

**smoezen**

**culturele**

**smoezen**

**diversiteit in**

**smoezen**

**het culturele**

**smoezen**

**bestuur**

**smoezen**

**smoezen**

**smoezen**

**Every single  
word in  
this document  
is utterly worthless**

Uit: The Diversity Manifesto, written by the National Campaign for the Arts to disseminate the findings of Creative Renewal, an EQUAL project run by EQ, the national agency for equality and diversity in the creative industries, GB.

■ ■ ■

**unless you do  
something about it**

# Ja maar...

p 06	Voorwoord door staatssecretaris Medy van der Laan
p 08	De smoes als uitvlucht... tijd voor verandering!
p 10	Smoes 1: Vrouwen voelen zich niet thuis in onze bestuurscultuur
p 13	Smoes 2: Gericht werven van vrouwen of allochtonen is niets voor ons. Om te beginnen zijn ze heus wel in staat voor zichzelf op te komen. Bovendien werkt een doelgroepenbeleid averechts omdat het mensen stigmatiseert
p 17	Smoes 3: Wij letten bij selectie alleen op kwaliteit. Man of vrouw, autochtoon of allochtoon, jong of oud; het speelt bij onze selectie geen enkele rol
p 20	Smoes 4: We zijn een gezellige vriendenclub, dan moet je er geen buitenstaanders bijnemen
p 23	Smoes 5: We hebben helaas geen vacatures
p 25	Smoes 6: We hebben bestuurders nodig met een breed netwerk en dat hebben allochtonen nu eenmaal niet
p 28	Smoes 7: We kunnen ze niet vinden
p 32	Initiatiefnemers
p 34	Weblinks

Op vijf oktober vorig jaar sprak ik op de bijeenkomst 'Toegang tot toezicht' in het Amsterdamse Concertgebouw. Een uitstekend initiatief waar verschillende clubs de handen ineen hebben geslagen om de fletse en mascu-liene samenstelling van de Nederlandse cultuurbesturen op te frissen. Wat me raakte was het persoonlijke verhaal van dagvoorzitter Noraly Beyer. Ze vertelde lid te zijn van twee besturen van theaters, en hoe dat zo gekomen was.

*'Ik heb jarenlang niks willen weten van besturen, allergisch als ik ben voor vergaderingen', opende Beyer in haar persoonlijke inleiding. Totdat ze Rob Boonzayer Flaes van Atana tegenkwam.*

*Beyer: 'De bezieling van Rob en mijn eigen enthousiasme voor het theater maakten 'n één-tweetje. Atana was zo goed om mij in te wijden in de geheimen van goed bestuur. En zo kreeg ik de kans om mee te gaan draaien in het bestuur van twee theaters die mij lief zijn: de Engelenbak en Krater. Dat ik hiermee ook meewerkte aan de verdere inkleuring van beide besturen was mooi meegenomen.'*

Bestuurders  
moeten actief op  
zoek naar andere  
doelgroepen om  
cultuurbesturen meer  
kleur te geven

Dit verhaal laat twee dingen zien. 1. Dat de aanname dat 'veel vrouwen zich nu eenmaal niet thuis voelen in de bestuurscultuur' - zoals één van de smoezen uit dit boekje luidt - soms gewoon klopt. En 2. Dat we het kunnen doorbreken. Mannelijke cultuurbestuurders moeten het niet als excuus gebruiken om hun speurtocht naar jonge, kleurrijke en vrouwelijke leden uit te stellen. Ze moeten het aangrijpen om de deur juist verder open te zetten.

Want we komen er steeds meer achter: diversiteit is essentieel voor het functioneren van je organisatie. Het bedrijfsleven is zich daar al langer van bewust.

Zo ontdekte het autobedrijf Ford zo'n tien jaar geleden dat er iets schortte aan de communicatie/verkoop. Het bedrijf telde voornamelijk blanke, mannelijke werknemers van boven de 45. Die ook auto's produceerden die voldeden aan de smaak en behoeften van die doelgroep. Dat zag je terug in de verkoopcijfers. Pas toen het bedrijf werknemers in huis haalde van verschillende nationaliteiten, vrouwelijke collega's én van jongeren, ontstond er dynamiek, variatie, creativiteit. Het kwam het bedrijf, het aanbod en de omzet ten goede.

Cultuurinstellingen zijn natuurlijk geen bedrijven in letterlijke zin. Maar ook podia, festivals en gezelschappen moeten dynamisch blijven, willen ze de toekomst halen. Als we inderdaad een veelkleurig cultureel aanbod willen in Nederland, dan bereiken we dat door ook aan de bedrijfsmatige kant die diversiteit te stimuleren. En dan mogen we ons geen aannames permitteren die een frisse doorstroom en variatie van mensen in de weg staan. Bestuurders moeten actief op zoek naar andere doelgroepen om cultuurbesturen meer kleur te geven.

Clubs als Atana en Netwerk CS – die ik financieel flink ondersteun - helpen daarbij. En ook het Ambassadeursnetwerk van Martijn Sanders, Kunst en Zaken en Kunsten '92 doen goed werk. Dit boekje is een vrucht van samenwerking tussen deze 'netwerken'. En de aanpak ervan spreekt me bijzonder aan.

Het opent de ogen van bestuurders die misschien onbewust verandering uit de weg gaan. En als het goed is ook die van potentiële nieuwe bestuurders, die dezelfde aannames bevestigen en de kop in het zand steken. Door smoezen op een rijtje te zetten stelt dit boekje het probleem centraal. En reikt strategische adviezen en strategieën aan om het te veranderen. Doel is dat alle betrokkenen vooral zélf hun verantwoordelijkheid gaan nemen. Laten we dat met z'n allen de komende tijd gaan doen!

Smoezen zijn zo oud als de mensheid. Iedereen kent ze. Iedereen gebruikt ze. Zo ook wanneer het gaat om diversiteit in besturen van culturele instellingen. Diversiteit heeft bij een groot deel van de culturele instellingen geen prioriteit. En dus gonst het van de smoezen.

Een smoes betekent letterlijk praatje, vertelsel of uitvlucht. Het woord komt oorspronkelijk uit het hebreuws waar het bericht of gerucht betekent. Smoezen zijn er niet voor niets. Het is soms gemakkelijker de waarheid te ontvluchten dan er mee te leven. Op die manier stoot je mensen niet voor het hoofd en worden conflicten vermeden. In dat opzicht zijn smoezen heel handzaam. Maar smoezen zijn ook lastig. Ze dwarsbomen een gewenste vooruitgang of leiden tot ongewenste resultaten. In dat geval is het van belang de smoes te ontmantelen. Of anders gezegd: het vertelsel of het praatje te doorzien en de gebruiker van de smoes te confronteren met de waarheid. Dat is niet altijd eenvoudig. Vooral omdat ieder zo zijn eigen overwegingen heeft om een smoes te gebruiken.

Op 5 oktober 2005 vond in het Concertgebouw in Amsterdam de bijeenkomst 'Toegang tot Toezicht' plaats. Martijn Sanders van Het Concertgebouw was als een van de ambassadeurs van het Ambassadeursnetwerk Besturen initiatiefnemer van deze dag waar diversiteit in het culturele bestuur centraal stond.

De samenwerkingspartners van die dag (Atana, IPP, Kunst & Zaken, Kunsten '92, het Ministerie van OCW en Netwerk CS) vinden het hoog tijd voor verandering en selecteerden de zeven meest voorkomende smoezen op het gebied van diversiteit in besturen van culturele instellingen. Het zijn de smoezen die een drempel vormen om diversiteit daadwerkelijk gestalte te geven. In dit boekje worden ze omschreven én direct voorzien van ontmantelstrategieën. De strategieën zijn gebaseerd op de kennis van de deelnemers aan de bijeenkomst 'Toegang tot Toezicht'. Het zijn dus suggesties, oplossingen en strategieën uit de culturele sector zelf die u het materiaal in handen geven om de smoes de wereld uit te helpen. Daarnaast worden belangrijke feiten uit onderzoeken en bijzondere uitspraken vermeld.

Op basis van de beschrijving van de smoes, de ontmantelstrategie, feiten en uitspraken kunt u uw eigen verhaal samenstellen om de smoes te ontmantelen. Zo geeft dit boekje u een instrument in handen om de overbekende smoes de spreekwoordelijke das om te doen en de gewenste verandering in gang te zetten!

Het is soms  
gemakkelijker de  
waarheid te  
ontvluchten dan er  
mee te leven

# Vrouwen voelen zich niet thuis in onze bestuurscultuur

“Het bestuur van Het Concertgebouw was altijd een zogenaamd old boys network. De twee vrouwen, die op een gegeven moment in het bestuur zitting namen, brachten een enorme verbetering in de bestuurscultuur met zich mee. Het bestuur werd daardoor veel zakelijker en efficiënter.” *Martijn Sanders, Ambassadeur van het netwerk ‘vrouwen in besturen’ en directeur van Het Concertgebouw Amsterdam*

### **Vrouwen voelen zich niet thuis in onze bestuurscultuur**

Veel mannen voelen zich als een vis in het water in de masculiene bestuurscultuur. Zij zien dan ook geen reden om de samenstelling van het bestuur te veranderen. Op zich is dat ook niet verwonderlijk. Besturen is iets dat je in je vrije tijd doet en waar je plezier in wilt hebben. Het is prettig als je weet waar je aan toe bent, weet hoe een bijeenkomst verloopt en om je 'vrienden' regelmatig te zien. Maar mannen zijn niet de enige die deze smoes gebruiken. Ook vrouwen willen deze smoes wel eens hanteren. De smoes wordt dan echter om hele andere redenen ingezet. Soms weten vrouwen niet wat 'besturen' inhoudt en zeggen bij voorbaat dat het hen niet aantrekt. Of zij zien het niet zitten om als enige vrouw aan een mannenbolwerk deel te nemen. Stigmatisering ligt dan immers op de loer.

### **De feiten op een rij**

(uit het rapport 'Vrouwen in besturen van culturele instellingen' Risbo, september 2005)

- In 2005 heeft 35% van de besturen één vrouw.
- Er tekent zich een gunstige ontwikkeling af: in 22% van de besturen zaten in 2005 meer vrouwen dan in 2001.
- 37% van de culturele stichtingen geeft aan zelf op dit moment beleid te voeren ter bevordering van het aantal vrouwen in het bestuur. De voornaamste reden om geen beleid te voeren is dat er meer belang gehecht wordt aan andere kwaliteiten en kenmerken van de kandidaten.
- De algemene grondhouding ten aanzien van vrouwen in besturen is positief. 94% van de culturele instellingen zegt het eens tot zeer eens te zijn met de stelling dat vrouwen geschikt zijn voor alle functies binnen een bestuur.
- Wanneer meerdere vrouwen zitting hebben in een bestuur neemt ook het aantal vrouwen op zichtbare posities zoals voorzitter, penningmeester en secretaris toe.

### **De ontmantelstrategie**

De feiten laten een gunstige ontwikkeling zien. Er komen meer vrouwen in besturen van culturele instellingen en de grondhouding ten aanzien van vrouwen is positief. Op basis van deze constatering kan de ontmanteling van de smoes worden ingezet. We maken een onderscheid tussen mannen en vrouwen.

#### 1. strategie voor de mannen:

- Laat succesvolle gemengde besturen contact leggen met mannenbesturen. Zo kunnen ervaringen uitgewisseld worden en kan men ontdekken dat vrouwen een toegevoegde waarde hebben.
- Is de intentie aanwezig om verandering aan te brengen dan is het belangrijk dat de voorzitter zich achter de nieuwe leden schaaft. Wanneer de voorzitter zijn voorkeur laat uitgaan naar nieuw elan in de bestuurscultuur en zich daarvoor ook daadwerkelijk inzet wordt de kans op slagen vergroot.
- Zoek niet één vrouw maar twee vrouwen. Twee vrouwen hebben vaak een grotere impact op de verandering van de bestuurscultuur. Dit wordt door mannen meestal als positief ervaren.
- Investeer in interactie met elkaar en stel randvoorwaarden vast waaronder het nieuwe bestuur dient te functioneren zodat iedereen weet waar hij of zij aan toe is.

#### 2. strategie voor de vrouwen:

- Om vrouwen over de drempel heen te helpen is het van belang de onbekendheid over het besturen weg te nemen: informatie over wat het besturen inhoudt, wat er van hen verwacht wordt en welke tijdsinvestering het van hen vraagt is daarbij essentieel.
- Zoek andere vrouwelijke (kandidaat) bestuursleden op om ervaringen te delen en eventueel samen zitting te nemen in een bestuur. Zo voorkom je dat je als enige vrouw wordt geïsoleerd en/of gestigmatiseerd en het plezier in besturen je al snel vergaat.
- Stel als nieuwkomer voorwaarden: je wil als vrouw zitting nemen in het bestuur maar dan dienen er een aantal zaken te veranderen; bijvoorbeeld dat de eindtijd van de vergadering van te voren vaststaat, dat er een duidelijk rooster voor aftreden is, enz.

**Gericht werven van vrouwen of allochtonen is niets voor ons. Om te beginnen zijn ze heus wel in staat voor zichzelf op te komen. Bovendien werkt een doelgroepenbeleid averechts omdat het mensen stigmatiseert**



'Ik heb jaren niks willen weten van besturen, allergisch als ik ben voor vergaderingen. Tot ik gebeld werd door Atana en ik weerloos was voor de bezielende woorden. Heel toevallig was ik net daarvoor benaderd voor het be-stuur van Theater de Engelenbak en alsof de duvel ermee speelde ook voor het bestuur van Krater Theater. De bezielende woorden van Atana en mijn eigen enthousiasme voor het theater maakten 'n een-tweetje.' *Noraly Beijer, nieuwslezer en redacteur NOS-journaal.*

**Gericht werven van vrouwen of allochtonen is niets voor ons. Om te beginnen zijn ze heus wel in staat voor zichzelf op te komen. Bovendien werkt een doelgroepenbeleid averechts omdat het mensen stigmatiseert**  
In deze smoes worden twee uitspraken gedaan. Ten eerste dat allochtonen en vrouwen in staat zijn voor zichzelf op te komen. Dit is een uitspraak die op zichzelf niet onder de categorie smoes valt. Vanzelfsprekend zijn vrouwen en allochtonen in staat voor zichzelf op te komen. Het is alleen de vraag in welke mate zij daarvoor de kans krijgen. Die kans kan geboden worden door een gerichte werving. En daar gaat de tweede uitspraak van de smoes, eigenlijk de daadwerkelijk smoes, over: namelijk de gedachte dat doelgroepenbeleid mensen stigmatiseert. Deze smoes wordt met name gebruikt om de afwezigheid van iedere vorm van diversiteitsbeleid formeel te verantwoorden.

#### Wat zeggen...

*Anette Kimman,  
manager retail banking Delta Lloyd Bank  
(Winnaar Diveristy Award 2002):*  
'Je kunt wel van alles willen, maar als de baas niet het goede voorbeeld geeft houdt alles op.'

*Wim Jacobs,  
Atana:*  
'Wees voorzichtig met actief doelgroepenbeleid. De genoemde smoes is een smoes, maar ook met doelgroepenbeleid kan je de plank mis-slaan. Gerichte aandacht per persoon is belang-rijk. Kijk waar de competentie ligt en equipeer die mensen.'

*Dineke Stam,  
De Nederlandse Museumvereniging  
en Cultuur & Co:*  
'Doelgroepenbeleid in de museumwereld is echt hard nodig. De urgentie is daar namelijk ver te zoeken.'

#### De ontmantelstrategie

Het ontkennen van de kans op stigmatisering is niet mogelijk. Helaas zijn er verschillende voor-beelden van vrouwen en allochtonen die om die reden hun positie vroegtijdig verlaten hebben. Het zijn dan soms ook de leden van de doel-groep zelf die tegen een gericht doelgroepen-beleid zijn. Toch zijn dit geen argumenten om af te zien van doelgroepenbeleid. Wel zijn er belangrijke voorwaarden verbonden aan een zorgvuldig doelgroepenbeleid:

- Draag zorg voor een gerichte werving waarbij mensen gekoppeld worden op basis van wederzijdse empathie. Persoonlijk contact is het sleutelwoord.
- Draag zorg voor een zorgvuldige selectie. Doe geen concessies aan kwaliteit zorg voor een intensieve begeleiding na de selectie, bijvoorbeeld door de kandidaat aan een mentor te koppelen en/of te trainen. Of met andere woorden: equipeer de geselecteerde mensen goed zodat je er zeker van bent dat de persoon in kwestie zal slagen in zijn werk. Op deze manier kan de persoon zelfs als voorbeeld gaan fungeren.
- Werk aan bewustwording binnen de orga-nisatie. Zonder enig draagvlak voor nieuw elan is ieder doelgroepenbeleid gedoemd te mislukken. De voorzitter dient achter het gevoerde beleid te staan.
- Het opstellen van randvoorwaarden en het omschrijven van de gewenste verandering kan een hulpmiddel zijn om iedereen op een lijn te krijgen en duidelijkheid te verschaffen.

Wanneer bovenstaande voorwaarden in acht worden genomen, worden de gevaren voor stigmatisering geminimaliseerd en kan de smoes ontmanteld worden.

# Wij letten bij selectie alleen op kwaliteit. Man of vrouw, autochtoon of allochtoon, jong of oud; het speelt bij onze selectie geen enkele rol

'Als het gaat om competenties en competentieprofielen zie je dat er zelden 'vrouwelijke competenties' worden aangehaald zoals goed luisteren en het bevorderen van cohesie. Die komen dus ook niet aan de orde.' *Vrouw, 47 jaar bestuurder van een culturele instelling (uit: Scherven brengen Geluk)*

## Wij letten bij selectie alleen op kwaliteit. Man of vrouw, autochtoon of allochtoon, jong of oud; het speelt bij onze selectie geen enkele rol

Dit is een veilige smoes omdat de gebruiker van deze smoes zich gemakkelijk achter zijn of haar beleid kan verschuilen. Dat beleid klinkt in eerste instantie ook heel logisch: de uitspraak 'Wij letten alleen op kwaliteit.' suggereert een doordacht en zorgvuldig selectiebeleid waarbij professionaliteit hoog in het vaandel staat. Sommige gebruikers hanteren hem om te laten zien dat ze nadenken over diversiteit maar er bewust voor kiezen kwaliteit voorrang te geven. Soms is dat ook zo. In dat geval weten de gebruikers niet welke onbewuste processen een rol bij de selectie kunnen spelen. Anderen gebruiken de smoes als dekmantel om niet met diversiteit aan de slag te hoeven: 'We letten alleen op kwaliteit dus iedereen heeft hier een eerlijke kans'.

### De feiten op een rij

De besturen vinden culturele diversiteit een meerwaarde omdat:

- Er een beter bereik van andere publieks groepen plaats vindt (genoemd door 28%) er een verbreding van de visie ontstaat (genoemd door 11%).
- Er vernieuwing in het aanbod ontstaat (genoemd door 9%).
- In 2003 12% van de besturen cultureel divers samengesteld was. In 1999 was dit nog 8%.
- Besturen van culturele instellingen een positieve houding hebben ten opzichte van culturele diversiteit, maar slechts enkele zich inspinnen om deze houding in praktijk te brengen (uit het rapport Culturele Diversiteit van besturen).
- Uit onderzoek blijkt dat selecteurs onbewust worden beïnvloed door hun eigen achtergrond en voorkeuren. Of met andere woorden: een leeftijd-, sekse- en cultuurvrij selectieproces bestaat niet.

## De ontmantelstrategie

Bij de ontmanteling van deze smoes draait alles om de vraag: 'Wat is kwaliteit?' Vanzelfsprekend dient er bij de selectie geen concessie te worden gedaan aan de kwaliteit van een individu. Daarmee wordt de kans op stigmatisering immers vergroot en dat schaadt zowel de beeldvorming over de doelgroep als het functioneren van het bestuur. Maar dat wil niet zeggen dat het bewust binnenhalen van nieuw elan niet samen kan gaan met kwaliteit (zie ook smoes 2). Het is maar net hoe je het begrip 'kwaliteit' definieert.

Suggesties voor de ontmanteling van de smoes:

- In 2009 zal één op de drie nieuwe arbeidsplaatsen worden ingevuld door mensen met een allochtone achtergrond. Dat zal ongetwijfeld vergaande effecten hebben op de vraag naar het culturele aanbod. Het is belangrijk bestuursleden aan te stellen die in deze circuits hun contacten hebben, verbindingen weten te maken en kunnen meebewegen met de nieuwe markt: dat komt de kwaliteit van zowel het bestuur als de gehele organisatie ten goede.
- Kijk bij de beoordeling van kwaliteit naar het bestuur als geheel: zou het bestuur niet gebaat zijn bij bijvoorbeeld verjonging? Op die manier kunnen oude bestuurders hun kennis overdragen en stromen nieuwe ideeën de organisatie binnen: dat is ook kwaliteit.
- Breng gemengde besturen in contact met witte mannelijke besturen zodat beelden over kwaliteit bijgesteld of veranderd kunnen worden (zie ook smoes 1).
- Werk aan bewustwording bij het selectieproces: welke criteria hanteren we en zijn die werkelijk leeftijd-, cultuur- en seksevrij?
- De 23 Aanbevelingen Cultural Governance zijn een eenvoudig en doeltreffend hulpmiddel voor het opstellen van een profiel voor zowel een bestuur of raad van toezicht, als voor individuele bestuursfuncties. Ze zijn te vinden in de 'Handleiding Cultural Governance; vrijwillig, niet vrijblijvend' van Kunst & Zaken.

# We zijn een gezellige vrienden- club, dan moet je er geen buitenstaan- ders bijnemen

'Besturen in de cultuursector is een merit good. Het is een aangenaam deftig circuit, het staat keurig op je CV en je komt er nog eens iemand tegen met wie je een gesprek kunt voeren. Het kost dan ook weinig moeite mensen te vinden die er graag hun tijd aan willen besteden. Het is een typisch friends of friends circuit- maar geen vriendenkring die zich spontaan wil uitbreiden.' *Rob Boonzajer Flaes (Directeur Atana) en Mavis Carrilho (Directeur Netwerk CS)*

### We zijn een gezellige vriendenclub, dan moet je er geen buitenstaanders bijnemen

U ziet ze voor zich. De besturen die vaak al jaren uit dezelfde groep mensen bestaan en die zo hun eigen gewoontes hebben. Waarom zouden die besturen veranderen? Ze houden graag alles bij het oude: bestuursleden weten wat ze aan elkaar hebben, kennen elkaars netwerken en zijn perfect op elkaar ingespeeld. Daarbij speelt het vriendschappelijke element een belangrijke rol. Het is prettig elkaar zo nu en dan weer te ontmoeten en de laatste wetenswaardigheden uit te wisselen. Buitenstaanders maken inbreuk op deze vertrouwde patronen. Deze bestuurders vissen, wanneer zij iemand nodig hebben, in hun eigen netwerk. Zo weten zij wat ze binnenhalen en blijft het karakter van de vriendenclub behouden.

#### Wat zeggen... De vrouwelijke bestuurders:

- Mannen dienen deelgenoot te worden gemaakt van de oplossing, ook zij moeten stakeholder zijn van het onderwerp.
- Vrouwen hebben baat bij extra coaching wanneer zij functioneren in een mannenbolwerk. Een goed voorbeeld is het programma Coaching in de cultuur voor 'high-potential' vrouwen in de culturele sector.
- Vrouwen hebben een lange adem nodig om zich in hechte mannenculturen te profileren. Het is belangrijk dat vrouwen zich laten zien en zich proactief opstellen. (Uit: Scherven brengen Geluk)

### De ontmantelstrategie

Voorop staat dat besturen geen onaangename bezigheid dient te zijn. Het gebeurt immers in de vrije tijd. Maar zijn buitenstaanders werkelijk zo'n inbreuk op de gezelligheid? Zij kunnen jarenlange ingesleten patronen doorbreken en zorg dragen voor een nieuwe frisse blik.

Daarnaast vraagt een veranderende maatschappij om een vernieuwend bestuur. Nieuwkomers kunnen daar hun bijdrage aan leveren.

De suggesties:

- Zet oud-bestuurders in als adviseurs en/of mentoren van de nieuwe bestuurders. Op die manier blijven zij betrokken en kunnen zij hun waardevolle kennis overdragen.
- Stel een 'Raad van Advies' in. Lang zittende bestuursleden kunnen daar naar promoveren en het zittende bestuur van advies voorzien zonder hun betrokkenheid te verliezen.
- Richt een vereniging voor oud-bestuurders op zodat de vriendenclub kan voortbestaan en een bron van kennis wordt voor verschillende besturen uit de culturele sector.
- Laat gemengde en vernieuwende besturen kennismaken met lang zittende besturen zodat ervaringen uitgewisseld worden, zo wordt de drempel naar nieuw elan verlaagd.
- Ga bij iedere vacature na of er 'nieuw bloed' nodig is (Aanbeveling 10 van de 23 aanbevelingen Cultural Governance).

Tot slot... enige voorzichtigheid bij het toetreden van nieuwe bestuurders in de 'ons kent ons' cultuur is geboden. Het is belangrijk dat nieuwe gezichten niet direct worden bedolven onder de hechte vriendencultuur. Ook hier geldt (zie smoes 1) dat de voorzitter zich schaaft achter de nieuwe koers, dat er voorwaarden worden opgesteld voor de nieuwe koers en dat er meer dan één nieuw gezicht zitting neemt in het bestuur.

# We hebben helaas geen vacatures

'Willen we wat doen aan het 'old boys network' in de culturele sector, dan is het van belang dat we beseffen dat het systeem van coöptatie op zijn retour is.' *Marianne Berendse, directeur Kunst & Zaken*

### We hebben helaas geen vacatures

Deze smoes is een variant op de voorgaande smoes (smoes 4) alleen hij is wat subtieler geformuleerd. Hij sluit buitenstaanders niet direct maar indirect uit. Vaak zijn er immers wel vacatures maar deze worden, zonder dat daar bekendheid aan wordt gegeven door bijvoorbeeld advertenties, ingevuld door bekenden uit het eigen netwerk. Zo blijven vacatures binnen de besturen onzichtbaar en kan de smoes ten allen tijde worden ingezet. Daarnaast speelt het fenomeen van de 'plucheplakkers' een rol. De gezelligheidscultuur van de vriendenclub zorgt er voor dat bestuurders jarenlang blijven zitten op de bestuurdersstoel. De zittingstermijnen worden overschreden, waardoor roulatie van nieuwe bestuurders achterwege blijft.

### De feiten op een rij

- 56% van de besturen bevordert culturele diversiteit niet. Bij de overige instellingen wordt er bij het opstellen van de functieprofielen rekening gehouden met diverse culturele achtergronden (11%) en worden bestuursleden buiten het eigen netwerk geworven (7%) (uit Culturele diversiteit van besturen).
- Netwerken bevorderen kennis uitwisseling en zichtbaarheid van potentiële kandidaten.

### De ontmantelstrategie

Om deze smoes te lijf te gaan, zijn er twee mogelijkheden. Aan de ene kant is het van belang te bewerkstelligen dat besturen meer openheid van zaken geven. Aan de andere kant kunnen vrouwen en allochtonen gemobiliseerd worden om zich kenbaar te maken bij besturen zodat zij op het netvlies van de zittende bestuurders komen te staan.

De suggesties:

- Maak vacatures zichtbaar. Ontwikkel een openbare vacaturebank voor bestuursfuncties zodat transparant wordt waar de vacatures zich bevinden.
- Houdt besturen aan het aftreedrooster dat in alle statuten is opgenomen zodat er meer roulatie ontstaat en nieuw elan meer kans heeft om in te stromen. Zie voor een voorbeeld aftreedrooster de 'Handleiding Cultural Governance; vrijwillig, niet vrijblijvend'.
- Communiceer en kijk ook buiten de grenzen van het netwerk van het bestuur als er een vacature te verwachten valt.
- Leg persoonlijk contact. Er bestaat bij vrouwen en allochtonen onbekendheid over wat het besturen nu precies inhoudt. Informeer vrouwen en allochtonen over het besturen zodat zij zelf kunnen beslissen of het iets voor hen is en eventueel hun eigen netwerk kunnen aanboren.
- Ontwikkel traineeprojecten voor vrouwen door bijvoorbeeld een aspirant bestuurder te koppelen aan iemand met veel bestuurservaring. Zo kan de aspirant zijn netwerk vergroten en ontdekken of besturen iets voor hem/haar is en zittende bestuurders maken kennis met nieuw elan zet bekende allochtone en vrouwelijke bestuurders in als ambassadeur. Zij kunnen een brug slaan tussen de zittende bestuurders en potentiële kandidaten.

# We hebben bestuurders nodig met een breed netwerk...

# ...en dat hebben allochtonen nu eenmaal niet

"Culturele diversiteit tot speerpunt van je beleid maken is niet zo moeilijk, maar echte aandacht daarvoor krijg je alleen als je mensen in je bestuur opneemt die er dagelijks mee te maken hebben. Dat zie ik ook bij Kunsten '92." *Marianne Versteegh, algemeen secretaris Kunsten '92.*

## We hebben bestuurders nodig met een breed netwerk en dat hebben allochtonen nu eenmaal niet

Onbekend maakt onbemind: zittende bestuurders zoeken naar iemand die op hen lijkt. Ze zoeken naar het oude, vertrouwde en bekende. Deze smoes wordt gebruikt door bestuurders die willen weten wat ze in huis halen. Ze zoeken voor nieuwe kandidaten in hun eigen netwerk en dat is veelal mannelijk en autochtoon. Meestal hebben ze ook geen kennis van het netwerk waarover potentiële allochtone bestuurders beschikken. Het gebrek aan kennis en de behoefte om te weten wat er in huis wordt gehaald, leidt tot aanstelling van 'vertrouwde' bestuurders.

### Wat zeggen...

#### *Ingeborg Wegter van Netwerk CS:*

'Het intermenselijke in het diversiteitsproces is haast niet te overschatten. Je moet elkaar ontmoeten om iets in beweging te zetten. Zonder ontmoeting krijg je niets van de grond. Netwerk CS organiseert ontmoetingen tussen die verschillende netwerken.'

#### *Lisia Pires van Netwerk CS:*

'We moeten niet vergeten dat besturen uiteindelijk middel zijn om een doel te bereiken: namelijk een goed uitgebalanceerd kunstenaanbod. Als het doel scherp in het vizier wordt gehouden komt eigenlijk heel logisch de vraag naar boven hoe de diversiteit aan mensen in onze samenleving met het kunstenaanbod bediend kan worden. En dan ontstaat de behoefte aan nieuw elan in de besturen van culturele instellingen vanzelf.'

## De ontmantelstrategie

De positieve houding van culturele instellingen ten aanzien van culturele diversiteit (zie smoes 3) biedt hoop maar dan moet er wel prioriteit aan diversiteit worden gegeven.

### De suggesties:

- Overtuig door krachtige voorbeelden van al zittende bekwame allochtone bestuurders.
- Benoem een groep allochtone bestuurders tot ambassadeurs: zij kunnen besturen informeren over hun ervaringen als bestuurder en wat hun netwerk voor het bestuur oplevert.
- Breng netwerken van autochtone en (potentiële) allochtone bestuurders met elkaar in contact door bijvoorbeeld een jaarlijkse borrel: zo kan men kennis nemen van de netwerken die er wederzijds bestaan.
- Schakel al zittende allochtone bestuurders in wanneer er een vacature vrij komt: wellicht kunnen zij mensen uit het eigen netwerk mobiliseren en zorg dragen voor nieuw elan.

'Ik zeg niet dat het gemakkelijk is. Ik heb bij mijn aanstelling op het departement lang gezocht naar een vrouw die ik op een bepaalde functie wilde hebben. Het is uiteindelijk gelukt.'

*Medy van der Laan, Staatssecretaris van Cultuur op de bijeenkomst 'Toegang tot Toezicht'*

**We kunnen ze  
niet vinden**

### We kunnen ze niet vinden

Soms schuilt in een smoes een kern van waarheid. Dit is er een van. Dat bekwame allochtonen en vrouwen niet te vinden zijn, is niet waar. Maar dat het hard werken is, beamen de organisaties en de mensen die zich voor meer diversiteit inzetten. De vijver waaruit men kan vissen, is aanzienlijk kleiner dan de vijver die bestaat uit autochtone mannelijke kandidaten máár, hij is nu ook weer niet zo klein als door velen wordt gedacht. De smoes wordt dan ook vaak te pas en te onpas gebruikt. Hij is favoriet bij besturen die daarmee hopen aan te tonen dat zij wel willen maar niet kunnen. Toch ligt de oorzaak van het 'niet kunnen vinden' meestal in het feit dat de wil tot verandering niet krachtig genoeg aanwezig is. Diversiteit heeft gewoonweg geen prioriteit. Een forse tijdsinvestering in het zoekproces is dan geen optie.

### De feiten op een rij

Atana traint bestuurders met een dubbele culturele achtergrond en bemiddelt hen naar bestuurs- en adviesfuncties in de cultuur. De afgelopen jaren zijn er 188 bestuurders en adviseurs via het Atana programma in de cultuursector ingestroomd.

Matching atana cultuur naar sectoren	
• Accommodaties (gebouwen)	13
• Beeldende Kunst / Vormgeving	5
• Bovensectoraal	38
• Dans	9
• Festivals	16
• Film / Audiovisueel	10
• Fondsen	11
• Internationaal	4
• Letteren	1
• Media	15
• Musea	6
• Muziek	19
• Erfgoed	1
• Theater	36
• Cultuureducatie	4
• Totaal	188

### De ontmantelstrategie

De ontmanteling van deze smoes kan gericht worden op twee elementen: het zoekproces en de wil tot veranderen.

1. Het zoekproces
  - Breng netwerken van autochtone en (potentiële) allochtone bestuurders met elkaar in contact zodat men kennis kan nemen van de netwerken die er wederzijds bestaan: dat vergemakkelijkt het zoekproces in een later stadium.
  - Schakel zittende allochtone bestuurders in wanneer er een vacature vrijkomt: misschien kunnen zij mensen uit het eigen netwerk voordragen?
  - Leg eventueel contacten met gemengde besturen: hoe zochten zij?
  - Schakel Atana en Kunst & Zaken in.
2. De wil tot veranderen
  - Toon aan dat diverse besturen een meer waarde hebben voor de culturele instelling door overtuigende voorbeelden.
  - Breng gemengde besturen in contact met mannelijke besturen. Zij kunnen besturen informeren over hun ervaringen als bestuurder en wat hun netwerk voor het bestuur oplevert.
  - Zet het onderwerp structureel op de agenda van de bestuursvergaderingen en schaar de voorzitter achter de plannen voor meer diversiteit.

### Initiatiefnemers

Dit Smoezenboekje kwam tot stand op initiatief van Netwerk CS naar aanleiding van de bijeenkomst "Toegang tot Toezicht" die op 5 oktober 2005 in het concertgebouw te Amsterdam plaatsvond. Samenwerkingspartners in de organisatie van deze middag waren Het Concertgebouw, Kunst & Zaken, Netwerk CS, Atana, Kunsten '92 en het Instituut voor Publiek en Politiek.

In de bijeenkomst stond diversiteit in besturen van culturele instellingen centraal. Met name de vraag hoe een doorbraak van vrouwen en allochtonen naar bestuurlijke functies kan worden gemaakt. De samenstelling van een bestuur of raad van toezicht is immers mede bepalend voor de kwaliteit van het bestuur en toezicht. Bij het verbeteren en professionaliseren van cultural governance verdient dit aspect volop aandacht. Een deel van de bijeenkomst bestond uit 'de grote smoezencarroussel' waarin 7 smoezen door alle deelnemers onder de loep werden genomen en voorzien van "ontmantelstrategieën".

Initiatiefnemer van die bijeenkomst was Martijn Sanders, directeur van Het Concertgebouw en lid van het Ambassadeursnetwerk Besturen 2005. Veertien boegbeelden uit diverse sectoren vormden het Ambassadeursnetwerk Besturen en zetten zich een jaar lang in om een grotere participatie van vrouwen in politieke en maatschappelijke besturen te bevorderen.

Op de volgende pagina vindt u een korte omschrijving van alle betrokken organisaties.



### **atana**

atana is een unieke combinatie van een trainingsprogramma, een matchmaker en een netwerk. Voor toezichthouders, bestuurders en adviseurs. Wij richten ons op de bruggenbouwers van de toekomst: mensen die goed thuis zijn in Nederland, en goed thuis in één van de vele andere culturen die Nederland inmiddels rijk is. Kennismaken met het atana netwerk? Aanmelden als deelnemer?

Of op zoek naar een bestuurder?

Bel 020 514 13 80 of kijk op [www.atana.nl](http://www.atana.nl)

### **Instituut voor Publiek en Politiek**

Het Instituut voor Publiek en Politiek (IPP) betreft mensen bij politiek en samenleving. Een van de kernthema's van het IPP is Participatie en Diversiteit. Het IPP biedt hiervoor al meer dan 10 jaar websites, trainingen, debatten, conferenties, boeken en lesmateriaal. Op de website [www.publiek-politiek.nl](http://www.publiek-politiek.nl) vindt u meer informatie over het IPP.

### **Kunsten '92**

Kunsten '92 is de landelijke belangenvereniging van instellingen voor kunst, cultuur en erfgoed. Door aandacht te vragen voor de rol die deze sector speelt in het leven van mensen wil kunsten '92 het culturele klimaat in Nederland versterken. Het zijn kunstenaars, vormgevers en architecten die, door hun sporen door de jaren en eeuwen heen achter te laten, onze leefomgeving bepalen. Kunst moet niet als franje worden gezien, maar als basis voor culturele en maatschappelijk ontwikkeling. Die belangrijke rol, en de noodzaak om te investeren in deze sector, kunnen niet genoeg onder de aandacht worden gebracht van politici en beleidsmakers, vindt Kunsten '92. 1% van de Rijksbegroting besteden aan kunst, cultuur en erfgoed staat boven aan de agenda. Op [www.kunsten92.nl](http://www.kunsten92.nl) vindt u meer informatie over de activiteiten van Kunsten '92 en het lidmaatschap.

### **Kunst & Zaken**

Doel van Stichting Kunst & Zaken is het management en bestuur van culturele instellingen duurzaam te versterken door hen in contact te brengen met kennis en expertise uit het bedrijfsleven. Kunst & Zaken vervult de rol van intermediair en via het K&Z-Bestuurbestand ondersteunt Kunst & Zaken instellingen bij het vinden van bestuursleden. Doel van het K&Z- Cultural Governance programma is het aanreiken van praktische instrumenten voor goed bestuur. Voor meer informatie: [www.kunst-en-zaken.nl](http://www.kunst-en-zaken.nl) en [www.culturalgovernance.nl](http://www.culturalgovernance.nl)

### **Ministerie van OCW**

Het Ministerie van OCW heeft 2 doelstellingen op het gebied van diversiteit in besturen:

- a) Het vergroten van de diversiteit van besturen, raden en commissies in de cultuur- en mediasector.
- b) Het vergroten van de deskundigheid over en bewustwording voor het thema culturele diversiteit.

Om deze doelen te bereiken worden instellingen gesubsidieerd die zich met deze doelen bezighouden. Daarnaast plaatst de staatssecretaris het onderwerp op de (politieke) agenda door bij bijeenkomsten en vergaderingen regelmatig aandacht te vragen voor het onderwerp. Zie [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl)

### **NetwerkCS**

NetwerkCS is een landelijke netwerkorganisatie die kennis verzamelt en verspreidt over diversiteit binnen culturele organisaties. We streven daarbij naar diversiteit op het gebied van culturele achtergrond, leeftijd en gender. Ruim 750 directeuren, programmeurs, pr-medewerkers, personeelmanagers, beleidsmakers, cultureel ondernemers en cultuurscouts hebben zich inmiddels aangesloten bij het netwerk en stellen hun expertise en ervaringen beschikbaar. Op de website [www.netwerkcs.nl](http://www.netwerkcs.nl) vindt u informatie over Netwerk CS, kunt u zich inschrijven als lid en vindt u een open source met artikelen over diversiteit in de cultuur. Bellen kan ook naar 020 3980184

BINOQ ATANA



**kunsten**  
**'92**

**Kunst**  **ZAKEN**

O N D E R  
N O S S I M  
L T U U R  
N E I E M  
S C H A P

**netwerk CS**



Er zijn vele sites over diversiteit en emancipatie, hieronder een kleine selectie:

**[www.ambassadeursnetwerkbesturen.nl](http://www.ambassadeursnetwerkbesturen.nl)**

Het Ambassadeursnetwerk Besturen heeft het thema toename van vrouwen in besturen van maatschappelijke organisaties en politieke besturen op de agenda gezet. Veertien boegbeelden uit de politiek en uit verschillende maatschappelijke sectoren hebben zich een jaar lang ingezet om een grotere participatie van vrouwen in politieke en maatschappelijke besturen te bevorderen.

**[www.tin.nl/carrieres\\_barrieres\\_of\\_via\\_www.netwerkcs.nl](http://www.tin.nl/carrieres_barrieres_of_via_www.netwerkcs.nl)**

Carrières of barrières in de kunsten organiseert in samenwerking met Netwerk CS en het TIN diverse projecten voor vrouwen in de kunsten. Onder andere Coaching in de Cultuur, Mentoring in de Cultuur en diverse trainingen.

**[www.theglassguide.org](http://www.theglassguide.org)**

Het Glassguide project heeft tot doel om de carrièremogelijkheden van vrouwen binnen bedrijven en instellingen te verbeteren.

**[www.emancipatieweb.nl](http://www.emancipatieweb.nl)**

Informatie en achtergronden over het emancipatiebeleid van de overheid. Met veel relevante links.

**[www.ambassadeursnetwerk.nl](http://www.ambassadeursnetwerk.nl)**

Het Ambassadeursnetwerk is een jaarlijks wisselende groep prominenten, voornamelijk uit het bedrijfsleven maar ook wel uit de overheid en de non-profit sector. Zij zetten zich een jaar lang in om de doorstroming van vrouwen naar hogere en topfuncties een extra impuls te geven. Uitgangspunt is, dat meer diversiteit en een beter m/v evenwicht in het management, een bedrijfs-economisch belang is.

**[www.toplink.nl](http://www.toplink.nl)**

Toplink is een netwerk van kandidaten met een brede maatschappelijke interesse die sterke, vrouwelijke eigenschappen koppelen aan zakelijk besef, doortastendheid en doorzettingsvermogen.

**[www.forum.nl](http://www.forum.nl)**

Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling

**[www.diversityatwork.net](http://www.diversityatwork.net)**

De site bevat onder andere achtergrondinformatie over wat diversiteitsmanagement (DM) is, wat de voordelen zijn van het werken met DM en voorbeelden van organisaties die al met DM werken. Ook bevat de site instrumenten, vragenlijsten etc.

**[www.diversiteitsgids.nl](http://www.diversiteitsgids.nl)**

De Diversiteitsgids biedt de diversiteitswijzer, waarmee een systematische evaluatie van het beleid binnen de organisatie uitgevoerd kan worden. Daarnaast geeft De Diversiteitsgids een overzicht van andere instrumenten en good practices. Verder relevante links naar andere sites.

excuus  
klets  
praatje  
vertelsel  
larie  
uitvlucht  
smoes

De doelstelling is helder:

Meer vrouwen en allochtonen in de besturen van culturele organisaties.

We willen best maar het komt er steeds niet van. Smoezen zijn daar vaak de reden van.

Om die smoezen te ontmantelen hebben we dit boekje gemaakt.

Een handzaam naslagwerk vol praktische tips, strategieën en adviezen. Voor iedereen die vindt dat het tijd is.