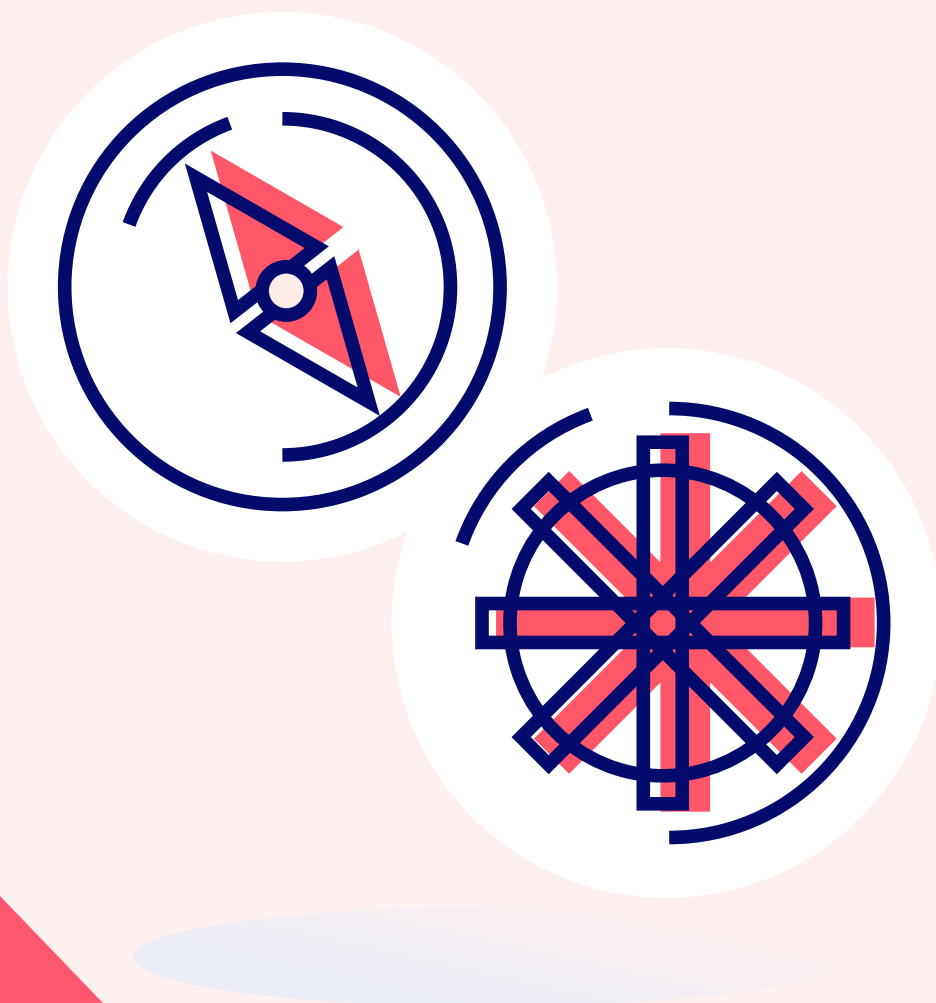


Van woorden naar waarden

Diversiteit, inclusie en
gelijkwaardigheid integreren in de
visie en missie van je organisatie



Handreiking voor culturele en creatieve organisaties

Inleiding

De tweede stap van de Code Diversiteit & Inclusie draait om het integreren van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) in je visie en missie. Wanneer je als organisatie midden in de samenleving wil staan, is DIG geen los thema. Het is een wezenlijk onderdeel van je identiteit en manier van werken. Een visie en missie waarin DIG stevig is verankerd vormen het fundament onder beleid, strategie, doelstellingen en actieplannen. Ze bepalen bovendien hoe je je verhoudt tot je publiek, je team, je partners en de samenleving.

Werken aan DIG vraagt om een reflectieve houding. Wat betekenen diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid specifiek voor jouw organisatie? Welke maatschappelijke rol vervul je? Waarom is die belangrijk? Hoe draagt jouw organisatie bij aan de gemeenschap en de maatschappij als geheel? Hoe betrek je de mensen voor wie je werkt bij het nadenken over wie je als organisatie bent? Richt je daarbij niet alleen op je huidige publiek, maar ook op gemeenschappen en stemmen die je nu nog niet bereikt.

Deze handreiking helpt je om stap 2 van de Code concreet vorm te geven en bevat:

- Uitleg over visie en missie, en de samenhang met strategie en doelstellingen, inclusief voorbeelden voor DIG.
- Een praktisch stappenplan met reflectievragen die je helpen om je visie, missie, strategie en doelstellingen te formuleren of te herzien. Deze stappen vind je door de hele handreiking heen.
- Suggesties voor het betrekken van (potentieel) publiek, partners en andere stakeholders bij dit proces.

Voor wie is deze handreiking?

Het formuleren van visie, missie, strategie en doelstellingen is een taak van het management. Toch is het belangrijk dat medewerkers op alle niveaus daarbij worden betrokken. DIG vraagt om gedeeld eigenaarschap, in plaats van verantwoordelijkheid bij één afdeling of project te beleggen. Onderzoekers laten zien dat medewerkers beleid eerder steunen wanneer zij inspraak hebben. Ze voelen zich meer eigenaar wanneer beleid als een gezamenlijk ideaal wordt gepresenteerd, in plaats van dat het wordt opgelegd van bovenaf.¹

Daarom richt deze handreiking zich op medewerkers op elke laag van de organisatie. Door verschillende perspectieven te betrekken, ontstaat een koers die herkenbaar is en gedragen wordt, en nauw is verbonden met de samenleving. Aan het einde van deze handreiking weet je hoe je DIG in de visie en missie van je organisatie kunt integreren.

*Wist je dat onderzoek aantoonde dat diversiteit en inclusie geloofwaardiger en effectiever zijn wanneer ze onderdeel zijn van het brede organisatiebeleid, dan wanneer ze in afzonderlijke projecten of activiteiten terugkomen?*²

*Diversiteit zichtbaar maken is dus een goede eerste stap, maar niet voldoende: pas wanneer DIG actief wordt geïntegreerd in cultuur, werkprocessen én besluitvorming ontstaat een organisatie waarin verschillen daadwerkelijk bijdragen aan kwaliteit en effectiviteit.*³

Daarnaast ontstaat er een positieve wisselwerking: uit studies blijkt dat organisaties die maatschappelijk betrokken zijn en aantoonbaar werk maken van gelijke kansen aantrekkelijker worden gevonden om voor en mee samen te werken.⁴ Het laat zien dat moreel en inclusief handelen waarde heeft vanuit overtuiging én bijdraagt aan de reputatie en aantrekkingskracht van een organisatie.

² Ellemers et al., 2018, p. 419.

³ Çelik, 2021, pp. 360-363.

⁴ Ellemers et al., 2018, p. 419.

¹ Bokern et al., 2022, p. 5.

1

DIG-visie en missie uitgelegd

Visie

De visie wordt vaak omschreven als het gewenste toekomstbeeld op lange termijn van de organisatie, gebaseerd op marktanalyses, trends, intuïtie en ambities. Deze is vooral bedoeld om richting te geven. Volgens experts is de organisatievisie een toekomst die nog geen werkelijkheid is, maar die met de juiste inspanningen en omstandigheden wel binnen handbereik kan komen.⁵

In deze handreiking voegen we daar een maatschappelijke dimensie aan toe: je visie gaat ook over je rol in de samenleving. Kortom: welke toekomst zie je voor je (ook op maatschappelijk vlak), wat is jouw rol daarin, en hoe draagt jouw organisatie bij aan een rechtvaardige, inclusieve en verbonden wereld? Je visie is dus eigenlijk de richtinggevende stip op de horizon die je nastreeft.



Voorbeeldvisie 1 – Jongerencultuurhuis

“Wij geloven in een samenleving waarin jongeren uit alle wijken gelijke kansen krijgen om kunst en cultuur te ontdekken en zich creatief te ontwikkelen. In onze stad zien we dat sommige groepen nog onvoldoende worden bereikt. Daarom zetten wij ons in om een inclusieve omgeving te creëren waarin diversiteit en gelijkwaardigheid vanzelfsprekend zijn, en waarin jongeren zich veilig en welkom voelen.”



Voorbeeldvisie 2 – Klein theatergezelschap

“Wij streven naar een culturele sector waarin mensen met een lichamelijke beperking zich volledig kunnen uitdrukken en vertegenwoordigd zijn, zowel op het podium als achter de schermen. Wij zien een toekomst waarin diversiteit vanzelfsprekend is en waarin creativiteit bloeit doordat iedereen kan meedoen, ongeacht beperking.”



Kip en het ei: volgorde visie en missie

In de literatuur bestaat geen eenduidigheid over de volgorde van visie en missie: sommige auteurs plaatsen de missie vóór de visie, anderen beginnen juist met het toekomstbeeld. In deze handreiking kiezen we bewust voor het starten met de visie. Omdat werken aan DIG betekent dat je werkt aan maatschappelijke verandering, is het essentieel om eerst scherp te hebben welke toekomst je wil helpen realiseren. Pas daarna kun je bepalen welke opdracht je jezelf in het hier en nu geeft (je missie), en hoe je daar in de komende jaren concreet aan gaat bijdragen.

Tip

Schets je omgeving. Wie bereik je en wie (nog) niet? Daarmee maak je expliciet waar de noodzaak tot verandering ligt, en waarom werken aan DIG essentieel is.

⁵ Ten Berge et al., 2021, p. 47.

Missie

De missie beschrijft wat je doet, voor wie, en waarom. Het is de concrete vertaling van je visie naar de dagelijkse gang van zaken. Wat is de bestaansreden van jouw organisatie? Welke impact wil je realiseren? Volgens de auteurs van Inleiding Organisatiekunde bestaat de missie doorgaans uit vier onderdelen⁶:

- 1 **Het werkterrein: wie bedien je en met welke activiteiten?**
- 2 **Je ambities: wat wil je op relatief korte termijn bereiken?**
- 3 **Culturele uitgangspunten: welke waarden sturen je handelen?**
- 4 **De betekenis voor stakeholders: welke meerwaarde bied je?**

In deze handreiking voegen we er een DIG-perspectief aan toe. Dat betekent dat je niet alleen beschrijft wat je doet en voor wie, maar ook hoe je bijdraagt aan een inclusieve en rechtvaardige samenleving, hoe je diversiteit en gelijkwaardigheid bevordert, en hoe je sociale veiligheid en toegankelijkheid structureel verankert in je werk.

De vier onderdelen luiden dan als volgt:

1. **Werkterrein:** Welke doelgroepen bedien je en met welke producten of diensten vervul je hun behoeften? Beschrijf ook of en hoe je groepen bereikt die traditioneel minder zichtbaar of vertegenwoordigd zijn, zoals mensen met verschillende achtergronden, leeftijden, vaardigheden of beperkingen.
2. **Ambities:** Wat wil de organisatie in de nabije toekomst bereiken? Voor culturele organisaties gaat dit vaak om maatschappelijke en artistieke impact maken. Formuleer bijvoorbeeld ambities die bijdragen aan sociale cohesie en verbinding, identiteitsvorming en zingeving, of meer algemeen representatie, gelijkwaardigheid of toegankelijkheid.
3. **Culturele uitgangspunten:** Dit zijn je **kernwaarden**, die volgens communicatie-experts het “DNA [of] de persoonlijkheid van je organisatie uitdrukken”. Welke waarden en normen bepalen hoe je werkt? Naast duurzaamheid, transparantie, kwaliteit of vakmanschap kan dit bijvoorbeeld gaan om gelijkwaardigheid, respect, diversiteit en samenwerking. Deze waarden vormen je **morele kompas** en geven richting aan keuzes en gedrag. Ze horen zichtbaar te zijn in alle lagen van de organisatie: van personeelsbeleid tot besluitvormingsprocessen, en van de samenwerking met leveranciers tot de manier waarop je je ticketverkoop en publieksservice inricht.

Volgens strategisch management-literatuur begint het herzien van je visie en missie met het helder krijgen voor wie je waarde wil creëren.⁸ Een stakeholdersanalyse maakt zichtbaar wie je belangrijkste belanghebbenden zijn en welke behoeften zij hebben, maar ook welke behoefte prioriteit heeft. In het geval van DIG zijn je publiek, makers en professionals belangrijke stakeholders: de mate waarin zij toegang hebben tot jouw organisatie vormen het uitgangspunt.

⁸ Bryson, 2016, p. 248.

⁶ Ten Berge et. al., p. 46.

⁷ Winkelaar, 2018, p. 256.

- 4. Betekenis voor stakeholders:** Welke meerwaarde biedt de organisatie voor de mensen en groepen die betrokken zijn bij je functioneren? Denk aan publiek, medewerkers, partners, subsidiënten of gemeenten. Benoem bijvoorbeeld hoe je waarde creëert door inclusieve participatie te bevorderen, barrières weg te nemen en je inzet voor talentontwikkeling.

Een sterke missie laat zien dat je niet alleen activiteiten aanbiedt, maar ook actief bijdraagt aan een inclusieve, veilige en gelijkwaardige culturele omgeving voor iedereen die (mogelijk) met je organisatie in aanraking komt. Zo wordt de missie niet alleen een beleidskompas, maar ook een herkenbaar, inspirerend verhaal dat medewerkers, publiek en partners verbindt.



Voorbeeldmissie 1 – Festivalorganisatie

“Wij organiseren jaarlijks een meerdaags cultureel festival waar kunst, muziek en verhalen uit de volle breedte van de samenleving samenkomen. We richten ons op lokale bewoners en bezoekers uit de regio, met bijzondere aandacht voor gemeenschappen die tot nu toe minder zichtbaar zijn in programmering en publieksgroepen. Denk aan de LHBTQIAP+ gemeenschap, mensen met een lage sociaaleconomische positie en mensen met een fysieke beperking. We willen een inclusief en toegankelijk festival zijn dat niet alleen een podium biedt voor uiteenlopende kunstvormen, maar ook actief bijdraagt aan de ontwikkeling van lokaal talent. Gelijkwaardigheid, authenticiteit, empowerment en vertrouwen staan centraal in alles wat we doen.”



Voorbeeldmissie 2 – Regionaal museum

“Ons museum verzamelt, beheert en deelt de verhalen en erfgoed-objecten van onze regio. We maken dit erfgoed toegankelijk via tentoonstellingen, educatieve programma's en publieksactiviteiten. We willen een plek zijn waarmee onze omgeving zich verbonden voelt. De komende jaren hebben we in het bijzonder aandacht voor gemeenschappen met wortels in de WANA regio, jongeren, en mensen met een lage sociaaleconomische positie. We betrekken hen actief en gelijkwaardig bij onze programma's, en zorgen dat bezoekers zich welkom voelen door respect en inclusie centraal te stellen. Zo dragen we bij aan cultureel burgerschap en sociale cohesie en ontwikkelen we ons tot een museum waarin meerstemmigheid en meedoen centraal staan.”

Tip

Omdat een visie en missie zowel intern richtinggevend als extern goed communiceerbaar moeten zijn kun je, afhankelijk van de context, naast de uitgebreide variant ook een verkorte versie van twee tot drie kernzinnen gebruiken. Dan is de essentie van je toekomstbeeld en opdracht helder en makkelijk te communiceren naar publiek, partners en beleidsmakers.

Visie versus missie

Visie en missie worden nog wel eens door elkaar gehaald. Maar de twee zijn wel degelijk verschillend. Hieronder zie je het verschil overzichtelijk terug.



Visie

Missie

Toekomstbeeld: waar je naartoe wil, een stip op de horizon

Opdracht: wat je nu concreet doet om je toekomstbeeld te bereiken

Gaat over idealen, maatschappelijke rol en betekenis

Gaat over activiteiten, stakeholders, doelgroepen en werkwijze

Inspireert en geeft richting

Verbindt en maakt concreet

Aan de slag: stappenplan

Door deze hele handreiking heen is een stappenplan verwerkt. Nu je weet wat een DIG-visie en missie betekenen, kun je met de eerste drie stappen aan de slag: het verkennen van je context, het bepalen of herijken van je visie, en het (her)formuleren van je missie. Bij elke stap staan reflectievragen die je hierbij helpen. Kom je er niet uit of heb je inspiratie nodig? In hoofdstuk 3 vind je een aantal voorbeelden.



1

Stap 1. Verken je maatschappelijke context

Wat speelt er in jouw omgeving? Welke maatschappelijke trends, uitdagingen en kansen beïnvloeden jouw werk? Wie bevinden zich in jouw omgeving en welke behoeften hebben zij? Wie bereik je wel en wie (nog) niet? En welke rol in de samenleving neem jij vervolgens in als culturele organisatie?

Vragen die je hierbij helpen

- In welke maatschappelijke, culturele en politieke context opereert onze organisatie?
- Welke ontwikkelingen (sociaal, technologisch, politiek, economisch, ecologisch) beïnvloeden ons werkveld direct of indirect?
- Welke actuele maatschappelijke thema's spelen in onze stad, regio of sector?
- Wie wonen, werken, leren en maken er in onze omgeving? Welke groepen bereiken we op dit moment wel en welke nog niet?
- Hoe verhouden wij ons tot de diversiteit van onze omgeving, op het gebied van publiek, personeel, programma en partners?
- Welke behoeften, wensen of uitdagingen leven er bij de gemeenschappen in onze omgeving?
- Hoe is onze organisatie historisch gegroeid, en in welke maatschappelijke dynamiek zijn we nu terechtgekomen?
- Hoe verhouden we ons tot andere organisaties of initiatieven in ons werkveld?
- Welke sterke en zwakte punten hebben we ten opzichte van anderen (vooruitlopend op de SWOT-analyse)?
- Waarin zijn wij onderscheidend ten opzichte van anderen?
- Welke externe ontwikkelingen of trends vragen om een herijking van onze rol?



1

2

3

4

5

6

7

Stap 2. Formuleer of herzie je visie



Hoe ziet jouw gewenste toekomst eruit voor de samenleving, en wat is jouw plek daarin? Welke verandering wil je als organisatie ondersteunen of versnellen? Beschrijf een toekomstbeeld dat nog geen werkelijkheid is, maar met de juiste inspanningen en omstandigheden wel bereikbaar is. Denk daarbij ook aan wie je op dit moment nog niet bereikt, en hoe je wil bijdragen aan een samenleving waarin diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) vanzelfsprekend zijn. Zorg dat je visie niet alleen inspirerend, maar ook richtinggevend en haalbaar is: een horizon die motiveert én houvast biedt. Benoem ook expliciet welke waarden of overtuigingen de basis vormen van dit toekomstbeeld. Zo blijven deze geworteld in de identiteit van de organisatie.

Vragen die je hierbij helpen

- Hoe ziet onze gewenste toekomst eruit voor de samenleving, en wat is onze plek daarin?
- Welke maatschappelijke of culturele verandering willen we ondersteunen of versnellen?
- Wat is een toekomstbeeld dat nog geen werkelijkheid is, maar met de juiste inspanning wel haalbaar wordt?
- Hoe dragen we in die toekomst bij aan een inclusieve, rechtvaardige en verbonden samenleving?
- Wat is onze droom voor de rol van cultuur in onze regio of sector?
- Wie bereiken we nu nog niet, maar zouden we in deze toekomst wél willen betrekken?
- Hoe ziet de samenleving eruit als onze visie werkelijkheid wordt?
- Wat is de kloof tussen nu en dat toekomstbeeld?

Stap 3. Beschrijf je missie



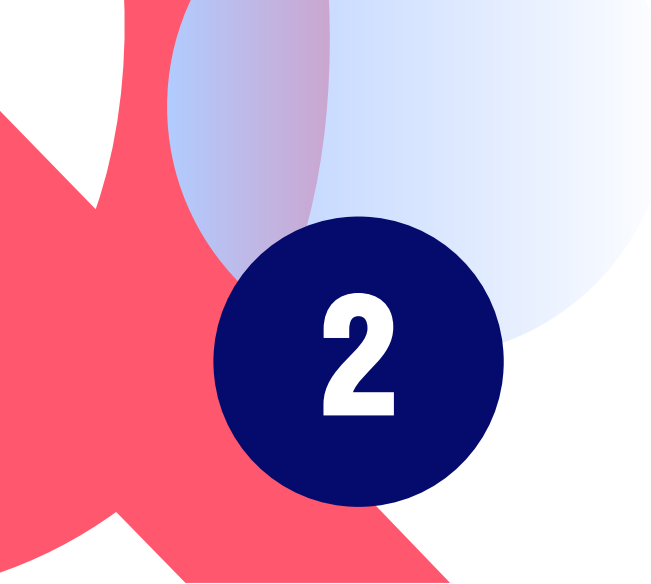
Wat doe je concreet om aan die gewenste toekomst bij te dragen? Voor wie doe je dit, waarom, en op welke manier? Beschrijf hierbij je werkterrein (wie bedien je en met welke activiteiten), je ambities (welke impact wil je de komende jaren realiseren), je culturele uitgangspunten/kernwaarden (welke waarden en normen geven richting aan je handelen) en je betekenis voor stakeholders (welke meerwaarde creëer je voor publiek, makers, medewerkers, gemeenten en andere partners). Werk zowel een lange versie (met deze vier onderdelen) als een korte versie (2–3 kernzinnen) van je missie uit die eenvoudig te communiceren is binnen en buiten de organisatie.

Vragen die je hierbij helpen

- Voor wie zijn wij er op dit moment, en voor wie willen we er in de toekomst (ook) zijn?
- Wie zijn onze belangrijkste stakeholders, welke behoeften hebben zij, en welke behoeften hebben prioriteit?
- Welke producten, diensten en activiteiten bieden we nu aan, en via welke kanalen of plekken?
- Bereiken we met dit aanbod daadwerkelijk de doelgroepen die we willen bereiken?
- Welke verandering willen we de komende jaren teweegbrengen bij onze doelgroepen en in de samenleving?
- Welke rol willen we innemen binnen ons culturele ecosysteem en onze regio?
- Hoe willen we dat onze organisatie wordt gezien of ervaren over enkele jaren?
- Welke waarden zijn voor ons leidend, ook als niemand kijkt?
- Welke waarden en normen zijn voelbaar in onze keuzes, ons gedrag en onze taal?
- Hoe zijn deze waarden zichtbaar in onze werkpraktijk, programmering, publieksbenadering en samenwerkingen?
- Hoe zorgen we dat deze waarden gedeeld en doorleefd worden door de hele organisatie?
- Welke waarden helpen ons om inclusief, rechtvaardig en toekomstgericht te handelen?
- Herkennen externe partners en publiek onze waarden in de praktijk?
- Welke meerwaarde creëren we voor verschillende stakeholders: publiek, makers, medewerkers, overheid/gemeenten en partners?
- Op welke manieren dragen we bij aan bredere beleidsdoelen (zoals sociale cohesie, stedelijke ontwikkeling, talentontwikkeling, welzijn)?
- Wat onderscheidt ons van andere organisaties in onze omgeving?

Als het gelukt is om je visie en missie (opnieuw) te formuleren, kun je de samenhang hiervan met de strategie en doelstellingen van je organisatie bekijken. Het volgende hoofdstuk gaat hier verder op in.





2

Samenhang visie en missie met strategie en doelstellingen

Je visie en missie vormen het richtinggevende vertrekpunt: ze laten zien waar je als organisatie naartoe wil, en wat je in het hier en nu wil betekenen. Als je deze helder hebt, kun je een aantal **strategische analyses** doen waarmee je een goed beeld krijgt van je organisatie en je omgeving. Zulke analyses helpen je bij het bepalen van je **strategie**. De strategie wordt volgens experts beschreven als het pad dat je uitstippelt om resultaten te behalen: de samenhangende keuzes, prioriteiten en richtingen die je helpen om je doelen te bereiken.⁹

Wanneer je een goed beeld hebt bij de uitgangspositie van je organisatie, en weet welke route of koers het meest haalbaar en wenselijk is, kun je **organisatiedoelen** voor de komende jaren (ongeveer drie tot vijf jaar) formuleren. Ze vloeien voort uit je visie, die je kunt zien als stip op de horizon. Doelen zijn nog redelijk breed en inspirerend: ze geven aan welke beweging of verandering je als organisatie wil realiseren en helpen je bij het maken van keuzes.

Doelen vertaal je daarna naar **organisatiedoelstellingen**: concrete en toetsbare stappen voor de korte termijn (1 tot 2 jaar) die laten zien dat je op weg bent naar het realiseren van je doelen en je visie. Zo ontstaat een logische lijn van een groot toekomstbeeld naar haalbare stappen in het hier en nu.

Bij een strategie gaat het om hoe je op een bepaald punt komt en de keuzes die je daarbij maakt. Welke speerpunten heb je? Waar ligt je focus? Welke middelen zet je in? Met wie werk je samen? Je kernwaarden vormen hier je kompas, zodat de manier waarop je je doelstellingen realiseert altijd in lijn blijft met waar je als organisatie voor staat. Om deze keuzes goed te onderbouwen, baseer je ze op strategische analyses.

⁹ Ten Berge et. al., p 51.

Strategische analyses

Om tot een route te komen die haalbaar en goed onderbouwd is, helpt het om eerst een aantal analyses te doen. Ze zorgen dat je niet alleen vanuit ambitie denkt, maar ook realistisch blijft.



Een **SWOT-analyse** helpt je om zowel intern als extern helder te krijgen waar je organisatie staat. De interne kant gaat over je sterke punten (Strengths) en je zwakke punten (Weaknesses): wat kunnen we goed, waar zit onze expertise, en waar lopen we nog achter of missen we capaciteit? Een zwakte kan bijvoorbeeld ook zijn dat je personeelsbestand niet divers (genoeg) is om goed aansluiting te vinden bij je omgeving. De externe kant kijkt naar kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) in je omgeving: welke ontwikkelingen kunnen ons helpen, en welke kunnen een obstakel vormen? Samen geeft dit een eerlijk en volledig beeld van je startpositie als organisatie.

Neem ook hier de verschillende belangen en verwachtingen van je **stakeholders** mee: Wat hebben zij nodig? Wat vinden ze belangrijk? En welke verwachtingen verdienen prioriteit?

Strategisch issue management helpt je om vooruit te kijken naar thema's en ontwikkelingen die in de komende jaren belangrijk kunnen worden: maatschappelijk, politiek, cultureel of technologisch. Het gaat niet om voorspellen, maar om scherp blijven op trends en signalen die straks impact kunnen hebben op je koers.

Een ander belangrijk onderdeel van deze onderzoekende fase is het bepalen van je **marktpositie**: hoe positioneert jouw organisatie zich ten opzichte van andere spelers? Wat is je unieke toegevoegde waarde of onderscheidend vermogen? Waar kun je een betekenisvolle bijdrage leveren die anderen (nog) niet bieden? Door deze positie helder te krijgen, kun je strategische keuzes beter onderbouwen en bepalen waarin je je wil versterken of juist onderscheiden.

Door deze analyses te combineren, ontstaat een realistischer beeld van je eigen ambities, je capaciteit en middelen, en de verwachtingen van je omgeving. Dat maakt het bepalen van een goede strategie veel makkelijker.

Doelstellingen worden vaak **SMART** (specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant, en tijdgebonden) geformuleerd zodat voortgang inzichtelijk blijft. Net als bij doelen gaan organisatiedoelstellingen niet alleen over output (wat je doet of oplevert), maar ook over de impact die je daarmee nastreeft. Het is dus niet alleen belangrijk te zeggen en te meten hoeveel activiteiten je doet, maar vooral welke verandering je teweeg wil brengen bij mensen en gemeenschappen. Het formuleren van impactgerichte doelstellingen maakt zichtbaar of je beleid echt bijdraagt aan duurzaam verschil. Overkoepelende organisatiedoelstellingen kun je vervolgens vertalen naar doelstellingen voor specifieke afdelingen en teams.

Tip

Heb je hulp nodig bij het SMART maken van je DIG-doelstellingen? Klik [hier](#) voor een handreiking van o.a. de SER en Universiteit Utrecht.

Onderzoekers benadrukken dat het stellen van concrete, meetbare doelstellingen organisaties helpt om gericht en effectiever te sturen op DIG én om voortgang goed te kunnen monitoren.¹⁰ Dit heeft vervolgens ook een positieve invloed op het resultaat.



Voorbeeld van DIG-gerelateerde strategie, doelen en doelstellingen

Hieronder volgt een fictief voorbeeld van hoe een strategie, doelen en doelstellingen eruit zouden kunnen zien voor een concertzaal of schouwburg. Omdat je visie de stip op de horizon is, is die ook toegevoegd.

Visie

Wij geloven in een theater dat midden in de samenleving staat: een plek waarmee mensen zich verbonden voelen, elkaar ontmoeten, nieuwe werelden ontdekken en met elkaar in gesprek gaan. We streven ernaar een theater te zijn dat zichtbaar verweven is met de diversiteit van de stad: een huis waar makers, publiek en partners zich gezien, gehoord en welkom voelen. Niet alleen als bezoekers, maar als mede-eigenaren van wat hier gebeurt. We willen een podium zijn dat drempels wegneemt en nieuwsgierigheid aanwakkert; een levendige ontmoetingsplek waar kunst, gemeenschap en stad elkaar versterken en waar iedereen, ongeacht achtergrond of ervaring, volwaardig kan deelnemen aan kunst en cultuur.



¹⁰ Taylor et al., 2023, p. 203.

Strategie

Om dit doel te bereiken kiezen we voor een strategie die onze organisatie helpt om duurzaam, gelijkwaardig en toekomstgericht samen te werken met de gemeenschappen om ons heen. Deze strategie bestaat uit vier speerpunten die richting geven aan keuzes, werkwijzen en investeringen voor de komende jaren.



- **Vraaggericht werken**

We ontwikkelen programmering op basis van wat gemeenschappen uit onze omgeving zelf belangrijk, urgent of inspirerend vinden. We vullen dat niet voor een ander in.

- **Actief verlagen van drempels**

Ook halen we structureel op wat mensen nodig hebben om zich welkom te voelen, om dat vervolgens zichtbaar te verwerken in keuzes en beleid. Dit kan variëren van het verlagen van financiële drempels tot het bevorderen van sociale veiligheid.

- **Structurele co-creatie**

In het verlengde daarvan werken we vanuit de conceptfase met verschillende gemeenschappen, partners en makers samen, zodat programma's niet alleen *voor* mensen worden gemaakt, maar ook *met* hen tot stand komen. Gelijkwaardigheid is in deze samenwerking essentieel: mensen krijgen bij ons geen plek aan tafel, maar we kijken hoe we gezamenlijk een nieuwe tafel kunnen bouwen.

- **Divers personeelsbestand en ontwikkeling vaardigheden**

We werken actief aan het diversifiëren van ons personeelsbestand om goed aan te kunnen sluiten bij onze omgeving. Ook investeren we in de vaardigheden, houding en andere randvoorwaarden die nodig zijn om vraaggericht en gelijkwaardig samen te werken (denk aan deskundigheid en interne werkwijzen).

Doelen

Vanuit deze strategie formuleren we drie richtinggevende doelen voor de middellange termijn:



Doel 1. Verbonden met de stad

Ons theater sluit zichtbaar aan bij de diversiteit van onze omgeving. We willen dat meer mensen zich welkom, gerepresenteerd en verbonden voelen met wie we zijn en wat we doen.

Doel 2. Toegankelijk en uitnodigend

We zijn een theater waar drempels (fysiek, sociaal, cultureel en financieel) structureel worden verlaagd, zodat ons aanbod voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk wordt.

Doel 3. Gelijkwaardige samenwerking

Ons theater werkt structureel en zichtbaar samen met verschillende gemeenschappen in onze stad, waarbij gelijkwaardigheid, gedeelde besluitvorming en wederkerigheid centraal staan.

Doelstellingen

Voor de korte termijn hebben we daarom de volgende doelstellingen geformuleerd:



Doelstelling 1. Binnen twee jaar willen we dat minimaal 50% van onze programmering tot stand komt in samenwerking met gemeenschappen uit onze omgeving, waarbij we ons in eerste instantie actief richten op groepen die van oudsher ondervertegenwoordigd zijn ten opzichte van het stadsprofiel zoals de LHBTQIAP+ gemeenschap, mensen van kleur, jongeren en mensen met een beperking. Deze samenwerking vindt plaats vanaf de conceptfase en voldoet aan vooraf vastgestelde criteria voor gelijkwaardige samenwerking. Ook wordt minimaal 70% van onze vacatures ingevuld door mensen die behoren tot groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn ten opzichte van het stadsprofiel.

Mogelijke indicatoren

- % producties/programma's waarbij een ondervertegenwoordigde gemeenschap (t.o.v. stadsprofiel) betrokken is vanaf de conceptfase.
- % van totale programmering dat voldoet aan de interne co-creatie/ gelijkwaardigheid-checklist (bijv. score $\geq X$).
- Aantal en diversiteit van samenwerkingspartners uit ondervertegenwoordigde gemeenschappen per jaar.
- Tevredenheid/ervaren gelijkwaardigheid/ervaren mate van invloed van deelnemende gemeenschappen (via korte evaluaties).
- % budget & uren dat wordt ingezet voor co-creatie trajecten met ondervertegenwoordigde groepen.
- Diversiteit personeelsbestand t.o.v. stadsprofiel
- % vacatures dat is ingevuld door mensen die behoren tot groepen die ondervertegenwoordigd zijn in het personeelsbestand t.o.v. stadsprofiel

Doelstelling 2. Binnen twee jaar hebben we met een diverse groep ervaringsdeskundigen (o.a. mensen met fysieke, mentale, sociale, culturele of financiële drempels) een gezamenlijke toegankelijkheids-definitie opgesteld én toegepast op ons gebouw en onze publieks-activiteiten. Minimaal 70% daarvan voldoet aantoonbaar aan de afgesproken toegankelijkheidscriteria, zoals jaarlijks gemeten via een toegankelijkheidsscan.

Mogelijke indicatoren

- % activiteiten dat voldoet aan de afgesproken toegankelijkheidscriteria (streefwaarde: min. 70%).
- Gemiddelde score op de jaarlijkse toegankelijkheidsscan.
- % ervaringsdeskundigen dat aangeeft dat aanpassingen naar aanleiding van hun advies daadwerkelijk zichtbaar zijn toegepast.
- Toename in deelname van mensen die eerder aangaven drempels te ervaren.

- % bezoekers dat aangeeft zich welkom en veilig te voelen (gemeten via publieksenquêtes).
- Aantal structurele wijzigingen in toegankelijkheid van het gebouw of in werkwijzen/diensten als gevolg van toegankelijkheidsadviezen.

Doelstelling 3. Binnen 24 maanden hebben alle teamleden die betrokken zijn bij programmering en (publieks-)participatie ten minste één training of leeractiviteit gevolgd die gericht is op vraaggericht werken, gelijkwaardige co-creatie en verlagen van drempels. Het effect hiervan wordt jaarlijks geëvalueerd door ervaringsdeskundigen en projectpartners aan de hand van vooraf vastgestelde criteria voor deskundigheid en gelijkwaardige samenwerking.

Mogelijke indicatoren

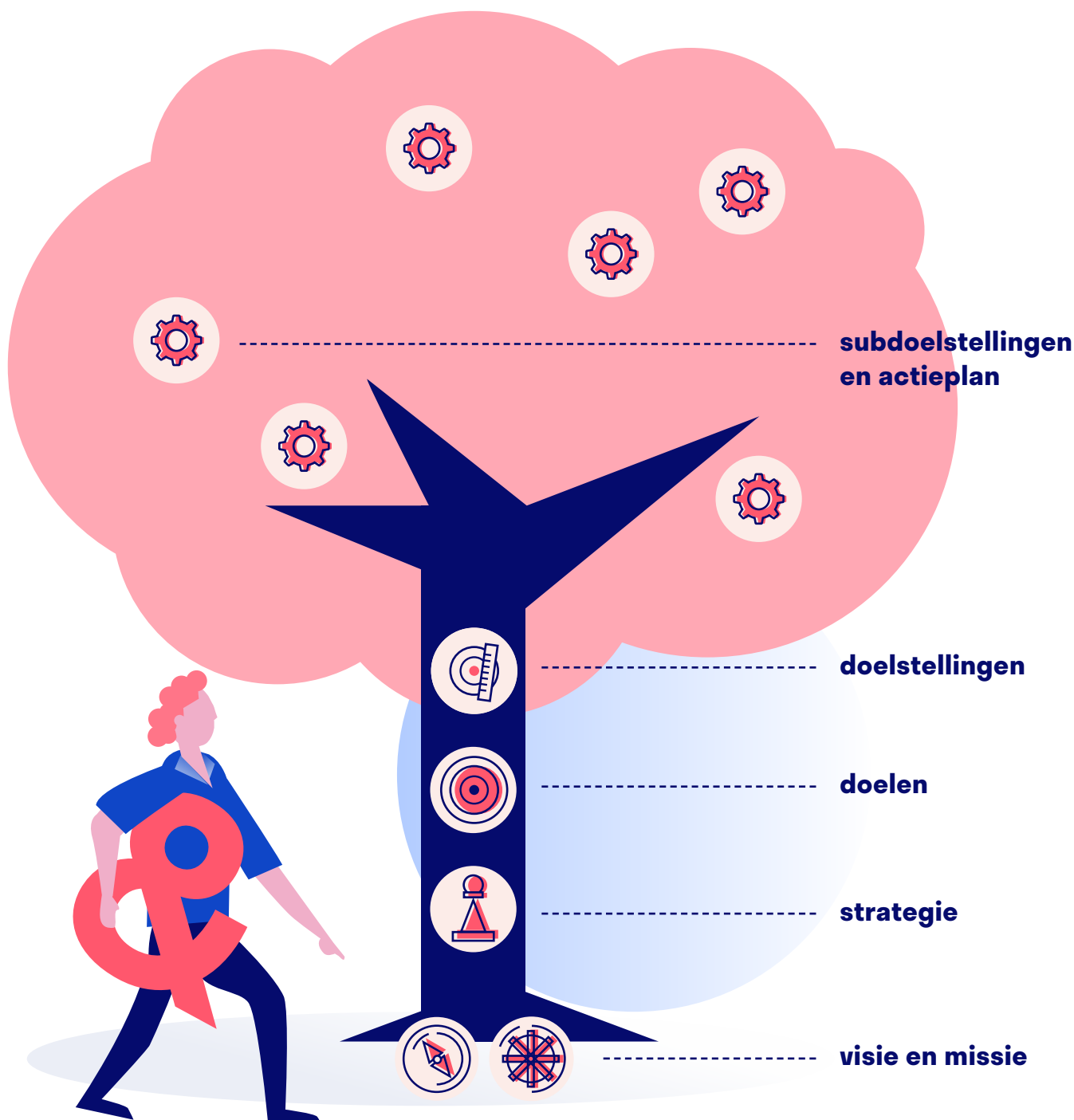
- % teamleden dat de training(en) heeft gevolgd binnen de afgesproken periode.
- Beoordeling van teamleden door ervaringsdeskundigen/projectpartners op toepassen van geleerde vaardigheden in projecten (bijv. score op checklist 'gelijkwaardige samenwerking').
- Aantal interne werkwijzen/beleids punten die zijn aangepast naar aanleiding van geleerde inzichten.
- Mate waarin nieuwe projecten voldoen aan vooraf vastgestelde co-creatiecriteria.

Als je je doelstellingen hebt geformuleerd, kun je aan de slag met het opstellen van een **concreet en meer gedetailleerd plan van aanpak** met duidelijke taken, verantwoordelijkheden, budgetten en planningen voor elke laag en afdeling van de organisatie.

In het kort

	Visie	Waar je in gelooft en waarom: stip op de horizon of toekomstbeeld waar je aan werkt.
	Missie	Wat je doet om daaraan bij te dragen. Het beschrijft je kernactiviteiten: wat je doet, voor wie en welke waarden daaraan ten grondslag liggen.
	Strategie	Hoe je dat in grote lijnen gaat doen. De route die je uitzet om tot jouw gewenste toekomst (visie) te komen.
	Doelen	Wat je op hoofdlijnen wil bereiken op middellange termijn (3-5 jaar).
	Doelstellingen (op organisatieniveau)	Wat je concreet wil bereiken op korte termijn (1-2 jaar). Meetbare en tijdsgebonden stappen die je helpen je visie en doelen te realiseren.
	Doelstellingen (op afdelingsniveau)	Een vertaling van de organisatiedoelen naar specifieke onderdelen van de organisatie.
	Actieplan	Het praktische plan: wie, wat, wanneer, en met welke middelen. Het is gedetailleerd en richt zich vaak op korte termijn.

Dit kun je visualiseren als een boom. Dat biedt ook ruimte voor reflectie en aanpassingen: het is goed om je visie en missie zo nu en dan te herzien, een boom wisselt immers ook zijn bladeren. Experts benadrukken ook dat strategisch plannen niet in een rechte lijn verloopt: het is een doorlopend en zich herhalend proces, waarbij je op verschillende punten kunt inspringen.¹¹ Bijvoorbeeld wanneer zich een strategisch issue voordoet.



11 Bryson, 2016, p. 262.

Aan de slag!

Nu je weet wat strategie, doelen en doelstellingen inhouden, en je misschien ook al wel je visie en missie hebt geformuleerd, kun je verder met het stappenplan. In de volgende stappen ga je je strategie bepalen en doelen en doelstellingen formuleren. Inspiratie nodig? Ga naar hoofdstuk 3 voor een aantal voorbeelden.

4

Stap 4. Bedenk een strategie

Voer strategische analyses uit (SWOT, stakeholderanalyse, strategisch issue management), en bedenk daarna welke strategie (route) het beste past om te komen tot het gewenste resultaat (bestemming). Hoe ga je in grote lijnen je doelen behalen, en de kloof tussen de huidige situatie en de door jou gewenste toekomst overbruggen? Welke speerpunten heb je? Waar ligt je focus? Welke keuzes maak je? Welke middelen zet je in? Gebruik strategische analyses als hulpmiddel om keuzes te onderbouwen, maar laat je kernwaarden en visie leidend blijven in de uiteindelijke koers. Formuleer vervolgens een duidelijke prioritering: wat moet er op korte termijn gebeuren, wat vergt meer structurele verandering, en wat is een ambitie voor de lange termijn? Een fasering helpt om realistisch te plannen en voortgang te boeken zonder draagvlak te verliezen.



Vragen die je hierbij helpen

- Wat leren we uit de strategische analyses over onze omgeving en uitgangspositie?
- Hoe verhouden we ons tot andere organisaties? Welke kansen kunnen we benutten?
- Waar ligt de kloof tussen de huidige situatie en onze visie, en welke strategische routes kunnen die kloof dichten?
- Op welke thema's, doelgroepen of activiteiten willen we ons strategisch focussen?
- Welke waarden sturen onze strategische keuzes?
- Welke middelen (financieel, personeel, kennis, partnerschappen) zetten we in om doelen te bereiken?
- Welke interne veranderingen zijn nodig om de strategie te dragen (organisatiecultuur, HR, communicatie, werkwijzen)?
- Hoe verdelen we de strategie over korte, middellange en lange termijn?
- Hoe houden we ruimte om bij te sturen bij veranderende omstandigheden?

Stap 5. Bedenk wat je doelen zijn

Doelen geven richting aan waar je als organisatie naartoe wil de komende 3 tot 5 jaar. Ze zijn meestal kwalitatief, inspirerend en overkoepelend, en vormen de brug tussen je visie en missie en de situatie nu. Doelen helpen je keuzes te maken en bieden houvast voor beleid en strategische besluitvorming. Denk bij het stellen van doelen niet alleen aan wat je wil gaan doen, maar vooral ook aan welke verandering of impact je wil realiseren voor mensen en gemeenschappen.



Vragen die je hierbij helpen

- Welke veranderingen of effecten wil onze organisatie op de middellange termijn bereiken?
- Welke lange termijn effecten willen we dat deze doelen opleveren voor de organisatie en de omgeving?
- Welke maatschappelijke impact willen we zichtbaar maken?
- Hoe sluiten deze doelen aan bij onze visie en missie?
- Voor wie willen we een verschil maken?
- Welke overkoepelende thema's of waarden willen we centraal stellen?
- Hoe inspirerend en richtinggevend zijn onze doelen voor medewerkers, partners en publiek?
- In hoeverre bieden de doelen houvast voor de keuzes die we maken in programmering, beleid en samenwerking?
- Hoe dragen de doelen bij aan gelijkwaardige cultuurparticipatie, sociale cohesie en inclusie?
- Welke gemeenschappen of doelgroepen willen we expliciet beter bereiken of betrekken?

Stap 6. Formuleer doelstellingen



Wat wil je concreet bereiken op relatief korte termijn (1-2 jaar)? Hoe maak je je ambities meetbaar en toetsbaar? Welke indicatoren gebruik je om succes te meten (bijvoorbeeld bereik, participatie, diversiteit in programmering, personeel of publieksgroepen, talentontwikkeling, sociale impact, mate van toegankelijkheid)? Naast kwantitatieve indicatoren (zoals percentages of aantallen) zijn ook kwalitatieve en procesmatige doelstellingen belangrijk, bijvoorbeeld over samenwerking, besluitvorming of sociale veiligheid. Denk aan indicatoren zoals “ervaren mate van invloed” of “tevredenheid van nieuwe publieksgroepen.” Zo meet je niet alleen wat je bereikt, maar ook hoe.

Vragen die je hierbij helpen

- Welke concrete veranderingen willen we realiseren, en voor wie?
- Wanneer moet deze verandering hebben plaatsgevonden?
- Hoe ziet succes eruit op het gebied van publieksdiversiteit en -verbreding, zeggenschap, toegankelijkheid, talentontwikkeling of andere kernthema's?
- Welke prioriteiten stellen we?
- Hoe maken we onze ambities meetbaar (kwantitatief en kwalitatief)?
- Welke indicatoren helpen ons de voortgang te volgen?
- Zijn de doelstellingen haalbaar én ambitieus?
- Welke tussenstappen markeren de route naar onze lange termijndoelen?

3

Voorbeelden

Om je inspiratie te geven bij het opstellen van je visie, missie, strategie, doelen en doelstellingen volgen hieronder twee voorbeelden van verschillende soorten organisaties. We benadrukken dat het slechts voorbeelden zijn. Het is belangrijk zelf te onderzoeken wat diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) voor jouw organisatie betekenen.

Klein theatergezelschap



Visie

Theater bereikt nog te vaak een beperkt publiek. Veel verhalen en perspectieven worden niet verteld, waardoor grote groepen zich niet gerepresenteerd voelen. Wij zien een toekomst waarin theater een middel is voor ontmoeting, dialoog en verbeeldingskracht: een plek waar mensen zich gezien voelen, zichzelf kunnen herkennen én waar ruimte ontstaat om andere perspectieven te leren begrijpen. Niet alleen voor een select publiek. Wij geloven in theater dat geworteld is in de diversiteit van onze samenleving, waarin meerdere stemmen gelijkwaardig klinken, waarin verhalen samen worden gemaakt, en waarin kunst bijdraagt aan een rijkere, creatievere en meer rechtvaardige samenleving.



Missie

Wij maken kleinschalige, vernieuwende producties waarin actuele en onderbelichte verhalen centraal staan. We spelen op uiteenlopende locaties: van buurthuizen tot scholen en van festivals tot kleine zalen, zodat theater ook toegankelijker wordt voor mensen die er anders minder snel mee in aanraking komen, zoals mensen met een lage sociaaleconomische positie, mensen met een beperking en jongeren. We bouwen aan een divers en representatief gezelschap, zetten in op samenwerking en co-creatie, en experimenteren met nieuwe vormen en vertelwijzen. Gelijkwaardigheid, authenticiteit en continu leren zijn hierin leidend. Zo creëren we artistieke ruimte voor herkenning,

identiteitsvorming, en ontmoeting, en dragen we bij aan persoonlijke ontwikkeling en wederzijds begrip.



Strategie

Onze strategie geeft richting aan hoe we onze visie waarmaken en onze missie uitvoeren. We kiezen hiervoor vier speerpunten die onze keuzes, werkwijzen en investeringen sturen:

1. Theater in de haarvaten van de samenleving

We spelen bewust op laagdrempelige plekken in samenwerking met lokale partners zoals buurthuizen, scholen, bibliotheken en openbare ruimtes. Dit vraagt om flexibele producties, lichte decors en nauwe samenwerking met lokale partners.

2. Meerstemmigheid en talentontwikkeling

We bouwen actief aan een divers ensemble en creatief team. Coaching en coproductie voor nieuwe makers met uiteenlopende achtergronden zorgen voor zowel nieuwe als bestaande stemmen die het theaterlandschap verrijken. Zo stimuleren we herkenning, identiteitsvorming en artistieke groei.

3. Participatie en verbinding

We ontwikkelen participatieve projecten waarin publiek actief meedoet, met nadruk op jongeren uit wijken met een lage sociaaleconomische positie. Projecten zijn gericht op zelfexpressie en kritisch denken. Zo bevorderen we persoonlijke ontwikkeling, wederzijds begrip en sociale cohesie.

4. Toegankelijkheid en veiligheid

We zorgen voor betaalbare kaartjes, toegankelijke locaties en een inclusieve en sociaal veilige werk- en publieksomgeving waarin respect en gelijkwaardigheid centraal staan. Zo is theater een plek voor iedereen, ongeacht achtergrond, beperking of ervaring, en dragen we bij aan artistieke, maatschappelijke en persoonlijke impact.

Doelen



Onderstaande doelen vormen het inspirerende richtpunt dat is afgeleid van onze visie:

Doel 1. Een divers en representatief makersteam

We willen dat ons artistieke werk herkenbaar en relevant is voor een bredere groep stadsbewoners door actief ruimte te bieden aan ondervertegenwoordigde makers en verhalen.

Doel 2. Theater dichterbij mensen brengen

We willen vaker spelen op plekken waar zich (voor ons) nieuw publiek bevindt, zodat theater onderdeel wordt van het dagelijkse leven van de stad.

DIG is vrijwel nooit je enige speerpunt. In dit voorbeeld zie je dat DIG hand in hand gaat met talentontwikkeling en innovatie. Je moet bijvoorbeeld creatief zijn met decors als je op niet-reguliere plekken speelt. Andere speerpunten zouden duurzaamheid, leefbaarheid in de wijk, of interdisciplinair/cross-sectoraal werken kunnen zijn.

Doel 3. Actieve en gelijkwaardige samenwerking

We willen deelnemers (met nadruk op jongeren uit wijken met een lage sociaaleconomische status) artistieke invloed geven zodat ze zich ontwikkelen als makers, en zodat ons aanbod goed aansluit bij de wensen, behoeften en leefwereld van mensen uit onze omgeving.

Doel 4. Toegankelijke en sociaal veilige theaterpraktijk

We willen dat onze locaties, producties en werkwijzen aantoonbaar toegankelijker en veiliger worden voor publiek, makers en partners.



Doelstellingen

Dat brengt ons tot de volgende doelstellingen:

Doelstelling 1. Over twee jaar bestaat ons makers- en creatieteam aantoonbaar uit een diverse en representatieve groep kunstenaars, in verhouding tot het stadsprofiel, én wordt minstens 60% van onze producties gemaakt in samenwerking met makers en gemeenschappen die nu ondervertegenwoordigd zijn. Deze trajecten starten vanaf de conceptfase en voldoen aan vooraf vastgestelde criteria voor gelijkwaardige samenwerking.

Mogelijke indicatoren

- %-makers in het gezelschap dat overeenkomt met relevante diversiteitsdimensies van het stadsprofiel
- %-makers dat zichzelf identificeert als afkomstig uit ondervertegenwoordigde groepen;
- %-producties per seizoen gemaakt mét makers uit ondervertegenwoordigde groepen (streefwaarde: $\geq 60\%$);
- Aantal nieuwe makers dat doorstroomt naar vervolgsamenwerkingen;
- Score van producties op criteria voor gelijkwaardige samenwerking (bijv. transparantie, besluitvorming, rolverdeling, fair pay);
- Ervaren mate van invloed en gelijkwaardigheid (via korte bevraging).

Doelstelling 2. We organiseren jaarlijks twee participatieprojecten met jongeren uit wijken met een lage sociaaleconomische positie, gericht op actieve, gelijkwaardige deelname, creatieve ontwikkeling, zelfexpressie en wederzijds begrip.

Mogelijke indicatoren

- Participatieprojecten per jaar; deelnemers per project; postcode-profielen deelnemers (koppeling aan kansrijke vs kansarme wijken);
- Ervaren mate van invloed (o.b.v. enquête);
- Aantal jongeren dat doorstroomt naar ander aanbod/vervolgtraject;
- Aantal nieuwe creatieve vaardigheden die deelnemers aantoonbaar beheersen (bijv. storytelling, spelen, schrijven, regie, techniek);
- Mate waarin deelnemers aangeven meer creatieve durf, vrijheid of zelfvertrouwen te ervaren (bijv. via een vragenlijst met score 1–5);

- Testimonials van deelnemers waarin ze beschrijven wat ze geleerd hebben en welke nieuwe ideeën of perspectieven ze hebben ontwikkeld.

Doelstelling 3. Over twee jaar scoort onze fysieke én sociale toegankelijkheid minimaal een 8 van 10 op dezelfde toegankelijkheidsscan als in de nulmeting van nu. Deze scan wordt jaarlijks uitgevoerd door een onafhankelijke groep ervaringsdeskundigen, en leidt tot concrete verbeteracties.

Mogelijke indicatoren

- Toegankelijkheidsscore n.a.v. onafhankelijke scan door ervaringsdeskundigen;
- Aanpassingen gerealiseerd;
- Tevredenheidsscore ervaringsdeskundigen.

Doelstelling 4. Vanaf volgend jaar spelen we 80% van onze producties op locaties die geen schouwburgzaal zijn, om nieuwe publieksgroepen te bereiken en verbindingen met en binnen deze gemeenschappen te versterken.

Mogelijke indicatoren

- %-gespeelde voorstellingen op non-theater/schouwburglocaties;
- Spreiding locaties (postcodeprofiel van speelplekken);
- Aantal nieuwe partnerschappen met locatieaanbieders;
- Diversiteit publiekssamenstelling t.o.v. stadsprofiel;
- Mate van ervaren verbinding, identiteitsvorming en zingeving bij publiek en deelnemers.

Bibliotheek



Visie

“Wij geloven in een toekomst waarin iedereen toegang heeft tot kennis, verhalen en het ontwikkelen van vaardigheden om volwaardig mee te doen, waarbij we erkennen dat ‘kennis’ meer is dan alleen het dominante, formele systeem. In onze gemeente bestaan grote verschillen in taalvaardigheid, digitale toegang en participatie. Bibliotheken kunnen hierin een sleutelrol spelen door ontmoeting, ontwikkeling en gelijkwaardigheid te bevorderen. De bibliotheek is een plek van groei, ontmoeting en inclusie, waar uiteenlopende vormen van kennis, leren en ervaring samenkomen, en waar verschillen in taal, digitale geletterdheid en achtergrond worden overbrugd.”



Missie

“Wij zijn een laagdrempelige plek voor leren, lezen en ontmoeting, waar inwoners elkaar en de wereld kunnen begrijpen, versterken en verrijken. We bieden boeken, digitale bronnen, taalcursussen en andere kennisprogramma's die bijdragen aan kansengelijkheid en levenslang leren. We zijn er voor de hele stad, maar in het bijzonder voor mensen met een lage sociaaleconomische positie en mensen met beperkte taal- en digitale vaardigheden. Ook erkennen we kennis in al haar vormen, van geleefde ervaringen tot academische inzichten, en maken die meervoudigheid zichtbaar in onze collectie, programma's en samenwerkingen. Inclusie, toegankelijkheid, respect en vertrouwen vormen de basis van ons werk en onze samenwerking met de gemeenschap.”



Strategie

We zetten in op een strategie die draait om toegankelijkheid, kansengelijkheid, meervoudige kennis, ontwikkeling van vaardigheden en welzijn. Onze speerpunten zijn:

1. Meervoudigheid van kennis zichtbaar maken

We maken zichtbaar welke kennisnormen nu domineren (formeel/westers/academisch) en voegen actief andere kennisvormen toe, zoals community knowledge, geleefde ervaring en informele kennis. Dat doen we o.m. door thematische koppelingen en meerstemmige programmering.

2. Toegankelijkheid als basis

We zorgen dat onze fysieke, digitale en sociale omgeving én onze collectie en programmering aansluiten bij de diversiteit van onze gemeente. Dit doen we door ruimtes en systemen aan te passen, informatie meertalig en begrijpelijk aan te bieden, en gastvrijheid, sociale veiligheid en bias-sensitiviteit in ons team te versterken. Ook programmeren we activiteiten die ontmoeting, dialoog en

persoonlijke groei stimuleren: van leeskringen en debatavonden tot peer-learning. Daarnaast zijn vrijwilligers zichtbaar als gast-persoon, zodat de bibliotheek een veilige, herkenbare en toegankelijke plek blijft.

3. Gerichte ontwikkeling van vaardigheden

We ontwikkelen leertrajecten en bieden coaching en begeleiding voor senioren, nieuwkomers, mensen met beperkte taalvaardigheid en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We doen dit o.a. met digitale labs, trajecten gericht op arbeidsvaardigheden, en actieve betrokkenheid van ervaringsdeskundigen van ontwerp tot uitvoering.

4. Publieksverbreding en participatie

We werken samen met wijkorganisaties, buurthuizen, grassroots initiatieven en community leaders om programma's én collecties te maken die aansluiten op de leefwereld van ondervertegenwoordigde groepen. Co-curatie en co-selectie zijn hierbij structureel onderdeel van hoe we keuzes maken (i.p.v. incidenteel of adviserend). Zo vergroten we herkenning, toegankelijkheid en betrokkenheid.



Doelen

Onderstaande doelen vormen het inspirerende richtpunt dat is afgeleid van onze visie:

Doel 1. Meervoudige kennis & participatie

De bibliotheek weerspiegelt de diversiteit aan kennisvormen én perspectieven in collectie en programmering. Gemeenschappen worden actief betrokken bij het selecteren van (collectie)materialen en het maken van programma's.

Doel 2. Toegankelijkheid & de bieb als ontmoetingsplek

Zoveel mogelijk mensen kunnen fysiek, digitaal en sociaal gezien het aanbod van de bibliotheek benutten en voelen zich welkom. De bibliotheek fungeert als ontmoetingsplek waar mensen elkaar ontmoeten, kennis en ervaringen delen, en nieuwe verbindingen aangaan. We willen dat ons publieksbereik beter aansluit bij de demografische diversiteit van de gemeente, waarbij we bijzondere aandacht hebben voor wijken en groepen die historisch gezien ondervertegenwoordigd zijn.

Doel 3. Vaardighedenontwikkeling

We willen een bibliotheek zijn die mensen de kans biedt om vaardigheden te ontwikkelen zoals digitale geletterdheid en taalvaardigheid, zodat ze volwaardig kunnen meedoen aan de samenleving.



Doelstellingen

Voor de komende twee jaar hebben we daarom de volgende doelstellingen geformuleerd:

Doelstelling 1. Binnen 24 maanden wordt minimaal 40% van onze collectie en programmering ontwikkeld via co-curatie of co-selectie, gebaseerd op een vooraf vastgestelde checklist met criteria voor gelijkwaardige samenwerking met diverse gemeenschappen. Bij elk co-curatie- of co-selectiemoment wordt expliciet gekeken welke niet-dominante kennisvormen (zoals community knowledge, geleefde ervaring of informele kennis) kunnen worden toegevoegd. Minimaal 70% van de nieuwe programma's en collectie-items moet deze kennisvormen omvatten.

Mogelijke indicatoren

- % van collectie en programmering dat via co-curatie/co-selectie tot stand is gekomen;
- % co-curatie/co-selectie momenten waarin expliciet aandacht is besteed aan niet-dominante kennisvormen;
- % van nieuwe collectie-items en programma's met minstens één niet-dominante kennisvorm;
- Aantal verschillende niet-dominante kennisvormen die zijn toegevoegd in een jaar;
- Ervaren invloed van gemeenschappen/ervaringsdeskundigen op keuzes (via korte evaluatie);
- Aantal thema's per jaar waarin meerdere kennisvormen naast elkaar worden gepresenteerd.

Doelstelling 2. Binnen 2 jaar scoren we minimaal een 8 van de 10 op de jaarlijkse toegankelijkheidsscan, waarin fysieke, digitale en sociale toegankelijkheid door ervaringsdeskundigen wordt beoordeeld op basis van vooraf vastgestelde criteria. Tegelijkertijd functioneert de bibliotheek als een actieve ontmoetingsplek, waarin minimaal 70% van de activiteiten gericht is op ontmoeting, dialoog en het leggen van nieuwe verbindingen tussen diverse gemeenschappen. Bovendien stijgt het bereik van onze programma's in historisch ondervertegenwoordigde wijken met 40%, en stijgt ook het ledenaantal in deze wijken met 15% t.o.v. de nulmeting.

Mogelijke indicatoren

- Score op jaarlijkse toegankelijkheidsscan (min. 8/10);
- % activiteiten gericht op ontmoeting, dialoog en verbinding;
- Ervaren mate van gastvrijheid en laagdrempeligheid van bezoekers (via enquêtes);
- Aantal nieuwe verbindingen of partnerschappen ontstaan uit ontmoetingsactiviteiten (via enquêtes);
- % vrijwilligers en medewerkers getraind in gastvrijheid, sociale veiligheid en inclusie;
- Aantal nieuwe leden per wijk (postcode gekoppeld);
- Deelnamecijfers per wijk aan programma's en activiteiten.

Doelstelling 3. Binnen 24 maanden heeft minimaal 70% van de deelnemers aan bibliotheekprogramma's aantoonbare vooruitgang geboekt in vaardigheden zoals digitale geletterdheid, taalvaardigheid of andere sociaal-maatschappelijke competenties, gemeten via vooraf vastgestelde criteria. We hebben daarbij speciale aandacht voor senioren, nieuwkomers, mensen met beperkte digitale- en taalvaardigheid en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Mogelijke indicatoren

- % deelnemers dat aantoonbare vooruitgang boekt volgens vooraf vastgestelde criteria;
- Aantal deelnemers per doelgroep (senioren, nieuwkomers, mensen met beperkte digitale- en taalvaardigheid);
- Tevredenheid van deelnemers over leertrajecten en begeleiding;
- Aantal voltooide trajecten/programma's per jaar;
- Ervaren mate van zelfredzaamheid of empowerment door deelnemers (via korte vragenlijst).

Aan de slag!

Een sterke visie, missie, strategie, doelen én doelstellingen passen samen op ongeveer twee A4 en vormen samen een helder, compact fundament voor beleid. Maar ze zijn meer dan een beleidstekst: ze geven richting aan je handelen, inspireren je tot samenwerking en verankeren je organisatie stevig in de samenleving. Toch blijven visies en missies vaak abstract en ergens bovenin de organisatie hangen. Daarom is de laatste stap uit het stappenplan essentieel:

7

Stap 7. Leg keuzes vast, implementeer en deel

Zorg dat visie, missie, kernwaarden en strategie doorwerken in alle lagen van je organisatie: van werving en educatie tot ticketing en publieksservice. Gebruik ze als leidraad of kompas voor keuzes, gedrag en samenwerking, en evalueer regelmatig of ze nog aansluiten bij de praktijk. Zorg voor structurele borging: leg de visie en missie vast in beleidsdocumenten, jaarplannen en evaluatiecycli. Gebruik periodieke evaluaties of diversiteitsmonitors om de voortgang te volgen, en bespreek de resultaten regelmatig met bestuur, medewerkers en externen. Maak ook het bestuur expliciet verantwoordelijk voor de voortgang van de visie en missie op DIG-gebied, zodat deze niet alleen beleidsmatig, maar ook bestuurlijk gedragen wordt.



Vragen die je hierbij helpen

- Hoe leggen we onze visie, missie en strategie vast in beleid en organisatieprocessen?
- Hoe zorgen we dat deze keuzes terugkomen in alle lagen van de organisatie (HR, publieksservice, educatie, besluitvorming, marketing, etc.)?
- Hoe communiceren we onze visie en missie helder en overtuigend naar buiten?
- Hoe zorgen we dat onze kernwaarden ook zichtbaar zijn in de dagelijkse praktijk?
- Hoe monitoren en evalueren we of onze visie en missie daadwerkelijk doorwerken in ons handelen?
- Welke interne structuren of rituelen (evaluaties, teamoverleggen, trainingen) helpen om koersvast te blijven?
- Op welke manier kunnen we bestuur verantwoordelijk maken voor de voortgang van de visie en missie, en hoe legt zij verantwoording af?
- Hoe maken we ruimte voor continue reflectie en aanpassing?

Het kan heel waardevol zijn om verschillende stakeholders (zoals publiek en partners) te betrekken bij het proces om tot een hernieuwde visie, missie, strategie, doelen en doelstellingen te komen. Het volgende hoofdstuk gaat hier verder op in.



4

Betrek (potentieel) publiek en partners

Het formuleren van je visie, missie, doelstellingen en strategie is de verantwoordelijkheid van het management, dat uiteindelijk de koers bewaakt. Maar om tot een écht inclusieve visie te komen is het juist in dit proces waardevol om, naast collega's uit alle lagen van de organisatie, ook externe perspectieven te betrekken: mensen uit je publiek, gemeenschappen die je wil bereiken, makers, en samenwerkingspartners. Volgens communicatiedeskundigen kunnen juist externen vaak het scherpst verwoorden wat de organisatie uitstraalt en hoe zij wordt ervaren.¹²

Hen meenemen in het denken over waar je voor staat en voor wie je er bent, helpt je ook om gemiste perspectieven te voorkomen. Het vergroot daarnaast het eigenaarschap en draagvlak, en zorgt voor meer aansluiting bij de wensen en behoeften die buiten je organisatie leven. Zo werk je niet alleen aan duidelijke en afgebakende kaders, maar aan een gezamenlijke koers die stevig is verankerd in je omgeving.

Manieren om externen te betrekken

- Organiseer een werksessie of panelgesprek met vertegenwoordigers van diverse publieksgroepen.
- Zet een open oproep uit om verhalen, perspectieven of dromen te delen rond jouw organisatie.
- Werk met een externe procesbegeleider die met verschillende stakeholders het gesprek voert.
- Gebruik bestaande samenwerkingen om feedback op te halen over je huidige visie en hoe deze ervaren wordt.
- Betrek jongerenraden, adviescommissies of buurtnetwerken bij het herschrijven van je visie en missie.



Tip

Wil je meer weten over hoe je input kunt ophalen van buitenaf/inspraak kunt bewerkstelligen? Klik dan [hier](#) voor de participatiewijzer van de SER.

Tip

Wil je meer weten over het creëren van draagvlak voor DIG? Klik dan [hier](#) voor een handreiking van o.a. de SER en Universiteit Utrecht.

Voorkom tokenisme door externe perspectieven niet incidenteel maar structureel bij je organisatie te betrekken. Zorg ook dat je voldoet aan randvoorwaarden voor gelijkwaardige samenwerking, bijvoorbeeld door te zorgen voor een vergoeding, inclusief taalgebruik, en toegankelijkheid.

¹² Winkelaar, 2018, p. 248.

- Gebruik sleutelfiguren uit specifieke gemeenschappen als brug tussen jouw organisatie en groepen die je minder bereikt.
- Doe actief doelgroeponderzoek: ga de wijk in, voer straatinterviews, organiseer groepsgesprekken of verzamel verhalen via rondetafels of online kanalen. Zet digitale of fysieke enquêtes uit of werk samen met een panelbureau.
- Maak gebruik van segmentatiesystemen (zoals Mosaic of Whize) om inzicht te krijgen in het demografisch en gedragsprofiel van (potentieel) publiek in jouw regio. Gebruik deze inzichten om nieuwe publieksgroepen doelgericht te benaderen.

Houd er rekening mee dat uiteenlopende perspectieven soms kunnen schuren. Dat is waardevol: juist in die gesprekken ontstaat helderheid over wat de organisatie werkelijk belangrijk vindt.

5

En nu?

Het formuleren van een visie, missie, strategie, doelen en doelstellingen rondom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) is een belangrijke stap. Maar de échte betekenis ervan blijkt pas wanneer deze uitgangspunten voelbaar en zichtbaar zijn in de dagelijkse praktijk. Anders blijven het mooie woorden op papier. De visie en missie met bijbehorende strategie, doelen en doelstellingen die je formuleert, zijn namelijk geen eindpunt, maar een **levend kompas** bij alles wat je doet: van strategisch beleid tot dagelijkse keuzes op de werkvloer. Ze helpen je koers houden, ook als omstandigheden veranderen of er nieuwe uitdagingen ontstaan.

Met je vernieuwde visie, missie, strategie, doelen en doelstellingen kun je aan de slag om een **concreet plan van aanpak** te maken met duidelijke taken, verantwoordelijkheden, budgetten en planningen voor elke laag en afdeling van de organisatie. Ga naar www.codedi.nl voor inspiratie en tips.



Tot slot: basisprincipes

Onderstaande basisprincipes vormen een leidraad voor je inspanningen rond het werken aan je (DIG-) visie en missie. Ze herinneren je eraan dat DIG geen project is, maar een voortdurende manier van werken.

1. Integraal, niet apart

DIG is geen los project of hoofdstuk, maar een vanzelfsprekend en integraal onderdeel van wie je bent en wat je doet.

2. Context gebonden

Er bestaat geen universele blauwdruk. DIG krijgt betekenis in relatie tot jouw organisatie, je publiek, en de samenleving waarin je opereert.

3. Waarden als fundament

Waarden vormen het kompas van je organisatie en geven richting aan je keuzes. Ze maken zichtbaar wat je belangrijk vindt en hoe je wil werken.

4. Publiek centraal

Je visie, missie en doelstellingen zijn niet alleen intern geformuleerd, maar sluiten aan bij de wensen, behoeften en belevingen van publiek en gemeenschappen, ook die je nu nog niet bereikt.

5. Co-creatie en participatie

Het proces van formuleren is net zo belangrijk als het resultaat. Door medewerkers, publiek en partners te betrekken, creëer je draagvlak en eigenaarschap.

6. Toetssteen voor keuzes

Een goede visie en missie fungeren als toetssteen: Je gebruikt ze steeds opnieuw om je keuzes in programmering, beleid en organisatie te beoordelen. Dat vraagt om regelmatige reflectie en openheid om bij te sturen.

7. Concreet en haalbaar

Doelstellingen zijn niet alleen ambitieus, maar ook concreet, meetbaar en realistisch. Daarmee kun je vooruitgang zichtbaar maken.

8. Sociale veiligheid

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid kunnen alleen gedijen in een omgeving van vertrouwen, veiligheid en wederzijds respect – intern én extern.

9. Continu proces

Werken aan DIG kent geen eindpunt. Het vraagt voortdurende reflectie, leren, evalueren en bijstellen.

Geraadpleegde bronnen

Bokern, Y., Jansen, W., Van der Toorn, J., Euser, L., Djoema, V., & Ellemers, N. (2022). *Iedereen aan boord. Handreiking voor het creëren van draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid*. Universiteit Utrecht/SER Diversiteit in Bedrijf/Stichting InclusieNL.

Bryson, J.M. (2016). Strategic Planning and the Strategy Change Cycle. In D.O. Renz & R. D. Herman (Eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. John Wiley & Sons.

Çelik, S. (2021). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid: met beleid vooruit. *Beleid en Maatschappij*, 48(4), 353-366.

Desmidt, S. & Heene, A. (Reds.). (2013). Strategisch Management: een handboek voor de publieke sector. LannooCampus.

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.

Taylor, M. M., Fernandez, C. S. P., Dave, G., Brandert, K., Larkin, S., Mollenkopf, K., & Corbie, G. (2023). *Implementing Measurable Goals for Diversity, Equity and Inclusion in Clinical and Translational Science Awards Leadership. Equity in Education & Society*, 2(2), 198-205.

Ten Berge, L., Oteman, M., & Winckels, G. (2021). *Inleiding Organisatiekunde*. Coutinho.

Winkelaar, K. A. (2018). *De Communicatieadviseur. Naar een strategische positie in de organisatie*. Vakmedianet.

Verder lezen

Code Diversiteit & Inclusie. (2021). *Handreiking Waarden voor een Nieuwe Taal*.

Sociaal-Economische Raad. (2024). *Handreiking SER Participatiewijzer*.

Bouchallikht, K. & Papaikonomou, Z. (2021). *De Inclusiemarathon. Over diversiteit en gelijkwaardigheid op de werkvloer*. Amsterdam University Press.

Samuel, M. (2023). *Je mag ook niets meer zeggen. Een nieuwe taal voor een nieuwe tijd*. Nieuw Amsterdam

Hulshoff Pol, R., Papaikonomou, Z., Kona, E., & Abdullah, H. (2024). *Ongemakkelijke gesprekken. Survivalgids. Van vergadering tot familiefeest*. Nieuw Amsterdam.

Mathoera, M. (2022). *De Inclusieve organisatie*. Berghauser Pont Publishing.

Colofon

**Van woorden naar waarden: diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid
integreren in de visie en missie van je organisatie
Handreiking voor culturele en creatieve organisaties**

Auteur

Noor Sloterdijk – Code Diversiteit & Inclusie

Inhoudelijke advisering

Prof. dr. Saniye Çelik (Universiteit Leiden), bijzonder hoogleraar Diversiteit en Inclusie. Expertise: leiderschap, cultuur, veilige en inclusieve teams en organisatieontwikkeling. Saniye las mee en voorzag de handreiking van inhoudelijke feedback.

Redactie

Sakina Saouti – Code Diversiteit & Inclusie

Verder werkten mee:

Mirthe van Merwijk – Vereniging van Schouwburg- en
Concertgebouwdirecties

Arne Dee – Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals

Hedwig Heeremans – Nederlandse Associatie Podiumkunsten

Charlotte Peppelman – Vereniging van Openbare Bibliotheken

Sarah Al-Dhahir – Museumvereniging

Ryan Emmen – Cultuurconnectie

Moniek Zuidema – LKCA

Robine Covers – LKCA

Petra Faber – LKCA

Leontine Herschoe – LKCA

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 | januari 2026