



**Verslag van het eerste jaar van
de Code Diversiteit & Inclusie**
november 2019- november 2020

Inhoud

Voorwoord 5

Sanne Scholten, directeur LKCA, reflecteert op het afgelopen jaar en geeft richting.

Samenvatting 6

Eén jaar code in twee A4 samengevat.

1. Algemene bevindingen 8

In deze rapportage staan de scores weergegeven van alle organisaties die de scan hebben ingevuld. Voor deze rapportage is gekeken naar de scores van de organisaties die de scan tussen 1 november 2019 en 1 oktober 2020 hebben ingevuld.

2. Strategie & beleid 13

Bij dit onderdeel staat de vraag centraal in hoeverre organisaties strategie en beleid hebben gevormd aangaande diversiteit en inclusie.

3. Diversiteit 16

In het tweede deel ligt de focus op diversiteit. Dit onderdeel bestaat uit verschillende indicatoren die in kaart brengen hoe divers de organisaties zijn, waarbij rekening is gehouden met de diversiteit van de regio. De diversiteit is in kaart gebracht op basis van de vier P's: Personeel, Programma, Publiek en Partners.

4. Inclusie 21

In het derde deel kijken we naar inclusie. Wanneer een organisatie inclusief is, dan voelen alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, zich thuis en gewaardeerd in de organisatie. Dit wordt in de scan in kaart gebracht via vier elementen: eerlijkheid, synergie, inclusief leiderschap en inclusief HR.

Conclusie 26

Aanbevelingen 32

Leeswijzer

Een jaar na de invoering van de Code Diversiteit en Inclusie (D&I)¹ is het tijd voor een impressie. Hoe is deze nieuwe code beleefd? Wat zijn de uitkomsten van de Scan D&I en hoe kunnen we die data interpreteren? Wat betekent de coronacrisis voor de ontwikkelingen in de sector rond diversiteit en inclusie? In Nederland heerst een grote culturele dynamiek met steeds wisselende perspectieven. Wij blijven vol vertrouwen want we weten: Nederland is pluriform en ook de cultuursector ontwikkelt zich in meervoud en laat verschillende klanken horen. En daar verandert geen crisis iets aan.

Dit verslag bestaat uit vier delen. Het eerste deel gaat over de algemene bevindingen. Het tweede deel over strategie en beleid. In het derde deel zoomen we in op diversiteit en het laatste vierde deel gaat over inclusie. Hier lees je ook een opname van de stand van zaken, en de dynamiek van de kunst en cultuur op het moment vóór de uitbraak van Covid-19 en een verslag van de resultaten van de Code tijdens de crisis. Een periode waarin wellicht nog meer vasthoudendheid en lef nodig zijn om vast te houden aan de principes van diversiteit en inclusie.

1922: Indisch type

1970: Negerinnetje

2015: Jonge vrouw met waaier

2020: Isabella



Bron: Rijksmuseum

¹ <https://codedi.nl/wp-content/uploads/2020/08/Code-Diversiteit-en-Inclusie-Digitoegankelijk.pdf>



Voorwoord

Ruim één jaar Code Diversiteit en Inclusie. Ik was al een tijdje betrokken bij de Code, maar sinds ongeveer een jaar ben ik voorzitter van de stuurgroep van de Code en is mijn organisatie verantwoordelijk voor de Code en de bijbehorende ondersteuning. Een grote en vooral ook mooie verantwoordelijkheid.

Deze publicatie laat zien dat er al veel gebeurt in de culturele en creatieve sector, maar er is ook nog zoveel te doen. Regelmatig word ik blij van mooie voorbeelden: van nieuwe initiatieven die vleugels krijgen tot oude instituties die belangrijke veranderingen doormaken.

Vaker nog realiseer ik me hoeveel we als sector en samenleving nog te doen hebben. Ik liet mij recent vertellen dat er in Nederland een heel klein deel van de samenleving voldoet aan de volgende kenmerken:

- Man
- Niet zichtbaar godsdienstig
- Wit
- Heteroseksueel
- Hoogopgeleid
- Spreekt ABN
- Hoogopgeleide ouders

Deze kleine groep, waarvan ik ook nog wel durf te stellen dat geen beperking ook nog een kenmerk is, is echter zeer dominant in de top van dit land. Of het nu de politiek is of het bedrijfsleven. Beredenerend vanuit dit sterk dominant perspectief is het makkelijk te snappen dat dat niet zomaar leidt tot goede keuzes voor iedereen in onze samenleving. Daarom is het juist zó belangrijk dat de top van organisaties, dus ook in onze sector, veel diverser wordt.

Zelf scoor ik ook op bijna al deze kenmerken. Het afgelopen jaar heeft voor mij in het teken gestaan van werken aan mijn eigen blinde vlekken. Ik realiseer me dat ik daar altijd aan zal moeten blijven werken. Van het lezen van een roman van en over een autistische vrouw, het luisteren van een podcast voor en door jonge vrouwen van kleur, tot het kijken van een documentaire over de burgerrechtenbeweging van mensen met een beperking. Het helpt me om een breder perspectief te krijgen en steeds beter de impliciete en expliciete normen te zien en te begrijpen.

Het algehele bewustzijn is voor mijn gevoel dit jaar groter geworden, in de sector en daarbuiten. De Black Lives Matter-beweging kreeg veel aandacht en meer witte mensen namen hier een rol in. Gebarentolk Irma zorgde er niet alleen voor dat doven en slechthorenden de corona-persconferenties konden volgen, maar ook voor bewustzijn bij horenden. Na decennia is de Nederlandse Gebarentaal eindelijk officieel erkend als taal. Mijn hoop is dat we dit bewustzijn vasthouden en vooral ook in actie komen. Dat begint met je verdiepen en nadenken over welke rol je zelf kunt spelen. Ik hoop dat steeds meer mensen dat gaan doen. Heeft jouw organisatie de weg naar de Scan Diversiteit & Inclusie al gevonden?

Ik ben zeer gemotiveerd om de komende jaren mijn rol te blijven spelen en uit te breiden. Heb je daar ideeën over: ik hoor en lees ze graag!

Sanne Scholten
Directeur-bestuurder LKCA
sannescholten@lkca.nl

Samenvatting

Het grote verschil

Kleine stapjes maken het grote verschil. Op 1 november 2019 werd de Code Diversiteit en Inclusie (D&I) voor de cultuursector gelanceerd tijdens het jaarlijkse event Beeld&Storm in Den Haag en werden de &Awards uitgereikt. Het was een hartverwarmend event dat als firestarter voor het echte werk fungeerde: gedrags- en cultuurverandering. Veel instellingen zaten in de fase waarin zij een plan van aanpak schreven of een nulmeting lieten doen. Het afgelopen jaar is er hard gewerkt om de Code onder de aandacht te brengen en professionals in de cultuursector mee te nemen in de cultuurverandering. De verandering die moet leiden tot meer diversiteit en een inclusieve cultuur, waarin we met elkaar die meerstemmigheid omarmen, en waar iedereen zich thuis voelt, gerespecteerd en gehoord wordt en aan mag schuiven. Alle stemmen tellen!

Netvlies! Actielijst! Dadendrang!

We hebben het afgelopen jaar gewerkt langs twee routes. De eerste route was die van communicatie naar buiten in de vorm van de campagne om diversiteit en inclusie op het netvlies van de cultuursector te krijgen, maar ook op de actielijst en in de dadendrang van directies. Door het uitrollen van diverse communicatiemiddelen pushten we het belang van D&I. De tweede route was die van educatie. We ontwikkelden trainingsaanbod om te kunnen werken aan de ontwikkeling van D&I competenties waarmee professionals echt handen en voeten konden geven aan de cultuurverandering.

Onze aanpak bestond vooral uit motiveren, inspireren en kennisdeling, waarbij we vooral aanstuurden op zelfreflectie. In de spiegel kijken is belangrijk, fouten maken mag, als je er maar iets van leert zodat je inclusief gaat denken en handelen.

Meten = weten: de ScanD&I

De Scan D&I werd parallel met de nieuwe Code D&I doorontwikkeld. Op de homepage² van de website van de Code wordt de Scan aangeboden aan culturele organisaties. Deze Scan D&I geeft organisaties na het invullen direct een rapport met hun score, plus suggesties voor verbetering. Op die manier functioneert de Scan D&I als een belangrijk hulpmiddel voor de culturele en creatieve organisaties. Ze krijgen inzicht in hoe divers en inclusief ze op dat moment zijn, ze zien waar ruimte is voor verbetering en ze kunnen met elkaar in gesprek gaan over de vervolgstappen.

Breed gedragen

Deelnemers aan de Scan D&I worden aangespoord om met een brede vertegenwoordiging uit verschillende lagen van de organisatie de scan in te vullen. Op die manier wordt al snel duidelijk of percepties en ervaringen over inclusie van de organisatie breed gedragen zijn, of verschillen per persoon of afdeling. De Scan bestaat uit drie delen. In het eerste deel maken we een inventarisatie van de mate waarin aandacht voor diversiteit en inclusie onderdeel is van het beleid van de organisaties. We kijken naar drie indicatoren: visie en commitment, verantwoordelijkheid en middelen.

Diversiteit & Inclusie

In het tweede deel ligt de focus op diversiteit. Dit onderdeel bestaat uit verschillende indicatoren die in kaart brengen hoe divers de organisaties zijn, waarbij rekening is gehouden met de diversiteit van de regio. De diversiteit is in kaart gebracht op basis van de vier P's: Personeel, Programma, Publiek en Partners. In het derde deel kijken we naar inclusie. Organisaties kunnen veel doen om inclusiever te worden, maar wanneer

² <https://codedi.nl>

diversiteit niet onderdeel wordt van het DNA van de organisaties, dan zal die ook weer snel verdwijnen³. Wanneer een organisatie inclusief is, dan voelen alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, zich thuis en gewaardeerd in de organisatie⁴. Dit wordt in de Scan in kaart gebracht via vier elementen: eerlijkheid, synergie, inclusief leiderschap en inclusief HR-beleid. Praten over diversiteit en inclusie is niet altijd even makkelijk⁵. Men heeft de neiging om te denken dat het er beter voor staat dan het daadwerkelijk is. Daarom zijn er ook een aantal vragen meegenomen in de scan om de sociale wenselijkheid van de antwoorden te meten.

Stoorzenders of kansen?

In 2020 kreeg de culturele en creatieve sector met nogal wat omgevingsfactoren te maken. Door het verlamdende effect van de coronacrisis, is er na maart 2020 meer nodig geweest. Een hele grote dosis **lef**. Lef helpt ons namelijk om vast te houden aan onze motivatie om op dagelijkse basis met diversiteit & inclusie bezig te zijn en om koers te houden. Van kleine stapjes naar een vastberaden en ritmisch doorstappen. Opvallend is dat organisaties die al gestart waren met serieus werken aan diversiteit en inclusie, goed doorpakten in de crisis. Het Stedelijk Museum is een mooi voorbeeld. Zij hadden al een projectmanager, een D&I infrastructuur ingericht binnen hun organisatie en een directeur die het belang inziet. Als je die context hebt, blijken de D&I ontwikkelingen tijdens de crisis gewoon door te gaan. Dit in tegenstelling tot organisaties waar nog geen of nauwelijks sprake was van D&I activiteiten. Daar is de D&I ontwikkeling helemaal gestagneerd. Begrijpelijk natuurlijk, als je een kleine organisatie bent en je staat op omvallen. Met een dosis lef en besef, blijft het belang van diversiteit en inclusie op de radar.

#BlackLivesMatter

Een andere hele belangrijke omgevingsfactor is de #BlackLivesMatter beweging. Naar aanleiding van de hashtag zijn er een aantal organisaties geweest die statements hebben uitgegeven. In juni 2020 is er een pittige brief door meer dan 600 kunstprofessionals gericht aan de cultuur. De strekking was: 'Wij zien jullie: witte kunst en cultuursector.' Een enorme trigger. We hebben toen een nieuwe rubriek, Open Mic, bedacht voor onze nieuwsbrief: een maker aan het woord. Jonge makers van kleur deden hun verhaal, luchtten hun hart en lieten hun stem horen. Diversiteit en inclusie is een expertise, waar gespecialiseerde professionals voor zijn. Dit land heeft inmiddels vele ervaren diversiteit & inclusie professionals, ook in de cultuursector. Deze specialisten kunnen je helpen. Misschien is de hashtag zelfs een kans voor de Code. Als we maar stappen blijven nemen. Of zoals Martin Luther King zei: 'Geloof is de eerste stap nemen, ook als je niet de hele trap kunt zien.'

Diversiteit: ook in de uitkomsten!

De belangrijkste conclusie die we op basis van de data van de Scan kunnen trekken, is dat er een enorme diversiteit is in hoe het gesteld is met diversiteit en inclusie bij organisaties in de culturele en creatieve sector. Waar sommige organisaties een toonbeeld zijn van diversiteit en inclusie, zijn er andere organisaties die nog helemaal aan het begin staan van het traject om divers en inclusief te worden. Tegelijkertijd is het mooi om te zien dat organisaties die zo laag scoren, toch ook de Scan hebben ingevuld. Dat laat zien dat ook zulke organisaties de weg naar de Scan hebben gevonden. Het suggereert dat de wil er is om aan de slag te gaan met de Code. Stap voor stap. Met een gezonde dosis lef.

Diversiteit & Inclusie specialisten in de cultuursector

Van Gogh Verbindt

Martin van Engel

<https://www.vangoghmuseum.nl/nl/over/organisatie/inclusiviteit-en-toegankelijkheidsbeleid/van-gogh-verbindt>

Musea Bekennen Kleur

Aspha Bijnaar

<https://museabekennenkleur.nl/>

Musea in Gebaren

Roos Wattel

<https://www.museaingebaren.com/>

Studio I

Inez Blanca vd Scheer

<https://studio-inclusie.nl/>

Theater Inclusief

<https://theaterinclusief.nl/>

Samen Inclusief

Sanne den Adel

VSC

Nationaal Archief Inclusief

Jeftha Pattikawa

<https://www.nationaalarchief.nl>

Rijksmuseum

Sherida Zorg, manager

Diversiteit

Cathelijne Denekamp, manager
Inclusie

Stedelijk Museum

Carlien Lammers, medewerker
inclusie

3 Puritty, C., Strickland, L. R., Alia, E., Blonder, B., Klein, E., Kohl, M. T., ... & Gerber, L. R. (2017). Without inclusion, diversity initiatives may not be enough. *Science*, 357(6356), 1101-1102.

4 Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

5 van Dijk, H., Kooij, D., Karanika-Murray, M., De Vos, A., & Meyer, B. (2020). Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work.

1. Algemene bevindingen

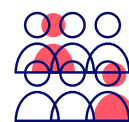
Joan Tol, projectmanager Code Diversiteit & Inclusie

‘Diversiteit en inclusie gaan in de kern over menselijkheid. Hoe willen wij met elkaar omgaan, los van de labels, overeenkomsten en verschillen? De sleutel hiervoor ligt bij onszelf’

Het belang van Diversiteit & Inclusie op de radar

Dat was ons doel. We hebben vooral gewerkt aan het vergroten van bewustwording, waarbij we kwartjes lieten vallen zodat de intrinsieke motivatie om aan de slag te gaan, omhoogging. Hieronder een overzicht van de middelen die we hebben ingezet.

1 Het event Beeld&Storm 2019 gold als de kick-off van de Code D&I. Een kleine 200 bezoekers genoten van een programma vol verrassing, zang, dans en vooral emotie. De &Awards, die mogelijk worden gemaakt door de Rijkscultuurfondsen, werden voor de tweede keer uitgereikt met deze keer een nieuwe categorie: de Persoonsprijs. Deze ging naar Joan Windzak (eigenaar Educulture), de Organisatieprijs ging naar Wat Telt! (project Musea in Gebaren). Minister van Engelshoven kreeg de code overhandigd uit handen van Jan Brands, lid Federatie Cultuur.



2 Website: Vlak voor de lancering van de Code is onze website vernieuwd. Hier plaatsten we interessant nieuws uit het veld, goede voorbeelden op het gebied van 4 P's en andere informatie om onze doelgroep te motiveren en te inspireren.



3 Media mix: We richten om diezelfde redenen ook social media kanalen in (LinkedIn en Facebook), waarbij we graag een stukje duiding meegeven. Met onze maandelijkse nieuwsbrief hielden we onze doelgroep op de hoogte van het laatste nieuws.





4 Podcast Cultuurbrekers: Samen met Zoe Papaikonomou en Vinny Tailor hebben we een scherpe en reflectieve 4-delige podcast ontwikkeld. Host Zoë Papaikonomou ging met baanbrekers uit de sector in gesprek over één van de vier P's uit de Code. Daarbij gingen we zelfreflectie niet uit de weg. De gasten speelden het Blunder Pim Pam Pet, want verandering is een weg van vallen, reflecteren en weer opstaan. En ze namen hun "Petje Af" voor een instelling, project of persoon die bijdraagt aan meer diversiteit en inclusie in de cultuursector. Verslaggever Vinny Tailor bezocht elke aflevering een organisatie waar op concrete wijze aan meer diversiteit en inclusie wordt gewerkt.



5 Blogs: We hebben professionals uit de sector gevraagd om hun reflectieve verhalen te delen. Blunders maar vooral nieuwe inzichten die hebben geleid tot een nieuwe mindset. De blogs gaan vooral over leren: rekening houden, of (meer) begrip krijgen of tonen voor een ander.



6 Spotlight: Tijdens het event Beeld&Storm in november 2019 stond een aantal cultuurprofessionals letterlijk in de spotlights. Roos Wattel, Jeanine la Rose en Ernestine Comvalius deelden hun verhaal nogmaals op onze website. Ook deze verhalen zijn bedoeld om te inspireren, te motiveren en van te leren.



7 Open Mic: Onze nieuwe rubriek! In de Open Mic deelden jonge makers een persoonlijk verhaal, een hartenkreet of een opinie over diversiteit en/of inclusie. Zo leren we, met elkaar en van elkaar.



8 Video's: Onze razende reporter, Channa Benders, ging op bezoek bij verschillende cultuurinstellingen, op zoek naar verhalen en goede voorbeelden voor Programma, Publiek, Personeel of Partners. Bij Factorium in Tilburg verdwijnen culturele verschillen tijdens de Urban Jam Sessions. Het Rijksmuseum koos voor de P van Personeel met het project 'Van Binnenuit'. Rozet uit Arnhem wil er voor alle Arnhemmers zijn en stemt daar haar activiteiten op af. Theaterfestival Boulevard liet zien hoe zij hun voorstellingen toegankelijk maken voor iedereen. Het Fringe Festival in Delft biedt jonge makers een platform voor talentontwikkeling: 'Jonge makers vertellen het verhaal van de toekomst'.



9 Presentaties: Er zijn door het hele land doorlopend presentaties verzorgd voor verschillende organisaties over de principes van de Code, het belang van verandering en het stappenplan als praktisch handvat. Daarnaast was er representatie bij bijeenkomsten en debatten

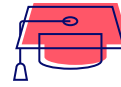
Tools & Educatie

Veranderen is een leerproces dat gepaard gaat met vallen, opstaan, weer vallen, struikelen en weer opstaan. Educatiemiddelen zijn hierbij de zuurstof die de longen doen ademen. We kregen geregeld de vraag: hoe dan? Wat kunnen we doen met D&I? Daarom was het ook ons doel om cultuurprofessionals een handelingsperspectief te bieden op basis van praktische educatie. Welke middelen hebben we ingezet om cultuursector mee te nemen, zodat ze de vertaalslag kunnen maken van 'begrijpen' naar 'toepassen'.



1 ScanD&I: Het meetinstrument van de Code, de eerste stap uit het stappenplan. Organisaties die wilden weten waar ze stonden op het gebied van diversiteit & inclusie, vulden de Scan in. Idealiter deden ze dat met een aantal mensen uit hun organisatie, want het eerste deel van de Scan is ingericht als zelfreflectie-tool. Zo kwamen verschillende percepties aan bod. Afgelopen jaar vulden 161 organisaties de Scan D&I in.

2 Leergang Inclusief Leiderschap: In co-creatie met de Academie voor Cultuurmanagement ontwikkelden wij de Leergang Inclusief Leiderschap. De eerste editie was binnen twee weken volgeboekt. Inmiddels zijn er twee edities afgerond en is er een derde in de maak. In dit leiderschapsprogramma namen top trainers/sprekers als Rachid Berragiy, Esther Mollema, Jitske Kramer en Nora El Abdouni de deelnemers mee in Multicultureel Vakmanschap, Blinde Vlekken, Building Tribes en Breincodes. Professionals van binnen en buiten de sector vulden het programma aan met hun inspirerende praktijkvoorbeelden. Ruim 60 directeuren en zakelijke en artistieke leiders namen deel aan deze inspirerende leergang.



3 Training De Code & Jij: Draagvlak creëren is belangrijk bij cultuurverandering. Daarom werden cultuurprofessionals door Seba Cultuurmanagement getraind in het presenteren van diversiteit & inclusie aan de hand van de principes van de Code. De Code is van, voor en door de sector. Veranderen doen we dus met elkaar. Ongeveer 60 cultuurprofessionals, maar ook medewerkers van fondsen en overheden hebben de training inmiddels gevolgd.



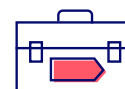
4 Mentorprogramma: In een mentorprogramma in samenwerking met Echo Foundation koppelden we jonge makers/starters aan cultuurprofessionals om van elkaar te leren. Aan deze pilot deden 12 mentoren en 12 mentees mee. Het programma leidde tot nieuwe inzichten, nieuwe ervaringen en nieuwe perspectieven. Daar houden we van.



5 Online Masterclasses: Uit nood geboren door de gevolgen van de coronacrisis, maar oh zo succesvol, was deze vijfdelige online serie. We besloten om in de zomerperiode in vijf weken vijf Masterclasses aan te bieden. Recept: één goede trainer, één voorbereidende opdracht, één principe uit de Code, één betrouwbare online vergadertool plus een goede voorbereiding. Roeren... en klaar. Honderden mensen hadden zich tot onze grote verrassing aangemeld, ook buiten de cultuursector was de interesse groot. Er hebben in totaal ongeveer 250 personen deelgenomen.



6 Trainingswijzer D&I: Diversiteit & Inclusie is een populair onderwerp en er zijn veel aanbieders op het gebied van trainingen en workshops. We ontwikkelden daarom een wegwijzer van organisaties die de cultuursector op het gebied van Diversiteit & Inclusie kunnen ondersteunen. Op deze lijst staan organisaties die op het terrein van D&I met succes al de nodige mijlen hebben gemaakt en bekend zijn met de cultuursector en/of non-profit sector.



Recente resultaten van de Scan D&I

In deze rapportage staan de scores weergegeven van alle organisaties die de Scan hebben ingevuld tussen 1 november 2019 en 1 oktober 2020. Wanneer organisaties de Scan vaker hebben ingevuld, is alleen hun meest recente score meegenomen. In totaal hebben 161 verschillende organisaties de scan ingevuld. Daarvan werken 148 organisaties met een programma en een publiek.

De scores

In Tabel 1 staan de gemiddelde scores weergegeven op alle onderdelen. Ook staat aangegeven wat voor elk onderdeel de laagste score was die een organisatie heeft behaald, en wat de hoogste score was. Op alle onderdelen was de laagste score een 1 en de hoogste score een 7. De uitzondering is het onderdeel inclusief HR. Omdat er 15 verschillende HR-praktijken zijn waarvan respondenten moesten aangeven in hoeverre die in gebruik zijn bij organisaties, was de laagst haalbare score daar 0 en de hoogst haalbare 15.

Tabel 1. Aantal respondenten, gemiddelde, laagste en hoogste score op elk onderdeel.

	Aantal	Gemiddelde	Minimum	Maximum
Strategie en beleid				
Visie en commitment	159	4,61	1,75	7,00
Verantwoordelijkheid	161	3,89	1,25	7,00
Middelen	146	4,24	1,75	7,00
Diversiteit				
Personeel	161	4,26	1,45	7,00
Programma	148	5,05	1,88	7,00
Publiek	148	4,70	1,88	7,00
Partners	161	4,40	1,38	7,00
Inclusie				
Eerlijkheid	161	4,95	1,00	7,00
Synergie	161	5,35	1,28	7,00
Inclusief leiderschap	161	5,37	1,00	7,00
Inclusief HR	161	5,19	,00	15,00
Sociale Wenselijkheid	161	4,57	1,19	7,00

Wat valt op?

Allereerst liggen de gemiddelde scores vrijwel allemaal rond de voldoende. Er zijn niet echt uitschieters naar boven, alleen het onderdeel ‘verantwoordelijkheid’ scoort met een 3,89 onder het midden van de schaal. Een kanttekening: elke organisatie die de Scan D&I heeft ingevuld, geeft al blijk van enige interesse in diversiteit en inclusie. De kans is dus groot dat de organisaties die de Scan D&I hebben ingevuld over het algemeen beter scoren dan de organisaties die dat niet hebben gedaan, en dat deze scores dus niet representatief zijn voor de hele culturele en creatieve sector.

Rooskleurig

We zien wel wat sociale wenselijkheid in de antwoorden. Hoe verder boven de 4, hoe waarschijnlijker het is dat de antwoorden te rooskleurig zijn ingevuld. De score van 4,57 suggereert dat de gemiddelde scores mogelijk iets naar beneden moeten worden bijgesteld voor een realistisch beeld, maar dan gaat het slechts om een paar tienden. Als laatste valt op dat de scores enorm uiteenlopen. Bij elk onderdeel is er ten minste één organisatie die de hoogste score behaalt, maar bij elk onderdeel worden ook hele lage scores behaald en op een aantal onderdelen zelfs de laagst mogelijke score.

Breedspectrum

De belangrijkste conclusie is dat er een enorme diversiteit is in hoe het gesteld is met diversiteit en inclusie bij organisaties in de culturele en creatieve sector. Het spectrum is breed! Waar sommige organisaties nu al een toonbeeld zijn, staan andere organisaties nog helemaal aan het begin van het traject om divers en inclusief te worden. Tegelijkertijd is het ook wel mooi om te zien dat organisaties die zo laag scoren, toch ook de scan hebben ingevuld. Dat laat zien dat ook zulke organisaties wel de weg naar de Scan hebben gevonden. Het suggereert dat de wil er wel is om ermee aan de slag te gaan.

In detail

In de volgende hoofdstukken zoomen we meer gedetailleerd in op de scores per onderdeel. Daarbij worden grafieken getoond die aangeven hoeveel organisaties welke score hebben gehaald. In die grafiek is ook een vloeiende lijn afgebeeld. Dit is de “normaal-curve”. Indien de antwoorden representatief zijn voor alle organisaties van de culturele en creatieve sector (maar zie de kanttekening hierboven), dan geeft de normaal-curve aan hoe op die indicator alle organisaties verdeeld zijn.



2. Strategie & beleid

De hamvraag

Hier staat de vraag centraal in hoeverre organisaties strategie en beleid hebben gevormd aangaande diversiteit en inclusie. De drie indicatoren hiervoor zijn de mate waarin diversiteit en inclusie verankerd zijn in de visie van de organisatie en wordt gezien als een prioriteit (**visie en commitment**), de mate waarin er concrete doelen zijn gesteld op het gebied van diversiteit en inclusie (**concrete doelen**), en de mate waarin er middelen beschikbaar zijn gesteld om diverser en inclusiever te worden (**middelen**).

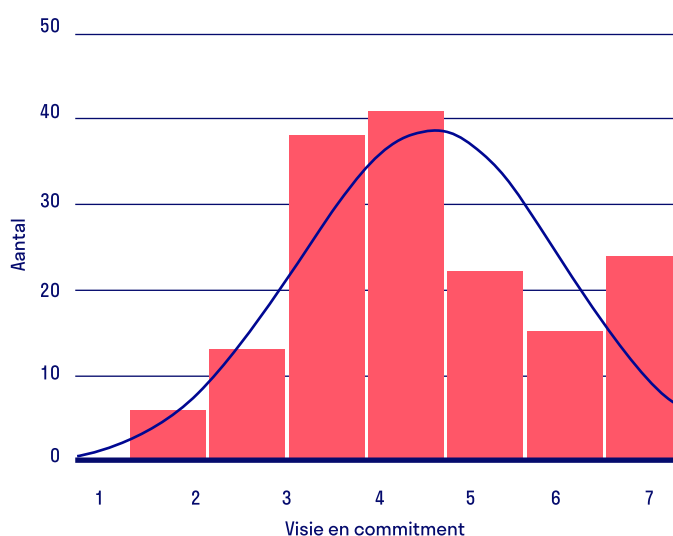
Visie en commitment

Visie en commitment is gemeten aan de hand van twee vragen over de mate waarin (a) de organisatie een concrete visie heeft over diversiteit en die ook uitdraagt, en (b) er in alle functielagen van de organisatie aandacht is voor diversiteit en inclusie.

Middenmoot

Figuur 1 toont hoe de scores van de respondenten verdeeld is. De meerderheid van de organisaties zitten op of net onder het midden. Dat geeft aan dat de meeste organisaties al wel enigszins bezig zijn, maar dat er over het algemeen nog veel ruimte is voor verbetering. De kleine opleving op het einde toont aan dat er al wel organisaties zijn die hier zeer serieus mee bezig zijn.

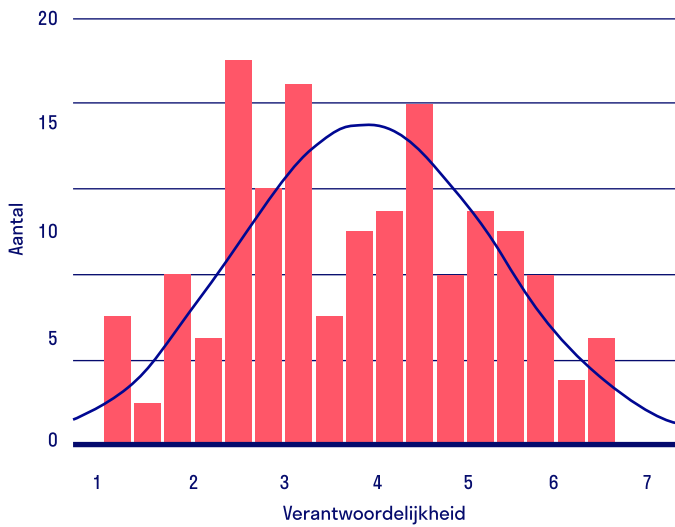
Figuur 1. Scores op Visie en commitment



Verantwoordelijkheid?

De drie vragen waarmee in kaart is gebracht in hoeverre de organisatie mensen in de organisatie verantwoordelijk heeft gemaakt voor diversiteit en inclusie, gaan over de mate waarin (a) op alle functielagen mensen zijn toegerust om bij te dragen aan doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie, (b) verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid is vastgelegd op het strategisch niveau, en (c) leidinggevend worden beoordeeld voor het behalen van concrete doelen op het vlak van diversiteit en inclusie. Van alle onderdelen is dit het onderdeel waarop de organisaties gemiddeld het laagste scoren.

Figuur 2. Scores op Verantwoordelijkheid

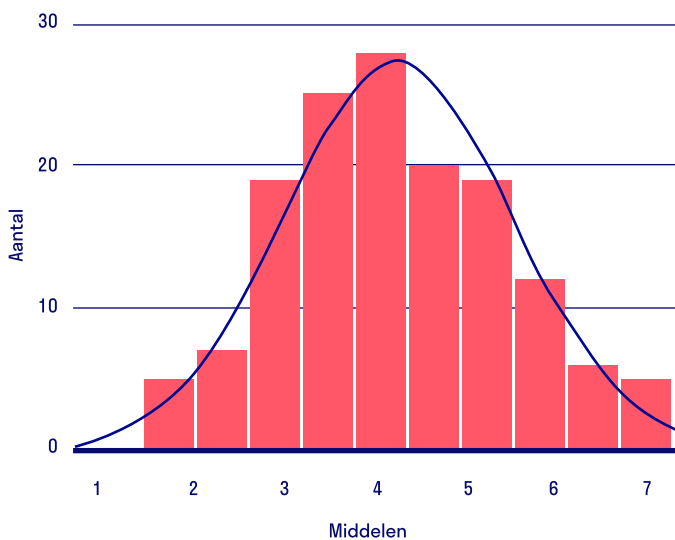


Figuur 2 laat zien dat de scores op dit vlak nogal *wijdverspreid* zijn. Er is dus een *grote verscheidenheid* in de mate waarin de organisaties mensen verantwoordelijk hebben gegeven en verantwoordelijk houden aangaande doelen op het vlak van diversiteit en inclusie. Maar op twee vlakken is er over de breedte nog veel ruimte voor verbetering. Slechts 14% van de organisaties geeft aan dat de medewerkers goed geschoold zijn in het omgaan met diversiteit. Daarnaast geeft slechts 15% van de organisaties aan het (helemaal) eens te zijn met de uitspraak dat leidinggevend worden beoordeeld op het uitvoeren van diversiteitsbeleid en het behalen van concrete doelen op dat gebied.

Middelen

Om te meten in hoeverre organisaties middelen hebben toegewezen om diversiteit en inclusie te verbeteren, zijn drie vragen gesteld over de mate waarin (a) er een budget is voor D&I, (b) de organisatie gebruik maakt van methodes om nieuwe publieksgroepen aan te trekken, en (c) marketing inzet gericht op het bereiken van diverse publieksgroepen.

Figuur 3. Scores op Middelen



Ruimte voor meer actie...
Op basis van **Figuur 3** concluderen we dat veel organisaties hier wel iets aan doen, maar dat er ook zeker nog ruimte is voor meer. Weinigen doen vrijwel niks op dit vlak, maar er zijn er even weinig die hier vol via hun middelen op inzetten. Daarnaast is ook hier weer een verscheidenheid zichtbaar onder de organisaties. Vooral op het gebied van budget zijn de scores erg laag: Slechts 28% had afgelopen jaar budget gereserveerd voor het verbeteren van diversiteit en inclusie. Enigszins hoopgevend is dat 28% van de organisaties komend jaar wel van plan is budget vrij te maken.



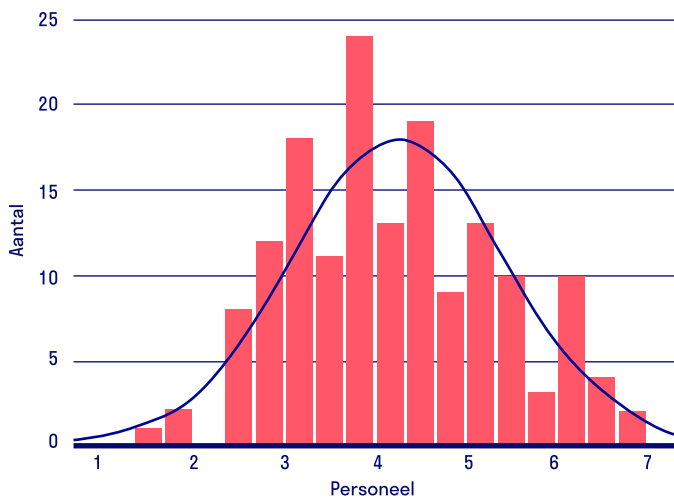
3. Diversiteit

In de scores op het gebied van diversiteit staan de vier P's centraal: Personeel, Programma, Publiek, en Partners. De culturele sector onderscheidt zich hierin van de creatieve (en vrijwel alle andere sectoren), want die hebben er slechts twee: Personeel en Partners.

Personeel

Vijf vragen vormen de basis voor de score van organisaties omtrent diversiteit in hun Personeel. Deze vijf vragen gaan over de mate waarin (a) er concrete doelstellingen zijn over diversiteit in alle relevante facetten van het personeelsbestand en (b) het bestuur/de Raad van Toezicht, (c) bij werving en selectie maatregelen worden genomen om gelijke kansen voor iedereen te vergroten, en (d) gegeven de regio het huidige personeelsbestand en (f) bestuur/Raad van Toezicht divers is.

Figuur 4. Scores op Personeel



Figuur 4 toont aan dat ook hier veel verschil bestaat tussen organisaties. De meeste organisaties zien echter nog wel ruimte voor verbetering: Slechts 27% van de organisaties is het (helemaal) eens met de uitspraak dat hun personeelsbestand divers is binnen de stad/regio waarin zij opereren.

Specifieke doelgroepen

Om meer inzicht te krijgen in specifieke doelgroepen, vroegen we in de Scan D&I ook hoeveel procent van het huidige personeelsbestand bestaat uit een aantal van die doelgroepen:

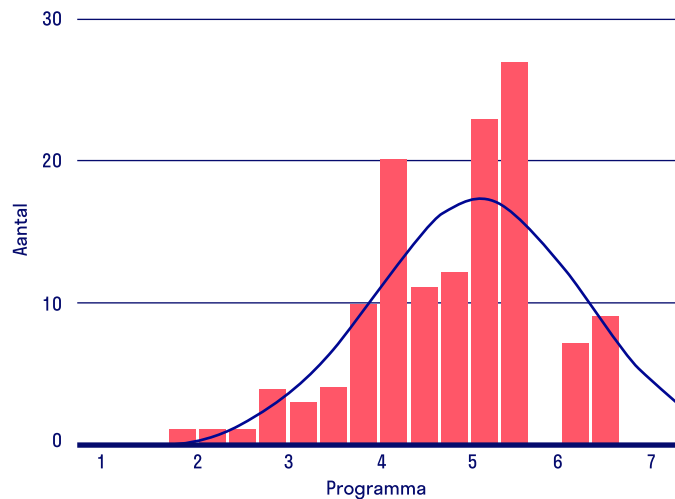
- Personeelsleden met een niet-westerse migratieachtergrond: 14%
- Bestuur/RvT leden met een niet-westerse migratieachtergrond: 12%
- Personeelsleden met een non-binair geslacht: 2%
- Bestuur/RvT leden met een non-binair geslacht: 1%
- Personeelsleden met een fysieke arbeidsbeperking: 4%
- Bestuur/RvT leden met een fysieke arbeidsbeperking: 2%
- Personeelsleden met een mentale arbeidsbeperking: 6%
- Bestuur/RvT leden met een mentale arbeidsbeperking: 1%
- Personeelsleden met een lage sociaaleconomische status: 14%
- Bestuur/RvT leden met een lage sociaaleconomische status: 4%

Het is moeilijk om conclusies te trekken op basis van deze percentages vanwege twee redenen. Ten eerste zullen deze gegevens lang niet altijd voorhanden zijn geweest voor respondenten. Het is daarom belangrijk om te benadrukken dat het slechts schattingen zullen zijn. Ten tweede is niet goed bekend hoe deze doelgroepen verdeeld zijn in de regio's waar deze organisaties gevestigd zijn. Daardoor is het lastig om te bepalen of met deze percentages de organisaties enigszins een doorsnee vormen van de lokale maatschappij. Wel nemen we ze als ijkpunt om te kijken in hoeverre deze percentages in de komende jaren veranderen.

Programma

De score op Programma is gebaseerd op twee vragen aangaande de mate waarin (a) er concrete doelstellingen zijn om een divers programma aan te bieden, en (b) het huidige programma divers is gegeven de regio.

Figuur 5. Scores op Programma



Positieve score

Ook al laat **Figuur 5** zien dat ook hier weer redelijk wat verscheidenheid is tussen de organisaties, zit de grote meerderheid wel aan de rechterkant van de helft. Dit suggereert dat diversiteit in het programma voor de meeste organisaties al wel een punt van aandacht is.

Ook op dit vlak zijn een aantal specifiekere vragen gesteld om meer inzicht te krijgen in de daadwerkelijke diversiteit in het programma, en op welke vlakken het programma divers is. Dit is gedaan door te vragen bij hoeveel procent van het programmamaker/kunstenaars/acteurs met een specifieke achtergrond betrokken zijn:

- Makers/kunstenaars/acteurs met een niet-westerse migratieachtergrond: 32%
- Makers/kunstenaars/acteurs met een fysieke of mentale arbeidsbeperking: 21%

Daarnaast is gevraagd hoeveel procent van het programma specifiek is geprogrammeerd gericht op het aantrekken van publiek met een specifieke achtergrond:

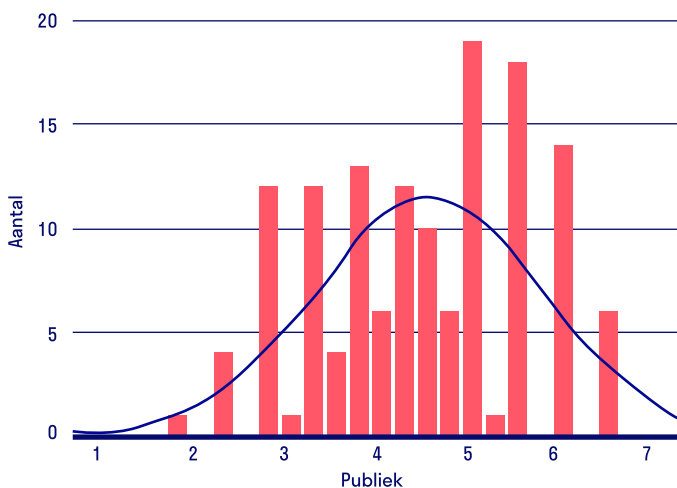
- Aantrekken van publieksgroepen met een niet-westerse migratieachtergrond: 27%
- Aantrekken van publieksgroepen met een fysieke of mentale arbeidsbeperking: 15%
- Aantrekken van publieksgroepen met een lage sociaaleconomische status: 30%

Ook hierbij is het moeilijk om conclusies te trekken op basis van deze percentages, gegeven dat het ook hier waarschijnlijk gaat om schattingen. Maar de percentages komen overeen met het beeld dat ontstaat op basis van **Figuur 5**, namelijk dat veel organisaties al wel (bewust) bezig zijn met diversiteit in hun programma.

Publiek

Diversiteit in het programma zou logischerwijs moeten leiden tot diversiteit in het publiek. Om te meten hoe het gesteld is met de diversiteit in het publiek, zijn er twee vragen gesteld in de scan. Deze vragen focussen op de mate waarin (a) er concrete doelstellingen zijn om een divers publiek te bereiken, en (b) de samenstelling van het huidige publiek divers is gegeven de regio.

Figuur 6. Scores op Publiek



Divers programma trekt divers publiek

Figuur 6 geeft de diversiteit in het publiek weer en is iets minder uitgesproken dan Figuur 5 aangaande de diversiteit in het programma, maar laat alsnog wel zien dat de meeste organisaties de indruk hebben dat hun publiekssamenstelling al wel redelijk divers is. Wel zien we ook hier weer het een en ander aan diversiteit, en zijn er dus ook zeker nog organisaties die hierin nog veel ruimte hebben voor ontwikkeling.

Wie zit er in je zaal?

Om iets specifieker zicht te krijgen op hoe divers het publiek momenteel is, zijn voor een drietal doelgroepen gericht gevraagd in hoeverre die vertegenwoordigd zijn onder het huidige publiek. Dit is gedaan door te vragen hoeveel procent van het publiek een specifieke achtergrond heeft:

- Publiek met een niet-westerse migratieachtergrond: 22%
- Publiek met een fysieke of mentale arbeidsbeperking: 9%
- Publiek met een lage sociaaleconomische status: 22%

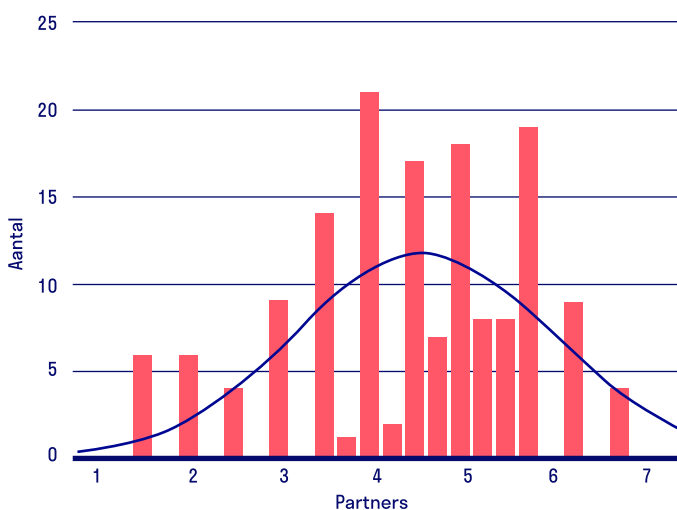
Eén maar....

Hierbij moet echter worden opgemerkt dat slechts 11,5% van de organisaties structureel publieksonderzoek doet naar diversiteit. Gegeven dat dit dus slechts schattingen betreft, en er daarnaast geen betrouwbare informatie voorhanden is om te weten hoe deze percentages zich verhouden tot hoe deze doelgroepen verdeeld zijn in de regio's waar de organisaties zich bevinden, is het ook hier lastig om conclusies te trekken. Het biedt wel een goed ijkpunt voor ontwikkelingen in de toekomst.

Partners

Als laatste keken we naar de diversiteit wat betreft de partners waar de organisaties mee samenwerken. Dit is via de Scan D&I in kaart gebracht door te vragen naar de mate waarin (a) er concrete doelstellingen zijn aangaande samenwerken met partners die een positieve bijdrage leveren aan diversiteit, en (b) de organisatie momenteel al doelbewust samenwerkt met organisaties van diverse achtergrond en signatuur.

Figuur 7. Scores op Partners



Figuur 7 toont dat de scores hierop momenteel nogal uiteenlopen. Bij vrijwel alle organisaties is er nog wel ruimte voor ontwikkelin. Een aantal organisaties staan wat dit betreft nog volledig in de kinderschoenen.

Het inzicht van Bente Bergmans, Museumvereniging, lid Stuurgroep Code D&I

**‘We hoeven “de ander”
geen stem te geven,
iedereen heeft een stem.
De taak van D&I-
professionals is o.a.
om iedereen te (blijven)
bemoedigen die stem te
gebruiken.’**



4. Inclusie

De vier elementen

Om te meten hoe inclusief de organisaties zijn, is gekeken naar vier elementen:

- Eerlijkheid
- Synergie
- Inclusief leiderschap
- Inclusieve HR-praktijken

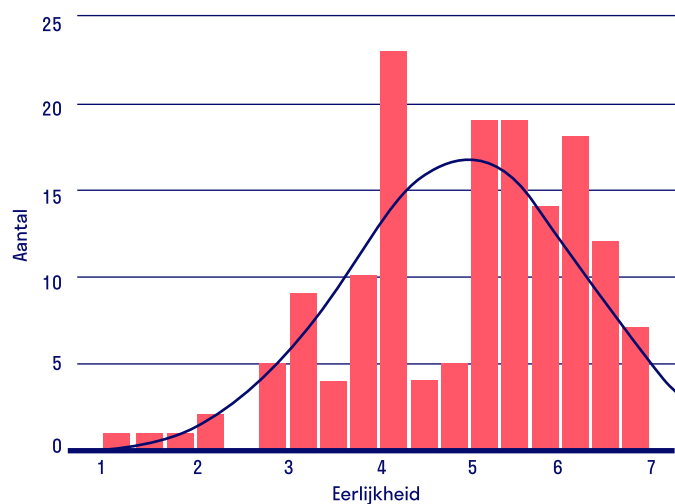
Volgens de wetenschap is de mate waarin de organisatie alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, eerlijk behandelt en waardeert, belangrijk om een inclusieve organisatie te zijn. **Eerlijkheid** en **Synergie** zijn de eerste twee aspecten die in de Scan D&I zijn gemeten⁶.

Voor het creëren van Eerlijkheid en Synergie zijn twee factoren cruciaal: **Inclusief leiderschap** en **Inclusieve HR-praktijken**⁷. De Scan D&I meet ook hoe het met deze twee zaken gesteld is bij de organisaties.

Eerlijkheid

Als binnen een organisatie de medewerkers de indruk hebben dat eerlijkheid wordt gestimuleerd en discriminatie wordt gereduceerd is zo'n organisatie inclusief. Diversiteitsinitiatieven, eerlijk personeelsbeleid en de toewijding van de organisatie aan diversiteit helpen daarbij. Het geeft dus aan in hoeverre het waarschijnlijk is dat diverse medewerkers worden geworven en doorgroeien, en zich niet buitengesloten voelen.

Figuur 8. Scores op Eerlijkheid



One happy family

Als een organisatie hoog scoort op de component Eerlijkheid voelen de diverse medewerkers zich onderdeel van hun organisatie. Diversiteit kan soms leiden tot miscommunicatie, conflict, en wantrouwen; maar in een eerlijke organisatie, zullen deze gevolgen minder snel opspelen. Het brengt dan juist meer... geluk.

6 Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.

7 Doornenbal, B., Carrilho, M., van Dijk, H., Mesters, G., & van der Schoot, C. (2018). *Op weg naar inclusiviteit: Culturele diversiteit in de culturele sector*. Dit betreft een rapportage van een onderzoek in opdracht van het Noordwijk overleg onder 19 schouwburgers en theaters. De huidige Scan D&I is voor een groot deel gebaseerd op de vragenlijst die voor dit onderzoek ontwikkeld was, en de uitleg van een aantal elementen komt deels ook uit dat rapport.

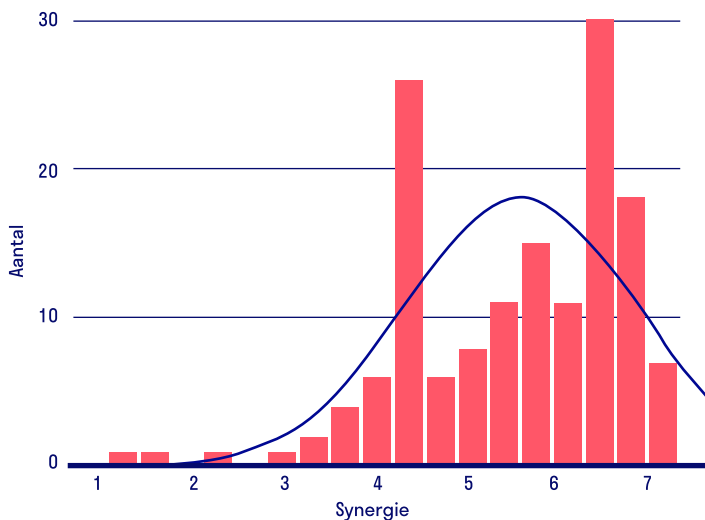
Hoe meet je eerlijkheid eigenlijk?

Op basis van drie onderdelen meten we eerlijkheid: Initiatieven, Personeelsbeleid, en Toewijding. In welke mate worden er initiatieven ontplooid om ondervertegenwoordigde groepen te bereiken en meer bij de organisatie te betrekken? In welke mate voert een organisatie eerlijk personeelsbeleid waarin alle processen en procedures aangaande het aannemen, in dienst hebben, en bevorderen van personeel op een eerlijke en onbevooroordeelde manier gebeurt; en er dus geen ruimte is voor discriminatie of voorkeursbehandelingen. Toewijding betreft de mate waarin de organisatie zich met hart en ziel inzet voor diversiteit. Figuur 8 toont aan dat de meeste organisaties rechts van het midden scoren op eerlijkheid, maar er zit een opvallend gat tussen de vier en de vijf. Dit kan ermee te maken hebben dat wanneer men iets niet als eerlijk ervaart, dat al snel een grote impact kan hebben. Eerlijkheid is immers de norm, waardoor elk geval van oneerlijkheid zwaar kan wegen.

Synergie

Synergie verwijst naar de mate waarin de medewerkers de indruk hebben dat ze gehoord worden. Als in een organisatie het uiten van, luisteren naar, waarderen van en de integratie van diverse perspectieven wordt gestimuleerd met het doel om te leren en prestaties te vergroten. Het is zodoende een indicator van de mate waarin het potentieel van diversiteit om innovatie en prestaties te verhogen wordt benut.

Figuur 9. Scores op Synergie



Figuur 9 laat ook hier weer een wat atypische verdeling zien. Het suggereert dat bij de meeste organisaties het ofwel neutraal gesteld is met de synergie, ofwel zeer goed. Er zijn vrijwel geen organisaties die hier laag op scoren.

Open staan voor “het andere”?

In diversiteit geloven en het waarderen, levert een hoge score op Synergie. Het geeft aan dat medewerkers open staan voor afwijkende geluiden en input, en dat maakt organisaties creatiever en slimmer. De Synergie component zorgt er zo ook voor dat diverse medewerkers zich gewaardeerd voelen, en dat de eventuele verschillen en eigenheden die ze met zich meebrengen er juist mogen zijn.

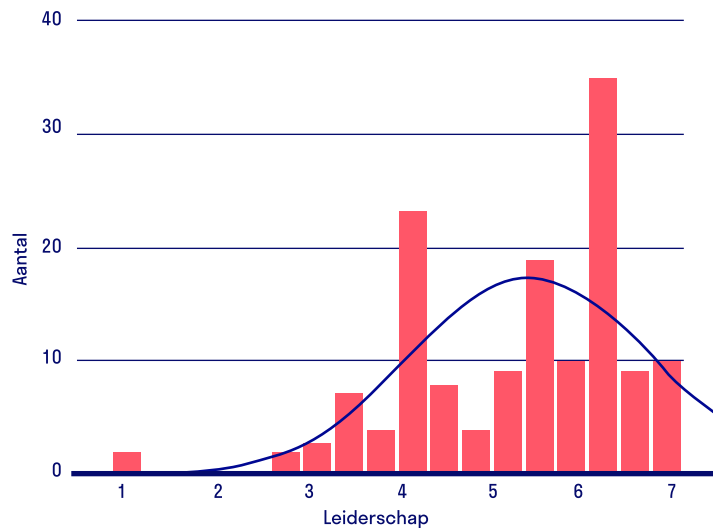
Synergie meten?

Synergie is gemeten op basis van vier onderdelen: Uiten, Luisteren, Waarderen, Integreeren. De mate waarin medewerkers worden gestimuleerd om alternatieve suggesties en afwijkende perspectieven aan te dragen, gaat over uiten. Luisteren betreft de mate waarin medewerkers worden gestimuleerd om aandacht te hebben voor afwijkende perspectieven, en de organisatie zelf ook luistert naar alternatieve suggesties. Waarderen betreft de mate waarin de organisatie afwijkende perspectieven waardeert en medewerkers aanspoort om innovatieve ideeën te bespreken. En Integreeren betreft de mate waarin medewerkers worden aangespoord om verschillende perspectieven en ideeën met elkaar te combineren en om op elkaars input voort te bouwen.

Inclusief leiderschap

Omdat het klimaat van een organisatie voor een belangrijk deel afhangt van de leiding van de organisatie, hebben we ook gemeten hoe het gesteld is met de mate waarin het leiderschap bij de organisaties als “inclusief” bestempeld kan worden. Hierbij gaat het niet enkel om de formele leiders, maar het leiderschap breed binnen de organisatie.

Figuur 10. Scores op Inclusief leiderschap



Figuur 10 suggereert dat, evenals bij synergie, het inclusief leiderschap in de meeste organisaties ofwel neutraal is, ofwel (zeer) goed. Ook hier zijn maar weinig organisaties met een lage score.

Inclusief Leiderschap bestaat uit vier onderdelen: **Beschikbaarheid**, **Openheid**, **Toegankelijkheid**, en **Zelfeffectiviteit**.

Beschikbaarheid betreft de mate waarin het leiderschap wordt gezien als beschikbaar aangaande diversiteitszaken. Dit betreft dus de mate waarin individuen de indruk hebben dat mensen binnen de organisatie überhaupt geïnteresseerd zijn in diversiteitsvraagstukken.

Openheid betreft de mate waarin het leiderschap open staat voor verbetering van diversiteitsinitiatieven. Dit betreft dus de mate waarin individuen de indruk hebben dat het leiderschap de huidige stand van zaken aangaande diversiteit goed genoeg vindt, of zich in wil inspannen voor verbetering.

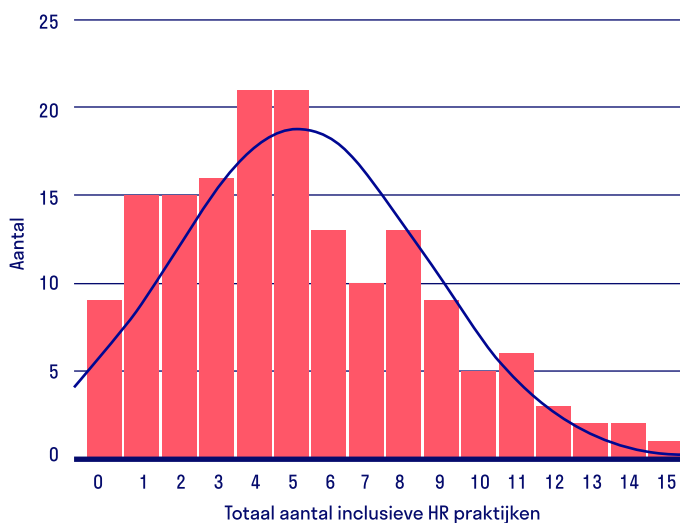
Toegankelijkheid betreft de mate waarin het leiderschap als toegankelijk wordt gezien voor het aanpakken van problemen met betrekking tot diversiteit. Dit betreft dus de mate waarin individuen de indruk hebben dat het leiderschap zich niet alleen inspant voor diversiteit om een goed beeld naar de buitenwereld te laten zien, maar het ook echt wil weten indien er iets niet goed gaat.

Zelfeffectiviteit betreft de mate waarin individuen zelf aangeven in staat te zijn om het uiten van, luisteren naar, waarderen van, en de integratie van diverse perspectieven te stimuleren. Dit betreft dus de mate waarin het leiderschap de indruk heeft dat ze in staat zijn om het beste uit diversiteit naar boven te halen en synergie te creëren.

Inclusief HR

Het klimaat van een organisatie wordt ook voor een belangrijk deel bepaald door de HR-praktijken. Inclusief HR betreft de mate waarin medewerkers de indruk hebben dat de organisatie een aantal HR-regelingen heeft die hen ondersteunen. Hoe diverser het personeelsbestand, hoe uiteenloper de wensen van de medewerkers aangaande zaken die hen helpen in hun werktevredenheid, motivatie, persoonlijke en professionele ontwikkeling, en de balans tussen werk en privé. Hoe meer medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie hen hierin ondersteunt, hoe meer ze zich onderdeel van de organisatie en gewaardeerd zullen voelen. Dat betekent dat ze de organisatie dus ook als inclusiever wordt ervaren.

Figuur 11. Scores op Inclusief HR



Figuur 11 toont aan dat de meeste organisaties 1-5 van deze HR-praktijken hanteert. Dat suggereert dat er mogelijk nog veel ruimte voor verbetering is. We moeten hier echter wel rekening houden met de beperkte omvang van de meeste organisaties: Meer dan de helft van de organisaties heeft slechts 5 of minder FTE in vaste dienst.

Alles wat HR biedt...

De Scan onderscheidt de volgende HR-praktijken: Trainings- en ontwikkeltrajecten, mentorprogramma's, functioneringsgesprekken, beloningen, baanrotatie, vitaliteitsprogramma's, thuiswerken, buitengewoon verlof, carrièreplanning, persoonlijk ontwikkelingsbudget, vervroegd pensioen, lange werkonderbreking, (ver)kopen van vakantiedagen, werkvermindering, en promotie.

Alex Verkade, directeur van VSC:

‘Diversiteit biedt meer gezamenlijke kennis, verschillende invalshoeken, adaptiviteit en veerkracht in veranderende omstandigheden.’



Conclusie

Martin van Engel, programmamanager Van Gogh Verbindt droomt van een nieuwe P

‘D&I en de uitvoering daarvan valt en staat echt bij de mensen die het belangrijk maken. De mensen in de organisatie en hun persoonlijke vuur, maken hierin het verschil. En dus is de P van persoonlijk mijns inziens de belangrijkste P die er is.’

Het trekken van conclusies is lastig vanwege de variëteit van organisaties en de contexten waar die organisaties gevestigd zijn. Voor alle scores geldt bovendien dat het ontbreken van vergelijkingsmateriaal het onverstandig maakt om strikte conclusies te trekken. Kan het beter op veel vlakken? Jazeker. Maar het is ook duidelijk dat het nog een stuk slechter kan. We nemen stappen, we hebben lef, we houden moed.

Een kwestie van voorlopers en achterblijvers?

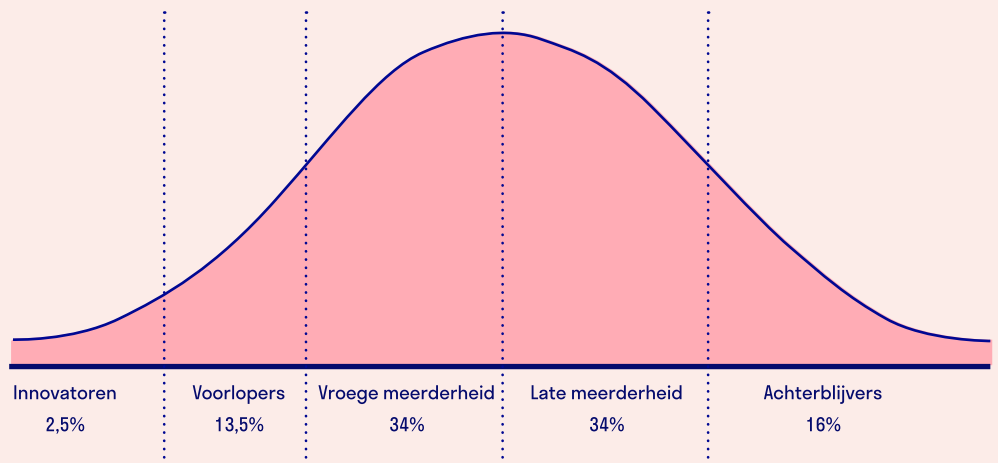
De belangrijkste conclusie die we voor nu kunnen trekken, is dat de cultuursector op weg is. De bewustwording dat het niet alleen diverser en inclusiever kan, maar ook moet, die is er. Organisaties zijn in beweging. Maar zoals bij elke grote verandering zullen organisaties verschillen in hun enthousiasme en de snelheid waarin ze meebewegen. Vandaar ook dat er zo'n grote variëteit zichtbaar is in hun scores op diversiteit en inclusie.

De innovatie adoptie curve⁸ (zie Figuur 12) werpt hier vanuit een theoretisch perspectief meer licht op. Volgens de innovatie adoptiecurve zijn er bij elke verandering vijf groepen te onderscheiden:

- **De innovators.** Dit zijn degenen die de weg voorbereiden en de kar trekken. Ze zijn vaak uit zichzelf al op de hoogte gekomen over een mogelijkheid tot verandering, en geloven daar volledig in. Vanuit hun enthousiasme en intrinsieke motivatie delen ze hun ervaringen ook graag met anderen. Dit is echter slechts een kleine groep (2,5%).
- **De voorlopers.** Dit zijn vaak opinieleiders die gerespecteerd worden door hun omgeving. Ze proberen nieuwe ideeën uit die door de innovators worden verspreid, maar zijn daar wel voorzichtig in. Ze zijn ook geneigd om met anderen te communiceren over hun ervaringen met de verandering. Deze groep is met 13,5% al een stuk groter dan de innovators, maar blijft relatief klein.
- **De vroege meerderheid.** De groep kijkt eerst even de kat uit de boom om te achterhalen of een verandering echt tot een verbetering leidt. Ze zijn wat meer risicomijdend dan de innovators en de voorlopers, maar wanneer bij die groepen de verandering tot voordelen lijkt te leiden, zetten ook zij de verandering in. Deze groep bestaat uit 34%, dus zodra zij meegaan in de verandering, heeft de verandering de massa bereikt.
- **De latere meerderheid.** Deze groep is sceptischer dan de vroege meerderheid en nog meer risicomijdend. Vaak zullen zij pas een verandering aangaan wanneer ze druk uit hun omgeving ervaren om daarin mee te gaan. Daarnaast missen zij vaak de financiële middelen om zich ergens aan te wagen wanneer het niet zeker is dat het voor hen tot voordelen zal leiden.
- **De achterblijvers.** Deze groep houdt niet van verandering. Ze zijn dan ook vaak kritisch ten opzichte van nieuwe ideeën. Ook hier ontbreekt het hen vaak aan de financiële middelen.

En deze groepen zijn op de meeste vlakken ook herkenbaar in de resultaten van de Scan D&I.

Figuur 12. De innovatie adoptiecurve⁹



⁸ Het figuur komt van <https://www.dirkdeboe.be/blog/er-is-geen-draagvlak-voor-de-verandering->.

⁹ Achter de innovatie adoptie curve gaat veel onderzoek schuil. De basis is gelegd in het boek *Diffusion of Innovation* van Rogers. Op deze website valt meer te lezen over de innovatie adoptie curve en hoe de adoptie van innovatie te managen: <https://www.consultancy.nl/nieuws/13321/een-andere-kijk-op-succesvol-veranderen-met-weerstand>.

Logisch

Deze vijf groepen zijn op de meeste vlakken ook herkenbaar in de resultaten van de Scan D&I. Het is dus niet meer dan logisch dat er een enorme verscheidenheid is in hoe men omgaat met diversiteit en innovatie. Wat de innovators en voorlopers doen op dit vlak is geweldig! Maar dit moet er niet toe leiden dat er met een vingertje wordt gewezen naar de late meerderheid en de achterblijvers. De Scan D&I laat zien waar de organisaties staan, maar niet waarom ze staan waar ze staan. Het is dus onbekend wat de reden is waarom ze nog achterblijven.

Tussen crisis en capaciteit

Uiteraard kan het zijn dat organisaties geen interesse hebben in diversiteit en inclusie. Maar een andere reden waarom organisaties achterblijven is omdat ze simpelweg de capaciteit niet hebben om hiermee aan de slag te gaan. Veel organisaties in de culturele en creatieve sector hebben het al moeilijk om overeind te blijven, zeker met de huidige covid-19 pandemie. Aandacht en prioriteit geven aan diversiteit en inclusie is er dan even niet bij.

Van de wil en de weg

Een andere reden waarom organisaties achterblijven is omdat ze niet weten hoe ze hiermee aan de slag moeten gaan. De wil is er maar de weg ontbreekt. Soms hebben organisaties de indruk dat ze van alles proberen, maar dat ervan buitenaf gewoon weinig behoefte lijkt te zijn. Wanneer programma's specifiek gericht op diverse publieksgroepen structureel minder bezoekers trekken en opbrengen dan de meer reguliere programma's, dan kan het zijn dat een dergelijk gebrek aan interesse een rem zet op een verdere diversificatie van het programma.

Geen aandacht naar de laatste twee groepen

Ongeacht de specifieke oorzaak van het achterblijven, stelt wetenschappelijk onderzoek naar de innovatie adoptiecurve dat het weinig zin heeft om alle aandacht op de late meerderheid en de achterblijvers te vestigen. Ten eerste is die groep wat sceptischer, en zullen ze dus eerst meer bewijs en ervaringen willen zien van anderen voordat ze meegaan in een verandering. Daarnaast laten ze zich niet snel beïnvloeden door buitenaf, maar eerder door mensen en organisaties die ze respecteren. In het geval van de culturele en creatieve sector, zijn dat vooral de organisaties die zich onder de voorlopers en deels ook de vroege meerderheid bevinden.

Efficiëntie = energie naar die eerste drie groepen

Het kan dus veel efficiënter zijn om vooral op die groepen te focussen, want wanneer die mee gaan in de verandering, dan zal de late meerderheid ook steeds geïnteresseerder raken. Ten derde is het sowieso maar de vraag of de achterblijvers in beweging zullen komen. Alle energie die in hen wordt gestoken kan best wel eens nutteloos zijn, waardoor het ook wat dat betreft beter is om energie te steken in de eerste drie groepen. En als laatste leidt energie die gestoken wordt in de eerste drie groepen waarschijnlijk tot het meeste rendement, omdat daar de interesse makkelijker te ontwikkelen is.

De stadia van d&i ontwikkeling

De scores op de Scan D&I zijn divers én organisaties in de eerste drie groepen lijken zich ook nog in verschillende stadia te bevinden wat betreft interesse in de verandering. Volgens onderzoek naar het innovatieproces zijn er vijf stadia te onderscheiden:

- 1 Kennis/bewustwording. Men maakt kennis met een innovatie, maar mist achtergrondinformatie. In dit stadium is men ook nog niet geïnspireerd om zelfstandig meer informatie in te winnen.
- 2 Overtuiging. Men raakt geïnteresseerd in de innovatie en begint met zelfstandig meer informatie in te winnen.

- 3 **Beslissing.** Men begrijpt wat de innovatie inhoudt en maakt een beslissing om het verandertraject in te zetten.
- 4 **Implementatie.** Men zet de verandering in. De mate waarin dit gebeurt hangt af van de situatie. In dit stadium bepaalt men ook de mate waarin men de verandering als nuttig beschouwt.
- 5 **Voortzetting.** Afhankelijk van de uitkomst van hoe nuttig men de verandering beschouwt, besluit men hier om de verandering door te zetten en volledig te integreren in de organisatie.

Maatwerk per organisatie

Deze vijf stadia maken duidelijk dat elk stadium andere behoeftes heeft. In het eerste stadium heeft men vooral motivatie nodig, in het tweede stadium informatie en kennis, in het derde stadium advies, en in de laatste twee stadia ondersteuning en enthousiasmering. Het helpen van organisaties om een volgende stap te zetten op het gebied van diversiteit en inclusie lijkt dus enigszins maatwerk te zijn. Wat voor de ene organisatie werkt, hoeft voor een andere organisatie niet te werken, omdat die andere noden en behoeftes heeft.

Een kwestie van Hollandse zuinigheid en gematigdheid?

De conclusie dat de huidige stand van zaken een kwestie van voorlopers en achterblijvers is, stemt tot hoop. Het suggereert immers dat met de juiste aanpak, de meeste organisaties na verloop van tijd diverser en inclusiever zullen worden. Er kan echter ook een alternatieve, meer kritische interpretatie worden getrokken op basis van de resultaten. En die is dat er sprake is van Hollandse zuinigheid en gematigdheid.

Opties

De reden hiervoor is dat bij veel van de vragen op de onderdelen Strategie en beleid en Diversiteit er min of meer vier opties waren: (1) Daar doen we niks aan en hebben we ook geen interesse in, (2) Daar doen we niks aan maar we hebben wel plannen, (3) Daar hebben we dit jaar eerste stappen in gezet, en (4) Dat doen we. Op vrijwel alle vragen gaven de meeste organisaties antwoord (2) of (3), wat past binnen de hierboven getrokken conclusie dat de organisaties wel willen en ook al in beweging zijn, maar nog in verschillende stadia zijn.

Het woord bij de daad voegen?

Bij de vragen waarbij het ging over budget of concrete verantwoordelijkheid, was het antwoord vaker: daar doen we niks aan maar plannen hebben we wel. En dat roept de vraag op in hoeverre organisaties echt gaan doorpakken en bereid zijn om in diversiteit en inclusie te investeren. *Talk is cheap*, en zeker op het vlak van diversiteit en inclusie zien we wereldwijd dat organisaties van alles zeggen en beloven, maar dat er weinig daadwerkelijk gebeurt. Wat betreft de stadia van innovatie blijft men dan dus vooral hangen in fase 1 (kennis/bewustwording), en op sommige vlakken wellicht in fase 2, maar zodra er een beslissing moet komen om te investeren en het verandertraject in te zetten, geeft men niet thuis.

Veel organisaties vulden de scan niet in...

Hierbij geldt ook nog eens dat de grote meerderheid van de organisaties in de culturele en creatieve sector de Scan D&I niet heeft ingevuld. Gegeven dat het invullen van de scan al een bepaalde mate van interesse, commitment, en investering vergt, is het te verwachten dat de huidige bevindingen een rooskleuriger beeld schetsen van de sector dan daadwerkelijk het geval is.

Geen cent te veel hoor

Kortom, een meer kritische interpretatie van de resultaten die in gedachten moet worden gehouden is dat de bereidheid om te investeren in diversiteit en inclusie bij

de meeste organisaties in de cultuursector zich beperkt tot waar het niet teveel kost. En als dat het geval is, dan zou het wel eens een stuk moeilijker kunnen zijn om de sector verder in beweging te krijgen.

De juiste conclusie filteren

Welke van de twee conclusies de juiste is, zal zich moeten uitwijzen. Als over twee jaar de antwoorden op de scan zich nog steeds hoofdzakelijk in de planningsfase bevinden, dan roept dat serieuze vragen op over de veranderbereidheid van de sector. Maar gegeven dat de Code Diversiteit & Inclusie en het bijbehorende platform pas vorig jaar gelanceerd is, is het logisch dat de meeste organisaties zich momenteel pas in de planningsfase bevinden. En gegeven dat een cultuurverandering niet over 1 nacht ijs gebeurt, en dat volgens de innovatie adoptiecurve de meerderheid van organisaties eerst even afwacht hoe het de innovators en voorlopers afgaat, mag er vooralsnog vanuit worden gegaan dat met de juiste aanpak de sector in de komende jaren verdere stappen zal zetten op het gebied van diversiteit en inclusie.



Aanbevelingen

Een cultuur- en gedragsverandering vindt niet over één nacht ijs plaats. Organisaties moeten ook de tijd krijgen om hierin mee te gaan. Dwang werkt nooit. Zeker bij diversiteit en inclusie is het van belang dat verandering een eigen keuze is. En daarom is het ook van belang om niet al te zware conclusies te verbinden aan deze resultaten, maar om ze vooral als ijkpunt te zien voor de jaren die komen. Daarnaast moet niet onderschat worden hoezeer de covid-19 pandemie de culturele en creatieve sector beïnvloedt. Het is maar de vraag hoeveel culturele en creatieve organisaties deze periode overleven.

Onder het motto never waste a good crisis kan dit juist het moment van bezinning zijn. Het moment om verandering in te zetten en door te voeren.

Voor de sector

Zoals aangegeven vraagt de diversiteit in hoe organisaties omgaan met diversiteit en inclusie om een breed pallet aan acties om de sector verder te helpen. Daarnaast zijn de acties die hieruit voortvloeien anders voor de sector dan voor de individuele organisaties. Hieronder staan eerst een aantal aanbevelingen voor de sector, en daarna nog een aantal voor de organisaties.

[1] Noden en behoeftes in kaart brengen

Gegeven de verscheidenheid in hoe de organisaties omgaan met diversiteit en inclusie is een eerste aanbeveling voor de sector om de noden en behoeftes van organisaties meer in kaart te brengen. Een heel aantal organisaties zijn al goed op weg, maar bij andere organisaties is het maar de vraag of ze op de weg kunnen blijven, en bij weer andere organisaties is het maar de vraag of ze zelfstandig de weg kunnen vinden. Door met de organisaties in gesprek te gaan, kan de sector op basis van de vijf stadia in het innovatieproces in kaart brengen in welk stadium de organisaties zich bevinden, en wat de noden en behoeftes zijn van organisaties in elk stadium. Inzicht in de noden en behoeftes van de organisaties zal ook meer inzicht verschaffen in de exacte redenen waarom veel organisaties nog niet in de implementatiefase zijn beland, en wat ze nodig hebben om daar te komen.

[2] Passend aanbod met hulp

Een tweede aanbeveling is dat de sector op basis van het inzicht in de noden en behoeftes van organisaties per stadium een passend aanbod qua ondersteuning ontwikkelt. Zo kan iedereen optimaal ondersteund worden in hun proces. Het is nodig om goed onderscheid te maken type ondersteuning goed is voor welke fase. Dit betekent niet dat voor elke organisatie maatwerk nodig is, maar wel dat het goed zou zijn om verschillende ondersteuningspakketten te creëren en aan te bieden aan de organisaties. Op die manier kan er voor organisaties in elk stadium meer maatwerk worden geboden, zonder dat ze overspoeld worden met een scala aan aanbod.

[3] Strategische keuzes

Een valkuil in het maken van ondersteuningspakketten is dat men te veel wil doen. Dus een derde aanbeveling is dat de sector ook strategische keuzes moet maken. Op basis van de innovatie adoptiecurve is het advies om hierin veel samen te doen met de innovators en voorlopers. Daar zit het geloof en de energie, en zij hebben ook veel invloed onder de andere organisaties in de sector, waardoor zij de sleutel zijn om de vroege meerderheid ook mee te krijgen. Wanneer de vroege meerderheid

de goede ondersteuning wordt geboden en meegaat in de verandering, dan zal de late meerderheid vanzelf de resultaten zien en de druk voelen om mee te gaan in de verandering.

[4] De tijd nemen, échte aandacht aan schenken

De vierde en laatste aanbeveling is dat de sector hier ook de tijd voor moet nemen. Elke cultuurverandering en gedragsverandering heeft tijd nodig en lef van de voorhoede om vast te blijven houden aan de ontwikkeling.

Voor de organisaties

De organisaties samen maken de sector. Dus ongeacht de aanbevelingen voor de beleidsmakers en -bepalers van de sector, is het van belang dat elke individuele organisatie haar verantwoordelijkheid neemt. Culturele en creatieve organisaties worden medegefinancierd door de Nederlandse samenleving, en hebben zodoende een verantwoordelijkheid om de breedte van de Nederlandse samenleving te dienen en te vertegenwoordigen.

[1] Bewuste beslissing

Dat gaat niet vanzelf en daarom is bewuste actie nodig om die benodigde diversiteit en inclusie te verwezenlijken. Halfbakken inzet leidt ook maar tot halfbakken uitkomsten¹⁰, dus het is van belang dat organisaties er volledig voor gaan. Dat vergt allereerst een bewuste beslissing (zie Fase 3 van het innovatieproces). Want pas wanneer er commitment is, kunnen echte stappen worden gezet.

[2] Verantwoordelijkheid toewijzen

Waar het maken van een bewuste beslissing voor het investeren in diversiteit en inclusie een belangrijke eerste stap is, is het toewijzen van verantwoordelijkheid een belangrijke tweede stap¹¹. Zolang leidinggevendenden niet verantwoordelijk worden gehouden voor de resultaten die ze behalen op het vlak van diversiteit en inclusie, blijft het allemaal erg vrijblijvend, en is de kans groot dat er uiteindelijk weinig gebeurt.

[3] Budget toekennen

Samen met het toewijzen van verantwoordelijkheid, moet er ook een budget worden toegewezen aan dit punt. Dat hoeft in eerste instantie niet veel te zijn, maar het geeft een duidelijk statement dat diversiteit en inclusie belangrijk is, en stelt leidinggevendenden in staat om hier echt mee aan de slag te gaan. Een goede eerste investering is bijvoorbeeld competentieontwikkeling van de leidinggevende die verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie, want hoe meer kennis en competentie degene die verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie heeft, hoe meer die persoon in staat zal zijn om diversiteit en inclusie daadwerkelijk te realiseren. Er zijn inmiddels legio d&i professionals die hierin kunnen voorzien.

[4] Bijhouden stand van zaken

Zorg er daarnaast voor dat men bijhoudt hoe het ervoor staat met diversiteit en inclusie op de verschillende facetten in de organisatie. Onder het motto *meten is weten* kan de situatie pas echt in kaart worden gebracht wanneer er wordt gemeten hoe divers het personeel, programma, publiek, en de partners daadwerkelijk zijn.

¹⁰ van Dijk, H. (2013). *Diversity, status, and performance*. Proefschrift.

¹¹ Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52-60.

Zorgen dat dergelijke informatie gemeten kan worden vergt een tijdelijke investering, maar kan vervolgens enorm helpen om de stand van zaken in kaart te brengen en gerichte acties te ondernemen.

Spreek je uit, vraag om hulp

Uiteraard kan het zijn dat organisaties, ondanks hun beste intenties, toch tegen bepaalde barrières aanlopen. Dan is het goed als ze dat kenbaar maken bij de team Code D&I. Op die manier maken ze het makkelijker om in kaart te brengen wat de noden en behoeftes zijn. Daarnaast kan het goed zijn dat de sector bepaalde suggesties, ideeën, of tools heeft die de organisaties verder kunnen helpen. Ook overleg met andere organisaties kan helpen. Geen enkele organisatie kan alles alleen, maar door tips en tricks met elkaar te delen, kunnen ze elkaar verder op weg helpen.

De lange adem

Diversiteit en inclusie is een zaak van de lange adem, die eerst een periode van investeringen vergt voordat de vruchten ervan zichtbaar worden. Dat schrikt organisaties af om ervoor te gaan. Vanwege de maatschappelijke positie van de cultuursector, zijn organisaties het echter aan hun stand verplicht om in te zetten op diversiteit en inclusie. En belangrijker nog: uit diversiteit komt creativiteit voort¹². Diversiteit is er zelfs van nature al in de cultuursector.

dr. Hans van Dijk, Universiteit van Tilburg

‘Investeren in diversiteit en inclusie betekent niet dat de cultuursector moet veranderen in iets anders, maar juist moet worden wat ze ten diepste is.’

¹² Baumgartner, J. (2013). Why Diversity is the Mother of Creativity. *InnovationManagement*. se.

Colofon

Onderzoek uitgevoerd door:
Dr. Hans van Dijk, Assistant Professor in Organizational Behavior
(Universiteit van Tilburg)

Tekst van het rapport:
Dr. Hans van Dijk (Universiteit van Tilburg) en
Joan Tol (projectleider Code Diversiteit en Inclusie)

Inhoudelijke bijdrage vanuit de Code D&I:
Joan Tol (projectleider Code Diversiteit en Inclusie) en
Sakina Saouti (communicatieadviseur)

Redactie en samenstelling publicatie:
Lies Aris, copywriter, creative director Storyshop

Ontwerp: Taluut

Fotografie: Rijksmuseum, Kirsten van Santen, Molton Gold van
Merel Franx@Joost Klapmuts en Istock