

De waarde van verschil

**Handvatten voor het gesprek over
het belang van diversiteit en inclusie
in de culturele sector**



Handreiking voor culturele en creatieve organisaties

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Van representatie naar relevantie	3
1 Wat bedoelen we met diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid?	5
Diversiteit	5
Inclusie	6
Gelijkwaardigheid	6
2 Waarom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid?	7
A. Sociale en maatschappelijke relevantie	8
B. Artistieke verrijking	10
C. Zakelijke voordelen	11
3 Veelvoorkomende vragen en zorgen uit de praktijk	14
4 Tips voor het gesprek over DIG	21
Tot slot: een gezamenlijke verantwoordelijkheid	25
Geraadpleegde literatuur	26
Colofon	28

Inleiding

Van representatie naar relevantie

De culturele en creatieve sector is bij uitstek een plek waar verhalen samenkomen. Hoewel er de afgelopen jaren wel degelijk beweging is geweest, is de sector op veel plekken nog geen goede afspiegeling van de maatschappij. Nog te vaak herkent een deel van de samenleving zich niet in wat er wordt verteld of getoond, krijgt niet iedereen evenveel kansen, en is gelijkwaardig deelnemen niet vanzelfsprekend.

De Code Diversiteit & Inclusie biedt een concreet stappenplan om daar verandering in te brengen. Maar om de Code D&I echt te laten werken, is vaak eerst een stap terug nodig. Voor veel organisaties is de vraag niet zozeer hoe je diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) toepast, maar waarom dit belangrijk is, en hoe je anderen daarin meeneemt. Dat blijkt ook uit de uitkomsten van de evaluatie van 5 jaar Code D&I, waarin de sector aangaf behoefte te hebben aan meer houvast en onderbouwing bij het gesprek over DIG¹.

Twijfel en spanning

Want eerlijk is eerlijk: het gesprek over diversiteit roept nog vaak weerstand of onzekerheid op. Vragen als 'gaat dit niet ten koste van kwaliteit?' of 'past dit wel bij wat wij doen?' komen vaak voor. Die vragen verdienen ruimte, omdat ze vaak voortkomen uit verschillende perspectieven op kwaliteit, autonomie en artistieke vrijheid. Of ze hebben te maken met onzekerheid over wat verandering betekent voor de manier waarop een organisatie programmeert, werkt met makers, publiek bereikt en beslissingen neemt.

Doel van deze handreiking

Deze handreiking is een hulpmiddel voor culturele professionals om dat gesprek over het belang van DIG te voeren: binnen je team, met partners, of met jezelf. Hoewel deze handreiking niet volledig kan zijn, biedt ze argumenten, onderzoeken en praktijkvoorbeelden die helpen te begrijpen waarom DIG geen bedreiging vormt, maar juist een kans is. Een kans om de sector rechtvaardiger, artistiek rijker en toekomstbestendig te maken.

De culturele sector bestaat namelijk niet in een vacuüm, maar is onderdeel van een samenleving die voortdurend verandert in samenstelling, perspectieven en verwachtingen. Publiek, makers en medewerkers kijken kritischer naar wie wordt gezien en gehoord en welke rol culturele organisaties daarin spelen. In die context gaat het gesprek over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid niet alleen over

¹ Van Engel & Doornenbal, 2024.

representatie en toegang, maar ook over relevantie en maatschappelijke waarde.

Maatschappelijke waarde en toekomstbestendigheid

Culturele organisaties die geworteld zijn in de breedte van de samenleving, kunnen hun rol als plek voor verbeelding, ontmoeting en maatschappelijke reflectie sterker vervullen. Als een sector slechts een beperkt deel van de samenleving bedient, komt ook haar maatschappelijke betekenis onder druk te staan. Juist door ruimte te geven aan verschillende perspectieven, ervaringen en verhalen, maakt de culturele sector haar publieke waarde zichtbaar. Zo kan de sector ook bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Een sector die werkelijk maatschappelijk relevant wil zijn, moet zich dus verhouden tot de diversiteit van de samenleving.

Het gesprek over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid is daarom niet actueel, maar ook essentieel voor de toekomstbestendigheid van de sector.

Daarom biedt deze handreiking:

- Uitleg over wat wordt bedoeld met diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.
- Argumenten waarom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid cruciaal zijn.
- Onderbouwing met onderzoek en rapporten.
- Antwoorden op veelvoorkomende vragen en zorgen uit de praktijk.
- Handvatten om hiermee in de praktijk aan de slag te gaan.

Tot slot

Gebruik dit document om samen in gesprek te gaan en beter te begrijpen waarom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid de kern vormen van een sector die werkelijk van iedereen is.

We hopen dat deze handreiking helpt om dat gesprek verder te brengen.

1

Wat bedoelen we met diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid?

Diversiteit

We gebruiken de term diversiteit om aan te geven dat mensen op een reeks zichtbare en onzichtbare kenmerken van elkaar verschillen én met elkaar overeenkomen. Diversiteit is een gegeven. Mensen verschillen bijvoorbeeld in kleur, culturele achtergrond, gender, beperking, seksuele oriëntatie, religie, sociaaleconomische positie, opleidingsniveau of leeftijd.

Die verschillen beïnvloeden ieders positie in de samenleving en de kansen die iemand krijgt. Ze vormen hoe we denken en handelen, vaak zonder dat we ons daarvan bewust zijn. Diversiteit is bovendien altijd meervoudig. Verschillende aspecten van identiteit, zoals gender, afkomst, leeftijd, sociaaleconomische positie of beperking, staan nooit los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar.

Het idee dat mensen zich op het kruispunt van meerdere identiteitskenmerken bevinden, noemen we intersectionaliteit. Deze term is bedacht door Kimberlé Crenshaw.

Met intersectionaliteit wordt bedoeld dat de combinatie van kenmerken bepaalt hoe iemand kansen, privileges of belemmeringen ervaart². Identiteitsvorming vindt plaats in die unieke combinatie van kenmerken, die mede bepaalt hoe gemakkelijk of moeilijk iemand zich door de samenleving kan bewegen³.

² Crenshaw, 1989.

³ Hogeschool Rotterdam, z.d.



Inclusie

De term inclusie verwijst naar hoe je met verschillen en overeenkomsten omgaat. De kracht van diversiteit en de voordelen ervan worden pas benut wanneer het unieke van elk individu wordt (h)erkend en verwelkomd. Daarvoor moet je leren elkaar te waarderen, niet ondanks, maar juist dankzij de verschillen en overeenkomsten. Het is essentieel dat iedereen onderdeel is van de besluitvorming en de mogelijkheid heeft om ideeën aan te dragen.

Inclusie is dus de mate waarin makers, werkenden en publiek zichzelf kunnen zijn en zich veilig en gerespecteerd voelen. Ongeacht hun identiteit. Houd je bijvoorbeeld rekening met de wensen en behoeften van mensen met een beperking? Of met dieetwensen (zoals halal, kosher, vegetarisch, glutenvrij etc.)? Houd je alleen westerse feestdagen aan of bied je ook ruimte andere feestdagen te vieren? Inclusie vraagt voortdurende aandacht en bewustwording. Het is geen eindpunt, maar een gezamenlijke praktijk. Daarin leren we om verschillen niet te negeren, maar te waarderen. Pas dan kan de kracht van diversiteit zich echt vertalen in gelijkwaardigheid, creativiteit en innovatie.

Een belangrijke voorwaarde hiervoor is sociale veiligheid. Dan is er sprake van een werkomgeving waarin mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken, ideeën te delen en zichzelf te zijn, zonder angst voor discriminatie, uitsluiting of machtsmisbruik. Onderzoek in de culturele sector laat zien dat sociale veiligheid essentieel is om inclusie daadwerkelijk mogelijk te maken en om ruimte te creëren voor verschillende perspectieven en ervaringen⁴.

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid betekent dat mensen niet allemaal hetzelfde worden behandeld, maar dat er rekening wordt gehouden met hun verschillende achtergronden en (toegankelijkheids-)behoeften. Dat betekent dat er niet één norm is waaraan iedereen zich moet aanpassen. In de praktijk pakt zo'n norm vaak ongunstig uit voor mensen die niet tot de dominante groep behoren. Door ruimte te maken voor verschillen in wensen en behoeften in bijvoorbeeld werktijden, communicatie of toegankelijkheid, wordt iedereen volwaardig onderdeel van de organisatie.

⁴ Klarenbeek, 2022.



2

Waarom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid?

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid zijn geen abstracte idealen. Ze hebben directe impact op hoe een organisatie functioneert, wie toegang heeft, wat er wordt geproduceerd, hoe makers en publiek zich daartoe verhouden en hoe de sector zich ontwikkelt.

De Code Diversiteit & Inclusie benoemt drie samenhangende redenen waarom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) essentieel zijn voor de culturele en creatieve sector:

- sociaal-maatschappelijk
- artistiek-inhoudelijk
- zakelijk

Deze drie invalshoeken zijn gebaseerd op onderzoek, rapporten en praktijkervaring. In deze handreiking vormen ze drie hoofdpijlers. Samen vormen ze het fundament voor een sector die rechtvaardig, relevant en toekomstbestendig is. Ze laten zien dat diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid geen doelen op zich zijn, maar voorwaarden voor kwaliteit, innovatie en maatschappelijke betekenis.



A. Sociale en maatschappelijke relevantie

Kernargument:

Onze samenleving is van nature divers. De culturele en creatieve sector, grotendeels gefinancierd met publiek geld, moet zich tot die werkelijkheid verhouden.

Organisaties moeten rekening houden met de uiteenlopende achtergronden, ervaringen en perspectieven in de samenleving en die gelijkwaardig behandelen. Het gaat daarbij niet alleen om toegang tot de organisatie, maar ook om gelijkwaardig onderdeel zijn en invloed kunnen uitoefenen. Oftewel, zonder inclusie is er geen echte diversiteit.

Door uiteenlopende perspectieven te betrekken bij programmering, besluitvorming en productie, sluit een organisatie beter aan bij de samenleving waarin zij opereert. Dat vergroot haar maatschappelijke relevantie. Doe je dit niet, dan sluit je (soms onbedoeld) delen van de samenleving uit.

Onderbouwing

1. Deelname aan cultuur is een fundamenteel recht

De Nederlandse samenleving is divers. Volgens CBS-cijfers was op 1 januari 2025 ongeveer 16,8% van de bevolking in het buitenland geboren en had nog eens 11,7% minstens één ouder met buitenlandse roots. Samen heeft bijna 28% van de bevolking een directe internationale achtergrond⁵. Daarnaast verschillen mensen in bijvoorbeeld leeftijd, gender, seksuele voorkeur, sociaaleconomische positie, beperking of chronische ziekte.

Iedereen moet gelijkwaardig kunnen deelnemen aan kunst en cultuur, zichzelf herkennen in verhalen en actief invloed kunnen uitoefenen op het culturele veld. Deelname aan cultuur wordt internationaal ook als recht erkend. Het VN-verdrag over de rechten van personen met een handicap stelt bijvoorbeeld dat culturele participatie een fundamentele mogelijkheid is die voor iedereen moet worden gewaarborgd⁶.

De praktijk is helaas weerbarstig. Een literatuuronderzoek van Live DMA, het netwerk van Europese brancheverenigingen in de live-muzieksector, laat zien dat genderongelijkheid in de culturele sector diepgeworteld is en samenhangt met bredere maatschappelijke structuren van in- en uitsluiting⁷. Makers van ondervertegenwoordigde groepen hebben minder toegang tot netwerken, middelen en besluitvorming, waardoor hun perspectieven en verhalen minder zichtbaar zijn.

⁵ Centraal Bureau voor de Statistiek, 2026.

⁶ Verenigde Naties, 2006.

⁷ Goodwin, 2025.

Het onderzoek *Je kunt niet zijn wat je niet kunt zien* toont dat ook de Nederlands film- en audiovisuele sector nog geen goede afspiegeling van de samenleving is. Hoewel het op totaalniveau misschien lijkt mee te vallen, blijft het witte vertelperspectief dominant. Personages van kleur verschijnen minder vaak in dragende rollen. Daarnaast zijn makers van kleur ondervertegenwoordigd in leidinggevende functies en hebben gemiddeld minder werk⁸.

De onderzoeken benadrukken de noodzaak voor culturele instellingen om actief ruimte te maken voor diverse makers en perspectieven. Zo kan iedereen gelijkwaardig deelnemen en zich herkennen in het culturele aanbod. Ook speelt leiderschap hierin een belangrijke rol.

2. Representatie vergroot legitimiteit en draagvlak

De Raad voor Cultuur benadrukt in haar adviezen over de culturele basisinfrastructuur 2021-2024 en 2025-2028 dat culturele instellingen maatschappelijk draagvlak krijgen wanneer zij de diversiteit van de samenleving weerspiegelen, actief ruimte maken voor verschillende groepen en goed geworteld zijn in hun omgeving. Diversiteit en inclusie versterken zo de maatschappelijke verankering van culturele organisaties. Ze dragen bij aan de toekomstbestendigheid van het culturele stelsel en sector als geheel^{9, 10}.

3. Diversiteit vergroot de democratische waarde van kunst & cultuur

In het rapport *Maken (z)onder druk: Artistieke vrijheid als democratisch fundament* stelt de Raad voor Cultuur dat het in een democratische samenleving essentieel is dat verschillende perspectieven, ideeën en ervaringen naast elkaar bestaan en zichtbaar zijn. De kunsten spelen hierbij een rol vergelijkbaar met journalistiek, wetenschap en rechtspraak: ze vormen plekken waar uiteenlopende opvattingen vrijuit geuit en besproken kunnen worden¹¹. Het toelaten van uitdagende en vernieuwende perspectieven versterkt dus de democratische waarde van cultuur.

Het Commissariaat voor de Media benadrukt ook dat media een pluriforme en evenwichtige weerspiegeling van de samenleving moeten zijn. Als mensen zichzelf en verschillende groepen herkennen in media (of cultuur in het algemeen), biedt dit rolmodellen en referentiekaders. Dat helpt mensen zich te verbinden met de verhalen en perspectieven die worden verteld en stimuleert hen actief na te denken. Zo kunnen ze een eigen mening te vormen over de samenleving en maatschappelijke vraagstukken¹². In de *Monitor Representatie 2023* roept het Commissariaat dan ook op om concrete afspraken over representatie te maken¹³.

8 Crone et al., 2023.

9 Raad voor Cultuur, 2019.

10 Raad voor Cultuur, 2024.

11 Raad voor Cultuur, 2026.

12 Scholtens & Slabbekoorn, 2024, p. 8.

13 Scholtens & Slabbekoorn, 2024, p.6.

B. Artistieke verrijking

Kernargument:

Organisaties die geen ruimte maken voor verschillende stemmen, lopen het risico artistieke mogelijkheden te missen en eenzijdige programma's te maken.

Onze maatschappij bestaat uit uiteenlopende perspectieven en ervaringen. Het is essentieel om die rijkdom te benutten. Wanneer verschillende perspectieven, ervaringen en achtergronden samenkomen, ontstaan nieuwe ideeën, vormen en verhalen. Door uiteenlopende stemmen te betrekken bij artistieke keuzes, productieprocessen en programmering ontstaat gelaagdheid en meerstemmigheid. Dat creëert ruimte voor vernieuwing, innovatie en experiment. Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid dragen dus direct bij aan de artistieke kwaliteit van de culturele sector.

Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de groeiende invloed van makers van verschillende diaspora. Zij brengen nieuwe artistieke vormen, verhalen en netwerken met zich mee die het culturele landschap verbreden en vernieuwen. Bewegingen als The Culture laten zien hoe zo'n diasporische cultuur kan bijdragen aan zowel artistieke innovatie als economische kansen binnen de sector¹⁴.

Onderbouwing

1. Diversiteit stimuleert vernieuwing en innovatie

Als mensen met verschillende achtergronden, ervaringen en perspectieven samenwerken, ontstaan andere manieren van kijken. Dat kan leiden tot nieuwe combinaties van ideeën en onverwachte invalshoeken. In de culturele sector resulteert dat in artistieke vernieuwing.

Uit een studie onder 295 Nederlandse culturele organisaties blijkt dat organisaties met gerichte maatregelen rond diversiteit en inclusie vaker een meer divers personeelsbestand, programma, publiek én netwerk hebben¹⁵. Oftewel, beleid op diversiteit leidt tot inhoudelijke verrijking.

Het *Inclusion in Netflix Film and Series Report* laat zien dat wie betrokken is bij het creatieve proces mede bepaalt welke verhalen en personages zichtbaar worden. Films met bijvoorbeeld een vrouwelijke regisseur of schrijver bevatten vaker vrouwelijke hoofdrollen, en producties met regisseurs uit ondervertegenwoordigde groepen tonen

¹⁴ Van Engel, 2025.

¹⁵ Zhou et al., 2024.

meer diverse personages. Dat laat zien dat verschillende makers ook andere perspectieven en ervaringen inbrengen. Daardoor ontstaan verhalen en invalshoeken die afwijken van dominante vertelvormen. Diversiteit achter de schermen kan zo leiden tot een breder en meerstemmiger cultureel aanbod¹⁶.

Praktijkvoorbeelden zoals de hierboven genoemde beweging The Culture tonen aan dat inclusie ook nieuwe artistieke vormen kan opleveren. Een ander voorbeeld is theatergezelschap Speels Collectief, dat werkt met performers met en zonder beperking volgens het zogenoemde mixed-abled principe. Makers geven aan dat het samenwerken met verschillende lichamen, manieren van bewegen en communiceren leidt tot nieuwe theatrale mogelijkheden. Denk bijvoorbeeld aan *remote performing*, waarbij spelers via video onderdeel zijn van een voorstelling¹⁷.

2. Sociale veiligheid is de basis voor creativiteit

Onderzoek naar psychologische veiligheid laat zien dat teams waarin medewerkers zich vrij voelen om ideeën te delen en risico's te nemen, meer ruimte hebben voor bovengenoemd experiment en innovatie¹⁸. In zo'n omgeving durven makers en medewerkers artistieke grenzen te verkennen en nieuwe perspectieven uit te proberen.

C. Zakelijke voordelen

Kernargument:

Diversiteit en inclusie zijn strategische voorwaarden voor een duurzame, wendbare en toekomstbestendige sector.

Ook in zakelijk opzicht is het belangrijk om aantrekkelijk en relevant te blijven. De culturele en creatieve sector opereert in een veranderende samenleving en moet wendbaar en toekomstgericht zijn. Bovendien presteren organisaties die divers en inclusief zijn beter. Ze trekken en behouden meer talent, hebben een positievere imago, spelen beter in op de wensen van een divers publiek en kunnen zich sneller aanpassen aan veranderingen.

Onderbouwing

1. Inclusieve organisaties functioneren én presteren beter

Door je goed te verhouden tot de diversiteit van de samenleving, bereik je niet alleen meer mensen met je producten en diensten. Je zorgt er ook voor dat je goed bent ingespeeld op de wensen en behoeften van huidig én toekomstig personeel.

¹⁶ Smith et al., 2021.

¹⁷ Code Diversiteit & Inclusie, 2025a.

¹⁸ Edmondson, 2018.

Organisaties die diversiteit en inclusie in hun werkprocessen integreren, bereiken een breder publiek. Zo toont het *Inclusion in Netflix Original U.S. scripted Series and Films Report* aan dat diversiteit in creatieve sleutelposities leidt tot meer representatie op het scherm en dat publiek eerder geneigd is om content te bekijken waarin zij zichzelf herkennen¹⁹. Ook MKB Toegankelijk benadrukt dat investeren in toegankelijkheid en inclusie helpt een breder publiek te bereiken en het marktpotentieel beter te benutten²⁰.

Uit studies blijkt ook dat organisaties die maatschappelijk betrokken zijn en aantoonbaar werk maken van gelijke kansen aantrekkelijker worden gevonden om voor en mee samen te werken²¹. Ook geven jonge werknemers aan het belangrijk te vinden om te werken in een organisatie die zichtbaar divers is: een organisatie waarin ze zich kunnen herkennen en die de werkvloer en communicatie afstemt op hun leefwereld.²² Je bent, als je werkt aan DIG, dus ook als werkgever relevant voor jongere generaties.

Breder onderzoek laat zien dat diverse teams beter besluiten nemen en innovatiever denken. Het rapport *Diversity wins: How inclusion matters* analyseert gegevens van meer dan 1.000 organisaties wereldwijd en concludeert dat teams met meer etnische en culturele diversiteit vaker betere resultaten boeken. De verklaring is dat verschillende perspectieven samenkomen, wat leidt tot innovatiever denken en beter onderbouwde besluiten²³. Ook het onderzoek van Van Dijk et al. bevestigt dat beeld: ook daaruit blijkt dat diversiteit leidt tot betere informatieverwerking en besluitvorming en meer creativiteit²⁴.

Het artikel *Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective* stelt juist dat diversiteit en inclusie pas echt effectief zijn wanneer organisaties zowel het ethische als het zakelijke perspectief combineren. Door te focussen op inclusieve eigenschappen van medewerkers, zoals integriteit, respect en empathie ontstaat een inclusieve cultuur die tegelijkertijd moreel verantwoord is én bijdraagt aan betere prestaties. Waarden en strategie versterken elkaar zo, waardoor inclusie zowel ethisch als zakelijk voordeel oplevert²⁵. Uit een andere studie blijkt ook dat de voordelen van diversiteit inderdaad niet uit zichzelf ontstaan: er moet wel in geïnvesteerd worden door te werken aan inclusie. Pas dan worden de verschillende perspectieven ook echt op waarde geschat²⁶.

19 Smith et al., 2023.

20 MKB Toegankelijk, z.d.

21 Ellemers et al., 2018.

22 Cubiss, 2025.

23 McKinsey & Company, 2020.

24 Van Dijk et al., 2012.

25 Leslie et al., 2023.

26 Leslie et al., 2023.

2. Een inclusieve organisatie is veerkrachtiger

Organisaties waarin medewerkers zich gehoord en betrokken voelen, kunnen sneller nieuwe ideeën oppakken, met werkwijzen experimenteren en flexibel reageren op uitdagingen. Uit Het Charter Diversiteit Monitor 2021 blijkt dat organisaties die structureel aandacht besteden aan diversiteit en inclusie meer betrokkenheid en draagvlak ervaren onder medewerkers en leidinggevenden. Het rapport suggereert dat een inclusieve organisatiecultuur samenhangt met groter aanpassingsvermogen, betere samenwerking en het vermogen om in te spelen op veranderingen in de samenleving en de arbeidsmarkt²⁷.



²⁷ Galesloot et al., 2022.

3



Veelvoorkomende vragen en zorgen uit de praktijk

Werken aan diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) roept soms vragen of weerstand op. Dat is begrijpelijk, omdat organisaties daarbij bestaande routines, normen en overtuigingen onder de loep moeten nemen. Tegenwerpingen komen vaak voort uit oprechte zorgen over kwaliteit, rechtvaardigheid of uitvoerbaarheid. Juist daarom is het belangrijk om het gesprek hierover goed te kunnen voeren: met feiten, onderzoek en voorbeelden die nuance brengen.

Het onderstaande overzicht licht de meest voorkomende tegenwerpingen uit, met onderbouwde reacties die kunnen helpen om het gesprek te verdiepen. Het doel is niet om te overtuigen met morele argumenten, maar om inzicht te geven in de onderliggende aannames én de kansen die inclusieve werkwijzen opleveren voor de sector.

'Wij selecteren alleen op kwaliteit.'

Deze tegenwerping komt vaak voort uit de overtuiging dat selectie een neutraal proces is waarin alleen talent, ervaring en (artistieke) kwaliteit tellen. Daaronder ligt vaak de zorg dat aandacht voor diversiteit zou betekenen dat eisen worden verlaagd of dat achtergrond belangrijker wordt gemaakt dan vakmanschap.

Toch is wat als 'kwaliteit' wordt gezien niet zo objectief als het lijkt. Studies wijzen er bijvoorbeeld op dat het hele proces van werving en selectie wordt beïnvloed door onbewuste vooroordelen²⁸. Mensen

²⁸ Cox & Blake, 1991.

geven bijvoorbeeld vaak voorrang aan kandidaten die op hen lijken. Dit wordt ook wel *affinity bias* genoemd. Keuzes worden zo gemaakt op basis van persoonlijke voorkeur in plaats van objectieve criteria, waardoor organisaties divers talent kunnen mislopen²⁹. Wanneer organisaties steeds opnieuw vooral dezelfde soort mensen aannemen, betekent dat dus niet dat mensen die niet tot de witte norm behoren niet over talent beschikken. Het betekent vooral dat talent buiten de bekende referentiekaders minder snel wordt herkend, waardoor niet iedereen dezelfde kansen krijgt. Bovendien laten verschillende onderzoeken zien dat diversiteit kwaliteit juist kan versterken, doordat verschillende perspectieven bijdragen aan creativiteit, innovatie en betere besluitvorming³⁰⁻³¹. Inclusieve werving en selectie gaat dus niet over het verlagen van eisen, maar over het wegnemen van structurele drempels die gelijke kansen belemmeren. Organisaties hebben actief beleid nodig om ongelijkheid in instroom en doorstroom tegen te gaan³².

Ook bij het samenstellen van programma's zien we dit effect. Makers en kunstvormen die buiten de westerse of dominante norm vallen, zoals Arabische poëzie, architectuur, traditionele dans of performancekunst, worden vaak als minder relevant beschouwd en krijgen daardoor minder ruimte. Makers van ondervertegenwoordigde groepen worden minder vaak geprogrammeerd, niet omdat hun werk kwalitatief tekortschiet, maar omdat het niet past binnen de bestaande maatstaven voor wat als professioneel of hoogwaardig wordt gezien.³³ Door programmering inclusiever te benaderen, kunnen culturele organisaties talent een plek geven én hun aanbod rijker en relevanter maken voor een breder publiek.

'We hebben geen kandidaten met een diverse achtergrond die voldoen.'

Deze reactie ontstaat vaak wanneer organisaties bij werving en selectie vooral op de gebruikelijke plekken zoeken, binnen hun vaste netwerken. Als daar weinig diversiteit zichtbaar is, kan al snel het idee ontstaan dat geschikte kandidaten er simpelweg niet zijn.

Maar dat er weinig diverse kandidaten in beeld komen, betekent meestal niet dat het talent er niet is. Het betekent dat de organisatie dat diverse talent niet bereikt. Wie vacatures vooral uitzet in de eigen

29 Code Diversiteit & Inclusie, 2025b.

30 McKinsey & Company, 2020.

31 Zhou et al., 2024.

32 Galesloot et al., 2022.

33 Code Diversiteit & Inclusie, 2025.

kring, via bekende opleidingen of via bestaande contacten en platformen, krijgt vaak ook steeds hetzelfde soort kandidaten. De Sociaal-Economische Raad benadrukt dan ook dat organisaties meer diversiteit in instroom kunnen realiseren wanneer zij hun werving verbreden³⁴. Dat kan bijvoorbeeld door andere netwerken te gebruiken, samen te werken met nieuwe partners, vacatureteksten kritisch te bekijken of actief mensen te benaderen die anders buiten beeld blijven. Daarnaast zijn er institutionele patronen die kansen belemmeren. Zo heeft niet iedereen toegang tot dezelfde informele netwerken, en krijgt niet iedereen dezelfde doorstroomkansen. Het probleem zit dus vaak minder in een gebrek aan talent dan in de manier waarop gezocht en geselecteerd wordt³⁵.

‘DIG leidt tot positieve discriminatie.’

Achter deze tegenwerping zit vaak de angst dat mensen niet meer op hun kwaliteiten worden beoordeeld, maar vooral op hun achtergrond. Alsof diversiteitsbeleid betekent dat iemand wordt aangenomen, geselecteerd of geprogrammeerd puur om wie die is en niet om wat diegene kan. Daarmee wordt inclusie neergezet als oneerlijk tegenover anderen.

Die redenering gaat eraan voorbij dat de uitgangssituatie vaak al niet gelijk is. Onderzoek laat juist zien dat organisaties niet neutraal functioneren, maar dat bestaande netwerken, normen en impliciete voorkeuren mede bepalen wie kansen krijgt en wie niet. Diversiteits- en inclusiebeleid is dan ook niet bedoeld om mensen willekeurig voorrang te geven, maar om structurele scheefgroei te corrigeren en gelijke kansen te creëren.

Bovendien wordt bij deze tegenwerping vaak vergeten dat de huidige praktijk óók niet waarde vrij is. Wanneer steeds dezelfde profielen doorstromen, dezelfde makers worden geprogrammeerd of dezelfde perspectieven als vanzelfsprekend gelden, is er ook sprake van bevoordeling, alleen wordt die vaak niet als zodanig herkend. Diversiteitsbeleid probeert die blinde vlek zichtbaar te maken en processen eerlijker in te richten.

Het doel is dus niet om kwaliteit los te laten of mensen alleen op basis van achtergrond te selecteren, maar om te voorkomen dat talent, perspectieven en ervaringen structureel buiten beeld blijven. In die zin gaat het niet om positieve discriminatie, maar om het actief bestrijden van mechanismen die al lange tijd in het voordeel werken van wie het beste past binnen de bestaande norm.

³⁴ Galesloot et al., 2022.

³⁵ Galesloot et al., 2022.

‘We zijn te klein, dit speelt vooral bij grote instellingen.’

Als een organisatie maar uit een paar fte bestaat, is het moeilijk om in korte tijd veel te veranderen in bijvoorbeeld de samenstelling van het team. Er zijn weinig vacatures en doorstroommomenten en vaak ook beperkte tijd en middelen. Daardoor kunnen diversiteit en inclusie al snel worden gezien als iets wat vooral haalbaar is bij grotere instellingen.

Dat een kleine organisatie minder ruimte heeft om op korte termijn veel te veranderen in personele samenstelling, is begrijpelijk. Maar diversiteit en inclusie gaan over veel meer dan alleen wie er op de loonlijst staat. Ook kleine organisaties maken keuzes in programmering, publieksbenadering, taalgebruik, toegankelijkheid en samenwerking met partners. Juist daar kunnen zij veel betekenen. Bijvoorbeeld door met andere makers of partners buiten de eigen kring samen te werken. Of door bewust ruimte te maken voor perspectieven die anders minder zichtbaar zijn. Ook de Sociaal-Economische Raad benadrukt dat diversiteitsbeleid niet alleen is voorbehouden aan grote organisaties, maar in verschillende vormen toepasbaar is, afhankelijk van de omvang en context³⁶. Klein zijn kan sommige dingen lastiger maken, maar ontlaat een organisatie niet van de vraag wie ze bereikt, wie ze zichtbaar maakt en met wie ze zich verbindt. Elke organisatie, ongeacht omvang, heeft de verantwoordelijkheid zich te verhouden tot de samenleving waarin ze opereert.

‘Het kost veel tijd en geld, en dat hebben we niet.’

Kleine en middelgrote organisaties ervaren vaak dat diversiteit en inclusie extra inspanning vergen: beleid ontwikkelen, wervingskanalen uitbreiden, medewerkers trainen, praktische aanpassingen doen, enzovoorts. Daardoor lijkt het lastig te combineren met de dagelijkse werkzaamheden, en een grote extra post op de begroting te worden.

Maar veel van wat je nodig hebt om meer divers en inclusief te worden, kun je al doen binnen bestaande activiteiten. Binnen de kaders die je hebt kun je andere keuzes maken, zoals welke makers je betreft, welke verhalen je vertelt of met welke partners je samenwerkt. Bovendien kunnen kleine aanpassingen, zoals alt-teksten (korte beschrijvingen) bij foto's en video's op je website en sociale mediakanalen al veel effect hebben en makkelijk worden geïntegreerd in de dagelijkse werkpraktijk. Natuurlijk zijn sommige onderdelen een investering, maar

³⁶ Galesloot et al., 2022.

veel kan slim en organisch worden ingebouwd. Tegelijkertijd vergroten inzet op diversiteit en inclusie de kwaliteit en relevantie van je werk, en kun je er uiteindelijk zelfs nieuwe markten mee aanboren³⁷⁻³⁸. Het levert je uiteindelijk dus ook veel op.

‘Onze organisatie is al divers genoeg.’

Organisaties bedoelen vaak dat er al wat variatie is in leeftijd, regio of werkstijl en denken daarom dat er niets extra's nodig is.

Maar diversiteit gaat over veel meer verschillen: zichtbaar én onzichtbaar. Denk aan kleur/ethniciteit, genderidentiteit, sociaaleconomische positie, neurodiversiteit of seksuele voorkeur. Belangrijker nog, het gaat om cultuurverandering en het eerlijker inrichten van systemen en processen. Dat betekent dat je kritisch kijkt naar hoe beslissingen worden genomen, wie invloed heeft, welke normen dominant zijn en hoe je die normen bewust decentraliseert, zodat iedereen gelijke kansen krijgt. Het gaat er bovendien om dat iedereen zich veilig, gehoord en betrokken voelt, en dat ondervertegenwoordigde perspectieven daadwerkelijk zichtbaar worden in alle lagen van de organisatie. Zelfs als je denkt dat je al divers bent, kun je nog veel winst behalen door je processen te herzien en actief aan inclusieve cultuurbevordering te doen. Organisaties die actief ruimte maken voor gesprekken over ongelijkheid en uitsluiting, en daar structureel beleid aan koppelen, laten vaker verbeteringen zien. Bijvoorbeeld in vertrouwen, samenwerking en werkcultuur³⁹.

‘We behandelen iedereen al gelijk.’ ‘Ik zie geen kleur, beperking, etc.’

Deze tegenwerping komt voort uit de wens om eerlijk te zijn en niemand op basis van achtergrond te benadelen. Het idee ‘ik zie geen kleur’ klinkt op het eerste gezicht als een principe van gelijke behandeling: iedereen wordt gelijk benaderd, dus er is geen ongelijke behandeling nodig.

In de praktijk negeert deze houding de structurele uitsluitingsmechanismen waarmee mensen buiten de dominante norm al

37 MKB Toegankelijk, z.d.

38 McKinsey & Company, 2020.

39 Galesloot et al., 2022.

generaties lang te maken hebben. Door te denken en te zeggen ‘ik zie geen kleur’ ontken je juist de concrete ervaringen van racisme en uitsluiting. Je sluit je ogen voor de ongelijke uitgangspunten waar veel ondervertegenwoordigde groepen mee te maken hebben. Volgens Kennisplatform Inclusief Samenleven is deze zogeheten kleurenblindheid één van de redenen dat racisme en ongelijkheid niet effectief worden aangepakt. Als je geen kleur ziet, kun je onrecht ook niet herkennen en corrigeren⁴⁰.

Inclusief werken vraagt daarom juist om oog voor verschil én inzicht in de manieren waarop systemen ongelijkheid reproduceren. Wie bepaalt bijvoorbeeld wat kwaliteit is, wie krijgt toegang tot netwerken en wie kan invloed uitoefenen? Door processen eerlijker in te richten, bestaande normen en referentiekaders zichtbaar te maken, maak je ruimte voor perspectieven die anders onderbelicht blijven. Gelijke kansen ontstaan pas wanneer je mechanismen die ongelijkheid in stand houden herkent en aanpakt.

‘Diversiteit speelt vooral in de Randstad; bij ons is dat minder relevant.’

Sommige organisaties denken dat diversiteit vooral een stedelijk fenomeen is en dat culturele instellingen in andere regio's hier minder mee te maken hebben. Daarmee onderschatten ze hoe divers hun omgeving eigenlijk is. Diversiteit wordt namelijk nog vaak te smal opgevat, terwijl het ook gaat om bijvoorbeeld beperking, sociaaleconomische positie, gender en opleidingsniveau. Daarnaast wordt culturele diversiteit nog regelmatig over het hoofd gezien. Buiten de Randstad leven bijvoorbeeld ook grote gemeenschappen met een migratiegeschiedenis. Denk aan de Turkse, Molukse en Syrische gemeenschap in Twente en Oost-Nederland. De Raad voor Cultuur benadrukt het belang van aansluiting bij lokale publieksgroepen en maatschappelijke verankering. Lokale verhalen, dialecten en culturele tradities maken deel uit van een pluriform cultuurlandschap en verdienen zichtbaarheid⁴¹.

‘DIG staat artistieke vrijheid in de weg.’

Achter deze tegenwerping schuilt vaak de angst dat diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid voorschrijven wat je wel en niet meer mag maken, tonen of zeggen. Alsof DIG betekent dat er regels worden opgelegd aan

40 Felten et al., 2022.

41 Raad voor Cultuur, 2019.

de inhoud van kunst of dat artistieke keuzes voortaan langs een morele meetlat worden gelegd.

Maar dat is niet waar DIG over gaat. Diversiteits- en inclusiebeleid schrijft niet voor wat de inhoud van kunst moet zijn. Het gaat er juist om kritisch te kijken naar de voorwaarden waaronder kunst wordt gemaakt, gekozen of gepresenteerd. Wie krijgt ruimte en welke perspectieven worden vanzelfsprekend serieus genomen? Welke makers, verhalen of vormen worden structureel minder gezien en geprogrammeerd? Door meer ruimte te maken voor verschillende perspectieven, makers, verhalen en soorten kunst ontstaat een rijker en meerstemmig cultureel veld.

Zoals eerder beschreven vervullen kunst en cultuur een rol in het publieke domein die vergelijkbaar is met journalistiek en wetenschap. Het zijn plekken waar uiteenlopende perspectieven zichtbaar worden en met elkaar in gesprek kunnen gaan⁴². In dat kader staat diversiteit niet tegenover artistieke vrijheid, maar draagt ze juist bij aan een pluriform en democratisch cultuurveld waarin meerdere stemmen kunnen worden gehoord.

‘DIG is een politieke agenda.’

Soms wordt diversiteitsbeleid gezien als iets politiek of ideologisch, alsof het gaat om het opleggen van een bepaalde visie. Maar in feite gaat het erom dat de bestaande diversiteit in de samenleving ook wordt gerepresenteerd in de culturele sector, op alle niveaus en in alle disciplines. Dit is geen politieke voorkeur, maar een kwestie van de werkelijkheid reflecteren en je verhouden tot je omgeving.

42 Raad voor Cultuur, 2026.

4



Tips voor het gesprek over DIG

Gesprekken over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) zijn essentieel om bewustwording te vergroten, samen tot actie te komen en verandering mogelijk te maken. Toch kunnen zulke gesprekken soms gevoelig zijn of moeizaam verlopen. Mensen hebben verschillende ervaringen en perspectieven, en het onderwerp kan emoties oproepen.

Dit hoofdstuk biedt praktische richtlijnen om zulke gesprekken veilig, respectvol en constructief te voeren.

1. Bereid je goed voor

- **Bepaal het doel van het gesprek**

Gaat het om reflectie op de huidige stand van zaken? Om inzicht te krijgen in waarom het proces rond diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) stagneert? Of om samen nieuwe stappen te formuleren? Het gesprek is bedoeld om inzicht en richting te creëren, niet om schuld toe te wijzen.

- **Sta stil bij je eigen perspectief**

Iedereen neemt persoonlijke ervaringen, waarden en aannames mee. Bewustwording daarvan helpt om met open houding te luisteren en opbouwend te reageren.

- **Maak afspraken over de randvoorwaarden**

Denk aan praktische zaken (tijd, gespreksleider, vertrouwelijkheid) en aan een gezamenlijke intentie. Dit gesprek gaat over gedrag en systemen, niet over personen.

- **Bereid inhoud en argumentatie voor**

Gebruik de kernargumenten uit deze handreiking als houvast en

selecteer de punten die voor jullie organisatie relevant zijn. Voeg concrete voorbeelden of onderzoeksbevindingen toe om de bespreking te verdiepen. Denk ook na over neutrale formuleringen.

2. Creëer een veilige setting

- **Zorg voor een open sfeer**

Een gesprek over DIG vraagt om vertrouwen. Benoem dat het oké is om iets niet te weten of fouten te maken: leren staat centraal.

- **Stel gespreksregels vast**

Spreek af dat iedereen wordt gehoord, dat men elkaar laat uitspreken en dat er geen persoonlijke aanvallen plaatsvinden. Neem pauze als emoties oplopen of het gesprek dreigt vast te lopen.

- **Erken emoties en ongemak**

Gesprekken over uitsluiting of ongelijkheid kunnen spanning oproepen. Benoem dat ongemak erbij hoort: het betekent dat er iets wezenlijks besproken wordt.

- **Kies een passende gespreksvorm**

Gebruik waar nodig een gespreksleider of externe begeleider, bijvoorbeeld als de machtsverhoudingen scheef liggen.

3. Luister actief en zonder oordeel

- **Geef ruimte aan verschillende perspectieven**

Laat iedere deelnemer aan het gesprek vertellen hoe diegene een organisatie ervaart. Verschillende invalshoeken maken het beeld completer.

- **Luister om te begrijpen, niet om te reageren**

Vat samen wat iemand zegt en vraag door om misverstanden te voorkomen.

- **Waardeer moed en kwetsbaarheid**

Het delen van persoonlijke ervaringen vraagt moed en vertrouwen. Benoem het als iemand dat doet.

4. (H)erken weerstand

- **Erken dat weerstand normaal is**

Weerstand hoort bij verandering. Het is een teken dat het onderwerp raakt aan waarden, gewoontes of onzekerheden.

- **Herken verschillende vormen van weerstand, ook bij jezelf**

Weerstand kan zich bijvoorbeeld uiten als ontkenning ('dat speelt bij ons niet'), relativering ('zo erg is het toch niet'), afleiding ('we doen al veel') of cynisme ('het helpt toch niet').

- **Onderzoek wat eronder ligt**

Achter weerstand zit vaak een behoefte aan erkenning, duidelijkheid of veiligheid. Door te luisteren ontdek je waar de zorg werkelijk over gaat.

- **Blijf in dialoog, ga niet in debat**

Luister en vat samen, maar ga niet de strijd aan. Leg nadruk op gezamenlijke doelen en niet op verschillen.

- **Gebruik feiten, zonder de mens te verliezen**

Onderzoek en cijfers kunnen helpen om aannames te nuanceren, maar verandering begint bij vertrouwen en verbinding.

- **Stel grenzen waar nodig**

Bij kwetsende of discriminerende opmerkingen is het belangrijk om respectvol maar duidelijk te begrenzen. Benoem waarom iets niet oké is, en leid het gesprek terug naar de inhoud.

5. Onderzoek patronen en drempels

- **Breng obstakels in kaart**

Bespreek waar en waarom diversiteit of inclusie stopt: in beleid, gedrag, taal of machtsverhoudingen.

- **Zoek naar onderliggende oorzaken**

Patronen liggen vaak in structuren of onbewuste gewoontes, niet alleen in individuele keuzes.

- **Gebruik data of observaties**

Betrek cijfers over instroom, doorstroom, publiek of programma's. Zonder meting blijft verandering vrijblijvend.

- **Formuleer leerpunten, geen schuldvragen**

Richt het gesprek op verbetering en groei.

- **Schakel hulp in**

Benader organisaties of experts die je kunnen ondersteunen bij je onderzoek. Dit geldt ook voor de eventuele vervolgstappen.

6. Evaluatie en opvolging

- **Reflecteer en evalueer**

Bespreek wat goed ging en wat beter kan in toekomstige gesprekken.

- **Houd de dialoog levend**

DIG is geen eenmalig project, maar een doorlopend proces.

- **Creëer een cultuur van leren**

Zie fouten als onderdeel van ontwikkeling. Blijvende vooruitgang ontstaat door reflectie en bereidheid om te blijven aanpassen.

Tot slot: een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Echte verandering begint niet met beleid, maar met een gesprek. Een gesprek over waarom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) belangrijk zijn: voor de samenleving, voor de sector en voor ieder van ons persoonlijk. Door samen stil te staan bij de 'waarom' van DIG wordt zichtbaar waar kansen liggen, waar spanning zit en wat er nodig is om verder te komen.

Het gesprek voeren betekent niet dat alles meteen wordt opgelost. Het betekent wél dat er ruimte ontstaat om te luisteren, vragen te stellen, aannames te bevragen en samen betekenis te geven aan woorden als rechtvaardigheid, representatie en toegankelijkheid. In die ruimte ontstaat vertrouwen, wat de basis vormt voor duurzame verandering.

Door open te blijven praten over wat gelijkwaardigheid vraagt, wat diversiteit toevoegt en wat inclusie mogelijk maakt, bouwen we samen aan een culturele sector. Een sector die ieders stem en perspectief waardeert en toegankelijk is voor iedereen.

Laten we daarom het gesprek blijven voeren. En zie dat niet als verplichting, maar als kans. Een kans om elkaar beter te begrijpen, om ruimte te maken voor verschil en om samen te werken aan een sector die rechtvaardig, relevant en toekomstbestendig is.

Geraadpleegde literatuur

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2026). Hoeveel inwoners hebben een herkomst buiten Nederland?

Code Diversiteit & Inclusie. (2025a, 24 november). Speels Collectief maakt theater toegankelijker.

Code Diversiteit & Inclusie. (2025b, 24 november). De mythe die kwaliteit heet bij het werven van personeel.

Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3).

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), 139–167.

Crone, V., Jacobs, J., Nauta, O., Nijboer, R., Pital, V., & Petersen, A. (2023). Je kunt niet zijn wat je niet kunt zien: Diversiteit en inclusiviteit in de film- en audiovisuele sector. DSP-groep.

Cubiss. (2025, 3 februari). Zó maken we van de bieb een inclusieve werkgever voor jong talent.

Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.

Ellemers, N., Şahin, O., Jansen, W. S., & Van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. Gedrag en Organisatie, 31(4), 409-428.

Felten, H., Cadat-Lampe, M., & Does, S. (2022, 19 januari). Een ogenschijnlijke tegenstelling: Om

racisme aan te pakken moet je niet kleurenblind zijn. Kennisplatform Inclusief Samenleven.

Galesloot, N., Buimer, L., & Schols, H. (2022). Het Charter Diversiteit Monitor 2021. SER Diversiteit in Bedrijf.

Goodwin, G. (2025). Gender Equality In The Live Music Sector. Live DMA.

Hogeschool Rotterdam. (z.d.). Intersectionaliteit: wat het is en waarom het belangrijk is.

Klarenbeek, S. (2022). Onderzoeksrapport sociale veiligheid in de Rotterdamse kunst- en cultuursector. Vrije Universiteit Amsterdam.

Leslie, L. M., Flynn, E., Foster-Gimbel, O. A. & Flaherty Manchester, C. (2023). Happy Talk: Is Common Diversity Rhetoric Effective Diversity Rhetoric? Academy of Management Journal, 67(3).

McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters.

MKB Toegankelijk. (z.d.). Over MKB Toegankelijk.

Raad voor Cultuur. (2019). Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur. Advies culturele basisinfrastructuur 2021–2024.

Raad voor Cultuur. (2024). Toegang tot cultuur. Op weg naar een nieuw bestel in 2029.

Raad voor Cultuur. (2026). Maken (z)onder druk. Artistieke vrijheid als democratisch fundament.

Scholtens, J. & Slabbekoorn, J. (2024). Monitor Representatie 2023. Commissariaat voor de Media.

Smith, S. L., Choueiti, M., & Pieper, K. (2023). Inclusion in Netflix original U.S. scripted series and films. USC Annenberg.

Smith, S. L., Choueiti, M., Pieper, K., Yao, K., & Case, A. (2021). *Inclusion in Netflix film and series: A global report*. USC Annenberg.

Van Dijk, H., Van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73–84.

Van Engel, M. (2025, 9 mei). Tijd dat Nederland creativiteit uit de diaspora serieus neemt – het zit vol economisch potentieel. *Financieel Dagblad*.

Van Engel, M., & Doornenbal, B. (2024). *Verbeterkansen CodeDL*. DoDiversity.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.

Verenigde Naties. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities and Operational Protocol*.

Zhou, C., Van Dijk, H., & Doornenbal, B. (2024). The Art of Diversity: Creating Cultural Organizations and their Personnel, Public, Program, and Partners. *Journal of Cultural Management and Policy*. (1), 181-208.

Colofon

De waarde van verschil: Handvatten voor het gesprek over het belang van diversiteit en inclusie in de culturele sector

Auteurs

Mirthe van Merwijk – Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties
Noor Sloterdijk – Code Diversiteit & Inclusie

Inhoudelijke redactie

Sakina Saouti – Code Diversiteit & Inclusie

Verder werkten mee:

Maxime van Haeren – Boekmanstichting
Rosa Schiavone – Boekmanstichting
Iris Que – Code Diversiteit & Inclusie
Robine Covers- LKCA
Petra Faber – LKCA
Leontine Herschoe – LKCA
Niki Lou Eleveld – Code Diversiteit & Inclusie

Vormgeving

Taluut, Utrecht

Code Diversiteit & Inclusie
Lange Viestraat 365
Postbus 452
3500 AL Utrecht
030-711 51 00
info@codedi.nl
www.codedi.nl

De uitvoering van de Code Diversiteit & Inclusie ligt bij penvoerder LKCA, in samenwerking met de Federatie Cultuur en mogelijk gemaakt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Code Diversiteit & Inclusie | Mei 2026

