

180^{ie}

IN DE CULTURELE SECTOR
VAN DIVERSITEITPROJECTEN

SPIN-OFF



netwerk CS

180^{ie} ↓

SPIN-OFF

VAN DIVERSITEITPROJECTEN
IN DE CULTURELE SECTOR


**netwerk CS**

Colofon

© Netwerk CS > April, 2007

180^a is een publicatie naar aanleiding van het “evaluatie- en adviesrapport Stimuleringsbudget Netwerk CS” dat Sandra Trienekens in opdracht van Netwerk CS uitvoerde.

Tekst: Sandra Trienekens
(onderzoeker op het gebied van burgerschap, culturele diversiteit en de kunsten)

Vormgeving: stof rotterdam
Illustraties: Tochtstrips.NL

Met dank aan alle organisaties die meewerkten aan het onderzoek
Meer informatie over Netwerk CS vindt u op www.netwerkcs.nl

VOORWOORD	04
INLEIDING	06
BARRIÈRES EN INZICHTEN	07
1 VISIE OP DIVERSITEIT IN ORGANISATIE EN BELEID	07
2 PERSONEEL EN PIONIERS	12
3 PROGRAMMERING, AANBOD EN ARTISTIEKE ONTWIKKELING	15
4 MARKETING, COMMUNICATIE EN DOELGROEPEN	16
5 FINANCIËN	19
6 KENNISSTROMEN EN SAMENWERKING	22
AANDACHTSPUNTEN VOOR DISCUSSIE EN BELEID	24
1 180° INSTRUMENTEN	25
2 AANBOD	28
3 KENNISONTWIKKELING EN -DELING	29
4 WIE MOET WAT DOEN?	32
VERANTWOORDING	34

INHOUD

VOORWOORD

door Jeanneke den Boer, voorzitter Raad van Advies Netwerk CS

Netwerk CS is een landelijke netwerkorganisatie gericht op het bevorderen van diversiteit bij culturele organisaties. Netwerk CS stimuleert de ontwikkeling en uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van diversiteit binnen de culturele sector. De belangrijke aandachtgebieden hierbij zijn programmering, publieksbereik en personeelsbeleid.

Netwerk CS brengt mensen met elkaar in contact die behoefte hebben aan kennis over diversiteit en hoe diversiteit in te voeren in de eigen organisatie. Hiervoor heeft zij een website online gebracht die fungeert als kenniscentrum en virtuele ontmoetingsplek en organiseert zij inspirerende bijeenkomsten als de Netwerk ESTAFETTE en coachingstrajecten.

Met het Stimuleringsbudget financiert Netwerk CS activiteiten en projecten van culturele organisaties die nieuwe diversiteitskennis opleveren. Voor de beoordeling van de projectaanvragen is er een Raad van Advies die viermaal per jaar bijeenkomt.

Sinds 2002 heeft Netwerk CS vanuit haar Stimuleringsbudget circa 40 projecten (mede) gefinancierd. Deze projecten hebben interessante publicaties en visuele rapportages opgeleverd, maar vooral ook veel nieuwe inzichten in de dagelijkse praktijk van werken met diversiteit.

Want wat brengen die diversiteitsprojecten uiteindelijk teweeg, wat gebeurt er met de projectresultaten, geven die aanzet tot structurele veranderingen binnen organisaties?

Wat gebeurt er met de kennis en ontwikkelingen die de diversiteitsprojecten genereren, krijgen die een vaste plek in het beleid van culturele organisaties?

Wat gebeurt er met de talenten die bij projecten ontdekt worden, stromen die door?

Wat gebeurt er met het relatienetwerk dat met projecten wordt opgebouwd?

Deze vragen zijn voor Netwerk CS aanleiding geweest om onderzoek te laten doen naar de effecten van het Stimuleringsbudget. Hiervoor hebben we Sandra Trienekens (Erasmus Universiteit Rotterdam) benaderd. In het voorjaar van 2006 heeft zij onderzoek gedaan naar eenderde van de culturele organisaties die diversiteitsprojecten hebben uitgevoerd, waarbij Netwerk CS het daarbij behorende expertise ontwikkelingsstraject heeft ondersteund.

Deze publicatie is een bundeling van de resultaten van dat onderzoek.

Tijdens de Netwerk ESTAFETTE in november 2006 presenteerde Trienekens de resultaten in een workshop. De reacties van de aanwezigen bij de workshop heeft zij eveneens in deze publicatie verwerkt en (mede) op basis daarvan een aantal conclusies geformuleerd. Eén van deze conclusies luidt dat diversiteit veelal een projectmatige aangelegenheid is. Projecten worden met veel passie en kennis uitgevoerd, maar na het afronden ervan gaat de culturele organisatie over tot de orde van de dag en blijven met de projecten verworven kennis, ervaring en contactennetwerk braak liggen. Deze conclusie is zeker niet nieuw en ligt in het verlengde van wat uit eerdere onderzoeken naar voren is gekomen.¹

Trienekens pleit voor een structurele, procesmatige aanpak als het om diversiteit in de culturele sector gaat. Hierbij zouden 180² instrumenten ingezet moeten worden die culturele instellingen uitdagen een integrale visie en aanpak met betrekking tot diversiteit te ontwikkelen. Maar ook de overheden en fondsen zouden zich op hun rol en hun eigen visie op diversiteit moeten bezinnen. Duurzaamheid is het sleutelwoord. Het gaat uiteindelijk om een gezamenlijk proces waarbij overheden, fondsen en culturele instellingen elk hun eigen verantwoordelijkheid nemen en goed samenwerken, zodat de artistieke rijkdom die diversiteit te weeg brengt een permanente en natuurlijke plek in het Nederlandse culturele bestel krijgt!

Met dank aan alle culturele organisaties die hun medewerking aan het onderzoek hebben verleend.

¹ Voorbeelden hiervan zijn te lezen in het proefschrift 'Urban Paradoxes' naar de locatie van culturele diversiteit in de kunstsector in Nederland en Engeland (Sandra Trienekens 2004), in 'Een groene roos' over de opheffing van de Phenix Foundation (Annette de Vries 2005) en in het artikel 'De tongkus van een kwal' (Eltje Bos 2006) in het Boekman Cahier.

INLEIDING

Met deze publicatie willen we de aandacht vestigen op twee kanten van de implementatie van diversiteit in de praktijk van culturele organisaties. Ten eerste zijn er *structurele barrières* die verhinderen dat diversiteit duurzaam wordt geïmplementeerd in de cultuursector. Ten tweede worden er in diversiteitprojecten bruikbare *inzichten en praktijkervaringen* opgedaan, maar die raken niet voldoende in de culturele organisaties verankerd. Deze barrières en inzichten zijn al vaak vastgesteld door onder andere diversiteitspioniers in het veld, door netwerkorganisaties als Netwerk CS en in wetenschappelijke en andere publicaties.² De algemene aanleiding voor het schrijven van deze publicatie is de wens om de barrières en inzichten te bundelen en op basis van deze gegevens samen met het culturele veld te zoeken naar oplossingen om de barrières te slechten. De specifieke aanleiding is de uitkomst van een recent uitgevoerd onderzoek naar de "spin-off" effecten van het Stimuleringsbudget van Netwerk CS. Met dit budget beoogt Netwerk CS kennis over diversiteit te genereren en te verspreiden. Ook dit onderzoek wees uit dat er veel kennis in diversiteitprojecten wordt opgedaan, maar dat deze kennis niet beklifd en niet duurzaam geïmplementeerd wordt.

Voor het onderzoek is eenderde van de diversiteitprojecten die met het Stimuleringsbudget zijn gesteund, geëvalueerd. Gezamenlijk geven deze projecten een breed beeld van de culturele sector: de projecten waren gericht op talentontwikkeling of op het genereren van diversiteit in de marketingstrategie, het artistieke aanbod of het personeel. De projecten vonden onder andere plaats in musea, theaters en in zelfstandige kunstprojecten (voor nadere toelichting op het onderzoek zie 'Verantwoording'). Vanwege deze dwarsdoorsnede van het culturele veld en vanwege de vergelijkbaarheid van de conclusies met die uit eerdere onderzoeken, geeft het onderzoek naar het Stimuleringsbudget een representatief beeld.

De barrières en inzichten zijn gegroepeerd in de volgende zes thema's:

- Visie op diversiteit in organisatie en beleid
- Personeel en pioniers
- Programmering, aanbod en artistieke ontwikkeling
- Marketing, communicatie en doelgroepen
- Financiën
- Kennisstromen en samenwerking

Per thema worden achtereenvolgens de barrières, een aantal positieve uitkomsten en de verkregen inzichten samengevat voor alle onderzochte projecten.

² Zie o.a. E. Bos (2006) De tongkus van een kwal. In: Boekman 69; A. de Vries (2005) Een groene roos: de Phenix Foundation, 8 oktober 2001-1 januari 2005. Rotterdam: De Phenix Foundation; en S. Trienekens (2004) Urban paradoxes. Lived citizenship and the location of diversity in the arts. ISBN: 978-90-810511-1-8.

BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit in de praktijk van culturele organisaties

1. VISIE OP DIVERSITEIT IN ORGANISATIE EN BELEID

Barrières

Uit het onderzoek naar het Stimulerings-budget blijkt wederom dat bij de meeste culturele organisaties een integrale visie ontbreekt en de directies geen duidelijke beslissingen nemen om diversiteit een plaats te geven. Hierdoor blijft diversiteit gevangen in losse, eenmalige activiteiten of wordt het op een verkeerd (lager) niveau in de organisatie ingezet. Hierdoor wordt de werkwijze van de diversiteitbevorderende projecten ook niet in de organisatie ingebed nadat het project is afgerond. Hieronder volgt puntsgewijs een aantal manieren waarop dergelijke barrières tot uiting komen:

- De directie ziet het belang van diversiteit, maar de rest van de medewerkers niet of de marketingmedewerkers zien het belang van diversiteit, maar de artistiek verantwoordelijke niet.
- Verschil tussen interne en externe communicatie: naar buiten toe wordt het goede voorbeeld gegeven, maar men is niet in staat om de eigen organisatie achter het project te krijgen.
- Culturele organisaties lijken niet te weten wat ze met de uitkomsten van het project moeten aanvangen of trekken na afloop van het project de conclusie dat ze niets meer aan diversiteit zullen doen. Bijvoorbeeld bij publiekswerving omdat de tijdsinspanning niet tegen het behaalde aantal nieuwe bezoekers zou opwegen.

- De uitvoering van diversiteitbeleid wordt in eerste instantie niet op stafniveau gepositioneerd, alsof diversiteit de kern van de organisatie niet zou raken.
- Diversiteitprojecten volgen elkaar op (bijv. eerst een productietraject, daarna een marketingproject), maar over een visie op de positie van diversiteit in de hele organisatie wordt niet expliciet nagedacht of gediscussieerd.
- Culturele organisaties vervullen hun diversiteitstaak alleen via educatieve activiteiten voor schoolgaande jongeren. Deze groep is immers divers zonder dat organisaties daar extra moeite voor hoeven te doen. Hierdoor leiden dergelijke activiteiten niet tot een bredere visie op diversiteit binnen de organisaties.
- De directie vindt dat het project niet tot de kerntaken behoort en heeft het één of twee keer gesteund vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, maar het project wordt niet structureel ingebed.
- Er wordt geen geld/ tijd vrijgemaakt door theaters en andere podia om tegemoet te komen in hun behoefte om trainingen te volgen op het vlak van het programmeren voor en ontvangen van nieuwe doelgroepen (vooral 'urban' jongeren). Daarmee krijgt het programmeren van cultureel diverse producties het karakter van een one-night stand: eenmalig en oppervlakkig.

08 SPIN-OFF VAN DIVERSITEITPROJECTEN
IN DE CULTURELE SECTOR

BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

— ONZE DIRECTIE HEFT EEN DUIDELIJK



TOCHTSTRIPS
.NL

E VISIE OP DIVERSITEIT



BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

- De projecten worden uitgevoerd door externen die na afloop van het project weer vertrekken. Voor hen is het moeilijk om opvolging aan het project te geven en als externen verkeren zij niet in de positie om invloed uit te oefenen op het beleid en management van de organisatie.
- Projecten zijn tijdelijk van karakter en worden alleen met additionele, externe subsidie uitgevoerd en voortgezet. Bovendien worden projecten vaak niet gecontinueerd en vindt er geen doorwerking van projectuitkomsten in beleid en organisatie plaats. Verderop zal bovendien blijken dat culturele organisaties vrijwel nooit de keuze maken om een deel van het reguliere budget aan te wenden voor de ontwikkeling van nieuwe programma's, marketing of personeelsbeleid.

Daarnaast is een belangrijke barrière dat structureel-gefinancierde (met name grote) culturele instellingen weinig urgentie voelen om diversiteit te faciliteren. Veel organisaties leveren geen extra inspanning om te diversificeren en geloven dat ze goed bezig zijn door te zeggen: "Onze deur staat voor iedereen open." Dit is echter een schijnopenheid die de status quo bevestigt. Hierdoor zijn en blijven het de kleinere culturele organisaties of producenten, met de niet-structurele subsidies, die het leeuwendeel van de diversiteit binnen de cultuursector voor hun rekening nemen.

Tenslotte is er sprake van een paradox: organisaties willen dat diversiteit vanzelfsprekend is en het niet benadrukken, want daarmee bevestigen zij immers de tweedeling allochtoon-autochtoon. Maar zonder dat deze organisaties expliciet aandacht voor diversiteit vragen komt de boodschap, dat diversiteit vanzelfsprekend zou moeten zijn, niet over.

Positieve uitkomsten

Sommige van de onderzochte diversiteitprojecten hebben een vervolg gekregen en worden verder ontwikkeld. Andere projecten worden niet voortgezet, maar organisaties houden er inzichten aan over die (soms) doorwerken in hun overige werkzaamheden. Organisaties geven bijvoorbeeld aan dat door het project diversiteit een thema binnen hun organisatie is geworden, er vervolgcursussen zijn ontstaan, netwerken zijn ontwikkeld en er is sprake van voortschrijdend inzicht.

Daarnaast voelen sommige organisaties en vooral de externe projectleiders (diversiteitspioniers) zich gesterkt in hun visie dat diversiteit een andere aanpak vergt en zien zij zich bevestigd in hun methodiek (bijv. dat nieuwe doelgroepen een andere vorm van marketing vragen en dat daarbij de inzet van mensen uit de betreffende doelgroep essentieel is).

Inzichten

Het belangrijkste inzicht is dat diversiteit alleen werkt als het integraal in een organisatie wordt ingebed. Alle afdelingen moeten erbij betrokken worden en alle medewerkers moeten getraind worden: van programmeurs tot kassapersoneel en van technici tot marketingmedewerkers. Bovendien is er behoefte aan een *visie* op diversiteit, zowel op beleidsniveau (overheden) als op het niveau van individuele organisaties. Een visie waarin diversiteit als een breed en dynamisch begrip wordt gepositioneerd, de hele organisatie omvat en waarin de ambities om te diversificeren helder geformuleerd worden.

De projecten hebben laten zien dat het bij diversiteit dus om tenminste twee aspecten gaat:

a) er moet een heldere visie ontwikkeld worden op diversiteit als intrinsiek deel van het beleid en de artistieke verantwoordelijkheid van culturele organisaties en op de positie van (diverse) kunst in de samenleving;

b) diversiteit moet doordringen tot alle afdelingen en gelederen van de organisatie.

Van deze inzichten is echter alleen een klein deel van de culturele organisaties doordrongen geraakt, maar vrijwel alle (externe) projectleiders en pioniers die met diversiteit te maken hebben gehad.

Er blijken dan ook argumenten nodig om culturele organisaties te overtuigen van het belang van diversiteit en hen daarbij een andere kijk op diversiteit te geven. De projecten hebben op dit punt een aantal relevante inzichten opgeleverd:

- Culturele organisaties zijn makkelijker over te halen om over diversiteit na te denken als dat op kunstinhoudelijke gronden gebeurt dan op sociaal-maatschappelijke of sociaal-politieke gronden.
- Toverwoord is kwaliteit. Een cultureel producent wordt teruggevraagd als hij op professionele wijze een voorstelling heeft neergezet. Pas dan krijgt hij bewegingsvrijheid en verdwijnen argwaan en ongemakkelijkheid als sneeuw voor de zon.
- Het blijkt goed te werken als de visie breed gemotiveerd is: er moet worden nagedacht over de toekomstvisie (wat heeft de organisatie nodig om te kunnen voortbestaan?), artistieke motieven (welke actuele artistieke ontwikkelingen in de maatschappij moeten een plek krijgen of op een hoger plan getild worden?), nalatenschap (welke sporen wil de organisatie in de maatschappij achterlaten?) en uiteraard ook over economische motieven. Daarnaast gaat het om het ontdekken hoe een *passie* voor diversiteit ontwikkeld kan worden die aansluit bij het artistieke profiel en de functie van de organisatie (en die van de individuele medewerkers).

Tenslotte is er het inzicht dat routine in culturele organisaties doorbroken kan worden als de diversiteitpioniers maar lang genoeg volhouden en als het diversiteitbeleid van de organisatie maar lang genoeg volgehouden wordt. Diversificeren is een langdurig proces.

BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

2. PERSONEEL EN PIONIERS

Er zijn twee typen pioniers: zij die als 'eenlingen' binnen hun organisatie verantwoordelijk zijn voor diversiteit. Meestal werken zij zonder beleidsmatige inbedding van hun activiteiten in de organisatie. En dan zijn er de pioniers die als externe diversiteitexperts (freelancers) worden ingezet als tijdelijke projectleiders, intermediairs, talentontwikkelingscoaches of nieuwe cultuurjournalisten. Beide typen pioniers experimenteren met nieuwe methodieken en manieren om diversiteit te stimuleren, maar missen (meestal) de juiste positie in de organisatie om het management, het beleid en de geldstromen te beïnvloeden.

Barrières

Ook op het vlak van personeel en pioniers zijn er barrières, zo bleek uit het onderzoek naar het Stimuleringsbudget van Netwerk CS. De belangrijkste barrière is dat veel diversiteitprojecten zich richten op het publiek (marketing) en het belang van diversiteit in het personeel onderschatten. Hieronder een aantal voorbeelden daarvan:

- Het personeel verkleurt niet genoeg (vacatures worden niet gebruikt om de organisatie te laten verkleuren) of de verkleuring blijft extern (alleen op projectbasis wordt divers personeel op tijdelijke basis aangetrokken).
- Medewerkers die het belang van diversiteit niet onderschrijven hebben vaak stereotype ideeën over wat diversiteit en diversiteitsmarketing behelst.
- De organisatiecultuur is zodanig dat gekleurd personeel niet lang in dienst blijft.
- Expertise is sterk persoonsgebonden. Groot verloop in personeel leidt ertoe dat expertise voortdurend wegstroomt en niet eerst wordt overgedragen, waardoor de expertise niet altijd opnieuw wordt ingezet en dus verloren gaat.

Een andere barrière is dat het uitvoeren van een diversiteitproject arbeidsintensiever is dan verwacht. Reguliere medewerkers krijgen onvoldoende extra tijd om de taken die een diversiteitproject met zich meebrengt uit te voeren en ervaren het dan ook als een extra werklast. Hierdoor krijgt diversiteit een negatief imago binnen de organisatie waardoor het moeilijker wordt om het diversiteitsbeleid voort te zetten.

Een belangrijke barrière is dat diversiteitprojecten over het algemeen worden uitgevoerd door externe, tijdelijke projectleiders. Deze externen hebben, gegeven de opdracht situatie, niet de benodigde autoriteit, bevoegdheden en invloed binnen de culturele organisatie om diversiteit integraal op de agenda van de organisatie te zetten. Bovendien zijn deze externen vaak pioniers en relatief jonge mensen. Ook daardoor ontbreekt het hen aan autoriteit. Tenslotte opereren de externen veelal autonoom binnen de culturele organisaties en zonder toegang tot het beleidsniveau. Hierdoor zitten ze noodgedwongen in een positie van projectuitvoering en ligt beleidsbeïnvloeding of het stimuleren van verandering op het vlak van diversiteit binnen de organisatie buiten hun macht.

Vanwege hun ongunstige positie moeten de externen bovendien aardig wat barrières nemen om het diversiteitproject binnen de niet-diverse organisatie tot een goed einde te brengen. Ze zullen hierdoor heel productgericht bezig zijn en hebben weinig tijd (noch krijgen zij de opdracht) om met beleidsbeïnvloeding bezig te zijn.

Positieve uitkomsten

De belangrijkste, positieve effecten van de stimuleringsprojecten liggen op het vlak van de ervaringsopbouw en carrièreontwikkeling van de (extern aangetrokken) projectleiders. Zij raken verder getraind in hun methodiek, doen concrete inzichten op en hun netwerk breidt zich telkens uit. Deze kennis en contacten kunnen zij weer met andere organisaties delen.

In een enkele organisatie is het personeel of het bestuur diverser van samenstelling geworden of is er bijvoorbeeld een Acces Manager Culturele Diversiteit aangesteld.



BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

Inzichten

Het belangrijkste inzicht is dat op termijn het zichtbare en "onzichtbare" personeel moet diversificeren (frontoffice, backoffice, directie en bestuur), zodat meerdere visies en benaderingswijzen samen kunnen komen, samen kunnen werken en elkaar kunnen inspireren. Dus ook bij de factor personeel is het inzicht dat diversiteit integraal moet zijn en alle afdelingen moet omvatten.

Het diversificeren van het personeel kent twee kanten: het gaat om het aanstellen van meer personen met internationale roots en om een kennisinvestering in de interculturele competenties van het zittende personeel. Omdat het aanstellen van nieuw personeel niet altijd meteen mogelijk is heeft de interculturele versterking van het zittende personeel extra prioriteit. Ook vormen in sommige situaties (bijvoorbeeld bij programmering) divers samengestelde klankbordgroepen en bemiddelaars geen slecht, *tijdelijk* alternatief.

Een ander belangrijk inzicht is dat er versterking nodig is van de kwetsbare positie waarin de pioniers hun werk verrichten. Er bestaat inmiddels een 'klein legertje' van pioniers dat al meer dan een decennium lang experimenteert en ervaring opdoet met de implementatie van diversiteit in de cultuursector. Weinig organisaties lijken echter gemotiveerd te zijn om deze pioniers met hun – vanuit ervaring gevormde - visie als vaste medewerkers in dienst te nemen (bijvoorbeeld op hoger managementniveau). Hierbij moet opgemerkt worden dat zonder de bereidheid tot diversificeren deze culturele organisaties als vaste werkgever voor veel pioniers ook weinig aantrekkelijk zijn. Veel pioniers zijn ooit als vaste medewerker begonnen maar zijn stukgelopen op de weinig flexibele organisatiestructuren.

Al beschikken de pioniers over waardevolle ervaringen en inzichten met betrekking tot het implementeren van diversiteit in culturele organisaties, zij zijn vaak gefrustreerd omdat zij er (op projectbasis) niet altijd in slagen om een organisatie te overtuigen van het belang van culturele diversiteit.

3. PROGRAMMERING, AANBOD EN ARTISTIEKE ONTWIKKELING

Barrières

Uit het onderzoek kwamen veel “smoezen” naar voren voor het uitblijven van diversiteit in de artistieke ontwikkeling van een culturele instelling. Zo zegt één instelling niet voldoende fysieke ruimte te hebben voor activiteiten die een diverser publiek aanspreken. Een andere instelling meent dat er niet voldoende divers aanbod beschikbaar is. Dergelijke opmerkingen laten zien dat er een gebrek aan kennis is over de programmering van ‘cultureel divers aanbod’ en over de kunstinhoudelijke betekenis en kwaliteit van ‘cultureel diverse kunst’.

Bovendien blijkt onbekendheid met het aanbod, de doelgroep of met de implicaties van diversiteitsbeleid te leiden tot risicovol (en soms schijnheilig) gedrag.

Enkele voorbeelden:

- Culturele organisaties zijn huiverig om programmering voor urban jongeren op te nemen, maar ze vragen bestuurders en subsidiënten wel om naar voorstellingen van externe, culturele producenten (huurders) te komen kijken om te laten zien dat ze divers programmeren.
- Producties worden pas geboekt nadat het succes in bijvoorbeeld een ander theater al is bewezen.
- Zelfs al hebben culturele organisaties na het project inzicht in de behoefte van de nieuwe doelgroepen, ze zien het als het nemen van ‘risico’ om hun programmering daarop af te stemmen.

DIVERSITEIT KRYGT NOG TE WEINIG EEN HOOFDROL



BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

Inzichten

Uit de projecten zijn verschillende inzichten voortgekomen over programmering: bijvoorbeeld dat niet alleen de inhoud van het aanbod (herkenning) belangrijk is, maar vooral ook de *kwaliteit* van de voorstellingen en het tijdstip waarop voorstellingen plaatsvinden.

Bovendien werkt diversiteit alleen wanneer het frequent geprogrammeerd wordt. Naast festivals is er dus een stevige jaar-programmering nodig, het liefst afgestemd op of in samenwerking met andere culturele instellingen uit dezelfde stad die voor dezelfde doelgroep programmeren (bijv. voor jongeren).

In vergelijking met de vele marketingprojecten richtten slechts een paar van de onderzochte projecten zich op het diversificeren van het artistieke aanbod en de programmering. Hieruit blijkt dat culturele organisaties het diversiteitvraagstuk zien als de verantwoordelijkheid van de afdeling marketing of cultuureducatie. Het inzicht is dan ook dat diversiteit nooit een intrinsiek onderdeel van de organisatie zal zijn zonder een visie op de artistieke kant van diversiteit, op de artistieke verantwoordelijkheid van culturele organisaties en op de ontwikkeling en programmering van cultureel divers aanbod.

Een gerelateerd inzicht is dat de discussie over het stimuleren van ontwikkeling onder kunstenaars met internationale roots en over de artistieke betekenis van cultureel diverse kunst de laatste jaren te weinig is gevoerd en dringend gevoerd moet worden.³

4. MARKETING, COMMUNICATIE EN DOELGROEPEN

Barrières

Ondanks het feit dat er in Nederland veel kennis aanwezig is over het benaderen van diverse doelgroepen,⁴ blijkt uit het onderzoek dat er toch nog vele hiaten in de kennis van de culturele organisaties op het vlak van marketing en communicatie te dichten zijn:

- Organisaties geven aan dat hun tekortschietende kennis over de doelgroep de aanleiding voor het project was.
- Culturele instellingen realiseren zich niet genoeg dat nieuwe doelgroepen niet alleen bereikt worden wanneer je weet wat hun wensen voor de programmering zijn. Er is namelijk ook een bredere culturele sensitiviteit nodig: kennis over hun codes in communicatie, de kalender van hun feestdagen enzovoorts.
- Er is kennisgebrek over hoe de communicatiedrempels geslecht moeten worden: de meeste informatie over culturele activiteiten verondersteld minimaal HBO-niveau bij de doelgroep, terwijl dit niet altijd het geval is. Dit stoot potentiële bezoekers dan ook af.
- Er is kennis over het werven van doelgroepen, maar niet over het behouden ervan.

Een andere barrière is dat het doelgroepenbeleid of het denken in doelgroepen een rigide karakter krijgt. Culturele instellingen denken bij diversiteit al snel aan het bereiken van jongeren met diverse achtergronden, terwijl ouderen ook een interessante groep zijn. Ouderen worden ten onrechte gezien als een aparte doelgroep waar specifiek voor geprogrammeerd moet worden. Zo is het ook met de cultureel diverse programmering in het algemeen gesteld: een Turkse voorstelling voor Turken en een Ghaneese voorstelling voor Ghanezen. Waarom zou het niet ook om de dwarsverbanden kunnen gaan?

Positieve uitkomsten

Projecten op het vlak van marketing en communicatie met diverse en dus nieuwe doelgroepen leveren veel praktische informatie op zoals een uitbreiding van het adressenbestand en de noodzaak om nieuwe werkwijzen door te voeren (bijvoorbeeld het “flyeren” op andere plekken en het aanpassen van de tekst voor flyers).

Een deel van deze praktische kennis raakt ingebed in de dagelijkse routine, maar een ander deel van de kennis loopt vast doordat andere afdelingen niet meewerken of omdat het project voltooid is en er geen (nieuwe) middelen zijn om het voort te zetten.



³ Toen de discussie wel gevoerd werd verliep die bovendien moeizaam zoals o.a. blijkt uit het verslag over de opzet en afbouw van de Phenix Foundation (A. de Vries (2005) Een groene roos. De Phenix Foundation).

⁴ Er is recentelijk veel geschreven over marketing, zoals: Kosmose (2005) Op naar een rijk bereik. Handvatten voor intercultureel publieksbereik. Eindhoven: Kosmose; Franky Devos (2005) Jong & Grijpbaar. Handboek voor culturele jongerenmarketing. Amsterdam: Bureau Promotie Podiumkunsten; Anna Elffers & Letty Ranshuysen (2004) Gezocht: Jonge theaterbezoekers. Onderzoek naar succesvolle methodieken voor jongerenmarketing in de podiumkunsten. Rotterdam, maart 2004.

BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

Inzichten

Een belangrijk inzicht is de noodzaak van een gastvrije ontvangst van nieuw publiek in het theater c.q. culturele organisatie. Welke kunstdiscipline men voor de nieuwe doelgroep programmeert is ondergeschikt aan de ambiance en de informele sfeer. Bij de publiekswerving gaat het naast de gastvrije ontvangst en ambiance ook om de kwaliteit van de voorstelling en een frequente programmering die de doelgroepen aanspreekt

Daarnaast is gebleken dat het werven van nieuwe doelgroepen arbeidsintensief is en om een persoonlijke benadering vraagt. Daarbij komt dat het werven van nieuwe doelgroepen niet direct blijvende veranderingen in de publiekssamenstelling oplevert. Het inzicht is dus: heb *geduld* en verwacht geen snelle veranderingen in publieksaantallen van nieuwe doelgroepen. Een bottom-up benadering en een zorgvuldig proces van het opbouwen van contacten werpt echter op termijn vruchten af.

Marketingprojecten zouden een lange looptijd moeten hebben. Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat twee seizoenen te weinig is om een nieuw publiek aan de culturele organisatie te binden.

Op het moment dat culturele instellingen met diversiteit aan de slag gaan blijkt de diversiteit binnen diversiteit. Ze ontdekken de enorme diversiteit binnen een nieuwe doelgroep of de verschillen tussen de verschillende deelnemers aan de projecten.

Het inzicht is dat deze diversiteit binnen de diversiteit een dynamische visie vereist die minder op etniciteit en meer op lifestyle berust. Een algemeen diversiteitdenken moet het denken in specifieke etnische doelgroepen (segmentering) vervangen. Met andere woorden: het denken in cross-overs tussen culturen, lifestyles en artistieke preferenties moet het monolithische denken in de Turkse of de Marokkaanse doelgroep vervangen. Dit vereist eveneens het inzetten van andere marketingstrategieën waarbij ook lifestyle een rol speelt.

5. FINANCIËN

Barrières

Uit het onderzoek blijkt wederom dat diversiteit wordt ervaren als iets additioneels wat met externe subsidie bekostigd moet worden. Dit betekent voor de meeste organisaties dat diversiteit een thema wordt op het moment dat er budget voor vrij komt. Meestal gaat het dan om externe subsidies. Er zijn nauwelijks projecten met een blijvend effect op de structurele geldstromen en waar diversiteit naderhand dus door de organisatie zelf financieel gedragen wordt.

Daarnaast lopen de onderzochte talentontwikkelingsprojecten ook tegen andere financiële problemen aan. Enerzijds lopen de subsidiestromen voor cultuureducatie zodanig dat deze naar de gevestigde cultuureducatieve instellingen gaan, die vaak niet samenwerken met de kleinere talentontwikkelingsinitiatieven. Deze kleine, vernieuwende talentontwikkelingsprojecten vormen een nieuwe categorie die nog geen heldere plaats in de subsidiestructuur heeft gevonden. Hierdoor zijn deze projecten moeilijk te financieren. Anderzijds kan de doelgroep maar een beperkt bedrag aan cursusgeld opbrengen, zodat het voor de organisatie moeilijk is om het cursusaanbod rendabel te maken.

Inzichten

Het belangrijkste inzicht is dat het uitblijven van zowel interne als externe financiële steun betekent dat de implementatie van diversiteit (vaak) geen vervolg krijgt. Zo bedr eigen afgewezen subsidieaanvragen het voortbestaan van het diversiteitproject, zeker als diversiteit geen plaats heeft gekregen op de reguliere begroting van de organisatie. Dit leidt telkens opnieuw tot kapitaal- en kennisvernietiging.

Een hieraan gerelateerd inzicht is het risico dat deze precaire financiële positie met zich meebrengt. Bij gebrek aan subsidie is men gedwongen meer commercieel te werken en heeft men minder mogelijkheden om het kwetsbare artistieke aanbod verder te ontwikkelen en om artistieke experimenten aan te gaan.

20 SPIN-OFF VAN DIVERSITEITPROJECTEN
IN DE CULTURELE SECTOR

BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

UITBLIJVEN FINANCIËLE STEUN

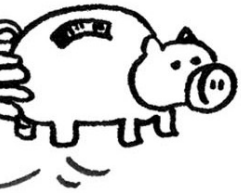


... JULLIE
TOCH GEEN



DIVERSITEIT

MOGEN
VARKEN?!



BARRIÈRES EN INZICHTEN

De moeizame implementatie van diversiteit
in de praktijk van culturele organisaties

6. KENNISSTROMEN EN SAMENWERKING

Barrières

Uit het onderzoek blijkt dat het voornemen om de toegepaste methodiek te beschrijven en onder de aandacht van vergelijkbare organisaties te brengen (bij veel projecten een doelstelling of de vraag van Netwerk CS), moeilijk te verwezenlijken is. Culturele organisaties krijgen – bijvoorbeeld met steun uit het Stimuleringsbudget – eenmalig de tijd voor kennisuitwisseling binnen het project, maar zij missen de tijd voor structurele reflectie. Daardoor zijn zij niet in staat om de opgedane kennis over een nieuw cultureel vocabulaire, over nieuwe kunstvormen en methodieken op *duurzame* wijze te beschrijven, te bundelen en te delen of om zelf uitwisselingsbijeenkomsten te organiseren of te bezoeken.

Ook al voorzien organisaties als Netwerk CS in dergelijke uitwisselingsbijeenkomsten er blijft ook frustratie bestaan onder de projectleiders en diversiteitbevorderaars op het vlak van kennisstromen en samenwerking. Ten eerste komt men op studiedagen of op de Estafettes van Netwerk CS wel tot wederzijdse inspiratie door het presenteren van de opgedane kennis, maar het leidt te weinig tot gerichte, structurele *samenwerking* (vooral tussen organisaties die zich in dezelfde stad op dezelfde doelgroepen richten).

Bovendien is geïnspireerd raken nog een stap verwijderd van het toepassen van andermans ervaring in de eigen organisatie. Een tweede, gerelateerde frustratie is dan ook dat individuen die zich met diversiteit bezighouden op studiedagen wel tot uitwisseling komen met individuen uit andere culturele organisaties, maar dat ze - terug op hun werkplek - de *kennisstromen* binnen de eigen culturele organisatie moeilijk op gang krijgen. Hierdoor houden ze het gevoel er alleen voor te staan. Bovendien krijgen de uitwisselingsbijeenkomsten daardoor meer het karakter van het spreekwoordelijke “warme bad”: het delen van gemeenschappelijke ervaringen tussen lotgenoten. Aan een werkelijke *verdieping* van kennis komt men vaak niet toe, terwijl daar wel behoefte aan is.

Positieve uitkomsten

In een aantal gevallen is er een nieuwe samenwerking ontstaan, is (een deel van) de methodiek door andere organisaties overgenomen en heeft het project een voorbeeldfunctie vervuld.

Inzichten

Er is behoefte aan structurele verdieping van kennis onder diegenen die al langer bezig zijn met diversiteit. Tevens is er behoefte aan gerichte samenwerking. Maar er ontbreekt tijd op reguliere basis om initiatief te ontwikkelen en tot reflectie te komen buiten het incidentele project of de studiedag om. Dit geldt voor de culturele organisaties, maar dit geldt nog sterker voor de diversiteitpioniers vanwege hun projectmatige werkzaamheden.

Samenwerking werkt alleen goed als er een duidelijk doel (opdracht) is. Bovendien moeten er concrete en heldere afspraken worden gemaakt wanneer er meerdere organisaties bij een project betrokken zijn. Binnen één organisatie geldt dat niet alleen de leidinggevende op de hoogte moet zijn van het diversiteitsproject, maar iedereen in de organisatie die met het project te maken krijgt.

Samenwerking en kennisdeling met betrekking tot nieuwe methodieken en werkwijzen van talentontwikkeling zijn belangrijk, onder andere voor het genereren van doorstroom vanuit talentontwikkelingsprojecten. Dit is belangrijk want de doorstroom van deelnemers naar kunstvakonderwijs, of werkervaringsplaatsen in het gesubsidieerde kunstenveld is beperkt: de talentvolle jongeren ontbreekt het aan financiële middelen of de overgang (niveauverschil) is te groot. Er ontbreken dus een aantal schakels in het traject dat een ontwikkelend talent aflegt. Talentontwikkelingsprojecten als instroominstrument voor het kunstvakonderwijs en voor kunstinstellingen vragen dus om geduld, een serieuze investering, begeleiding en afstemming.



AANDACHTSPUNTEN VOOR DISCUSSIE EN BELEID

m.b.t. de implementatie van diversiteit in de praktijk van culturele organisaties

INLEIDING

Er wordt veel ervaring opgedaan in en er komen veel inzichten voort uit initiatieven die gericht zijn op het bevorderen van diversiteit in de cultuursector. Tegelijkertijd zijn er barrières die voorkomen dat diversiteit een duurzame positie binnen culturele organisaties kan innemen. Dit bleek wederom uit het onderzoek naar de diversiteitprojecten die door het Stimuleringsbudget van Netwerk CS zijn ondersteund. Met andere woorden, Netwerk CS zet met het Stimuleringsproject iets in beweging en organisaties vergaren inzicht, maar er is méér nodig om die inzichten om te zetten in een duurzame visie en beleid van culturele instellingen. Dit is alleen mogelijk als het cultuurbeleid, de overheden, de culturele instellingen en organisaties zoals Netwerk CS de handen ineenslaan. Aan het einde van dit gedeelte zullen we dan ook stil staan bij de vraag 'wie moet wat doen'?

De barrières, zoals die hierboven zijn beschreven, zijn deels *onvoorzien* zoals een lang onvervulde vacature en een afwezige directeur waardoor het diversiteitwerk of de beleidsontwikkelingen binnen de organisatie stil komen te liggen. Aan dit soort toevalsfactoren of andere contextfactoren (bijvoorbeeld een economische recessie waardoor organisaties minder bereid zijn om te experimenteren) is relatief weinig te doen. Tevens is er een aantal *voorzien* barrières waarop eveneens moeilijk in te spelen is: op poten zijnde fusies, verhuizingen of nieuwbouwprojecten. Deze zaken slokken veel tijd op van de directie waardoor het diversificatieproject minder aandacht krijgt dan vereist. Een klassieke voorwaarde voor het welslagen van veranderingstrajecten in de literatuur over verandermanagement is dan ook dat er tijdens het traject geen andere reorganisaties of diversificeringsprojecten gestart worden.

Bovendien is het belangrijk dat organisaties ervaringen en kennis uitwisselen zodat zij kunnen anticiperen op de *voorzien* (en dus te voorkomen) barrières.

In principe is elk hierboven genoemde barrière of inzicht een aandachtspunt voor discussie en beleid. We nodigen een ieder dan ook uit om ook op details door te denken. Hieronder zullen we echter de barrières en inzichten op drie hoofdlijnen samenvatten en aandachtspunten formuleren die verschillende niveaus betreffen:

- a) 180^o Instrumenten: beleid en regulier gesubsidieerde culturele instellingen
- b) Aanbod versterken: individuele, talentvolle producenten, niet-structureel gesubsidieerde kunstenaars en diversiteitpioniers
- c) Kennisontwikkeling en -deling: de culturele sector en intersectorale uitwisseling

1. 180^o INSTRUMENTEN: BELEID EN REGULIER GESUBSIDIEERDE CULTURELE INSTELLINGEN

De paradox van culturele diversiteit is dat men ernaar streeft dat diversiteit vanzelfsprekend is en dat het tot in alle gelederen van een culturele organisatie doordringt. Diversiteit moet niet de specialisatie of taak van één persoon, commissie of afdeling zijn, maar er moet een diversiteitperspectief geïntegreerd worden in het beleid van een culturele organisatie en dat moet zijn uitwerking krijgen op alle afdelingen. Dit is wat maatregelen gericht op *mainstreaming* beogen. Máár – en daarin uit zich de paradox - om dit te bereiken moet er expliciete aandacht besteed blijven worden aan o.a. de bewustwording van het belang van diversiteit en het actief wegwerken van barrières. Het feit dat *mainstreaming* een *actief proces* is dat begeleid moet worden, wordt in de praktijk nog wel eens vergeten.

Wat nodig is (dus ook binnen *mainstreaming*) zijn veranderingen die leiden tot een complete omslag van de organisatie in onder andere het personeel, de programmering én de identiteit. Voor deze veranderingen wordt ook wel de term 180^o instrumenten gebruikt.⁵

Veel diversiteitprojecten vallen echter onder de 90^o instrumenten. Voorbeelden van 90^o instrumenten zijn het inschakelen van tussenpersonen en doelgroepgericht communiceren. Deze instrumenten vragen dat een (deel van de) organisatie haar denkwijze verandert, zonder dat zij daarvoor haar structuur en werkwijze hoeft aan te passen. Eigenlijk is elk project zonder een gerichte inbeddingstrategie een 90^o instrument. Uit het onderzoek blijkt dat dergelijke projecten niet voldoende bijdragen aan de verankering van diversiteit als een intrinsiek onderdeel van de culturele organisatie. Zoals het voorgaande heeft laten zien:

- er is een gebrek aan een integrale visie (diversiteit is de taak van één afdeling of van een externe medewerker en expertise is te persoonsgebonden);
- er is een gebrek aan duurzaamheid en vervolgtrajecten blijven uit;
- de factor personeel wordt onderschat, het personeel wordt te langzaam divers en het zittende personeel heeft niet altijd voldoende kennis over culturele diversiteit;
- er is te weinig kennis om het aanbod diverser te maken;
- diversiteitprojecten hebben weinig tot geen effect op de interne financiering waardoor het diversiteitvraagstuk een extern te financieren kostenpost blijft.

Onder andere hierdoor blijft diversiteit een project.

⁵ Terminologie ontleend aan: Kosmose (2005) Op naar een rijk bereik. Handvatten voor intercultureel publieksbereik. Eindhoven: Kosmose.

AANDACHTSPUNTEN VOOR DISCUSSIE EN BELEID

m.b.t. de implementatie van diversiteit in de praktijk van culturele organisaties

Het is noodzakelijk om te zoeken naar manieren om het momentum dat in een diversiteitproject ontstaat vast te houden zodat de werkbare inzichten worden ingebed. Culturele organisaties zullen moeten nadenken over de artistieke betekenis van 'cultureel diverse' kunst voor de eigen organisatie. Culturele organisaties moeten eveneens doordringen raken van het belang van diversiteit onder het personeel op alle afdelingen. Het gaat hierbij om het aanstellen van personeel met internationale roots én om het creëren van een diversiteitdenken onder de zittende medewerkers.

Dit zoeken is een organisatiebreed proces. Alle afdelingen samen zouden een *integrale* visie op diversiteit moeten ontwikkelen, waarbij diversiteit gezien wordt als een *proces* (i.p.v. een project) en waarbij het doel de *verankering* van diversiteitdenken in de organisatie is. 180⁶ instrumenten in de vorm van regelingen die *verandertrajecten* stimuleren en financieren kunnen hiertoe bijdragen. In een verandertraject wordt een culturele instelling begeleid in haar diversificatieproces en zoeken de medewerkers naar hun eigen fascinatie met één of meerdere aspecten van diversiteit die relevant zijn voor hun functie.

Verschillende bedrijven richten zich op het begeleiden van veranderingsprocessen op het vlak van diversiteit in organisaties.⁶ Onderzocht moet worden of deze "modellen" toepasbaar zijn op de cultuursector of dat er een apart cultuurmodel samengesteld moet worden uit een mix van veranderingsmodellen voor bedrijven en overheden. Creëer een *pool* van consultants en kunstenaars die (in teamverband) op de trajecten ingezet kunnen worden. Betrek hierbij ook de diversiteitpioniers zodat ook hun werk en expertise verankerd kunnen worden.

Verandertrajecten vereisen een lange looptijd (minimaal 5 jaar), zodat de veranderingen in artistiek profiel, personeel, programmering en identiteit plaats kunnen vinden en er voldoende tijd is om nieuwe publieksgroepen aan de culturele instelling te binden (een of twee seizoenen is daarvoor zeker te kort). Wel zou deze looptijd opgedeeld kunnen worden in startperiode en doorgroeiperiode.⁷

⁶ Zie o.a. www.div-management.nl of de diversiteitscode van Companies Care: www.netwerkcs.nl/artikelen/artikel/275

⁷ Vergelijk met de verschillende fases die onderscheiden worden in de stimuleringsinstrumenten voor evenredige arbeidsdeelname en diversiteit van het Vlaams ministerie van Werk en Sociale Economie (een regeling die ook door de Vlaamse cultuursector wordt gebruikt): www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/diversiteit_home.htm

DIVERSITEIT ALS TIJDELIJK PROJECT

...ACH... ZIE 'T ZO:
JULLIE WERKVERGUNNINGEN
ZIJN VOLGENDE MAAND
IMMERS TOCH VERLOPEN..!

TOCHSTRIPS



AANDACHTSPUNTEN VOOR DISCUSSIE EN BELEID

m.b.t. de implementatie van diversiteit in de praktijk van culturele organisaties

2. AANBOD: TALENTVOLLE PRODUCENTEN EN NIET-STRUCTUREEL GESUBSIDIEERDE KUNSTENAARS

Culturele diversiteit – zowel waar het de producties als de publieksgroepen betreft – wordt met risico geassocieerd door de gevestigde culturele instellingen. Uit dit onderzoek blijkt dat culturele instellingen risicomijdend gedrag vertonen. Vaak komt dit gedrag voort uit onbekendheid met of onwetendheid over cultureel diverse programmering en publiek en de daaruit ontstane vooroordelen. De vraag is hoe risicomijdend gedrag van culturele instellingen met betrekking tot onbekende programmering voorkomen kan worden. De 180^e instrumenten zouden die vrees weg kunnen nemen bij de instellingen. Tegelijkertijd is er meer aandacht nodig voor talentvolle makers en producenten.

Uit dit onderzoek blijkt dat het aantonen van artistieke kwaliteit goed blijkt te werken, maar dit gaat alleen op voor producenten die al bij bijvoorbeeld een theater binnen zijn. Juist dat binnenkomen is lastig. Er blijkt behoefte aan een meer uitgesproken beleid om nieuwe culturele producties van aankomende kunstzinnige en productionele talenten te ondersteunen, (indien nodig) te professionaliseren en vervolgens onder de aandacht te brengen.

Daarnaast zou er voor deze talentvolle makers en producenten een netwerk opgericht moeten worden zodat zij in contact kunnen komen met de belangrijke spelers in het culturele veld (o.a. de fondsen, theaters en andere culturele instellingen). Een dergelijk netwerk kan bovendien helpen in het organiseren van showcases waarbij niet alleen de nieuwe talenten getoond worden maar ook de nieuwe producenten geïntroduceerd worden, bij het opzetten van een wijdverspreide variant van “Gespot”⁸ of bij een “smoelenboek” met de belangrijkste nieuwe producenten en programmamakers.⁹ Dit netwerk zou ook “culturele autoriteiten” en nieuwe talenten kunnen matchen, waarbij de autoriteiten zich als ambassadeurs van de talenten kunnen opwerpen en zij hun ervaringen kunnen delen.

⁸ Op de Netwerk CS website wordt in de rubriek “Gespot” telkens een talentvolle maker geïntroduceerd.

⁹ Vergelijk M. Luyttenhoeven (red.) (2003) Pigment: tendensen in het Vlaamse Podiumlandschap. Brussel: Ludon/VTi.

¹⁰ Zie: www.valentnaarberoep.nl

Een voorbeeld van het actief begeleiden van talenten en matches van talenten en programmamakers of culturele instellingen is Van Talent Naar Beroep (vTnB). Dit is een initiatief van Kunstenaars&CO en Netwerk CS, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. “Kwaliteit komt vanzelf bovendrijven” wordt vaak gezegd. Omdat niets minder waar is wil vTnB in het proces van (zakelijke) talentontwikkeling, de kunstsector en grootstedelijk en multicultureel talent met elkaar in contact te brengen en een landelijk netwerk van kunstinstellingen, fondsen en kunstvakopleidingen, talentontwikkelaars en talenten bouwen.¹⁰ Dergelijke initiatieven zouden kunnen worden versterkt en uitgebouwd.

Daarnaast is aandacht nodig voor het scheppen van een doorgaande lijn in het ontwikkelingstraject van talenten. Het gaat hierbij om het invullen van ontbrekende schakels in deze lijn, afstemming tussen verschillende (kleinere) lokale talentontwikkelingsprojecten onderling en om het creëren van aansluiting van dergelijke projecten op de reguliere (kunsteducatieve) instellingen.

3. KENNISONTWIKKELING EN -DELING: DE CULTURELE SECTOR EN INTERSECTORALE UITWISSELING

Uit het onderzoek blijkt dat er in het veld enerzijds veel kennis bestaat en anderzijds nog veel vragen zijn. Hierop kan op verschillende manieren ingespeeld worden:

1 Bestaande ervaringen

Breng de kennis van verschillende organisaties bij elkaar en maak deze minder persoonsgebonden door het ontwikkelen van methoden en werkboeken en breng die vervolgens onder de aandacht van het veld. De Estafette van Netwerk CS leent zich bij uitstek voor het doorgeven van gebundelde kennis (ook door het aanbieden van workshops in de vorm van trainingen) en het op weg helpen van organisaties die net gestart zijn met het diversiteitsvraagstuk.

Ontwikkel manieren om de nog niet diverse culturele organisaties te doordringen van de door anderen geleerde lessen. Breng kennisuitwisseling op gang door bruggen te slaan tussen gesubsidieerde organisaties die met eenzelfde vraagstuk bezig zijn zoals talentontwikkeling of publiekswerving. Vraag deze organisaties in deze uitwisselingsverbanden om de opgedane ervaringen op te tekenen.

AANDACHTSPUNTEN VOOR DISCUSSIE EN BELEID

m.b.t. de implementatie van diversiteit in de praktijk van culturele organisaties

2 Open vragen en verdieping van kennis

Er zijn verschillende open vragen denkbaar: vragen over de concrete invulling die gegeven moet worden aan de 180^e instrumenten of over de manier waarop culturele organisaties jongeren aan zich kunnen binden. Er kunnen opdrachten neergelegd worden bij culturele organisaties die interesse hebben om deze vragen te onderzoeken. Deze organisaties kunnen uit het kunstenveld komen en al dan niet samenwerken met het kunstvakonderwijs (Hogeschoolen voor de Kunsten, universiteiten en post-HBO bijscholingtrajecten voor het culturele veld). De achterliggende gedachte is dat veranderingen alleen *door* en *met* betrokkenheid van het culturele veld verwezenlijkt kunnen worden. Het uitgangspunt bij onderzoeksopdrachten aan het veld is telkens het ontwikkelen van een integraal concept, gericht op uitwisseling van kennis en met aandacht voor marktwerking.¹¹ Bovendien kan het geven van onderzoeksopdrachten aan het veld tegemoet komen aan de uit dit onderzoek gebleken behoefte van ervaringsdeskundigen ("oude rotten in het vak" en diversiteitexperts) om hun kennis en ervaring te verdiepen en erop te reflecteren.

Voordeel van een aanpak met onderzoeksopdrachten aan het kunstenveld is dat de ervaringen, methodieken, netwerken en vertrouwensbanden, die zijn opgebouwd in de individuele projecten, niet verloren gaan. Bovendien worden de veranderingen door de sector zelf *aangedragen* (daar zit de expertise) en *gedragen* (ze hebben het ten slotte zelf bedacht). De verwachting is dat het leggen van dwarsverbanden via het uitzetten van onderzoeksopdrachten in het veld zal bijdragen aan het *consolideren* van het diversiteitproces.

Ook de - vaak individueel opererende - experts en diversiteitpioniers hebben behoefte aan verdieping van kennis en aan uitwisseling hoe ze hun expertise kunnen verankeren. Pioniers en andere mensen met overeenkomstige functies zouden van elkaar kunnen leren over bijvoorbeeld effectieve beleidsbeïnvloeding vanuit een externe positie als projectcoördinator of persoon die een adviesopdracht uitvoert.

¹¹ Geïnspireerd op gesprekken met Nelly van der Geest, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

3 Visieontwikkeling

Visieontwikkeling heeft twee aspecten. Ten eerste is er duidelijk behoefte en noodzaak om een integrale visie op diversiteit te ontwikkelen zodat diversiteit op een duurzame wijze in de culturele instellingen en organisaties verankerd kan worden.

Ten tweede blijkt uit dit onderzoek dat Netwerk CS door het culturele veld erg gewaardeerd wordt voor haar kennis, professionaliteit en steun op het institutionele en het praktisch uitvoerende vlak. Maar er blijken momenteel ook prangende vragen te liggen op het kunstinhoudelijke vlak van culturele diversiteit in één deel van de culturele sector, terwijl in een ander deel juist de vraag speelt naar de *relatie* tussen de kunstinhoudelijke en sociaal-maatschappelijke aspecten van de kunstpraktijk (vooral met betrekking tot talentontwikkeling en community arts). Deze vragen kunnen nog worden aangevuld met een derde vraag, namelijk die naar de ontwikkeling van een visie op creativiteit in brede zin (de positie van kunst en cultuur in de maatschappij). Er is dus visieontwikkeling nodig op drie vlakken:

- a) kunstinhoudelijk aspecten
- b) sociaal-maatschappelijke plichten en effecten
- c) creativiteit in brede zin

Argumenten op basis van een veranderende bevolkingssamenstelling, sociale insluiting of rechtvaardigheid lijken hun kracht te hebben verloren. Al blijven demografische en rechtvaardigheidsargumenten altijd legitiem, er is een breder "begrippenapparaat" nodig om meerdere organisaties te stimuleren diversiteit serieus te nemen. Hierin zal de kunstinhoudelijke motivatie goed vertegenwoordigd zijn.

Dit is een urgente kwestie want uit dit onderzoek blijkt wederom dat veel culturele organisaties nog niet overtuigd zijn van het artistieke belang van diversiteit en geen goed beeld hebben van de impact van een diversiteitsproces op hun organisatie.

Visieontwikkeling en kennisverdieping kunnen onder andere worden gefaciliteerd door het ontwikkelen van 180^o instrumenten, door onderzoeksopdrachten uit te zetten in het culturele veld en/of door rollenspellen of het houden van Socratische gesprekken. Vervolgens gaat het dan om:

- a) het bundelen van kennis en deze concreet maken;
- b) het onder de aandacht brengen van deze kennis bij culturele organisaties;
- c) de culturele organisaties doordringen van het belang van het toepassen van deze kennis en hen ondersteunen bij de implementatie.

AANDACHTSPUNTEN VOOR DISCUSSIE EN BELEID

m.b.t. de implementatie van diversiteit in de praktijk van culturele organisaties

4 Culturele sectorontwikkeling en intersectorale uitwisseling

Door het gebrek aan duurzame uitwisseling en samenwerking, blijft kennis en ervaring gedeeltelijk beperkt tot individuele culturele organisaties. Zeker wanneer het culturele organisaties in dezelfde gemeente of regio betreffen, die zich voor dezelfde doelgroep inzetten, zou het culturele veld tot meer afstemming en uitwisseling moeten komen en zou er sprake moeten zijn van sectorontwikkeling. Door hechte samenwerking tussen verschillende culturele organisaties, podia en productiegroepen, met het doel elkaars positie te versterken, kan er gezamenlijk gebouwd worden aan een infrastructuur. Voorwaarden zijn goede wederzijdse kennis van de organisaties en een positieve houding ten opzichte van complementair werken.¹²

Diversiteit en diversiteitmanagement staat op dit moment ook in het bedrijfsleven op de agenda, zoals bleek uit het jaarcongres "Verschil smaakt naar meer" van werkgeversorganisatie AWWN (Rotterdam, september 2006). Zonder dat de culturele sector klakkeloos het bedrijfsleven moet navolgen, kunnen de verschillende sectoren elkaar wel wederzijds inspireren en tot uitwisseling van goede ervaringen komen.

Het intersectorale samenwerken geldt ook op ministerieel niveau, zoals het voorbeeld van het Vlaams ministerie voor Werk en Sociale Economie laat zien: van haar activiteiten op het vlak van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit maakt de cultuursector eveneens gebruik.¹³ Ook bij het ontwikkelen van 180^o instrumenten (de verandertrajecten) zou aan een samenwerking gedacht kunnen worden tussen de ministeries van OCenW en SoZaWe.¹⁴

4. TOT SLOT: WIE MOET WAT DOEN?

Door de nationale en bovensectorale positie van Netwerk CS heeft zij bij uitstek een "helikopter perspectief" op het culturele veld waardoor zij *nieuwe artistieke praktijken* en *vraagstukken* kan signaleren:

- Ze overziet wie welke ervaring opdoet of ontbeert. Door haar positie is ze bij uitstek een organisatie die ervaringen kan (laten) verzamelen en deze onder de aandacht brengen bij de rest van het culturele veld.
- Ze ziet door haar intensieve contact met de praktijk welke zaken op de agenda gezet moeten worden en zou zich meer kunnen toeleggen op lobbywerk. In Nederland zijn er veel goede intenties op het gebied van diversiteit, talentontwikkeling en community arts in lokale en nationale cultuurbeleidnota's te vinden. Er is echter een lobby nodig voor het vertalen van deze voornemens naar *concrete* actie en steun voor diversiteitinitiatieven.

Duidelijk is dat Netwerk CS een signalerende en aanzwengende rol kan vervullen, maar haar functie en capaciteit is gericht op expertiseontwikkeling en kennisdeling. Duurzame implementatie van diversiteit kan alleen totstandkomen door de *gezamenlijke* inzet en steun van de overheden (OCenW, Raad voor Cultuur en de grote gemeenten), de Fondsen en natuurlijk de culturele organisaties zelf. Hierbij is de inzet van en discussie met allerlei spelers uit de culturele sector onontbeerlijk.

Het gaat bij de implementatie van diversiteit bij uitstek om het samenspel waarin elk van de betrokken partijen haar verantwoordelijkheid neemt. De overheden zullen zich op hun rol en hun eigen visie op diversiteit moeten bezinnen. Dit betekent dat overheden en adviesorganen zelf het goede voorbeeld moeten willen geven waar het diversiteit in de eigen organisatie betreft. Tegelijkertijd kunnen ze met relatief eenvoudige maatregelen al het nodige bereiken bij culturele instellingen. Als in bijvoorbeeld alle subsidieaanvraagformulieren de vragen worden opgenomen 'Hoe zou u de visie op diversiteit van uw organisatie in concrete termen omschrijven?' en "Hoe krijgt diversiteit concreet vorm in de artistieke programmering van uw organisatie'?", dan dwingt dat de instellingen om over de relatie tussen hun artistieke doelstellingen en diversiteit na te denken.

Als deze vraag vaak en lang genoeg wordt gesteld dan zal het uiteindelijk een effect hebben op deze instellingen. De culturele instellingen zullen echter ook actief (niet alleen door het beleid aangezwengeld) hun verantwoordelijkheid moeten nemen en zich op hun rol en hun visie moeten bezinnen. Daarvoor zullen de instellingen het experiment moeten aangaan en moeten investeren in 180° veranderingen.

Zonder vereende krachten zal een volgend onderzoek naar de positie van diversiteit in de kunstensector tot eenzelfde conclusie leiden: Er wordt op kleine schaal veel geëxperimenteerd met diversiteit, maar de gedegen kennisontwikkeling en uitwisseling die leiden tot een duurzame verankering van diversiteit in de kunstsector ontbreken.

¹² Nelly van der Geest spreekt van veldontwikkeling zoals bij het "Utrechtse model": vormgeven van het lokale culturele veld waarbij onderlinge aanvulling en afstemming het uitgangspunt zijn i.p.v. concurrentie.

¹³ www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/diversiteit_home.htm

¹⁴ Zoals de aansluiting die Div-management (initiatief gesteund door Ministerie van SoZaWe na de opheffing van de Wet Samen voortgekomen uit) zoekt het bij het Ministerie van OCenW

VERANTWOORDING

In het onderzoek naar het Stimuleringsbudget van Netwerk CS staat niet het verzamelen van cijfermateriaal centraal, maar het inzicht krijgen in de "spin-off" effecten die kunnen optreden bij de uitvoering van diversiteitprojecten die door het Stimuleringsbudget zijn ondersteund. Deze effecten kunnen zowel abstract (bijvoorbeeld bewustwording) als concreet (bijvoorbeeld als de opgedane ervaring wordt ingezet in een nieuw project) van aard zijn. Het doel van het onderzoek is om deze effecten in kaart te brengen.

Als eerste zijn hiertoe de evaluatierapporten geanalyseerd van eenderde van de diversiteitprojecten, waaraan tussen 2002 en 2005 bijdrage uit het Stimuleringsbudget toegekend is. Uit deze evaluatierapporten zijn gegevens gedistilleerd met betrekking tot de effecten, barrières en blijvende resultaten. Deze informatie is vervolgens aangevuld met gegevens uit diepte-interviews met vertegenwoordigers van deze projecten. De uit deze twee stappen verkregen informatie vormt de basis voor de voorliggende publicatie.

Een aantal opmerkingen is nodig om de bevindingen op juiste wijze te interpreteren:

a) De prikkel gegeven door het Stimuleringsbudget is per definitie aanvullend en beslaat daarom maar een deel van de begroting van een project (het betreft een matchingsconstructie en alleen dat deel van het project dat zich op kennisdeling en -ontwikkeling richt, wordt ondersteund). De effecten die beschreven worden kunnen dus niet in een direct oorzaak/gevolg relatie naar het Stimuleringsbudget teruggeleid worden, maar moeten gezien worden als effecten waaraan Netwerk CS *mede* heeft bijgedragen.

b) Al worden de barrières en inzichten in deze publicatie vanuit de directe ervaring van de projecten die door het Stimuleringsbudget gesteund zijn beschreven, de bevindingen kunnen gegeneraliseerd worden. De bevindingen uit dit onderzoek zijn namelijk vergelijkbaar met de bevindingen van een diepgaand onderzoek naar meer dan 50 culturele organisaties en instellingen in Nederland en Engeland in de periode 2000-2002. Zie S. Trienekens (2004) *Urban Paradoxes: Lived citizenship and the location of diversity in the arts*. ISBN: 978-90-810511-1-8. Voor vergelijkbare conclusie over de traagheid van de veranderingen zie: E. Bos (2006) *De tongkus van een kwal*. In: Boekman 69. Voor vergelijkbare conclusies en een beschouwing op de aanbodkant van culturele diversiteit, zie: A. de Vries (2005) *Een groene roos: de Phenix Foundation*, 8 oktober 2001-1 januari 2005. Rotterdam: De Phenix Foundation.

c) Het onderzoek naar het Stimuleringsbudget van Netwerk CS zou ook stilstaan bij de oplossingen die organisaties voor de barrières vinden. Er blijkt enerzijds een continue stroom oplossingen op microniveau te zijn, want men stuurt gedurende het project telkens bij. Deze micro-oplossingen komen overeen met de inzichten die projecten opleveren en worden daarom niet apart vermeld. Anderzijds zijn er oplossingen die gezocht moeten worden voor structurele barrières, dit gaat vaak de macht van de individuele projectuitvoerder te boven. Deze oplossingen worden dan ook vaak gezocht in het uit de weg gaan van het probleem, bijv. door het project na afronding niet voort te zetten. Op mogelijke oplossingen voor dergelijke structurele barrières gaan we in het tweede deel van het rapport "Aandachtspunten voor discussie en beleid" in.

VAN DIVERSITEITPROJECTEN
IN DE CULTURELE SECTOR

SPIN-OFF

180^{ie}



netwerk CS

SPIN-OFF

VAN DIVERSITEITPROJECTEN
IN DE CULTURELE SECTOR

180^{ie}