



# Adviesorgaan Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid in 's-Hertogenbosch

Handreiking voor het opzetten van een nieuw adviesorgaan

# 1 Introductie

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft in het beleidsplan *'Samen mens, Samen gemeenschap. Bossche principes die richting geven aan inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid'* uit 2025 de ambitie geformuleerd een stad te zijn waar iedereen zich thuis voelt. Hierbij is het uitgangspunt dat een sterke samenleving, een samenleving is waarin iedereen mee kan doen, zich gezien voelt en op eigen wijze kan bijdragen. Alleen zo kan er in 's-Hertogenbosch beleid gemaakt worden waarin alle inwoners zich herkend en begrepen voelen. Samenwerking met inwoners is hierbij onmisbaar; het gaat om wederkerigheid en ruimte geven aan elkaar. Om bij te dragen aan deze doelstellingen, heeft de gemeente de wens om een overkoepelend adviesorgaan op te richten dat bestaat uit een brede vertegenwoordiging van inwoners uit bestaande adviesplatforms en organisaties uit de stad. Dit orgaan fungeert als verbindende schakel tussen bestaande structuren en adviseert de gemeente, gevraagd en ongevraagd op verschillende thema's, met een focus op diversiteits-, inclusie en gelijkwaardigheidsvraagstukken (DIG-vraagstukken).

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft het Verwey-Jonker Instituut gevraagd om een advies uit te brengen welke vorm deze adviesraad aan kan nemen en aan welke randvoorwaarden deze adviesraad moet voldoen. Deze handreiking is daar het resultaat van.

**Afbeelding 1. Campagne 'Den Bosch Samen onbeperkt vooruit'**



In deze handreiking beantwoorden we de volgende hoofdvraag: *Op welke manier en in welke vorm kan het adviesorgaan voor DIG-vraagstukken van de gemeente een verbindende schakel zijn tussen bestaande adviesplatforms en organisaties enerzijds en de gemeente anderzijds?*

Deze vraag hebben we beantwoord op basis van:

1. Een documentanalyse van beleidsstukken uit 's-Hertogenbosch waarin het diversiteits-, inclusie en gelijkwaardigheidsbeleid (DIG-beleid) uiteen wordt gezet.
2. Een beknopte literatuurstudie waarin de werking en knelpunten van bestaande adviesraden worden geanalyseerd.
3. Een uiteenzetting van de bevindingen uit individuele en duo interviews met negen vertegenwoordigers uit de stad die we hebben uitgevoerd in de periode december 2025 en januari 2026. Tijdens deze interviews stonden thema's centraal zoals bestaande inspraakvormen, wensen en behoeften ten aanzien van het nieuw te vormen adviesorgaan en de randvoorwaarden waaraan dit orgaan dient te voldoen.

Deze handreiking vervolgt met een uitzetting van:



Het ontwikkelde DIG-beleid in 's-Hertogenbosch in [hoofdstuk 2](#).

Een uiteenzetting van de inzichten uit de literatuur in [hoofdstuk 3](#).

Een overzicht van onze bevindingen uit de interviews in [hoofdstuk 4](#).

Conclusies en aanbevelingen voor het te vormen adviesorgaan in [hoofdstuk 5](#).



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

## 2 DIG-beleid in Den Bosch – positionering van het adviesorgaan

Het bestuursakkoord 2022-2026 vormde de start voor het opstellen van een beleidsplan gericht op diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in 's-Hertogenbosch. In het akkoord is opgenomen dat iedereen welkom is in 's-Hertogenbosch: "Er is hier geen ruimte voor racisme, xenofobie en discriminatie. ['s-Hertogenbosch is] een plek waar iedereen moet kunnen wonen, werken, leren, sporten en heel veel plezier maken" (Gemeente 's-Hertogenbosch 2022b). Daarnaast wordt in het bestuursakkoord de wens uitgesproken dat er bredere aandacht is voor burgerparticipatie via het verzamelen van geluiden en belangen van diverse groepen uit de samenleving (gemeente 's-Hertogenbosch 2022a). Vanuit dit principe is het beleidsplan 'Samen mens, samen gemeenschap' opgesteld waarin de doelstellingen voor het diversiteits-, inclusie- en gelijkwaardigheidsbeleid zijn opgesteld. Aan het beleidsplan is een uitvoeringsplan gekoppeld dat elke twee jaar wordt geactualiseerd (Gemeente 's-Hertogenbosch 2025). In dit hoofdstuk gaan we in op de centrale principes van het beleid en de positionering van het adviesorgaan binnen het DIG-beleid van de gemeente.

### 2.1. DIG-ambities, definities en principes

De centrale ambitie van de gemeente 's-Hertogenbosch is een samenleving creëren waarin iedereen zich thuis voelt, kan meedoen en zich gezien weet. Het beleidsplan 'Samen mens, samen gemeenschap' onderstreept dat verschillen tussen mensen niet alleen erkend, maar ook gewaardeerd moeten worden. De gemeente streeft naar een samenleving waarin iedereen zich thuis voelt, ongeacht achtergrond, identiteit, ervaring of perspectief. Dit vraagt om het wegnemen van drempels, het vergroten van kansen en het investeren waar nodig. Hierbij is DIG geen project met een einddatum, maar een voortdurende beweging en een cultuurverandering die vraagt om reflectie, betrokkenheid en gezamenlijke actie.

#### 2.1.1. DIG-definities

De gemeente 's-Hertogenbosch werkt in het beleidsplan 'Samen mens, samen gemeenschap' met de onderstaande definities die wij volgen voor deze handreiking.

##### **Diversiteit**

Diversiteit betekent dat mensen van nature op allerlei zichtbare en onzichtbare manieren van elkaar verschillen, zoals geslacht, huidskleur, afkomst, seksuele geaardheid, sociaaleconomische status, geloofsovertuiging, opleidingsachtergrond en mogelijke lichamelijke beperkingen. Diversiteit is een meetbaar en waarneembaar feit: we zijn allemaal uniek en deze verschillen maken deel uit van de samenleving. Door diversiteit te erkennen en te waarderen, wordt de basis gelegd voor een inclusieve samenleving waarin iedereen de kans krijgt om volwaardig mee te doen.

##### **Inclusie**

Inclusie betekent dat iedereen, ongeacht zijn of haar achtergrond of kenmerken, volwaardig kan deelnemen aan de samenleving, zonder belemmeringen. Het gaat om het creëren van een omgeving waarin iedereen zich onderdeel van de groep voelt (belonging) en de mate waarin iemand zichzelf kan zijn binnen de groep, ongeacht verschillen (authenticiteit) (zie ook Jansen et al., 2014). Hierbij is het van belang dat iedereen zich erkend, gewaardeerd en veilig voelt en gelijke kansen heeft op alle terreinen van het leven, zoals werk, onderwijs, sport en cultuur.

##### **Gelijkwaardigheid**

Gelijkwaardigheid betekent dat ieder individu evenveel waard is en dezelfde rechten en kansen verdient. Alleen in een samenleving waarin gelijkwaardigheid gewaarborgd is, kunnen diversiteit en inclusie écht tot hun volle potentieel bijdragen aan een sterke en rechtvaardige gemeenschap. Gelijkwaardigheid is dan ook het fundament waarop DIG tot bloei komt.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERAATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

### 2.1.2. Centrale principes

Het DIG-beleid van de gemeente 's-Hertogenbosch is opgebouwd rond vier centrale principes, die richting geven aan alle beleidskeuzes en acties (Gemeente 's-Hertogenbosch 2025). Deze centrale principes zijn gedestilleerd op basis van stadsgesprekken met 100 inwoners en individuele gesprekken met inwoners en ervaringsdeskundigen. Hieronder zetten we de centrale principes uiteen.

#### Vertrouwen

Vertrouwen ontstaat wanneer inwoners zich gehoord, serieus genomen en eerlijk behandeld voelen. De gemeente zet in op transparantie, het nakomen van afspraken en het bieden van ruimte voor wederzijds begrip. Vertrouwen is geen randvoorwaarde, maar de kern van inclusief beleid: alleen waar vertrouwen leeft, kunnen mensen zich uitspreken, meedoen en bijdragen.

#### Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid betekent dat iedereen gelijke kansen krijgt, ongeacht achtergrond, beperking of overtuiging. De gemeente erkent dat gelijkheid niet altijd rechtvaardigheid betekent en kiest daarom voor maatwerk, met speciale aandacht voor groepen die structureel meer drempels ervaren. Het beleid wordt getoetst op rechtvaardigheid en er wordt actief ingezet op het bestrijden van discriminatie en uitsluiting.

#### Erkenning

Diversiteit vraagt om het zichtbaar maken en waarderen van verschillen. Erkenning betekent dat verhalen van inwoners structureel worden meegenomen in beleid en dat mensen zich niet hoeven aan te passen aan een standaard, maar dat beleid en omgangsvormen zich aanpassen aan de diversiteit van de samenleving.

#### Verbondenheid

Verbondenheid is het hart van inclusie: mensen moeten zich deel van het geheel voelen. Dit vraagt om ontmoetingen, dialoog en het delen van verhalen. De gemeente wil structuren versterken die uitnodigen tot participatie en samenwerking, met extra aandacht voor 'stille stemmen' en mensen die zich minder gezien voelen.

## 2.2. Overkoepelend adviesorgaan

Onder het centrale principe 'erkenning' heeft de gemeente de ambitie geformuleerd om:

*"een overkoepelend adviesorgaan op te stellen dat bestaat uit een brede vertegenwoordiging van inwoners uit bestaande adviesplatforms en organisaties. Dit orgaan fungeert als verbindende schakel tussen bestaande structuren en adviseert ons als overheid, gevraagd en ongevraagd, over DIG vraagstukken (Gemeente 's-Hertogenbosch 2025)."*

Hoewel in het beleidsplan niet expliciet is vermeld dat het adviesorgaan bijdraagt aan de overige drie centrale principes, mag, op basis van de uitwerking van deze principes, worden verondersteld dat het adviesorgaan hier eveneens een bijdrage aan zal leveren.

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft op dit moment verschillende inspraakorganen, waaronder: een burgerberaad, een inwonerpanel, de adviesraad Wmo en Jeugdhulp, het Bossche kinder- en jeugdparlement, jongerenambassadeurs, de cliëntenraad participatiewet, het seniorenplatform en Welkom in Den Bosch. De gemeente heeft de wens om een overkoepelend adviesorgaan in het leven te roepen waarin mensen vertegenwoordigd zijn vanuit deze bestaande organen en andere organisaties uit de stad. De wens is dat het overkoepelende orgaan gevraagd en ongevraagd advies zal geven op de volgende thema's: openbare ruimte, veiligheid, sociaal domein en dienstverlening.

### Afbeelding 2. Vergeten verhalen (Keti Koti) Gemeente 's-Hertogenbosch



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

# 3 Inzichten uit de literatuur

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting van relevante bevindingen uit bestaande literatuur over adviesorganen. Deze bevindingen nemen we mee in de aanbevelingen in hoofdstuk 5 waarin we advies geven voor het vormgeven van een adviesorgaan in 's-Hertogenbosch.

## 3.1. Positionering adviesorgaan in gemeentelijk beleid

Een adviesorgaan is een vorm van interactief gemeentelijk beleid. Dit type beleid verwijst naar het samenwerken van burgers en andere belanghebbenden met de overheid op verschillende beleidsthema's (Michels et al. 2018). Het initiatief bij interactief beleid komt van de overheid en deze begeleidt ook het proces.

### 3.1.1. Vormen van interactief beleid

Edelenbos en Monnikhof (2001, p. 195-196) onderscheiden verschillende niveaus van interactie tussen politiek, bestuur en betrokkenen bij het ontwikkelen van beleid. Deze niveaus zijn weergegeven in een zogenaamde 'ladder van interactief beleid' (zie kader op pagina 6) (Michels et al. 2018, p. 195-196). Waarbij elke trede een andere mate van invloed en betrokkenheid van burgers en andere belanghebbenden bij het beleidsproces representeert. Hoe hoger op deze ladder, hoe interactiever het beleid is vormgegeven. Alleen bij de eerste trede, informeren, is er geen actieve interactie tussen overheid en betrokkenen. Bij de hoogste trede, meebeslissen, dragen politiek en bestuur de besluitvorming volledig over aan de vertegenwoordigers. Een adviesorgaan bevindt zich in het midden van de ladder en valt onder 'adviseren'.

Kenmerken van adviseren:

- De agenda wordt in principe opgesteld door politiek, bestuur én de vertegenwoordigers in het adviesorgaan. Iedereen kan agendapunten aandragen.
- De adviezen van het orgaan krijgen een volwaardige rol in de beleidsontwikkeling. Bij de uiteindelijke besluitvorming kan de politiek uitsluitend gemotiveerd afwijken van het uitgebrachte advies.

Een adviesorgaan kan minder interactief en vrijblijvend worden ingericht; in dat geval behoort het tot trede 2, 'raadplegen'. Het is ook mogelijk om te kiezen voor een adviesorgaan waar juist meer interactie plaatsvindt en waarbij de politiek zich aan de adviezen verbindt. In dat geval valt het orgaan onder trede 4, 'coproductie' (zie kader op pagina 6).

### 3.1.2. Doel adviesorgaan

Adviesorganen dienen ertoe inwoners meer te betrekken bij het lokale bestuur via inspraak op gemeentelijk beleid. Leden kunnen zowel gevraagd als ongevraagd adviseren over verschillende domeinen en sociale vraagstukken. Door deze wisselwerking kan er beleid opgesteld worden dat beter aansluit bij de wensen en behoeftes van verschillende groepen inwoners, met een breder draagvlak als gevolg (De Bruin et al. 2019).

Gemeenten kunnen geadviseerd worden op alle beleidsterreinen, maar zijn op basis van de Wmo, Jeugdwet en de Participatiewet verplicht om burgers te betrekken bij de beleidsvorming in het sociale domein. Gemeenten kunnen zelf via een participatieverordening de onafhankelijke burgerparticipatie vormgeven en de mate van participatie bepalen (Kros & Cadat-Lampe 2023, p. 34).



INTRODUCTIE



BELEID



LITERAATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

### De ladder van interactief beleid

(Michels et al. 2018, p. 195-196)

#### Informereren

**Trede 1 - Informeren:** De politiek en het bestuur bepalen grotendeels zelfstandig de agenda voor besluitvorming. Vertegenwoordigers worden enkel op de hoogte gehouden van de genomen besluiten en de voortgang. Er is op dit niveau geen sprake van echte interactie; het betreft een eenzijdige informatievoorziening.

#### Raadplegen

**Trede 2 - Raadplegen:** Ook hier bepalen politiek en bestuur in hoge mate zelf de agenda, maar ze zien vertegenwoordigers wel als gesprekspartner bij de ontwikkeling van beleid. De uitkomsten van deze gesprekken kunnen als basis dienen voor het beleid, maar de politiek is niet verplicht zich te houden aan de gespreksresultaten.

#### Adviseren

**Trede 3 - Adviseren:** De politiek en het bestuur stellen in principe de agenda samen, maar geven vertegenwoordigers de mogelijkheid om zelf problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren. De adviezen die hieruit voortkomen, krijgen een volwaardige rol in de beleidsontwikkeling. Bij de uiteindelijke besluitvorming kan de politiek uitsluitend gemotiveerd afwijken van het uitgebrachte advies.

#### Coproduceren

**Trede 4 - Coproduceren:** Politiek, bestuur en vertegenwoordigers stellen gezamenlijk de probleemagenda vast. Samen wordt gezocht naar passende oplossingen. De politiek verbindt zich aan de voorgestelde oplossingen, waardoor een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat.

#### Meebeslissen

**Trede 5 - Meebeslissen:** Politiek en bestuur dragen de ontwikkeling van het beleid en de besluitvorming daarover volledig over aan de vertegenwoordigers. De politiek neemt de resultaten over, mits deze voldoen aan vooraf gestelde randvoorwaarden.

### 3.2. Ondervertegenwoordiging in adviesorganen

Adviesorganen zouden een vertegenwoordiging moeten zijn van de samenleving en de stem van verschillende groepen in de samenleving vertegenwoordigen. In de praktijk zien Kros en Cadat-Lampe (2023, p. 34) echter dat adviesorganen vaak geen accurate weerspiegeling zijn van de inwoners die ze horen te vertegenwoordigen. Zo zijn mensen met een migratieachtergrond over het algemeen ondervertegenwoordigd in burgerparticipatie en in gemeentelijke adviesraden (Kros en Cadat-Lampe, 2023, p. 3). Hetzelfde geldt voor mensen uit de LHBTIQIA+ gemeenschap en mensen met een beperking. De stemmen van deze groepen inwoners worden hierdoor structureel minder gehoord of indirect vertegenwoordigd door professionals. Volgens Verbeek en Werfhorst (2018, p. 355) spreken in Wmo-raden zorgprofessionals of betrokken burgers zonder ervaringskennis vaak namens de meest kwetsbare inwoners. Hierdoor oefenen deze inwoners minder invloed uit op het beleid. Met als gevolg dat het beleid vaak onvoldoende aansluit op de behoeften en wensen van ondervertegenwoordigde groepen inwoners (Kros en Cadat-Lampe, 2023, p. 3).

#### Toerusting vertegenwoordigers

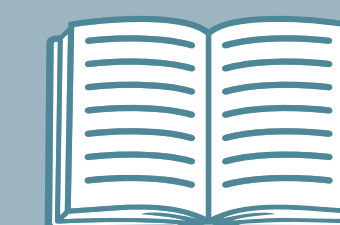
Uit de Monitor Gemeentelijke Wmo Adviesraden Sociaal Domein blijkt dat het, naast het selecteren van diverse vertegenwoordigers uit verschillende groepen binnen de samenleving, essentieel is deze vertegenwoordigers adequaat te ondersteunen bij het ophalen van informatie bij hun achterban (Hetem, et al. 2020, p. 33). De monitor signaleert dat door beperkte tijd en een gebrek aan kennis over beschikbare communicatiemiddelen soms onvoldoende informatie vanuit de achterban wordt verkregen. Hierdoor kan het voorkomen dat in het orgaan zelf de juiste groepen vertegenwoordigd zijn, maar dat de vertegenwoordigers onvoldoende zijn toegerust om de stem van hun achterban te vertolken.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

### 3.3. Randvoorwaarden voor een succesvolle adviesraad

In verschillende onderzoeken worden randvoorwaarden benoemd die nodig zijn om tot een succesvol adviesorgaan te komen. Deze randvoorwaarden zetten we hieronder uiteen.

#### Duidelijke doelen voor het adviesorgaan

- De gemeente dient de doelen van het adviesorgaan helder te formuleren: wat wil de gemeente bereiken met het adviesorgaan en wat is daarvoor nodig. Door de doelen vast te leggen is het mogelijk deze te monitoren en te evalueren.
- De gemeente dient duidelijk te maken welke functie en plaats het adviesorgaan heeft binnen het bestuurlijke besluitvormingsproces (Panhuijzen & Lucassen, 2018).

#### Een inclusieve en diverse inrichting van het adviesorgaan

- Het adviesorgaan dient zichtbaar te zijn voor alle inwoners van de stad waardoor participatie laagdrempelig wordt (Kros & Cadat-Lampe, 2023, p. 3).
- Laagdrempeligheid wordt versterkt door toegankelijk taalgebruik. Daarnaast benoemen Kros en Cadat-Lampe dat het voor mensen met een migratieachtergrond van belang is dat cultureel-bestuurlijke factoren worden overbrugd, omdat migranten onbekend kunnen zijn met het Nederlandse consensus- en overlegmodel (poldermodel) (Kros & Cadat-Lampe, 2023, p. 4).
- Het is essentieel dat binnen een adviesorgaan organisatorische, beleidsmatige en ervaringsdeskundigheid aanwezig is. Organisatorische kennis gaat over ervaring met het organiseren van de bijeenkomsten en interne en externe communicatie. Beleidsmatige deskundigheid is essentieel om grip te hebben op bestuurlijke, beleids- en politieke processen en voor het ontrafelen van de complexiteit van gemeentelijk beleid op bijvoorbeeld het sociale domein. Ervaringsdeskundigheid is essentieel om de stem van de doelgroep vertegenwoordigd te zien (Hetem et al. 2020, p. 3). De gemeente dient helder te formuleren wat het onder ervaringsdeskundigheid verstaat en welke ervaringsdeskundigheid vertegenwoordigd dient te worden in het orgaan (Panhuijzen & Lucassen, 2017, p. 8).

#### Werving en selectie

- Inclusieve werving is van belang om ondervertegenwoordigde doelgroepen te bereiken. Hierbij is het essentieel dat ondervertegenwoordigde groepen zich kunnen herkennen in de samenstelling van het adviesorgaan. Dit voorkomt het in stand houden van een vicieuze cirkel van onderrepresentatie (mensen nemen niet deel omdat ze zich niet herkennen in de overige leden van het adviesorgaan) (Kros en Cadat-Lampe, 2023, p. 4).

#### Facilitering

- Het is van belang dat het adviesorgaan gefaciliteerd wordt vanuit de gemeente. Mogelijke vormen hiervan zijn in ieder geval ambtelijke en secretariële ondersteuning, scholing en training, de mogelijkheid om externe deskundigheid te raadplegen en ondersteuning in effectieve communicatie met de achterban (Panhuijzen & Lucassen, 2017).
- Daarbij vormt ook tijdsinvestering een belangrijk aandachtspunt. Momenteel is deze vaak te hoog voor deelnemers, waardoor vertegenwoordigers in het adviesorgaan alleen in staat zijn om gevraagd advies te geven, in plaats van ook tijd te hebben om ongevraagd te adviseren. Ongevraagd advies versterkt de onafhankelijkheid van het orgaan (Hetem et al., 2020, p. 6).

#### Samenwerkingsrelatie

- Voor een goede samenwerkingsrelatie is het van belang dat het adviesorgaan tijdig wordt ingeschakeld en op de hoogte wordt gesteld van belangrijke ontwikkelingen (Panhuijzen & Lucassen, 2017, p. 6).
- Actieve terugkoppeling over het vervolg nadat er een advies is afgegeven zorgt voor transparantie en toont betrokkenheid.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

## 4 Bevindingen uit de interviews

In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste bevindingen uit de interviews, die in de periode van december 2025 tot en met januari 2026 hebben plaatsgevonden, met negen vertegenwoordigers uit de stad. Eén van de vertegenwoordigers geeft aan al betrokken te zijn bij een bestaand adviesorgaan, een andere vertegenwoordiger van een organisatie benoemt reguliere overleggen te hebben met de gemeente en de overige zeven vertegenwoordigers benoemen dat ze (met hun organisaties) worden ingevlogen voor specifieke vraagstukken.

### 4.1. Geleerde lessen uit het verleden

Alle vertegenwoordigers die zijn geïnterviewd, beschikken over ervaring met het (incidenteel of structureel) adviseren van de gemeente. Op grond van deze ervaringen hebben de geïnterviewden drie lessen geformuleerd die meegenomen dienen te worden bij de inrichting van het overkoepelend adviesorgaan.

- Toegankelijk en persoonlijk contact draagt bij aan een positieve samenwerking en vertrouwen. Over het algemeen wordt het contact met de gemeente als fijn ervaren. Er is volgens geïnterviewden een bevlogen wethouder die altijd bereikbaar is om te sparren en te praten. Ook het contact met ambtenaren verloopt goed.
- DIG dient beter geïntegreerd te worden binnen de bestaande domeinen. Op dit moment lijkt DIG door de gemeente te worden behandeld als een afzonderlijk thema, terwijl het in feite een geïntegreerd onderdeel in het beleidsvormingsproces op de verschillende domeinen zou moeten vormen. Daarbij zou een adviesorgaan volgens geïnterviewden kunnen helpen.

“Inclusie en diversiteit raken alle leefgebieden. Toch worden inclusie en diversiteit zelden expliciet benoemd als deel van deze beleidsthema's. Het adviesorgaan kan ervoor zorgen dat inclusie en diversiteit standaard worden meegenomen in elk beleidsdossier.”

- Adviesaanvragen moeten eerder in het beleidsproces plaatsvinden. Nu wordt advies vaak pas gevraagd nadat het beleidsplan is opgesteld, waardoor aanpassingen lastig zijn. Geïnterviewden pleiten ervoor om aanvullend bij de start advies te vragen, zodat dit kan worden meegenomen in het beleidsplan.

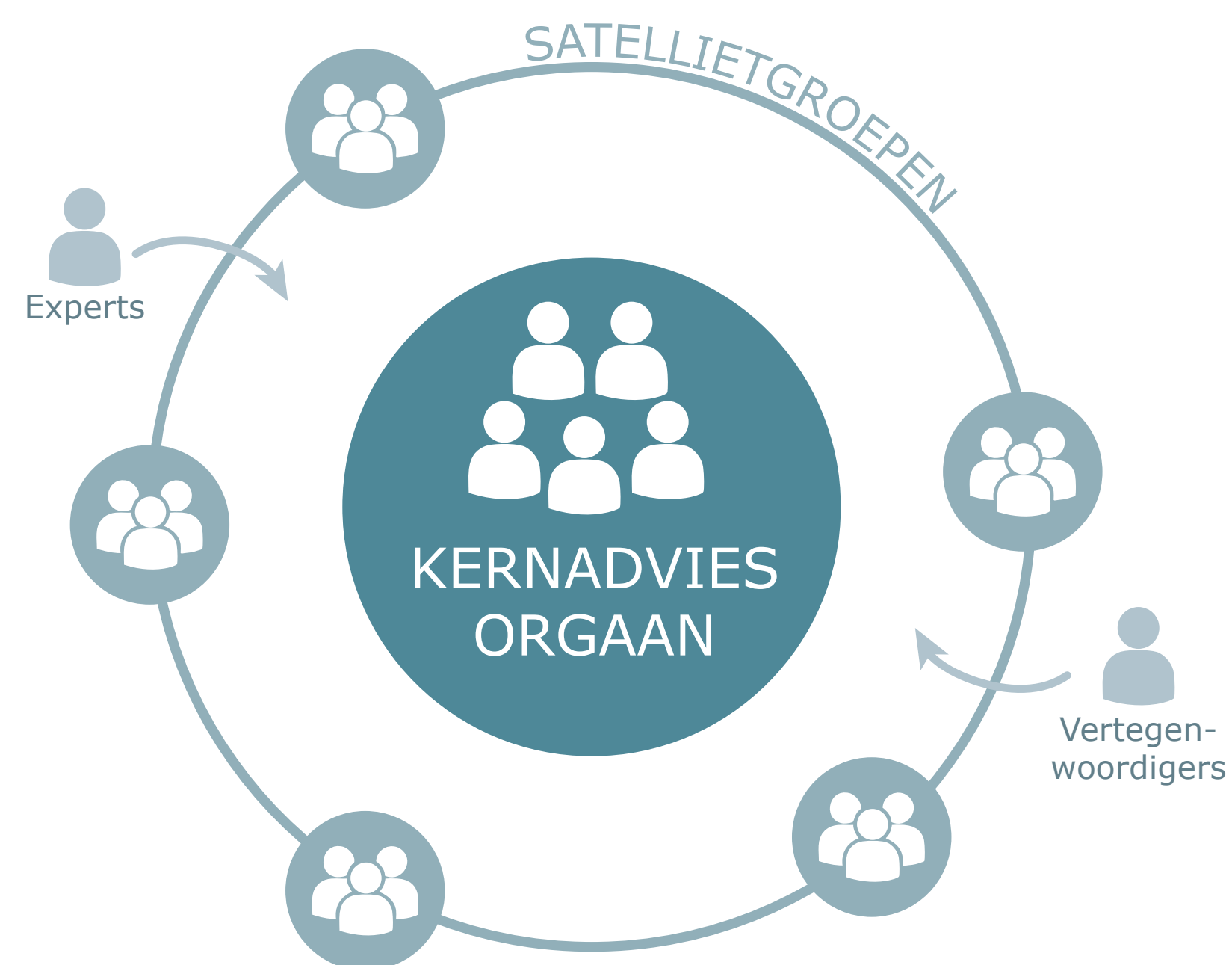
### 4.2. Voorgestelde inrichting van het adviesorgaan

De geïnterviewden hebben twee mogelijke constructies voor het adviesorgaan benoemd. Hieronder zetten we beide opties uiteen.

#### 4.2.1. Kernadviesorgaan met satellietgroepen

's-Hertogenbosch kent momenteel meerdere bestaande adviesraden en inspraakmomenten, die allen al de nodige tijdsinvestering van de leden vragen en gemeenschapsgeld in beslag nemen (zie §2.2.). Vier vertegenwoordigers die wij hebben gesproken beargumenteren daarom dat het mogelijk efficiënter zou zijn om in plaats van nieuwe leden te werven, het adviesorgaan (deels) te laten bestaan uit afgevaardigden van de bestaande raden. In de voorgestelde structuur bestaat het overkoepelend adviesorgaan uit een kernadviesorgaan en satellietgroepen.

Afbeelding 3. Schematische weergave kernadviesorgaan met satellietgroepen



INTRODUCTIE



BELEID



LITERAATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

Wie maakt deel uit van het orgaan?

### Het kernadviesorgaan

In het kernadviesorgaan zitten vertegenwoordigers van de bestaande adviesraden, eventueel aangevuld met vertegenwoordigers van nog niet vertegenwoordigde groepen. De afgevaardigden in het kernadviesorgaan zijn verantwoordelijk voor (het bewaken van de vooraf afgesproken) prioritering en het leveren van een samenhangend eindadvies. Zij halen voor het opstellen van het advies input op bij de aan hen gekoppelde satellietgroep. Het kernadviesorgaan bevat een beperkt aantal leden om tegelijkertijd representatief te zijn en efficiënt te kunnen blijven opereren. Er wordt door de geïnterviewden een aantal van rond de zeven leden genoemd.

### De satellietgroepen

De reeds bestaande adviesraden, aangevuld met enkele niet-vertegenwoordigde organisaties, in de stad worden in deze constructie gezien als satellietgroepen. De vertegenwoordigers in de satellietgroepen staan dichtbij de doelgroep. De leden van de satellietgroep verzamelen input via bijvoorbeeld bestaande netwerken, enquêtes en thematafels. Structurele initiatieven zoals adviesraadcafés voor het ophalen van input kunnen enkele keren per jaar plaatsvinden.

### Invliegende experts en vertegenwoordigers

Indien nodig kunnen deskundigen op een bepaald onderwerp, evenals specifieke vertegenwoordigers van een doelgroep uit de stad, worden ingevlogen om hun kennis te delen en input te geven aan het kernadviesorgaan.

### Afbeelding 4. Dialoogtafel Noorderpoort - Gemeente 's-Hertogenbosch



(Mogelijke) werkzame elementen

- Volgens geïnterviewden is het lastig om representativiteit te waarborgen met slechts één vertegenwoordiger in een kernadviesorgaan. Satellietgroepen vormen daarom een schakel tussen de doelgroep en het kernadviesorgaan. In de voorgestelde opzet blijft het orgaan compact doordat alleen de kernleden het advies formuleren, maar zij gebruiken input van meerdere vertegenwoordigers in de satellietgroepen die weer gevoed worden door hun achterban.

“ Je wordt heel snel neergezet als ‘de vertegenwoordiger van’. Het probleem is dat elke gemeenschap gewoon uit individuen bestaat, dus dat je nooit [als individu] namens een hele gemeenschap kan praten.”

- Door taken en verantwoordelijkheden te verdelen tussen het kernadviesorgaan en de satellietgroepleden, kunnen zij zich respectievelijk richten op het formuleren en schrijven van adviezen en het onderhouden van contacten met de betrokken gemeenschappen.

Specifieke aandachtspunten bij deze structuur

- De satellietgroepen halen signalen uit de stad op. Hiervoor moeten de vertegenwoordigers in de satellietgroepen zich laagdrempelig en verbindend opstellen.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN

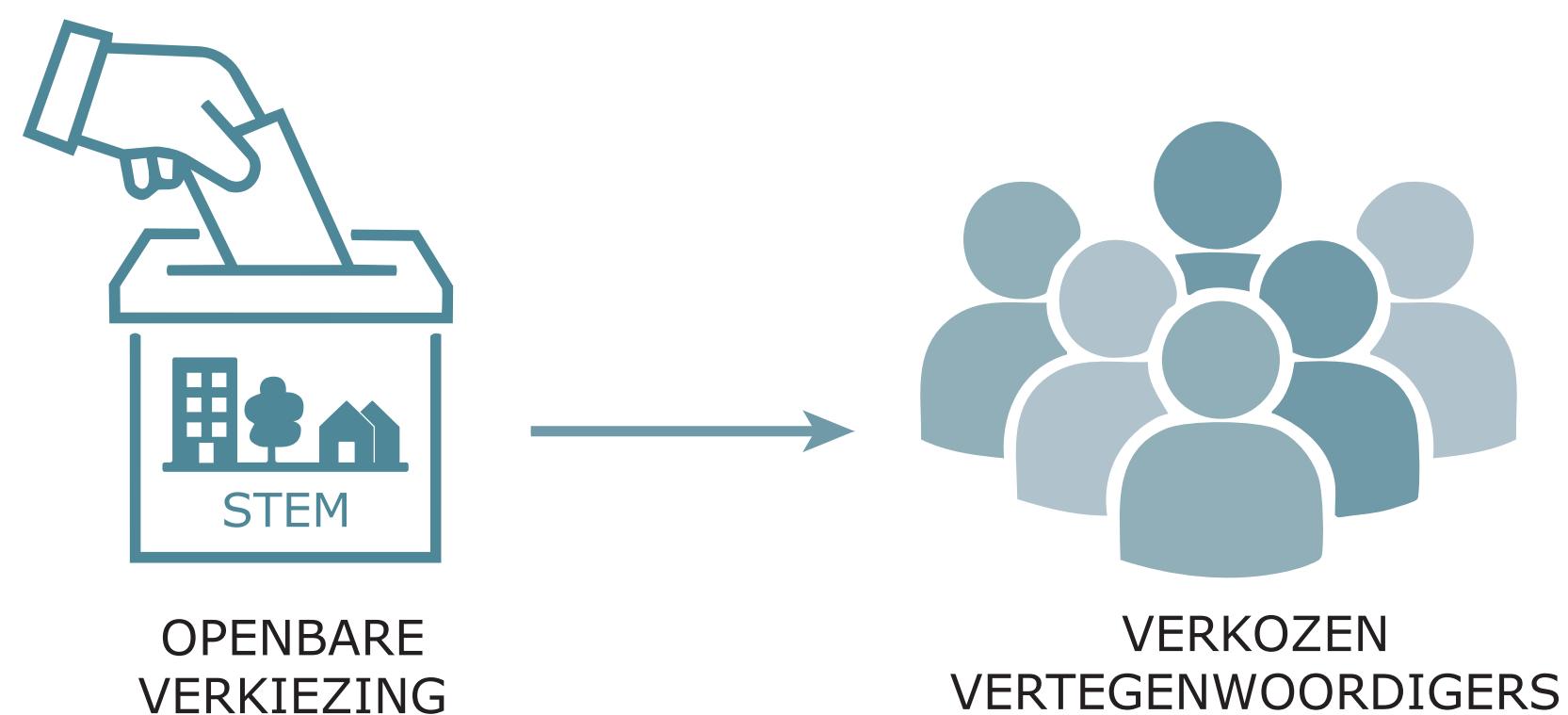


BRONNENLIJST

#### 4.2.2. Adviesorgaan met verkozen vertegenwoordigers

De tweede mogelijkheid is een geheel nieuw gevormd adviesorgaan, bestaande uit verkozen vertegenwoordigers.

Afbeelding 5. Verkozen vertegenwoordigers via openbare verkiezing



##### Wie maakt deel uit van het orgaan?

Bij deze vorm worden vertegenwoordigers direct verkozen via een openbare verkiezing. Dit zorgt ervoor dat vertegenwoordigers voldoende draagvlak hebben in de stad. Ook hierbij is het van belang dat het aantal leden een goede afspiegeling van de samenleving is, zonder dat dit ten koste gaat van de efficiëntie. Er wordt een aantal van zeven of iets meer leden genoemd door de geïnterviewden.

##### Werkzame elementen

Door de voorgestelde constructie, waarin het adviesorgaan bestaat uit een diverse groep verkozen vertegenwoordigers, ontstaat ruimte voor personen die nog niet bij de gemeente bekend zijn, maar door hun gemeenschap wel als geschikte vertegenwoordiger worden gezien. Dit helpt voorkomen dat het adviesorgaan vooral wordt gevormd door vertegenwoordigers die al bekend zijn bij de gemeente, de zogenaamde 'usual suspects'. Hoewel de 'usual suspects' vertrouwd zijn voor de gemeente, is het mogelijk dat zij binnen de gemeenschappen die ze zouden moeten vertegenwoordigen minder steun krijgen.

##### Specifieke aandachtspunten bij deze structuur

- Er moet een brede en evenwichtige representatie van de vertegenwoordigers zijn. Ook kleinere, vaak ondervertegenwoordigde groepen, moeten vertegenwoordigd worden.
- Bij de werving moet door de gemeente en/of betrokken partijen expliciet worden getoetst of de functie-eisen inclusief zijn en geen onnodige drempels opwerpen voor deelname van diverse groepen. Inclusiviteit en diversiteit omvatten onder meer (maar niet uitsluitend) religie, gender, fysieke en mentale beperkingen, culturele achtergronden en sociaaleconomische situaties. Ook zou het orgaan toegankelijk moeten zijn voor vertegenwoordigers die de Nederlandse taal (nog) niet beheersen.

#### 4.3. Randvoorwaarden adviesorgaan

Ongeacht de gekozen constructie is het volgens de gesproken vertegenwoordigers essentieel dat de structuur en werkwijze van het adviesorgaan, de betrokken leden én de gemeente in ieder geval voldoen aan een aantal randvoorwaarden, om zo daadwerkelijk positieve impact te kunnen realiseren.

##### Randvoorwaarde: échte participatie en geen schijnparticipatie

Volgens de geïnterviewden is het essentieel dat binnen het adviesorgaan daadwerkelijke participatie en inspraak wordt gerealiseerd, in plaats van slechts symbolische betrokkenheid of schijninspraak. Concreet betekent dit:

- Het adviesorgaan krijgt een formele status binnen de gemeente.
- De adviesorgaanleden geven gevraagd en ongevraagd advies.
- De gegeven adviezen moeten op zijn minst vallen onder een 'bindend, tenzij' constructie, waarbij de gemeente de adviezen alleen goed onderbouwd kan afwijzen.
- Een goede schriftelijke en mondeling terugkoppeling van de gemeente over de genomen besluiten aan het adviesorgaan is een vereiste om vertrouwen te laten groeien.
- Het verzamelen van signalen bij inwoners én terugkoppelen wat er met deze signalen wordt gedaan, is een belangrijke taak voor leden van het adviesorgaan om het vertrouwen en de betrokkenheid van inwoners te vergroten.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERAATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

### Randvoorwaarde: de gemeente stelt heldere kaders

De geïnterviewden stellen dat het noodzakelijk is dat de gemeente in een beleids- en uitvoeringsdocument uiteenzet wat er van het adviesorgaan wordt verwacht en wat de uitgangspunten van het orgaan zijn. Dit verduidelijkt verwachtingen. De geïnterviewden adviseren dat hierin de volgende punten worden opgenomen:

- Een definitie van DIG en een visie welke richting de gemeente op wil met DIG-beleid.
- Een heldere afbakening van de thema's waarop het orgaan zal adviseren.
- De momenten van advisering (voorafgaand en/of na het ontwikkelen van beleid).
- Richtlijnen opgesteld door de gemeente voor communicatie tussen medewerkers van de gemeente en adviesorgaanleden, bij voorkeur via een algemeen mailadres;
- Op welke manieren er gevraagd en ongevraagd advies wordt geleverd.

“Er moet een baseline zijn van waaruit zo'n adviesorgaan vertrekt, zodat iedereen weet waar ze zich aan houden en zodat discussies niet onnodig ingewikkeld worden.”

### Randvoorwaarde: de werving van leden moet zorgvuldig plaatsvinden

De samenstelling van het overkoepelende adviesorgaan moet zorgvuldig plaatsvinden zodat er breed draagvlak voor het orgaan ontstaat in de stad. Hierbij wordt als aandachtspunt genoemd dat de gemeente in het verleden te vaak is teruggevallen op reeds bekende organisaties en personen die actief zijn op het gebied van DIG en bekend zijn met de bureaucratische structuren binnen de gemeente. Het is volgens de geïnterviewden echter maar de vraag of deze mensen ook het juiste draagvlak in de gemeenschap hebben. De geïnterviewden adviseren dat:

- Bij de samenstelling van het adviesorgaan bewust te sturen op een brede en inclusieve vertegenwoordiging met draagvlak binnen de gemeenschappen die zij vertegenwoordigen. Het realiseren van inclusiviteit vereist een zorgvuldig en kritisch selectieproces voor de samenstelling van het adviesorgaan. Het is hierbij van belang dat de vertegenwoordigers die (nog) geen kennis hebben van de bureaucratische systemen en taal binnen de gemeente wél een stoel aan tafel krijgen.
- De vertegenwoordiger in het adviesorgaan de stem van de achterban vertolken, en niet het eigenbelang dienen. Het is hierbij belangrijk dat leden bereid zijn om kritisch te blijven reflecteren op hun eigen positie, representativiteit en mate van verbinding met hun achterban.
- De leden moeten een diversiteit sensitieve en maatschappelijk betrokken houding hebben. Ze moeten het vraagstuk niet alleen intellectueel kunnen begrijpen, maar ook kunnen (aan)voelen wat de impact is op en zich kunnen inleven in de achterban.
- Deelname aan het adviesorgaan moet toegankelijk zijn voor iedereen, ongeacht bijvoorbeeld kennis van de Nederlandse taal, lichamelijke beperkingen of sociaaleconomische achtergrond. Deelname zou daarom moeten worden ondersteund door passende compensatie.
- Er moet worden gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van vertegenwoordigers met formele professionele ervaring en vertegenwoordigers met ervaringsdeskundigheid, ook wanneer zij geen formele professionele achtergrond hebben. Beide perspectieven zijn essentieel.
- Leden van het adviesorgaan zouden moeten worden benoemd voor een maximale zittingstermijn. Een zittingstermijn van circa vijf jaar, met gefaseerde instroom en uitstroom, waarborgt zowel de continuïteit als de vernieuwing van het adviesorgaan. Zo blijft de samenstelling van de adviesraad structureel aansluiten bij de groepen die het orgaan vertegenwoordigt.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

### Randvoorwaarde: het adviesorgaan moet onafhankelijk kunnen opereren

De geïnterviewden benadrukken het belang van een onafhankelijk adviesorgaan. Diverse organisaties waarvan vertegenwoordigers mogelijk zitting nemen in het adviesorgaan onderhouden een subsidierelatie met de gemeente. Het is essentieel dat gewaarborgd wordt dat leden van het adviesorgaan zich kritisch kunnen uiten, zonder dat hun subsidierelatie met de gemeente daarbij enige belemmering vormt.

Eveneens is van belang dat er een onafhankelijke en onpartijdige voorzitter wordt aangewezen die sturing geeft aan het adviesorgaan en het proces bewaakt.

De hoofdtaken van de voorzitter zijn:

1. Uitzetten van vacatures en borgen van diversiteit in het orgaan.
2. Het inwerken van nieuwe leden.
3. Het aanbrengen van structuur.
4. Zorgdragen dat alle stemmen gehoord worden.
5. Zorgdragen dat adviezen daadwerkelijk worden opgevolgd.
6. De grens tussen expertise delen en uit eigenbelang handelen in de gaten houden.

Wat betreft het laatste punt stelt een geïnterviewde:

“Er is een dunne lijn tussen expertise delen en eigenbelang. Je kunt wel bij een organisatie werken, maar je mag daar niet namens die organisatie zitten. Je zit daar als vertegenwoordiger van een bevolkingsgroep. Dat vraagt om duidelijke regie – een sterke, onafhankelijke voorzitter. Dan maakt het minder uit of iemand vanuit een organisatie komt of niet, omdat er iemand is die de balans bewaakt.”

Om de onafhankelijkheid van het adviesorgaan te waarborgen, is het wenselijk dat de voorzitter een externe en onafhankelijke persoon is met affiniteit met vraagstukken rondom DIG. Eventueel zou het ook een medewerker van de gemeente kunnen zijn, die ver genoeg van subsidieaanvragen en het beleidsproces verwijderd is. Dit wordt door de geïnterviewden als minder wenselijk gezien.

### Randvoorwaarde: De gemeente neemt een faciliterende rol aan, zonder inhoudelijke sturing.

De gemeente zorgt voor de juiste voorwaarden zodat ieder lid van het adviesorgaan kan deelnemen, maar onthoudt zich van inhoudelijke inmenging in het proces. Er wordt geen invloed uitgeoefend op ingenomen standpunten of adviezen. Faciliterende ondersteuning vanuit de gemeente kan onder meer bestaan uit:

1. Het beschikbaar stellen van ruimtes voor vergaderingen, adviesraadcafés en activiteiten.
2. Het bieden van voorzieningen voor mensen met een beperking, zoals toegankelijke ruimte en gebarentolken.
3. (Financiële) ondersteuning voor het ophalen van informatie bij de achterban, passend bij de doelgroep.
4. Het bieden van een passende vergoeding voor leden.

#### Afbeelding 6. Gemeente 's-Hertogenbosch



INTRODUCTIE



BELEID



LITERAATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

# 5 Conclusies en aanbevelingen

## 5.1. Conclusies

De gemeente 's Hertogenbosch wil een overkoepelend adviesorgaan oprichten dat bijdraagt aan het versterken van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) in gemeentelijk beleid. Op basis van documentanalyse, literatuurstudie en interviews met vertegenwoordigers uit de stad blijkt dat een effectief adviesorgaan alleen kan functioneren wanneer het stevig is gepositioneerd binnen de gemeentelijke beleidscyclus, breed, divers en inclusief is samengesteld, onafhankelijk kan opereren en voldoende wordt gefaciliteerd.

Uit de interviews komt naar voren dat betrokkenheid van inwoners nu vaak te laat in het beleidsproces plaatsvindt, dat DIG onvoldoende integraal is verankerd in andere domeinen en dat bestaande adviesraden en -structuren niet altijd representatief zijn voor de bevolking. De literatuur bevestigt dat ondervertegenwoordiging veel voorkomt en dat succesvolle adviesorganen duidelijke doelen, heldere kaders en een robuuste facilitering nodig hebben.

Zowel de literatuur als de interviews benadrukken dat representativiteit, tijdige betrokkenheid en een transparante samenwerking met de gemeente essentieel zijn. Een zorgvuldig ingericht, goed ondersteund en divers samengesteld adviesorgaan kan substantieel bijdragen aan beleid dat beter aansluit bij de ervaringen en behoeften van inwoners, inclusief groepen die nu onvoldoende stem hebben. De uiteindelijke impact wordt bepaald door de mate waarin de gemeente bereid is adviezen daadwerkelijk op te volgen, terug te koppelen en te verankeren.

Twee mogelijke modellen voor het nieuwe adviesorgaan zijn geïdentificeerd door de geïnterviewden:

1. Een kernadviesorgaan bestaande uit vertegenwoordigers van bestaande adviesraden, aangevuld met leden uit nog niet vertegenwoordigde groepen. Zij bewaken de prioritering en formuleren een samenhangend advies, op basis van input uit de gekoppelde satellietgroepen. De bestaande adviesraden fungeren als satellietgroepen, aangevuld met nog niet vertegenwoordigde groepen. Zij staan dicht bij de doelgroep en verzamelen signalen van hun achterban. Deskundigen of specifieke vertegenwoordigers uit de stad kunnen worden betrokken wanneer aanvullende expertise of doelgroepinbreng nodig is.
2. Een orgaan met verkozen vertegenwoordigers, dat meer ruimte biedt voor nieuwe stemmen uit de stad. Bij deze vorm worden vertegenwoordigers direct verkozen via een openbare verkiezing. Dit zorgt ervoor dat vertegenwoordigers voldoende draagvlak hebben in de stad en ook vertegenwoordigers betrokken kunnen worden die op dit moment nog minder zichtbaar zijn voor de gemeente.

Ongeacht de gekozen inrichting is blijvende aandacht nodig voor representativiteit, toegankelijkheid, onafhankelijkheid, samenwerking en transparantie.

Om te waarborgen dat de bestaande structuren van de huidige adviesraden adequaat worden geïntegreerd in het overkoepelende adviesorgaan én dat organisaties en/of doelgroepen die momenteel niet zijn vertegenwoordigd eveneens een stem krijgen, adviseren wij om optie 1 en optie 2 te combineren. In dit model neemt van elke bestaande adviesraad één afgevaardigde deel aan het nieuw op te richten overkoepelende adviesorgaan, aangevuld met gekozen vertegenwoordigers uit de stad. Hiermee blijft het adviesorgaan vernieuwend en wordt de mogelijkheid geboden om ook minder vertegenwoordigde perspectieven te laten horen.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

## 5.2. Aanbevelingen

### 1. Formuleer en borg een duidelijke positionering van het adviesorgaan

- Leg in een beleids- en uitvoeringsdocument vast welke taken het orgaan krijgt, op welke thema's het adviseert en op welke momenten in de beleidscyclus het wordt betrokken.
- Hanteer een 'bindend, tenzij'-principe, waarbij afwijking van adviezen altijd schriftelijk wordt gemotiveerd.
- Advies dient niet uitsluitend te worden ingewonnen wanneer beleid zich in de afrondende fase bevindt, maar ook aan het begin van het ontwikkeltraject.

### 2. Borg inclusieve werving en een evenwichtige samenstelling

- Hanteer een inclusieve wervingsstrategie die nadrukkelijk ondervertegenwoordigde groepen bereikt en drempels (zoals taalbeheersing of ervaring met gemeentelijke structuren) minimaliseert.
- Waarborg een balans tussen professionele deskundigheid en ervaringsdeskundigheid.
- Stel zittingstermijnen vast (bijvoorbeeld ca. vijf jaar) met gefaseerde in- en uitstroom.

### 3. Faciliteer het orgaan structureel en onafhankelijk

- Voorzie het orgaan van ambtelijke en secretariële ondersteuning, scholing, middelen voor outreach en passende vergoedingen.
- Zorg voor toegankelijke locaties en voorzieningen, waaronder (gebaren)tolken, ondersteuning bij begrijpelijke taal en technische hulpmiddelen.
- Maak tijd vrij voor zowel gevraagd als ongevraagd advies.

### 4. Waarborg onafhankelijkheid door heldere governance

- Benoem een onafhankelijke voorzitter met affiniteit voor DIG-vraagstukken, bij voorkeur extern.
- Leg procedures vast om belangenverstrengeling te voorkomen, met name als er ook een subsidierelatie met een organisatie is.
- Bewaak dat leden spreken namens hun achterban en niet primair namens hun organisatie.

### 5. Versterk de samenwerkingsrelatie door transparantie en terugkoppeling

- Richt een vaste communicatiestructuur in (bijvoorbeeld een centraal e-mailadres).
- Geef na ieder advies expliciet aan wat met de aanbevelingen gebeurt en waarom.
- Monitor en evalueer jaarlijks de werking van het orgaan, inclusief representativiteit en impact.

### 6. Verhoog zichtbaarheid en toegankelijkheid in de stad

- Organiseer periodieke adviescafés, thematafels en outreach activiteiten gericht op het bereiken van 'stille stemmen'.
- Communiceer actief over het werk en de resultaten van het orgaan om transparantie en draagvlak te vergroten in de stad. Dit is een verantwoordelijkheid van de gemeente én de leden van het adviesorgaan.

### 7. Stel een procescoördinator aan

- Stel een procescoördinator aan die de ontwikkeling en implementatie van het adviesorgaan verder gaat uitvoeren.
- Plan met vertegenwoordigers uit de stad feedbackgesprekken in, zodat zij actief en systematisch betrokken blijven bij het ontwikkelproces. Deze momenten dragen bij aan de legitimiteit en het draagvlak van het orgaan in de stad.
- De procescoördinator wordt verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een duidelijke governance structureer samenspraak met de gemeente en de vertegenwoordigers in de stad. In de structuur dient aandacht te zijn voor rollen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en procedures, zodat de leden vanaf de start weten wat van hen wordt verwacht.
- Een transparant proces voorkomt dat leden door gebrekkige duidelijkheid afhaken en draagt bij aan een optimale werking van het orgaan.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

## 6 Bronnenlijst

De Bruin, D., Van Schaijk, R., & Sok, K. (2019). *Handreiking samenwerking adviesraden en gemeenten: partners in participatie*. Utrecht: Movisie.

Edelenbos, J., & Monnikhof, R. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming: Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Lemma.

Gemeente 's-Hertogenbosch. (2025). *Samen mens, samen gemeenschap. Bossche principes die richting geven aan inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid*.

Gemeente 's-Hertogenbosch. (2022a). *Bestuursakkoord gemeente 's-Hertogenbosch 2022-2026*.

Gemeente 's-Hertogenbosch. (2022b). *Slagkracht en ambitie. Met lef en energie de toekomst in. Bestuursakkoord gemeente 's-Hertogenbosch 2022-2026*.

Hetem, R., Nourozi, S., Panhuijzen, B., Hekman, S., Sok, K. (2020). *Monitor Gemeentelijke Adviesraden Sociaal Domein 2020*. Koepel Adviesraden Sociaal Domein en Movisie.

Jansen, W.S., Otten, S., Van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). *Inclusion: Conceptualization and measurement*. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385. doi: [10.1002/ejsp.2011](https://doi.org/10.1002/ejsp.2011).

Kros, K. & Cadat-Lampe, M. (2023). *Diversiteit in gemeentelijke adviesraden Belemmerende en stimulerende factoren voor de participatie van inwoners met een migratieachtergrond*. Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Michels, A. M. B., van den Berg, J., Vollaard, H., Cohen, J., & Boogaard, G. (2018). *Burgerparticipatie in het beleid, bewonersinitiatieven, en de rol van de gemeenteraad*.

Panhuijzen, B., Lucassen, A. (2017). *Monitor gemeentelijke (Wmo) adviesraden Sociaal Domein die lid zijn van de Koepel Adviesraden Sociaal Domein*. Koepel Adviesraden Sociaal Domein en Movisie.

Verbeek, K., van de Werfhorst, KJ. (2018). *Aansluiten bij de paradigmashift: de betrokkenheid van inwoners bij beleid*. *Tijdschr Gezondheidswet* 96, 303-304. <https://doi.org/10.1007/s12508-018-0196-0>.



INTRODUCTIE



BELEID



LITERATUUR



INTERVIEWS



AANBEVELINGEN



BRONNENLIJST

## COLOFON

Auteurs	Dr. A.J. Gehring R. van Rhemen, MSc Drs. H.B. Bellaart S. Schuitemaker
Omslag	Campagne-poster maand van de Diversiteit Eigendom van Gemeente 's-Hertogenbosch
Layout Uitgave	E.F. Heitbrink, MSc Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59-C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E <a href="mailto:secr@verwey-jonker.nl">secr@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

De publicatie kan gedownload worden via onze website:  
<http://www.verwey-jonker.nl>

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, april 2026

ISBN: 978-94-6409-434-3

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.  
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

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