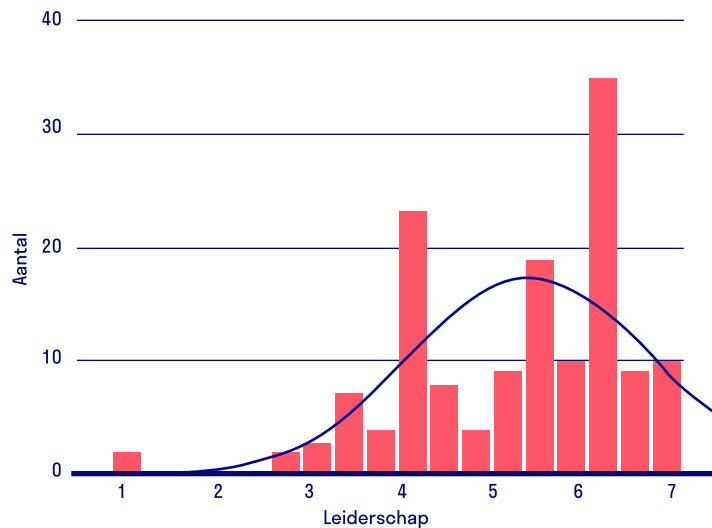


Inclusief leiderschap

Omdat het klimaat van een organisatie voor een belangrijk deel afhangt van de leiding van de organisatie, hebben we ook gemeten hoe het gesteld is met de mate waarin het leiderschap bij de organisaties als “inclusief” bestempeld kan worden. Hierbij gaat het niet enkel om de formele leiders, maar het leiderschap breed binnen de organisatie.

Figuur 10. Scores op Inclusief leiderschap



Figuur 10 suggereert dat, evenals bij synergie, het inclusief leiderschap in de meeste organisaties ofwel neutraal is, ofwel (zeer) goed. Ook hier zijn maar weinig organisaties met een lage score.

Inclusief Leiderschap bestaat uit vier onderdelen: **Beschikbaarheid**, **Openheid**, **Toegankelijkheid**, en **Zelfeffectiviteit**.

Beschikbaarheid betreft de mate waarin het leiderschap wordt gezien als beschikbaar aangaande diversiteitszaken. Dit betreft dus de mate waarin individuen de indruk hebben dat mensen binnen de organisatie überhaupt geïnteresseerd zijn in diversiteitsvraagstukken.

Openheid betreft de mate waarin het leiderschap open staat voor verbetering van diversiteitsinitiatieven. Dit betreft dus de mate waarin individuen de indruk hebben dat het leiderschap de huidige stand van zaken aangaande diversiteit goed genoeg vindt, of zich in wil inspannen voor verbetering.

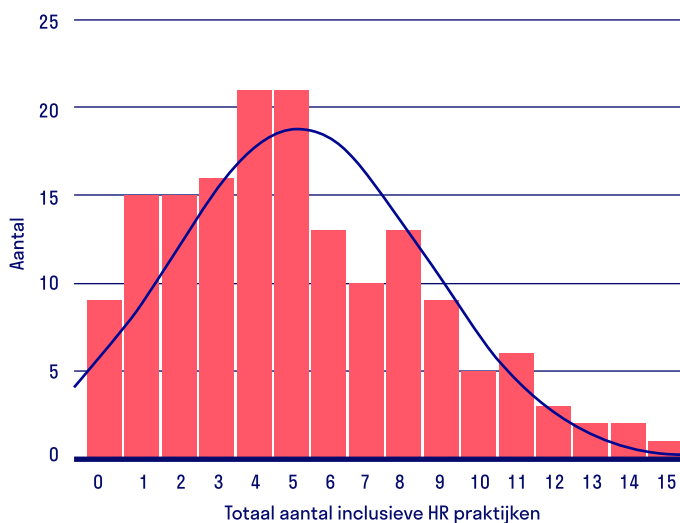
Toegankelijkheid betreft de mate waarin het leiderschap als toegankelijk wordt gezien voor het aanpakken van problemen met betrekking tot diversiteit. Dit betreft dus de mate waarin individuen de indruk hebben dat het leiderschap zich niet alleen inspant voor diversiteit om een goed beeld naar de buitenwereld te laten zien, maar het ook echt wil weten indien er iets niet goed gaat.

Zelfeffectiviteit betreft de mate waarin individuen zelf aangeven in staat te zijn om het uiten van, luisteren naar, waarderen van, en de integratie van diverse perspectieven te stimuleren. Dit betreft dus de mate waarin het leiderschap de indruk heeft dat ze in staat zijn om het beste uit diversiteit naar boven te halen en synergie te creëren.

Inclusief HR

Het klimaat van een organisatie wordt ook voor een belangrijk deel bepaald door de HR-praktijken. Inclusief HR betreft de mate waarin medewerkers de indruk hebben dat de organisatie een aantal HR-regelingen heeft die hen ondersteunen. Hoe diverser het personeelsbestand, hoe uiteenloper de wensen van de medewerkers aangaande zaken die hen helpen in hun werktevredenheid, motivatie, persoonlijke en professionele ontwikkeling, en de balans tussen werk en privé. Hoe meer medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie hen hierin ondersteunt, hoe meer ze zich onderdeel van de organisatie en gewaardeerd zullen voelen. Dat betekent dat ze de organisatie dus ook als inclusiever wordt ervaren.

Figuur 11. Scores op Inclusief HR



Figuur 11 toont aan dat de meeste organisaties 1-5 van deze HR-praktijken hanteert. Dat suggereert dat er mogelijk nog veel ruimte voor verbetering is. We moeten hier echter wel rekening houden met de beperkte omvang van de meeste organisaties: Meer dan de helft van de organisaties heeft slechts 5 of minder FTE in vaste dienst.

Alles wat HR biedt...

De Scan onderscheidt de volgende HR-praktijken: Trainings- en ontwikkeltrajecten, mentorprogramma's, functioneringsgesprekken, beloningen, baanrotatie, vitaliteitsprogramma's, thuiswerken, buitengewoon verlof, carrièreplanning, persoonlijk ontwikkelingsbudget, vervroegd pensioen, lange werkonderbreking, (ver)kopen van vakantiedagen, werkvermindering, en promotie.

Alex Verkade, directeur van VSC:

‘Diversiteit biedt meer gezamenlijke kennis, verschillende invalshoeken, adaptiviteit en veerkracht in veranderende omstandigheden.’



Conclusie

Martin van Engel, programmamanager Van Gogh Verbindt droomt van een nieuwe P

‘D&I en de uitvoering daarvan valt en staat echt bij de mensen die het belangrijk maken. De mensen in de organisatie en hun persoonlijke vuur, maken hierin het verschil. En dus is de P van persoonlijk mijns inziens de belangrijkste P die er is.’

Het trekken van conclusies is lastig vanwege de variëteit van organisaties en de contexten waar die organisaties gevestigd zijn. Voor alle scores geldt bovendien dat het ontbreken van vergelijkingsmateriaal het onverstandig maakt om strikte conclusies te trekken. Kan het beter op veel vlakken? Jazeker. Maar het is ook duidelijk dat het nog een stuk slechter kan. We nemen stappen, we hebben lef, we houden moed.

Een kwestie van voorlopers en achterblijvers?

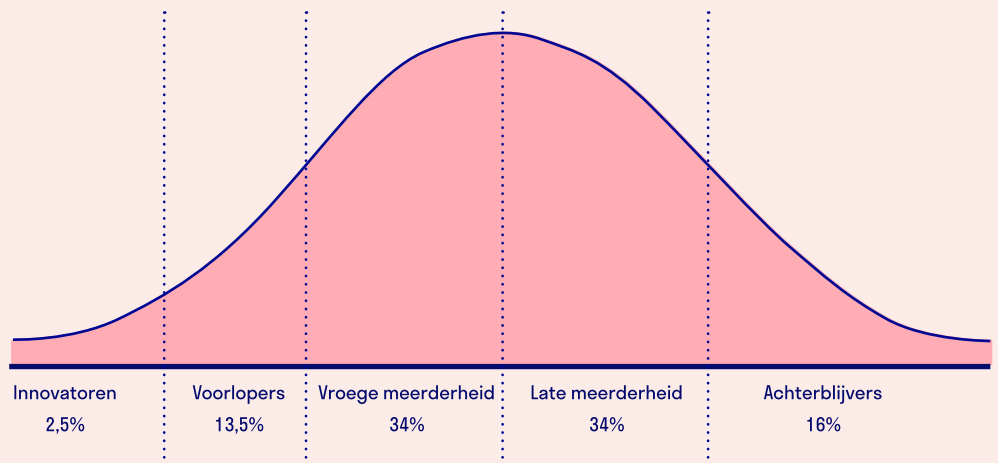
De belangrijkste conclusie die we voor nu kunnen trekken, is dat de cultuursector op weg is. De bewustwording dat het niet alleen diverser en inclusiever kan, maar ook moet, die is er. Organisaties zijn in beweging. Maar zoals bij elke grote verandering zullen organisaties verschillen in hun enthousiasme en de snelheid waarin ze meebewegen. Vandaar ook dat er zo'n grote variëteit zichtbaar is in hun scores op diversiteit en inclusie.

De innovatie adoptie curve⁸ (zie Figuur 12) werpt hier vanuit een theoretisch perspectief meer licht op. Volgens de innovatie adoptiecurve zijn er bij elke verandering vijf groepen te onderscheiden:

- **De innovators.** Dit zijn degenen die de weg voorbereiden en de kar trekken. Ze zijn vaak uit zichzelf al op de hoogte gekomen over een mogelijkheid tot verandering, en geloven daar volledig in. Vanuit hun enthousiasme en intrinsieke motivatie delen ze hun ervaringen ook graag met anderen. Dit is echter slechts een kleine groep (2,5%).
- **De voorlopers.** Dit zijn vaak opinieleiders die gerespecteerd worden door hun omgeving. Ze proberen nieuwe ideeën uit die door de innovators worden verspreid, maar zijn daar wel voorzichtig in. Ze zijn ook geneigd om met anderen te communiceren over hun ervaringen met de verandering. Deze groep is met 13,5% al een stuk groter dan de innovators, maar blijft relatief klein.
- **De vroege meerderheid.** De groep kijkt eerst even de kat uit de boom om te achterhalen of een verandering echt tot een verbetering leidt. Ze zijn wat meer risicomijdend dan de innovators en de voorlopers, maar wanneer bij die groepen de verandering tot voordelen lijkt te leiden, zetten ook zij de verandering in. Deze groep bestaat uit 34%, dus zodra zij meegaan in de verandering, heeft de verandering de massa bereikt.
- **De latere meerderheid.** Deze groep is sceptischer dan de vroege meerderheid en nog meer risicomijdend. Vaak zullen zij pas een verandering aangaan wanneer ze druk uit hun omgeving ervaren om daarin mee te gaan. Daarnaast missen zij vaak de financiële middelen om zich ergens aan te wagen wanneer het niet zeker is dat het voor hen tot voordelen zal leiden.
- **De achterblijvers.** Deze groep houdt niet van verandering. Ze zijn dan ook vaak kritisch ten opzichte van nieuwe ideeën. Ook hier ontbreekt het hen vaak aan de financiële middelen.

En deze groepen zijn op de meeste vlakken ook herkenbaar in de resultaten van de Scan D&I.

Figuur 12. De innovatie adoptiecurve⁹



⁸ Het figuur komt van <https://www.dirkdeboe.be/blog/er-is-geen-draagvlak-voor-de-verandering->.

⁹ Achter de innovatie adoptie curve gaat veel onderzoek schuil. De basis is gelegd in het boek *Diffusion of Innovation* van Rogers. Op deze website valt meer te lezen over de innovatie adoptie curve en hoe de adoptie van innovatie te managen: <https://www.consultancy.nl/nieuws/13321/een-andere-kijk-op-succesvol-veranderen-met-weerstand>.

Logisch

Deze vijf groepen zijn op de meeste vlakken ook herkenbaar in de resultaten van de Scan D&I. Het is dus niet meer dan logisch dat er een enorme verscheidenheid is in hoe men omgaat met diversiteit en innovatie. Wat de innovators en voorlopers doen op dit vlak is geweldig! Maar dit moet er niet toe leiden dat er met een vingertje wordt gewezen naar de late meerderheid en de achterblijvers. De Scan D&I laat zien waar de organisaties staan, maar niet waarom ze staan waar ze staan. Het is dus onbekend wat de reden is waarom ze nog achterblijven.

Tussen crisis en capaciteit

Uiteraard kan het zijn dat organisaties geen interesse hebben in diversiteit en inclusie. Maar een andere reden waarom organisaties achterblijven is omdat ze simpelweg de capaciteit niet hebben om hiermee aan de slag te gaan. Veel organisaties in de culturele en creatieve sector hebben het al moeilijk om overeind te blijven, zeker met de huidige covid-19 pandemie. Aandacht en prioriteit geven aan diversiteit en inclusie is er dan even niet bij.

Van de wil en de weg

Een andere reden waarom organisaties achterblijven is omdat ze niet weten hoe ze hiermee aan de slag moeten gaan. De wil is er maar de weg ontbreekt. Soms hebben organisaties de indruk dat ze van alles proberen, maar dat ervan buitenaf gewoon weinig behoefte lijkt te zijn. Wanneer programma's specifiek gericht op diverse publieksgroepen structureel minder bezoekers trekken en opbrengen dan de meer reguliere programma's, dan kan het zijn dat een dergelijk gebrek aan interesse een rem zet op een verdere diversificatie van het programma.

Geen aandacht naar de laatste twee groepen

Ongeacht de specifieke oorzaak van het achterblijven, stelt wetenschappelijk onderzoek naar de innovatie adoptiecurve dat het weinig zin heeft om alle aandacht op de late meerderheid en de achterblijvers te vestigen. Ten eerste is die groep wat sceptischer, en zullen ze dus eerst meer bewijs en ervaringen willen zien van anderen voordat ze meegaan in een verandering. Daarnaast laten ze zich niet snel beïnvloeden door buitenaf, maar eerder door mensen en organisaties die ze respecteren. In het geval van de culturele en creatieve sector, zijn dat vooral de organisaties die zich onder de voorlopers en deels ook de vroege meerderheid bevinden.

Efficiëntie = energie naar die eerste drie groepen

Het kan dus veel efficiënter zijn om vooral op die groepen te focussen, want wanneer die mee gaan in de verandering, dan zal de late meerderheid ook steeds geïnteresseerder raken. Ten derde is het sowieso maar de vraag of de achterblijvers in beweging zullen komen. Alle energie die in hen wordt gestoken kan best wel eens nutteloos zijn, waardoor het ook wat dat betreft beter is om energie te steken in de eerste drie groepen. En als laatste leidt energie die gestoken wordt in de eerste drie groepen waarschijnlijk tot het meeste rendement, omdat daar de interesse makkelijker te ontwikkelen is.

De stadia van d&i ontwikkeling

De scores op de Scan D&I zijn divers én organisaties in de eerste drie groepen lijken zich ook nog in verschillende stadia te bevinden wat betreft interesse in de verandering. Volgens onderzoek naar het innovatieproces zijn er vijf stadia te onderscheiden:

- 1 Kennis/bewustwording. Men maakt kennis met een innovatie, maar mist achtergrondinformatie. In dit stadium is men ook nog niet geïnspireerd om zelfstandig meer informatie in te winnen.
- 2 Overtuiging. Men raakt geïnteresseerd in de innovatie en begint met zelfstandig meer informatie in te winnen.

- 3 **Beslissing.** Men begrijpt wat de innovatie inhoudt en maakt een beslissing om het verandertraject in te zetten.
- 4 **Implementatie.** Men zet de verandering in. De mate waarin dit gebeurt hangt af van de situatie. In dit stadium bepaalt men ook de mate waarin men de verandering als nuttig beschouwt.
- 5 **Voortzetting.** Afhankelijk van de uitkomst van hoe nuttig men de verandering beschouwt, besluit men hier om de verandering door te zetten en volledig te integreren in de organisatie.

Maatwerk per organisatie

Deze vijf stadia maken duidelijk dat elk stadium andere behoeftes heeft. In het eerste stadium heeft men vooral motivatie nodig, in het tweede stadium informatie en kennis, in het derde stadium advies, en in de laatste twee stadia ondersteuning en enthousiasmering. Het helpen van organisaties om een volgende stap te zetten op het gebied van diversiteit en inclusie lijkt dus enigszins maatwerk te zijn. Wat voor de ene organisatie werkt, hoeft voor een andere organisatie niet te werken, omdat die andere noden en behoeftes heeft.

Een kwestie van Hollandse zuinigheid en gematigdheid?

De conclusie dat de huidige stand van zaken een kwestie van voorlopers en achterblijvers is, stemt tot hoop. Het suggereert immers dat met de juiste aanpak, de meeste organisaties na verloop van tijd diverser en inclusiever zullen worden. Er kan echter ook een alternatieve, meer kritische interpretatie worden getrokken op basis van de resultaten. En die is dat er sprake is van Hollandse zuinigheid en gematigdheid.

Opties

De reden hiervoor is dat bij veel van de vragen op de onderdelen Strategie en beleid en Diversiteit er min of meer vier opties waren: (1) Daar doen we niks aan en hebben we ook geen interesse in, (2) Daar doen we niks aan maar we hebben wel plannen, (3) Daar hebben we dit jaar eerste stappen in gezet, en (4) Dat doen we. Op vrijwel alle vragen gaven de meeste organisaties antwoord (2) of (3), wat past binnen de hierboven getrokken conclusie dat de organisaties wel willen en ook al in beweging zijn, maar nog in verschillende stadia zijn.

Het woord bij de daad voegen?

Bij de vragen waarbij het ging over budget of concrete verantwoordelijkheid, was het antwoord vaker: daar doen we niks aan maar plannen hebben we wel. En dat roept de vraag op in hoeverre organisaties echt gaan doorpakken en bereid zijn om in diversiteit en inclusie te investeren. *Talk is cheap*, en zeker op het vlak van diversiteit en inclusie zien we wereldwijd dat organisaties van alles zeggen en beloven, maar dat er weinig daadwerkelijk gebeurt. Wat betreft de stadia van innovatie blijft men dan dus vooral hangen in fase 1 (kennis/bewustwording), en op sommige vlakken wellicht in fase 2, maar zodra er een beslissing moet komen om te investeren en het verandertraject in te zetten, geeft men niet thuis.

Veel organisaties vulden de scan niet in...

Hierbij geldt ook nog eens dat de grote meerderheid van de organisaties in de culturele en creatieve sector de Scan D&I niet heeft ingevuld. Gegeven dat het invullen van de scan al een bepaalde mate van interesse, commitment, en investering vergt, is het te verwachten dat de huidige bevindingen een rooskleuriger beeld schetsen van de sector dan daadwerkelijk het geval is.

Geen cent te veel hoor

Kortom, een meer kritische interpretatie van de resultaten die in gedachten moet worden gehouden is dat de bereidheid om te investeren in diversiteit en inclusie bij

de meeste organisaties in de cultuursector zich beperkt tot waar het niet teveel kost. En als dat het geval is, dan zou het wel eens een stuk moeilijker kunnen zijn om de sector verder in beweging te krijgen.

De juiste conclusie filteren

Welke van de twee conclusies de juiste is, zal zich moeten uitwijzen. Als over twee jaar de antwoorden op de scan zich nog steeds hoofdzakelijk in de planningsfase bevinden, dan roept dat serieuze vragen op over de veranderbereidheid van de sector. Maar gegeven dat de Code Diversiteit & Inclusie en het bijbehorende platform pas vorig jaar gelanceerd is, is het logisch dat de meeste organisaties zich momenteel pas in de planningsfase bevinden. En gegeven dat een cultuurverandering niet over 1 nacht ijs gebeurt, en dat volgens de innovatie adoptiecurve de meerderheid van organisaties eerst even afwacht hoe het de innovators en voorlopers afgaat, mag er vooralsnog vanuit worden gegaan dat met de juiste aanpak de sector in de komende jaren verdere stappen zal zetten op het gebied van diversiteit en inclusie.



Aanbevelingen

Een cultuur- en gedragsverandering vindt niet over één nacht ijs plaats. Organisaties moeten ook de tijd krijgen om hierin mee te gaan. Dwang werkt nooit. Zeker bij diversiteit en inclusie is het van belang dat verandering een eigen keuze is. En daarom is het ook van belang om niet al te zware conclusies te verbinden aan deze resultaten, maar om ze vooral als ijkpunt te zien voor de jaren die komen. Daarnaast moet niet onderschat worden hoezeer de covid-19 pandemie de culturele en creatieve sector beïnvloedt. Het is maar de vraag hoeveel culturele en creatieve organisaties deze periode overleven.

Onder het motto never waste a good crisis kan dit juist het moment van bezinning zijn. Het moment om verandering in te zetten en door te voeren.

Voor de sector

Zoals aangegeven vraagt de diversiteit in hoe organisaties omgaan met diversiteit en inclusie om een breed pallet aan acties om de sector verder te helpen. Daarnaast zijn de acties die hieruit voortvloeien anders voor de sector dan voor de individuele organisaties. Hieronder staan eerst een aantal aanbevelingen voor de sector, en daarna nog een aantal voor de organisaties.

[1] Noden en behoeftes in kaart brengen

Gegeven de verscheidenheid in hoe de organisaties omgaan met diversiteit en inclusie is een eerste aanbeveling voor de sector om de noden en behoeftes van organisaties meer in kaart te brengen. Een heel aantal organisaties zijn al goed op weg, maar bij andere organisaties is het maar de vraag of ze op de weg kunnen blijven, en bij weer andere organisaties is het maar de vraag of ze zelfstandig de weg kunnen vinden. Door met de organisaties in gesprek te gaan, kan de sector op basis van de vijf stadia in het innovatieproces in kaart brengen in welk stadium de organisaties zich bevinden, en wat de noden en behoeftes zijn van organisaties in elk stadium. Inzicht in de noden en behoeftes van de organisaties zal ook meer inzicht verschaffen in de exacte redenen waarom veel organisaties nog niet in de implementatiefase zijn beland, en wat ze nodig hebben om daar te komen.

[2] Passend aanbod met hulp

Een tweede aanbeveling is dat de sector op basis van het inzicht in de noden en behoeftes van organisaties per stadium een passend aanbod qua ondersteuning ontwikkelt. Zo kan iedereen optimaal ondersteund worden in hun proces. Het is nodig om goed onderscheid te maken type ondersteuning goed is voor welke fase. Dit betekent niet dat voor elke organisatie maatwerk nodig is, maar wel dat het goed zou zijn om verschillende ondersteuningspakketten te creëren en aan te bieden aan de organisaties. Op die manier kan er voor organisaties in elk stadium meer maatwerk worden geboden, zonder dat ze overspoeld worden met een scala aan aanbod.

[3] Strategische keuzes

Een valkuil in het maken van ondersteuningspakketten is dat men te veel wil doen. Dus een derde aanbeveling is dat de sector ook strategische keuzes moet maken. Op basis van de innovatie adoptiecurve is het advies om hierin veel samen te doen met de innovators en voorlopers. Daar zit het geloof en de energie, en zij hebben ook veel invloed onder de andere organisaties in de sector, waardoor zij de sleutel zijn om de vroege meerderheid ook mee te krijgen. Wanneer de vroege meerderheid

de goede ondersteuning wordt geboden en meegaat in de verandering, dan zal de late meerderheid vanzelf de resultaten zien en de druk voelen om mee te gaan in de verandering.

[4] De tijd nemen, échte aandacht aan schenken

De vierde en laatste aanbeveling is dat de sector hier ook de tijd voor moet nemen. Elke cultuurverandering en gedragsverandering heeft tijd nodig en lef van de voorhoede om vast te blijven houden aan de ontwikkeling.

Voor de organisaties

De organisaties samen maken de sector. Dus ongeacht de aanbevelingen voor de beleidsmakers en -bepalers van de sector, is het van belang dat elke individuele organisatie haar verantwoordelijkheid neemt. Culturele en creatieve organisaties worden medegefinancierd door de Nederlandse samenleving, en hebben zodoende een verantwoordelijkheid om de breedte van de Nederlandse samenleving te dienen en te vertegenwoordigen.

[1] Bewuste beslissing

Dat gaat niet vanzelf en daarom is bewuste actie nodig om die benodigde diversiteit en inclusie te verwezenlijken. Halfbakken inzet leidt ook maar tot halfbakken uitkomsten¹⁰, dus het is van belang dat organisaties er volledig voor gaan. Dat vergt allereerst een bewuste beslissing (zie Fase 3 van het innovatieproces). Want pas wanneer er commitment is, kunnen echte stappen worden gezet.

[2] Verantwoordelijkheid toewijzen

Waar het maken van een bewuste beslissing voor het investeren in diversiteit en inclusie een belangrijke eerste stap is, is het toewijzen van verantwoordelijkheid een belangrijke tweede stap¹¹. Zolang leidinggevendenden niet verantwoordelijk worden gehouden voor de resultaten die ze behalen op het vlak van diversiteit en inclusie, blijft het allemaal erg vrijblijvend, en is de kans groot dat er uiteindelijk weinig gebeurt.

[3] Budget toekennen

Samen met het toewijzen van verantwoordelijkheid, moet er ook een budget worden toegewezen aan dit punt. Dat hoeft in eerste instantie niet veel te zijn, maar het geeft een duidelijk statement dat diversiteit en inclusie belangrijk is, en stelt leidinggevendenden in staat om hier echt mee aan de slag te gaan. Een goede eerste investering is bijvoorbeeld competentieontwikkeling van de leidinggevende die verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie, want hoe meer kennis en competentie degene die verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie heeft, hoe meer die persoon in staat zal zijn om diversiteit en inclusie daadwerkelijk te realiseren. Er zijn inmiddels legio d&i professionals die hierin kunnen voorzien.

[4] Bijhouden stand van zaken

Zorg er daarnaast voor dat men bijhoudt hoe het ervoor staat met diversiteit en inclusie op de verschillende facetten in de organisatie. Onder het motto *meten is weten* kan de situatie pas echt in kaart worden gebracht wanneer er wordt gemeten hoe divers het personeel, programma, publiek, en de partners daadwerkelijk zijn.

10 van Dijk, H. (2013). *Diversity, status, and performance*. Proefschrift.

11 Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52-60.

Zorgen dat dergelijke informatie gemeten kan worden vergt een tijdelijke investering, maar kan vervolgens enorm helpen om de stand van zaken in kaart te brengen en gerichte acties te ondernemen.

Spreek je uit, vraag om hulp

Uiteraard kan het zijn dat organisaties, ondanks hun beste intenties, toch tegen bepaalde barrières aanlopen. Dan is het goed als ze dat kenbaar maken bij de team Code D&I. Op die manier maken ze het makkelijker om in kaart te brengen wat de noden en behoeftes zijn. Daarnaast kan het goed zijn dat de sector bepaalde suggesties, ideeën, of tools heeft die de organisaties verder kunnen helpen. Ook overleg met andere organisaties kan helpen. Geen enkele organisatie kan alles alleen, maar door tips en tricks met elkaar te delen, kunnen ze elkaar verder op weg helpen.

De lange adem

Diversiteit en inclusie is een zaak van de lange adem, die eerst een periode van investeringen vergt voordat de vruchten ervan zichtbaar worden. Dat schrikt organisaties af om ervoor te gaan. Vanwege de maatschappelijke positie van de cultuursector, zijn organisaties het echter aan hun stand verplicht om in te zetten op diversiteit en inclusie. En belangrijker nog: uit diversiteit komt creativiteit voort¹². Diversiteit is er zelfs van nature al in de cultuursector.

dr. Hans van Dijk, Universiteit van Tilburg

‘Investeren in diversiteit en inclusie betekent niet dat de cultuursector moet veranderen in iets anders, maar juist moet worden wat ze ten diepste is.’

¹² Baumgartner, J. (2013). Why Diversity is the Mother of Creativity. *InnovationManagement*. se.

Colofon

Onderzoek uitgevoerd door:
Dr. Hans van Dijk, Assistant Professor in Organizational Behavior
(Universiteit van Tilburg)

Tekst van het rapport:
Dr. Hans van Dijk (Universiteit van Tilburg) en
Joan Tol (projectleider Code Diversiteit en Inclusie)

Inhoudelijke bijdrage vanuit de Code D&I:
Joan Tol (projectleider Code Diversiteit en Inclusie) en
Sakina Saouti (communicatieadviseur)

Redactie en samenstelling publicatie:
Lies Aris, copywriter, creative director Storyshop

Ontwerp: Taluut

Fotografie: Rijksmuseum, Kirsten van Santen, Molton Gold van
Merel Franx@Joost Klapmuts en Istock