

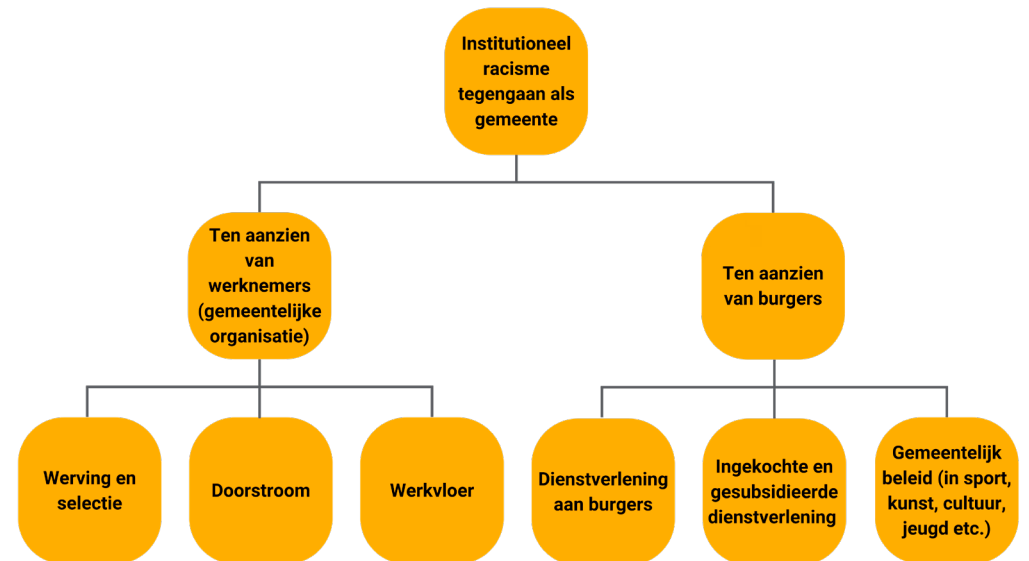
# Voor gemeenten: als werkgever, als dienstverlener en als beleidsmaker

## Institutioneel racisme effectief aanpakken: de samenvatting

Dit is een samenvatting van de handreiking Institutioneel racisme effectief aanpakken. In [deze handreiking](#) vind je informatie, tips, goede voorbeelden, antwoorden op veelgestelde vragen en meer.

Institutioneel racisme betekent dat de processen, het beleid en de (geschreven en ongeschreven) regels van instituten leiden tot structurele ongelijkheid tussen mensen op basis van kenmerken zoals afkomst, huidskleur en/of religie. Het zit vaak 'ingebakken' in georganiseerde systemen en vormen van samenleven. Het gaat niet alleen om doelbewust gedrag: er zijn ook allerlei vormen van 'niet-geformaliseerd, sociaal ingesleten gedrag', zoals het College voor de Rechten van de Mens dit noemt.

Institutioneel racisme kan voorkomen in de taken die de gemeente uitvoert als werkgever, als beleidsmaker en als dienstverlener.



Benieuwd naar het verschil met lokaal antidiscriminatiebeleid? Zie de uitgebreide versie van [deze handreiking](#).

## Voorbeelden van institutioneel racisme binnen gemeenten

### Als werkgever

#### Institutioneel racisme kan plaatsvinden:

- In werving en selectie en doorstroom. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe medewerkers geselecteerd worden op basis van een 'klik' met de kandidaat of het gevoel dat de kandidaat binnen het team past. Uit onderzoek weten we dat mensen makkelijker klikken met mensen die op hen lijken. Als de selectie van sollicitanten wordt gedaan door witte mensen die afgaan op hun gevoel, dan is het resultaat vaak dat er nog meer witte mensen worden aangenomen.
- Op de werkvloer (behoud en sociale veiligheid). Wanneer er een gebrek is aan een gerichte aanpak en goede meldprocedure om in te grijpen bij racisme, kan racisme op de werkvloer in stand worden gehouden en blijft het voortduren.

### Als beleidsmaker

Er zijn twee vormen van beleidsvoering binnen de gemeente. De gemeente kan beleid voeren in samenwerking met maatschappelijke of private partijen die niet door de gemeente gefinancierd worden. Daarnaast kan de gemeente verantwoordelijk zijn voor de gehele keten en wordt het beleid uitgevoerd met financiering van de gemeente. Institutioneel racisme kan op verschillende manier in beleid verankerd zijn:

- Beleid waarin witte mensen als norm worden genomen. Denk bijvoorbeeld aan sportbeleid dat vooral afgestemd is op de sporten die witte mensen graag beoefenen. Of beleid wat ervoor zorgt dat sportclubs ontoegankelijk zijn voor meisjes met een hoofddoek.

- Ogenschijnlijk objectief beleid dat leidt tot ongelijke behandeling. Een voorbeeld is de Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek, beter bekend als de 'Rotterdamwet'. Door deze wet mochten mensen met een bijstandsuitkering geweigerd worden in bepaalde wijken. Vooral jonge mensen met een migratieachtergrond werden hierdoor geraakt.
- Beleid dat gebaseerd is op stereotiepe beelden. Bijvoorbeeld beleid van de gemeente om alleen de mannelijke statushouders te begeleiden naar werk, [zoals beschreven in de KIS-Monitor 2022](#). Dit zou mogelijk gebaseerd zijn op het stereotype dat er onder vluchtelingen een traditionele rolverdeling is tussen mannen en vrouwen.
- Beleid dat slachtoffers van uitsluiting of discriminatie verantwoordelijk maakt voor de oplossing. Een voorbeeld: soms wordt er geprobeerd om de werkloosheid onder jongeren met een migratieachtergrond te bestrijden, door te investeren in het vergroten van de werknemerservaring van deze jongeren. De onderliggende aanname is dat deze jongeren zouden beschikken over minder werknemerscompetenties en daarom de concurrentie met andere jongeren verliezen. Echter is deze aanname niet bewezen, blijkt uit [KIS-onderzoek](#).
- Beleid dat in besluitvorming of toepassing te veel ruimte laat voor de vooroordelen en stereotypen van uitvoerende professionals. Bijvoorbeeld: als een politieagent of toezichthouder de ruimte heeft om af te gaan op het eigen gevoel om iemand al dan niet aan te houden, is er meer kans op etnisch profileren. Net als iedereen hebben deze professionals in meer of mindere mate last van stereotiepe denkbeelden en vooroordelen. Maar als er regels of processen zijn waarbij de agent een duidelijke reden moet opgeven over het aanhouden van een persoon, mogen deze vooroordelen minder een rol spelen en neemt etnisch profileren af. Lees in [dit rapport hoe dat in Finland ging](#).

## Als dienstverlener

### Institutioneel racisme kan voorkomen:

- Wanneer etniciteit opgenomen is in een risicoprofiel dat de gemeente gebruikt om bijvoorbeeld bijstandsfraude op te sporen
- In dienstverlening waarbij professionals van de gemeente belangrijke beslissingen vaak zelfstandig nemen en waarbij hun eigen oordeel leidend is. Zoals wanneer ze moeten beslissen of een voorziening wel of niet aan iemand toegewezen wordt. Hierin zit een groot risico dat burgers van kleur en/of met een migratieachtergrond minder goede dienstverlening ontvangen. Want in de oordelen van de dienstverleners van de gemeente kunnen (onbewust) vooroordelen en stereotypen invloed hebben gehad.
- Als er bij ingekochte diensten sprake is van racisme en dit wordt niet gecorrigeerd.
- Binnen de communicatie vanuit een bepaalde dienst. Bijvoorbeeld wanneer het niet inclusief is en het niet voor iedereen toegankelijk is.

## Stappenplan om institutioneel racisme als gemeente te voorkomen

### Stap 1: Bereid je voor om een integraal beleid op verschillende niveaus te ontwikkelen

Bereid je voor op het ontwikkelen van een duurzame multilevel aanpak: een beleid dat niet losstaat van ander beleid maar juist ingebed is in het organisatiebeleid. Oftewel: integraal beleid. Met integraal beleid wordt bedoeld dat er bij het opstellen van dit beleid kritisch wordt gekeken: hoe voorkomen we dat het beleid tot ongelijkheid leidt tussen mensen op basis van hun afkomst, religie en/of huidskleur? Vervolgens, wanneer het beleid is doorgevoerd, moet er worden gecontroleerd welke uitwerking het beleid heeft en of het de ongelijkheid niet versterkt.

### Stap 2: Formuleer een duidelijke visie en neem deze op in de kernwaarde

- Erken in de visie het bestaan van racisme en discriminatie. Benoem dat discriminatie tussen mensen, in systemen en in organisaties op basis van afkomst en huidskleur een maatschappelijk probleem is. Voorkom de ideologie 'kleurenblindheid': het denken dat 'ras' er niet toe doet, niet besproken hoeft te worden en dat racisme geen issue meer is
- Neem duidelijk positie in tegen (institutioneel) racisme. Keur racisme niet alleen af, maar heb ook een antiracistisch beleid. Neem bewust maatregelen en implementeer beleid om racisme tegen te gaan.
- Koppel het aan inclusief beleid: inclusief beleid of inclusiebeleid legt de nadruk op de positieve kanten zoals mee kunnen doen, erbij horen en sociale cohesie. Bij de aanpak van discriminatie en racisme ligt de nadruk sterker op het creëren van gelijke behandeling en sociale veiligheid. Soms hebben deze vormen van beleid hetzelfde resultaat: inclusief beleid kan

ook voorkomen dat mensen op basis van kenmerken zoals hun afkomst, religie, sekse, beperking en seksuele gerichtheid worden uitgesloten. Wanneer de gemeente ook een inclusief beleid of inclusiebeleid voert, ligt het voor de hand om expliciet te maken hoe dit elkaar versterkt en waar accentverschillen liggen.

- Betrek medewerkers bij het formuleren van de visie: laat medewerkers meepraten over hoe en waarom het tegengaan van institutioneel racisme goed past bij de kernwaarde van de organisatie. Op welke manier sluit dit aan bij de normen en waarden binnen de organisatie? Hoe kunnen we dit koppelen aan de normen en waarden binnen de organisatie?

### Stap 3: Maak geld, menskracht en middelen vrij

Voor een effectieve aanpak is het cruciaal dat er voldoende middelen worden vrijgemaakt voor een doordacht beleid, zoals fte's en financiën. Wanneer er geen geld en middelen vrijgemaakt worden, is de kans groot dat de aanpak van institutioneel racisme mislukt.

### Stap 4: Organiseer inspraak en werk aan het draagvlak binnen de organisatie

- Het is belangrijk om uit te leggen wat institutioneel racisme is, hoe je het herkent en waarom het aangepakt en voorkomen moet worden.
- Leg uit dat de aanpak van institutioneel racisme niet iets extra's is, maar betekent dat het werk dat de gemeente al doet, beter wordt gedaan.
- Anticipeer op weerstand en ontwikkel daar een strategie voor, zodat je er niet door overvallen wordt.
- Om ervoor te zorgen dat medewerkers de aanpak van institutioneel racisme belangrijk vinden en het beleid ondersteunen, kan je inzetten op het stimuleren van inleving en empathie. Dat betekent dat mensen luisteren

naar de ervaringen van mensen met institutioneel racisme. Dit kan door het kijken van een video of in dialogovorm. Mensen kunnen zich dan inleven in mensen die regelmatig te maken krijgen met racisme

- Een organisatiebreed gesprek kan ook helpen om draagvlak te creëren. We raden het af om dit te organiseren als een open debat of discussie waarin alles gezegd mag worden. Het is aan te bevelen om dialoogbijeenkomsten in te steken met werkvormen, waarin verschillende medewerkers hun ideeën kwijt kunnen over hoe samen te werken aan gelijkheid en inclusie. Denk bijvoorbeeld aan stellingen of vragen als: 'Hoe voorkomen we samen racisme op de werkvloer?'. Andere opties zijn het instellen van een klankbordgroep of het organiseren van dialoogbijeenkomsten waarin de nadruk ligt op het delen van ervaringen. Daarin is het belangrijk dat de medewerkers die dit gaan doen hiervoor de tijd en faciliteiten krijgen. Daarnaast moeten zijn ook emotionele ondersteuning krijgen. Het is cruciaal dat niemand zich gedwongen of gepusht voelt om ervaringen met racisme te delen.
- Organiseer ook politiek draagvlak in de gemeenteraad. Om politiek draagvlak te creëren, kan het college van burgemeester en wethouders aansluiten bij bepaalde basiswaarden die aansluiten bij de basiswaarden van verschillende politieke groepen in Nederland. Basiswaarden zoals:
  - gemeenschapsgevoel en saamhorigheid;
  - het naleven van de wet;
  - gelijke kansen en solidariteit;
  - het luisteren naar inwoners;
  - kwaliteit voor iedereen.

## Stap 5: Communiceer een stevige sociale norm vanuit het bestuur en leidinggevenden

Vraag aan medewerkers van verschillende afdelingen binnen de eigen gemeente of ze met collega's willen delen waarom zij de aanpak van institutioneel racisme belangrijk vinden. Goed voorbeeld doet goed volgen. Op deze manier wordt er een duidelijke sociale norm uitgedragen.

Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden in het uitdragen van de sociale normen. Stel dit als vereiste competentie in het profiel van de leidinggevende. Als het onderdeel is van het takenpakket van leidinggevenden, dan kunnen zij in functioneringsgesprekken hierop beoordeeld worden. Het is daarbij cruciaal dat leidinggevenden concrete tools krijgen voor de aanpak van racisme in doorstroom en op de werkvloer, bijvoorbeeld door checklists, handreikingen, intervisie en training.

### Takenpakket voor leidinggevenden in het stellen van sociale normen:

- Maak een duidelijk symbolisch statement tegen (institutioneel) racisme dat intern positief wordt gecommuniceerd: geef bijvoorbeeld aandacht aan speciale dagen zoals 1 juli (Keti Koti) of 21 maart (Internationale Dag tegen Discriminatie en Racisme).
- Houd een enquête onder werknemers met aandacht voor institutioneel racisme. Als blijkt dat medewerkers dit afkeuren en werk willen maken van de aanpak van institutioneel racisme dan kan dit breed gecommuniceerd worden. Zo wordt de sociale norm tegen institutioneel racisme versterkt.
- Houd dialoogbijeenkomsten om medewerkers te stimuleren hun eigen normen en waarden te verbinden met de norm van antidiscriminatie.
- Maak zichtbaar dat het beleid binnen de organisatie wordt aangepast, communiceer hier positief over en laat zien dat medewerkers van de gemeente hier positief op reageren.

- Communiceer expliciet en positief hoe het bestuur van de organisatie het nieuwe beleid tegen institutioneel racisme ondersteunt en uitdraagt.
- Stel duidelijke regels op tegen discriminatie en racisme op de werkvloer. Deel de regels zichtbaar en herhaal deze. Hangen er bijvoorbeeld bordjes over omgangsvormen? Vermeld hierop expliciet dat racisme verboden is. Cruciaal hierbij is handhaving van de regels. Wanneer iemand discrimineert of racistisch is maar er volgt geen consequentie, dan ondermijnt dat de sociale norm. Let op, geef mensen de kans om te leren en biedt mensen de ruimte om te laten zien wat ze geleerd hebben.
- Draag uit dat de aanpak van institutioneel racisme onderdeel is van de visie van de gemeente als organisatie.

## Stap 6: Onderzoek en verander processen binnen de gemeentelijke organisatie (werkgeversrol)

Een optie is om te starten met een onderzoek naar de huidige situatie:

- Hoe gaat de werving en selectie van nieuwe medewerkers?
  - Hoe wordt de doorstroom bepaald?
  - Hoe is de sociale veiligheid op de werkvloer en het behoud van medewerkers?
  - Hoe functioneren de meldprocessen?

Vervolgens kunnen deze processen binnen de organisatie aangepast worden om discriminatie te voorkomen en verminderen.

- Bij werving en selectie en doorstroom is het met name belangrijk om te inzetten op objectivering: de baan of functie gaat niet naar de persoon met wie de leidinggevenden of het team 'klikt' of die het beste in het team lijkt te passen maar naar de persoon met de juiste competenties voor de baan of functie. Zie: [Wat is objectief werven en selecteren? | KIS](#).

- Op de werkvloer gaat het om het ontwikkelen en implementeren van regels en gedragscodes. Deze regels kunnen gaan over hoe je moet reageren op racistische en discriminerende opmerkingen, hoe je het tijdig kunt herkennen en gedragscodes over het melden van racistisch gedrag. Daarnaast is het belangrijk dat er wordt gewerkt aan het veranderen van het gedrag van de plegers en dat racisme niet wordt gezien als een gewoon conflict. Om het te voorkomen is het cruciaal dat werknemers weten hoe racisme op de werkvloer eruitziet. In omstanderscursussen kunnen ze bijvoorbeeld leren hoe het zich uit in microagressies. Ook kun je als manager aan je medewerkers regelmatig vragen hoe het met hen gaat. Zo wordt de drempel lager om met de manager in gesprek te gaan als er racisme plaatsvindt op de werkvloer.
- Het is belangrijk om het meldproces op orde te hebben en deze goed te doorlopen wanneer er meldingen zijn. Dit geldt voor alle vormen van grensoverschrijdend gedrag. Racisme en discriminatie vallen hier ook onder. In de [handreiking Meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer](#) van de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, staat hoe een organisatie hierin te werk moet gaan. Dit is bij racisme en discriminatie vergelijkbaar.

Een andere optie is om niet eerst onderzoek te doen maar om vanuit preventief oogpunt de processen in de organisatie gelijk te veranderen.

## Stap 7: Onderzoek en veranderprocessen in dienstverlening en beleid

Ten eerste is het belangrijk om bij de (door)ontwikkeling van beleid en beleidskeuzes te voorkomen dat dit leidt tot (versterking van) ongelijkheid op basis van afkomst, huidskleur en/of religie.

### Het gaat om beleid dat...

- ✓ ...er voor zorgt dat mensen met bepaalde kenmerken die worden achtergesteld in de huidige situatie, waarschijnlijk niet of minder worden achtergesteld;
- ✓ ...er voor zorgt dat de positie van mensen met bepaalde kenmerken die worden achtergesteld in de huidige situatie, structureel verbeterd gaat worden;
- ✓ ...oog heeft voor hoe een combinatie van kenmerken ervoor kan zorgen dat mensen worden achtergesteld en die achterstelling poogt op te heffen;
- ✓ ...er voor zorgt dat de mensen in de benadeelde positie niet zelf verantwoordelijk worden gemaakt voor het verbeteren van hun positie (voorkom blaming the victim);
- ✓ ...niet gebaseerd is op stereotypen: op overdreven denkbeelden of aannamen/common sense over hoe bepaalde groepen mensen zich meestal gedragen;
- ✓ ...er voor zorgt dat de groep mensen die bijzonder veel profiteert van de huidige situatie nu minder wordt bevoordeeld dan andere mensen. Als de situatie nu zo is dat mensen met bepaalde kenmerken (bijvoorbeeld witte mensen, mensen zonder beperking of heteroseksuelen) worden voorgetrokken, dan corrigeert het beleid dit;
- ✓ ...gebaseerd is op de behoeften van verschillende mensen met verschillende kenmerken die in de huidige situatie worden achtergesteld. Deze behoeften zijn gecheckt bijvoorbeeld door middel van onderzoek;

- ✓ ...vooroordelen en stereotypen (bias) van de professionals of vrijwilligers die het beleid in de praktijk uitvoeren, inperkt en/of vermindert;
- ✓ ...in het geval van beleidsrealisatie zoals subsidievoorwaarden, voorwaarden heeft die voor iedereen toegankelijk zijn ongeacht kenmerken zoals afkomst, sekse, beperking, etc.;
- ✓ ...in het geval van beleidsrealisatie zoals samenwerkingsverbanden, samenwerking heeft met mensen (of organisaties van mensen) die verschillende kenmerken hebben;
- ✓ ...rekening houdt met de verplichtingen die voorkomen in het VN Verdrag voor rechten van personen met een beperking;
- ✓ ...is in lijn met de Grondwet en de mensenrechten.

#### **Het gaat om beleid dat niet ...**

- ✗ ...mensen benadeelt vanwege het hebben van (een combinatie van) bepaalde kenmerken;
- ✗ ...mensen bevoordeelt vanwege het hebben van (een combinatie van) bepaalde kenmerken, hiermee bedoelen we dat iemand op basis van kenmerken die niet relevant zijn, begunstigd of voorgetrokken wordt ten op zichten van anderen;
- ✗ ...mensen die gediscrimineerd en/of achtergesteld worden, poogt te veranderen in hun gedrag, houding, etc. (blaming the victim);
- ✗ .... is gebaseerd op de gemiddelde ervaringen en behoeften van een duidelijke doelgroep (zoals ouderen, moslims, vrouwen, homo-en biseksuelen personen of mensen met een beperking), vanuit de gedachte dat dit een homogene en duidelijk afgebakende groep zou zijn;
- ✗ ...tot gevolg heeft dat iemand met een bepaald kenmerk vaker gecontroleerd of vaker verdacht wordt;

- ✗ ... tot gevolg heeft dat mensen uit een bepaald postcodegebied benadeeld worden (en in de praktijk vooral mensen van een bepaalde afkomst benadeelt);
- ✗ ...tot gevolg heeft dat mensen op basis van hun culturele en/of religieuze gewoonten<sup>1</sup> benadeeld worden (en in de praktijk vooral mensen van een bepaalde afkomst benadeelt);
- ✗ ... vooroordelen of stereotypen (bias) van professionals (of vrijwilligers) die het beleid uitvoeren in de praktijk, alle ruime biedt;
- ✗ ...tot gevolg heeft dat regels en restricties die voortvloeien uit het beleid mensen met bepaalde kenmerken buitensporig vaak raken.

Ten tweede is het belangrijk om onderzoek in te stellen naar de effecten van het huidige beleid en de huidige dienstverlening. Hoe werkt het beleid uit in de praktijk? Er zijn verschillende typen onderzoek die inzicht kunnen bieden in institutioneel racisme in de dienstverlening en het gemeentelijk beleid. Bijvoorbeeld een beleidsscan, kwalitatief onderzoek naar ervaringen, kwantitatief onderzoek door middel van enquêtes of vignettenstudie. Na het afronden van het onderzoek is het zaak om de processen te veranderen zodat risico's verdwijnen. Dit kun je ook preventief doen.

1 Het gaat hier enkel om culturele gewoonten en praktijken die niet strafbaar zijn en die niet haaks staan op mensenrechten.

## Stap 8: Organiseer verantwoording afleggen

Verantwoording afleggen (accountability) betekent dat organisaties, instituten of personen laten zien hoe keuzes zijn gemaakt. Bij de aanpak van institutioneel racisme in een organisatie gaat het er onder andere om dat managers binnen organisaties kunnen aantonen dat zij de processen volgen die zijn bedoeld om racisme te voorkomen. Wanneer er geen verantwoording over wordt afgelegd, gaan vaak alleen de mensen die affiniteit hebben met het thema aan de slag met de aanpak van institutioneel racisme. Wanneer er verantwoording over afgelegd moet worden, wordt het een collectieve verantwoordelijkheid.

### Verantwoording afleggen kan:

- extern, aan een onafhankelijke organisatie, over het eigen beleid tegen institutioneel racisme en het verloop van de aanpak. Een optie is om dit met meerdere gemeenten samen te doen zodat van elkaar geleerd kan worden.
- intern, bijvoorbeeld via een interne taskforce waarin mensen van verschillende departementen bij elkaar worden gebracht. Deze taskforce onderzoekt problemen, draagt oplossingen aan en implementeert nieuwe aanpakken. En het belangrijkste: de managers van de verschillende afdelingen moeten verantwoording afleggen aan de taskforce.

Aandachtspunten voor deze taskforce of commissie:

- Het bestaat uit mensen die onderling verschillen in culturele achtergrond en huidskleur;
- Het moet worden beschouwd als een autoriteit;
- Het bestaat niet uit allemaal 'oude bekenden';
- Managers weten dat ze verantwoording aan hen moeten afleggen;
- Managers hebben voldoende tijd om de taak waarover ze verantwoording af moeten leggen goed uit te voeren.

Een andere manier van verantwoording organiseren is door cijfers bij te houden. Op deze manier kan na worden gegaan wat de concrete veranderingen zijn, zoals in de doorstroom en het salaris van medewerkers met verschillende afkomst.

## Stap 9: Aanvullend: zorg voor goede training

Een valkuil bij de aanpak van institutioneel racisme is om de focus te leggen op individuen en hun vooroordelen en stereotypen, ook wel bias genoemd. Terwijl het niet gaat om een individueel probleem. Het is immers ingebed in het instituut. Wel kunnen trainingen stereotyperingen minimaliseren en zorgen voor een kritische reflectie op kennis en attitudes. Ook kan theorie geïmplementeerd worden in een training. Belangrijke voorwaarden zijn dat de trainingen gebaseerd zijn op wetenschappelijke theorie, geaccrediteerd kunnen worden en niet eenmalig zijn.

### Voorbeelden van trainingen zijn:

- Bewustwordingstrainingen of antibias-trainingen: belangrijk is dat deze trainingen vrijwillig worden gevolgd, want intrinsieke motivatie is hiervoor vereist;
- Trainingen in culturele bescheidenheid: een training om te voorkomen dat witte mensen zich (door hun opvoeding, socialisatie en de organisatie, etc.) bewust of onbewust superieur achten aan mensen die zij zien als niet 'wit'. Deze training is vooral bedoeld voor professionals die zelf geen migratieachtergrond hebben;
- Trainingen waarin deelnemers worden blootgesteld aan counter stereotypen: tegenovergestelde (anti) stereotypen, ofwel beelden die inconsistent zijn met de stereotypische beelden;
- Trainingen om te leren confronterende gesprekken te voeren;



- Omstanderstrainingen: leren ingrijpen als omstander bij discriminatie en/of racisme en eventuele andere vormen van grensoverschrijdend gedrag;
- Interventies gericht op empathie of inleving stimuleren: trainingen waarin je je inleeft in mensen die regelmatig het slachtoffer worden van racisme;
- Antiracisme trainingen: trainingen waarin deelnemers kennis en vaardigheden krijgen om systemen van racisme te veranderen.

Naast aparte trainingen is het ook goed om na te gaan of het thema (institutioneel) racisme geïntegreerd kan worden in al bestaande trainingen. Denk aan trainingen zoals inclusief leiderschap, hoe om te gaan met meldingen van ongewenst gedrag of trainingen rondom de-escalerend handelen voor handhavers, inclusief hoe om te gaan met je eigen vooroordelen.

### Stap 10: Monitor en stuur bij

Een belangrijk onderdeel is het monitoren en evalueren van beleid. Movisie heeft samen met het Nederlands Jeugdinstituut een instrument ontwikkeld om te sturen op de gewenste outcome. Dit noemen we het [kwaliteitskompas](#). Dit kompas bevat een aantal stappen om met inwoners, maatschappelijke organisaties en de gemeente te komen tot de gewenste uitkomst, gerelateerd aan de geformuleerde maatschappelijke opdracht. Dit instrument kan dus helpen bij goede monitoring en evaluatie.

Een belangrijk aandachtspunt in zowel monitoring als evaluatie is om te kijken naar voor wie de situatie verbeterd is. Breng in kaart wat de aanpak heeft opgeleverd voor diverse mensen. Het is aan te raden om evaluatieonderzoek en monitoring te laten uitvoeren vanuit intersectioneel perspectief. Intersectionaliteit is het uitgangspunt dat we onze levens leven op de kruispunten van onder andere sekse, etniciteit, sociaaleconomische positie,

nationaliteit, seksuele gerichtheid, en het al dan niet hebben van een beperking. Het gaat ervanuit dat de combinatie van deze verschillen gepaard gaan met verschillen in macht (deze theorie komt van [Crenshaw](#)). In verschillende academische artikelen worden onderzoekers aangeraden om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek te doen vanuit intersectioneel perspectief. Voor meer informatie over hoe je dit precies doet, kunnen zowel ambtenaren als onderzoekers terecht bij deskundigen op dit gebied zoals Prof. dr. Niels Spierings van de Radboud Universiteit.

Meer zicht krijgen op hoe je de aanpak vormgeeft als gemeente? Lees [de handreiking](#) waarin alle stappen worden toegelicht. Hierin vind je ook andere informatie zoals de wettelijke kaders, goede voorbeelden van gemeenten en antwoorden op veelgestelde vragen.

## Colofon

Auteurs: Hanneke Felten en Koen Kros

Redactie: Dyonne van Haastert

Met dank aan: Serena Does en Suzan de Winter-Koçak

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Vormgeving: Design Effects, Willem Plaisier

Illustraties: Jeroen Krul

Uitgave: Kennisplatform Inclusief Samenleven

Giessenplein 59c

3522 KE Utrecht

T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Inclusief Samenleven.

© Kennisplatform Inclusief Samenleven, Utrecht 2023.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Movisie. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with Movisie. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.

## Kennisplatform Inclusief Samenleven

Kennisplatform Inclusief Samenleven doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via [www.kis.nl](http://www.kis.nl), de nieuwsbrief, Twitter en LinkedIn.

Kennisplatform Inclusief Samenleven is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie

T 030 230 32 60

E [info@kis.nl](mailto:info@kis.nl)

I [www.kis.nl](http://www.kis.nl)



Kennisplatform  
**inclusief samenleven**