

Haagse CultuurAcademie

Onderdeel: Aanbevelingen gesprek wethouder Robert Van Asten
19 oktober 2018

Locatie: Gemeente Den Haag, Spui 70, 2511 BT Den Haag



De Haagse CultuurAcademie tijdens kick-off op 19 juni 2018, Raadszaal Stadhuis

De Haagse CultuurAcademie

De Haagse CultuurAcademie (HCA) is een nieuw leer-netwerkprogramma in relatie tot de thematiek van de Code Culturele Diversiteit¹ voor young professionals (23-35 jaar), die werken in de Haagse cultuursector of een sterke wens hebben daarin te werken.

Met deze Haagse young professionals - voor wie diversiteit een gegeven is - onderzoeken we het culturele aanbod van de stad in relatie tot de bevolking van Den Haag en bespreken we de onderwerpen die in de stad leven. HCA is ervaringsgebaseerd en de werksessies vinden plaats op steeds weer een andere Haagse culturele organisatie. We bezoeken openingen, tentoonstellingen en voorstellingen en organiseren een randprogrammering. Met coaches, gastdocenten, ervaringsdeskundigen en opinieleiders geven we 'brandstof' aan deze groep, zodat iedere deelnemer persoonlijk groeit, maar het netwerk ook als geheel sterker wordt. Uitwisseling van kennis en samenwerking met andere deelnemers én met de (directie en staf van de) culturele instellingen vinden we hierbij van groot belang. Deze eerste editie zijn we met 16 deelnemers van start gegaan. Gedurende het traject hebben de HCA-ers een band met elkaar opgebouwd en is het fundament om een gezamenlijke stem te laten horen gegroeid.

De werksessies – alle met breed draagvlak en financiële support vanuit de Haagse culturele sector tot stand gekomen - vonden tot nu toe onder meer plaats in theater Diligentia, het Gemeentemuseum, Zuiderstrandtheater, NEST en het Haags Historisch Museum. Werksessies bij het Nationaal Theater, het Migratiemuseum en Stichting Aight volgen. We sluiten deze HCA pilot af met een miniconferentie voor stakeholders en andere betrokkenen.

¹ Code Culturele Diversiteit (2011): <http://codeculturelediversiteit.com>

Stand van zaken

Een groot deel van de kunstsector lijkt in verhouding te staan met slechts een bepaald deel van de samenleving. Het publiek, de kijkers en de kopers zijn voornamelijk autochtone blanke Hollanders. De samenwerkingspartners en het personeel van de gevestigde culturele organisaties zijn ook weinig heterogeen. De aanvragen die bij de culturele fondsen binnenkomen zijn zelden van cultureel diverse organisaties.²

Om verandering in die situatie te brengen, heeft de culturele sector in 2011 de Code Culturele Diversiteit (CDD) opgesteld. De CDD geeft concrete handreikingen om diversiteitsbeleid te ontwikkelen op de 4 pijlers van **Programma**, **Partnerships**, **Publiek** en **Personeel**. Maar tot op heden wordt nog steeds een kloof geconstateerd tussen gesubsidieerde culturele instellingen en de maatschappij: de gesubsidieerde instellingen zijn op de 4 P's geen afspiegeling van de (Haagse) samenleving. Erasmus Universiteit deed dit jaar naar culturele diversiteit in de Haagse gesubsidieerde cultuursector (hierna 'Erasmus onderzoek'). 81% van de ondervraagde culturele instellingen vindt dat culturele diversiteit noodzakelijk is om de maatschappelijke relevantie van de sector te kunnen waarborgen.³

Alhoewel beleidsmatig in het culturele veld momenteel veel aandacht is voor het thema inclusie en breed publieksbereik, kan de pijler Publiek niet los worden gezien van de overige P's. Uit het Erasmus onderzoek blijkt dat culturele instellingen weinig aandacht besteden aan het bereiken van een meer divers personeelsbestand en het nemen van concrete maatregelen om dat te bereiken. En dat terwijl echte verandering van binnenuit de organisatie begint. Een actueel personeelsbestand kan immers bijdragen aan meer culturele diversiteit in Programma, Publiek en Partners. Maar de meerderheid van de instellingen denkt dat men ook zonder diversiteit onder het personeel een goed diversiteitsbeleid kan voeren in de andere 3 P's.⁴ Terwijl de relatie tussen cultuurpolitiek en diversiteit/inclusiviteit onderwerp van discussie is sinds de jaren '80, lijkt de noodzaak maar niet door te dringen tot de culturele infrastructuur.⁵ Slechts 24% van de ondervraagden in het Erasmus-onderzoek vindt dat er voldoende gedaan wordt om culturele diversiteit te bevorderen.⁶ Dit is een belangrijk signaal dat (anders) gehandeld moet worden.

Tijdens de opening van de Haagse CultuurAcademie op het stadhuis heeft wethouder Van Asten aangegeven geïnteresseerd te zijn in de ervaringen van HCA voor het nieuwe Kunstenplan 2021-2024. Aangezien de Haagse CultuurAcademie juist een focus heeft op diversiteit in de pijler Personeel gaan wij graag in op wat de young professionals van HCA aangeven nodig te hebben om hun carrière in de culturele sector een stap verder te brengen. De aanbevelingen, gebaseerd op de ervaringen en waarnemingen van de deelnemers richten zich met name tot de instellingen.

² <https://codeculturelediversiteit.com/de-code/>

³ Erasmus Universiteit (2018), p. 20

⁴ Erasmus Universiteit (2018), p. 20

⁵ Serkei (2016), p. 37.

⁶ Erasmus Universiteit (2018), p. 19

Aanbevelingen Haagse CultuurAcademie

1. Wat vinden HCA-deelnemers van de diversiteit op de werkvloer(en) waarmee zij ervaring hebben?

Dit was wisselend per type instelling, over het algemeen werd te weinig culturele diversiteit geconstateerd, met name bij de grote gevestigde instellingen laat dat te wensen over. HCA wil een *change* brengen in deze situatie door jonge mensen die leven in een cultureel divers Den Haag op directieniveau in contact te brengen met Haagse culturele instellingen. Die tonen bereidheid, zijn gastvrij, en stellen vragen. We voelen ons welkom!

Wat we ook zien, is dat deze instellingen te weinig tijd hebben voor begeleiding en het herkennen van mogelijkheden, gedreven als ze zijn om hun huis 'vol' te krijgen. De focus is in eerste instantie gericht op een breed publieksbereik in de zalen en het bieden van een meer geschakeerd en divers programma in de hoop dat brede publiek te bereiken, zonder besef dat allereerst de werkvloer op een invloedrijk niveau moet verkleuren. HCA kan voor die instellingen een netwerk en kweekvijver zijn.

2. Wat geven HCA-deelnemers aan nodig te hebben om in hun carrière vooruit te komen?

- Geef jonge medewerkers vertrouwen, ook als ze minder ervaring in de culturele sector op hun cv hebben staan. Andersoortige (levens)ervaring geeft andere inzichten en perspectieven die voor de organisatie van belang is. Sta open voor hun enthousiasme en talenten;
- Staar niet blind op een specifiek opleidingsniveau, maar sta open voor mensen met een meer generalistisch profiel; specifieke kennis is altijd bij te leren, bijvoorbeeld op de werkvloer of door specifieke scholing aan te bieden;
- Zorg voor een mix van verschillende opleidingsniveaus op de werkvloer. Als instroomeis wordt nu vaak minimaal opleidingsniveau HBO / WO gevraagd. Een mix aan opleiding geeft dynamiek aan een organisatie. Kijk naar relevante parate kennis (streetwise/ jongerencultuur), netwerk (andere culturele achtergrond), andere vaardigheden en levenservaringen, zoals sensitiviteit in relatie tot de specifieke doelstellingen die de organisatie wil bereiken. Denk aan sleutelfiguren die goede contacten hebben in een bepaalde community. Zij kunnen door de organisaties professioneel worden ingezet. Ook STIP-ers zijn een goed voorbeeld van groeipotentieel.
- Stimuleer rotatie van medewerkers en leidinggevenden. Hoe langer mensen op hun plek blijven zitten, hoe starrer een organisatie wordt. Ook culturele instellingen onderling (wijkankers en meer gevestigde instellingen) zouden kunnen rouleren. Organisaties kunnen zichzelf op deze manier een frisse blik gunnen.

- Kijk eens met andere ogen naar de eigen werkvloer, herken (bijvoorbeeld door een oor te luister te leggen bij medewerkers) het potentieel in de organisatie zelf en bedenk welke inhoudelijke kennis moet worden bijgespijkerd. Ga dus bewust om met talentontwikkeling en /of doorstroming in eigen huis. Dit kan in de vorm van stage of een meelooptraject. Instellingen kunnen ook kansen bieden in termen van scholing, meedenken,⁷ buddy-systeem.
 - De HCA deelnemers waarderen intergenerationele uitwisseling; een organisatie zou de kunde en vaardigheden van de oudere werknemer kunnen inzetten voor een mentorsysteem. In aanvulling op aansturing van een leidinggevende heeft een *externe* coach van buiten het bedrijf die niet uit eigen belang handelt, de voorkeur.
 - Organisaties kunnen meer doen aan talentuitwisseling, onderling of met andere maatschappelijke organisaties. Het gaat om een gezamenlijke inspanning om de Haagse culturele werkvloeren en netwerken meer divers te krijgen en zo segregatie in de sector tegen te gaan. Zo is de diversiteit van o.m. de urban culture niet terug te zien in de grote cultuurhuizen van Den Haag. Het is ongewenst als dit zich doorzet in bijvoorbeeld het OCC op het Spui dat als uitgesproken missie heeft: *'Een podium van de stad, voor de stad en door de stad'*⁸ te zijn.
3. **Hoe maken we jonge mensen enthousiast om te werken in de culturele sector?**
- We kunnen diversiteit in de Haagse culturele sector bereiken door al op de basisscholen de culturele sector te introduceren als werkplek. Op vervolgonopleidingen en zeker op de basisschool zijn het vooral de traditionelere beroepen die aandacht krijgen en nastrevenswaard zijn (advocaat, dokter, bankier etc). Er is weinig kennis over de interne organisatie van musea, een schouwburg of een cultureel centrum. Werken bij een theater betekent voor een buitenstaander al snel dat je zelf op het podium staat. Instellingen kunnen duidelijker zijn over wat er professioneel mogelijk is en dat ook op de scholen en opleidingen vertellen. De Haagse MBO- en HBO- opleidingen zijn cultureel zeer divers en vormen het personeel en publiek van de toekomst.
 - Investeer als cultuursector daarom in initiatieven die cultuurparticipatie onder jongeren bevorderen.⁹ Dit bevordert de erkenning van cultuur en kan ook een kweekvijver zijn voor toekomstig personeel.

⁷ <https://www.trouw.nl/home/de-levenslessen-van-eric-de-vroedt-dat-ene-zetje-heeft-iedereen-nodig~a9650045/>

⁸ 'Een huis voor heel Den Haag, een visie op het OCC' (2017), p. 4

https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/6186315/1/RIS298459_Bijlage_Visie_OCC_17

⁹ Bijvoorbeeld: <https://www.pier-k.nl/cursussen/kinderkunstacademie>

4. Tot slot

- Praat meer **met** de mensen over wie het gaat. Ga als beleidsmaker of culturele instelling die een ander (publieks)groep wil bereiken vaker kijken naar wat er bij de mensen aan behoeften leeft. Ga dus meer vraaggericht te werk i.p.v. aanbodgericht. Dit vergt meer proactiviteit in het achterhalen van de vraag.
- Zet voor een beleidsmatig doel mensen in uit de omgeving die je wil beïnvloeden (of in je zaal wil hebben) en werk met ze samen op een volwaardige manier. Dit is beter dan dat er van bovenaf (gemeente of instellingen) iets wordt besloten en mensen zonder de nodige kennis en expertise worden ingeschakeld.
- Stel een klankbordgroep samen van jongeren, waarmee kan worden gechecked wat leeft in de stad. De HCA kan zo'n klankbordgroep zijn, evenals een Adviesraad of 'board of critical friends'.¹⁰

¹⁰ Zie bijvoorbeeld <https://pactutrecht.nl>

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 beleidsbrief¹ 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 projectgeld, 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 personeel 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 organisatiege-

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 cultuurbel beleid 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 bias². 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 wereld³.

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, Antillianen, 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 diversiteitsscans, 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-lange 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/belemmeringen. 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 waardevrij 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 leidinggevendenden zich vastleggen op specifieke resultaten.

3. Interculturele competenties

Voor effectief diversiteitsbeleid is het belangrijk dat directie, leidinggevendenden 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 verschillen⁴.

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

⁴ 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.

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 groepssucces als de resultaten daartoe aanleiding geven. Dat is de beste stimulans voor verdere ontwikkeling.

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 publieks-groepen 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.

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 good 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 Schouwburg- 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 Schouwburg- 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 Suër - 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 Gabrielle 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 i.o.v. NFK+, 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.

Rapport Onderzoek Culturele diversiteit in de cultuursector van Den haag

Opdrachtgever Gemeente Den Haag

Onderzoekers Erasmus University Rotterdam
ESHCC / Department of Arts & Culture Studies

Dr. Pauwke Berkers
Chloë Neeleman, MA
Eva Lemstra
Fien Kester

Rapport
Onderzoek Culturele diversiteit in de cultuursector van Den Haag

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Samenvatting en conclusie	5
Onderzoeksopzet en –methode	6
Resultaten – Jaarverslagen 2016	8
Resultaten – Jaarverslagen 2017	12
Resultaten – Vergelijking jaarverslagen 2016 en 2017	15
Resultaten – Survey	17
Resultaten – Vergelijking Den Haag – Rotterdam	21
Bijlagen	23

Inleiding

Aanleiding

Breder programmeren en een breder publiek bereiken is een belangrijk thema voor de culturele sector. De bevolkingssamenstelling van Den Haag verandert in rap tempo, wat invloed heeft op de manier waarop het culturele aanbod vorm krijgt. Dit heeft invloed op programmering, publiek, personeel en partners waarmee wordt samengewerkt. Sinds 2011 biedt de Code Culturele Diversiteit een kapstok om op deze punten integraal diversiteitsbeleid te ontwikkelen. Sinds 2017 is de Code eveneens een leidraad voor instellingen die gesubsidieerd worden vanuit het Meerjarenbeleidsplan. De gemeente Den Haag heeft reeds incidentele projecten op dit gebied ondernomen en wil hier in 2018 meer structureel aandacht aan geven.

Onderzoek Erasmus Universiteit Rotterdam en partners

De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft in Rotterdam hetzelfde thema binnen de culturele sector onderzocht. Omwille van de onderlinge vergelijkbaarheid, het wetenschappelijke karakter en de snelheid waarmee het onderzoek kan starten in Den Haag, heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam ook in Den Haag dit onderzoek uitgevoerd. De gemeente Den Haag heeft de samenwerking gezocht met de Erasmus Universiteit én het Directieoverleg Podiumkunsten Den Haag, Directieoverleg Haagse Musea en Directieoverleg Festivals Den Haag en Directieoverleg Cultuurankers om samen met de sector te onderzoeken in hoeverre de Code Culturele Diversiteit wordt toegepast in Den Haag.

Onderzoeksopdracht

Het doel is om kennis te vergaren over de diversiteit van de cultuursector van Den Haag, om te onderzoeken óf en wélke knelpunten door instellingen worden ervaren en welke mogelijke oplossingen voor deze knelpunten kunnen worden aangedragen. Daarnaast willen we het gesprek stimuleren om bewustwording te creëren rondom dit thema en van elkaar te leren door *best practises* met elkaar te delen.

De concrete onderzoeksvraag betreft: *Wat is het culturele diversiteitsgehalte van de 79 culturele instellingen uit het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2013-2016 van Den Haag?*

Projectdoelstellingen

Het onderzoek beoogt meer handen en voeten te geven aan eerdere incidentele projecten die de gemeente op het gebied van culturele diversiteit heeft ondernomen. Met dit project willen wij het volgende bereiken:

- Eerste nulmeting van culturele diversiteit in de Haagse cultuursector in kaart brengen;
- Een document opstellen van waaruit de gemeente op basis van onderzoeksresultaten aanbevelingen kan doen.

Samenvatting en conclusie

De belangrijkste bevindingen wat betreft *het culturele diversiteitsgehalte van de 79 culturele instellingen uit het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2013-2016 van Den Haag* vatten we hieronder samen. Hierbij onderscheiden we 4 P's: Personeel, Programma, Publiek en Partners.

het culturele diversiteitgehalte het **laagst onder het personeel** en het **hoogst in de programmering**. Dit geldt zowel voor de aandacht voor culturele diversiteit in de jaarverslagen van de culturele instellingen over 2016 en 2017 alsmede de vertaling in concrete maatregelen (formulering visie, agendapunt, reserveren middelen etc.), zoals deze uit de survey naar voren komt.

Het relatief lage diversiteitsgehalte van het **personeel** lijkt zich deels dit te laten **verklaren** doordat een groot deel van de ondervraagden van mening is dat men ook zonder een cultureel divers personeelsbestand een goed diversiteitsbeleid voeren en dat divers personeel niet per se leidt tot een diverse programmering. Ook worden er nauwelijks concrete maatregelen genomen om de culturele diversiteit van het personeel te vergroten. Als reden wordt ten slotte regelmatig gegeven dat de organisatie – en het personeelsverloop – te klein is om een structureel diversiteitsbeleid te voeren.

Er is een **toename** van het percentage **jaarverslagen** waarin expliciet naar culturele diversiteit verwezen wordt, van 73% in 2016 naar 88% in 2017. In de categorie **Personeel** zien we ruime verdubbeling van het percentage verwijzingen. In de overige categorieën vinden we tevens een toename in het percentage verwijzingen waarbij de focus ligt op het cultureel diverse gehalte van de **missie** en de samenwerking met cultureel diverse **lokale en/of nationale partners**.

In **vergelijking met Rotterdam** zien we vooral veel belangrijke **overeenkomsten**, zoals het laagste culturele diversiteitsgehalte onder personeel, het vaker gebruiken van impliciete verwijzingen naar culturele diversiteit (bijv. 'breed publiek') en het in meerderheid hanteren van de Code Culturele Diversiteit. Het meest opvallende **verschil** is dat Haagse culturele instellingen iets meer aandacht hebben – zowel in de jaarverslagen als in het treffen van concrete maatregelen – voor de diversiteit van de programmering, waar in Rotterdam wat meer de nadruk ligt op publiek.

Onderzoeksopzet en –methode

Bereik, omvang en afbakening

Culturele instellingen

Het onderzoek combineert kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethodes, te weten: inhoudsanalyses van jaarverslagen en een verkennende enquête. In het onderzoek worden alle culturele instellingen die onder het Kunstenplan 2017-2020 vallen meegenomen.

Definitie culturele diversiteit

In dit onderzoek naar culturele diversiteit in de cultuursector van Den Haag is ervoor gekozen om de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) te gebruiken, met de focus op personen met een niet-westerse migratieachtergrond: *Een persoon heeft een **westerse migratieachtergrond** als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Als een persoon of één van de ouders in Afrika, Latijns-Amerika of Azië (inclusief Turkije) is geboren, heeft deze persoon een **niet-westerse migratie-achtergrond**. Binnen de huidige definitie vormen Indonesië en Japan een uitzondering. Zij worden op grond van hun sociaaleconomische en sociaal-culturele positie tot de westerse landen gerekend.* Er is gekozen voor deze definitie om redenen van vergelijkbaarheid, zowel binnen dit onderzoek als met andere onderzoeken. We zijn ons ervan bewust dat deze definitie zijn beperkingen kent.

Metten van culturele diversiteit

We hebben culturele diversiteit gemeten (deels) aan de hand van de Code Culturele Diversiteit. Deze is in 2011 gelanceerd om een brug te slaan naar het cultureel diverse deel van de samenleving. De Code is een praktisch instrument voor leden van besturen, raden van toezicht, directies en medewerkers van publiek gefinancierde culturele instellingen. Het biedt concrete handreikingen aan de hand van vier P's (personeel, programma, publiek, partners), om culturele diversiteit structureel in de instelling te verankeren. In de analyse zullen we het onderscheid tussen de vier P's als leidraad gebruiken.

Onderzoeksmethoden

Onderzoeksmethode – jaarverslagen 2016 en 2017

Er is een **inhoudsanalyse** gedaan van de **jaarverslagen** van de culturele instellingen uit het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2013-2016 en 2017-2020, met als doel het vaststellen van het **discours** rondom culturele diversiteit. Het aantal geanalyseerde jaarverslagen bedroeg 70 in **2016** en 69 in **2017**.

- De verslagen zijn gecodeerd in de volgende stappen: (1) alle documenten zijn ingeladen in het kwalitatieve data-analyse programma Atlas.ti; (2) vervolgens zijn voor alle documenten alle *tekst passages* die betrekking hebben op (culturele) diversiteit gemarkeerd; (3) ten slotte zijn de gemarkeerde teksten van (sub)codes voorzien op basis van een codeerschema.
- We onderscheiden vier algemene *codes* – personeel, programma, publiek, partners – welke zijn onderverdeeld in *subcodes*, en is er bepaald of er *expliciet of impliciet* verwezen wordt naar culturele diversiteit.

- Zie bijlage 1 *Codeerschema* voor meer informatie.

Kortom: wat schrijven de instellingen zelf over culturele diversiteit (personeel, programma, publiek en partners) in hun jaarverslagen?

Onderzoeksmethode – survey

Tevens is er een online **survey** gedaan onder de directeuren van de culturele instellingen uit het Cultuurplan 2017-2020, met als doel inzicht te krijgen in handelen en visie met betrekking tot culturele diversiteit. In totaal is de survey door (veelal) de directeuren van 66 instellingen ingevuld;

- De surveyvragen zijn gebaseerd op eerder onderzoek, de jaarverslagen van de instellingen, Quick Scan Code Culturele Diversiteit, input Binoq Atana en input van de Gemeente Den Haag;
- Deze vragen zijn onderverdeeld in drie delen: (1) algemene informatie van de respondent, (2) kenmerken (visie / handelen) van de organisatie in termen van publiek, programmering en personeel en (3) de Haagse cultuursector in het algemeen.
- Zie bijlage 2 *Surveyvragen* voor meer informatie.

Kortom: wat zeggen de directeuren van culturele instellingen over culturele diversiteit (personeel, programma, publiek en partners) binnen hun organisatie wanneer ze hier naar gevraagd worden?

Resultaten – jaarverslagen 2016

Korte samenvatting

- Er wordt veel vaker impliciet dan expliciet naar culturele diversiteit verwezen, in het bijzonder in referentie naar publiek ('breed', 'divers', 'nieuw') en partners.
- Expliciete verwijzingen hebben het vaakst betrekking op het programma – met name in referentie tot de maker en de inhoud – en het minst vaak op het personeel.
- De Code Culturele Diversiteit wordt slechts door 11% van de culturele instellingen expliciet genoemd in hun jaarverslag.

Resultaten

De onderstaande tabel geeft de belangrijkste resultaten weer, namelijk het percentage van het totaal aantal instellingen dat deze (sub)code in het jaarverslag minimaal één keer gebruikt ('percentage instellingen') en hoe vaak een bepaalde (sub)code in de jaarverslagen 2016 gehanteerd wordt ('aantal codes'). De resultaten zullen hieronder worden toegelicht.

Tabel 1. Discours diversiteit in jaarverslagen, totaal aantal codes en percentage per jaarverslag 2016

Categorie	Expliciet		Impliciet	
	% instellingen	Aantal codes	% instellingen	Aantal codes
Personeel (totaal)	20% (14)	26	21% (15)	18
Missie	11% (8)	10	4% (3)	3
Raad van Toezicht	7% (5)	5	1% (1)	1
Werknemers	11% (8)	9	10% (7)	8
Vrijwilligers	3% (2)	2	6% (4)	6
Programma (totaal)	66% (46)	275	73% (51)	243
Missie	30% (21)	40	51% (36)	95
Makers	40% (28)	111	34% (24)	61
-Lokaal/Nationaal	20% (14)	30	nvt	nvt
-Internationaal	29% (20)	81	nvt	nvt
Programma inhoudelijk	47% (33)	124	51% (36)	87
Publiek (totaal)	39% (27)	78	86% (60)	302
Missie	26% (18)	41	76% (53)	168
Makers	7% (5)	8	11% (8)	12
Programma inhoudelijk	19% (13)	29	57% (40)	122
Partners (totaal)	27% (19)	61	56% (39)	125
Lokaal/Nationaal	21% (15)	37	nvt	nvt
Internationaal	14% (10)	24	nvt	nvt
Totaal	73% (51)		94% (66)	

Noot: Omdat sommige tekst passages betrekking kunnen hebben op meerdere elementen komen de totalen per categorie soms boven de honderd procent uit.

Totale aandacht voor culturele diversiteit

Expliciet

In 73% van alle geanalyseerde jaarverslagen werd er expliciet aandacht besteed aan culturele diversiteit. In 11% (8/70) van alle jaarverslagen werden alle vier de P's expliciet benoemd. Zo worden bijvoorbeeld veelal termen als 'etnische achtergrond' of 'culturele achtergrond' genoemd. Het betreft voornamelijk verwijzingen naar een cultureel divers programma (66%), en heeft in veel mindere mate betrekking op de culturele diversiteit van publiek (39%), partners (27%) en personeel (20%).

Impliciet

Als we kijken naar impliciete verwijzingen naar culturele diversiteit zien we dat bijna alle instellingen (94%) hier in hun jaarverslag aandacht aan besteden. Hierbij worden termen als een 'groot' en 'breed' publiek, 'nieuw' en 'divers', 'wijkgericht', en 'internationaal' gehanteerd. In ongeveer gelijke mate wordt er impliciet verwezen naar een cultureel divers publiek (86%) en programma (73%), en in iets mindere mate naar partners (56%). Er wordt opvallend minder aandacht besteed aan culturele diversiteit binnen de pijler personeel (21%).

Culturele diversiteit in personeel, programma, publiek en partners

Personeel

In 14 (20%) van de in totaal 70 jaarverslagen wordt expliciet aandacht besteed aan de culturele diversiteit van het personeel; indirecte verwijzingen komen ongeveer net zo frequent voor (21%). Expliciete verwijzingen naar culturele diversiteit hebben met name betrekking op de formuleringen van missie en/of doelstellingen van de instelling (11%) en de samenstelling van de werknemers (11%).¹ Eerstgenoemde verwijzingen betreffen veelal opmerkingen over dat er wordt gestreefd naar een gebalanceerde personele verhouding in culturele achtergrond. Laatstgenoemde verwijzingen betreffen vaak het aannemen van nieuw personeel welke qua etnisch culturele achtergrond een aanvulling op een bestaand personeelsbestand levert. Wanneer het diversifiëren van het personeelsbestand wordt toegelicht, is dit vaak met de doelstelling een (meer) cultureel divers publiek te bereiken.

Programma

Wat betreft verwijzingen naar een cultureel divers programma zien we weinig verschil tussen expliciete (66%) en impliciete verwijzingen (73%). De aandacht van culturele instellingen gaat hierbij voornamelijk uit naar artistiek-inhoudelijke aspecten van het programma die culturele diversiteit bevatten, zoals een Arabische filmprogramma, een Koerdisch festival en een Hindoestaanse dansvoorstelling. Cultureel diverse makers waren te verdelen in twee groeperingen: zij die vanuit het buitenland uitgenodigd waren om hier hun werk te tonen (internationaal), en binnenlandse makers met een cultureel diverse achtergrond (lokaal/nationaal). De internationale groep kreeg binnen de verslagen iets meer aandacht (81 vermeldingen van internationale makers t.o.v. 30 vermeldingen van nationale makers). Het minst frequent wordt er expliciet gesproken van een missie of doelstellingen met betrekking tot cultureel divers programmeren.

¹ Let wel hierbij is het enkel *noemen* van namen niet meegerekend.

Publiek

Als we kijken naar publiek valt op dat 39% van de instellingen hierbij expliciet verwijst naar culturele diversiteit, en 86% hier in meer impliciete termen aan refereert. We vinden deze grote verschillen met name in de missiestatements en programma-inhoudelijk. De wijze waarop impliciet gesproken wordt over de cultureel diverse samenstelling van het publiek, is in dit onderzoek verdeeld onder 'divers', 'internationaal' en 'wijkgericht'. 25% van de gecodeerde missie-statements met betrekking tot het publiek zijn gericht op de wijk, bijvoorbeeld wanneer een organisatie 'zoveel mogelijk kinderen uit de Schilderswijk' wil bereiken. Gezien de demografische gegevens van deze wijk is het mogelijk dat een organisatie hiermee impliciet aangeeft een cultureel diverse samenstelling van haar publiek na te streven. Ook blijkt het lastig expliciet te krijgen welke programma-inhoudelijke onderdelen een cultureel divers publiek trekken. In 53% van deze gevallen spreken organisaties in termen als 'deze avonden trekken een breed publiek'. Dergelijke uitspraken geven onvoldoende inzicht in de daadwerkelijke samenstelling van het publiek en derhalve kan er niet met zekerheid gezegd worden of een cultureel divers publiek bereikt is.

Partners

Ten slotte laat de analyse van de instellingspartners zien dat er ook hier een groot onderscheid is tussen expliciete (27%) en impliciete (56%) verwijzingen naar culturele diversiteit. In de analyse van de expliciete referenties hebben we een onderscheid gemaakt tussen lokale en/of nationale partners (21%) en internationale partners (14%), met name om een onderscheid te maken tussen culturele diversiteit en internationalisering. Een voorbeeld van een lokale partner is The Hague African festival. Een internationaal voorbeeld is wanneer er sprake is van een coproductie met een buitenlandse niet-westerse (productie)partner. Impliciete samenwerkingen met bijvoorbeeld ambassades schetsen echter een onvoldoende beeld van de cultureel diverse samenstelling van die partner.

Andere vormen van aandacht voor diversiteit

Code Culturele Diversiteit / Governance Code Cultuur

Ten slotte wordt de Code Culturele Diversiteit door 8 van de 70 (11%) instellingen expliciet in het jaarverslag 2016 genoemd. Zes organisaties hanteren de Code actief, dat wil zeggen, dat deze in beleidsmaatregelen vertaald is. Twee organisaties onderschrijven de CCD, maar moeten hiervoor nog structureel beleid ontwikkelen.

De Governance Code Cultuur bestaat sinds 2006 en is een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De negen principes van de Code vinden hun vertaling in praktijk aanbevelingen. In Principe 6.5 wordt expliciet aandacht gevraagd voor diversiteit (van het personeel): "In zijn samenstelling waarborgt de raad van toezicht diversiteit; in het bijzonder heeft hij daarbij aandacht voor leeftijd, etnische achtergrond en geslacht." Deze code wordt door 25 instellingen (36%) expliciet in hun jaarverslag 2016 genoemd.

Andere diversiteiten

Binnen de jaarverslagen is er ook aandacht voor andere vormen van diversiteit. Veelal is dit gericht op publiek, bijvoorbeeld het aannemen van een inclusieve houding naar mensen met

een beperking en gender/seksualiteit, of een specifieke leeftijdscategorie (jongeren dan wel ouderen) of die deel uit maken van een bepaalde (lagere) sociale klasse. Een voorbeeld van deze inclusieve houding is het aanbieden van speciale rondleidingen voor mensen met een beperking.

Resultaten – jaarverslagen 2017

Korte samenvatting

- In totaal wordt iets vaker impliciet dan expliciet naar culturele diversiteit verwezen. Echter, in categorie personeel vinden we juist meer expliciete aandacht voor dit thema.
- Expliciete verwijzingen hebben het vaakst betrekking op het programma – met name in referentie tot de inhoud – en het minst vaak op het personeel en partners.
- De Code Culturele Diversiteit wordt door 36% van de culturele instellingen expliciet genoemd in hun jaarverslag.

Resultaten

De onderstaande tabel geeft de belangrijkste resultaten weer, namelijk het percentage van het totaal aantal instellingen dat deze (sub)code in het jaarverslag minimaal één keer gebruikt ('percentage instellingen') en hoe vaak een bepaalde (sub)code in de jaarverslagen 2017 gehanteerd wordt ('aantal codes'). De resultaten zullen hieronder worden toegelicht.

Tabel 2. Discours diversiteit in jaarverslagen, totaal aantal codes en percentage per jaarverslag 2017

Categorie	Expliciet	Aantal codes	Impliciet	Aantal codes
	% instellingen		% instellingen	
Personeel (totaal)	45% (31)	76	26% (18)	26
Missie	36% (25)	34	7% (5)	7
Raad van Toezicht	16% (11)	13	3% (2)	3
Werknemers	16% (11)	19	12% (8)	8
Vrijwilligers	13% (9)	10	9% (6)	8
Programma (totaal)	80% (55)	410	80% (55)	316
Missie	45% (31)	58	41% (28)	51
Makers	42% (29)	123	51% (35)	141
-Lokaal/Nationaal	30% (21)	62	nvt	nvt
-Internationaal	25% (17)	61	nvt	nvt
Programma inhoudelijk	57% (39)	229	58% (40)	124
Publiek (totaal)	57% (39)	108	93% (64)	317
Missie	42% (29)	51	81% (56)	163
Makers	1% (1)	1	7% (5)	5
Programma inhoudelijk	38% (26)	56	75% (52)	149
Partners (totaal)	45% (31)	102	62% (43)	166
Lokaal/Nationaal	42% (29)	82	nvt	nvt
Internationaal	12% (8)	20	nvt	nvt
Totaal	88% (61)		97% (66)	

Noot: Omdat sommige tekst passages betrekking kunnen hebben op meerdere elementen komen de totalen per categorie soms boven de honderd procent uit.

Totale aandacht voor culturele diversiteit

Expliciet

In 88% van alle geanalyseerde jaarverslagen (61/69) werd er expliciet aandacht besteed aan culturele diversiteit. Zo worden bijvoorbeeld termen als 'wijkbewoners met een niet-westerse achtergrond' of het specifiek benoemen van cultureel diverse doelgroepen zoals 'Turkse jongeren' of 'Marokkaanse Nederlanders' gebruikt.

Impliciet

Als we kijken naar impliciete verwijzingen naar culturele diversiteit zien we dat nagenoeg alle instellingen (97%) hier in hun jaarverslag aandacht aan besteden. Hierbij worden termen als 'een groot en breed publiek', 'nieuw en divers', 'wijkgericht', en 'internationaal' gehanteerd.

Culturele diversiteit in personeel, programma, publiek en partners

Personeel

In 31 (45%) van de in totaal 69 jaarverslagen wordt expliciet aandacht besteed aan de culturele diversiteit van het personeel; wat opvalt, is dat impliciete verwijzing minder frequent voorkomen (26%). Het betreft met name de expliciete formuleringen van missie en/of doelstellingen van de instelling (36%), gevolgd door verwijzingen naar de culturele diversiteit van de Raad van Toezicht en werknemers (beiden 16%) en vrijwilligers (13%).

Programma

Wat betreft verwijzingen naar een cultureel divers programma is het aantal organisaties dat expliciet dan wel impliciet verwijst naar culturele diversiteit gelijk (80%). Wederom gaat de aandacht van culturele instellingen voornamelijk naar programma-inhoudelijke aspecten die cultureel divers zijn (57%), zoals thema's rondom vluchtelingen en migranten, en samen organiseren en creëren met cultureel diverse doelgroepen zoals wijkbewoners en scholieren. In het oog springend is dat instellingen voor het cultureel divers programmeren eerder kiezen voor een programma-inhoudelijke invulling dan dat er wordt gewerkt met makers met cultureel diverse achtergrond (42%). Ten slotte valt uit de jaarverslagen op te maken dat zij die wel met cultureel diverse makers werken, vaker samenwerken met lokale dan met internationale makers (30% lokaal, 25% internationaal).

Publiek

Als we kijken naar publiek valt op dat 57% van de instellingen hierbij expliciet verwijst naar culturele diversiteit, en 93% hier in meer impliciete termen aan refereert. We vinden deze grote verschillen met name in de missiestatements (42% expliciet, 81% impliciet) en programma-inhoudelijk (38% expliciet, 75% impliciet), maar nauwelijks in relatie tot het programmeren van makers die een cultureel divers publiek aantrekken.

Partners

Ten slotte laat de analyse van de instellingspartners zien dat er ook hier – wederom – een groot onderscheid is tussen expliciete (45%) en impliciete (62%) verwijzingen naar culturele diversiteit. Het betreft hier voornamelijk lokaal en/of nationale partners (42%) en in mindere mate internationale partners (12%).

Andere vormen van aandacht voor diversiteit

Code Culturele Diversiteit / Governance Code Cultuur

Tot slot wordt de Code Culturele Diversiteit door 25 van de 69 (36%) instellingen expliciet in het jaarverslag 2017 genoemd. Het betreft hier zowel instellingen die de code hanteren als organisaties die dit van plan zijn en/of erover nadenken. De term 'culturele diversiteit' is in 2017 door 33 instellingen genoemd (48%).

41 (59%) instellingen benoemen de Governance Code Cultuur. Principe 6.5 van deze code benoemt dat bij de samenstelling van de Raad van Toezicht deze verantwoordelijk is voor het waarborgen van diversiteit en in het bijzonder aandacht heeft voor leeftijd, etnische achtergrond en geslacht.

Andere diversiteiten

Binnen de jaarverslagen van 2017 is er wederom aandacht voor andere vormen van diversiteit. Vergelijkbaar met 2016 is dit ook in 2017 veelal gericht op publiek, bijvoorbeeld bij het aannemen van een inclusieve houding naar mensen met een beperking en gender/seksualiteit, een specifieke leeftijdscategorie (jongeren dan wel ouderen), of doelgroepen uit een bepaalde (lagere) sociale klasse. In de praktijk komt de aandacht voor deze diversiteit naar voren in bijvoorbeeld het aanbieden van speciale rondleidingen voor mensen met een beperking.

Resultaten – vergelijking 2016 en 2017

Korte samenvatting

- Het percentage expliciete verwijzingen stijgt sterk in de jaarverslagen uit 2017 in vergelijking met 2016, met name onder personeel waar we een verdubbeling.
- Deze toename van expliciete verwijzingen naar culturele diversiteit zien we voornamelijk terug in referentie tot de missie van de instelling en het aangaan van lokale partnerschappen.
- Het percentage organisaties dat de Code Culturele Diversiteit expliciet noemt verdrievoudigt van 11% (2016) naar 36% (2017).

Totale aandacht voor culturele diversiteit

Expliciet

Ten eerste zien we een groei in het percentage jaarverslagen dat – op welke manier dan ook en ten minste één maal – expliciet verwijst naar culturele diversiteit, van 73% in 2016 naar 88% in 2018. Ten tweede valt de verdubbeling bij het percentage expliciete verwijzingen naar diversiteit van het personeel op, van 20% (2016) naar 45% (2017). Ook in de andere P's neemt het percentage expliciete verwijzingen toe. Dit lijkt deels het gevolg van een oproep van de gemeente Den Haag om hier in het jaarverslag expliciet aandacht aan te besteden. Echter, zowel in 2016 als in 2017, vinden we de meeste verwijzingen naar culturele diversiteit in de categorie programma, en hebben deze verwijzingen in (veel) mindere mate betrekking op de culturele diversiteit van publiek, personeel en partners.

Impliciet

Het aantal impliciete verwijzingen naar culturele diversiteit neemt in elke P licht toe ten opzichte van 2016.

Culturele diversiteit in personeel, programma, publiek en partners

Personeel

Zoals hierboven reeds is opgemerkt zien we een grote toename in het percentage jaarverslagen dat expliciete verwijzingen naar de culturele diversiteit van het personeel bevat, van 20% in 2016 naar 45% in 2017. Het percentage impliciete verwijzingen neemt slechts licht toe. Deze toename moeten we voornamelijk op het conto schrijven van een vermeerdering van verwijzingen naar culturele diversiteit in de missie van de organisatie; dit percentage verdrievoudigd in 2017 ten opzichte van 2016. Opvallend is ook de groei van expliciete aandacht voor de diversiteit onder vrijwilligers. In 2016 was dit slechts 3% waar in 2017 dit is ontwikkeld tot 13%.

Programma

In 2017 is het percentage jaarverslagen welke expliciete vermeldingen omtrent de culturele diversiteit van het programma bevatten aanzienlijk hoger dan in 2016 – 66% in 2016 en 80% in 2017. Dit percentage stijgt ook iets voor impliciete verwijzingen. Ook hier betreft het hoofdzakelijk expliciete verwijzingen naar culturele diversiteit in de missie welke toenemen

van 30% in 2016 naar 45% in 2017 en cultureel diverse lokale en/of nationale makers – van 20% naar 30%.

Publiek

Als we kijken naar publiek, valt het op dat er in 2017 een toename is voor zowel het expliciet als impliciet verwijzen naar culturele diversiteit. Het totaal aantal expliciete verwijzingen is gegroeid van 39% (2016) naar 57% (2017); het percentage jaarverslagen dat impliciete referenties bevatte naar culturele diversiteit groeide van 86% (2016) naar 93% (2017). Deze groei komt met name op het conto van de toegenomen expliciete aandacht voor culturele diversiteit in missie-statements en impliciete aandacht voor culturele diversiteit in de programma-inhoud. Het programmeren van cultureel diverse makers voor een cultureel divers publiek heeft in 2017 minder de aandacht (1% ten opzichte van 7% in 2016).

Partners

Ten slotte laat de analyse van de instellingspartners zien dat er bijna een verdubbeling heeft plaatsgevonden van expliciete aandacht voor culturele diversiteit (in 2016 27%, in 2017 45%) waar het percentage impliciete verwijzingen slechts licht gestegen is (in 2016 56%, in 2017 62%). Ook verdubbelt het percentage instellingen dat aandacht besteed aan cultureel diverse lokale en/of nationale partners (van 21% in 2016 naar 42% in 2017), waar dit percentage gelijk blijft voor verwijzingen naar cultureel diverse internationale organisaties.

Code Culturele Diversiteit / Governance Code Cultuur

In vergelijking met 2016 wordt er vaker in de jaarverslagen van 2017 vermeld dat een instelling de Code Culturele Diversiteit hanteert; we zien een stijging van 11% (2016) naar 36% (2017). Het is moeilijk te zeggen of deze toename het gevolg is van een daadwerkelijke toename in het hanteren van de CCD of dat meer instellingen dit zijn gaan vermelden in hun jaarverslag. Wat betreft de Governance Code Cultuur signaleren we een – minder spectaculaire – toename, van 36% (2016) naar 59% (2017).

Resultaten – survey

Korte samenvatting

- 59% van de instellingen geeft aan de code culturele diversiteit (CCD) te hanteren. 29% zegt dit in de toekomst van plan te zijn en 12% is dit niet van plan.
- Het nemen van concrete maatregelen t.v. diversiteitsbeleid is stelselmatig groter bij de onderdelen programma of publiek dan bij personeel.
- 42% van de instellingen heeft hun personeelsbestand diverser zien worden. Veelal geven zij aan dat zij hier 'veel meer aandacht' aan hebben besteed in hun werving. Waar het personeelsbestand minder divers is geworden of gelijk is gebleven, wordt vaak 'weinig verloop in personeel' als reden aangevoerd. Instellingen schatten de culturele diversiteit van het personeel (percentage met een niet-westerse migratie-achtergrond) in op ongeveer 25%.
- In meerderheid signaleren instellingen dat hun publiek en programma diverser is geworden wat ook weer tot een groter draagvlak leidt.

Algemeen

De 66 respondenten van de survey omschrijven zichzelf, op een enkeling na, allemaal als directeur, voorzitter of zakelijk leider van de instelling die zij vertegenwoordigen. Zestien van hen hebben zelf een migratie-achtergrond. 50 van deze organisaties ontvangen subsidies vanuit het meerjarenbeleidsplan kunst en cultuur 2017-2020 of de subsidieregeling culturele projecten, 10 (ook) vanuit integratiebeleid en 20 organisaties (ook) vanuit een andere gemeentelijke subsidieregeling.

Code Culturele Diversiteit

Van alle respondenten geeft 59% aan de code culturele diversiteit (CCD) te hanteren. 29% zegt dit in de toekomst van plan te zijn en 12% is dit niet van plan. Het hanteren van deze code hangt enigszins samen met de wijze waarop de instelling diversiteit benadert. 70% van de instellingen die aangeven expliciet en bewust met diversiteitsbeleid bezig te zijn, hanteert de CCD. Ditzelfde geldt voor 62% van de instellingen die een impliciete benadering van culturele diversiteit hanteert. Hierbij dient te worden opgemerkt dat een handvol instellingen stelt dat culturele diversiteit geen core business, een speerpunt of een onderdeel is van de organisatie, maar een vanzelfsprekendheid ('diversiteit is een feit').

Culturele diversiteit in personeel, programma, publiek en partners

Algemeen

In de enquête zijn met name vragen stelt over diversiteitsbeleid op de terreinen programma, publiek en personeel. Tabel 3 geeft een overzicht van de mate waarin men op die onderdelen instemt² met een aantal stellingen.

² Percentages geven aan in hoeverre respondenten de betreffende stellingen 'grotendeels' of 'geheel' van toepassing achten op hun instelling.

Tabel 3. *Maatregelen t.b.v. diversiteitsbeleid op de terreinen programma, publiek en personeel*

	Programma	Publiek	Personeel
Visie geformuleerd	54%	46%	28%
-Visie: Hanteren concrete doelstellingen*	11% (21%)	11% (25%)	5% (18%)
-Visie: Ondernemen concrete activiteiten*	33% (65%)	20% (64%)	9% (35%)
Onderwerp van bespreking	45%	42%	28%
Regelmatig terugkerend agendapunt	38%	24%	16%
Reserveren specifieke middelen	27%	15%	nvt
Jaarlijkse evaluatie diversiteitsbeleid	35%	24%	nvt
Jaarlijkse bespreking met toezichthouders	29%	23%	20%

* Er werd eerst gevraagd of men een visie had. Zo nee, dan vulde men deze vraag niet in. Eerste percentage is incl. organisaties zonder visie; tweede percentage betreft alleen instellingen met een visie op programmering (34), publiek (28) en personeel (17).

De helft van de instellingen heeft een visie heeft geformuleerd over culturele diversiteit met betrekking tot programmering en publiek. Echter, wat betreft personeel geldt dit een aanzienlijk geringer aantal instellingen (28%). Instellingen met een visie geven twee tot drie keer vaker aan dat zij concrete activiteiten ondernemen in vergelijking met het hanteren van concrete doelstellingen. Dit wijst erop dat lang niet alle beleidsmaatregelen t.b.v. diversiteit zijn ingebed in – of vertaald naar – concrete doelen. Concrete doelstellingen en activiteiten worden vaker genoemd bij programma en publiek dan bij personeel, waarvoor slechts 5% van de onderzochte instellingen concrete doelstellingen hanteert en slechts 9% concrete activiteiten onderneemt.

Met name de culturele diversiteit van het programma en publiek is vaak onderwerp van bespreking; dit geldt voor respectievelijk voor 45% en 42% van de instellingen. Diversiteit van het programma het vaakst als agendapunt aan de orde komt (38%). Voor de diversiteit van het programma worden ook het vaakst specifieke middelen gereserveerd, terwijl de diversiteit van het publiek het vaakst aanbod komt in jaarlijkse evaluaties (35%) of besprekingen met toezichthouders (29%). Over het algemeen kan worden gesteld de bekommernis om diversiteit stelselmatig groter bij de onderdelen programma of publiek dan bij personeel.

Personeel

Tabel 4 laat zien hoe de respondent (vaak directeur) de culturele diversiteit van het personeel inschat. Deze is het hoogst onder vrijwilligers en het laagste in de Raad van Toezicht. De overige percentages schommelen rond de 25%.

De meerderheid van de ondervraagden is van mening dat men ook zonder een cultureel divers personeelsbestand een goed diversiteitsbeleid voeren; ook over de vraag of divers personeel leidt tot een diverse programmering of een divers publiek zijn de meningen ongeveer gelijk verdeeld. Met het idee dat een quotum om het personeelsbestand diverser kan maken stemt 23% in.

Ook geeft maar een klein deel van de organisaties aan altijd concrete maatregelen te nemen om de culturele diversiteit van het personeel te vergroten via werving en selectie (15%), behoud (12%) of doorstroom (14%). Hierbij dient een kanttekening geplaatst te worden namelijk dat sommige organisaties – vaak omdat ze te klein zijn – überhaupt geen specifiek beleid voeren wat betreft werving/selectie, behoud en doorstroom van personeel.

42% van de instellingen heeft het personeelsbestand de afgelopen vier jaar diverser zien worden. Veelal geven zij aan dat zij hier 'veel meer aandacht' aan hebben besteed in hun werving. Waar het personeelsbestand minder divers is geworden of gelijk is gebleven, wordt vaak 'weinig verloop in personeel' als reden aangevoerd.

Tabel 4. *Inschatting de culturele diversiteit (%) van de personeelssamenstelling in organisatie in wat betreft personeel met een niet-westerse migratieachtergrond*

Raad van Toezicht (26)	14%
Bestuur (29)	27%
Directie / managementteam (23)	28%
Medewerkers (43)	25%
Ondersteunend personeel (36)	24%
Stagiaires / vrijwilligers (43)	30%
Ondernemingsraad (12)	22%

Programma

Voor slechts 9% van de instellingen is culturele diversiteit voor het programma *core business*; meestal is het een van de speerpunten. Voor een kwart van de instellingen speelt diversiteit niet of nauwelijks een rol in de programmering. 25% geeft aan dat het een (extra of tijdelijk) onderdeel, apart project of activiteit is. 56% van de ondervraagden is van mening dat het publiek niet diverser zal worden als het aanbod niet verandert. 11% vindt de omvang van het publiek belangrijker dan de diversiteit. Het percentage dat meent dat kwaliteit en diversiteit op gespannen voet staan is met 5% verwaarloosbaar. Een derde van de ondervraagden stelt echter dat een gebrek aan middelen het uitvoeren van een cultureel divers programma in weg staat.

24% verwacht dat diverser programmeren tot hogere kosten zal leiden, maar ook meer publiek (39%), meer creativiteit (55%) en met name meer maatschappelijk draagvlak (65%). Enkele respondenten vullen aan: 'anders' en 'relevanter'. Financiering van een meer diverse programmering komt in 44% van de gevallen enkel uit het reguliere budget, terwijl 12% (daarnaast) kan putten uit een geoormerkt projectpotje.

49% van de instellingen heeft het programma de afgelopen vier jaar diverser zien worden. Als redenen worden genoemd: bewust anders programmeren en inspelen op een veranderende bevolkingssamenstelling, input van nieuwe medewerkers en het aangaan van nieuwe partnerschappen.

Publiek

Uit de specifieke vragen over het publiek kunnen we ten eerste opmaken dat 77% bereid is om de publiekswerving of prijzen aan te passen om een diverser publiek te bereiken. Ruim de helft (55%) geeft aan voldoende kennis te hebben om cultureel diverse groepen te bereiken. Tot een aanpassing van de programmering met het oog op publieksdiversiteit is 67% bereid, terwijl 35% aangeeft dat het aantrekken van divers publiek lastig is vanwege de aard van de eigen programmering.

De afgelopen vier jaar is de samenstelling van hun publiek volgens een meerderheid (60%) van de respondenten meer divers geworden. 32% ziet geen verandering. De ontwikkeling loopt nagenoeg parallel met de gepercipieerde verandering in het culturele diversiteitsgehalte in de programmering welke ook diverser is geworden, volgens 58% van de respondenten. Zij noemen dit zelf ook vaak als reden: 'Meer divers aanbod leidt tot meer divers publiek'.

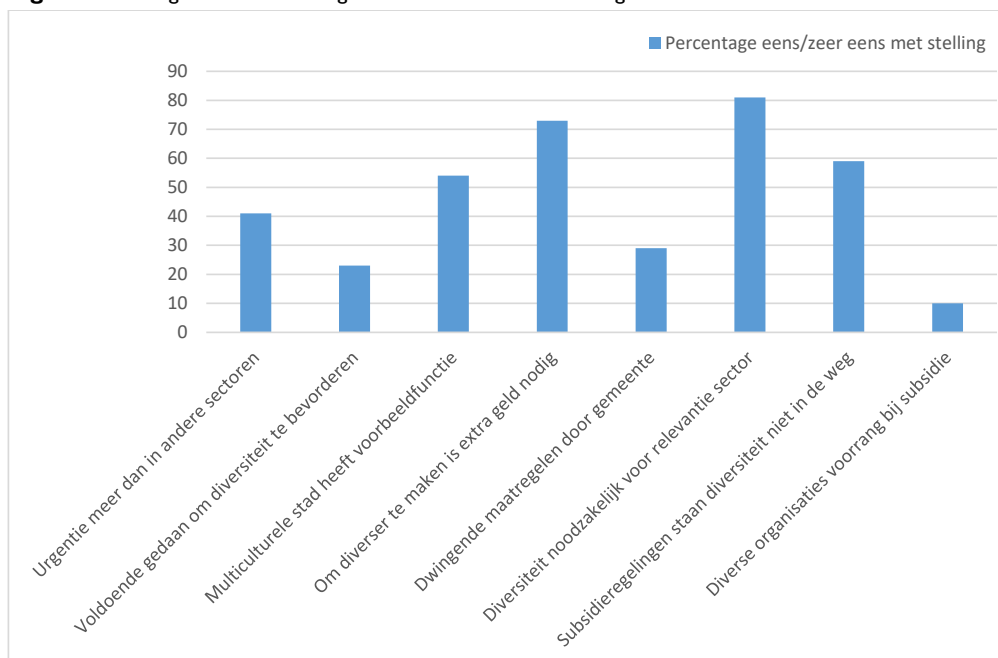
Culturele diversiteit in de cultuursector als geheel

Tot slot bevatte de enquête een aantal vragen over de (Haagse) cultuursector in het algemeen. De belangrijkste bevindingen van dit onderdeel zijn (zie Figuur 1):

- 24% vindt dat er in de Haagse culturele sector voldoende wordt gedaan om culturele diversiteit te bevorderen.
- Slechts 29% is voorstander van dwingende maatregelen van de gemeente.
- Een ruime meerderheid van 81% vindt dat culturele diversiteit noodzakelijk is om de maatschappelijke relevantie van de culturele sector te waarborgen.
- Eveneens een krappe meerderheid van 59% meent dat subsidierichtlijnen culturele diversiteit niet in de weg staan.
- Slechts 10% vindt dat cultureel diverse organisaties voorrang moeten krijgen bij het verdelen van de subsidiemiddelen.

Deze cijfers laten zien dat er nog veel moet gebeuren volgens de respondenten, maar dat dwingende maatregelen of financiële prikkels vanuit de gemeente daarvoor niet nodig zijn.

Figuur 1. Stellingen met betrekking tot de cultuursector in het algemeen



Resultaten – Vergelijking Den Haag – Rotterdam

Hieronder schetsen beknopt we enkele opvallende verschillen tussen het onderzoek wat we verricht hebben onder Rotterdamse culturele instellingen in opdracht van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en de het onderzoek wat we gedaan hebben onder Haagse culturele instellingen in opdracht van de Gemeente Den Haag.

Jaarverslagen

De analyse van de Rotterdamse jaarverslagen was een stuk minder fijnmazig dan de analyse van de Haagse cultuursector. Echter, we vinden enkele opvallende **overeenkomsten** tussen de cultuursector in Rotterdam en Den Haag:

- Er wordt in de jaarverslagen van culturele instellingen uit beide steden beduidend meer op een impliciete dan een expliciete wijze verwezen naar culturele diversiteit.
- Er wordt in de jaarverslagen relatief de minste aandacht besteed aan de diversiteit van het personeel in vergelijking tot programma, publiek en partners.
- De gebruikte terminologie om culturele diversiteit aan de duiden verschilt sterk tussen culturele instellingen.

Maar enkele **verschillen** tussen beiden steden springen in het oog:

- In de jaarverslagen van Haagse culturele instellingen lijkt er relatief meer expliciet naar culturele diversiteit verwezen te worden. Dit kan achter het gevolg zijn van een iets andere operationalisering van culturele diversiteit.
- De meeste expliciete aandacht voor culturele diversiteit vinden we in Rotterdam in de categorie publiek, terwijl deze diversiteit in Den Haag met name in de categorie programma te vinden is. Mogelijkerwijs heeft dit te maken met de voortrekkersrol van Rotterdam Festivals in het doen van publieksonderzoek m.b.v. hun veelgebruikte doelgroepsegmentatiesysteem MOSAIC.

Survey

De survey zoals deze is gehanteerd in Rotterdam en Den Haag is nagenoeg hetzelfde opgezet, op enkele kleine aanpassingen na. Echter, de non-response in de Haagse survey was groter, aangezien niet-reageerders niet telefonisch benaderd zijn. Dit zou selectie in de hand gewerkt kunnen hebben.

Ook in de resultaten van de survey zien we veel **overeenkomsten**:

- Het percentage instellingen dat de CCD hanteert (of van plan is te gaan hanteren) is nagenoeg hetzelfde in beide steden.
- In beide steden treffen culturele instellingen het minst vaak *maatregelen* op het gebied van het diversiteitsbeleid van het personeel in vergelijking met programma en publiek.
- De meerderheid van de ondervraagden is van mening dat men ook zonder een cultureel divers *personeelsbestand* een goed diversiteitsbeleid voeren; ook vindt een krappe meerderheid dat subsidierichtlijnen culturele diversiteit niet in de weg staan.
- In beide steden vindt minder dan 11% van de ondervraagden dat kwaliteit en diversiteit op gespannen voet staan en de omvang van het publiek belangrijker dan de diversiteit van het *programma*.

- Ongeveer 60% van de respondenten signaleert dat het *publiek* diverser is geworden; tevens is men in grote meerderheid bereid om publiekswerving of prijzen aan te passen om deze diverse doelgroep te bereiken.
- Wat betreft de *cultuursector in het algemeen* is in beiden steden ongeveer een kwart van de ondervraagden voorstander van dwingende maatregelen om de culturele diversiteit te bevorderen.

De meeste in het oog springende **verschillen** tussen Rotterdam en Den Haag zijn:

- In Den Haag had 24% van de respondenten (vnl. directeuren van culturele instellingen) een migratie-achtergrond in vergelijking met 13% in Rotterdam.
- Waar culturele instellingen in Den Haag relatief vaak *maatregelen* betreffende het diversiteitsbeleid van het programma richt de aandacht zich in Rotterdam wat vaker op publiek.
- De Haagse respondenten schatten de diversiteit van hun *personeel* gemiddeld wat lager in dan hun Rotterdamse collega's – 25% versus 35%. En treffen iets vaker concrete maatregelen in werving en selectie om de diversiteit te vergroten.
- In Den Haag signaleert men het gebrek aan middelen die nodig zijn om cultureel divers te programmeren iets vaker als een probleem dan in Rotterdam. Het percentage respondenten dat hogere kosten verwacht als gevolg van zulks programmeren is ook iets hoger.
- Haagse culturele instellingen geven vaker dan hun Rotterdamse collega's aan dat zij het lastig vinden een divers *publiek* aan te trekken vanwege de aard van de eigen programmering, maar zij zijn wel meer bereid tot aanpassing van de programmering om een diverser publiek te bereiken.
- Wat betreft de *cultuursector in het algemeen*, vindt ongeveer een kwart van de Haagse instellingen dat er in Haagse culturele sector voldoende wordt gedaan om culturele diversiteit te bevorderen, terwijl slechts 5% van de Rotterdamse instellingen eenzelfde mening toegedaan is betreffende Rotterdamse culturele sector.

Bijlage I – Codeerschema

Codegroep	Code	Toelichting
ALGEMEEN Expliciet en impliciet	EX (expliciet)	Deze code is niet los gecodeerd. Van toepassing op termen als (of variaties op): <i>culturele diversiteit/achtergronden, multicultureel, etniciteit, allochtonen, niet-westerse groepen, kleurrijk, diversiteit aan culturen, migranten (tenzij expliciet westerse migranten betreft), expliciete verwijzingen naar 'Nederlandse' etniciteit.</i> Exclusief: namen, tenzij een opsomming/tabel met toelichting en/of in de tekst een toelichting wordt gegeven (helder uit de context), westers culturele diversiteit.
	IM (impliciet)	Deze code is niet los gecodeerd. Zie onder.
	IM_DIV	Deze code is altijd gekoppeld aan een 'impliciete P'. Variaties op divers/diversiteit zonder dat expliciet duidelijk wordt dat het culturele diversiteit betreft. Bijvoorbeeld: <i>nieuw, breed, alle Hagenaren, uitgebalanceerde samenstelling, alle lagen van de samenleving.</i>
	IM_WIJK	Deze code is altijd gekoppeld aan een 'impliciete P'. Refereert naar verwijzingen naar de bevolkingssamenstelling van diverse wijken. Bijvoorbeeld: <i>Schilderwijk, Laak.</i>
	IM_INT	Deze code is altijd gekoppeld aan een 'impliciete P'. Refereert naar verwijzingen naar het buitenland en 'westerse' landen. Bijvoorbeeld: <i>internationaal, Griekenland.</i>
PERSENEEL (d.w.z. alle betaalde en niet-betaalde medewerkers, zowel artistieke staf als ondersteunend personeel, inclusief toezichthouders.)	PERS_MIS_EX	In de missie statement met betrekking tot het personeel wordt culturele diversiteit expliciet benoemd.
	PERS_MIS_IM	In de missie statement met betrekking tot het personeel wordt culturele diversiteit impliciet benoemd.
	PERS_RVT_EX	Wanneer er geschreven wordt over (de samenstelling van) de Raad van Toezicht wordt expliciet benoemd dat er rekening wordt gehouden met culturele diversiteit dan wel een aandachtspunt is.
	PERS_RVT_IM	Wanneer er geschreven wordt over (de samenstelling van) de Raad van Toezicht wordt impliciet benoemd dat er rekening wordt gehouden met culturele diversiteit dan wel een aandachtspunt is.
	PERS_VS_EX	Wanneer er geschreven wordt over (de samenstelling van) de vrijwilligers (incl. stagiaires) wordt expliciet benoemd dat er rekening wordt gehouden met culturele diversiteit dan wel een aandachtspunt is.
	PERS_VS_IM	Wanneer er geschreven wordt over (de samenstelling van) de vrijwilligers (incl. stagiaires) wordt impliciet benoemd dat er rekening wordt gehouden met culturele diversiteit dan wel een aandachtspunt is.
	PERS_WN_EX	Wanneer er geschreven wordt over (de samenstelling van) de betaalde werknemers (directeur, artistiek en ondersteunend personeel) wordt expliciet benoemd dat er rekening wordt gehouden met culturele diversiteit dan wel een aandachtspunt is.
	PERS_WN_IM	Wanneer er geschreven wordt over (de samenstelling van) de betaalde werknemers (directeur, artistiek en ondersteunend personeel) wordt impliciet benoemd dat er rekening wordt gehouden met culturele diversiteit dan wel een aandachtspunt is.
PROGRAMMA (d.w.z. de inhoudelijke producten en diensten van de organisatie. Hiermee bedoelen we het complete aanbod, zowel hoofd- als randprogrammering alsmede tijdelijke als vaste exposities, activiteiten, cursussen etc.)	PRO_MIS_EX	In de missie statement met betrekking tot de programmering wordt culturele diversiteit expliciet benoemd, bijvoorbeeld in doelstellingen.
	PRO_MIS_IM	In de missie statement met betrekking tot de programmering wordt culturele diversiteit impliciet benoemd.
	PRO_MAK_EX_INT	De organisatie toont het werk van een maker (d.w.z. theatermakers, dansers, beeldend kunstenaars, muzikanten, etc.) uit een niet-westerse land. Bijvoorbeeld: <i>een kunstenaar uit China.</i>
	PRO_MAK_EX_LOK	De organisatie toont het werk van een Nederlandse maker (d.w.z. theatermakers, dansers, beeldend kunstenaars, muzikanten, etc.) met een cultureel diverse achtergrond. Bijvoorbeeld: <i>een Algerijns-Nederlandse dichter.</i>
	PRO_PRO_EX	De organisatie programmeert expliciet cultureel divers op programma-inhoudelijk niveau. Het gaat hierbij om de thematische invulling van een programma-onderdeel. Bijvoorbeeld: <i>een Arabische avond.</i>
	PRO_PRO_IM	De organisatie programmeert impliciet cultureel divers op programma-inhoudelijk niveau. Het gaat hierbij om de thematische invulling van een programma-onderdeel. Bijvoorbeeld: <i>een Engels gesproken voorstelling.</i>
PUBLIEK (d.w.z. de (eind)afnemers van de inhoudelijke producten en diensten van de organisatie).	PUB_MIS_EX	In de missie statement met betrekking tot het publiek wordt culturele diversiteit expliciet benoemd, bijvoorbeeld in doelstellingen.
	PUB_MIS_IM	In de missie statement met betrekking tot het publiek wordt culturele diversiteit impliciet benoemd.
	PUB_MAK_EX	Er komt expliciet een cultureel divers publiek af op een specifiek geprogrammeerde maker.
	PUB_MAK_IM	Er komt impliciet een (cultureel) divers publiek af op een specifiek geprogrammeerde maker.
	PUB_PRO_EX	Er komt expliciet een cultureel divers publiek af op een programma-inhoudelijk product van de organisatie. Bijvoorbeeld: <i>de Hindoestaanse dansvoorstelling trok veel Indiase bezoekers.</i>
	PUB_PRO_IM	Er komt impliciet een cultureel divers publiek af op een programma-inhoudelijk product van de organisatie. Bijvoorbeeld: <i>de Hindoestaanse dansvoorstelling trok een groot en gemêleerd publiek.</i>

PARTNERS (d.w.z. externe personen en organisaties waar de instelling opdrachten aan verstrekt of mee samenwerkt, incl. onderwijsinstelling en en externe curatoren)	PAR_EX_INT	De organisatie werkt samen met een partner uit een niet-westers land. Bijvoorbeeld: een <i>coproductie met een theater uit Marokko</i> .
	PAR_EX_LOK	De organisatie werkt samen met een lokale Nederlandse partner waarbij gericht wordt op culturele diversiteit. Bijvoorbeeld: <i>Indian Film Festival The Hague</i> .
	PAR_IM	De organisatie werkt samen met partners die impliciet culturele diversiteit vertegenwoordigen dan wel bevorderen. Hieronder vallen ook partners uit westerse landen. Bijvoorbeeld: <i>ambassades, Frans dansgezelschap</i> .
OVERIGE CODES	ALT_DIV	Alternatieve vormen van diversiteit die benoemd worden. Bijvoorbeeld: seksueel en genderdivers, diversiteit in leeftijd, sociaal-economisch, etc.
	CCD	De Code Culturele Diversiteit. Dit is een praktisch instrument voor leden van besturen, raden van toezicht, directies en medewerkers van publiek gefinancierde culturele instellingen. De Code biedt concrete handreikingen om culturele diversiteit structureel in de instelling te verankeren.
	GCC	De Governance Code Cultuur is een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. Principe 6.5 benoemt dat bij de samenstelling van de Raad van Toezicht deze verantwoordelijk is voor het waarborgen van diversiteit en in het bijzonder aandacht heeft voor leeftijd, etnische achtergrond en geslacht.
	CULT_DIV	Culturele diversiteit' verwijst naar een specifiek persoonskenmerk: de etnisch-culturele achtergrond. Deze codering wordt toegepast wanneer een instelling de term 'cultureel divers/culturele diversiteit' gebruikt.

Bijlage 2 – Surveyvragen

Den Haag Diversiteit

SURVEY - ONDERZOEK CULTURELE DIVERSITEIT

Namens de gemeente Den Haag

Beste lezer,

Wij waarderen het zeer dat u de moeite neemt deze survey in te vullen. Hieronder volgt een korte toelichting op de vragenlijst.

Invulinstructie

Drie P's

Deze enquête is onderverdeeld in drie P's: Programma, Publiek en Personeel. Dit zijn onderdelen binnen culturele organisaties waar culturele diversiteit zichtbaar wordt. Onder iedere P wordt gevraagd naar zowel praktijken als opvattingen die betrekking hebben op úw organisatie. Aan het einde van de survey worden enkele stellingen voorgelegd die betrekking hebben op de Haagse cultuursector in het algemeen.

Survey vragen

Alle vragen zijn gebaseerd op eerder onderzoek. Tevens zijn ze voorgelegd aan experts betrokken bij de ontwikkeling van de Code Culturele Diversiteit. Ten slotte zijn de vragen voorgelegd aan de vertegenwoordigers van de directieoverleggen Podiumkunsten, Musea, Festivals en Cultuurankers en hun commentaar in de survey verwerkt.

Definitie culturele diversiteit Net als de Code Culturele Diversiteit volgt dit onderzoek het CBS in het definiëren van culturele diversiteit:

Een persoon heeft een *westerse migratieachtergrond* als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan worden tot de westerse landen gerekend. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon een *niet-westerse migratieachtergrond*.

Dit onderzoek richt zich op **Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond**. Niet-Nederlandse staatsburgers vallen hier niet onder.

We zijn ons ervan bewust dat definities geen a-politieke feiten zijn en er meerdere definities mogelijk zijn. Echter, voor de betrouwbaarheid van het onderzoek en vergelijkbaarheid met andere studies is een eenduidige definitie noodzakelijk.

1.1 Voor welke culturele organisatie bent u werkzaam?

1.2 Ontvangt uw organisatie subsidie van de gemeente Den Haag?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Vanuit het meerjarenbeleidsplan kunst en cultuur 2017-2020 of de subsidieregeling culturele projecten
- Vanuit integratiebeleid
- Vanuit een andere gemeentelijke subsidieregeling
- Geen subsidie van de gemeente Den Haag

1.3 Welke functie vervult u binnen deze organisatie? (directeur, etc.)

1.4 Heeft u een migratieachtergrond?

- Ja, namelijk: _____
- Nee
- Zeg ik liever niet

1.5 Hanteert uw organisatie de Code Culturele Diversiteit?

- Ja
- Nee, maar wel van plan
- Nee, en ook niet van plan

1.6 Uw organisatie benadert culturele diversiteit:

- **Expliciet** (d.w.z. de organisatie werkt *bewust* en *expliciet* aan het bereiken van een cultureel divers(e) identiteit/positionering/imago en/of richt zich op specifieke cultureel diverse doelgroepen en/of werft cultureel diverse personeels- en/of bestuursleden en/of programmeert/produceert werk met een nadrukkelijk cultureel diverse vorm/inhoud *en benoemt dit zelf ook zo*)
- **Impliciet** (d.w.z. de instelling ziet activiteiten als hierboven genoemd onder "expliciet" genoemd als een *vanzelfsprekend* onderdeel van zijn praktijk, dat *niet* afzonderlijk hoeft te worden *benoemd* en dat in de ene activiteit zichtbaarder aanwezig is dan in de ander)
- **Niet**
- **Anders**, namelijk: _____

De onderstaande vragen hebben betrekking op de culturele diversiteit van uw programma binnen uw organisatie.

Met programmering bedoelen we het complete aanbod van uw organisatie, zowel hoofd- als randprogrammering alsmede tijdelijke en vaste exposities / activiteiten / cursussen.

2.1 Heeft uw organisatie een **visie** op culturele diversiteit met betrekking tot de programmering geformuleerd?

- Ja
- Nee

2.2 De organisatie heeft een visie op culturele diversiteit met betrekking tot de programmering geformuleerd, met daarin opgenomen:

	Niet van toepassing	Beperkt van toepassing	Deels wel/deels niet van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
Concrete doelstellingen (bijv. streefcijfers, minimumaantallen)	•	•	•	•	•
Concrete activiteiten op het gebied van cultureel divers programmeren	•	•	•	•	•

2.3 In welke mate zijn de volgende stellingen van toepassing op úw organisatie?

	Niet van toepassing	Beperkt van toepassing	Deels wel/deels niet van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
Bij het tot stand komen van de programmering is culturele diversiteit een onderwerp van bespreking ;	•	•	•	•	•
Het diversiteitsbeleid vormt een regelmatig terugkerend agendapunt tijdens werkoverleggen over het programma;	•	•	•	•	•
De organisatie reserveert specifieke middelen voor de uitvoering van een diverse programmering;	•	•	•	•	•
De uitvoering van het diversiteitsbeleid ten behoeve van de programmering wordt jaarlijks geëvalueerd ;	•	•	•	•	•
De toezichthouders / bestuurders bespreken jaarlijks met de directie de gang van zaken met betrekking tot de uitvoering van het diversiteitsbeleid ten behoeve van de programmering;	•	•	•	•	•

2.4 In welke mate zijn de volgende opvattingen van toepassing op úw organisatie?

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
Diversiteit staat op gespannen voet met artistieke kwaliteit ;	•	•	•	•	•
Diversiteit van het publiek zal niet bereikt worden als de programmering niet verandert;	•	•	•	•	•
Een gebrek aan middelen staat een volledige uitvoering van een cultureel divers programma in de weg;	•	•	•	•	•
De programmering van onze organisatie is een gegeven en het maakt ons niet zoveel uit welk publiek daar op af komt, zolang het publiek voldoende talrijk is;	•	•	•	•	•

2.5 Is culturele diversiteit voor het huidige programma van uw organisatie:
(het betreft louter karakterisering, geen waardering)

- Core business
- Een van de speerpunten
- Een (extra of tijdelijk) onderdeel, apart project of activiteit
- Geen van allen

Geef hier eventueel een toelichting op uw antwoord op de vorige vraag.

2.6 De activiteiten op het gebied van culturele diversiteit worden gefinancierd uit:

- Het reguliere budget d.w.z eigen inkomsten, structurele subsidie, etc.
- Project-/extra aanvullende subsidies
- Beide
- Geen van beide

2.7 Cultureel divers programmeren leidt (uiteindelijk) tot:

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Hogere kosten
- Meer publiek
- Meer creativiteit
- Minder maatschappelijk draagvlak
- Hogere inkomsten
- Anders, namelijk: _____
- Lagere kosten
- Minder publiek
- Minder creativiteit
- Meer maatschappelijk draagvlak
- Lagere inkomsten

2.8 Hoe zou u de ontwikkeling in de diversiteit van het programma van uw organisatie beschrijven over de afgelopen 4 jaar?

- Meer divers
- Gelijk gebleven
- Minder divers
- Weet ik niet

Kunt u aangeven wat volgens u de redenen hiervoor zijn?

Onderstaande vragen hebben betrekking op de culturele diversiteit van **uw publiek**.

Met uw publiek bedoelen wij de (eind)afnemers van de inhoudelijke producten en diensten van uw organisatie.

3.1 Heeft uw organisatie een **visie** op culturele diversiteit met betrekking tot de publiekssamenstelling geformuleerd?

- Ja
- Nee

3.2 De organisatie heeft **een visie** op culturele diversiteit met betrekking tot de publiekssamenstelling geformuleerd, met daarin opgenomen:

	Niet van toepassing	Beperkt van toepassing	Deels wel/deels niet van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
Concrete doelstellingen (bijv. streefcijfer/minimum- aantallen)	•	•	•	•	•
Concrete activiteiten vastgesteld om een cultureel divers publiek aan te trekken	•	•	•	•	•

3.3 In welke mate zijn de volgende stellingen van toepassing op úw organisatie?

	Niet van toepassing	Beperkt van toepassing	Deels wel/deels niet van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
Bij publieksbereik is culturele diversiteit een onderwerp van bespreking ;	•	•	•	•	•
Het diversiteitsbeleid met betrekking tot publieksbereik vormt een regelmatig terugkerend agendapunt tijdens werkoverleggen;	•	•	•	•	•
De organisatie reserveert specifieke middelen voor de uitvoering van een divers publieksbeleid;	•	•	•	•	•
De uitvoering van het beleid ten behoeve van een diverser publiek wordt jaarlijks geëvalueerd ;	•	•	•	•	•
De toezichthouders bespreken jaarlijks met de directie de gang van zaken met betrekking tot de uitvoering van het diversiteitsbeleid van het publiek;	•	•	•	•	•

3.4 In welke mate zijn de volgende opvattingen van toepassing op úw organisatie?

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
De organisatie is bereid de programmering aan te passen om een diverser publiek te bereiken;	•	•	•	•	•
De organisatie is bereid om de publiekswerving aan te passen om een diverser publiek te bereiken	•	•	•	•	•
De ervaring heeft ons geleerd dat het aantrekken van een cultureel divers publiek lastig is vanwege de aard van onze programmering ;	•	•	•	•	•
Het ontbreekt ons de kennis om een diverser publiek te bereiken;	•	•	•	•	•
De samenstelling van het publiek maakt ons niet zoveel uit, zolang er maar voldoende mensen komen ;	•	•	•	•	•

3.5 Is naar uw mening de samenstelling van uw publiek in de afgelopen 4 jaar veranderd?

- Meer divers
- Gelijk gebleven
- Minder divers
- Weet ik niet

Kunt u aangeven wat volgens u de redenen hiervan zijn?

De onderstaande vragen hebben betrekking op de culturele diversiteit van **uw personeel**.

Met uw personeel bedoelen wij alle betaalde en niet betaalde medewerkers, zowel artistieke staf als ondersteunend personeel.

4.1 Heeft uw organisatie een **visie** op een cultureel diverse personeelssamenstelling geformuleerd?

- Ja
- Nee

4.2 De organisatie heeft **een visie** op een cultureel diverse personeelssamenstelling geformuleerd, met daarin opgenomen:

	Niet van toepassing	Beperkt van toepassing	Deels wel/deels niet van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
Concrete doelstellingen (bijv. streefcijfer/minimum- aantallen)	•	•	•	•	•
Concrete activiteiten vastgesteld om cultureel divers personeel aan te trekken	•	•	•	•	•

4.3 In welke mate zijn de volgende stellingen van toepassing op úw organisatie?

	Niet van toepassing	Beperkt van toepassing	Deels wel/deels niet van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
In de samenstelling van het personeel is culturele diversiteit een onderwerp van bespreking ;	•	•	•	•	•
Het diversiteitsbeleid van het personeel vormt een regelmatig terugkerend agendapunt tijdens werkoverleggen;	•	•	•	•	•
Interculturele competenties maken deel uit van de functie- en/of competentieprofielen;	•	•	•	•	•
De toezichthouders bespreken jaarlijks met de directie de gang van zaken met betrekking tot de uitvoering van het diversiteitsbeleid op het terrein van het personeel;	•	•	•	•	•

4.4 In welke mate zijn de volgende opvattingen van toepassing op úw organisatie?

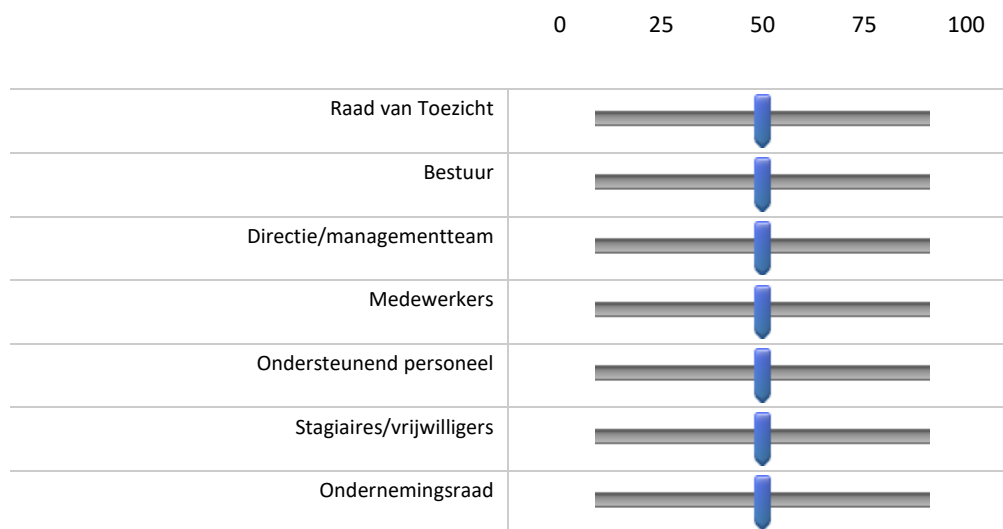
	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
Een cultureel divers personeelsbestand leidt tot een diverse programmering;	•	•	•	•	•
Een cultureel divers personeelsbestand leidt tot een divers publiek;	•	•	•	•	•
Een quotum kan een personeelsbestand diverser maken;	•	•	•	•	•
Ook zonder een cultureel divers personeelsbestand kan een organisatie een goed diversiteitsbeleid voeren;	•	•	•	•	•

4.5 Hoe schat u de culturele diversiteit (%) van de personeelssamenstelling van uw organisatie in wat betreft personeel met een niet-westerse migratieachtergrond:

Toelichting

Een persoon heeft een westerse migratieachtergrond als hij, zij of één van de ouders in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika of Oceanië is geboren. Ook Indonesië en Japan worden tot de westerse landen gerekend. Als een persoon of één van de ouders in een ander land is geboren, heeft deze persoon een niet-westerse migratieachtergrond (bron: CBS).

Dit onderzoek richt zich op **Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond**. Niet-Nederlandse staatsburgers vallen hier niet onder.



4.6 Worden er bij de **werving en selectie** concrete maatregelen genomen om de culturele diversiteit binnen de organisatie te bevorderen?

- Altijd
- In sommige gevallen
- Nooit

4.7 Wordt het **behoud** van een cultureel divers personeelsbestand binnen de organisatie bevorderd middels concrete maatregelen?

- Altijd
- In sommige gevallen
- Nooit

4.8 Wordt de **doorstroom** van personeel met een cultureel diverse achtergrond binnen de organisatie gestimuleerd middels concrete maatregelen?

- Altijd
- In sommige gevallen
- Nooit

Geef hier eventueel een toelichting op uw antwoord op vorige drie vragen over mogelijke concrete maatregelen met betrekking tot een cultureel divers personeelsbeleid.

4.9 In welk opzicht is uw personeelsbestand in de afgelopen 4 jaar veranderd?

- Meer divers
- Minder divers
- Gelijk gebleven
- Weet ik niet

Kunt u aangeven wat volgens u de redenen hiervan zijn?

De onderstaande vragen hebben betrekking tot de **cultuursector in het algemeen**, en richten zich op zowel publiek, personeel als programma.

5 In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen:

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
De urgentie van culturele diversiteit is in de culturele sector <u>meer</u> dan in andere sectoren;	•	•	•	•	•
Er wordt in de Haagse culturele sector voldoende gedaan om culturele diversiteit binnen de sector te bevorderen;	•	•	•	•	•
Willen we de cultuursector cultureel diverser maken dan is extra geld nodig;	•	•	•	•	•
Een multiculturele stad als Den Haag heeft een voorbeeldfunctie bij de bevordering van culturele diversiteit t.o.v andere steden;	•	•	•	•	•
De gemeente heeft de verantwoordelijkheid om zo nodig dwingende maatregelen te nemen om culturele diversiteit binnen de culturele sector te bevorderen;	•	•	•	•	•
Culturele diversiteit is noodzakelijk om de maatschappelijke relevantie van de cultuursector te waarborgen;	•	•	•	•	•
Subsidierichtlijnen staan culturele diversiteit <u>niet</u> in de weg;	•	•	•	•	•
Cultureel diverse organisaties hebben <u>voorrang</u> bij de verdeling van subsidiemiddelen.	•	•	•	•	•

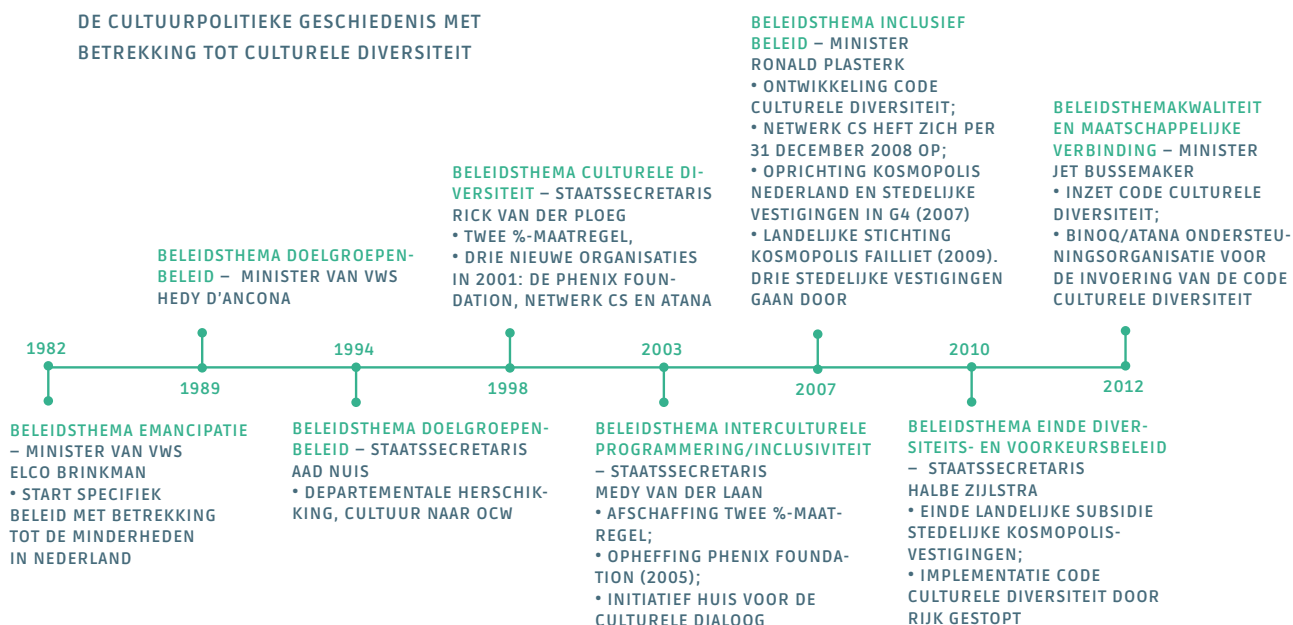
Heeft u nog concrete suggesties met betrekking tot dit onderzoek en/of vervolgonderzoek?

STRATEGISCHE POSITIES BEZETTEN CULTUURPOLITIEK EN CULTURELE DIVERSITEIT

CARMELITA SERKEI

De relatie tussen cultuurpolitiek en culturele diversiteit speelt al sinds 1982, en toch lijkt het beleid maar niet te beklijven in de culturele infrastructuur. Wat is er nodig om het culturele veld écht te laten verkleuren? Een achttal makers met een cultureel diverse achtergrond en twee betrokken fondsdirecteuren geven hun visie op de voorwaarden voor een duurzaam veranderingsproces.

DE CULTUURPOLITIEKE GESCHIEDENIS MET BETREKKING TOT CULTURELE DIVERSITEIT



YOU CAN'T DETERMINE
THE MENU UNLESS
YOU ARE SITTING AT
THE TABLE

Minister Jet Bussemaker van OCW geeft een nieuwe impuls aan culturele diversiteit. Haar beleidsnota *Ruimte voor Cultuur* noemt de Code Culturele Diversiteit expliciet als instrument om in de komende beleidsperiode 2017-2020 de voortgang bij culturele instellingen te monitoren.¹ De zes Rijkscultuurfondsen hebben in hun plannen voor 2017-2020 een gezamenlijke verklaring opgenomen over het naleven van de Code Culturele Diversiteit.² Het streven is om vooral de samenstelling van het personeel en van de adviseurs van de fondsen even geschakeerd te laten zijn als de Nederlandse samenleving. Hierbij gaan zij onderling kennis en ervaring uitwisselen. Verder benadert ieder fonds culturele diversiteit op een manier die aansluit bij het betreffende veld.

Op beleidsniveau bestaat de relatie tussen de cultuurpolitiek en het onderwerp culturele diversiteit vanaf 1982. Toch lijkt culturele diversiteit niet te beklijven in de culturele infrastructuur. De cultuurpolitieke geschiedenis laat nog steeds sporen na in het culturele veld, die van invloed zijn op het slagen van deze nieuwe impuls. Hoe de relatie tussen cultuurpolitiek en culturele diversiteit er door de tijd heen uit zag en wat het effect hiervan was in het culturele veld komt in dit artikel aan bod. Professionele makers met een cultureel diverse achtergrond Marjorie Boston, Quinsy Gario, Jenny Mijnhijmer, Nafiss Nia, Myriam Sahraoui, John Serkei, Vinodh Singh en Henry Timisela en twee fondsdirecteuren, Clayde Menso van het Amsterdams Fonds voor de Kunsten (directeur tot 1 januari 2017) en Jan Jaap Knol van het Fonds voor Cultuurparticipatie, laten hun licht schijnen op de voorwaarden voor grotere culturele diversiteit in het culturele veld en de bruikbaarheid van de Code Culturele Diversiteit.

Ook in het Verenigd Koninkrijk vond in 2015 een discussie plaats onder leidende acteurs, schrijvers en regisseurs, over de redenen waarom zo weinig sprake is van een inclusieve benadering en Black Theatre ondanks grote successen nog steeds in een niche opereert. De conclusie luidde: 'You can't determine the menu unless you are sitting at the table'.³ Hiermee onderstrepen zij dat culturele diversiteit bij strategische posities in de culturele sector doorslaggevend is om tot fundamentele veranderingen in de praktijk te komen.

VAN EMANCIPATIE TOT INCLUSIEF BELEID

Culturele diversiteit is sinds de eerste beleidsnota over cultuurbeleid en minderheden in 1982, *Actieplan Cultuuruitingen van Migranten* getiteld, onderhevig aan actuele politieke tendensen. De beleidsdoelstellingen met betrekking tot culturele diversiteit werden in de loop van de tijd verschillend benoemd. De noemers waren achtereenvolgens emancipatie, doelgroepenbeleid, culturele diversiteit, interculturele programmering en inclusief beleid. Culturele diversiteit werd gekoppeld aan sociaal-maatschappelijke doelstellingen. Het beleid had daarmee als onwenselijk effect dat er eerder parallelle culturele praktijken ontstonden, met aparte cultureel diverse initiatieven, dan dat het gevestigde culturele veld inclusiever of meer cultureel divers werd.⁴ De politiek legde beleid en maatregelen van bovenaf op aan het culturele veld. Maatregelen die vaak in een volgend kabinet weer werden teruggedraaid. Defensieve reacties bij de gevestigde instellingen en discussies over de autonomie van de kunst en universele kwaliteitscriteria voerden de boventoon. Dat neemt niet weg dat dezelfde instellingen opportunistisch gebruik maakten van de met het beleid samenhangende budgetten en naar het beleid toeschreven. Zodra beleidsmaatregelen en

budgetten plaats maakten voor nieuwe ging men daar achteraan. De effecten waren tijdelijk en met het budget stopten ook de initiatieven.

Rick van der Ploeg was in 1999 de eerste bewindspersoon die nadrukkelijk een inclusief cultuurbeleid met een diversiteitsverplichting voorstond, met harde normen en voorwaarden en met gereserveerde budgetten. Doordat de verplichting van bovenaf werd opgelegd en niet gebaseerd was op een door de instellingen zelf gevoelde urgentie, bleken de initiatieven uiteindelijk vooral incidenteel en cosmetisch. Zodra de middelen wegvielen, vielen ook de inspanningen weg. Bovendien ontwikkelden veel instellingen en personen een anti-houding ten opzichte van culturele diversiteit. Het culturele veld moet nu nog steeds opboksen tegen het negatieve sentiment ten opzichte van culturele diversiteit dat in die tijd ontstaan is.

In 2010 kwam met het aantreden van staatssecretaris Halbe Zijlstra een einde aan het diversiteits- en voorkeursbeleid. Zijlstra bezuinigde fors op de culturele sector. Iedere instelling vocht voor overleving en veel instellingen werden opgeheven. Culturele diversiteit was een luxe die men zich niet kon permitteren. Bovendien was in het regeerakkoord afgesproken dat specifiek beleid niet meer paste binnen de criteria om voor overheidssubsidie in aanmerking te komen en instellingen en organisaties die zich specifiek daarop toelagden werden opgeheven. Cultureel diverse makers, veelal opgesloten in hun niche, constateerden dat alles wat ze hadden opgebouwd werd afgepakt, zonder dat er in het gevestigde circuit meer ruimte kwam voor een inclusieve benadering.⁵ Ze zochten dan ook naar alternatieve manieren om toch verder te kunnen.

Vanaf 2012 zette minister Jet Bussemaker culturele diversiteit weer op de beleidsagenda. Zij benoemde het belang van maatschappelijke verbinding. 'Ik noem als eerste de diversiteit. Dat onderwerp heeft de afgelopen 10 jaar te weinig aandacht gehad. Als ik naar de besturen van culturele instellingen kijk, naar de mensen die op de planken staan en naar het publiek in de zaal, dan moet ik constateren dat de cultuursector toch nog behoorlijk kleurenblind is. De makers en degenen die op het podium staan, zijn blank. Het publiek dat doorgaans in de schouwburg zit bij gesubsidieerde voorstellingen is geen afspiegeling van de maatschappij.' De Code Culturele Diversiteit benoemde zij daarbij als belangrijk en effectief instrument.⁶

DE CODE CULTURELE DIVERSITEIT KENT VIER PRINCIPES:

- Visie; de culturele instelling formuleert (in lijn met haar doelstellingen) een visie op culturele diversiteit.
- Beleid; de instelling concretiseert haar visie op culturele diversiteit in beleid en draagt zorg voor de financiering daarvan.
- 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.

- Toezicht en verantwoording; het toezichthoudend orgaan van de culturele instelling ziet toe op de naleving van de Code Culturele Diversiteit.

De Code biedt aan de hand van een aantal concrete stappen een kapstok om diversiteitsbeleid op de vier P's (Personeel, Publiek, Programma en Partners) te ontwikkelen. De instellingen zijn zelf verantwoordelijk om de Code al dan niet toe te passen.⁷

Door het ontbreken van onderzoek en monitoring is het moeilijk om kwantitatieve en kwalitatieve conclusies te trekken over de in het verleden bereikte resultaten. Indrukken bevestigen het beeld van minister Bussemaker dat de cultuursector kleurenblind is. Ook veel cultureel diverse makers voelen het als zodanig. Een eerste blik op staf en bestuur van de zes Rijksfondsen laat in ieder geval zien dat het streven naar grotere diversiteit bij de fondsen terecht en noodzakelijk is. Hoewel belangrijk, gaat het echter niet om het personele aspect alleen.

De Rijksfondsen kondigden terecht vol enthousiasme hun nieuwe diversiteitsbeleid aan. Tegelijkertijd is onder cultureel diverse professionele makers terughoudendheid en soms zelfs een zeker cynisme merkbaar. Jenny Mijnhiemer, vicevoorzitter van het Netwerk Scenarioschrijvers, bracht dit in een column als volgt tot uiting: 'En ik hoor dezelfde argumenten als toen. Ik voer dezelfde gesprekken als toen, ... alsof de afgelopen decennia niet zijn gebeurd. Het wiel wordt opnieuw uitgevonden. Eerst analyseren, dan bespreken en dan de uitkomsten op papier zetten. We hebben het over bias, over best practices, over inventariseren wat er beter kan.'⁸

DE VOORWAARDEN VAN MAKERS VOOR CULTURELE DIVERSITEIT

Geen etnische hokjes

De eerder genoemde makers met een cultureel diverse achtergrond willen naar eigen zeggen loskomen van de sociaal-maatschappelijke dwangbuis die aan diversiteit kleeft en hun plek opeisen binnen de kunsten door artistiek-inhoudelijke discussies over hun werk en drijfveren. Ze willen in de eerste plaats kunstenaar zijn. Hun etnische afkomst zien ze als relevant, maar ze zetten zich af tegen het etnische hokje waarin ze geplaatst worden en waar ze in moeten blijven. Het gaat om de vrijheid om je als cultureel diverse maker met alle onderwerpen bezig te houden die je zelf zinvol of belangrijk vindt. Van een homogene groep makers is geen sprake. Elke kunstenaar kiest zijn eigen verhaal en wil als maker transparant en kwetsbaar kunnen zijn. Zo zag je een veelheid aan, elkaar soms tegensprekende, stemmen in het themanummer *Kleur* van de Theatermaker.⁹ In de serie *Meestervertellers* lieten cultureel diverse makers tijdens het Nederlands Film Festival 2016 hun films zien en bespraken ze hun perspectief en keuzes.¹⁰

Duurzaam inclusief beleid

Mede door ervaringen in het verleden hameren de makers erop dat diversiteit onderdeel moet zijn van een duurzame institutionele mentaliteit. 'Diversiteit is niet iets dat slechts met een nieuw programma, dat net zo snel weer kan verdwijnen, versterkt wordt.' Diversiteit is geen optionele bijzaak, maar een inhoudelijk startpunt. Het moet deel uitmaken van een inclusieve beleidsvoering die open en toegankelijk is voor iedereen. De vraag zou moeten zijn hoe kunstvormen een reflectie kunnen zijn op de veranderde tijd en samenleving. Het huidige Nederland vraagt een ander paradigma, waarbij het gaat om vernieuwingen in vormen, inhouden en criteria die inclusief zijn. Diversiteit moet bovendien meetbaar en niet vrijblijvend zijn. Jaarlijkse evaluaties zijn belangrijk voor inzicht in de etnische samenstelling van de aanvragers en makers en de aansluiting bij

HET IS DUS VAN BELANG
CULTUREEL DIVERSE
(GENRE) EXPERTS OP
STRATEGISCHE POSITIES
TE ZETTEN

diverse publieksgroepen. De uitkomsten van de evaluaties moeten leidend zijn in het bijsturen van het diversiteitsbeleid.

Experts op strategische posities

Het op waarde schatten van de expertise over diversiteit bij beleidsinstellingen en culturele instellingen als iets wat autonoom en belangrijk is, draagt bij aan een stevige basis. Cultureel diverse programmering en publieksbereik vereisen een specifieke kennis die waar dat nodig is binnengehaald moet worden. Het is dus van belang cultureel diverse (genre) experts op strategische posities te zetten, waar zij van beleidsdenken tot implementatie over kunnen gaan.

Drempels slechten

Aanvragers herkennen zich te weinig in het personeel, de taal en de kennis van de fondsen.¹¹ De geringe diversiteit in het huidige programma-aanbod van culturele instellingen versterkt het idee dat diversiteit geen kans heeft bij de fondsen. 'Dan proberen we liever op onze eigen manier financiering rond te krijgen', is de gedachte. De overtuiging leeft dat meer diversiteit in het personeel van de fondsen belangrijk is om te komen tot een grotere diversiteit in aanvragen en tot een cultureel diverser publieksbereik. Daarbij zou de focus zich niet alleen moeten beperken tot talentontwikkeling van jonge makers, maar zou ook meer ervaren makers mogelijkheden voor verdere ontplooiing van hun kunde en kennis geboden moeten worden. Veel nieuwe programma's hebben leeftijdsrestricties of andere drempels, waardoor nieuwe initiatieven alsnog voor een selecte groep toegankelijk zijn.

Rijkdom uit het verleden oogsten

Het is nodig om terug te gaan in de geschiedenis en projecten uit te lichten die in het huidige debat over diversiteit ogen kunnen openen. NetwerkCS heeft bijvoorbeeld een rijke opbrengst aan kennis, methoden en netwerken nagelaten.¹² Veel van de gesprekken zijn al gevoerd en veel makers hebben zich buiten het zichtbare fondsencircuit doen gelden. Het vraagt van de subsidiënten en fondsen moed om dit gesprek aan te gaan en hier organisatorische consequenties aan te verbinden.

Canon van binnenuit veranderen

Cultureel diverse makers kunnen de canon van binnenuit veranderen door via hun werk de Nederlandse kunst en cultuur te bevragen en te veranderen. Makers als Jörgen Tjon-A-Fong, Raymi Sambo, Alida Dors en organisaties als ISH Dance Collective zijn hiervan goede voorbeelden.

EEN ACTIEVE BENADERING BIJ DE FONDSEN

Het Fonds voor Cultuurparticipatie stimuleert de actieve cultuurdeelname in Nederland en fungeert daarmee als belangrijke eerste poort voor deelname aan cultuur. Jan Jaap Knol vindt het belangrijk dat fondsen zelf initiatieven nemen en niet wachten tot men zich wel of juist niet meldt. Het fonds zag bijvoorbeeld interessante ontwikkelingen in de urban arts, een genre dat nog geen plek had binnen de gevestigde structuren en dat

voor een belangrijk deel het amateurniveau ontsteeg, en ontwikkelde hier een regeling voor. Zo stimuleerde het fonds bewust de ontwikkeling van het genre binnen de reguliere structuren. Urban arts kon door haar interculturele kenmerken en het brede draagvlak symbolisch worden voor de praktijk van culturele diversiteit. In de komende beleidsperiode wordt deze actieve benadering ingezet voor een grotere diversiteit in partners, in aanvragers (onder andere via cultuurscouts en Meemaakpodia) en bij het vergroten van de diversiteit in de staf en de externe adviseurs van het fonds.¹³

Met het *Actieplan Cultuurbereik* kwam cultuurparticipatie ook in het werkgebied van het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK) en andere stedelijke fondsen. Clayde Menso ziet nu bij instellingen een groeiend besef van urgentie om zich te verhouden tot nieuwe cultureel diverse doelgroepen. De Code Culturele Diversiteit is bruikbaar omdat deze handvatten biedt voor de niveaus waarop culturele diversiteit ingezet en uitgewerkt kan worden. In nieuwe aanvragen wordt de Code vaak nog weinig vertaald naar concrete ideeën en acties. Om de culturele diversiteit bij de eigen organisatie te bevorderen, haalt het AFK onder meer kennis naar binnen via de staf en externe adviseurs. De samenstelling van staf en adviseurs (de 'gatekeepers') vindt hij belangrijk om de uiteenlopende aanvragen per discipline op waarde te schatten, vooral met betrekking tot zeggingskracht, oorspronkelijkheid en vakmanschap. De nieuwe kennis, discussies en keuzes veranderen op den duur de traditionele canon. Eerst in het kader van cultuurparticipatie en nu ook in alle overige regelingen zet het AFK via spreekuren en cultuurverkenners in de stadsgebieden zelf stappen in het opsporen van nieuwe ontwikkelingen en het verlagen van drempels voor aanvragers. Het resultaat is meetbaar: er komen meer en betere aanvragen binnen.

Het AFK monitort regelingen en aanvragen op culturele diversiteit. Monitoring geeft belangrijke beleidsinformatie en biedt inzicht in de voortgang van culturele diversiteit in de diverse regelingen. Soms is ingrijpen nodig. Menso: 'Diversiteit heeft te maken met het bewust veranderen van de hele organisatiecultuur, zowel in het denken als in de uitvoering, en heeft dus niet alleen te maken met "dat ene zwarte personeelslid" of "die ene adviseur met een diverse achtergrond". Door bewuste keuzes en oog voor diversiteit én kwaliteit zijn activiteiten vanuit het talentontwikkelingsprogramma de *3Packagedeal* en de Amsterdamprijs voor de Kunst op een natuurlijke manier inclusief.' Menso vindt het noodzakelijk dat beslissers zich uitspreken en culturele diversiteit aanjagen. De stip op de horizon is belangrijk voor een organisatie. Het formuleren van missie, visie en strategie ten aanzien van culturele diversiteit zijn bij alle fondsen en organisaties cruciale eerste stappen.

TIJD VOOR BOTER BIJ DE VIS

De afgelopen 35 jaar cultuurpolitieke bemoeienis met culturele diversiteit hebben hun sporen nagelaten. Daardoor wordt er in het cultuurveld verschillend gereageerd op de nieuwe impuls van minister Jet Bussemaker. Men deelt echter de wens om culturele diversiteit vanuit de gevoelde urgentie nu wél te laten slagen. Duidelijk is wel dat cultureel diverse makers boter bij de vis willen. Daarbij voelen zij een grote drang zich te manifesteren, los van de etnische hokjes, in een omgeving waarin zij hun artistieke identiteit optimaal kunnen ontwikkelen. Deze inclusieve context moet op verschillende

niveaus in het culturele veld gerealiseerd worden, van cultuureducatie en cultuurparticipatie tot talentontwikkeling en professionele beroepsuitoefening.

De Code wordt gezien als een goede kapstok en een geschikt instrument om dit integraal en gedegen aan te pakken, mits de voorgenomen ondersteuningsstructuur voor implementatie daadwerkelijk doorgang vindt.

Bovendien is betrokkenheid van de sector bij de implementatie van cruciaal belang en moet culturele diversiteit in alle fasen van het proces gewaarborgd zijn. De vier principes van de Code zijn uitgewerkt in concrete stappen die organisaties op maat ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Op verzoek van het Ministerie van OCW heeft de Federatie Cultuur in samenwerking met Binoq/Atana een traject ontwikkeld dat de komende jaren de implementatie van de Code moet ondersteunen en verder stimuleren.¹⁴

Gebleken is dat goede intenties niet voldoende zijn om de praktijk te veranderen. De werkelijkheid blijkt steeds weerbarstig. Bovendien zijn er in het culturele veld verschillende ideeën en soms elkaar tegensprekende stemmen over wat de eerste en de beste stappen zijn. Dat mag geen reden zijn om af te zien van concrete initiatieven. Cruciaal is de urgentie bij een groeiend aantal instellingen om zich te verhouden tot de steeds meer veranderende samenleving. Deze instellingen kunnen daarin een voorhoede vormen, die concrete veranderingen in de praktijk laat zien. Dat vraagt om een tweesporenbeleid waarbij sommige instellingen nog overtuigd worden van het 'waarom', terwijl andere zich concentreren op het 'hoe'.

Ook nu ligt weer een zwaartepunt bij talentontwikkeling en opereren de bewezen talenten veelal in de marge van het culturele veld, terwijl zij de drager zouden moeten zijn van culturele diversiteit met kwaliteit. Dat 35 jaar cultuurpolitiek niet heeft geleid tot een plaats in de culturele infrastructuur op de niveaus waar beleid wordt ontwikkeld en beslissingen worden genomen, ziet men als het resultaat van uitsluitingsmechanismen. De tijd is nu rijp om de opbrengst aan kennis en kunde uit het verleden voor de toekomst in te zetten. *Change the menu by sitting at the table.*

NOTEN

¹ Bussemaker, J. (2016). *Ruimte voor Cultuur. Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*.

² Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds Podiumkunsten, Mondriaan Fonds, Nederlands Filmfonds, Nederlands Letterenfonds en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

- 3 Thorpe, V. (2015, 25 oktober). After a century of black British theatre, actors still struggle to take centre stage. *The Guardian*, www.theguardian.com/culture/2015/oct/25/black-actors-lenny-henry-theatre?CMP=share_btn_fb
- 4 Bina, V. (2012). Nederlands cultuurbeleid: een ietwat elitaire Vinex-wijk. In: T. IJdens, M. van Hoorn, A. van den Broek & Ch. van Rensen (red.), *Jaarboek Actieve Cultuurparticipatie 2012. Doelen, middelen, effecten* (pp. 79-92). Utrecht: Fonds voor Cultuurparticipatie.
- 5 Hinte, M. van (2016). Rufus Collins had een droom. Migrantentheater in de jaren '80. *Theatermaker*, 137(1).
- 6 Code Culturele Diversiteit. (2016, 23 mei). *Kunstensector moet aan de slag met diversiteit*. <http://codeculturelediversiteit.com/kunstensector-moet-aan-de-slag-met-diversiteit>
- 7 Stuurgroep Code Culturele Diversiteit. (2010). *Code Culturele Diversiteit*.
- 8 Mijnheer, J. (2016, 28 juni). Het moet lukken. *Plot magazine*, www.plotmagazine.nl/cms/page/6?edit_mode=1&data_object_id=552&data_object_type=cms_short_note_content&redirect_url=http%3A%2F%2Fwww.plotmagazine.nl%2Fnews%2Fview%2F747
- 9 *Theatermaker*, 137(1).
- 10 Nederlands Film Festival. (z.d.). *NFF Meestervertellers*. www.filmfestival.nl/publiek/programma-2016/meestervertellers
- 11 Valdés Olmos, T. (2016). Diversiteit bij subsidiegevers. *Theatermaker*, 137(1).
- 12 Netwerk CS organisatie van 2001-2008 gericht op het vergroten van de diversiteit in culturele organisaties op het gebied van personeelsbeleid, programmering en publieksbereik.
- 13 Fonds voor Cultuurparticipatie. (2016). *Beleidsplan 2017-2020*. Utrecht: Fonds voor Cultuurparticipatie.
- 14 www.codeculturelediversiteit.com

De levenslessen van Eric de Vroedt: Dat ene zetje heeft iedereen nodig

HOME

Caroline Buijs – 20:01, 11 maart 2017



▲ Eric de Vroedt, creatief directeur Het Nationale Toneel. © Merlijn Doornik

Volgens schrijver en regisseur Eric de Vroedt (45) hunkeren we vergeefs naar grip op onszelf en de wereld. Zijn unieke theaterthriller ‘The Nation’, te zien vanaf 21 maart, is een aanklacht tegen dat verlangen.



U krijgt 5 artikelen van Trouw cadeau. Dit is nummer 1 .

Onbeperkt onze artikelen lezen? [Digitaal Basis € 2.50 per week.](#)

Les 1. Geloof is sociaal gebonden

Lees verder na de advertentie

“Mijn ouders deden niet veel aan het geloof, maar als kind was ik heel christelijk. Ik zat op een christelijke kleuterschool en de juf kon - met behulp van een viltbord waarop allerlei plaatjes van bijbelse figuren werden geplakt - heel meeslepend over de Bijbel vertellen en dat nam ik allemaal voor waar aan. Totdat ik naar een openbare lagere school ging en ik daar, van de een op de andere dag, van mijn geloof viel. De leesmoeder las voor uit een boek waar het woord God in voorkwam en nadat ze had uitgelegd wie God was, vroeg ze wie van ons in God geloofde. Ik stak meteen als eerste mijn vinger op, keek daarna de kring rond en zag dat ik de enige was. Waarna ik mijn vinger per direct weer omlaag deed en dat was het moment waarop ik ophield in God te geloven.

Totdat ik naar een openbare lagere school ging en ik daar, van de een op de andere dag, van mijn geloof viel

Doordat ik me aan de groep wilde aanpassen, gooide ik alles overboord wat ik tot dan toe voor vanzelfsprekend had aangenomen. Ik ben er niet trots op, maar het heeft me wel duidelijk gemaakt dat het vaak ook maar toeval is waar je in gelooft. Wie kijkt er naar je? Met welke groep wil je meedoen? En doordat je solidair wilt zijn met de groep of omdat je bij een groep wilt horen, vertoon je een bepaald gedrag.”

Les 2. Heb het geluk om de juiste mensen tegen te komen

“Op school wilde ik altijd de leukste zijn en op ouderavonden kreeg mijn moeder steevast te horen: ‘Eric haalt goede cijfers, maar hij is wel erg druk in de klas.’ Om dat te kanaliseren gaf mijn moeder mij op voor een clownscursus die na twee jaar overging in een theatercursus, en zo was ik mijn hele middelbareschooltijd veel met toneel bezig. Mijn andere passie was politiek: ik identificeerde mij met de linkse mensen van mijn toneelclub, maar ik zat op een school met vooral VVD’ers en Centrum Democraten waar ik me heel fanatiek tegen afzette. Ik las Het Vrije Volk op zoek naar argumenten waarmee ik de jongens op het schoolplein van repliek kon dienen. Mijn plan was om politicologie te gaan studeren en me daarna aan te sluiten bij de PvdA: Joop den Uyl was mijn held.

Tijdens een weekend bij Frans Beskers, mijn theaterdocent, stonden we in zijn keuken te praten en vroeg hij: ‘Wat trekt je nou zo aan in de politiek?’ ‘Ik wil mensen overtuigen’, antwoordde ik, ‘en ik wil verhalen vertellen.’ Ik haalde bijvoorbeeld de Engelse Labourleider Neal Kinnock aan, die in 1985 met een inmiddels beroemde speech een vijandig congres wist te overtuigen. ‘Maar dát,’ zei mijn leraar, ‘heeft alles te maken met theater. Jij houdt helemaal niet van politiek. Want dat betekent dat je tot drie uur ’s nachts dossiers moet doornemen en dat je je idealen moet inslikken omdat je in een coalitie moet samenwerken. Het meeslepende verhaal: dát is theater. Jij hebt zo veel talent: je kunt beter de toneelschool proberen.’

Die leraar is van cruciaal belang geweest: hij voerde met mij op het juiste moment

het juiste gesprek. En ik denk dat veel migrantenjongeren bijvoorbeeld te weinig mensen om zich heen hebben om dat soort gesprekken mee te kunnen voeren. Gesprekken waarbij iemand je net dat ene zetje geeft. Dat vind ik de grote tragiek van jongens uit buurten als de Schilderswijk: wel heel veel kritiek over je heen krijgen, maar net niet die ene leraar treffen die je matst bij een mondeling omdat-ie vertrouwen in je heeft. Wij denken te vaak dat we het succes aan onszelf te danken hebben, maar dat is helemaal niet waar. Want wij hebben in ons leven continu zettes gekregen en het is te makkelijk om te zeggen: je moet het op eigen kracht kunnen.”

Mijn grootste angst is dat ik net zo onverschillig word als mijn vader

Les 3. Probeer onverschilligheid te doorbreken

“Mijn ouders scheidden toen ik negen was en dat maakte ons niet rijker: mijn vader had een eigen bouwbedrijf en was min of meer miljonair, maar hij weigerde alimentatie voor ons te betalen waardoor mijn moeder in de bijstand belandde. Ik had een heel ingewikkelde relatie met mijn vader. Hij werd steeds rechtser en ik steeds linkser en dat vochten we uit in venijnige discussies. ‘De wereld draait niet om geld’, riep ik en dan zei hij: ‘Oké, dan geef ik je vanavond ook geen geld mee - dan doen we het zo.’

Het was heel moeilijk om contact met hem te krijgen: hij had geen enkele belangstelling voor mijn broer, zus en mij. We waren eens in de twee weken een weekend bij hem en dan haalde hij een stapel actiefilms in huis en zaten we het hele weekend als zombies voor de tv terwijl hij op de bank in slaap viel. Hij werd steeds zwartgalliger: zijn bedrijf ging failliet en niets kon hem nog schelen - hij was heel cynisch over het leven en over de wereld.

Dat heeft hem uiteindelijk het leven gekost. In het laatste deel van mijn mighty-

society-reeks heb ik in de vorm van een toneelstuk gesprekken met mijn vader gevoerd die ik in het echte leven nooit kon hebben gevoerd: wij praatten thuis nooit over emoties. Er werd ook nooit gevraagd: hoe gaat het met je? Vertel!

Mijn grootste angst is dat ik net zo onverschillig word als mijn vader. En dat is misschien ook waar al mijn voorstellingen over gaan: tegen het gebrek aan contact met elkaar, tegen cynisme, tegen onverschilligheid.”

(Tekst gaat verder onder de foto)



© Merlijn Doomernik

Les 4. Beteugel je heldendrang

“In het tweede jaar op de toneelschool was de oorlog in Joegoslavië in volle gang en kwam er een fax binnen van kunstenaars uit Sarajevo: ‘To the artists of the

world. Why don't you make a real piece of art here in Sarajevo?' Het was een pamflet tegen de onverschilligheid van het Westen. Onze klas was erg onder de indruk van die fax en van de ene op de andere dag besloten we onze lessen te staken om vanuit een kantoor dat we op school hadden bezet heel intensief actie te voeren voor Sarajevo als culturele hoofdstad van Europa.

De actie had een grote impact op ons, want toen die voorbij was wilden we niet meer meedoen aan zoiets ridicuuls als bewegings- of stemlessen. De wereld stond in brand en wij verkeerden in een roes: we wilden de wereld redden!

De wereld stond in brand en wij verkeerden in een roes: we wilden de wereld redden!

Onze studiebegeleider maakte zich grote zorgen: hoe krijg ik in godsnaam deze klas weer in de les? Uiteindelijk liet hij ons samen met regisseur Jan Ritsema een Hamlet maken en Ritsema confronteerde ons met iets waar ik me heel erg door aangesproken voelde en wat me mijn leven lang is bijgebleven: onze heldendrang. Hij vroeg ons: 'Ben je nou echt betrokken bij één persoon in Sarajevo of ben je vooral heel erg betrokken bij jezelf? Vind je jezelf nou echt geëngageerd of wil je vooral graag het gevoel hebben dat je een held bent?'

Echt engagement, legde hij uit, is niet schreeuwen dat Sarajevo culturele hoofdstad moet worden - wetende dat zoiets toch nooit gaat gebeuren. Misschien levert het wel veel meer op om bijvoorbeeld een jongen van twintig die daar woont en elke dag bommen ziet vallen, elke maand een brief te sturen met 'Ik denk aan je. Houd vol.' Zo iets kleins en precies heeft misschien wel meer effect. En misschien voer je later als het beter gaat nog eens een telefoongesprek met hem.

Voor mij was dat een grote les en een grote confrontatie met mezelf: Fuck! Ik dacht dat ik heel geëngageerd was, maar ik ben vooral met mezelf bezig. Hoe had ik kunnen denken de wereld te snappen en daar een antwoord op te weten?"

Les 5. Er is tijd voor alles als je één ding tegelijk doet

“De zin ‘Er is tijd voor alles als je één ding tegelijk doet’ las ik in een managementboek en is een soort motto voor me geworden in deze tijd van continue prikkels en voortdurend multitasken. Ik heb steeds het gevoel dat ik tijd tekort kom: ik wil met heel veel energie al mijn verschillende taken dwars door elkaar heen doen, en dat is precies het probleem: multitasken kan niet. Ik vind het verbijsterend dat het in deze tijd bijna onmogelijk is om één ding tegelijk te doen, terwijl ik dat zo graag zou willen.

Om te kunnen schrijven ga ik tegenwoordig naar het buitenland: dat is toch bizar? Eigenlijk is het een groot sociaal probleem en misschien moeten we vaker massaal afspreken dat we allemaal maar één ding tegelijk doen. In het repetitielokaal lukt dat tenslotte ook: als we een stuk repeteren, houden we elkaar eraan dat we alleen daar mee bezig zijn.”

Les 6. Probeer het gewoon

“Na tien jaar mightysociety werd ik door het stadstheater in Bochum uitgenodigd om voorstellingen te komen maken. Dat was 180 graden tegenovergesteld aan alles wat ik daarvoor had gedaan: na zelfgeschreven en geëngageerd theater, zou ik nu klassiek repertoire gaan regisseren.

Nadat ik had toegezegd, begon ik enorm te twijfelen. Waarom zou ik in dat vreselijke Ruhrgebied gaan zitten en repertoire toneel regisseren waar ik niets mee heb?

Totdat dramaturg Paul Slangen zei: ‘Probeer het gewoon.’ Bochum is een lelijk stadje, maar uiteindelijk vond ik het in al z’n lelijkheid heel charmant. Ik heb er drie voorstellingen gemaakt: ‘Vrijdag’ van Hugo Claus, ‘Leedvermaak’ van Judith Herzberg en ‘Stiller’, gebaseerd op een roman van Max Frisch. Drie projecten die ik in Nederland nooit zou doen omdat ze niet politiek zijn en niet actueel: ze gaan over persoonlijke dingen als relaties, familie en identiteit.

Uiteindelijk zijn het drie van mijn dierbaarste voorstellingen geworden die persoonlijker en emotioneler waren dan mijn eerdere politieke stukken. Dus via die rare omweg van het theater in Bochum zag ik dat het beeld dat ik van mezelf had niet klopte: ik vond andere dingen dus ook leuk.”

Les 7. Je kunt jezelf en de wereld niet kennen

“Mijn laatste voorstelling in Bochum, ‘Stiller’, ging over een man die letterlijk wil ontsnappen aan zijn eigen identiteit en naar Amerika vlucht om daar een andere identiteit aan te nemen. Dit thema komt in ‘The Nation’ ook terug, maar dan als een maatschappelijke variatie: hoe kunnen we nog samenleven als iedereen vast lijkt te zitten in een bepaald sjabloon en we alleen nog vanuit die posities kunnen praten en debatteren - we hebben ons ingegraven in ons eigen gelijk. Daarmee pretenderen we dat we onszelf en de wereld kennen, maar dat klopt niet.

We zijn rijker, poëtischer en veelzijdiger dan we denken

We zijn rijker, poëtischer en veelzijdiger dan we denken. En ook de ander is veelzijdiger en poëtischer. Plus: de ander is ongrijpbaarder dan we zouden willen. Met ‘The Nation’ is het mijn streven om te onderzoeken hoe we hier van afkomen. En het is ook een opdracht aan jezelf als mens: hoe kom je van de vastgestelde ideeën over jezelf af? Hoe kun je uiteindelijk steeds weer met verwondering in de wereld staan? Het is ook een strijd tegen ons verlangen om grip te krijgen op onszelf en de wereld. We willen grip, maar die zullen we nooit krijgen.”

Eric de Vroedt

Eric de Vroedt (1972) studeerde aan de Toneelschool in Arnhem en ontdekte bij toneelgezelschap Monk dat schrijven en regisseren hem meer beviel dan spelen. In 2004 begon hij zijn mightysociety-project: een reeks van tien voorstellingen over brandende, actuele kwesties (o.a. de oorlog in Afghanistan, Geert Wilders, de vergrijzing) die hij zelf schreef en regisseerde.

De Vroedt werkte de laatste jaren als freelance regisseur voor Toneelgroep Amsterdam en het Schauspielhaus Bochum in Duitsland. Vanaf dit seizoen is hij artistiek leider van het Nationale Theater en in 2018 wordt hij directeur producties. Op 21 maart gaat het eerste deel van de 6-delige reeks The Nation o.l.v. De Vroedt in première: een theater-thriller (‘een Netflix-serie op toneel’) over een op hol geslagen samenleving, tegen de achtergrond van Den Haag. De vraag is wat er met de verdwenen Ismaël (11) uit de Schilderswijk is gebeurd. (hnt.nl)



We maken steeds meer onze eigen cocktail van religies

RELIGIE EN FILOSOFIE



Keurmerk helpt arme boeren nauwelijks

GROEN



Het kleine winkeltje bij de pomp heeft zijn langste tijd gehad



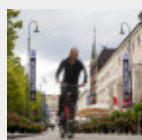
Rechter wil vader van Insiya horen, vervolg rechtszaak pas volgend jaar mei

SAMENLEVING



Oud-CDA-Kamerlid Ad Lansink: ‘De politiek zet nauwelijks stappen op klimaatgebied’

GROEN



Over autovrij heeft niemand het meer in Oslo

OVER ONS

ABONNEREN

RSS FEEDS

[AUTEURSRECHT](#)

[PRIVACY](#)

[COOKIEBELEID](#)

[KLANTENSERVICE](#)

deVerdieping
Trouw

Volg ons



Trouw Apps



© 2017 de Persgroep Nederland B.V.
Alle rechten voorbehouden

De Persgroep Nederland is onder andere uitgever van
het [AD](#), [de Volkskrant](#), [het Parool](#) en [Trouw](#)

EEN HUIS VOOR HEEL DEN HAAG

een visie op het OCC



Gemeenschappelijke visie op het OCC van het
Dans en Muziek Centrum, het Koninklijk Conservatorium,
Nederlands Dans Theater en het Residentie Orkest

NOVEMBER 2017

Inhoud

Onze missie	4
Het fundament	5
Onze ambities	6
Van alles te beleven, altijd wat te doen: het gebouw	6
De stad als curator: de programmering	7
Nooit te oud om te leren: educatie en talentontwikkeling	9
Motor van het culturele leven in Den Haag: samenwerking	10
Financiën en organisatie	12
Financiën	12
Organisatie	12
Cultureel ondernemerschap	13
Bijlage	
Cijfers startjaar 2021	14

OCC*: Huis van heel Den Haag

In 2020 opent het OCC aan het Spui in Den Haag. Een splinternieuw gebouw, met concertzalen, een theaterzaal, studio's, les- en repetitieruimtes, horeca en nog veel meer. Het wordt het thuis van vier Haagse topinstellingen: het Dans en Muziekcentrum, het Koninklijk Conservatorium, Nederlands Dans Theater en het Residentie Orkest. Deze vier instellingen hebben hun krachten, ambities en idealen gebundeld en, aanvullend op de individuele missies, een gezamenlijke missie voor de onderlinge samenwerking in het OCC geformuleerd. Voor u ligt onze visie op hoe wij van het OCC het kloppende hart van de Haagse cultuur willen maken.

Onze missie

Het OCC vormt samen met de andere culturele instellingen aan het Spui het culturele hart van Den Haag. Een podium van de stad, voor de stad en door de stad. Een cadeau van Den Haag aan zichzelf: een huis waar iedere inwoner iets van zijn smaak kan vinden. Om van te genieten of om zelf te doen, voor inspiratie en ideeën, voor kunst en voor elkaar. Een internationaal laboratorium waar top- en amateurkunst, urban art en brede cultuur elkaar vinden, beïnvloeden en inspireren en moeiteloos naast en door elkaar bestaan. Het OCC is gemaakt voor de zelfbewuste en gedemocrateerde kunstbeleving van deze tijd. We staan open voor iedereen, zijn nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen, kritisch op kwaliteit, genereus en gastvrij naar onze gasten en werken samen met onze vrienden in en buiten de stad. We werken efficiënt, transparant en verantwoordelijk.

Het OCC is

van de stad: het OCC is een cadeau van Den Haag aan zichzelf, aan Nederland en aan de wereld; het gebouw en de programmering zijn van iedereen.

voor de stad: het OCC biedt een breed palet aan voorstellingen, concerten, presentaties en andere activiteiten waar alle inwoners en bezoekers van Den Haag iets van hun gading kunnen vinden.

door de stad: niet alleen de bewoners van het OCC en hun culturele collega's presenteren hun werk, ook andere groepen, verenigingen en organisaties uit de Haagse cultuur en samenleving gebruiken het gebouw.

uit de stad: het OCC is een podium voor water in Den Haag leeft, gebeurt, ontstaat en wordt gemaakt.

in de stad: het OCC is ook buiten de eigen muren aanwezig: op scholen, in buurten en wijken, door allianties met partners uit alle delen van de stad.

met de stad: in samenwerking met het bedrijfsleven geeft het OCC een belangrijke impuls aan het Haagse vestigingsklimaat van (inter)nationale instellingen en bedrijven.

vanuit de stad: het OCC heeft een (inter)nationale aantrekkingskracht; het is de basis van waaruit NDT de grote wereldpodia bespeelt en daarmee de stad wereldwijd op de kaart zet. Ook het KC is een internationaal topinstituut.

* In dit stuk gebruiken we de werktitel OCC; het gebouw krijgt nog een definitieve naam

Het Fundament

Hoe gaan we dat bereiken? Dat begint bij een stevig fundament. De basis is de kracht en kwaliteit van de vier vaste bewoners van het gebouw: de voorstellingen, optredens, concerten en activiteiten van het Dans- en Muziekcentrum, het Koninklijk Conservatorium, Nederlands Dans Theater en het Residentie Orkest. Samen zijn die in 2021 goed voor bijna 300.000 bezoekers, 1.000 studenten en 67.500 educatieve deelnemers per jaar. Het OCC is het thuis van vier organisaties. Zij bewonen het gebouw permanent en zijn samen verantwoordelijk voor wat er binnen de muren gebeurt.



Het **DANS- EN MUZIEKCENTRUM** programmeert een divers aanbod van podiumkunsten van (inter)nationale excellente, kwaliteiten en genres. Het biedt kwaliteit voor een breed publiek en voor specifieke doelgroepen en is met zijn innovatieve netwerkstrategie een belangrijke aanjager van de Haagse culturele dynamiek. DMC programmeert en (co)produceert jaarlijks een kleine 230 voorstellingen en concerten, waarvan straks 189 in het OCC, en bereikt daarmee 137.000 bezoekers. Daarnaast is DMC verantwoordelijk voor 140 commerciële activiteiten die straks in het OCC zullen plaatsvinden met naar verwachting 45.000 deelnemers. De educatieve activiteiten trekken 7.500 deelnemers. DMC is de officiële huurder van het gebouw en dus huisbaas van de vier bewoners. DMC programmeert en exploiteert tot 2020 het Zuiderstrandtheater en de Nieuwe Kerk. Bij DMC werken 50 fte en de organisatie heeft een omzet van ruim 13 miljoen.



Het **KONINKLIJK CONSERVATORIUM** is het oudste en meest internationale conservatorium voor muziek en dans in Nederland. Het biedt een sterke combinatie van traditie & ambacht én vernieuwing & experiment. De circa 1.000 studenten volgen samen 9 opleidingen, doen onderzoek en produceren en presenteren hun resultaten in 600 voorstellingen en presentaties per jaar voor 18.000 bezoekers. Bij het KC werken 500 mensen (148 fte) en de omzet is jaarlijks zo'n 20 miljoen.



NEDERLANDS DANS THEATER is een dansgezelschap en productiehuis van internationale topkwaliteit en hoort internationaal tot de avant-garde. Talentontwikkeling van gezelschap en choreografen nemen een prominente plaats in. NDT trekt met 10 nieuwe producties en 204 voorstellingen en presentaties (waarvan 65 in Den Haag en 40 in het OCC) jaarlijks 140.000 bezoekers wereldwijd en daarnaast 20.000 deelnemers aan de educatieve activiteiten. Ook online is NDT zeer actief. Bij NDT werken 113 fte en de organisatie heeft een omzet van ruim 14 miljoen per jaar.



Het **RESIDENTIE ORKEST** biedt topkwaliteit met een avontuurlijk profiel en een dynamisch elan. Het is koploper in (innovatieve) publieksonwikkeling (educatie en outreach) en een sterk Haags merk met een groot draagvlak in de stad. Het RO geeft jaarlijks bijna 100 concerten, waarvan straks bijna 50 in het OCC, en trekt daarmee 85.000 bezoekers en ruim 40.000 deelnemers aan de educatieve activiteiten. De organisatie is 'lean and mean': er werken 85 fte (waarvan 62,5 music) en heeft een omzet van bijna 9 miljoen.

Onze ambities

Het fundamente zoals dat wordt gevormd door de vaste bewoners van het OCC is stevig. Maar we willen expliciet ook voorbij onze eigen instellingen kijken. Onze missie beperkt zich niet tot het huidige publiek, maar neemt als vertrekpunt dat het OCC betekenis moet hebben voor *alle* inwoners van Den Haag.

We sluiten daarmee aan bij de overtuiging dat cultuur inmiddels is doorgedrongen tot in alle haartjes van onze samenleving. De bezoeker is mondiger en kritischer geworden en laat zijn keuzes niet meer vanzelfsprekend door een kleine elite bepalen. Het publiek geeft meer en meer zelf vorm aan zijn cultuurbeleving waarin doen, leren en beleven onlosmakelijk met elkaar verbonden raken – of dat nu op YouTube is of in de schoolwurg. Wij zien de alomtegenwoordige betrokkenheid bij cultuur als een kans: in het OCC maken we het goede populair en het populaire goed. Deze koers is een logische volgende stap in de ontwikkelingen die we als instellingen al eerder hebben ingezet.

Samen vormen we een unieke Haagse mix van kunstinhoudelijke gedrevenheid en maatschappelijk engagement: alle vier de bewoners staan enerzijds borg voor (top) kwaliteit en verbinden zich anderzijds, elk vanuit hun eigen identiteit, met volle overtuiging met op de volle breedte van de Haagse samenleving. Daarbij dragen wij bij aan de economische betekenis van cultuur zoals het vestigingsklimaat en werkgelegenheid. Om onze missie te verwezenlijken, zetten we in op de volgende vier instrumenten:

Het gebouw: van alles te beleven, altijd wat te doen

Het OCC ligt in het centrum van de stad - midden in de dynamiek van drukke looproutes, winkels, horeca en kantoren. Grote delen van het OCC zijn openbaar toegankelijk. Het entreegebied wordt een overdekte en programmeerbare voortzetting van het Spuiplein, aangevuld met een café en restaurant: de Stadskantine.

Het is een uitermate geschikt podium voor laagdrempelige en kleinschalige activiteiten. We zorgen samen voor de programmering in de vorm van lunchconcerten, openbare repetities, sneak previews en presentatie van jong talent. Het publieke domein biedt volop ruimte voor initiatieven uit de stad: van een open podium voor Haagse bandjes, dj's en strikkwartetten tot stadsdebatten over onderwerpen die de stad bezig houden. In de publieke ruimte realiseren we jaarlijks 175 activiteiten voor naar schatting 35.000 bezoekers.

Joris, 35, filmmaker

"De Stadskantine is mijn favoriete hang out. Ik spreek er vaak af met vrienden om iets te eten voordat we naar de film gaan. De sfeer is inspirerend, met studenten, inwoners en professionele musici en dansers."

De programmering: de stad als curator

Brede programmering

Eris is in het OCC voor ieder wat wils. Iedere inwoner, geboren en getogen of tijdelijk of permanent ingevlogen, kan daar op elk moment iets van zijn gading vinden. Een concert, dansvoorstelling, workshop, masterclass, opleiding

of gewoon een goede kop koffie. In het OCC ontmoet je makers en fans, studenten en professionals, liefhebbers en sceptici, experts en amateurs, vrienden en collega's. Het gebouw is expliciet met dat doel ontworpen.

Als basis zijn daar natuurlijk de kwaliteit en activiteiten van NDT, het RO en het KC, maar daarnaast ook een door DMC geprogrammeerde grote diversiteit aan voorstellingen en concerten in verschillende disciplines: van musical tot opera, van dans tot Dance en van klassiek tot jazz, pop- en wereldmuziek. De reguliere programmering is in zichzelf al breed en divers en omvat in de theater- en concertzaal ruim 300 voorstellingen en concerten. Samen met de programmering in de publieke ruimte, de commerciële activiteiten en de educatieve presentaties van het KC trekt het OCC jaarlijks tegen de 300.000 bezoekers.

Hannah, 36, moeder van Jelle en Robin

"De kinderactiviteiten zijn er enorm op vooruit gegaan: op zaterdagochtend combineer ik het kindprogramma met een bezoek aan de bibliotheek, daar komen we toch wekelijks. Terwijl de kinderen bezig zijn, drink ik koffie met een vriendin in de Stadskantine, zo kunnen we lekker bijpraten."

De stad als curator

Het OCC biedt topkwaliteit, maar wordt geen elitaire cultuurtempel. Het wil het kloppende hart zijn van alle culturen en bevolkingsgroepen in de stad. Dat is een stevige ambitie: die vraag, nogal wat, zowel van ons als van de stad. Want uitsluitend een programma aanbieden ('zenden') zal niet volstaan: we realiseren ons dat we ook zullen moeten ontvangen. Wanneer wij uitspreken dat het OCC van de stad is, dan betekent dat dus ook dat de stad mede bepaalt wat er in het OCC gebeurt. Het publiek wordt daarmee niet alleen ontvanger, maar evenged aanbieder, producent, maker of redacteur.

Dat vraagt om een intensivering van ons publieksbeleid: we willen de verbreding van ons bereik nog verder uitbreiden. De cultuurfelthabber bereiken we al, via onze eigen en de gebruikelijke kanalen. Maar we willen juist ook de inwoners van Den Haag verwelkomen die nu nog niet komen. Om die te bereiken zullen we nieuwe kanalen moeten aanboren, die niet direct gerelateerd zijn aan de cultuur. Dat doen we door samen te gaan werken met organisaties in het maatschappelijk domein en het bedrijfsleven.

Dat kan een ziekenhuis zijn, een school, een buurtorganisatie, sportverenigingen en andere organisaties die zich bezig houden met de samenleving, maar ook bedrijven die zich met de stad willen verbinden. We willen samen met hen aanbod ontwikkelen dat nadrukkelijk aansluit bij en relevant is voor hun achterbannen. Daarbij zetten we al onze capaciteiten in: onze kwaliteit, expertise, netwerken en faciliteiten.

Edith, 22, stagiair

"De stage bij het Platform Publiek was super inspirerend: ik kon al mijn ideeën uitproberen en meteen zien of het werkte. Nu werk ik bij het internationale educatie-team van NDT en reis ik de hele wereld over."

Zo organiseren we jaarlijks een OCC TAKE OVER, waarbij we het gebouw een weekend lang letterlijk uit handen geven, inclusief mensen, podia, faciliteiten en horeca. Scholieren, studenten of een andere doelgroep krijgt een weekend lang de macht en produceren een manifestatie over een thema dat hen bezighoudt.

Ook organiseren we festivals en evenementen rondom Haagse milipalen en over thema's die voor iedereen betekenis hebben, zoals rituelen rond dood en leven, eten, het huwelijk, de elementen en geschiedenis.

Om dat handen en voeten te geven starten we het programma 'De stad als curator'. Dit programma wordt het vehikel waarbinnen we actief samenwerken met allehande organisaties, bedrijven, instellingen en verenigingen in het organiseren van activiteiten uit de stad. Dat kan gaan om een (half)jaarlijkse grote manifestatie waarbij het hele gebouw in dat teken staat, maar ook een reeks kleinere activiteiten voor een specifieke doelgroep of gespecialiseerd publiek.

Sharon, 42, wijkregisseur

"De OCC TAKE OVER was een hoogtepunt: niet alleen om te organiseren, maar het heeft veel positiefs gebracht in de wijk. Buren leerden elkaar kennen en hebben samen een evenement georganiseerd waar ze trots op waren. Dat effect merk ik nog elke dag op straat."

Internationale: de wereld in Den Haag, venster op de wereld

De wereld en de stad zijn geen tegenstellingen, maar twee verschillende kanten van dezelfde medaille. Internationaal betekent in de eerste plaats de ambitie om de beste in de wereld te zijn of te tonen. Maar het betekent meer: het brengt ons in verbinding met de rest van de wereld en voegt een dimensie toe aan de kunstzinnige verbreding en verrijking van ons perspectief. Dat venster op de wereld kan uitgeremd in een stad als Den Haag niet ontbreken. Den Haag is bij uitstek cultureel divers, mede dankzij de vele ambassades en internationale instellingen.

Het OCC groeit uit tot ontmoetingsplaats van verschillende culturen en weerspiegelt en ondersteunt de internationale uitstraling van de stad. Wij willen daarom alle inwoners met buitenlandse wortels vanuit alle geleiden bij het OCC betrekken.

Het internationale gezicht van het OCC komt tot uiting in de internationale kwaliteit van de instellingen zelf, in de programmering (ruim 75 voorstellingen en concerten van internationale gezelschappen) en in de marketing. De marketing en publieksontwikkeling richting bewoners met buitenlandse achtergrond doen de instellingen gezamenlijk. Het aanbod van het OCC wordt waar relevant behalve in het Nederlands ook in andere talen gecommuniceerd.

Het OCC ontleent zijn internationale uitstraling voor een belangrijk deel aan NDT, dat borg staat voor internationale excellentie. NDT geeft niet alleen over de hele wereld voorstellingen op voorraanstaande podia, maar zorgt bovendien voor een constante influx van internationale dansers, choreografen en docenten, het internationale karakter van het OCC wordt daarnaast ook versterkt door de aanwezigheid en activiteiten van het KC. Deze instelling geldt sinds jaar en dag als het meeste internationaal georiënteerde conservatorium van Nederland. Dat betekent niet alleen veel buitenlandse studenten maar ook de veelvuldige aanwezigheid van internationale gastdocenten en andere experts. Als stakeholders in het OCC dragen NDT en KC bij aan de internationale uitstraling dmv. (openbare) lezingen masterclasses, seminars, congressen. Waar mogelijk wordt een link gelegd naar de praktijk en agenda van de OCC partners. Op termijn wordt gestreefd naar regelmatige residenties.

Suven, 34, solist

"I love the international atmosphere in the OCC. On a day between performances I like to give a masterclass and talk with the students from all over the world who attend. It is a dynamic place with a unique mixture of professional dancers, musicians, students and visitors."

Tot slot bieden de internationale contacten van NDT, KC en RO een interessant netwerk voor de internationale gastbespeeling van het OCC. De externe internationale programmering is complementair aan de artistieke koers en activiteiten van de huisinstellingen en wordt door DMC ingevuld, in samenspraak met de partners. DMC, NDT en KC trekken samen met Korzo en Holland Dance Festival een groot internationaal dansnetwerk aan, waarmee zowel de creatie als de presentatie van dans in al haar vormen wordt ontwikkeld. Hiermee wordt Den Haag nog krachtiger op de kaart gezet als internationale dansstad.

De vier bewoners van het OCC brengen ieder hun eigen activiteiten in, waarbinnen DMC in beginsel de externe programmering verzorgt. Maar we werken zoveel mogelijk samen, maken gezamenlijke keuzes en stemmen onze programma's op elkaar af.

Daarnaast ontwikkelen we gezamenlijke projecten (bijvoorbeeld in de publieke ruimte) en werken mee aan de (semi)externe projecten in het programma De stad als curator.

Nooit te oud om te leren: educatie, ontwikkeling talenten publieksontwikkeling

In het OCC kan iedereen zijn talenten ontwikkelen: van student tot amateur en van liefhebber tot professional. De kwaliteit en kennis van het KC, de innovatieve educatieve programma's van het RO en NDT en de gasten van over de hele wereld bieden samen een uniek programma voor inwoners van alle leeftijden. Of het nu gaat om een unieke masterclass van een wereld beroemd solist, een programma voor basisschoolleerlingen of een cursus voor gepensioneerden: het begrip "een leven lang leren" maakt deel uit van ons DNA. In 2021 bereikt het OCC en zijn bewoners met de educatieve programmering 67.000 bezoekers per jaar. Daarmee groeit het OCC uit tot koploper van de Nederlandse podia op het gebied van educatie.

Alli, 18, dj en rapper

"Het is tof dat ik de studio's van het conservatorium mag gebruiken om tracks op te nemen. Zo heb ik ook een paar gasten ontmoet waarmee we nu samen optreden en mixen maken. En anders had ik nooit een rap gemaakt met een dwarsfluit erin."

Het OCC is niet alleen podium, het is ook opleidingsinstituut en productiehuis. Er studeren en werken straks in totaal zo'n 1500 studenten en docenten dans en muziek (KC), 80 orkestmusici (RO) en 50 dansers (NDT). Daarnaast treden er voortdurend gezelschappen en artiesten op uit binnen- en buitenland. Kortom, het OCC is de plek waar het publiek en de artiesten elkaar persoonlijk kunnen ontmoeten. We stimuleren die ontmoeting ook actief: we verbinden studenten, professionals, amateurs en bezoekers met elkaar.

Daar gebeurt in de gezamenlijke kantine, maar ook in structurele en projectmatige samenwerking tussen het KC, de producerende gezelschappen NDT en RO en het huis. We zetten samen een kennis- en onderzoekscentrum op, dat een belangrijke rol speelt in het leggen van verbindingen tussen als talentontwikkeling en beroepspraktijk, tussen kunst en samenleving en dat gezamenlijk publieksonderzoek uitvoert. Daarin wordt voortgebouwd op vruchtbare verbindingen met partners in de stad.

Karlijn, 22, student conservatorium

“Als ik klaar ben met mijn lessen, loop ik vaak nog even binnen bij de repetities van het Residentie Orkest. Ik leer heel veel van hoe professionals met elkaar samenwerken en het helpt me in mijn studie om te zien hoe ze problemen in lastige stukken oplossen. En ik verdien bij als gastvrouw tijdens de voorstellingen.”

Permanente outreach en educatie voor jong en oud is een van de gezamenlijke speerpunten. Het onderzoekscentrum van de Hogeschool der Kunsten (KC en KABK) en de Universiteit Leiden leveren daarbij de basis om van het OCC ook een kenniscentrum voor kunst(educatie) te maken. De instellingen ontwikkelen samen methodes en plannen voor volwassen educatie. Er komt een gezamenlijk aanbod van schoolvoorstellingen. We wisselen onderling kennis en ervaringen uit, bijvoorbeeld door meeloopstages van medewerkers en interdisciplinaire projectteams.

Marjan, 61, vrijwilliger educatie NDT

“Een ochtend in de week help ik bij de workshops voor schoolklassen die NDT organiseert. Ik vind het leuk om met kinderen te werken en heb altijd van dans genoten. En ik waardeer het zeer dat ik in ruil daarvoor vrijkaartjes krijg voor de voorstellingen.”

Samenwerking: motor voor het culturele leven in Den Haag

Het OCC is onderdeel van het Haagse publiek domein. Daarom wordt door alle vier de bewoners, samen en apart, samengewerkt met een groot aantal partners in de stad: zowel binnen als buiten het culturele domein en zowel met professionals als amateur- organisaties.

Voor de stedelijke verbinding zijn vooral de Cultuurankeers en de internationale gemeenschap van belang. Goede voorbeelden hiervan zijn projecten in verschillende wijken, zoals de Wijkmuzikant (Escamp), het Kamermuziek Festival (Diamant Theater, Marloes), de leorkesten op scholen, de Nieuwjaarsconcerten en het Muziek & demente. Samen met de Cultuurankeers en het korenhuis willen we deze projecten verbinden met het programma in het OCC. Andere voorbeelden zijn de community- projecten die DMC heeft opgezet, zoals Harde Handen, De Vloek op Scheveningen en de kerstvoorstellingen.

Kevin, 16, lid leorkest

“De battle tussen de koren was brutaal, zeker met de v's en de urban dancers erbij. Ik ga zeker de dj-workshop volgende die we gewonnen hebben.”

Ook in de onderlinge samenwerking zien we inspirerende mogelijkheden. Zo ontwikkelt het KC samen met het RO een OCC-koor, wat ook opengesteld wordt voor semi-professionele zangers. Met die samenwerking wachten we niet tot 2020: de komende jaren proberen we in het Zuidstrandtheater al projecten uit, met elkaar en met kunstinstellingen in andere disciplines (zoals beeldende kunst, film en mode).

De samenwerking tussen dans en muziek versterken we verder. RO en KC initiëren samen een International Summer course voor componisten en wellicht choreografen, met medewerking van (jonge) musici en dansers. Dans en Den Haag vormen een gelukkig huwelijk. Dat is te danken aan de samenwerking tussen de dansinstellingen in de stad (Korzo, Holland Dance Festival, NDT, KC en DMC) en binnen Den Haag. Danst met het complete Haagse dansveld: dansamateurs, professionele gezelschappen en programmerende podia.

Vanuit het OCC werken we tot slot in het bijzonder samen met andere Haagse instellingen aan het Spui zoals het Filmmuseum Den Haag, het Nationale Theater, Nieuwe Kerk, Pathé, Bibliotheek en Atrium. Samen profileren we ons als de huislamer van de stad. Behalve de locatie zijn er inhoudelijk veel onderlinge raakvlakken, die uitnodigen tot overleg, intensieve samenwerking en onderlinge afstemming. DMC blijft ook verantwoordelijk voor de programmering van de Nieuwe Kerk.

Ook met andere Haagse organisaties werken we samen: het Paard van Troje bijvoorbeeld op het gebied van pop-muziek. De bibliotheek van KC gaat nauw samenwerken met de Bibliotheek Den Haag aan het Spui.

Financiën en organisatie

Financiën

De nieuwe gezamenlijke programmering, met nieuwe en aanvullende ambities, zoals de beschreven summer-courses, masterclasses, congressen, OCC Take Over, brengt voor de instellingen meerkosten met zich mee. Het werven van aanvullende budgetten is hiervoor noodzakelijk. Wij verwachten dat het relatief brede maatschappelijke engagement dat we nastreven een breed scala van fondsen, sponsors en subsidiegevers zal aanspreken. De eindverantwoordelijkheid voor de financiering van de gezamenlijke programmering ligt bij DMC, die deze verantwoordelijkheid neemt in nauw overleg met de meest betrokken partners.

Organisatie

Uitgangspunten:

1. Het OCC wordt gevormd door vier autonome, bestuurlijk, zakelijk en artistiek zelfstandige instellingen. Die uitgangssituatie blijft ongewijzigd: de instellingen voeren hun eigen artistiek en zakelijk beleid, dienen bij de overheden hun eigen beleidsplannen in, ontvangen ieder hun eigen subsidie en worden daar ieder individueel op afgerekend. De missie zoals die in deze visie voor (de samenwerking binnen) het OCC omschreven staat omvat een gezamenlijke aanvulling op de afzonderlijke missies.
2. DMC is exploitant van het gebouw, programmeur van alle voorstellingen door anderen dan de vaste bewoners en aanjager van community projecten. Als exploitant en programmeur is DMC de eerst aangewezen om als trekker en uitvoerder op te treden van de samenwerking. Het draagt zorg voor de marketing van het OCC en voor de juiste randvoorwaarden van de samenwerking w.o. de werving van aanvullende financiering voor de gezamenlijke programmering.
3. NDT neemt een bijzondere positie in op het landelijke en internationale danstoneel; NDT is van onschatbare waarde als Haags cultureel ambassadeur op alle belangrijke wereldpodia. Dat levert praktische bevestigingen op van de energie die NDT in de samenwerking kan investeren.

Om onze ambities waar te maken kiezen we voor de volgende werkwijze. De eenheid van het gebouw en de programmering, de samenwerking met elkaar en met externe partners vragen om nauwer overleg en intensiever gezamenlijk optrekken. Daarom installeren we een Directie-overleg en een nieuw OCC Platform Publiek en Programmering; een werkverband waarin vertegenwoordigers van onze afdelingen educatie, outreach, marketing en publieksontwikkeling samenwerken. Het is ook de plaats van waaruit de samenwerking met onze externe partners in de stad handen en voeten krijgt. Zo kunnen we onze krachten bundelen en tot een gezamenlijke synergie met elkaar en de stad komen.

Het **Directie-overleg** is het hoogste orgaan in de samenwerking. Hier vindt het gesprek plaats over de zakelijke en artistieke belangen van huurders en exploitant, wordt een gezamenlijke strategie bepaald en vindt de besluitvorming over de samenwerking plaats. Aan de orde komen:

1. Missie en visie van het OCC
2. Onderlinge verhoudingen (governance, financiën)
3. Programmering van het OCC als geheel (strategie), met name onderlinge afstemming muziek- en dans-programmering
4. Gezamenlijke programma's en activiteiten, waaronder de programmering van het de publieke ruimte
5. Educatie en publieksontwikkeling; aansturing Platform Publiek
6. OCC-marketing en sponsoring (waaronder de OCC sponsorstichting en gezamenlijk publieks- en tevredenheidsonderzoek, relatiebeheer)
7. Gebouw (gebruik, inrichting, aankleding, facilitaire zaken)

Het Directie-overleg kan onderwerpen delegeren aan het Platform Publiek, afzonderlijke directeuren of speciale werkgroepen. Het overleg komt maandelijks bij elkaar.

Nieuw is het **Platform Publiek en Programmering**. Hier ligt het hart van de onderlinge samenwerking en relaties met de stad. De afdelingen educatie, communicatie, outreach en marketing van de vier instellingen zijn hierin vertegenwoordigd, samen met mogelijke deelnemers uit de stad, zodat we samenwerking voor het OCC op deze terreinen kunnen intensiveren. Binnen het Platform Publiek en Programmering geven interne en externe programmeurs invulling aan de gezamenlijke programmering, met name aan het programma De stad als curator. Het Platform staat onder leiding van een hoofd (nieuw te creëren functie), dat na consultatie van de partners wordt aangesteld door DMC.

Stanley, 20, student KC

"Het is heel leerzaam om te zien hoe programma's worden samengesteld en ze luisterden echt naar mijn ideeën. Mijn idee voor een vlog wordt nu ook echt uitgevoerd."

Cultureel ondernemerschap

Het gemeenschappelijk vertekpunt in ons ondernemerschap is onze ondernemingslust, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij werken zowel in onze eigen organisaties als in OCC-verband in het publieke domein, waarin het ondernemerschap ten dienst staat van een zo goed mogelijk invulling van onze prestaties. We streven naar een passend en robuust verdienmodel, gezonde financiële ratio's en optimale baten-lastenstructuur.

Naast de eigen marketing voor de afzonderlijke instellingen wordt voor het OCC een gezamenlijk ontwikkeld en gedragen marketingbeleid opgezet, waarvoor DMC de primaire verantwoordelijkheid draagt. Dat gaat uit van een helder onderscheid tussen de branding van het OCC als geheel en de branding van de afzonderlijke instellingen. Belangrijk instrument daarbij is de (commerciële) verhuur: bijvoorbeeld voor congressen of bedrijfs-evenementen. Behalve op inhoudelijk gebied werken de instellingen ook in de backoffice toe naar meer gezamenlijkheid. Over een aantal onderwerpen (onderhoud, energie, schoonmaak, ICT) zijn afspraken gemaakt. Er zijn meer terreinen waar samenwerking mogelijk efficiënt is en een meerwaarde heeft. Doel is dat de samenwerking een kwaliteitsverbetering en/of een grotere efficiëntie oplevert, zonder dat deze ten koste gaat van de identiteit of bedrijfs-processen van de afzonderlijke instellingen.

Naast de eigen sponsoring van de vier bewoners wordt via een aparte stichting een gezamenlijk sponsorbeleid opgezet, om uitvoering te geven aan de inspanningsverplichting zoals afgesproken in de samenwerkingsovereenkomst met de Gemeente Den Haag.

Bijlage

Cijfers OCC startjaar 2021

Binnen OCC	DWC	RO	NDT	KC**	Totaal
Theater- en concertzalen					
voorstellingen	189	47	40	40	316
bezoekers	127.500*	40.000	30.000	4.000	201.500
Educatie					
deelnemers	7.500	40.000	20.000		67.500
Presentaties KC					
activiteiten				560	560
bezoekers				14.000	14.000
Commerciële verhuur					
activiteiten	140				140
bezoekers	45.000				45.000
Publieke ruimte					
activiteiten	175				175
bezoekers	35.000				35.000
Stad als curator					
Totaal binnen OCC					
activiteiten					1.191
bezoekers					295.500
deelnemers educatie					
					67.500
Buiten OCC					
activiteiten	41	5	164		258
bezoekers	9.500*	45.000	110.000		144.500

* *Totaal aantal bezoekers DWC (binnen en buiten OCC) is 137.000*

** *Betreft presentaties in eigen ruimten KC, Publieke ruimte en zalen OCC*

