

SAMEN
INCLUSIEF



SAMEN KOM JE **VERDER**

Evaluatierapport Samen Inclusief

Dr. Hans van Dijk, Amber Kersten, Jamie Breukel

Tilburg University
Juni 2023

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting en aanbevelingen	3
Hoofdstuk 1: Introductie	8
Hoofdstuk 2: De belangrijkste inzichten uit de Scan D&I	11
Hoofdstuk 3: Belangrijkste inzichten uit de focusgroepen	15
1. <i>Samen Inclusief</i>	15
2. <i>Waarom D&I</i>	17
3. <i>De eerste loodjes wegen het zwaarst</i>	18
4. <i>De kracht van het management</i>	20
5. <i>Prioriteiten moet je bediscussiëren</i>	22
6. <i>Hoe concreter, hoe beter</i>	23
7. <i>Verschillen tussen musea</i>	24
8. <i>Metten = Weten</i>	25
Hoofdstuk 4: Tips & Tricks vanuit de vier P's	28
1. <i>Personeel</i>	28
2. <i>Programma</i>	32
3. <i>Publiek</i>	33
4. <i>Partners</i>	36
Reflectie	38

Voorwoord

Beste lezer,

Na 3 jaar Samen Inclusief is het tijd om de balans op te maken: Wat heeft het programma opgeleverd? Zijn de musea inclusiever geworden? Welke factoren hebben daartoe bijgedragen? Welke obstakels kwamen zij tegen? En hoe zijn die overwonnen?

In deze rapportage vatten we de belangrijkste inzichten op deze en aanverwante vragen samen. Dit doen we op basis van de antwoorden die de musea hebben gegeven op de Scan D&I in 2020 en in 2023, en de focusgroepen die we dit voorjaar met hen hebben gehouden. Dit rapport is geanonimiseerd. Het gaat er immers niet om 'wie het meest inclusief is', maar om wat deze musea, samen, hebben geleerd en wat zij nog kunnen leren. Laat alles in dit rapport dus niet een evaluatie zijn van hoe goed dit alles is gegaan, maar het beginpunt van een discussie en reflectie over D&I binnen de culturele sector.

En om daarbij maar vast naar een van de belangrijkste bevindingen vooruit te blikken: De musea hebben aangegeven vooral van elkaar geleerd te hebben. Het horen en zien wat anderen doen, het advies kunnen inwinnen, de suggesties die zij van anderen hebben gekregen, en zelfs het simpelweg gemotiveerd worden om hiermee aan de slag te gaan omdat anderen dat ook doen, heeft enorm geholpen. Het doet ons denken aan het gezegde: *Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.*

Dit is dan wat ons betreft ook meteen de belangrijkste aanbeveling: Zorg dat de samenwerking op dit vlak niet stopt! Overleg met elkaar hoe Samen Inclusief verder kan worden vormgegeven en kan continueren. Stel daarbij nieuwe doelstellingen en een plan van aanpak op, waarbij wat ons betreft een van de speerpunten moet zijn om *iedereen* in de musea erbij te betrekken. Want dan kunnen de musea écht ver komen!

Veel leesplezier en succes,

Hans van Dijk, Amber Kersten en Jamie Breukel
Tilburg University

Samenvatting en aanbevelingen

Het programma Samen Inclusief

In 2020 lanceerde de VSC het programma *Samen Inclusief*, een samenwerkingsinitiatief van Nederlandse wetenschapsmusea en science centers om aan diversiteit en inclusie (D&I) te werken en ervoor te zorgen dat *iedereen* betrokken wordt bij wetenschap en technologie. Bij dit programma sloten aan: Beeld & Geluid, Discovery Museum, Museon-Omniversum, museum Natura Docet, Naturalis, NEMO, Oyfo Techniekmuseum, Rijksmuseum Boerhaave en Zuiderzeemuseum. In hun eigen museum, maar vooral *samen*, zijn deze musea bezig geweest met het inspirerende én uitdagende onderwerp van D&I. Nu, bijna drie jaar later, kijken we samen met de musea terug op dit programma. Dit evalueren doen we door hun resultaten op de Scan D&I tussen het eerste en laatste meetmoment te vergelijken en door te reflecteren middels focusgroepen. Wat is er achter de schermen gebeurd? Wat zijn de geleerde lessen? En wat geven zij anderen mee?

De Scan D&I

De Scan D&I vormde een belangrijk startpunt. Het hielp deelnemers met inzien waar ze stonden, welke aspecten allemaal belangrijk zijn voor D&I, en waar ze nog konden verbeteren. De vergelijking tussen het eerste en het tweede meetmoment en tussen de verschillende organisaties laat grote variatie zien. Waar sommige organisaties op bepaalde vlakken erg hoog scoren, scoren ze laag op andere vlakken, terwijl de hoge en lage scores bij andere organisaties er weer heel anders uit kunnen zien. Zo bezien kunnen de organisaties veel leren van elkaar: ze hebben allemaal zo hun eigen sterktes en verbeterpunten. Daarnaast zien we redelijk vaak verbeteringen over de jaren heen, maar ook wat verslechtingen. Samen Inclusief heeft zeker geholpen om op een aantal punten te verbeteren, maar soms lukte het niet om een bepaalde verbetering door te voeren, of kreeg het simpelweg niet de prioriteit binnen de organisatie. En ook zorgde Samen Inclusief ervoor dat men soms pas ging inzien hoeveel ruimte er wel niet was voor verbetering, waardoor de overgang van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam er ook voor zorgde dat men lager scoorde. Verder moesten volgens sommige deelnemers aan de focusgroepen de resultaten van de Scan D&I met een korreltje zout worden genomen, omdat men misschien soms nog wel wat sociaal wenselijk de vragenlijst invulde, en omdat de Scan D&I in 2020 vaak door anderen werd ingevuld dan die in 2023. Het zwaartepunt van onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen ligt daarom op wat we uit de focusgroepen hebben gehaald.

De belangrijkste inzichten uit de focusgroepen

In acht punten staan we stil bij de belangrijkste inzichten die de musea hebben opgedaan tijdens het programma Samen Inclusief, zoals ze uit de focusgroepen naar voren zijn gekomen. Dit doen we onder andere aan de hand van de drie pijlers van het programma: bewustwording, strategie en beleid en meten en monitoren.

**1. Samen
Inclusief**

Het uitgangspunt van het programma Samen Inclusief, was om *samen* te werken met andere musea aan D&I. Juist dit *samenwerken*, bleek een waardevolle energiebron voor veel musea. Het zorgde voor steun en herkenning bij elkaar, wanneer er uitdagingen op het pad kwamen van de musea, maar het zorgde ook vooral voor kennisdeling, pro-activiteit, inspiratie en verbondenheid. Dit bleken waardevolle bouwstenen te zijn binnen het programma.

**2. Waarom
D&I?**

Het is belangrijk om te realiseren dat de musea verschillende motivaties kunnen hebben om te werken aan D&I. De meest voorkomende motivatie is het 'thuis laten voelen' van diverse doelgroepen, zowel als personeel en als bezoeker, binnen de culturele sector. Toch zijn er ook externe motivaties die een rol spelen, zoals bijvoorbeeld het maatschappelijk verantwoord en inclusief willen besteden van subsidies.

**3. De eerste
loodjes wegen
het zwaarst**

Bewustwording is een van de centrale onderwerpen binnen het programma Samen Inclusief en blijkt voor de meeste deelnemende musea ook meteen een zware taak. Er blijken een aantal obstakels te zijn op de weg naar bewustwording, zoals gebrek aan tijd/middelen, stilstand door reorganisaties of verbouwing, COVID-19 sluiting, of te weinig betrokkenheid vanuit collega's of management. Toch merken de musea dat het onderwerp steeds beter geïntegreerd wordt binnen de organisatie, door er ofwel bottom-up (initiatief vanuit medewerkers) of top-down (initiatief vanuit het management) aan te werken. Zo blijft het niet langer een losstaand punt 'op de agenda', maar raakt D&I ook langzamerhand verweven in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie.

**4. De kracht
van het
management**

Vrijwel alle musea beamen het belang van een betrokken management binnen het programma Samen Inclusief. Het management heeft grote invloed op (het gebrek aan) aandacht voor D&I binnen de organisatie, bijvoorbeeld door er wél of géén tijd of budget voor beschikbaar te maken. Door deze invloed, heeft het management ook de mogelijkheid om D&I juist extra kracht bij te zetten, door het creëren van draagvlak binnen de organisatie, het bespreekbaar maken van het onderwerp of het benadrukken van het belang van D&I.

**5. Prioriteiten
moet je
bediscussiëren**

Aandacht voor D&I vergt ook dat een museum bepaalde keuzes zal moeten maken. De belangrijkste afwegingen komen gebruikelijk neer op investeringen in tijd en geld. Er is in de meeste gevallen veel overtuigingskracht voor nodig om de prioriteit voor D&I vast te houden binnen de organisatie.

- 6. Hoe concreter, hoe beter** Strategie en beleid is een van de andere centrale onderwerpen binnen Samen Inclusief. Om tot een duidelijke visie en strategie te komen, moeten organisaties ook duidelijke doelstellingen opstellen. Dit blijkt voor een aantal van de deelnemende musea echter nog uitdagend en vergt samenwerking met de strategische partners binnen de organisatie (bv. het management). Voor de musea die wél concrete doelstellingen hebben gesteld, zien we onderscheid tussen de ‘kleurenblinde’ aanpak (waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen doelgroepen en doelstellingen abstract blijven) en de ‘kleurrijke’ aanpak (waarbij concrete doelgroepen worden geformuleerd, waar ook concrete doelstellingen bij horen).
- 7. Verschillen tussen musea** Toch blijkt ook dat we niet alle musea over een kam kunnen scheren. Ondanks het feit dat het programma *Samen Inclusief* zich richt op een specifieke sector, hebben we te maken met verschillen tussen de musea die impact hebben op D&I. Denk bijvoorbeeld aan de verschillende regio’s waarbinnen de musea zich bevinden en de impact van hun regio op wat het betekent om een afspiegeling te zijn van de ‘regio’ in het personeel en publiek van het museum.
- 8. Meten = Weten** Het laatste centrale onderwerp binnen Samen Inclusief is meten en monitoren. Naast de Scan D&I gebruiken de musea verschillende andere methoden (vb. Diversity Wheel, onderzoekstagiaires) om D&I meetbaar te maken. De positieve kant van meten en monitoren is dat het kan helpen bij het prioriteren van doelen en het inzicht geeft in de stand van zaken. De nadelige kant is dat het soms kan ervaren worden als ‘een toets’ voor het museum en dat het als lastig ervaren wordt om een onderwerp als D&I terug te brengen tot cijfers en aantallen.

Tips & Tricks vanuit de vier P’s

Samen Inclusief richtte zich in een verder stadium op de 4 P’s, namelijk Personeel, Programma, Publiek en Partners.

- **Personeel.** Op het gebied van Personeel waren de voornaamste uitdagingen de werving en het behoud van divers personeel en het bewerkstelligen van een inclusieve organisatie voor alle medewerkers. Voorbeelden van concrete acties die zijn ondernomen op dit gebied zijn het aanpassen van wervingsteksten, het organiseren van een speeddate evenement en het actief werven buiten de museumsector. Interessant genoeg voelde Personeel voor bijna alle musea als een heel concreet aspect van D&I, waardoor hier ook verreweg de meeste acties op zijn ondernomen.
- **Programma.** Hierbij richtten de musea zich op het diversifiëren en inclusiever maken van vaste en wisselende programmering. Om dit te bereiken zijn er onder andere aanpassingen gedaan rondom de taal en andere aspecten van toegankelijkheid en is geprobeerd de representatie van bepaalde groepen binnen de programmering te

vergroten. Hiernaast is een mogelijke valkuil die benoemd werd dat het aanpassen van de wisselende programmering binnen musea makkelijker te realiseren was dan de vaste programma's, waardoor de toegankelijkheid in het museum in zijn geheel toch nog achterbleef.

- **Publiek.** De stappen die gezet zijn op het gebied van Publiek zijn vooral gericht geweest op het aantrekken van de niet-bezoeker en daarmee een divers(er) publiek. Voorbeelden van concrete acties zijn het vergroten van de fysieke en sociale toegankelijkheid van de musea voor specifieke doelgroepen, samenwerkingen starten met partners die expertise hebben op het gebied van bepaalde doelgroepen en het geven van een workshop over de niet-bezoeker vanuit de actiegroep Publiek. Een interessante bevinding was dat er nog een uitdaging zit in de meetbaarheid van het effect van deze acties door middel van het bijhouden van de bezoekers van het museum.
- **Partners.** Op het gebied van partners was het doel om te achterhalen hoe nieuwe partnerschappen aan te gaan, die ook oog hebben voor D&I, en bestaande partnerschappen te evalueren. Er zijn verschillende acties ondernomen op het gebied van het Partners, zoals het ontwikkelen van een tool voor het aangaan en evalueren van partnerschappen, een workshop door de actiegroep Partners, en het opnemen van regels in het meerjarenplan van musea. Sommige musea maakten hierin onderscheid tussen vaste en tijdelijke partnerschappen (bijv. op projectmatige basis). Ook bleek door veel samenwerkingen met tijdelijke partnerschappen dat het nog lastig was om partners die zich inzetten voor D&I onderdeel te maken van het DNA van de musea.

Belangrijk om te realiseren is dat er veel overlap zit tussen sommige P's, bijvoorbeeld de P van programma en de andere P's. Zo worden Programma's ontwikkeld voor het Publiek van het museum en worden Partners vaak ingeschakeld voor het ontwikkelen van bepaalde Programma's of het inclusiever maken hiervan. Het beeld dat we hier geven van de initiatieven op het gebied van Programma, zal dus ook deels overlappen met de initiatieven uit andere P's en zal elkaar niet uitsluiten. Daarnaast is er ook overlap tussen de P van Personeel en andere P's, al lijkt deze P in eerste instantie wat meer los te staan. Toch blijkt uit onze focusgroepen dat het Personeel dat in een organisatie werkt, vanuit eigen ervaringen, kennis en interesse, een sterke invloed heeft op welke Programma's worden ontwikkeld en aangeboden binnen het museum, die vervolgens weer een bepaald Publiek aantrekken. Op deze manier kan diversiteit in het Personeel leiden tot een veelzijdiger Programma en daarmee tot meer diversiteit in het Publiek.

Aanbevelingen

Passend bij bovenstaande inzichten, volgen hier beknopt de belangrijkste aanbevelingen. In het rapport zelf hebben we die benoemd op de plekken waar de bijbehorende bevindingen worden besproken zodat de context van de aanbevelingen zo duidelijk mogelijk is.

1. Samen met D&I aan de slag gaan motiveert en inspireert. Blijf dus doorgaan met Samen Inclusief.
2. Voor de strategie en doelstellingen helpt het om een heldere motivatie te hebben, en intrinsieke motivaties zijn doorgaans effectiever.
3. Bewustwording van het belang van D&I creëren is een belangrijke eerste stap die veel inspanning vergt en op het oog wellicht maar tot weinig concreet resultaat leidt. Dat is nu wel bij veel musea gedaan, waardoor er een goed fundament is gelegd voor vervolgstappen die eerder hun vruchten af zullen werpen.
4. Ondersteuning en betrokkenheid van het management zijn cruciaal voor het slagen van D&I initiatieven.
5. Een andere succesfactor voor D&I is dat het wel als 'echt belangrijk' wordt gezien, en dat waar nodig er ook tijd en geld voor wordt vrijgemaakt.
6. Hoe concreter en specifiek de strategie en doelstellingen, hoe groter de kans dat ze behaald worden.
7. Musea verschillen in de context waarin ze zich bevinden en waarop ze focussen, waardoor ze elk unieke uitdagingen hebben op het gebied van D&I. Elk van de volgende aanbevelingen vergt dus altijd een zekere mate van maatwerk.
8. Hoe meer je meet, hoe beter je weet waar je staat en waar nog ruimte is voor verbetering. Probeer bij alle initiatieven dan ook de effectiviteit van die initiatieven te meten.
9. Ga bij elkaar en op andere plekken te rade hoe je mensen met verschillende achtergronden kan werven, en welke manieren je kan gebruiken om onbevooroordeeld te selecteren.
10. Raadpleeg je personeel voor ideeën voor op het gebied van D&I.
11. Als je met een vaste collectie werkt, neem die kritisch onder de loep en vraag verschillende mensen om input hoe deze vaste collectie aantrekkelijker gemaakt kan worden voor een veelzijdig publiek.
12. Doe onderzoek naar de toegankelijkheid van je museum voor mensen met verschillende beperkingen (in mobiliteit, visueel, gehoor, etc.).
13. Probeer manieren te vinden om de diversiteit onder je publiek te meten.
14. Vraag aan je bestaande partners wat zij aan D&I doen.
15. Laat D&I een belangrijke factor van overweging zijn in het aangaan van nieuwe partnerschappen.

Hoofdstuk 1: Introductie

In November 2019 was de Code Diversiteit en Inclusie (D&I)ⁱ voor de culturele en creatieve sector gelanceerd. Rond dezelfde tijd lanceerde de VSC een programma diversiteit en inclusie. Dit programma was erop gericht om haar leden informatie en ondersteuning te bieden “*die zij nodig hebben om op [het] gebied van diversiteit en inclusie duurzaam beleid op te stellen en dit beleid concreet structureel in de praktijk te brengen*”ⁱⁱ. Uit dit programma ontstond *Samen Inclusief*, een samenwerkingsinitiatief om gezamenlijk aan diversiteit en inclusie te werken en ervoor te zorgen dat *iedereen* betrokken wordt bij wetenschap en technologie. De VSC-leden die (oorspronkelijk) onderdeel waren van Samen Inclusief zijn: Beeld & Geluid, Discovery Museum, Museon-Omniversum, museum Natura Docet, Naturalis, NEMO, Oyfo Techniekmuseum, Rijksmuseum Boerhaave en Zuiderzeemuseum.

Samen Inclusief bestond uit drie fases: bewustwording, strategie & beleid, en meten & monitoren. Bij elk van deze fases werd expliciet gekeken naar alle vier de P's: Personeel, Programma, Publiek, en Partners. Voor elk van de P's was er een projectgroep waarin bij voorkeur elk VSC-lid onderdeel van was. Dat lukte echter niet altijd doordat sommige leden geen capaciteit beschikbaar hadden om iemand af te vaardigen voor een projectgroep. Bij die leden werden bepaalde P's dan geprioriteerd boven andere P's.

Projectgroepen kwamen regelmatig bij elkaar om met elkaar te zoeken naar goede manieren om met ‘hun P’ aan de slag te gaan. Projectleden gingen bij elkaar op bezoek, volgden trainingen en workshops, hielden intervisie-sessies, lazen boeken, overlegden met dezen en genen, schreven beleidsvoorstellen, organiseerden initiatieven, en experimenteerden erop los. In de tussentijd waren ze in hun eigen organisatie ook veelvuldig met collega's hierover in gesprek en vervulden ze een aanjagersrol.

Er is dus heel veel gebeurd. Tegelijkertijd is lang niet al het werk zichtbaar, en al helemaal niet altijd even vruchtbaar. Na drie jaar vragen sommige leden zich dan ook hardop af wat ze nou precies hebben gedaan en bereikt in die jaren, ondanks dat ze zich toch ook wel bewust zijn van de enorme inspanningen die ze hebben geleverd. Soms is het namelijk ook zo dat, juist door de enorme inspanningen die zijn verricht, blinde vlekken zichtbaar zijn geworden.

Hoog tijd dus om in kaart te brengen wat Samen Inclusief in de afgelopen drie jaar heeft opgeleverd. Niet alleen om achteruit te kijken naar wat er is bereikt, maar vooral ook om lessen te leren: wat werkt wel, wat werkt niet, en hoe verder te gaan vanaf hier. Om dat te doen heeft Sanne den Adel ons benaderd en zijn we tot de volgende manieren gekomen om Samen Inclusief te evalueren:

1. Kwantitatief door gebruik te maken van de Scan Diversiteit & Inclusie (Scan D&I)
2. Kwalitatief door focusgroepen te houden bij elke deelnemende organisatie (op Natura Docet na)

Scan D&I

Om organisaties in de culturele en creatieve sector te helpen met hun beleid omtrent D&I, heeft de culturele sector een scan laten ontwikkelen die ook door de leden van Samen Inclusief is gebruikt. Deze Scan D&I geeft organisaties na het invullen direct een rapport met uitkomsten op verschillende vlakken. Daarnaast staan er suggesties voor verbetering in de rapportage. De Scan D&I is zodoende een handig hulpmiddel voor de culturele en creatieve organisaties om:

- Inzicht te krijgen in hoe divers en inclusief ze momenteel zijn
- Te zien waar er ruimte is voor verbetering
- Met elkaar in gesprek te gaan over de te nemen stappen

Om dat laatste punt te bereiken, worden deelnemers aangespoord om met een brede vertegenwoordiging van de organisatie de scan in te vullen. Op die manier wordt al snel duidelijk of percepties en ervaringen over de inclusiviteit van de organisatie breed gedragen zijn, of verschillen per persoon of afdeling. Ook zorgt dit ervoor dat de scan niet wordt gezien als een prestatiemeting, maar wordt gebruikt zoals die bedoeld is: als een instrument voor reflectie en bezinning op welke koers in te slaan en welke keuzes te maken. Uitleg over de inhoud en indicatoren waaruit de Scan D&I bestaat is te zien in onderstaande tekst box.

<p>Deel 1: Aandacht voor D&I</p> <p>In het eerste deel wordt een inventarisatie gemaakt van de mate waarin aandacht voor diversiteit en inclusie onderdeel is van het strategie en beleid van de organisaties.</p>	<p>Indicatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visie en commitment • Doelen en verantwoordelijkheid • Middelen
<p>Deel 2: Diversiteit</p> <p>In het tweede deel wordt er gefocust op diversiteit. Dit onderdeel bestaat uit verschillende indicatoren die in kaart brengen hoe divers de organisaties zijn, waarbij rekening is gehouden met de diversiteit van de regio. De diversiteit is in kaart gebracht op basis van de vier P's.</p>	<p>Indicatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personeel • Programma • Publiek • Partners
<p>Deel 3: Inclusie</p> <p>In het derde deel wordt vervolgens gekeken naar inclusie. Organisaties kunnen veel doen om diverser te worden, maar wanneer diversiteit niet onderdeel wordt van het DNA van de organisaties door inclusief te worden, dan zal de diversiteit ook weer snel verdwijnen^v. Wanneer een organisatie inclusief is, dan voelen alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, zich thuis en gewaardeerd in de organisatie^{vi}.</p>	<p>Indicatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eerlijkheid • Synergie • Inclusief leiderschap

De Scan D&I werd door elke organisatie ingevuld aan het begin van Samen Inclusief (de nulmeting, waarvan ook een rapportage is gemaaktⁱⁱⁱ), en op het eind. Door voor elke organisatie de uitkomsten van de tweede meting te vergelijken met de nulmeting, kan inzicht worden verkregen in wat het effect is geweest van het werken aan Samen Inclusief. Deze bespreken we in Hoofdstuk 2.

Focusgroepen

Voor de focusgroepen hebben we elk museum bezocht en een groepsgesprek gevoerd met een aantal betrokkenen van het programma Samen Inclusief. Zo hebben we onder andere gesproken met programmamakers, medewerkers gericht op educatieve ontwikkeling, HR-verantwoordelijken, en mt-leden. Juist door deze verschillende personen samen in gesprek te laten gaan, elkaars verhalen te laten horen en hierop te laten reageren ontstond een rijke bron van inzichten over het verloop van Samen Inclusief binnen de musea.

De discussievragen voor de focusgroepen waren in vijf blokken verdeeld. In het eerste blok, *Algemeen*, vroegen we naar de motivatie en betrokkenheid bij Samen Inclusief, en de mate van ondersteuning die men had ervaren vanuit het leiderschap/management. Het tweede blok, *Het begin*, ging over hoe de deelnemers omgingen met de fases van bewustwording, strategie & beleid, en meten & monitoren. Het derde blok, *De P's*, focuste op de verschillende P's en wat de organisaties op die vlakken hebben gedaan. In het vierde blok, *Overkoepelende evaluatie*, vroegen we deelnemers om te reflecteren op wat er allemaal goed was gegaan en wat er beter kon. En in het vijfde en afsluitende blok, *Vooruitblikkend*, vroegen wij de deelnemers wat zij denken dat er zal gaan gebeuren met de aandacht voor D&I in hun museum, en wat ervoor nodig is om te zorgen dat de duurzame impact van Samen Inclusief kan worden gewaarborgd.

Waar mogelijk en relevant, gebruikten we de uitkomsten van de Scan D&I als startpunt voor de vragen. Op die manier konden we ook inzicht krijgen in waarom volgens de deelnemers een bepaald onderdeel een lagere of hogere score had gekregen in de tweede meting ten opzichte van de nulmeting.

De musea reageerden positief op hun deelname in de focusgroepen en het werd als waardevol ervaren om in groepsverband terug te kijken op de afgelopen jaren, waarin er een hele hoop gebeurd is, en om samen vooruit te kijken naar de toekomst. Toch bleek terugkijken ook geen eenvoudige taak te zijn en bleek het onderscheid maken tussen daadwerkelijk uitgevoerde initiatieven en niet-uitgevoerde ideeën niet altijd even makkelijk. Aan ons dus de taak om tot de kern te komen: wat is er nou gebeurd achter de schermen in de afgelopen jaren en hoe verhoudt zich dat tot de ontwikkeling van D&I binnen de organisatie? Een mooie uitdaging voor alle deelnemers, waaruit veel waardevolle inzichten kwamen.

In Hoofdstuk 3 bespreken we de 8 belangrijkste inzichten die zijn voortgekomen uit de focusgroepen. Vervolgens lopen we in Hoofdstuk 4 de vier P's (Personeel, Programma, Publiek en Partners) langs en delen we inzichten in de succesverhalen, uitdagingen en behaalde doelen voor iedere P. Ook delen we daarbij voor iedere P specifieke tips & tricks die van waarde zijn voor de gehele culturele sector.

Hoofdstuk 2: De belangrijkste inzichten uit de Scan D&I

	Visie & commitment	Doelen & verantwoordelijkheid	Middelen	Personeel	Programma	Publiek	Partners	Eerlijkheid	Synergie	Inclusief Leiderschap
Museum 1	2,5 / 3,1	2,1 / 2,3	2,1 / 2,9	2,9 / 3,1	3,4 / 4,0	3,4 / 3,3	2,8 / 2,0	3,1 / 3,9	4,0 / 2,9	3,4 / 3,9
Museum 2	3,1 / 3,1	2,1 / 2,9	2,1 / 2,5	3,9 / 4,0	3,4 / 3,3	2,6 / 3,3	2,1 / 3,0	2,6 / 3,6	3,1 / 3,5	2,9 / 3,5
Museum 3	3,1 / 3,8	1,7 / 3,3	2,9 / 3,3	2,2 / 3,0	4,4 / 4,4	3,7 / 2,6	2,4 / 3,4	2,0 / 3,1	3,6 / 3,5	2,7 / 3,1
Museum 4	3,1 / 3,8	1,8 / 4,0	2,1 / 3,3	2,5 / 4,2	2,9 / 4,0	2,2 / 3,7	3,0 / 4,4	2,6 / 4,8	2,8 / 4,0	2,9 / 3,9
Museum 5	3,1 / 3,8	1,7 / 2,9	2,1 / 3,8	1,9 / 3,1	3,3 / 4,0	4,0 / 4,0	3,0 / 4,0	3,7 / 3,9	3,7 / 4,2	3,8 / 3,9
Museum 6	3,1 / 2,5	2,1 / 1,0	1,7 / 1,7	1,9 / 2,6	1,6 / 3,4	1,6 / 3,0	3,4 / 2,3	3,9 / 2,9	3,0 / 3,8	3,4 / 3,8
Museum 7	2,5 / 5,0	3,5 / 4,0	2,9 / 3,3	2,5 / 2,9	4,0 / 4,4	2,9 / 3,7	4,0 / 4,0	1,3 / 3,7	2,0 / 3,4	1,9 / 3,3

Tabel 1. Uitkomsten van de Scan D&I voor musea die de scan zowel in 2020 (eerste cijfer) als 2023 (laatste cijfer) hebben ingevuld. Een score van 1,0 is de laagst mogelijke score, een score van 5,0 is de hoogst mogelijke score.

Tabel 1 toont de scores van de musea op verschillende aspecten van de Scan D&I. De eerste score is gebaseerd op hun resultaten uit 2020, en de tweede score op hun resultaten uit 2023. Door de eerste van de laatste score af te trekken, kan dus ook worden berekend in hoeverre de musea op de verschillende onderdelen erop vooruit of achteruit zijn gegaan.

Er zijn een aantal interessante bevindingen hier te melden.

1. **Grote verschillen in scores op verschillende vlakken.** Ten eerste zien we dat organisaties die het op sommige vlakken erg goed lijken te doen, op andere vlakken nog veel ruimte voor verbetering hebben. Zo scoort Museum 3 in 2023 maar liefst een 4,4 op programma, terwijl de score op publiek slechts een 2,6 is. Dit laat zien dat D&I uit veel verschillende facetten bestaat, en dat een goede score op een bepaald aspect nog niet hoeft te betekenen dat ze op alle aspecten goed scoren. Hieruit wordt ook duidelijk hoe belangrijk de Scan D&I kan zijn in het signaleren van de aandachtsgebieden voor de verschillende musea: Door de Scan D&I in te vullen wordt voor de musea duidelijk waar ze hun prioriteiten moeten zetten.
2. **Grote verschillen tussen musea.** Opvallend is dat musea verschillen in de punten waarop ze uitblinken. Museum 7 scoort een perfecte score van 5,0 op visie & commitment in 2023, maar scoort slechts een 2,9 op Personeel, het een-na-laagste van allemaal. De musea kunnen dus veel van elkaar leren.

3. **Samen Inclusief heeft geholpen.** De scores zijn over de breedte namelijk verbeterd in 2023 ten opzichte van 2020. Bij sommige musea is dat duidelijker dan bij anderen.

Van Museum 4 hoorden we echter in de focusgroep dat ze zelf wat kritisch stonden tegenover de toename. Ze dachten dat de tweede meting mogelijk iets te rooskleurig was ingevuld. En zo zijn er nog wel meer haken en ogen aan de vergelijking tussen de organisaties op basis van de uitkomsten van de Scan D&I:

- Er zijn heel veel zaken van invloed op wat een museum doet. Niet alleen Samen Inclusief, maar bijvoorbeeld ook maatschappelijke debatten, persoonlijke ervaringen en trends kunnen keuzes beïnvloeden van wat een museum doet of laat. Als een score flink omhoog is gegaan, hoeft dat dus nog niet direct door Samen Inclusief te komen.
- Vlak nadat Samen Inclusief begon, ging Nederland in lockdown. Dit zorgde zeker in de beginfase ervoor dat de prioriteit van Samen Inclusief naar achteren verschoof en niet alle ambitieuze plannen, die in het begin werden uitgesproken, konden worden uitgevoerd.
- De eerste fase van Samen Inclusief was Bewustwording. Dit omvatte niet alleen bewustwording over het belang van D&I voor het eigen museum, maar ook bewust worden van alle vlakken waar er ruimte voor verbetering is. Een gevolg hiervan is dat men bij de nulmeting soms dacht dat men best goed op weg was, maar gaandeweg erachter kwam dat de situatie toch minder rooskleurig was dan dat men zich had voorgesteld. Het gevolg hiervan is dat een lagere score in de tweede meting ten opzichte van de nulmeting paradoxaal genoeg juist op een verbetering kan duiden: Men is dan namelijk gaan inzien waar er nog allemaal ruimte is voor verbetering (met andere woorden: men is gegaan van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam)^{iv,v}.
- Er is, mede vanwege corona, best veel verloop geweest in de musea, en zo ook in de leden van de projectgroepen. De Scan D&I is bij de tweede meting dan ook vaak ingevuld door andere mensen dan bij de nulmeting, die met andere ervaringen en een andere blik op de stand van zaken, waarschijnlijk ook andere antwoorden geven. Dat kan zowel ten positieve als ten negatieve zijn, dus over het geheel gesproken zal het niet veel uitmaken. Maar dit kan wel de antwoorden voor de individuele organisaties kleuren. In de focusgroepen zeiden sommige deelnemers dan ook dat ze dachten dat bij sommige antwoorden een te rooskleurige stand van zaken was geschetst.

Gegeven deze beperkingen, hebben we de uitkomsten van deze twee metingen vooral gebruikt als voer voor discussie in de focusgroepen. Onderdeel van die focusgroepen was dat we de deelnemers vroegen om terug te kijken op de metingen: Herkennen zij zich in de uitkomsten van de Scan D&I? Hoe zijn zij aan de slag gegaan met de uitkomsten van de Scan D&I binnen de organisatie? We delen hieronder een aantal reflecties vanuit de musea op deze vragen.

Allereerst geven deelnemers aan dat het daadwerkelijk op papier zetten van cijfers, ontwikkelingen en nieuwe doelstellingen een spannend begin kan zijn. Het vraagt dan ook best een hoop van de musea om hier eerlijk en open over te zijn in een meetinstrument:

“... het rapporteren heeft ook nog wel iets spannends denk ik op een zeg maar relatief nieuw beleidsgebied voor een organisatie als de onze.” – Museum 4

Zo merken we ook dat wanneer we samen met de musea terugkijken op de cijfers van een aantal jaren geleden, er wordt aangegeven dat de cijfers wellicht niet altijd een realistisch beeld geven van hoe de zaken er toen voor stonden. Dit betreft in de meeste gevallen een (volgens de deelnemers) té hoge score op het eerste meetmoment. Deze overschatting op het eerste moment kan onder andere te maken hebben met het thema ‘bewustwording’ dat eerder al is benoemd. Wanneer we het bijvoorbeeld hebben over de hoge beginscore van het ‘Programma’ van Museum 3, geven zij aan:

“Dus of we doen het onbewust al goed, of de Scan is niet eerlijk ingevuld, of de Scan is, interpreteert dingen anders dan ze doen, denk ik.” – Museum 3

Ook andere musea geven aan dat er verschillende zaken een rol kunnen spelen in de (onverwachte) uitkomsten van de Scan D&I. Zo geven de deelnemers vanuit Museum 6 aan dat de tijd die beschikbaar is voor het invullen van de scan, ook grote invloed heeft op de uitkomsten:

“Mijn ervaring toen bij die eerdere Scan was inderdaad, laatste agendapunt, laten we er snel doorheengaan en wie er nog tijd heeft blijft zitten om 'm in te vullen. En de laatste keer, dat is twee maanden geleden, toen hebben we 'm inderdaad wat bewuster ingestoken”- Museum 6

Vanuit Museum 2 en 7 wordt hier ook nog op aangevuld dat het ook van invloed is wie de meting invult en of er veel wisselingen zijn geweest bij de personen die de Scan D&I invullen op het eerste en tweede meetpunt:

“De allereerste keer heeft het MT het gedeelte ingevuld wat voor hen bedoeld was en ik heb dat andere gedeelte ingevuld met een aantal collega’s, waarvan de helft inmiddels er ook niet meer werkten. Dus bij de tweede keer was het dan ook een hele andere samenstelling, voor het MT ook, denk ik.” – Museum 7

“Want ik heb natuurlijk nu [naam museum] -breed geprobeerd om een soort van midden te vinden, maar wat ik de laatste keer merkte toen ik 'm met heel veel collega’s had gedeeld, is dat het heel erg uitmaakt inderdaad trouwens bij welke afdeling je zit, welk antwoord je geeft.” – Museum 2

Al met al levert het gesprek over de uitkomsten van de Scan D&I dus een gemengd beeld op: bepaalde cijfers worden duidelijk herkend en ook gekoppeld aan concrete acties (zie ook

Hoofdstuk 3 van dit rapport), terwijl andere cijfers minder goed worden herkend en met een korreltje zout worden genomen.

Maar hoe gebruiken de musea dan uiteindelijk deze metingen? En hoe bouwen ze hierop voort? Museum 2 geeft allereerst aan dat de Scan D&I gezien wordt als een mooi basispunt, dat ook vergelijking tussen de musea mogelijk maakt.

“Dus we hebben daar uiteindelijk voor een soort gulden middenweg gekozen, voor de Scan Diversiteit & Inclusie als zijnde in ieder geval een soort mooi basispunt om te beginnen. En die hebben we vervolgens inderdaad met een speciale handleiding verder uitgerold onder de leden van het project, zodat we ook elkaar een beetje konden vergelijken en in ieder geval een soort van startpunt hadden.” - Museum 2

Daarnaast geeft Museum 1 aan dat het eerste meetmoment ook heeft geholpen bij het concretiseren van actiepunten tijdens het programma Samen Inclusief (en daarna):

“Wat wij vooral nu hebben gedaan in het managementteam is doordat we nu weer de vragen aan het doorlopen waren kwamen daar gewoon duidelijke acties uit. Dus je hebt bijvoorbeeld een vraag over een visie: heb je een visie? Werk je eraan? Heb je nog geen visie? Doe je gewoon de dingen die op je pad komen? Waarvan we zeiden: oké, een visie hebben we nog niet, dat gaat dus nu op de actielijst.” – Museum 1

In Hoofdstuk 3 en 4 wordt verdere toelichting op het meten en monitoren binnen het programma Samen Inclusief gegeven en besteden we expliciete aandacht aan de acties die de musea hebben ondernomen, die hebben bijgedragen aan de groeiende scores die zichtbaar zijn in de Scan D&I.

Hoofdstuk 3: Belangrijkste inzichten uit de focusgroepen

De interviews waren opgenomen en uitgewerkt. We hebben alle drie los van elkaar de interviews en de uitkomsten van de Scan D&I doorgenomen en doorsproken. Daaruit zijn een 8-tal inzichten gekomen over de lessen die zijn geleerd. Deze vatten we hieronder samen. Regelmatig maken we daarbij gebruik van quotes om te laten zien waar we de inzichten op baseren en om de musea zelf aan het woord te laten.

➔ **Op het eind van elk inzicht geven we met een pijl een actiepoint aan voor de VSC en/of musea. Op deze manier staat duidelijk aangegeven wat onze aanbevelingen zijn en waarop ze zijn gebaseerd.**

1. *Samen Inclusief*

Het uitgangspunt van het programma Samen Inclusief was om, als VSC en VSC-leden, intensief samen te werken aan D&I. Hierbij lag – zoals de naam al doet vermoeden – de nadruk op *samen* werken aan meer diverse, toegankelijke en inclusieve wetenschapsmusea en science centers. Juist deze gezamenlijke aanpak is door de musea als zeer positief ervaren, doordat het bijdroeg aan de motivatie en leerervaring van de musea tijdens het programma.

Allereerst valt op dat het samenwerken gezien wordt als een motiverende kracht. Musea geven aan dat het samenwerken aan de complexe vraagstukken rondom D&I met collega's uit dezelfde sector zorgt voor veel herkenning. Met name op momenten dat de musea tegen problemen aanlopen, zorgde deze herkenning bij externe collega's ervoor dat er een oplossingsgerichte en gemotiveerde houding ontstond, waarbij het samen toewerken naar een doel centraal stond.

“Erachter komen dat we eigenlijk een beetje tegen dezelfde dingen aanlopen, ongeacht hoe groot of hoe je organisatie eruitziet. Dus dat samen-gevoel, dat hielp wel denk ik hierin, om die motivatie een beetje op te krikken om echt iets neer te zetten.” – Museum 2

Daarnaast benoemen de deelnemende musea dat het samen optrekken in het programma Samen Inclusief de leerzaamheid van het programma heeft vergroot. Dit komt, enerzijds, doordat het samen werken met andere musea of science centers zorgt voor veel herkenning, waardoor het eenvoudiger is om van elkaars ervaringen te leren.

“Wij leren denk ik het beste van voorbeelden van collega-instellingen die heel dicht bij ons staan.” – Museum 3

Tijdens het programma was er expliciet aandacht besteed aan het creëren van een veilige omgeving. Dit heeft goed bijgedragen aan het faciliteren van kennisdeling. Een aantal voorbeelden die hierbij genoemd worden zijn intervisiebijeenkomsten, peer review sessies, en simpelweg het proactief contact met elkaar opnemen voor kennisdeling.

“Doordat je peer review doet en in een veilige omgeving met collega’s daarover kan praten, merk je dat iedereen eigenlijk met hetzelfde zit, kan je het delen en kom je eigenlijk samen een stukje verder iedere keer.” – Museum 5

In het faciliteren van de gezamenlijke kennisdeling speelt de VSC een belangrijke rol. Bijvoorbeeld de rol van Sanne den Adel, als coördinator van het programma, wordt meermaals genoemd als een essentiële factor voor het succes van Samen Inclusief. Doordat zij erin slaagde om de musea van advies te voorzien en hen aan elkaar of aan de klankbordgroep leden te verbinden, ontstond het ‘wij-gevoel’ en groeide de samenwerking tot een sterk fundament.

“Nou ja, wat zo fijn was aan Sanne, en dat is heel erg jammer dat ze weggaat, is dat er één persoon is die je constant helpt herinneren, die alle poppetjes aan touwtjes trekt om te zorgen dat het niet vergeten wordt. Dus ik hoop dat er binnen de VSC weer iemand kan zijn die daar aandacht voor kan hebben.” – Museum 7

Daarnaast worden ook de (kwartaal)bijeenkomsten benoemd als een belangrijk contactmoment om weer in verbinding met elkaar te staan, belangrijke vragen te bespreken, en inspiratie op te doen. Hierbij wordt bovendien benadrukt dat het *fysiek* samenkomen een duidelijke toegevoegde waarde heeft, bovenop het enkel digitaal samenkomen.

“En ook wel de bijeenkomsten die we fysiek hadden, die waren ook wel echt bedoeld om dat teamgevoel te creëren en het ook echt wel samen te doen, dat was wel heel sterk. Dus ja dat denk ik dat ik wel heel goed vond en positief.” – Museum 4

Samengevat was het **samen** werken aan D&I om veel verschillende redenen dus erg motiverend en behulpzaam, en is er een sterke wens om de samenwerking voort te zetten.

➔ **Twee van de actiegroepen (Programma en Personeel) hebben het samenwerken in de toekomst – op het moment van de focusgroepen – al vormgegeven, door bijvoorbeeld samen te komen voor intervisie-sessies. Voor anderen heeft het samenwerken nog geen vorm gekregen. Ons advies: Zoek samen naar manieren om door te gaan met samenwerken in het (door)ontwikkelen van D&I. Daarnaast ook een expliciete oproep aan de VSC om iemand aan te stellen die het proces van samenwerken – weliswaar in een minder intense vorm dan voorheen – kan coördineren.**

2. Waarom D&I

Alle deelnemende musea hebben met elkaar gemeen dat zij waarde hechten aan D&I. Maar *waarom* vinden zij dit zo belangrijk? Opvallend genoeg komen er een aantal verschillende motivaties naar boven wanneer deze vraag aan de musea wordt voorgeschied.

De meest genoemde motivatie om aandacht te besteden aan D&I is het toegankelijk maken van de musea voor een brede doelgroep. Door verschillende musea wordt benoemd dat het 'welkom' of 'thuis' laten voelen van diverse groepen voor hen een belangrijke motivatie is om meer aandacht te besteden aan D&I.

"Dus vandaar ook dat we dat belangrijk vinden om juist ook met het nieuwe museum meer stemmen, meer kleuren, meer van alles te laten zien." – Museum 4

Dit geldt overigens niet alleen voor het publiek dat de musea proberen aan te trekken. Ook het werven van een divers personeelsbestand is een belangrijk uitgangspunt. Hierbij is het doel enerzijds om een personeelsbestand te creëren dat een afspiegeling is van de samenleving en dat in staat is om een divers publiek te dienen. Anderzijds zien de musea het ook als een belangrijke taak om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam werk te bieden.

"En hoe diverser je team, hoe beter je ook je publiek in dat opzicht kan bedienen. Want je kunt wel heel leuk nadenken over divers publiek, maar als je die mensen niet binnen je team en binnen je collega's hebt zitten is het wel ontzettend ingewikkeld om dat te bereiken." – Museum 1

Daarnaast zijn er ook externe motivaties om meer aandacht te besteden aan D&I. Als maatschappelijke organisaties voelen de musea de verantwoordelijkheid om de verstrekte subsidies op een maatschappelijk verantwoorde en inclusieve manier te besteden. Bovendien geven de musea aan dat het zo'n belangrijk maatschappelijk onderwerp is dat je er simpelweg niet meer omheen kunt in de culturele sector. Het belang is zowel intern als extern te voelen.

"Ik vind dat als maatschappelijke organisatie dit gewoon een vanzelfsprekendheid is. Ik bedoel, ja, dat je maatschappelijk geld ook zorgt dat dat bij alle bevolkingsgroepen in je regio terechtkomt." – Museum 3

Als laatste benoemen de musea ook dat het tijd is voor actie. Veel musea hebben in het verleden al hun ambitie op het gebied van D&I uitgesproken (bijvoorbeeld door een inclusief missiestatement). De deelname aan Samen Inclusief helpt bij de ambitie om deze betrokkenheid te concretiseren en de visie om te zetten in actie.

"Ik denk dat het daarnaast ook te maken heeft met het feit dat wij een ambitie hebben uitgesproken dat wij de duurzame ontwikkeling willen stimuleren en die zit ook dus in walk-the-talk, dus doen wat je zegt ook." – Museum 5

Samengevat zijn er voor de verschillende musea dus verschillende redenen voor hen om met D&I aan de slag te gaan.

- ➔ **Vanuit de wetenschappelijke literatuur is bekend dat intrinsieke redenen op dit vlak doorgaans leiden tot betere resultaten dan extrinsieke redenen^{vi}. Omdat de motivatie om met D&I bezig te zijn de kern vormt van vrijwel alle activiteiten die hieronder vallen, raden we de musea aan om zich te bezinnen op wat hun belangrijkste (intrinsieke) redenen zijn om hiermee aan de slag te gaan, en om die redenen leidend te laten zijn in hun strategie, acties en activiteiten. Dit kan gezamenlijk worden aangepakt, al is het natuurlijk altijd mogelijk dat een bepaalde motivatie passender is voor het ene museum dan voor het andere.**

3. De eerste loodjes wegen het zwaarst

Bij het vormgeven van de betrokkenheid bij het programma Samen Inclusief, blijkt dat de musea veel van elkaar verschillen. Het valt op dat er verschillende gradaties zijn van in hoeverre er al bewustzijn is over het belang van D&I, en in hoeverre dit onderwerp is verweven in het DNA van de organisatie. Een aantal zaken vallen op.

Wanneer de musea reflecteren op de bewustwording rondom de thema's van D&I, geeft het merendeel van de musea aan dat bewustwording een blijvend aandachtspunt is. Dit komt door een gebrek aan tijd of middelen, stilstand door reorganisatie of verbouwing, de sluiting tijdens COVID-19 en/of weinig betrokkenheid vanuit management of collega's.

“We zaten natuurlijk midden in een transitie, we zaten midden in een verhuizing en dan is het heel moeilijk om dan met alles wat er dan al speelt en dat heeft best wel heel veel tijd gekost en ook heel veel energie en impact op de hele organisatie en de mensen. En dan voelt, of het goed is of niet, maar dan voelt het wel als een extra wat er dan bovenop komt.” – Museum 6

Ondanks deze obstakels hebben veel musea al verschillende acties ondernomen om de bewustwording te verhogen, onder andere door het toepassen van bepaalde meetinstrumenten of interventies, zoals de Scan D&I, SPARK-tool, informatiemiddagen, (voortgang)rapportages, bewustwordingstrainingen, interne werkgroepen, of inspiratiesessies. Wanneer de musea reflecteren op hoe deze activiteiten hebben geleid tot een groei van de bewustwording binnen de organisatie, zien we dat dit enerzijds wordt gezien als een bottom-up proces, waarbij de aandacht voor D&I ontstaat vanuit de medewerkers en steeds verder doorgroeit tot managementniveau.

“Langzaam maar zeker is het door gedruppeld in de organisatie, dus het is meer een soort bottom-up gevoel geweest, is mijn visie hè. Dus langzaam maar zeker zijn er gewoon, ja, zoals wij hier zitten, maar er zijn meer mensen in de organisatie die dit heel erg dragen. En dan komt het vanuit verschillende hoeken en gaten wordt het meer concreet en wordt het gewoon meegenomen in allerlei verschillende acties en

activiteiten die wij hier doen. En langzaam maar zeker is de directie daar dan ook in meegenomen.” – Museum 3

Door andere musea wordt het juist gezien als een top-down proces van D&I initiatieven, waarbij het managementteam een duidelijke lijn uitzet voor de betrokken medewerkers en het initiatief vanuit daar doorgroeit. Hierbij wordt als voorbeeld genoemd dat, na deelname aan de training voor directies, er meer begrip stond bij directies en er hernieuwde motivatie ontstond, die leidde tot het opnemen van D&I in het meerjarenplan.

“Dat merk je dan ook dat ze dat hebben vanuit de directies, van: o, weet je, de andere directies die hadden eigenlijk dezelfde ingewikkelde ingewikkeldheden, of lopen op het directieniveau tegen dezelfde dingen aan. Dus waar... En dat is eigenlijk ook het moment geweest dat we 'm in het meerjarenplan hebben opgenomen en dat het in het directiehoofdstuk een onderdeel was. En, dus ik denk dat het gewoon, dat iedereen het fijn vindt om op het niveau waarop jij werkt het fijn is om te zien van: hé, mijn peer of mijn collega's die lopen tegen dezelfde dingen aan. Ik denk dat het daar goed voor is geweest.” – Museum 8

Zodra de bewustwording er eenmaal is, merken de musea dat D&I dan langzamerhand verweven wordt in het DNA. D&I is dan niet meer een op zichzelf staand punt op de agenda, maar iets dat in alle beslissingen en acties (automatisch) wordt meegenomen.

“Het blijft niet bij het project, maar het is onderdeel... De kennis die we opdoen daarmee, verspreidt zich nu ook over de andere projecten. Dus de kennis die we met de zomertentoonstelling over visuele toegankelijkheid, dat passen we nu toe in een ander project. Maar de kennis die we opdoen over thuisstaal in een ander project, passen we nu toe op een andere tentoonstelling. Dus we delen die kennis meer en we zorgen ervoor dat in andere projecten het ook wordt meegenomen.” – Museum 8

Tegelijkertijd wordt er ook aangegeven dat er soms bepaalde valkuilen kunnen zijn waardoor bewustwording blijft bij een select groepje betrokkenen dat geeft om het onderwerp D&I. In dat geval blijft het draagvlak beperkter binnen de organisatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer er geen uren beschikbaar voor worden gesteld, er enkel prioriteit aan wordt gegeven door de interne werkgroep, of er een groot deel van personeelsbestand niet wordt meegenomen in de D&I transitie.

Samengevat lijkt bewustwording creëren van het belang van D&I lang niet altijd even makkelijk te zijn, maar zijn er meerdere manieren om dat te bereiken. Het is daarbij wel cruciaal dat degenen die ermee bezig zijn voldoende ondersteuning, tijd en ruimte krijgen om ermee aan de slag te gaan. Zodra het er eenmaal is, verspreidt het zich als een olievlek.

➔ In het begin is het hard werken om iets op te bouwen. Dit kan ontmoedigend zijn, omdat er dan veel werk nodig is voor weinig zichtbaar resultaat. Maar het is als met zaaien: het voorwerk is nodig om later te kunnen oogsten. Dus hou moed wanneer

je nog bezig bent met zaaien: op termijn zal het resultaat zichtbaar worden en wordt het makkelijker.

→ Geef degenen die zich bezighouden met D&I voldoende ondersteuning, tijd en ruimte om die taken goed op te pakken.

4. De kracht van het management

Een belangrijk onderdeel van het laten slagen van initiatieven en activiteiten is de betrokkenheid van het management(team) van de organisatie, zo bleek uit de focusgroepen. In de meeste gevallen heeft het management veel macht over de uren die beschikbaar zijn voor het werken aan D&I, de budgetten die beschikbaar zijn voor initiatieven en het vergoten en vasthouden van de aandacht voor D&I binnen de organisatie.

“Je hebt gewoon je managementteam nodig, die moet vanaf het begin af aan betrokken zijn en dit ook belangrijk vinden, wil je iets bereiken.” – Museum 4

“Ik denk juist dat het vanuit de directie en het MT moet komen. En niet omdat het opgelegd moet worden maar wel dat het vanuit die kant ook aangegeven wordt hoe belangrijk het is voor de organisatie. En dan samen bed je het verder in.” – Museum 6

De musea waarbij er een hoge mate van betrokkenheid vanuit het management is, geven aan dat hun management een grote rol speelt bij het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld blijken uit het beschikbaar maken van geld en tijd voor deelname aan Samen Inclusief, of het deelnemen aan directeurstrainingen in het kader van Samen Inclusief. Deze musea waren dan ook erg positief over de rol die hun management heeft gespeeld in de afgelopen jaren.

“Ik kijk daar best wel heel positief naar terug als in: ik vind dat wij van onze directie en vanuit het MT best wel wat draagvlak hebben gekregen om hier goed mee aan de slag te kunnen gaan. En we het echt breed hebben kunnen uitrollen.” – Museum 1

Bij andere musea was deze ruimte echter minder vanzelfsprekend. Op papier is er vaak een uitgesproken betrokkenheid vanuit het management, maar deze blijkt in de praktijk vaak toch plaats te maken voor andere zaken. Voorbeelden die hierbij genoemd worden zijn afwezigheid op evenementen en het intrekken van beschikbaar budget of beschikbare uren.

Deelnemer 1: “Wat ik ook wel jammer vond vorige week maandag, was de slotbijeenkomst van Samen Inclusief. En er was ook een belangrijke vergadering intern van de raad van toezicht. Er was geen enkel mt-lid bij Samen Inclusief en dat vond ik toch wel héél erg jammer, want ik denk: als je het zo belangrijk vindt, vaardig dan één iemand af of desnoods een gedeelte van de dag.”

Deelnemer 2: “Dat is een hele treffende opmerking. We vinden het zeker belangrijk, maar het maakt ook, ja, het maakt toch ook relatief snel plaats voor de waan van de dag. Ja, dat is een eerlijke constatering.” – Museum 7

Door deze wisselende betrokkenheid vanuit het management, geven de deelnemers aan ook soms een stapje terug te moeten doen, waardoor de aandacht voor D&I kan stagneren.

“Tegelijkertijd heb ik wel ervaren dat op het moment dat het programma flink onder druk kwam met andere projecten, dat Samen Inclusief wel de eerste was waar vanuit de directie werd gezegd van: besteed daar maar wat minder tijd aan, omdat we al met de organisatie flink vertegenwoordigd zijn. Dus ik heb het op een gegeven moment weer wat meer los moeten laten.” – Museum 3

Samengevat hangt het succes van Samen Inclusief binnen een museum erg af van de betrokkenheid en ondersteuning van het management van de organisatie.

- ➔ **Ook in de wetenschap wordt de cruciale rol van het management in het slagen van D&I initiatieven onderstreept^{vii}. Als zij nog niet mee zijn, richt dan eerst je pijlen op hen: Wat vinden zij belangrijk? Hoe kan je daarbij aansluiten om hen van het belang van D&I te overtuigen? Mocht je merken dat het echt niet lukt om het management hierin mee te nemen, dan is het maar de vraag of je hier je tijd een aandacht aan moet gaan besteden.**
- ➔ **Als je onderdeel bent van het management: Toon je betrokkenheid en support voor deze thematiek. Vraag je medewerkers hoe je hen kan helpen en probeer hen daarin tegemoet te komen. Zij hebben genoeg visie en energie om dit op te pakken, maar jouw ondersteuning is cruciaal.**

5. Prioriteiten moet je bediscussiëren

Aandacht voor D&I vergt ook dat een museum keuzes moet gaan maken. De belangrijkste afwegingen die de musea moesten maken, kwamen vaak neer op afwegingen voor investeringen in tijd en geld. In de meest genoemde voorbeelden is deze afweging niet in het voordeel van D&I. In sommige gevallen is er groot begrip voor het niet prioriteren van D&I, bijvoorbeeld omdat de gevraagde investering van tijd en/of geld niet op het juiste moment komt of simpelweg te groot lijkt.

“En daar ligt dan, ja daar ligt gewoon de prioriteit niet. Wat ik heel logisch vind hoor, ik bedoel uiteindelijk moet de organisatie wel draaien.” – Museum 6

“Maar goed, werkvoorwaarden moeten zijn. Dat is bij D&I natuurlijk ook zo.” – Museum 3

Bij andere gevallen veroorzaakt de prioritering ten koste van D&I ook frustratie. De reden van de frustratie is meerledig. Zo zorgt bijvoorbeeld het gebrek aan tijd en/of geld ervoor dat deelnemers in hun eigen tijd ermee aan de slag moeten gaan. Dat is echter erg lastig en wekt de indruk dat men het eigenlijk helemaal niet belangrijk vindt.

“Dan denk ik van: ja, hoe belangrijk vind je het dan? Is het dan omdat we een vinkje moeten zetten of omdat je het echt wilt doen” – Museum 7

“Zijn we allang blij dat we nu de directie zeg maar mee hebben in dat het belangrijk is en dat we er iets mee moeten, maar er bijvoorbeeld geld aan uitgeven dat is nog niet aan de hand. Dus we doen het allemaal in onze werktijd erbij en we zoeken naar manieren om dat werkbaar voor onszelf te maken.” – Museum 4

Een andere oorzaak van de frustratie is dat bij besprekingen over investeringen op het gebied van D&I er eenzijdig, vanuit bedrijfsresultaat naar wordt gekeken. Het voelt niet altijd goed wanneer bij een maatschappelijk relevant onderwerp de prioritering uiteindelijk op basis van kosten en baten te maken.

“We zullen ook wel een soort lelijke, zakelijk lelijke afweging maken van: ja, hoeveel mensen bereiken we daar dan potentieel mee? Het is altijd lelijk om te zeggen, maar in de belangen, in de prioritering speelt dat ook weer een rol, want je kijkt naar de omvang van de doelgroep die je daarmee wilt bereiken.” – Museum 7

Tegelijkertijd vinden de musea bij elkaar herkenning over het feit dat het onmogelijk is om alles te doen op het gebied van D&I, en dat prioriteiten stellen nou eenmaal nodig is – ook op het gebied van tijd en geld. Uit de focusgroepen blijkt dat transparant hierover zijn naar het publiek, als belangrijk wordt ervaren. Dit kan bijvoorbeeld door duidelijk te benoemen op welk onderdeel van D&I de focus ligt.

“Nou, dat overweldigd zijn dat herken ik zelf wel en dat heb ik inderdaad ook bij anderen terug gehoord. Ik vond het ook wel, nou ja, geruststellend op een bepaalde manier van, oké je kunt niet alles doen. Je moet sowieso keuzes maken in tijd en budget, maar laat dat ook gewoon weten aan je publiek, wij richten ons nu hier- en hierop.” – Museum 5

Samengevat kost investeren in D&I tijd en geld, maar musea stellen dat niet altijd beschikbaar. Dat leidt soms tot begrip, maar ook wel eens tot frustratie.

➔ **Wanneer keuzes leiden tot frustratie, maar die dan bespreekbaar. De meerwaarde van D&I laat zich niet altijd even goed vertalen in tijd en geld. Maar op basis van de motivatie voor D&I (zie punt 2) kan er wel aan de hand van kernwaarden worden gesproken over waarom het toch van belang is om te investeren in D&I.**

6. Hoe concreter, hoe beter

Musea verschilden onderling in hoe concreet ze waren over hun plannen en activiteiten. Dit werd onder andere duidelijk wanneer het ging over doelgroepen en doelstellingen. Daarbij waren de omschrijvingen van sommige musea wat generiek van aard:

“Maar beleid en strategie, dat, ja, dat is voor mij nog ook de meest vage van alles.” – Museum 3

Bij andere musea waren de speerpunten vanuit strategische doelstellingen duidelijk. Toch blijft de exacte invulling van de pijlers van strategie vaak nog abstract en wordt er in strategie en beleid weinig invulling gegeven aan de concrete acties die komen kijken bij D&I.

“Nou ja, het is een actueel thema, zullen we maar zeggen. En er is op directieniveau ook bepaald in de meerjarenplanning dat we drie belangrijke thema's hebben: duurzaamheid, digitalisering en diversiteit en inclusiviteit.” – Museum 8

Wat opviel, was dat de musea die heel concreet hun doelgroep en doelstellingen konden benoemen ook veel specifiekere waren in hun beschrijvingen over de verschillende activiteiten. Algemene formuleringen kunnen heel inclusief overkomen, want dan kan je alle verschillende doelgroepen daaronder laten vallen. Een dergelijke aanpak, die in de wetenschappelijke literatuur ‘kleurenblind’ wordt genoemd, blijft echter al snel hangen in abstracte termen zonder dat het concreet wordt^{viii}. Door te kiezen voor een ‘kleurrijke’ benadering en in te zoomen op een specifieke doelgroep, kan je veel beter de obstakels herkennen waar die doelgroep mee te maken heeft. Dat geeft vervolgens de mogelijkheid om plannen te maken over hoe die obstakels kunnen worden overwonnen.

“Als we kijken naar onze missie en visie en dat we daar heel duidelijk in hebben staan dat we een plek willen zijn voor iedereen, dat iedereen welkom is, dan denk ik dat die wel

heel bewust daarin zit. Alleen wat dat dan concreet betekent en hoe we dat ... Dat vond ik trouwens ook een hele mooie eyeopener afgelopen maandag voor iedereen, dat het soms ook een keuze dat als je bepaalde zaken gewoon nog niet geregeld hebt, dat het ook een keuze kan zijn om niet voor iedereen er te zijn maar dat het meer een wens is en dat je soms ook duidelijk kan zijn van, hé we zijn toch niet zo heel erg geschikt voor, als prikkelarme plek bijvoorbeeld.” – Museum 6

Samengevat zorgt een concreet benoemde doelgroep en doelstellingen voor specifiekere plannen en acties. Daardoor kunnen de doelgroepen beter bediend worden.

➔ **Recent wetenschappelijk onderzoek toont aan dat specifieke doelstellingen op het gebied van D&I in de culturele sector leidt tot meer diversiteit en inclusie^{ix}. Ook hier zien we dit terug. Maak dus alle doelen en plannen zo specifiek mogelijk. Door ze volgens de principes van SMART^x te formuleren verhoog je de kans dat ze ook echt bereikt worden.**

7. Verschillen tussen musea

Sommige musea hebben meer moeite met aan de slag gaan met D&I dan andere musea. Dat heeft ten eerste te maken met de al veelbesproken locatie. Wanneer je in een stad zit die gekenmerkt wordt door veel etnische diversiteit, dan is het makkelijker om etnisch diverse medewerkers en bezoekers aan te trekken. Maar wanneer je niet in zo'n omgeving zit, dan is dat een stuk lastiger.

“Ja, nog niet want we hebben eigenlijk wel een beetje allemaal dezelfde problemen. Want de actiegroep Personeel zijn niet echt musea die in de Randstad zitten. Dus we lopen echt wel tegen dezelfde dingen aan en dat is nog wel een worsteling hoor denk ik ja.” – Geanonimiseerd.

Een ander punt dat in dit kader ook werd genoemd, is de aard van het museum. Sommige musea gaven aan het lastig te vinden om waar ze op focussen voor iedereen relevant te maken:

“Wij vertellen echt een verhaal vanuit de Nederlandse wetenschapsgeschiedenis. Nou, en daar spelen eigenlijk alleen maar, gechargeerd, mannen een rol en het zijn witte mannen. En vrouwen hebben in die processen natuurlijk een rol gespeeld, maar die worden niet eens genoemd. En er worden al helemaal geen vrouwen met kleur of met een bepaalde etniciteit genoemd. Dus ja, die boodschap blijft ook voor wie dan ook de bezoeker is een heel, ja, ouderwets, witte Nederlands verhaal. Nou, dat... Dus dat is een opdracht aan de collega's van wetenschap en collectie en onderzoek om... Maar daar gaan ze en zijn ze wel mee bezig.” – Museum 7

Samengevat zorgen de verschillen tussen musea ervoor dat ideeën en inzichten die in het ene museum worden opgedaan niet altijd klakkeloos kunnen worden overgenomen door het

andere museum omdat de context anders is. Het is daarom voor elk museum toch ook een beetje zoeken en puzzelen naar hoe zij invulling kunnen geven aan D&I.

➔ **Er is een museum in Nederland waarvan het onderwerp een witte man is uit de 19e eeuw. Dat klinkt als moeilijk aantrekkelijk te maken voor heel veel verschillende doelgroepen, maar toch zijn zij al jaren een leidinggevend voorbeeld voor hoe je een museum in kan richten dat voor heel veel doelgroepen aantrekkelijk en inspirerend is. Ga eens met elkaar op bezoek bij dit museum om te leren hoe ze dat hebben aangepakt. Het betreft het Van Gogh museum.**

8. Meten = Weten

Als laatste bemerkten we dat de musea veel waarde hechten aan het meetbaar maken van de impact van de initiatieven rondom D&I. Toch blijkt de invulling van het meten en monitoren vaak een uitdaging voor musea. Als eerste wordt benoemd dat er vaak wel behoefte is aan het meetbaar maken van de effecten van D&I-acties, maar dat het vormgeven van dergelijke metingen lastig is zonder onderzoekservaring.

"Ik denk dat de meeste musea, wij ook, dat je een project of tentoonstelling start en eigenlijk nooit goed meet wat nou het effect ervan is. Dat is ook best wel moeilijk. De meesten van ons zijn geen onderzoekers, dus we zijn ook niet gewend om daarmee aan de slag te gaan."
– Museum 7

Het gebrek aan onderzoekservaring werd door sommige musea opgelost door externe partijen te betrekken bij het programma. Het samenwerken met onderzoek stagiairs werd benoemd als goed voorbeeld, omdat zij vaak ruim de tijd hebben om een vraagstuk uit te pluizen binnen een organisatie en dit praktisch terug te koppelen. Ook werden verschillende meetinstrumenten (bv. Scan D&I, Diversity Wheel, MAEX) gebruikt als hulpbron bij het meten en monitoren van D&I initiatieven.

Een ander lastig punt rondom meten en monitoren is dat de stand van zaken omtrent D&I en de groei en ontwikkeling op dat vlak zich lang niet altijd uit laat drukken in cijfers. Men staat daarom ook wat huiverig ten opzichte van (kwantitatieve) doelstellingen. Tegelijkertijd zorgt een kwantitatieve monitoring wel heel snel voor het gevoel dat men verantwoording moet afleggen voor de cijfers, en bestaat er een angst dat het ministerie dit ook gaat verwachten.

"En niet alles hoeft kwantitatief vastgelegd te worden. En ik denk ook dat diversiteit en inclusie geen kwantitatief doel moet hebben. Hoewel dat voor een OCW waarschijnlijk heel interessant is voor je cijfers en je subsidies, maar het voelt gewoon heel erg onmenselijk om daarmee bezig te zijn." – Museum 1

Als integraal onderdeel van het programma Samen Inclusief, maakten de musea gebruik van de Scan D&I. De deelnemers benoemden verschillende voordelen van het gebruik maken van de scan. Allereerst helpt het regelmatig invullen van een scan om diversiteit en inclusie op de radar

te houden en in kaart te brengen waar de organisatie mee bezig is. Daarnaast wordt er ook snel duidelijk waar de organisatie nog geen (of weinig) aandacht aan besteed. Hierdoor kunnen er concrete actiepunten worden geformuleerd waarmee de organisatie aan de slag wil.

“Maar ik denk dat zo’n Scan altijd goed is om, nou ja, om 'm te agenderen zodat je je er alleen al bewust van bent en het je scherp houdt met wat je nu eigenlijk doet en waar je mee bezig bent.” – Museum 6

“Er was ook een vraag over onderzoek bijvoorbeeld: doen jullie onderzoek? Dat doen we nog niet. En dan gaan we dus nu kijken van oké, kunnen we dat voor aankomend jaar wel gaan doen? Dus er waren meer vanuit de vragen waar we zeiden: hé, dat doen we nog niet of daar zijn we helemaal niet mee bezig, konden we gewoon een aantal aandachtspunten op die manier meenemen.” – Museum 1

Ook vond men de Scan D&I fijn om met andere musea te kunnen vergelijken:

“Een heel mooi instrument om in ieder geval musea te kunnen gaan vergelijken.” – Museum 2

Daarnaast waren er kritische reflecties op het meten en monitoren. Allereerst kwam er naar voren dat het lastig kan zijn om de uitslag van de scan te vertalen naar praktische aanbevelingen binnen de organisatie. Ook hierbij komt naar voren dat in plaats van een reflectie instrument, het al snel wordt gebruikt als toetsingsinstrument.

“Ja, en ook de manier waarop de resultaten worden weergegeven. Ik snap het allemaal met die verschillende stadia, maar het maakt het wel moeilijk te verkopen in je organisatie. Zo van: ja, hoe scoren we dan nu? Mensen willen dan gewoon graag een cijfertje hebben of zo.” – Museum 3

Door sommigen werd ook ongemak ervaren bij het labelen van bezoekers en/of personeel als behorend tot een bepaalde categorie.

“We monitoren dus niet alle onderdelen van diversiteit bij ons publiek. Dus dit is echt een beetje op basis van gevoel. En ik merkte ook, toen wij de scan aan het invullen waren met het managementteam er ook een groot gevoel van ongemak was bij deze vraag. En het MT ook zei: we gaan hier niks bij invullen. Als een soort statement van: we vinden het niet fijn om uiteindelijk zo je bezoeker te labelen. Maar je kon geen neutraal invullen, dus we hebben het uiteindelijk wel ingevuld. Maar dat was in ieder geval even het gevoel wat leefde bij het invullen van de scan.” – Museum 1

Daarnaast was er ook behoefte aan meer aandacht voor intersectionaliteit. Om de verschillende doelgroepen zichtbaar en meetbaar te maken in de scan, wordt er gevraagd om indicaties van specifieke doelgroepen. Door deze meetmethode is het moeilijk om inzicht te

krijgen in de intersectionaliteit van de groepen, maar dit is wel een belangrijk punt om in het achterhoofd mee te nemen.

“Je kan van alles zijn. Je kan gehandicapt zijn en van kleur of je kan kortom, en in eerste instantie denk je dat door dat concept van intersectionaliteit dat het complexer wordt, maar eigenlijk geeft het veel meer lucht hè, dat je diversiteit niet zo simpel maakt.” – Museum 5

Samengevat wordt meten & monitoren als erg belangrijk gezien, maar is men nog wat zoekende in hoe dat op een goede manier aan te pakken. De Scan D&I is behulpzaam, maar de cijfermatige uitkomsten geven soms de indruk dat het niet enkel een reflectie-instrument is, maar ook een toetsingsinstrument waarbij ze kunnen worden afgestraft als ze niet een bepaalde score halen.

- ➔ **Blijf zeker op dit vlak samenwerken. Zoek naar de juiste instrumenten, die hierbij kunnen helpen en help elkaar om uitkomsten te duiden. Wat betreft Scan D&I: Die wordt momenteel vernieuwd, en in de nieuwe versie zal ook duidelijker komen te staan dat het enkel een reflectie instrument is.**

Hoofdstuk 4: Tips & Tricks vanuit de vier P's

Als fundament van het programma Samen Inclusief, bekijken we de diversiteit van de deelnemende musea vanuit de vier P's: Personeel, Programma, Publiek en Partners. Deze vier P's maken de culturele sector uniek. In tegenstelling tot andere sectoren, die vaak 'enkel' focussen op een divers personeelsbestand (Personeel) (en in zeer beperkte mate diverse partnerschappen; Partners), heeft de culturele sector te maken met een meer diepgewortelde aanpak van diversiteit. In deze diepgewortelde aanpak gaat het niet alleen om divers personeel en diverse partnerschappen, maar ook om het aantrekken van een divers publiek (Publiek) en het aanbieden van een divers programma (Programma) dat dit diverse publiek dient.

Er ligt hier dus een flinke taak voor de deelnemende musea en het verschilt dan ook *of* en *in hoeverre* de musea met ieder van de vier P's aan de slag zijn gegaan. Wat echter zeker is, is dat voor ieder van de vier P's een hoop stappen zijn gemaakt door het programma Samen Inclusief. In dit onderdeel nemen we je mee door de belangrijkste geleerde lessen, de meevallers en tegenvallers en vooral de tips en tricks die de musea hebben ontdekt.

Ook is het belangrijk te realiseren dat veel P's erg met elkaar samenhangen. Zo hebben de verschillende programma's die musea aanbieden (Programma) direct invloed op welke bezoekers komen (Publiek) en bij het opstellen van die programma's wordt vaak gewerkt met externe partijen om dit te bewerkstelligen (Partners)^{xi}. Diversiteit in het personeelsbestand (Personeel) zorgt daarbij vaak voor kennis over en connecties met dergelijke partners, en levert suggesties op voor een gevarieerd programma. Het gaat hier dus echt om een systeemverandering, waarbij de initiatieven op het gebied van de vier P's elkaar versterken, collega's samen zullen brengen en zo zullen leiden tot een diverser en inclusiever museum.

1. Personeel

Op het gebied van personeel zijn de voornaamste uitdagingen het werven en behouden van een divers personeelsbestand en de inclusiviteit van de organisatie voor deze diverse medewerkers.

Er zijn verschillende acties ondernomen op het gebied van het Personeel:

- Training Inclusief Werven
- Bewustwordingsactiviteiten (bv. privilege walk)
- Samenwerkingen met externe partijen om zo diverse groepen aan te trekken
- Uitzendbureau vragen om diverse kandidaten
- Diversiteits- en/of inclusiestatement in wervingsteksten
- Aanpassingen aan wervingsteksten (bv. functieomschrijvingen aanpassen, eenvoudig taalgebruik, weinig jargon, etc.)
- Diverser maken van Raad van Toezicht
- Proefplaatsingen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- Werving op competenties i.p.v. (opleidings)niveaus
- Fysieke en/of visuele toegankelijkheid van het gebouw verbeteren

- Aanpassen aanspreekvormen in werving en selectie
- Interne vacatures aanpassen
- Open en veilige cultuur creëren

Een aantal voorbeelden willen we in het bijzonder toelichten, met daarbij de reflecties vanuit de focusgroepen. Allereerst een voorbeeld van een ‘speeddate’-recruitment, waarbij door middel van korte gesprekken (i.e., speeddates) wederzijds kennis werd gemaakt tussen mensen die geïnteresseerd waren in werken bij het museum en het museum. Dit initiatief werd niet alleen door het museum dat dit zelf had toegepast, maar ook door anderen benoemd als een goed voorbeeld van een actie op het gebied van Personeel. Tijdens de focusgroepen werd ook gereflecteerd op het effect van het alternatieve format van de speeddates.

“Ja, je krijgt andere mensen door elkaar, mensen met een migratieachtergrond, mensen met een beperking en dan niet zozeer fysiek, zeg maar echt wat je aan de buitenkant kunt zien, maar bijvoorbeeld mensen die wat, een ziekte hebben waardoor ze bijvoorbeeld minder lang inzetbaar zijn. We hebben ook, dat vond ik ook wel heel bijzonder, iemand aangenomen die in een ronde daarvoor op dezelfde functie schriftelijk gesolliciteerd had en niet is uitgenodigd voor een gesprek, en dus nu wel de baan heeft omdat ze door die speeddate dus wel zichzelf heel goed heeft kunnen presenteren. En dan merk je wel dat mensen die ..., sommige mensen zijn heel sterk in het schrijven van brieven en sommige mensen zijn ook heel sterk in het presenteren van zichzelf. Dus ik wil niet zeggen dat we echt nu specifiek andere mensen hebben aangenomen, maar wel een breder bereik hebben gehad. En dan alsnog ga je kijken, sluit wat uit het gesprek komt aan bij het team en de vacature?” – Museum 6

Een ander voorbeeld, dat bij veel van de deelnemende musea werd toegepast, is het aanpassen van wervingsteksten. Uit de reflecties blijkt dat bij deze concrete actie van het aanpassen van vacatureteksten, de impact van het werken aan D&I tastbaar en zichtbaar wordt.

“Ja, maar vooral ook wat ja het gewoon in Jip en Janneke taal proberen uit te leggen wat de functie vraagt en voorheen hadden we echt twintig bullets met eisen die totaal niet realistisch waren überhaupt, dus daar is wel echt gedownsized en ja meer echt op de inhoud van de functie. Dus daar zie je wel echt verschil.” – Museum 4

Uit andere focusgroepen blijkt echter ook dat er juist door het diverser werven bepaalde biases en voorkeuren naar boven komen, die ervoor kunnen zorgen dat doelgroepen buitengesloten worden (of werden) voor bepaalde functies. Hieronder geven we een voorbeeld van het werven van een persoon in een rolstoel voor een host functie. Voorbeelden zoals deze geven aan dat het werken aan D&I gepaard gaat met veel stappen in bewustwording.

“Maar dat is wel een beetje een pijnlijk voorbeeld, maar het was ook van als je een museum host aanneemt in een rolstoel toen zei iemand: ja maar dat kan niet, want diegene kan geen ontruiming doen. Maar toen dacht ik van: wow dit is wel heel ... daarvoor nemen we niemand aan in een rolstoel. Toen dacht ik: dit is wel een hele

verkeerde manier van denken.

.....

Om aan te geven hoe ook mensen in de organisatie nog denken van: ja maar dat kan niet, want technisch gezien is het onveilig als iemand niet snel op de lift kan drukken, maar ja je kan ook heel snel met een rolstoel zijn. Dus ja, toen dacht ik wel van: “oe we hebben nog wel wat stappen, grote stappen te zetten ook als mensen dit soort teksten uiten.” – Museum 4

Door een aantal musea wordt er dan ook aangegeven dat de effecten van de acties op het gebied van Personeel vaak pas op de langere termijn verwacht worden. Onder andere, doordat er hard aan bewustwording gesleuteld moet worden of doordat er weinig wisselingen zijn in het personeelsbestand, waardoor er weinig kansen worden gezien tot diversifiëring van het personeel.

“Ik denk dat er wel wat stappen zijn gemaakt, ik zie bijvoorbeeld in wervingsprocedures wel wat verschillen, als ik naar vacatureteksten kijk bijvoorbeeld of welke mensen geselecteerd worden, maar ik denk dat het hele kleine stapjes zijn dus dat je de resultaten er nog niet van ziet. Dus dat je dan over vijf jaar misschien wel echt verschil ziet maar dat je nog wel echt in de beginfase zit.” – Museum 2

Daarnaast, wordt er ook benoemd dat de museumwereld een ‘klein wereldje’ blijft, waarbij – zeker in senior posities – mensen vaak doorgroeien van het ene naar het andere museum, waardoor er weinig ruimte is voor meer diversiteit.

“Deelnemer 1: Als ik nu denk, het zijn toch over het algemeen witte mensen, vaak wel hoogopgeleid uit dezelfde academische kringen of in ieder geval dezelfde cirkels of bubbels of hoe je het wil noemen. Ja, ik denk dat dat wel een beetje standaard is. Deelnemer 2: Ja, het zijn vaak mensen die ook dan overkomen van een ander wetenschapsmuseum of ... Ja. Dus het is een beetje hetzelfde kringetje of zo, zo voelt het. En dan komt daar weer een plekje vrij en dan gaat daar ook weer iemand heen van een ander museum, een soort stoelendans.” – Museum 2

Hierbij blijft het dan ook lastig om in dit ‘kleine wereldje’ niet meteen terug te grijpen op het eigen netwerk, maar ook extern en diverser te werven.

“De mobiliteit in de culturele sector is niet heel groot. Het aantal banen is niet ..., en binnen alle musea mensen blijven eerder lange tijd dan dat het heel erg wisselt, dus dat maakt dat als er een vacature is, nou ja, dat je dan eigenlijk het moet doen met de mensen die ..., dat is een uniek moment zeg maar en voor je het weet grijp je terug op je netwerk wat je hebt.” – Museum 5

Al met al is de P van Personeel dus geen eenvoudige opgave. Door het sleutelen aan deze P komen vastgeroeste gewoontes, biases en uitdagingen naar voren, die de bewustwording binnen de musea vooruithelpen. Toch worden er mooie stappen gemaakt en concrete acties

uitgerold, zoals speeddates, hernieuwde wervingsteksten, samenwerkingsverbanden en het aannemen van diverse kandidaten, waardoor de vooruitgang van de P van personeel zelfs heel tastbaar kan worden.

Maar de P van personeel gaat natuurlijk niet alleen over het werven en selecteren van personeel, maar ook over het creëren van een inclusief klimaat voor het personeel. Dit blijkt vaak nog wel een uitdaging te zijn en blijft een aandachtspunt voor de musea.

“Deelnemer: Ik denk dat wij nog het meeste werk te doen hebben, en dat moet eigenlijk nog steeds gebeuren op het gebied van cultuur. Dat het een thema is waar gewoon over gesproken wordt. Ook bijvoorbeeld met vrijwilligersbeleid. Daar, dat vind ik nog steeds wel een issue, ik persoonlijk.

Gespreksleider: En kun je toelichten wat je dan precies bedoelt met cultuur?

Deelnemer: Dat mensen meer bewust mogen zijn van het feit dat ze bij deze organisatie werken en dat die een inclusievere cultuur promoot dan dat ze misschien persoonlijk zelf voelen. En dat we daar in ieder geval een gesprek over moeten hebben. Kijk, ik zeg niet dat mensen allemaal overtuigd moeten worden, want dat is ook niet ons doel. Dat mogen we als werkgever denk ik ook niet vragen. Maar ja, hun gedrag hier mag wel hoor, binnen bepaalde kaders zijn.” – Museum 3

Als we verder vooruitkijken naar het door ontwikkelen van divers en inclusief Personeel in de toekomst, blijkt het samenwerken tussen de verschillende musea ook voor de P van Personeel veel waarde te genereren en zijn er zelfs plannen om, vanuit een breed HR perspectief, elkaar vooruit te blijven helpen.

“Dus de meerwaarde ook van dit project, ondanks dat ik er niet zolang bij heb gezeten, is dat wij wel vanuit HR van plan zijn ook gewoon na afloop van dit programma, want het is nu afgelopen, wel met elkaar voeling te blijven houden en elkaar ook gewoon te helpen in de bredere HR-zin, maar specifiek ook op dit vlak. Dus wij hebben voor dit jaar bijvoorbeeld ook al twee intervisiebijeenkomsten afgesproken met elkaar.” – Museum 8

Daarnaast wordt er ook benoemd dat juist de synergie tussen de 4 P's positief bij kan dragen aan de P van Personeel. Bijvoorbeeld door juist ook te focussen op het aanbieden van een diverser en inclusiever programma, kunnen nieuwe groepen werknemers interesse krijgen in de organisatie.

“En dat ligt denk ik in een soort sleutel van al die vier P's. Want inderdaad ja, als mensen zich hier wel herkennen dan zullen zo ook weer sneller solliciteren of nou ja, het heeft in ieder geval allemaal invloed op elkaar. Dus in die zin denk ik dat er gewoon voor nou ja, alle vier die P's daar ook aandacht voor nodig is om er uiteindelijk voor te zorgen dat de P van personeel ook weer daar op kan voortborduren.” – Museum 1

2. Programma

De P van Programma omvat activiteiten op het gebied van het toegankelijk en inclusiever maken van programmering binnen de musea. Hierin gaat het zowel om de vaste als wisselende programma's. Goed om hierbij in de gaten te houden, is dat er veel overlap zit tussen de P van programma en de andere P's. Zo worden Programma's ontwikkeld voor het Publiek van het museum en zo zullen ook regelmatig Partners ingeschakeld worden voor het ontwikkelen van bepaalde Programma's of het inclusiever maken hiervan. Het beeld dat we hier geven van de initiatieven op het gebied van Programma, zal dus ook deels overlappen met de initiatieven uit andere P's en zal elkaar niet uitsluiten.

Er zijn verschillende acties ondernomen op het gebied van het Programma:

- Evalueren van vaste programmering vanuit een D&I oogpunt (bv. Een rolstoelgebruiker door museum laten rijden)
- Taal aanpassen (bv. taalniveau, meerdere talen aanbieden, discriminerende taal herschrijven)
- Representatie van bepaalde groepen waarborgen door diversifiëring van teksten en visuele aspecten
- Het opzetten van nieuwe (tijdelijke) programma's in samenwerking met D&I partners
- De (inhoudelijke) toegankelijkheid van programma's vergroten

Wat al steeds beter leek te gaan was het vergroten van de toegankelijkheid bij nieuwe programma's. Bijvoorbeeld het controleren van de rolstoeltoegankelijkheid en het taalniveau van de teksten.

“Ja, ook zeg maar alle programma's die nu opnieuw worden ontwikkeld, of opnieuw, die nieuw worden ontwikkeld, merk ik wel dat vanuit educatieve ontwikkeling daar dan echt wel rekening wordt gehouden met taalgebruik, toegankelijkheid, voor wie is dit eigenlijk allemaal wel of niet te doen en hoe communiceren we dat?” – Museum 2

Ook is er meer ruimte om juist andersoortige stemmen aan het woord te laten bij bepaalde tijdelijke programma's. Toch worden er ook uitdagingen benoemd op het gebied van Programma, zoals bijvoorbeeld het gebrek aan diversiteit in vaste collecties. Hierin wordt ook de aard van de wetenschapsmusea belicht, die soms een uitdaging vormt voor het diversifiëren van de vaste programmering.

“We doen wel veel, we houden met veel dingen rekening, onbewust denk ik. Maar dat is wel vooral vanuit een ontwerpfunctie die aangrijpt op toegankelijkheid van het museum. Dan heb je het al gauw over rolstoeltoegankelijkheid of toegankelijkheid op het gebied van slechthoortheid of slechthorendheid. Als je kijkt naar de diversiteit in de presentaties, dan denk ik dat daar nog enorm veel te winnen is. [...] We zijn vooral heel Westers georiënteerd wetenschappelijk museum. En als je het hebt over toegankelijkheid voor

mensen met een sociale afstand of een economische achterstand of... Dan denk ik dat we daar heel weinig in tegemoet komen in het programma, dat er daar echt nog wel wat te winnen valt.” – Museum 3

Een mogelijke valkuil die benoemd werd was dat het aanpassen van de wisselende programmering binnen musea makkelijker te realiseren was dan de vaste programma's, waardoor de toegankelijkheid in het museum in zijn geheel toch nog achterbleef. Een reden die hiervoor wordt genoemd is de extra kosten en energie die komen kijken bij zulke aanpassingen doorvoeren op grote schaal door het hele museum heen.

“En plus de simpele dingen zoals alle video's ondertitelen die in het museum te zien zijn, dat doen we nog steeds niet standaard. En dat is nu wel als doel gesteld om dat wel te doen. Maar ja, het is niet heel moeilijk om het te doen, maar je moet het wel altijd meenemen en in sommige gevallen ook budgetteren als je veel videomateriaal hebt.” – Museum 3

Het aanpassen van de vaste programmering binnen een museum is een proces wat langzaam maar zeker ook op gang kwam bij de musea. Er is alleen meer tijd voor nodig en wordt vaker gezien als een uitdaging.

“De conservatoren of de collega's van wetenschap of van informatie, die gaan vast verder op zoek, maar... Dus aanstootgevend dingen weghalen en/of nuanceren. Dus dat is allemaal wel in voorbereiding. Dus er komt een gelaagdheid in de vaste presentatie.” – Museum 7

3. Publiek

De stappen die gezet zijn op het gebied van Publiek zijn vooral gericht geweest op het aantrekken van de niet-bezoeker en daarmee een divers publiek.

Er zijn verschillende acties ondernomen op het gebied van het Publiek:

- Vergroten van de fysieke en sociale toegankelijkheid van de musea voor specifieke doelgroepen
- Controleurs vanuit verschillende doelgroepen een doorloop laten doen, om beter inzicht te krijgen in de behoeften en wensen van diverse doelgroepen
- Samenwerkingen starten met partners die expertise hebben op het gebied van bepaalde doelgroepen, vaak opgericht door deze doelgroepen zelf
- Workshop over de niet-bezoeker vanuit de Actiegroep Publiek

Het aantrekken van een divers publiek en de toegankelijkheid hierbij vergroten was het uitgangspunt van de Actiegroep Publiek. Een belangrijke overweging hierin was het meenemen

van de niet-bezoeker. Uiteindelijk is er ook een workshop ontstaan en aangeboden aan de leden van Samen Inclusief precies hierop gericht.

“Deelnemer: De workshop van de niet-bezoeker. [...] Dat vond ik ook wel een eyeopener, gewoon. [...] Van: waar zit dan onze niet-bezoeker en wie zou dat kunnen zijn en hoe krijgen we die dan, hoe krijgen we daar dan connectie mee of zo.

Gespreksleider: En dat was een interne workshop?

Deelnemer: Nou, dat was vanuit de Actiegroep Publiek, hebben we die... Daar hebben we eigenlijk twee dingen in eerste instantie een lezing van Anna Elfers, die heeft even in heel kort, globaal laten zien hoe je eigenlijk onderzoek kan doen naar je regio. Dus met statistieken en waar je allemaal terecht kan en waar je eigenlijk naar zou kunnen kijken. En op basis daarvan hebben we een workshop gedaan met Marieke Steijn, een collega van Anna. En die heeft, met haar zijn we eigenlijk gaan kijken van: nou, wie zijn onze niet-bezoekers? Dus welke groepen zijn wel in de regio maar krijgen we nog niet over de vloer en hoe kun je daarmee in gesprek gaan om te kijken van: nou. Zij had daar ook vanuit Rotterdam wel ervaring mee dat ze dat gedaan hebben met groepen en dan ook echt in samenwerking met die groepen projecten opgezet. Of ja, was daar niet direct iets uit voort kwam vloeien. Wel dat contact gehouden en toch gekeken van of daar... Ja, meer een relatie mee op te bouwen is.” – Museum 3

Om de niet-bezoeker naar de musea te halen zijn er verschillende initiatieven opgezet door de musea. Vaak wordt hierbij een partner in de hand genomen die samenwerkt met of ontstaan is uit de betreffende doelgroep, zodat er gericht stappen kunnen worden gezet om die groep te ondersteunen en kennis te laten maken met het museum. De kracht van deze partnerschappen wordt bij de P van Partner verder toegelicht. Toch geven we hier al graag een voorbeeld waarbij, door het opzetten van een lokaal partnerschap, een verbinding wordt opgebouwd met een doelgroep, die niet altijd de kans krijgen om het museum te bezoeken.

“En als je kijkt naar de partners waarmee we bijvoorbeeld in Den Haag werken, daar is natuurlijk bijna elke partner bezig met Diversiteit en Inclusie. Eén van de partners waar we ook mee werken, die ik eigenlijk binnen het project ontmoet heb, is Huiskamer. [Wat zij] inderdaad voor hun members doen, dus dat MuseumLAB, wordt dus ook een plek voor waar de allerarmsten, mensen die echt helemaal aan de onderkant zitten, helemaal niks hebben, elkaar kunnen ontmoeten, een beetje verder geholpen worden en dan van ons ook weer natuurlijk een kaartje voor hier krijgen, enzovoort, enzovoort. We zijn ook bezig met te kijken van, joh kunnen we daar dan met bussen laten rijden vanuit de buurt naar ons toe om de mensen ook hier een gezellig dagje uit aan te bieden, of niet. Dus nou ja, zo gaan we langzaam maar zeker met babysteps, maar wel heel bewust denk ik.” – Museum 5

Al met al, bevinden de musea zich in verschillende stadia binnen de P van Publiek, zoals bij het betrekken van en samenwerken met doelgroepen of wanneer het gaat om het aantrekken van

een divers publiek. Al lijkt er bij alle musea wel behoefte te zijn om dit soort samenwerkingen aan te gaan, bij sommige musea is dit nog een toekomstvisie.

“Wat nog wel een streven is, mijns inziens, is om ook veel meer met de doelgroepen zelf gesprekken aan te gaan en te kijken van, ja, hoe kunnen we jullie, hoe kunnen we elkaar vinden en hoe kunnen we iets voor elkaar betekenen zeg maar. [...] Er wordt nog redelijk vaak iets ontwikkeld en opgelegd en niet zozeer in samenwerking met. En dat vind ik wel een streven om te gaan doen. Dat is eigenlijk ook wel vanuit de Actiegroep Publiek wat we bedacht en naartoe gewerkt hebben, maar dat is nog niet heel erg ervan gekomen.” – Museum 3

Toch blijft het vaak nog lastig om de impact van een bepaald initiatief meetbaar te maken. Bij sommigen initiatieven valt het aantal gebruikers of bezoekers misschien ook wel tegen. Dit brengt dan al snel de discussie ter tafel: Is het de investering waard of valt het resultaat tegen? Wat gebeurt er als maar één persoon geholpen is door onze interventie? Is dat genoeg? Dit soort afwegingen komen ook naar voren in de focusgroepen.

“Ja, dat is ook een beetje nu met onze gebarentolken dat we nu terug horen van ja, maar er wordt zo weinig gebruik van gemaakt, maar mensen ... daar hebben we ook tijd voor nodig. We doen het nu twee jaar volgens mij en omdat nu alweer te zeggen van: ja maar we stoppen er maar nee, want ... nee, we moeten juist doorzetten omdat we nu hiermee bezig zijn en al hebben we maar één iemand in de zaal die daar gebruik van maakt, dat is toch één iemand die normaal niet zo snel naar het programma zou kunnen komen omdat er geen gebarentolk aanwezig en een schrijftolk is.” – Museum 3

Wanneer er gesproken werd over de initiatieven gericht op Publiek, bleek het soms ook lastig te zijn om de vier P's echt los te koppelen van elkaar en werd er juist overlap tussen verschillende P's ervaren. Een voorbeeld hiervan is Publiek en Programma, waarbij de programmering die wordt ontwikkeld soms algehele toegankelijkheid kan vergroten voor Publiek. Als het ware komt er door projecten binnen het onderdeel Programma meer kennis het museum in die gebruikt kan worden om toegankelijkheid te vergroten, wat weer mooi aansluit bij het onderdeel Publiek. Zo kunnen de verschillende P's elkaar ook versterken en brengt het juist ook verschillende domeinen van het museum samen.

“En qua publiek en programma merk je nu dat het een soort van twee kanten van dezelfde medaille is, soms. Want waar... Mijn project gaat over visuele toegankelijkheid, maar ik richt... Want mijn project richt zich niet opdat we meer mensen met een visuele beperking naar [naam museum] willen krijgen, maar we willen zorgen dat [naam museum] toegankelijker wordt voor mensen met een visuele beperking, en dat steken we in vanuit het programma deels, en vanuit hoe iemand aangesproken wordt bijvoorbeeld. Dus in die zin is het publiek soms ook juist heel erg, eigenlijk faciliteer je dat soms door het programma of door bejegening heet dat dan in dit geval, of hoe het gebouw in

elkaar zit, zeg maar. Dus dat is een beetje afhankelijk van, ja, je kan het zien als publiek, maar je kan het ook bekijken als programma.” – Museum 8

4. Partners

Op het gebied van partners was het voornaamste doel om te achterhalen hoe de musea nieuwe partnerschappen aan kunnen gaan, die ook oog hebben voor D&I, en hoe de musea bestaande partnerschappen kunnen evalueren.

Er zijn verschillende acties ondernomen op het gebied van het Partners:

- Stappenplan/Tool voor het aangaan en evalueren van partnerschappen
- Evalueren van vaste partners (bv. horeca, schoonmaak)
- Nieuwe samenwerkingen aangaan met maatschappelijke partners of andere partijen die expertise hebben op het gebied van D&I
- Workshop van de Actiegroep over het aangaan van partnerschappen
- Opnemen van regels over partnerschappen in het meerjarenplan

Interessant was dat er een discussie plaatsvond over de definitie van partnerschappen binnen de musea, waarbij sommige musea duidelijk onderscheid maken tussen vaste partners en projectmatige partners en andere musea niet. Zo blijkt dus ook dat het samen bediscussiëren van partnerschappen, veel nieuwe inzichten meebracht voor de deelnemende musea en ook nieuwe deuren opende voor het verdiepen van D&I.

“Toen ik partners hoorde als groep, dacht ik: o, dat gaat heel erg over de partijen die aan ons verbonden zijn. Maar er zijn ook groepen die hebben dat vertaald in juist: we gaan dus partijen, ik noem maar wat, de Zonnebloem of de stichting Philadelphia die gaan we heel actief aan ons verbinden. En dat is dus op een hele andere manier naar partners en partnerships gaan kijken in dit verband.” – Museum 8

De Actiegroep Partners heeft zich vooral beziggehouden met de gedeelde vraag en behoefte die er speelde, namelijk hoe partnerschappen die passen binnen het thema D&I aangegaan kunnen worden. Hiervoor is er uiteindelijk een tool ontwikkeld om dit doel te dienen.

“Uiteindelijk hebben we bedacht van: joh, dit soort dingen om in beeld te brengen waar de partners staan op het gebied van D&I, hoe ga je dat eigenlijk doen? Hoe ga je dat gesprek met een partij aan? Hoe ga je ze daarop uitvragen? En dat is ook uiteindelijk wat wij nu gaan opleveren, is een tool waarmee het gesprek met je huidige en met nieuwe partners makkelijker moet worden op dit onderwerp. En met partners moet je je voorstellen dat dat heel breed genomen kan worden. Wij maken hier bij [naam museum] echt wel onderscheid tussen wat we zien als partners en wat we zien als leveranciers of als we zien als klanten. Maar als je dat gewoon heel breed trekt is het eigenlijk elke externe partij waar je mee iets samendoet, die kun je als partner zien. En het is maar net hoe groot of hoe klein die samenwerking is om te zeggen van: dit vind ik echt een partner of dat vind ik een eenmalige klant of een eenmalige leverancier. Maar zeker bij de echte

partners, de partijen waarmee je vaker dingen samendoet, is de tool die we opleveren handig om dat gesprek aan te gaan.” – Museum 1

Vervolgens is er op basis van deze ervaring ook een workshop ontwikkeld en uitgevoerd met allerlei partners en lokale musea in de buurt als een manier van kennisdeling.

“In het verlengde daarvan, om het gelijk maar op te pakken, hebben we met interne werkgroep in het gedeelte Partners een workshop georganiseerd die volgende week gaat plaatsvinden. Waarbij we zowel een aantal lokale musea uit deze regio hebben uitgenodigd als een aantal maatschappelijke partijen om die samen te brengen en om die samen te gaan ... met elkaar te laten kennismaken in de hoop dat de maatschappelijke organisaties, de musea, wat meer kunnen vertellen over hun specifieke doelgroep. Er komt bijvoorbeeld een Zonnebloem, maar ook NewBees. NewBees houdt zich bezig met inburgering. Artikel 1 komt, dat gaat over discriminatie. We hebben Museum Plus Bus komt en dan uiteraard nog een heleboel musea in deze buurt.” – Museum 1

Zoals al eerder benoemd speelden er fusies en reorganisaties bij meerdere musea tegelijkertijd met het programma Samen Inclusief. Al werden deze als een beperkende factor ervaren door verschillende musea, werd er anderzijds ook benoemd dat dit juist een kans bood om nieuwe partnerschappen aan te gaan. Omdat aspecten binnen de organisatie tijdens deze turbulente periode herzien werden gaf dit ruimte om nieuwe verbanden aan te gaan.

“Samen Inclusief valt voor ons samen niet alleen fusie, maar ook de vernieuwing van onze werkwijze waarop we meer programma’s, programmagericht werken. ... Dan kom je al heel snel uit op allerlei partijen en partners met wie je, die we een podium bieden, waar we activiteiten mee samen hebben ontwikkeld. En dat krijgt allerlei vormen van inderdaad nou, wat ik noemde als Mijn Buuf of Mixblik, maar ook bijvoorbeeld we hebben een tiny house, dat is gebouwd door studenten van het ROC met ook studenten uit Bonaire. Dus dat is onze manier van werken voor de toekomst, met Partners.” – Museum 5

Het gevaar lag hierbij wel op de loer dat juist met zulke projectmatige partnerschappen het lastig is om een lange trend voort te zetten waarbij er in het DNA van de organisatie samenwerkingen zitten met D&I partners.

“We hebben natuurlijk enorm rondgerend, om maar even zo te zeggen, om het nieuwe museum neer te zetten en daar enorm veel partners bij betrokken. Daar zijn ook wat partners natuurlijk op wat meer incidenteel of projectmatig niveau geweest en ik denk dat we nu veel meer de lange lijnen aan het uitzetten zijn van, met wie willen we echt samen verder en hoe en wat.” – Museum 6

Reflectie

Al met al laat onze evaluatie zien dat er heel veel werk is verzet door de musea op dit vlak, en dat ze dit alles niet zonder elkaar hadden kunnen doen. Ze zijn op verschillende vlakken kritisch op zichzelf, de keuzes die zijn gemaakt en hun eigen voortgang. Maar gegeven dat COVID-19 tussendoor kwam en dat de bewustwordingsfase veel werk zonder duidelijk resultaat vergt, vinden we dat men ook wel iets genadiger naar zichzelf mag kijken. Er is veel belangrijk voorwerk verzet, waardoor er nu een fundament ligt waarop voortgebouwd kan worden.

Daarbij hopen wij vooral dat er ook echt op voortgebouwd gaat worden. Een aantal belangrijke ingrediënten om dat te doen komen duidelijk naar voren in deze evaluatie:

- Ondersteuning vanuit het management
- Heldere doelstellingen zetten en de voortgang meten
- Voldoende tijd, geld, en middelen toewijzen
- Zoveel mogelijk mensen erbij betrekken
- Niet zelf het wiel uitvinden, maar leren van elkaar
- En elkaar in dat hele proces blijven bemoedigen

Wanneer dat gebeurt, verwachten wij dat over 10 jaar wordt teruggekeken op Samen Inclusief als het startpunt van een enorm belangrijke verandering in de cultuur. Niet enkel de cultuur van de musea, maar ook van de culturele sector. Want veel inzichten die in deze evaluatie naar voren komen, zijn ook erg relevant voor andere organisaties in de culturele sector. En wie weet kan via het publiek daarmee ook een stukje cultuur van Nederland worden beïnvloed.

Dank aan projectcoördinator Sanne den Adel en de deelnemende musea voor alle input om deze evaluatie op te stellen!

Hans, Amber en Jamie

Referenties

- ⁱ <https://codedi.nl/wp-content/uploads/2020/08/Code-Diversiteit-en-Inclusie-Digitoegankelijk.pdf>
- ⁱⁱ <https://www.vsc-netwerk.nl/vsc-projecten/programma-diversiteit-inclusie/>
- ⁱⁱⁱ van Dijk, H. (2021). Samen inclusief: Rapportage van de nulmeting.
- ^{iv} Vermeulen, M., Doornenbal, B., van Dijk, H., & Aukema, S. (2021) De kunst van het meten: Diversiteit en inclusie bij het Van Gogh Museum. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*.
- ^v van Dijk, H. (2021). Twee jaar na de Code D&I in de culturele en creatieve sector: Achteruitgang is vooruitgang.
- ^{vi} 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*, 46(2), 229-273.
- ^{vii} Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- ^{viii} Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), 81-93.
- ^{ix} Zhou, C., van Dijk, H., Doornenbal, B. The art of diversity: Creating cultural organizations that are diverse in their personnel, public, program, and partners. *Working paper*.
- ^x <https://nl.indeed.com/carrieregids/ontwikkeling/smart>
- ^{xi} Zhou, C., van Dijk, H., Doornenbal, B. The art of diversity: Creating cultural organizations that are diverse in their personnel, public, program, and partners. *Working paper*.