



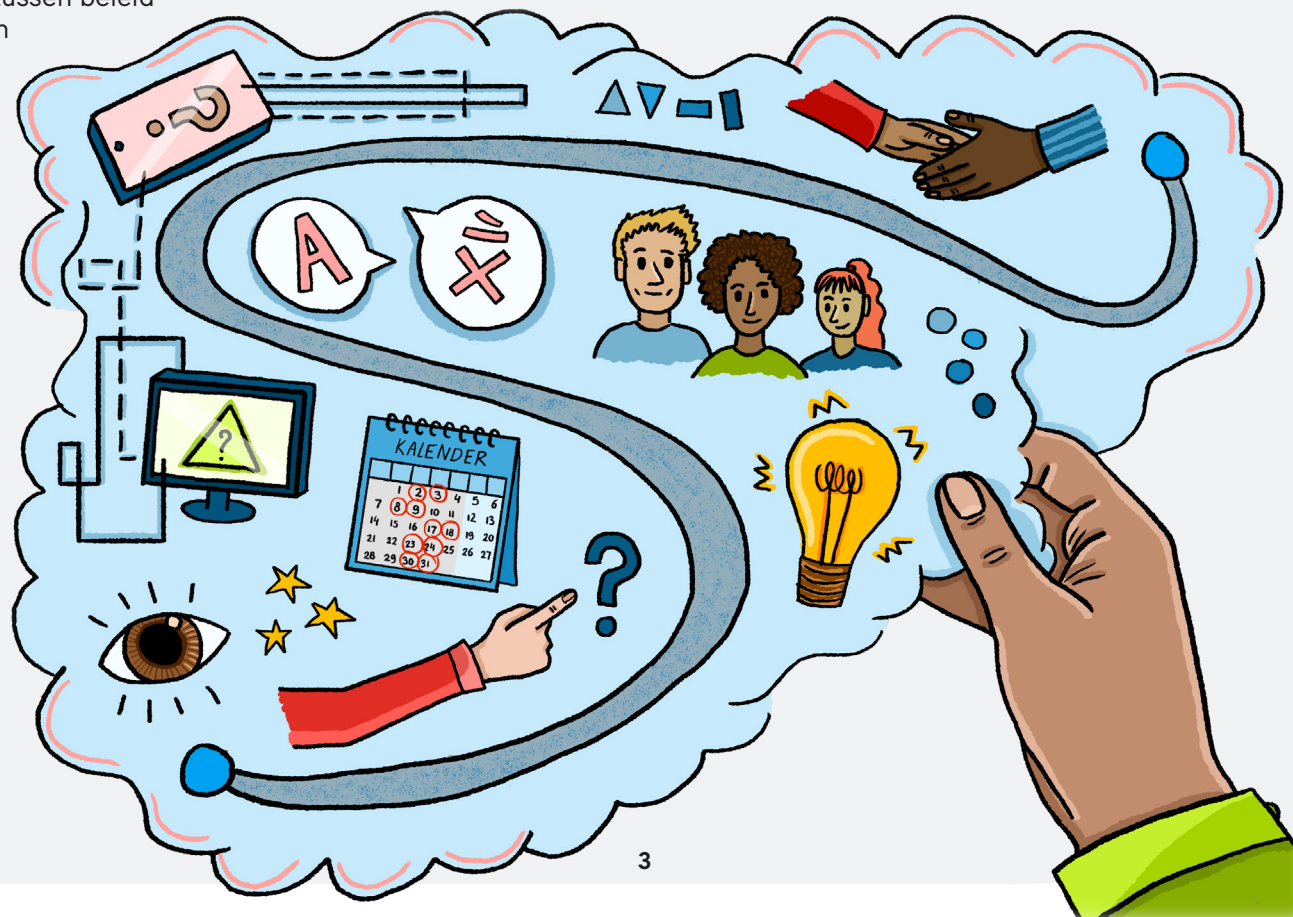
ONTWERPEN AAN INCLUSIEF BELEID

SPECULATIEF DENKEN VOOR SUCCES- EN WAARDEVOL TOEGANKELIJK, DIVERS EN INCLUSIEF BELEID

Speculatief denken voor succes- en waardevol toegankelijk, divers en inclusief beleid is gemaakt door design researcher Shay Raviv, in samenwerking met beeldmaker Gigi van Grevenbroek. In opdracht van Dutch Design Foundation, als onderdeel van de samenwerking met het Ministerie van OCW en het Ministerie van VWS.

Hoe zorg je ervoor dat toegankelijkheid, diversiteit en inclusie verweven zitten in de manier waarop beleidsmakers werken; in welke vragen ze stellen, waar ze hun tijd aan besteden, en hoe ze een dossier benaderen? Hoe wordt een D&I-check net zo vanzelfsprekend als een budgetcontrole of juridische toets? Dit kleinschalig ontwerpend onderzoek verkent handelingsperspectieven waarmee deze onderwerpen een geïntegreerde werkwijze worden in beleidsprocessen.

Wanneer toegankelijkheid, diversiteit en inclusie losstaan van de standaard werkwijze, hangt de toepassing ervan door beleidsmakers af van timing en individuele motivatie. Maar zodra deze onderdelen verweven zitten in de standaard werkwijzen, in elke stap van het beleidsproces, en in teamreflectie, krijgt bewustzijn voor deze onderwerpen doorlopend ruimte om te groeien. Ook bij mensen die het perspectief nog aan het ontwikkelen zijn. Dit maakt het verschil tussen beleid dat is gemaakt vanuit aannames over een veronderstelde norm, en beleid dat rekening houdt met de samenleving die we daadwerkelijk zijn: meervoudig en divers. Daarom is in dit onderzoek gekeken naar hoe toegankelijkheid, diversiteit en inclusie op een creatieve wijze een structureel vertrekpunt kunnen vormen bij het ontwerpen van nieuw beleid.



DRIE SCENARIO'S UIT 2035

De scenario's die volgen zijn verbeelde werkelijkheden, geen beleidsvoorstellen of implementatieplannen. Ze laten zien hoe toegankelijkheid, diversiteit en inclusie een natuurlijk onderdeel kunnen worden van beleidswerk. Elk scenario belicht een ander aspect:

DE BEVRAGER

De bevrager verkent hoe technologie kan helpen bij het stellen van de juiste vragen, niet om beleid te maken, maar om beleidsmakers te helpen zien wat ze anders over het hoofd zouden zien.

DE REFLECTIERUIMTE

De reflectieruimte laat zien hoe tijd en ruimte voor reflectie structureel ingebouwd kan worden, zodat teams systematisch stilstaan bij de vraag: voor, en met wie, maken we dit eigenlijk?

BELEID MAKEN IN HET LAND

Beleid maken in het land verbeeldt hoe beleidsmakers fysiek aanwezig kunnen zijn in de gemeenschappen waar hun beleid effect heeft, en hoe dat hun werk fundamenteel verandert.

De kracht van speculatief denken

Om nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen, hebben we gekozen voor speculatief ontwerpen als methode. In plaats van te vragen "hoe lossen we dit nu op?", wat vaak leidt tot kleine aanpassingen binnen bestaande kaders, vroegen we: "Wat als dit in 2035 al zo werkt, hoe zou dat eruit zien?"

Speculatief ontwerpen bevrijdt van huidige beperkingen. Het maakt abstracte concepten zoals 'ingebouwd toegankelijkheid, diversiteit en inclusie' concreet en tastbaar. Deze methode gebruikt verbeelding niet om de toekomst te voorspellen, maar om anders over het heden te denken.

Dit essay is gebaseerd op interviews met beleidsmakers en adviseurs van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), gecombineerd met een co-creatiesessie tijdens Dutch Design Week 2025 (DDW25) waarbij beleidsmakers samen toekomstscenario's ontwikkelden. Het analyseren van de overlappende patronen in deze gesprekken en verbeeldingen leidde tot drie scenario's die laten zien hoe toegankelijkheid, diversiteit en inclusie-bewust beleid maken er in de toekomst uit kan zien. Niet als blauwdruk, maar als inspiratie voor wat nu al kan beginnen.

Scenario 1:

DE BEVRAGER

In 2035 is De bevrager ingebouwd in elk schrijfproces, een systeem dat als kritische vriend meedenkt tijdens het schrijven. Wanneer iemand typt “het publiek” verschijnt er een zachte ping: welk publiek wordt hier precies bedoeld? Wanneer er wordt geschreven over “toegankelijkheid” vraagt het: toegankelijk voor wie en hoe? Bij het ontwerpen van onderzoek signaleert het: zijn de vragen inclusief genoeg, of meten we alleen wat we al verwachten te vinden?

De *bevrager* heeft verschillende functies. Tijdens het schrijven stelt het doorlopend vragen over wie mogelijk buiten beeld blijft. Het triggert op patronen in taal die bepaalde groepen onzichtbaar maken, op aannames over wat als normaal geldt, op algemeenheden die verschil verhullen. Op cruciale momenten in het proces, voordat een voorstel naar een volgende leesronde gaat, vraagt het om een korte reflectie te documenteren: welke groepen zijn betrokken, welke perspectieven zijn gehoord, waar zitten mogelijk nog onontdekte gebieden? Pas daarna kan het document verder. Dit voelt niet als blokkade maar als natuurlijk pauze-punt, vergelijkbaar met het moment waarop een voorstel voor akkoord naar de leidinggevende gaat.

De kracht zit in het ritueel van bevragen zelf en in het expliciet maken van keuzes. Wanneer het systeem signaleert dat perspectieven ontbreken, nodigt het uit tot reflectie: waarom is dit zo, is dit bewust, wat betekent dit voor wiens behoeften we wel en niet meenemen? Het helpt beleidsmakers herkennen wat ze zelf niet zagen, aannames die zo vanzelfsprekend lijken dat ze onopgemerkt blijven.

Achter de schermen wordt *De bevrager* gevoed door een levend framework, samengesteld uit ervaringsdeskundigen, wetenschappers en communities. Het systeem doet meer dan controle op taal, het leest de intentie achter de woorden. Het merkt wanneer taal te algemeen blijft,



wanneer categorieën te nauw zijn, wanneer er wordt geschreven vanuit één perspectief alsof dat voor iedereen geldt. Het framework is transparant, regelmatig herzien, en open voor aanvullingen. Teams organiseren jaarlijkse sessies waarin ze het systeem bevragen: welke vragen worden er niet gesteld? Welke groepen mist *De bevrager* zelf? Het is een voortdurende dialoog tussen mensen en technologie, waarbij de technologie menselijk denken scherper maakt en ondersteunt.

Scenario 2:

DE REFLECTIE- RUIMTE

In Den Haag 2035 hebben ministeries Reflectie-ruimtes die duidelijk anders zijn dan vergaderzalen.

Deze plek nodigt uit tot vertragen. Zachte zitplekken in plaats van strakke stoelen, materialen die uitnodigen om aan te raken. Het ontwerp triggert een sensorische ervaring: texturen die onder de vingers voelen, geluiden die helpen focussen of juist loslaten, soms zelfs geuren die bepaalde herinneringen of associaties oproepen, uitnodigend licht. Aan de muren hangen wisselende beelden: foto's van verschillende gemeenschappen, kunstwerken van makers met diverse achtergronden, visualisaties van data die inclusie zichtbaar maken. In de boekenkasten staan verhalen van verschillende soorten: memoires naast wetenschappelijk onderzoek, graphic novels over uitsluiting naast essays over toegankelijkheid, persoonlijke getuigenissen naast poëzie. De ruimte zelf leert luisteren naar meerstemmigheid, naar de vele perspectieven die naast elkaar bestaan.

Ontwerp alleen zorgt er niet voor dat de ruimte gebruikt wordt. Daarom is er een vast ritueel: teams hebben een vast wekelijks blok in de agenda, niet te verplaatsen, niet te schrappen. Dit is een gegarandeerd moment, vastgelegd en beschermd. Teamleiders openen de sessie met een check-in moment, een moment dat ruimte biedt voor reflectie en om te delen waar mensen mee zitten. Er is altijd een roulerende facilitator aanwezig. Het ritme biedt tijd voor dieper nadenken. Soms gebruiken teams de boeken als startpunt, soms de beelden aan de muur, soms gewoon de vraag: voor wie wordt dit gemaakt, welke groepen zijn betrokken, waar zit mogelijk een blinde vlek?

De ruimte is een plek waar het oké is om te zeggen “ik weet het niet.” Kwetsbaarheid wordt gezien als uitgangspunt voor leren. Collega's delen wat ze weten en ook wat ze nog moeten ontdekken, welke per-



spectieven ze missen, waar ze tegen aanlopen. Deze gestructureerde momenten van gezamenlijke reflectie zorgen ervoor dat teams samen checken of toegankelijkheid, diversiteit en inclusie echt in het beleid zit dat ze maken, als kern van het werk. Er is ook een digitale tegenhanger, een gedeelde map met artikelen, podcasts, video's die collega's hebben gevonden en willen delen. Zo blijft de collectieve kennis groeien. Na elke sessie noteert iemand kort: wat is er bedacht, wat wordt er meegenomen? Deze notities worden op een laagdrempelige manier gedeeld met andere teams zodat inzichten circuleren, zoals in een chat. **De Reflectieruimte** werkt omdat het een afgebakend moment is; een fysiek moment dat los staat van de reguliere werkstroom. Daarnaast maakt het ruimte voor anders denken binnen de bestaande werkcultuur.

Scenario 3:

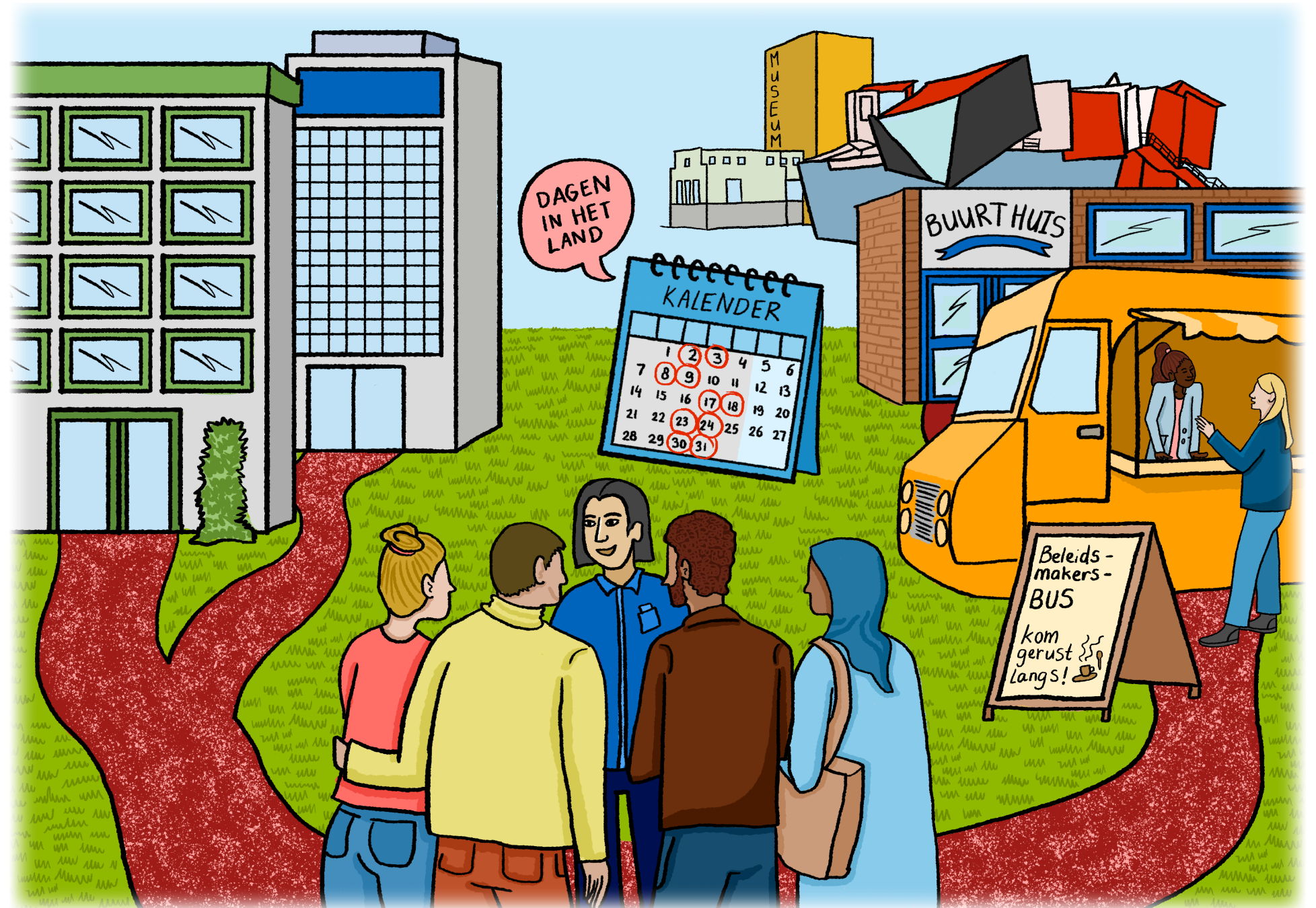
BELEID MAKEN IN HET LAND

Beleidsmakers van 2035 brengen structureel tijd door in de gemeenschappen waar het beleid effect heeft. Dit kan verschillende vormen aannemen.

Voor sommigen betekent het combiwerk principe: de helft van de week wordt er aan beleid gewerkt, de andere helft wordt er meegedraaid in de praktijk in het ziekenhuis, voor de klas, in de zorg, op de werkvloer waar het beleid raakt. Dit is niet “tijd weg van werk” maar werk zelf. Anderen zijn op regelmatige basis in wijkcentra, tussen de mensen voor wie het beleid bedoeld is, met een bureau tussen de koffiemachine en de activiteitenruimte. Weer anderen werken vanuit een mobiele beleidsmakersbus die als verbindende factor actief is in het veld; rijdend van wijk naar marktplein, naar culturele ruimte en verder. De bus is uitgerust met koffie, opvouwbaar tafels, wifi, en de mogelijkheid om ter plekke met mensen in gesprek te gaan. Geen afspraak nodig, gewoon binnenlopen als de bus er staat.

Meerijden met de beleidsmakersbus vormt voor beleidsmakers een structureel onderdeel van hun takenpakket. Het is geen extraatje of een eenmalig inspiratiebezoek. De beleidsmakersbus zet in op verbinding en vraagt tijd en budget. Productiviteit wordt anders gemeten: in diepte van begrip, in relaties opgebouwd, in perspectieven verbreed. Een beleidsmaker die een dag meeloopt in een zorginstelling leert wat beleid in de praktijk betekent, waar het wringt, wat onbedoeld gebeurt. Iemand die regelmatig aan tafel zit in een wijk-centrum begint vanzelf anders te schrijven, met gezichten in gedachten, met concrete situaties.

Door deze manier van werken ontwikkelen beleidsmakers sterk omgevingsbewustzijn en begrijpen ze dat de geleefde realiteit niet theoretisch is, maar ervaringsgericht. En het werkt twee kanten op; ook gemeenschapsleden begrijpen op hun beurt beter hoe beleidsprocessen werken, wat de



ruimte is voor inbreng en waar knelpunten zitten. Deze wederzijdse kennis maakt het gesprek gelijkwaardiger. De mensen om wie het gaat worden vanaf het begin meegenomen als gesprekspartners die helpen bepalen wat de opgave eigenlijk is.

De infrastructuur ondersteunt dit: flexibele werkplekken, reisbudgetten, de mobiele bus, partnerships met organisaties in het veld. Maar belangrijker nog is de culturele verschuiving. Het werk zelf is veranderd, andere vaardigheden tellen nu: luisteren, aanwezig zijn, verbinden. De kwaliteit van relaties met het veld wordt gewaardeerd als onderdeel van goed beleidswerk. De organisatiecultuur verschoof van vergaderen naar verbinden, van kantoor naar gemeenschap. Beleidsmakers zijn vaker onderweg dan op het bureau, en het beleid is daardoor beter gegrond in wat er echt speelt.

VAN VERBEELDING NAAR HANDELINGS- PERSPECTIEVEN

De drie scenario's laten zien hoe D&I er in 2035 uit kan zien wanneer het volledig is ingebed. Ze zijn bewust speculatief: ze nodigen uit om te dromen, om te voelen hoe het zou zijn als bepaalde barrières er niet meer zijn. Maar verbeelding alleen verandert de praktijk niet. Wat kunnen we nu al doen om richting deze toekomst te bewegen? Hierbij wordt wel opgemerkt dat sommige van deze handelingsperspectieven vragen om capaciteit en/of middelen die niet vanzelfsprekend beschikbaar zijn.

De handelingsperspectieven die volgen maken de brug tussen de verbeelde toekomst en het heden. Ze zijn gebaseerd op de inzichten uit de interviews en sluiten aan bij de werkwijzen die nu al bestaan. Ze richten zich op structurele verandering: meerjarenplannen, blijvende verschuivingen in werkwijzen, fundamentele verankering. Deze drie scenario's dienen daarom als een kompas voor een langdurig inbeddingsproces uitgaande van onderstaande tien doelstellingen:

1. Maak toegankelijkheid, diversiteit en inclusie structureel onderdeel van de beleidscyclus

Voeg reflectie op toegankelijkheid, diversiteit en inclusie toe aan elke fase van beleidsontwikkeling, vanaf het begin bij het formuleren van de vraag. Geïntegreerd in bestaande momenten, geen apart traject. Formuleer vragen die helpen genuanceerd na te denken: Voor wie is dit beleid bedoeld, en voor wie mogelijk niet? Wiens stem hebben we gehoord? Welke aannames liggen eraan ten grondslag? Waar kunnen onbedoeld drempels ontstaan? Benader data vanuit verschillende perspectieven, check of de meetinstrumenten zelf inclusief zijn.

2. Betrek de mensen om wie het gaat gedurende het hele proces

Zorg dat ervaringsdeskundigen en betrokkenen aanwezig blijven: van probleemformulering tot monitoring. Neem de behoeften van mensen die structureel minder mogelijkheden hebben als uitgangspunt, zodat deelname werkelijk mogelijk wordt. Betrek diverse groepen als mede-onderzoekers en gesprekspartners. Versterk doorlopende samenwerking met netwerken van ervaringsdeskundigen.

3. Bouw reflectiemomenten structureel in de agenda

Plan terugkerende momenten waarin teams reflecteren op specifieke dossiers en op het beleidsproces zelf. Dit biedt de mogelijkheid om stil te staan bij specifieke momenten waar aannames resulteren in uitsluiten, en bij hoe processen beïnvloeden wie mee komt. Bescherm deze momenten structureel in de agenda, zodat reflectie blijft bestaan wanneer werkdruk toeneemt.

4. Maak veldwerk een vast onderdeel van het beleidsproces

Zie tijd buiten Den Haag als cruciaal onderdeel van beleidsvorming. Integreer veldwerk systematisch: observeren, meelopen, aanwezig zijn waar beleid effect heeft. Zorg dat hiervoor ruimte en middelen beschikbaar zijn en dat deze vorm van werk wordt erkend als wezenlijk onderdeel van goed beleidswerk.

5. Stimuleer actief het verbreden van kennis en perspectief

Maak nieuwsgierigheid naar andere leefwerelden een verwachting in professionele ontwikkeling. Geef toegang tot memoires, podcasts, documentaires, conferenties waar toegankelijkheid, diversiteit en inclusie-kennis worden gedeeld, community-events, gesprekken met mensen met andere achtergronden. Maak dit een doorlopend leerproces. Zoek actief naar stemmen buiten de gebruikelijke netwerken, de "unusual suspects."

6. Verbreed wat als kwaliteit en relevantie geldt binnen beleidsterreinen

Bijvoorbeeld: Welke vormen van cultuur, erfgoed, kunst worden als waardevol beschouwd? Welke geschiedenissen en perspectieven in onderwijs, welke vormen van zorg tellen als relevant? Verken welke perspectieven mogelijk systematisch worden gemist, wiens verhalen als perifeer in plaats van centraal worden beschouwd. Door deze criteria te bevragen, verschuift niet alleen wiens behoeften we meenemen maar ook hoe we begrijpen wat waardevol is.

7. Herijk intern hoe talent, competenties en professionaliteit worden gewaardeerd

Evalueer kritisch: welke vaardigheden worden gewaardeerd? Hoe beoordelen we werk en ontwikkeling? Wat telt als relevante expertise? Deze denkpatronen zijn vaak onbewust maar bepalend voor wie doorgroeit. Neem D&I-bewustzijn op in beoordelingscriteria en functioneringsgesprekken als een kerncompetentie. Zo wordt een brede blik en het maken van beleid voor iedereen een essentieel onderdeel van wat het betekent om te groeien als beleidsmaker, net zoals analytisch vermogen of politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

>>

8. Creëer toegankelijkheid, diversiteit en inclusie ambassadeurs binnen elk team

Als collega's binnen teams die expertise op deze onderwerpen combineren met regulier werk. Ze brengen kennis van buiten naar binnen, maken verbinding met ervaringsdeskundigen en gemeenschappen, en bevorderen peer learning. Geef hen de ruimte, middelen en erkenning.

9. Integreer toegankelijkheid en inclusie vanaf dag één in de onboarding

Zorg dat nieuwe medewerkers meekrijgen dat bewustzijn over deze onderwerpen verweven zit in goed beleidswerk. Bouw het in de introductieperiode, trainingen, mentorgesprekken, en verwachtingen over professionaliteit. Zo groeit het mee met de ontwikkeling als beleidsmaker.

10. Maak toegankelijkheid, diversiteit en inclusie prioriteit in het managementteam

Creëer frequente momenten waarin het managementteam (MT) reflecteert op deze onderwerpen en voorbeeldgedrag toont. Als leiderschap het serieus neemt en ruimte maakt voor ontwikkeling, volgt de organisatie. Dit betekent ook commitment in middelen en erkenning. Geef het MT de ruimte om uit te zoomen en na te denken over de lange termijn en risico's. Deze reflectie op de dagelijkse praktijk en grotere ontwikkelingen helpt om toegankelijkheid, diversiteit en inclusie te verankeren in het beleid.

TOT SLOT

Dit essay biedt geen blauwdruk maar een uitnodiging. Een uitnodiging om anders te kijken naar hoe T, D&I een plek kan krijgen in beleidswerk, om te verbeelden wat mogelijk is, en om te experimenteren met wat werkt. De scenario's en handelingsperspectieven zijn startpunten voor gesprek.

Inbedding is geen project dat je afrondt, maar een proces dat blijft bewegen. Het vraagt ruimte voor experimenteren en het vermogen om te leren van wat niet werkt. Het vraagt ook om erkenning dat dit werk niet op de schouders van enkelen moet rusten, maar gedragen wordt door de hele organisatie, vanaf het management tot elke beleidsmaker die dagelijks keuzes maakt over wie en wat meetelt. De werkelijkheid die in de scenario's is verbeeld, groeit uit wat er al gebeurt. De uitdaging is om hiervan de standaard te maken. Het maakt beleid beter en zorgt dat beleid werkelijk dient wie het zou moeten dienen: de hele samenleving, in al haar diversiteit.

'Speculatief denken voor succes- en waardevol toegankelijk, divers en inclusief beleid' is het resultaat van een ontwerpend onderzoek rondom inclusiever beleid door design researcher Shay Raviv. Het project vond plaats in opdracht van Dutch Design Foundation, als onderdeel van de samenwerking met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het begeleidend beeld in deze publicatie is gemaakt door Gigi van Grevenbroek.



Dutch Design Foundation

Shay Raviv

Dit essay is gemaakt in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport