

# INHOUDSOPGAVE

## 1. INLEIDING

- Voorwoord...2
- Uitgangspunten...3
- Begrippen begrepen...4

## 2. DE CODE CULTURELE DIVERSITEIT

- Principes...5
- Bepalingen...5

## 3. TOELICHTING

- Op de bepalingen voor het formuleren van een visie op diversiteit...7
- Op de bepalingen voor het formuleren van diversiteitsbeleid...7
- Op de bepalingen voor het stimuleren van lerend vermogen...9
- Op de bepalingen voor naleving en verantwoording...10

## 4. VERANTWOORDING

- Leden van de stuurgroep Code Culturele Diversiteit...11
- Leden van de werkgroep Code Culturele Diversiteit...11
- Leden van de ontwikkelgroepen...11
- Geconsulteerde personen...11
- Geraadpleegde literatuur...11

# 1. INLEIDING

## VOORWOORD

Voor u ligt de Code Culturele Diversiteit. Een praktisch instrument, specifiek ontwikkeld voor leden van het bestuur c.q. de Raad van Toezicht, directies en medewerkers van publiekgefinancierde culturele instellingen. De code biedt zowel een kader als concrete handreikingen om culturele diversiteit structureel in de instelling te verankeren.

### De opdracht

De Stuurgroep Code Culturele Diversiteit, die bestaat uit de directie van drie brancheorganisaties (NAPK, NMV en VSCD) en van vier sectorinstituten (Erfgoed Nederland, Kunstfactor, TIN en MCN) namens alle sectorinstituten nam begin 2010 de uitdaging van de, inmiddels voormalige, minister van OCW, Ronald Plasterk, aan om samen met de cultuursector te komen tot een Code Culturele Diversiteit.

“Diversiteit raakt de kern van het cultuurbeleid”, schrijft minister Plasterk in zijn beleidsbrief<sup>1</sup> aan de Tweede Kamer over culturele diversiteit binnen de kunst- en cultuursector. Sterker nog, memoreert de minister: “Diversiteit is vastgelegd in de Wet op het specifieke cultuurbeleid, waarin staat dat de regering zich laat leiden door overwegingen van kwaliteit en verscheidenheid.” Cultuur zou ‘inclusief’ moeten zijn, stelt de minister; dus bedoeld voor alle Nederlanders, zowel makers als publiek.

### Waarom een code?

Culturele diversiteit is nog niet verankerd in de (publiek gefinancierde) cultuursector. Veel organisaties besteden aandacht aan culturele diversiteit in hun programmering. Maar omdat ze dat vaak doen met incidentele activiteiten die meestal plaatsvinden buiten de instelling, in perifere wijken en gefinancierd met projectgelden, dreigen er twee gescheiden culturele werelden te ontstaan: één met cultureel diverse activiteiten en divers publiek en één met reguliere activiteiten en regulier publiek. Zeker voor grote steden is dit een onwenselijk proces. Onderschat wordt dat van oudsher vernieuwing in kunst en cultuur vaak is voortgekomen vanuit een open blik en nieuwsgierigheid naar de ander. De culturele sector doet zichzelf hiermee tekort.

Het onderzoek van LAgrouP ‘De olifant in de kamer; Staalkaart culturele diversiteit in de basisinfrastructuur’ naar culturele diversiteit binnen de publiek gefinancierde culturele instellingen, laat zien dat er daar nog overwegend sprake is van een ‘blanke monocultuur’. Dit terwijl 90% van deze instellingen culturele diversiteit een belangrijk onderwerp vindt en 80% meent dat culturele diversiteit een basishouding of mentaliteit moet zijn. Diversiteit optimaal benutten gebeurt echter niet vanzelf. Een door de sector zelf samengestelde code kan eraan bijdragen dat er niet alleen over culturele diversiteit wordt gesproken, maar dat het ook wordt toegepast.

## Hoe is de Code Culturele Diversiteit tot stand gekomen?

De Code Culturele Diversiteit is een code die door de culturele sector zelf is ontwikkeld. Liever dan af te wachten en opgelegd te krijgen heeft de sector zelf het voortouw genomen om een code te ontwikkelen die zij werkbaar acht. De stuurgroep Code Culturele Diversiteit is de formele opdrachtgever voor de totstandkoming van de code. Vanuit een gedeeld gevoel van urgentie heeft zij een breed proces gestart waarin een constructieve dialoog met culturele instellingen centraal stond. Door het inzetten van onder meer per discipline samengestelde ontwikkelgroepen, consultatiegesprekken met invloedrijke spelers en levendige dialogen in vier steden is gewerkt aan het ontwikkelen van een breed gedragen Code Culturele Diversiteit. De stuurgroep is daarnaast bijgestaan door een klankbordgroep waarin vertegenwoordigers van het ministerie van OCW, VNG, de G4- gemeenten en de cultuurfondsen zitting hadden.

Het karakter van een code is dat deze in beginsel wordt toegepast en eventuele afwijkingen worden gemotiveerd. Dat geldt ook voor de Code Culturele Diversiteit. De stuurgroep hoopt dat de Code Culturele Diversiteit een krachtige impuls zal geven aan het verankeren van culturele diversiteit in de praktijk van culturele instellingen.

Namens de stuurgroep Code Culturele Diversiteit,

*Henk Scholten, voorzitter*  
*Siebe Weide, vicevoorzitter*

1. 24 november 2009

## UITGANGSPUNTEN

De Code Culturele Diversiteit is op basis van de volgende uitgangspunten ontwikkeld.

### Een demografische werkelijkheid

De demografische ontwikkelingen van de afgelopen en komende decennia maken dat culturele diversiteit voor de culturele sector een onontkoombaar gegeven is. Het CBS verwacht dat er in 2050 bijna 5 miljoen allochtonen in Nederland wonen. Dat betekent dat van de geschatte totale bevolking in 2050, 29% allochtoon is, verdeeld in 12% westerse en 17% niet-westerse allochtonen. Deze toenemende diversiteit is het vanzelfsprekende gevolg van wereldwijde migratie, globalisering en natuurlijke bevolkingsaanwas. Dat alles maakt culturele diversiteit zowel tot een maatschappelijk als een inhoudelijk vraagstuk dat keuzes van culturele instellingen in de programmering, het beoogde publiek en de samenstelling van het personeel en de partners raakt.

### Wat doen we hiermee?

De vraag: Wat doe je als culturele instelling met het demografische gegeven? staat centraal in de Code Culturele Diversiteit. De code biedt culturele instellingen een kader om een visie te formuleren op de betekenis van culturele diversiteit voor de organisatie en op basis daarvan beleid te ontwikkelen om culturele diversiteit in personele en bestuurlijke samenstelling, programmering, publiek en/of partners te realiseren en de resultaten van het beleid te monitoren en te verantwoorden. De facto dient de code slechts één doel: dat culturele instellingen niet incidenteel en gefragmenteerd maar duurzaam en vanuit een integrale aanpak, met culturele diversiteit aan de slag gaan.

### Culturele diversiteit: dogma noch doelgroep

De verscheidenheid van culturele instellingen in Nederland qua discipline, doelstelling en doelgroep is groot. Dat geldt evenzeer voor de sociaal-culturele achtergronden van de allochtone groepen die Nederland rijk is. Het is bekend dat naast etniciteit kenmerken als leeftijd, opleiding en inkomen een rol spelen in de deelname aan verschillende vormen van cultuur in de Nederlandse samenleving. Zowel de identiteit van de culturele instelling als de (dynamische) context waarbinnen zij opereert heeft invloed op de relevantie van diversiteit voor de betreffende culturele instelling. Om hieraan recht te doen hanteert de code het principe: pas toe of leg uit. Dit betekent dat de principes van de code dienen te worden gerespecteerd en dat van de bepalingen slechts kan worden afgeweken wanneer daarover een duidelijke toelichting wordt gegeven.

Diversiteitsbeleid beperkt zich, in tegenstelling tot doelgroepenbeleid, niet enkel tot interventies om de toegankelijkheid of participatie van specifieke doelgroepen te bevorderen en achterstanden in te lopen maar streeft naar het creëren van een inclusieve organisatiestrategie en -cultuur waarin verschil positief wordt gewaardeerd en gebroken wordt met vaste routines. Het diversiteitsconcept werkt vanuit de basisopvatting dat verschillende achtergronden een meerwaarde kunnen betekenen op alle organisatiegebieden (inhoudelijke en artistieke programmering, management, marketing etc.) en alle niveaus in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat deze opvatting van cruciaal belang is om als organisatie goed te kunnen functioneren in een globaliserende wereld<sup>3</sup>.

bieden (inhoudelijke en artistieke programmering, management, marketing etc.) en alle niveaus in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat deze opvatting van cruciaal belang is om als organisatie goed te kunnen functioneren in een globaliserende wereld.

### Een inclusief kwaliteitsbegrip

Kwaliteit is een centraal begrip in de (gesubsidieerde) Nederlandse cultuursector. De wet noemt 'overwegingen van kwaliteit' zelfs als eerste criterium voor het cultuurbeleid van de Rijksoverheid. Voor cultuurinstellingen staat het produceren van (top)kwaliteit vaak voorop. De laatste tijd dringt echter het besef door dat het begrip kwaliteit een belangrijke rol vervult in het in- en/of uitsluiten van culturele uitingen. Het beoordelen van kwaliteit baseert zich veelal op dominante culturele waarden en kent daarmee een culturele bias<sup>2</sup>. Verschillende financiers zijn op zoek naar een nieuwe invulling van het kwaliteitsbegrip, vanuit het streven een zo groot mogelijke mate van inclusie te garanderen. Een algemeen aanvaard alternatief is er echter (nog) niet; de vraag is of dat zelfs wenselijk zou zijn. Om een bijdrage te leveren aan deze, zowel noodzakelijke als complexe, zoektocht vraagt de Code Culturele Diversiteit of het door instellingen gehanteerd kwaliteitsbegrip 'diversiteitsbestendig' ofwel 'inclusief' is.

### 'less is more'

De Code Culturele Diversiteit is een compact instrument, vergelijkbaar met de Code Cultural Governance. De kern van de code omvat een viertal algemeen geldende principes uitgewerkt in concrete bepalingen, gebaseerd op (inter) nationaal geaccepteerde best practices (zie 'geraadpleegde literatuur'). De bepalingen zijn waar nodig voorzien van een toelichting en tips voor de toepassing ervan in de culturele praktijk.

Ofschoon de Code Culturele Diversiteit zich primair focust op culturele diversiteit hanteert zij de conceptuele uitgangspunten van diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid beperkt zich, in tegenstelling tot doelgroepenbeleid, niet enkel tot interventies om de toegankelijkheid of participatie van specifieke doelgroepen te bevorderen en achterstanden in te lopen maar streeft naar het creëren van een inclusieve organisatiestrategie en -cultuur waarin verschil positief wordt gewaardeerd en gebroken wordt met vaste routines. Het diversiteitsconcept werkt vanuit de basisopvatting dat verschillende achtergronden een meerwaarde kunnen betekenen op alle organisatiegebieden (inhoudelijke en artistieke programmering, management, marketing etc.) en alle niveaus in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat deze opvatting van cruciaal belang is om als organisatie goed te kunnen functioneren in een globaliserende wereld<sup>3</sup>.

3 Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001): 'Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 46 no. 2, 229-273.

# BEGRIPPEN BEGREPEN

In de Code Culturele Diversiteit wordt een aantal begrippen gehanteerd. Om verwarring te voorkomen wordt hieronder een kort overzicht van de gehanteerde begrippen en definities gegeven.

## Code

Een code is “een verzameling regels met betrekking tot het gedrag op een bepaald gebied”. De codes met de meeste bekendheid in Nederland zijn de Nederlandse Corporate Governance Code (beter bekend als de Code Tabaksblat), de Code Cultural Governance en de Code Goed Openbaar Bestuur. Deze gedragscodes hebben met elkaar gemeen dat zij richtlijnen en bepalingen bevatten gebaseerd op (algemene) beginselen van behoorlijk bestuur. Deze codes vormen praktische instrumenten voor bestuurders, commissarissen en aandeelhouders om de kwaliteit van bestuur en toezicht adequaat vorm te geven. De Code Culturele Diversiteit heeft gemeen met de hiervoor genoemde codes dat het een gedragscode is, gestoeld op een aantal generieke organisatieprincipes en als instrument van zelfregulering ontwikkeld, met en voor een specifieke sector. De toegevoegde waarde van de code ligt in de beïnvloeding van het gedrag van toezichthouders (d.w.z. leden van de Raad van Toezicht of het bestuur), directies en medewerkers van culturele instellingen. Dat betekent dat de werking van de code niet bepaald wordt door de mate waarin de code naar de letter wordt nageleefd (‘afvinkgedrag’), maar door de mate waarin de intenties van de code leidend zijn voor het doen en laten van alle betrokkenen.

## Culturele diversiteit

Diversiteit betekent verscheidenheid. De term diversiteit wordt veelal gebruikt om aan te geven dat mensen op een reeks van kenmerken van elkaar verschillen. Dat kunnen zichtbare kenmerken zijn, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook minder zichtbare persoonskenmerken zoals wensen en behoeften, seksuele voorkeur, leef- en werkstijlen en karaktereigenschappen. De zichtbare kenmerken hebben vrijwel altijd invloed op hoe anderen ons zien, ze zijn immers nauwelijks te verbergen. Voor de onzichtbare kenmerken ligt dit anders. Daarvoor geldt dat ze vaak wel veel invloed hebben op hoe we ons gedragen, maar dat voor anderen niet altijd duidelijk is hoe dit komt. Culturele diversiteit verwijst naar een specifiek persoonskenmerk: de etnisch-culturele achtergrond. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat de etnisch-culturele achtergrond (al dan niet in combinatie met andere persoonskenmerken als levensstijl, leeftijd, opleiding en sociaal-economische achtergrond) van invloed is op de cultuurbeleving en cultuurparticipatie.

## Westerse en niet-westerse allochtonen

Gastarbeiders, etnische minderheden, allochtonen, Nieuwe Nederlanders, biculturelen, mensen met een meervoudige identiteit – het scala aan gehanteerde terminologie geeft weer hoe de opvattingen over wat nu zowel in overheidsbeleid als in de volksmond ‘allochtonen’ heet aan verandering onderhevig is. Voor de afbakening van de etnisch-culturele achtergrond van toezichthouders, directies en medewerkers van culturele instellingen hanteert de Code Culturele Diversiteit

de standaarddefinitie van het CBS. Volgens deze definitie is iemand autochtoon als zowel hij/zij als zijn/haar ouders geboren is in Nederland en allochtoon als ten minste een van zijn/haar ouders in het buitenland is geboren. Allochtonen worden nader onderverdeeld in westerse allochtonen en niet-westerse allochtonen. Allochtonen uit Europa, Noord-Amerika, Australië, Japan en Indonesië/Nederlands-Indië worden gerekend tot de westerse allochtonen. Alle overige allochtonen worden aangeduid als niet-westerse allochtonen.

Bij de indeling zijn volledige werelddelen uitgangspunt, Japan en Indonesië/Nederlands-Indië zijn de uitzonderingen. Op grond van hun sociaal-economische en sociaal-culturele positie worden allochtonen uit Indonesië en Japan tot de westerse allochtonen gerekend. Niet-westerse allochtonen worden nader onderverdeeld in Surinamers, Antilliaanen, Turken, Marokkanen en allochtonen uit de ‘overige niet-westerse landen’.

De keuze voor het hanteren van deze definitie in de code is een pragmatische. Ofschoon de term allochtoon onmiskenbaar maatschappelijk en politiek beladen is, geldt de definitie tevens als (beleids- en onderzoeks)standaard. Het hanteren van de definitie maakt het mogelijk een relatie te leggen tussen de personele en/of bestuurlijke samenstelling van de culturele organisatie en de demografische ontwikkelingen in het verzorgingsgebied, evenals het uitvoeren van benchmarking in en buiten de sector. Een nadeel van deze definitie is dat de derde generatie niet-westerse allochtonen tot de autochtone bevolking behoort en daarmee uit het oog verdwijnt.

## DE VIER P'S

De Code Culturele Diversiteit hanteert de volgende vier P's als peilers voor het adequaat vormgeven van culturele diversiteit in culturele instellingen:

### Programma

De inhoudelijke producten en diensten van de instelling.

### Publiek

De (eind)afnemers van de inhoudelijke producten en diensten

### Personeel (inclusief de toezichthouders)

Het aantal en de competenties van personen die (vrijwillig of vanuit een dienstverband) een functie bekleden in de instelling. Hieronder vallen onder meer: medewerkers met een tijdelijk of vast dienstverband, vrijwilligers, stagiaires, bestuursleden, leden van de Raad van Toezicht, leden van de Raad van Advies etc.

### Partners

Externe personen en organisaties waar de instelling opdrachten aan verstrekt of mee samenwerkt.

## Principes en bepalingen

De principes en bepalingen vormen samen de Code Culturele Diversiteit. De principes geven aan wat de beginselen zijn voor het adequaat vormgeven van diversiteit in de culturele instelling. Deze principes kunnen worden opgevat als breed gedragen opvattingen over deugdelijk diversiteitsbeleid en zijn algemeen geldend voor alle culturele instellingen. De principes zijn uitgewerkt in concrete bepalingen. De bepalingen beschrijven het gedrag waardoor diversiteit in de praktijk van culturele instellingen kan worden bevorderd. Zij geven de nationale en internationale 'best practice' weer en kunnen worden opgevat als een nadere invulling van de algemene beginselen van deugdelijk diversiteitsbeleid.

De Code Culturele Diversiteit hanteert het principe: pas toe of leg uit. Dit betekent dat de principes van de code dienen te worden gerespecteerd en dat van de bepalingen slechts kan worden afgeweken wanneer daarover een duidelijke toelichting wordt gegeven.

# 2. DE CODE CULTURELE DIVERSITEIT

## PRINCIPES

De code culturele diversiteit kent vier principes

### A. VISIE

De culturele instelling formuleert (in lijn met haar doelstellingen) een visie op culturele diversiteit.

### B. BELEID

De culturele instelling concretiseert haar visie op culturele diversiteit in beleid en draagt zorg voor de financiering hiervan.

### C. LEREND VERMOGEN

De culturele instelling werkt aan continue verbetering van haar resultaten op het gebied van culturele diversiteit en richt de organisatie hier op in.

### D. TOEZICHT EN VERANTWOORDING

Het toezichthoudend orgaan van de culturele instelling ziet toe op de naleving van de code culturele diversiteit.

## BEPALINGEN

### Het formuleren van een visie op diversiteit

#### A1

De culturele instelling onderzoekt de relevantie van culturele diversiteit voor haar organisatie. Dit doet zij vanuit haar missie en doelstellingen en de ontwikkelingen in de samenleving. Zij hanteert daarbij vier perspectieven: publiek, programma, personeel en partners.

#### A2

De culturele instelling formuleert op basis van de resultaten van het onderzoek waar zij nu staat en in de toekomst naartoe wil op het terrein van diversiteit.

#### A3

De instelling stelt haar visie op diversiteit vast en draagt deze uit.

## Het formuleren van beleid ter bevordering van diversiteit

### B1

De culturele instelling formuleert op basis van haar visie op diversiteit concrete doelstellingen en activiteiten op korte en middellange termijn op het gebied van het publiek, de programmering, het personeel en de partners.

### B2

De geformuleerde doelstellingen en activiteiten vormen een integraal onderdeel van het (meerjaren)beleidsplan van de culturele instelling.

### B3

De culturele instelling heeft een plan van aanpak voor het vrijmaken en/of verwerven van middelen voor de uitvoering van het diversiteitsbeleid.

### B4

De werving, selectie en doorstroom van makers, personeel, toezichthouders en partners gebeurt zodanig dat iedereen ongeacht etnisch-culturele achtergrond gelijke kansen wordt geboden en gelijk wordt behandeld.

### B5

De culturele instelling hanteert een kwaliteitsbegrip dat makers, producenten en publiek niet uitsluit op basis van etnisch-culturele achtergrond.

## Het stimuleren van het lerend vermogen

### C1

De uitvoering van de code wordt jaarlijks door de directie, inhoudelijke cq. artistieke leiding, staf en de personeelsvertegenwoordiging geëvalueerd. De resultaten van de evaluatie dienen als basis voor de planvorming voor de daaropvolgende periode.

### C2

Relevante bepalingen van de code en/of het beleid vormen een regelmatig terugkerend agendapunt in de overleggen voor leidinggevend, stafmedewerkers en personeelsvertegenwoordiging.

### C3

Interculturele competenties maken waar relevant deel uit van de functie- en/of competentieprofielen en komen jaarlijks in functionerings- en/of beoordelingsgesprekken aan de orde. De culturele instelling draagt naar vermogen zorg voor opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden op het terrein van diversiteit.

### C4

De culturele instelling schept een klimaat waarin de organisatie leert van (eigen en 'peer'-) ervaringen met het uitvoeren van de code en/of het beleid.

## Toezicht en verantwoording

### D1

De toezichthouders bespreken jaarlijks met de directie de gang van zaken met betrekking tot de uitvoering van de code.

### D2

De toezichthouders en de directie melden in het jaarverslag in hoeverre de instelling voldoet aan de principes en bepalingen uit de Code Culturele Diversiteit. Voor zover dit niet het geval is lichten zij dit beargumenteerd toe.3. toelichting

# 3. TOELICHTING

## OP DE BEPALINGEN VOOR HET FORMULEREN VAN EEN VISIE OP DIVERSITEIT

Het formuleren van een visie op diversiteit begint met te bepalen waaróm diversiteit een issue is voor de culturele instelling (of waarom niet). Een helder antwoord op de ‘waarom’ vraag biedt houvast om succesvol met diversiteit aan de slag te kunnen gaan. Motieven kunnen bepaald worden door:

**A** Lacunes in het publieksbereik: bereikt de instelling het publiek dat zij wenst te bereiken? Sluit de huidige programmering voldoende aan op de behoeften en mogelijkheden van het gewenste publiek?

**B** Lacunes in de samenstelling van het personeelsbestand

- bevraag of het personeelsbestand toegerust is op het goed bedienen van het gewenste publiek (in termen van aantallen en competenties),
- bevraag of er problemen zijn of worden voorzien in het werven, behouden, doorstromen en motiveren van goede medewerkers
- bevraag of er in de interne ontwikkeling en besluitvorming voldoende de mogelijkheden worden benut van diverse samengestelde teams.

**C** De missie van de organisatie: bekijk in hoeverre diversiteit nieuwe inhoudelijke en/of artistieke impulsen biedt. Ga na in hoeverre diversiteit de instelling helpt om succesvol te zijn in het realiseren van haar missie en behalen van haar (inhoudelijke en/of bedrijfsmatige) doelstellingen.

Voor een toenemend aantal culturele instellingen is diversiteit een belangrijk issue. Er zijn echter ook culturele instellingen waarvoor het minder relevant kan zijn. Het bepalen van het belang van diversiteit, voor nu en in de toekomst, is voor elke culturele instelling maatwerk.

Tips:

*De visie, missie en strategie van een culturele instelling tonen al vaak een impliciete noodzaak tot het werken met en voor verschillende soorten mensen (als medewerkers, als publiek of uit het oogpunt van cultuureducatie). Maak het belang expliciet.*

*Veel gemeentes bieden op hun website statistische informatie aan over demografische samenstelling van wijken en buurten. Ook over cultuurdeelname van allochtone groepen is onderzoeksmateriaal beschikbaar die bruikbaar kan zijn voor de verkenning.*

*Er is een royaal aanbod van organisatie- en diversiteitscans, vaak in de vorm van geautomatiseerde (digitale) vragenlijsten*

*en analyses. Die kunnen helpen bij het helder maken waar een culturele instelling op diversiteitsgebied staat.*

*Onderzoek wat de collega's doen op het vlak van diversiteit. Doen zij nog niets, dan ligt hier mogelijk een onderscheidende kans. Doen zij wel wat, dan kunt u leren van hun ervaringen.*

*Vanuit het perspectief van programmering en publiek zijn er vele niveaus te onderscheiden waarop diversiteit voor culturele instellingen relevant is: het verhogen van de ‘publieksgerichtheid’ (medewerkers die letterlijk en figuurlijk dezelfde taal spreken als het beoogde publiek), inhoudelijke en/of artistieke vernieuwing (het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producten en diensten die appelleren aan diverse publiekssegmenten), cultuureducatie (het vergroten van de bekendheid met diverse culturele uitingen) en het strategisch niveau (strategische beslissingen voor de optimale aansluiting op diverse publieksgroepen).*

*Hoe concreter de informatie is op basis waar de culturele instelling haar visie op diversiteit formuleert, hoe makkelijker het is om doelen te stellen. Op de bepalingen voor het*

## OP DE BEPALINGEN VOOR HET FORMULEREN VAN DIVERSITEITSBELEID

### 1. Stel doelen

De exacte doelen op het gebied van diversiteit verschillen uiteraard per organisatie. Desondanks is een aantal algemene uitgangspunten voor elke culturele instelling relevant.

**Programmering:** Bepaal de gewenste producten en diensten voor de diverse publieksgroepen, met aandacht voor de mate van attractiviteit en het concurrentievermogen. Bepaal hoe en met welk resultaat diversiteit bijdraagt aan de gewenste profilering van de culturele instelling. Waar gaat het in essentie om, het vergroten van de herkenbaarheid of (artistiek-inhoudelijke) vernieuwing?

**Publiek:** maak onderscheid tussen de diverse publieksgroepen. Gebruik daarbij niet alleen de etnisch-culturele achtergrond maar combineer deze met andere persoonskenmerken als leeftijd, opleiding, inkomen en sekse. Vergeet niet ook het aspect ‘levensstijl’ daarbij te betrekken; met name de jongerencultuur kent verschillende ‘scenes’. Bepaal de gewenste niveaus van publieksgerichtheid naar de onderscheiden publieksgroepen. Kies op grond van dit alles een aantal specifieke doelen.

**Personeel (inclusief toezichthouders):** bepaal de gewenste aantallen mensen voor de organisatie met de bijbehorende competenties, en de consequenties daarvan voor instroom, behoud, doorstroom en uitstroom. Maak daarbij onderscheid in de verschillende functieniveaus, vaste of tijdelijke dienstverbanden etc. Onderzoek wat het te verwach-

ten aanbod in de regio is van allochtonen op het gewenste opleidingsniveau.

**Partners:** bepaal welke partners nodig zijn om de gewenste vernieuwingen in programmering, publiek en personeel te realiseren. Inventariseer welke partners momenteel worden ingezet voor welke activiteiten. Verken welke alternatieven er zijn.

*Tips:*

*Het werken aan diversiteit is geen snelle, incidentele actie, maar vraagt om een duurzame aanpak, met doelen op korte, middel- en lange termijn. Stel prioriteiten en heb oog voor de quick wins om het proces een goede start mee te geven.*

*Stel reële doelen passend bij de omgeving en de structuur van de organisatie. Maak doelen zo veel mogelijk 'SMART', ook al is dat niet voor alle doelen even eenvoudig. Formuleer ook doelen op 'zachtere' gebieden zoals bijvoorbeeld de organisatiecultuur en vaardigheden.*

*De doelen gericht op het bevorderen van diversiteit staan nooit los van elkaar; blijf ze ook in samenhang managen.*

*Doelen in de personeelssamenstelling kunnen beter gerelateerd worden aan (in- en/of door)stroomcijfers dan aan algemene vaste kengetallen. Een voorbeeld: "de komende drie jaar wordt x procent van onze vacatures ingevuld door allochtone medewerkers".*

*Bepaal naast de kansen/mogelijkheden ook de bedreigingen/bemlemingen. Zo kunnen binnen de organisatie voorkeursposities van bepaalde groepen mensen of individuen tot grote weerstand leiden.*

*Kies voor doelen die zijn toe te wijzen aan personen en afdelingen met specifieke verantwoordelijkheden. Organisatieonderdelen die op dit vlak een belangrijke rol spelen zijn de directie, de artistieke leiding in de breedste zin van het woord (van artistiek leiders, tot programmeurs en conservatoren), de stafmedewerkers belast met HR/personeelsbeleid, marketing, educatie en de personeelsvertegenwoordiging.*

*Leg, in nauwe samenspraak met staf en lijn, niet alleen vast dát aan de doelen gewerkt moet worden maar ook hóe.*

*Zorg dat de gehele instelling de doelen kent en weet waarom ze belangrijk zijn, gekoppeld aan de missie, visie en strategie van de organisatie. Houd vervolgens de voortgang van het realiseren van de doelen op de gezamenlijke agenda.*

*Waardeer en beloon het bereiken van doelen.*

## 2. Formuleer acties

Acties zijn natuurlijk organisatiespecifiek, maar bij een goed samenhangende aanpak van diversiteit komen veelal de volgende aspecten aan bod:

Het ontwikkelen, vaststellen en implementeren van het diversiteitsbeleid.

De vormgeving van de programmering, met oog voor het begrip kwaliteit en de wijze waarop kwaliteit wordt beoordeeld en vernieuwing wordt gerealiseerd.

Het werven en selecteren van medewerkers (met aandacht voor specifieke competenties, voor meerdere organisatie-niveaus). Het behouden en laten doorstromen van medewerkers.

Het goed leren werken met diversiteit en omgaan met elkaar door middel van training en ervaringsleren (w.o. coaching en mentoring).

Marketing en communicatie. De acties zijn idealiter met name in de lijn belegd, en de verantwoordelijkheid van meerdere leidinggevenden.

*Tips:*

*Zorg dat de programmering op regelmatige basis aansluit bij de gestelde doelen betreffende diversiteit. Wanneer er geen eenmalige acties worden ondernomen maar er een zekere mate van continuïteit te herkennen is zorgt dit voor een goed imago en een goede reputatie bij de gewenste doelgroep.*

*Zet sleutelfiguren uit de gewenste doelgroep in om feedback te krijgen op de huidige programmering. Zij kunnen tevens adviseren of nevenactiviteiten nodig en/of wenselijk zijn. Het kan bijvoorbeeld drempelverlagend werken wanneer lokaal/ regionaal talent wordt geprogrammeerd of het programma deel uitmaakt van een 'totale beleving'.*

*Plan acties in samenhang. Steek niet alleen maar energie in het werven van allochtonen zonder aandacht te schenken aan het behoud ervan. Als iemand zich niet thuis voelt in de organisatie is hij/zij weer snel vertrokken.*

*Probeer beleid en acties in principe algemeen te houden zodat iedereen ervan profiteert. Dus geen aparte inwerkprocedures voor allochtone medewerkers, maar wel het verbeteren van bestaande procedures en het naleven ervan.*

*Er zijn cultuurvrije assessments beschikbaar die waarde vrij testen naar capaciteiten/intelligentie en naar de persoonlijkheid (met individuele eigenschappen en gedragsstijlen). Sommige culturele instellingen hanteren het systeem van 'blind solliciteren', dat wil zeggen dat bij de briefselectie de naam van de sollicitant niet wordt vermeld.*

*Workshops en trainingen kunnen effectief werken aan het wegnemen van barrières, zoals die er vaak zijn op het vlak van taal, non-verbaal gedrag, stereotypen, culturele vooroordelen en angst voor het onbekende. Leren levert vaak het meeste op als het direct gekoppeld is aan de werkplek, zoals in het geval van collegiale intervisie, coaching en mentoring.*

*Gespecialiseerde bureaus kunnen helpen bij de ontwikkeling van diversiteitsbeleid, bij werving en selectie; bij opleiding en training en bij marketing en communicatie. Een aantal bureaus heeft aantoonbare ervaring in de cultuursector.*



### 3. Draag zorg voor financiering van het beleid

De benodigde financiering voor het uitvoeren van het diversiteitsbeleid wordt vaak onderschat.

Het inzetten van andere wervings- en selectiemethodes (media, gespecialiseerde searchbureaus, assessments etc.), het bieden van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de zittende medewerkers, het op zoek gaan naar artistiek-inhoudelijke vernieuwing, kost tijd en geld. Daar staat tegenover dat uit onderzoek duidelijk is dat het managen van diversiteit extra voordelen voor de organisatie oplevert. Wees ervan bewust dat diversiteitsbeleid in veel gevallen een extra tijdsinvestering van directie en medewerkers vraagt en extra financiële middelen.

## OP DE BEPALINGEN VOOR HET STIMULEREN VAN LEREND VERMOGEN

Mogelijkheden organiseren voor een succesvolle aanpak  
Bij dit onderdeel gaat het om het organiseren van de mogelijkheden voor een succesvolle aanpak gericht op de langere termijn. Werken aan diversiteit is voor veel culturele instellingen een nieuwe aanpak, die vraagt om goed geleid verandermanagement. Daarvoor zijn met name de volgende algemene principes van belang, geordend naar draagvlak/verankering, leiderschap en interculturele competenties.

### 1. Draagvlak / verankering

Creëer draagvlak: Diversiteit brengt vooral voor zittende medewerkers onzekerheid met zich mee: over afwijkende normen- en waardensystemen; over interactie met mensen uit andere culturen; vrees voor de eigen positie (bijvoorbeeld de eigen doorgroeimogelijkheden). Toch zijn juist zittende medewerkers belangrijke dragers van de verandering. Richt de inspanningen vooral op de middengroep (d.w.z. de groep die noch voor-, noch tegenstander is); mee laten denken geeft vaak commitment. Wees ervan bewust dat er altijd een groep 'tegenstanders' zal blijven bestaan.

Draagvlak wordt bevorderd door een duidelijke, aan de missie van de organisatie gekoppelde, visie op diversiteit.

Zorg ervoor dat diversiteit aansluit op en verankerd is binnen het primaire proces.

Zoals elk ander organisatiedoel is ook diversiteit niet vrijblijvend. Maak de (bewaking van de) voortgang onderdeel van de reguliere monitor- en rapportagesystemen.

### 2. Leiderschap

Het expliciete commitment van de top in woord en daad is absolute noodzaak. Diversiteit vraagt in de regel om een top down benadering, maar initiatieven voor vernieuwing

kunnen ook van onderaf ontstaan. Ga na welke dilemma's, vraagstukken en oplossingen er op uitvoeringsniveau zijn waar de organisatie als geheel van kan leren.

Organiseer een multidisciplinair team binnen de organisatie dat als aanjager voor en bewaker van het implementatieproces kan zorgen (doe wat gepredikt wordt). Diversiteit vraagt om een integrale aanpak.

Laat directie en leidinggevenden zich vastleggen op specifieke resultaten.

### 3. Interculturele competenties

Voor effectief diversiteitsbeleid is het belangrijk dat directie, leidinggevenden en medewerkers in staat zijn om te gaan met collega's die andere culturele perspectieven vertegenwoordigen. Dat vraagt zowel competenties in het hanteren van onzekerheid als om sociale competenties. De competenties van Intercultural Readiness Check, een wetenschappelijk onderbouwd intercultureel competentieprofiel, kunnen eventueel als uitgangspunt gehanteerd worden. Dit profiel gaat uit van de volgende vier competenties:

Interculturele sensitiviteit. Dat wil zeggen de mate waarin een persoon actief interesse toont in anderen, hun culturele achtergrond, behoeften en perspectieven.

Het creëren van verbintenis. De mate waarin iemand actief invloed uitoefent op de sociale omgeving, wanneer het gaat over de integratie van verschillende mensen en persoonlijkheden.

Interculturele communicatie. De mate waarin een persoon actief reflecteert op zijn of haar communicatieve gedrag en aanpast aan de behoeften en verwachtingen van anderen.

Het managen van onzekerheid. De mate waarin een persoon de uitdagingen die een cultureel diverse omgeving met zich meebrengt, waardeert en ziet als een kans voor persoonlijke ontwikkeling.

Tips:

*Zorg voor een goed verhaal voor de binnen- en buitenwereld dat uitlegt waarom diversiteit van belang is. Motiveer en concretiseer het belang van diversiteit naar alle medewerkers. Zo laat onderzoek zien dat de werktevredenheid hoger is en de werkuitskomsten beter zijn in een organisatieklimaat dat gekenmerkt wordt door openheid voor en waardering van onderlinge verschillen<sup>4</sup>.*

*De participatie van alle mensen binnen de organisatie is de norm (en niet: het tolereren van mensen). Eisen stellen mag/moet.*

<sup>4</sup> O.a. Luijters, Van der Zee & Otten, 2006.

*Diversiteit managen is een specifieke, te leren stijl van leidinggeven.*

*Het integraal en duurzaam verankeren van diversiteit in de organisatie op alle vier P's is een proces van trial and error. Niet alles is te voorzien; fouten maken hoort erbij.*

*Geniet van de vernieuwende mogelijkheden die diversiteit brengt. Diversiteit betekent vaak ook een nieuwe impuls en (soms nog onbekend) plezier binnen de organisatie.*

#### **4. Resultaten monitoren en evalueren**

Een goede monitoring van (de realisering van) diversiteitsdoelen geeft zicht op de kosten/batenanalyse en maakt bijsturing gedurende het ontwikkelingsproces mogelijk. Daarvoor is verankering in een aantal bestaande rapportagesystemen de meest geëigende stap:

Neem de realisatie van diversiteitsdoelen op in de planning & control-cyclus.

Maak diversiteit onderdeel van de ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken met directie, leidinggevenden en medewerkers, en de verslaglegging daarover.

Laat diversiteit onderdeel zijn van de rapportages vanuit marketing en verkoop.

Laat bij (periodiek) publieksonderzoek specifiek rapporteren op diversiteit.

Belangrijke meetwaarden zijn onder meer:

1. Het aantal medewerkers van allochtone afkomst;
2. De spreiding over de diverse functieniveaus;
3. De duur van het dienstverband
4. De mate van in-, door- en uitstroom
5. Het ziekteverzuim naar frequentie en duur
6. De algemene medewerkerstevredenheid
7. De algemene publiekstevredenheid
8. De omzetten en marges in de diverse doelgroepen
9. De algemene maatschappelijke waardering.

Vaak zijn niet de exacte getallen relevant, maar gaat het om de ontwikkeling ervan in de loop van de tijd.

*Tips:*

*Meten en evalueren is beter mogelijk bij meer concrete doelen, maar blijf ook aandacht houden voor de 'zachtere' targets, zoals ook programmeren vraagt om een bepaalde mate van 'buikgevoel'.*

*De meest krachtige meetwaarden komen uit de bottom line (de betere marges en een hogere winstgevendheid) en de top line (de toename van de verkoop door betere, diverse service, beter aansprekende programmering, het bereiken van nieuwe publieksgroepen e.d.).*

*Meten en evalueren wint aan waarde als dat niet alleen binnen de eigen organisatie gebeurt, maar ook in relatie tot andere culturele instellingen. Uitwisseling en vergelijking van cijfers en ervaringen is mogelijk via diverse kennisnetwerken.*

*De resultaten van het meten en evalueren worden gebruikt voor mogelijke verbeteringen in het cyclische proces van het bepalen van doelen, het organiseren van de aanpak en het uitvoeren van acties.*

*Beloon individueel en groepsucces als de resultaten daartoe aanleiding geven. Dat is de beste stimulans voor verdere ontwikkeling.*

## **OP DE BEPALINGEN VOOR TOEZICHT EN VERANTWOORDING**

### **Toelichting Op de bepalingen voor toezicht en verantwoording**

Ontwikkelingen in de culturele sector en in de samenleving leiden ertoe dat goed governance steeds belangrijker wordt voor culturele instellingen. De vraag om goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording klinkt steeds luider. De Code Cultural Governance biedt daarvoor richtlijnen. Deze principes bieden een goed kader voor de toezicht op de naleving en verantwoording van de Code Culturele Diversiteit.

## 4. VERANTWOORDING

### Leden van de stuurgroep Code Culturele Diversiteit

De heer Hans Onno van den Berg (Vereniging van Schouburg- en Concertgebouwdirecties)  
Mevrouw Mirjam van Dootingh (Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten)  
De heer Richard Hermans (Erfgoed Nederland)  
De heer Tom de Rooij (Kunstfactor)  
De heer Henk Scholten (Theaterinstituut Nederland)  
De heer Siebe Weide (Nederlandse Museum Vereniging)  
Mevrouw Janneke van der Wijk (Muziekcentrum Nederland)

### Leden van de projectorganisatie Code Culturele Diversiteit

Mevrouw Noraly Beijer (promotor)  
Mevrouw Mavis Carrilho (adviseur De Galan en Voigt, projectleider en opsteller code)  
Mevrouw Petra Wischhoff (secretariaat- en productiemedewerker)

### Leden van de werkgroep Code Culturele Diversiteit

Mevrouw Mirjam Coronel (Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten)  
Mevrouw Nan van Houte (Theaterinstituut Nederland)  
Mevrouw Aline Knip (Erfgoed Nederland)  
Mevrouw Claudia Marinelli (Kunstfactor)  
Mevrouw Ines Mochel (Vereniging van Schouburg- en Concertgebouwdirecties)  
Mevrouw Laura Teerling (Nederlandse Museum Vereniging)

#### Leden van de ontwikkelgroepen

Mevrouw Ariane Kop - Theater De Lampegiet  
Mevrouw Mirjam Terpstra - Studio West  
Mevrouw Esen Kartal - Philharmonie Haarlem  
Mevrouw Doro Siepel - Theater Zuidplein  
De heer Gabriël Oostvogel - De Doelen  
Mevrouw Ellen Blom - Stadsschouwburg Utrecht  
Mevrouw Marga Wobma-Helmich - Nederlandse Opera Stichting  
Mevrouw Bernadette Stokvis - Korzo  
Mevrouw Liet Lenshoek - RO Theater  
De heer Sven Arne Tepl - Nederlands Philharmonisch Orkest  
De heer Lucien Kembel - MC  
De heer Guido van der Hulst - Nieuw Ensemble  
Mevrouw Ankie Til - Station Zuid  
De heer Niels Brouwer - Boi Akih  
Mevrouw Klaartje Schweizer - Nederlands Openluchtmuseum  
Mevrouw Heleen Buijs - Geldmuseum Utrecht  
De heer Artwell Cain - NiNsee  
Mevrouw Sunny Jansen - Slot Loevestijn  
De heer Fred van Kan - Gelders Archief  
De heer Alex van Stipriaan - Koninklijk Instituut voor de Tropen  
De heer Hans Walgenbach - Historisch Museum Rotterdam  
Mevrouw Nelly van der Geest - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht  
De heer Bart Suèr - ROC Albeda, Muziekafdeling  
De heer Ben Bergmans - Codarts Dans  
Mevrouw Liane van der Linden - Kosmopolis Rotterdam  
De heer Mimoun Himmit - Mobiliteit in Muziek  
De heer John Does - Pier K  
De heer Oscar van der Pluijm - WMDC  
De heer Marco de Souza - Muziekcentrum Zuid Oost

Mevrouw Chantal Piessens - De Kunstbalie  
De heer Clayde Menso - Amsterdams Fonds voor de Kunsten  
Mevrouw Sylvia Dornseiffer - Amsterdams Fonds voor de Kunsten  
De heer Ronald Visser - Fonds voor de Letteren  
Mevrouw Suzanne Meeuwissen - Fonds voor de Letteren  
Mevrouw Rachida Tauwenaar - Studio West

### Geconsulteerde personen

De heer Appie Alferink - ZIMIHC  
Mevrouw Suzanne Algra - Rotterdam Philharmonisch Orkest  
Mevrouw Kim van der Boon - Culturalis Theater  
Mevrouw Gabriëlle Bunnik - Gelders Orkest  
De heer Melle Damen - Stadsschouwburg Amsterdam  
Mevrouw Alexandra van Ede - Nederlands Philharmonisch Orkest  
Mevrouw Emilie Gordenker - Mauritshuis  
Mevrouw Gerda van de Kamp - Jeugdtheater Kwatta  
De heer Rikkert Kremer - Residentie Orkest  
De heer Cees Langeveld - Chassé Theater  
Mevrouw Maria Mennen - Nederlands Philharmonisch Orkest  
De heer Ruud van Meijel - Toneelgroep Oostpool  
Mevrouw Hetty Minnes - Orkest van het Oosten  
De heer Ocker van Munster - SKVR Muziekschool  
De heer Jan Noordveld - Noord Nederlands Orkest  
De heer Wim Pijbes - Rijksmuseum Amsterdam  
Mevrouw Jet de Ranitz - Nederlands Dans Theater  
De heer Simon Reinink - Het Concertgebouw  
De heer Stijn Schoonderwoerd - Het Nationale Ballet  
De heer Thomas Smit - Conny Janssen Danst  
De heer Paul Spies - Amsterdams Historisch Museum  
Mevrouw Hilje Thiescheffer - Speeltheater Holland  
Mevrouw Myra Vissers - Brabants Orkest

### Geraadpleegde literatuur

Jef Aerts (eindredactie).  
Tracks, Artistieke praktijk in een diverse samenleving, Vlaams Theater Instituut, Kunst en Democratie, augustus 2005.  
Adviesbureau Colourful Dreams in opdracht van Landelijke Netwerk Diversiteitsmanagement. Winst door verschil: een stappenplan voor diversiteit, 2006.  
Arts Council England, Navigating difference, cultural diversity and audience development, 2009.  
Anna Elfers iov NFPK+, De rol van culturele diversiteit in de subsidiering van de podiumkunsten in de VS, juni 2009.  
LAGroup, Stephen Hodes e.a.. De olifant in de kamer, Staalkaart culturele diversiteit in de basis infrastructuur, december 2008  
Monitoring Commissie Corporate Governance Code, prof. dr. Jean Frijns (voorzitter),  
De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen, december 2008.  
Museums Association, Diversity toolkit, practical guidance and advice for employers in the museum sector on introducing positive-action schemes and creating a diverse workforce, 2010.  
Dr. Ronald H.A. Plasterk. Beleidsbrief van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Culturele Diversiteit, april 2009.  
RISBO Contracresearch, dr. Th.B.J. Noordman e.a. Culturele diversiteit in de besturen en onder het personeel van culturele instellingen, mei 2008.  
UITmarketingburo & Kosmose, Angélique de Kort e.a.. Alles draait om publiek, een handreiking voor het bereik van divers publiek, november 2008.  
Vereniging Openbare Bibliotheken. Richtlijnen voor de bibliotheek, de multi-culturele samenleving, 2009.  
Werkgroep Cultural Governance, Wim van den Voorbergh (voorzitter). Code Cultural Governance: Pas toe of leg uit, januari 2007.  
Phil Wood e.a. Cultural diversity in Britain, A toolkit for cross-cultural co-operation, Joseph Rowntree Foundation, 2008.