Project acronym: DiGiN

Project title: Diverse, Equitable and Inclusive municipal organisations

Grant agreement number: 101144379

Start date of project: 01/05/2024

Duration: 24 months

DELIVERABLE NO. 6.2

Evaluation Toolbox

Due date of deliverable	31/03/2026
Submission date	03/02/2026
File Name	Deliverable 6.2: Evaluation Toolbox
Organisation Responsible of Deliverable	Leiden University of Applied Sciences
Author name(s)	Dina Zbeidy
Revision number	07
Status	Final[1]
Dissemination Level	PU [2]

[1] Document will be a draft until it is approved by the coordinator
[2] PU: Public, PP: Restricted to other programme participants (including the Commission Services), RE: Restricted to a group specified by the consortium (including the Commission Services), CO: Confidential, only for members of the consortium (including the Commission Services)

Het project wordt medegefinancierd door de Europese Unie (projectnummer: 101144379) of de bijgevoegde disclaimer.

DISCLAIMER

De inhoud van deze publicatie is uitsluitend de verantwoordelijkheid van de auteur en weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van de Europese Unie.

Dit document is grotendeels vertaald vanuit het engels met gebruik van de AI-taaltool eTranslate van de Europese Commissie.

PARTNERS

Inhoudsopgave

Lijst van figuren 5
SAMENVATTING 7
INLEIDING 8
HOOFDSTUK 1: VAN INTERVENTIE NAAR EEN EVALUATIE ACTIE PLAN 9
Stap 1: Afstemming van de visie met de DEI-interventie 10
Stap 2: De Verandertheorie in kaart brengen 14
Stap 3: Een evaluatieactieplan opstellen 15
Het resultaat: Een evaluatie actieplan! 21
HOOFDSTUK 2: ONDERLIGGENDE THEORIE 23
Wat is evaluatie en waarom is het belangrijk? 23
Waarom evalueren: Belang van de evaluatie van DEI-interventies 23
Soorten evaluaties 24
Verandertheorie 25
Onbedoelde gevolgen 28
Organisatorische context 28
Intersectionaliteit 29
Voorbeelden van ToC's voor een selectie van DEI-interventies 29
Bronnenlijst 31
BIJLAGES 32
ERKENNING 32
BIJLAGE I: Evaluatieactieplan Sjabloon 33
BIJLAGE II: Stapsgewijze handleiding en checklist 34
BIJLAGE III: Aanbevelingen voor een digitale toolbox 39

Lijst van figuren

Figuur 1: Visualisatie van de verandertheorie (Napkin AI, 2025)

Figuur 2: Belangrijkste aspecten van de evaluatie van DEI-interventies (Napkin AI, 2025)

Figuur 3: Soorten uitkomsten (Napkin AI, 2025)

SAMENVATTING

Dit document presenteert een praktische toolbox voor het evalueren van interventies die gericht zijn op het verbeteren van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie (DEI) binnen organisaties, met een specifieke focus op gemeentelijke organisaties. Ontwikkeld in het kader van het door de Europese Unie gefinancierde DiGiN-project, is de toolbox ontworpen om professionals te ondersteunen bij het evalueren van hun DEI-strategieën en -interventies. Hoewel de primaire doelgroep gemeentelijke professionals zijn, is de toolbox even relevant voor andere organisaties die zich inzetten voor institutionele verandering.

Het eerste hoofdstuk biedt een praktische gids voor het opstellen van een evaluatieplan als onderdeel van een DEI-interventie. Het plan bestaat uit 3 belangrijke stappen, elk met zijn eigen substappen. Het tweede hoofdstuk biedt de theoretische basis achter de toolbox. Men kan naar deze secties verwijzen wanneer er behoefte is aan meer uitleg, begeleiding en onderbouwing van de stappen. De sectie gaat dieper in op sleutelbegrippen zoals de rol en de verschillende soorten evaluaties en de verandertheorie.

Als bijlage kan de lezer de volgende helpende documenten vinden:

Bijlage 1: Evaluatieactieplan sjabloon

Bijlage 2: Stapsgewijze handleiding en checklist

Bijlage 3: Aanbeveling voor een digitale toolbox

Het is onze ambitie dat deze toolbox een waardevolle hulpbron is voor alle organisaties die streven naar inclusievere, billijkere en veerkrachtigere structuren, te beginnen met reflectie en eindigend met actie.

INLEIDING

Dit document presenteert een praktische toolbox voor het evalueren van interventies die gericht zijn op het verbeteren van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie (oftewel DEI – uit het engelse diversity, equity and inclusion) binnen organisaties, met een specifieke focus op gemeentelijke organisaties.[3] Ontwikkeld in het kader van het door de Europese Unie gefinancierde DiGiN-project, is de toolbox ontworpen om professionals te ondersteunen bij het evalueren van hun DEI-strategieën en -interventies. Hoewel de primaire doelgroep gemeentelijke professionals zijn, is de toolbox even relevant voor andere organisaties die zich inzetten voor institutionele verandering.

De evaluatietoolbox vormt het tweede deliverable (D6.2) van Hogeschool Leiden bij het DiGiN-project en is grotendeels gebaseerd op het eerste deliverable (D6.1).

De toolbox kan worden gebruikt om in verschillende situaties een evaluatieplan te maken. Ten eerste is het, zoals ook wordt aanbevolen, om aan het begin van het ontwerpen van DEI-interventies een evaluatieplan op te stellen. Dit komt omdat een evaluatieplan het meest succesvol is als het deel uitmaakt van het oorspronkelijke ontwerp van een interventie, wanneer de gewenste verandering duidelijk wordt gemaakt en er wordt afgesproken hoe die verandering kan worden gemeten. Op deze manier kunnen de evaluatiegegevens gedurende het hele uitvoeringsproces worden gemonitord en verzameld. Desalniettemin kunnen de leidende stappen ook worden gevolgd als uw organisatie al een interventie heeft geselecteerd of al met de uitvoering ervan is begonnen, zonder vooraf een duidelijk evaluatieplan te hebben gemaakt.

Structuur van deze toolbox

Het eerste hoofdstuk biedt een praktische gids voor het opstellen van een evaluatieplan als onderdeel van een DEI-interventie. Het plan bestaat uit 3 belangrijke stappen, elk met zijn eigen substappen.

Het tweede hoofdstuk biedt de theoretische basis achter de toolbox. Men kan naar deze secties verwijzen wanneer er behoefte is aan meer uitleg, begeleiding en onderbouwing van de stappen. De sectie gaat dieper in op sleutelbegrippen zoals de rol en de verschillende soorten evaluaties en de Verandertheorie.

Het is onze ambitie dat deze toolbox een waardevolle hulpbron is voor alle organisaties die streven naar inclusievere, billijkere en veerkrachtigere structuren, te beginnen met reflectie en eindigend met actie.

[3] In deze Nederlandse vertaling van de deliverable wordt de Engelse acroniem DEI (diversity, equity and inclusion) gebruikt in plaats van de Nederlandse DIG (diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid).

HOOFDSTUK 1: VAN INTERVENTIE NAAR EEN EVALUATIE ACTIE PLAN

De kern van elke interventie ligt in de intentie om verandering te creëren: om in een specifieke behoefte te voorzien, gedefinieerde resultaten te bereiken en een blijvend effect te genereren. Om te controleren of een interventie heeft geleid tot specifieke veranderingen of tot het gewenste resultaat, moet deze worden geëvalueerd. Evaluatie is geen add-on aan het einde, maar een essentieel onderdeel van het ontwerpproces vanaf het begin. Dit hoofdstuk bevat een stapsgewijze handleiding voor het opstellen van een evaluatieplan in de vroege stadia van de planning van interventies op het gebied van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie (DEI). Elke stap bevat instructies die men kan volgen om deze stap uit te voeren.

Op basis van de 10 succesprincipes zoomde het DiGiN-project in op een selectie van succescriteria.[4] Dit zijn centrale stappen om een succesvolle impact te garanderen. Deze criteria zijn:

- Een duidelijke DEI-visie als onderdeel van het institutionele beleid.
- SMART geformuleerde interventies.
- Effectieve instrumenten voor het implementeren van de geformuleerde resultaten.
- Inclusieve werkomgeving (met speciale aandacht voor het creëren of hebben van een ondersteunende basis).
- Systematisch toezicht gedurende het hele project, evaluatie van de behaalde resultaten en aanpassing van de interventie indien nodig.

Deze elementen zijn van fundamenteel belang om ervoor te zorgen dat DEI-inspanningen niet alleen goed zijn ontworpen, maar ook responsief, empirisch onderbouwd en impactvol zijn. In de volgende paragrafen leest u hoe u deze kunt integreren in een robuust evaluatieactieplan.

[4] In dit project gebruiken we de 10 succesprincipes die samen de voorwaarden bieden die nodig zijn voor het DEI-beleid om een positieve impact te bereiken. Voor meer informatie over deze voorwaarden zie deliverable 6.1: Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025).

Stap 1: Afstemming van de visie met de DEI-interventie

1.a Verduidelijk de DEI-visie of -reden vóór de interventie

Alvorens in te zoomen op een DEI-interventie, moet duidelijk worden gemaakt wat de organisatie wil bereiken in haar algemene DEI-missie, -beleid en -doelstellingen. Sommige organisaties hebben in het begin misschien een duidelijke DEI-visie, terwijl andere er (nog) niet zijn. Een duidelijke, gedeelde visie is de basis van elke effectieve DEI-interventie. Het verankert de inzet van de organisatie voor diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie in een strategische richting en zorgt ervoor dat individuele initiatieven bijdragen aan een breder doel.

De DEI-visie kan worden ingebed in de overkoepelende missie en waarden van de organisatie, of kan worden verwoord in een specifieke DEI-strategie. In beide gevallen moet de visie duidelijk uitleggen waarom DEI belangrijk is voor de organisatie, wat voor soort cultuur of verandering het nastreeft en hoe het van plan is daar te komen. Het moet de unieke context van de organisatie, haar gemeenschappen en haar interne dynamiek weerspiegelen.

Voorbeelden van DEI-visies van de DiGiN-partners	
Gemeente van Genua	"Het wegnemen van alle belemmeringen en het beginsel van solidariteit en gelijke kansen" - verwijdering van alle belemmeringen voor personen met een handicap - intergenerationele integratie
Gemeente Gent	"Een weerspiegeling zijn van de diverse Gentse samenleving" - vertegenwoordiging van de diverse bevolkingsgroepen - een organisatie zijn waarin elke medewerker zich kan ontwikkelen en bloeien
Gemeente Rotterdam	"Rotterdam vertegenwoordigt Rotterdam" - brengen en houden in verschillende perspectieven - een open en veilige werkcultuur waarin iedereen participeert en zich gezien voelt

Als uw organisatie nog geen DEI-visie heeft, of als de bestaande visie vaag of verouderd is, moet deze stap een prioriteit worden. Het ontwikkelen van een visie is geen één persoon-taak; het moet een samenwerkingsproces zijn dat leiderschap, personele middelen en een diverse groep personeelsleden omvat. Deze participatieve aanpak zorgt ervoor dat de visie niet alleen ambitieus is, maar ook gefundeerd, inclusief en duurzaam.

Een sterke DEI-visie moet:[5]

- Afgestemd zijn op de kernmissie en -waarde van de organisatie;
- Met een breed scala aan belanghebbenden geco-crëerd;
- Zowel de uitdagingen als de ambities van de organisatie weerspiegelen;
- Systemische ongelijkheden erkennen en zich inzetten voor veranderingen op lange termijn;

Volg deze stappen:

- Controleer of uw organisatie op dit moment een DEI-visie heeft. Maakt het deel uit van de hoofdvisie, of een aparte verklaring?
- Als de organisatie een duidelijke DEI-visie heeft en er al een interventie is geselecteerd, formuleer dan in een korte paragraaf hoe de interventie binnen die visie past – wat wil zij veranderen en waarom? Is de verbinding duidelijk? Zo niet, dan kan het evaluatieproces een gelegenheid zijn om deze afstemming opnieuw te bekijken of te verfijnen.
- Als uw organisatie geen formele DEI-visie heeft en er al een interventie is geselecteerd, denk dan na over de volgende vragen en schrijf dienovereenkomstig een korte verklaring:
    - Wat was de aanleiding voor deze interventie? (bv. feedback, controlebevindingen, leiderschapsinitiatief)
    - Wat is het DEI-probleem of de behoefte die het probeert aan te pakken?
    - Nagaan of dit doel in overeenstemming is met bestaande strategische documenten of beleidsmaatregelen (bv. HR-strategie, gelijkheidsplan).

      Als er niets is, zal deze verklaring dienen als een tijdelijke "werkvisie" voor evaluatiedoeleinden.

1.b Identificeer en selecteer de DEI-behoefte

De volgende stap is het identificeren van het probleem dat de interventie beoogt aan te pakken. Mogelijk hebt u dit al uit eerdere analyses (bv. resultaten van personeelsenquêtes, leiderschapsprioriteiten, waargenomen ongelijkheden of eerdere projectresultaten). Zo niet, overweeg dan eenvoudige interne oefeningen: korte teamdiscussies, anonieme feedback van medewerkers of een snelle inventarisatie van bekende hiaten.

Als u dit proces start voordat u de DEI-behoefte hebt geïdentificeerd die u wilt aanpakken, vraag uzelf dan af en bespreek met collega's:

[5] Zie ook het volgende DiGiN-rapport (D5.2) voor meer informatie over het formuleren van een sterke DEI-visie: Municipality of Ghent (2026), Recommendations for implementation of a long-term DEI strategy in municipal organizations.

- Wat is het specifieke probleem of de ongelijkheid die we willen aanpakken?
- Wie wordt erdoor getroffen? Wie profiteert van de status quo?
- Is het een eenmalige kwestie of onderdeel van een breder patroon?

Kies op basis van de geïdentificeerde behoefte een interventie die past bij uw organisatorische realiteit en die het potentieel heeft om verandering te creëren. Dit kan een opleiding, een mentorprogramma, een beleidsherziening of een structurele verandering in de besluitvorming zijn.

Een nuttig instrument om zowel sterke punten als verbeterpunten in kaart te brengen, is het evaluatie-instrument voor de mainstreamingcapaciteit van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie in gemeenten: https://diginproject.eu/assessment-tool/, ontwikkeld door Yellow Window. U kunt ook de DiGiN-pagina raadplegen met inspirerende praktijken: https://diginproject.eu/resources/#3

Als de interventie al van tevoren is geselecteerd, is het belangrijk om de geldigheid ervan te controleren:

- Controleer of het nog steeds aansluit bij de huidige behoeften en past binnen de DEI-visie van de organisatie.
- Controleer of de doelstellingen van de interventie in overeenstemming zijn met de vastgestelde DEI-behoeften. Identificeer eventuele gaten tussen hen. Beslis op basis daarvan of je de interventie moet aanpassen of wijzigen.

1.c Belangrijke ontwerpoverwegingen

Zodra de interventie is geselecteerd, reflecteert u op deze ontwerpaspecten om ervoor te zorgen dat deze is opgezet voor succes. Voor elke geselecteerde interventie moeten de volgende vragen worden beantwoord:

A) Afstemming op de DEI-visie

Bespreek en beslis in hoeverre het duidelijk is hoe deze interventie niet alleen bijdraagt aan de gewenste verandering, maar ook aan de bredere visie van de organisatie. Als het verband tussen interventie en visie niet duidelijk is, moet de interventie dan veranderen? Of moet de visie aangepast worden?

- *Hoe draagt de interventie bij aan de DEI-visie van de organisatie?*
- *Als er geen formele visie is, beantwoordt deze dan aan de in stap 1 vastgestelde werkreden?*

B) Praktische haalbaarheid

Maak een lijst van wat er logistiek nodig is om de interventie uit te voeren. Denk aan budget, personeelsbestand, materiaal, tijd. Is de interventie realistisch? Kan het met de beschikbare middelen worden uitgevoerd? Zo niet, controleer dan of u toegang hebt tot meer middelen, bijvoorbeeld in overleg met het management of in samenwerking met andere partners.

- *Welke middelen zijn nodig (budget, tijd, vaardigheden)?*
- *Is de interventie realistisch binnen de capaciteit van het team?*
- *Zijn er externe bondgenoten (bijv. afdelingen, partners) die kunnen ondersteunen?*

C) SMART-formulering

De SMART-methode voor het formuleren van interventiedoelen wordt veel gebruikt in monitoring- en evaluatieprocessen en in projectmanagement in het algemeen.

Formuleer je interventie op een manier dat het voldoet aan de volgende elementen: [6]

- Specifiek – Wat zal worden bereikt? Welke acties gaat u ondernemen?
- Meetbaar – Hoe weet u dat het is gebeurd? Welke gegevens meten het doel? Hoeveel? Hoe goed?
- Haalbaar – Kun je het doen met wat je hebt? Beschikt u over de nodige vaardigheden en middelen?
- Relevant – Hoe sluit de doelstelling aan bij bredere doelstellingen? Maakt het uit voor uw DEI-doelstellingen?
- Tijdgebonden – Wat is het tijdsbestek voor het bereiken van het doel?

D) Inclusieve werkomgeving en ondersteuningsbasis

Deskundigen zijn het erover eens dat het moeilijk is om DEI-interventies uit te voeren wanneer er een gebrek is aan steun van het management of de bredere organisatiegemeenschap.[7] Het bouwen van een inclusieve werkomgeving kan natuurlijk een doel op zich zijn en zo ook het opbouwen van een draagvlak. DEI-interventies hebben een ondersteunende omgeving nodig om te slagen.

[6] De volgende YouTube-link biedt een korte handleiding voor het formuleren van SMART-doelen: Harry Hall, How to Write Smart Goals, 16 april 2025, https://www.youtube.com/watch?v=C_AzY7AP2Kg. U kunt ook de volgende bron bekijken: Universiteit van Californië (2016-2017). SMART Goals: A How to Guide. https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How+to+write+SMART+Goals+v2.pdf

[7] Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025).

Tegelijkertijd kunnen DEI-interventies bijdragen tot meer inclusiviteit en ondersteuning. In ieder geval is het nuttig om ervoor te zorgen dat verschillende groepen en individuen betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering van het project en de evaluatie. Dit verhoogt de legitimiteit en vermindert blinde vlekken.

Gebrek aan ondersteuning bij de organisatie kan leiden tot onbedoelde gevolgen. Interventies kunnen averechts werken of overslaan.[8] Een goede plek om te beginnen bij het identificeren van gebieden voor DEI-interventies is het versterken van de steun voor DEI binnen de organisatie, op alle niveaus van posities.

Door voor jezelf (binnen een team) te formuleren in welke mate je denkt dat er steun is voor de DEI-interventie, kun je al risicofactoren identificeren of plannen wat je tijdens het project kunt doen om ervoor te zorgen dat het niet averechts werkt of bijdraagt aan negatieve effecten en reacties. Aan het einde van het project kunt u ook terugkomen op deze vraag en evalueren of de inclusieve cultuur en ondersteuningsbasis zijn uitgebreid en positief zijn beïnvloed.

- *In hoeverre is er een inclusieve werkomgeving en een ondersteunende basis voor een dergelijke interventie?*
- Zijn degenen die betrokken zijn bij de interventie betrokken bij het vormgeven ervan?
- Kun je anticiperen op weerstand en er plannen voor maken?

Stap 2: De Verandertheorie in kaart brengen

Een Theory of Change (ToC), oftewel de veranderheorie, is een eenvoudige manier om te beschrijven hoe uw interventie naar verwachting zal werken. Het helpt je acties te koppelen aan resultaten en uiteindelijk aan de DEI-verandering die je hoopt te zien.[9] Wanneer men (maatschappelijke) impact wil bereiken, maken we aannames op basis van eerder onderzoek en ervaring van wat deze verandering teweeg kan brengen.

Hoe een ToC te formuleren:

Onderdeel van deze stap is het formuleren van een antwoord op de volgende vragen:

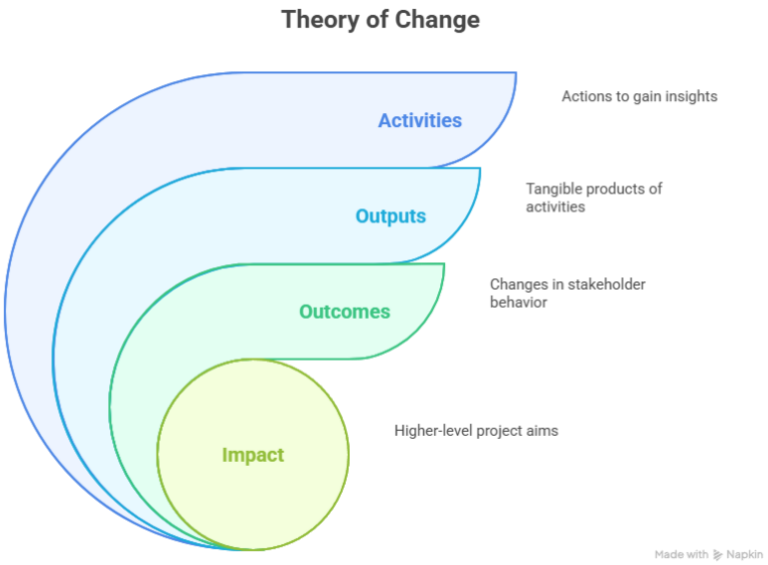
- Wat is de gewenste DEI-impact die u met de interventie wilt bereiken? (Doel op langere termijn).
- Wat zijn de gewenste resultaten? (Veranderingen in gedrag, relaties, acties en activiteiten van de betrokkenen).
- Wat zijn de verwachte outputs? (De tastbare producten als gevolg van de activiteiten).

[8] Ibid.
[9] Belcher et.al., (2020).

- Wat zijn de eigenlijke activiteiten, als onderdeel van de interventie, die zullen worden uitgevoerd?

Er is geen een richting om deze vragen te beantwoorden. U kunt beginnen met de impact en uw weg naar beneden werken, of juist beginnen met het niveau van de activiteiten. Zie hoofdstuk 2 voor meer informatie over de Verandertheorie en verschillende voorbeelden voor gemeenschappelijke DEI-interventies.

Figuur 1: Visualisatie van de Verandertheorie (Napkin AI, 2025)



Stap 3: Een evaluatieactieplan opstellen

Het opstellen van een evaluatieactieplan is een belangrijke stap die moet worden gezet voordat met de uitvoering van een interventie wordt begonnen. Als uw organisatie echter al met de implementatie is begonnen, kan dit nog steeds een zeer belangrijke oefening zijn tijdens de implementatiefase of tegen het einde.

De volgende stappen maken deel uit van het opstellen van een evaluatieactieplan:

3.a Bepaal wat u wilt meten (indicatoren).

3.b Kies hoe te meten (methoden en hulpmiddelen).

3.c Wijs toe wie zal meten (verantwoordelijkheden), inclusief het tijdsbestek.

Bijlage 1 bevat een sjabloon ter ondersteuning van dit proces.

3.a Bepaal wat u wilt meten (indicatoren):

"Indicatoren bestaan uit informatie die signalen verandert. Een indicator is een kwantitatieve of kwalitatieve factor of variabele die een eenvoudig en betrouwbaar middel biedt om de veranderingen in verband met een interventie weer te geven. Indicatoren stellen ons in staat verschillen, verbeteringen of ontwikkelingen met betrekking tot een gewenste verandering (doelstelling of resultaat) in een bepaalde context waar te nemen."[10]

Zoals het citaat hierboven laat zien, helpen indicatoren ons te realiseren welke verschillen, verbeteringen of ontwikkeling een interventie heeft veroorzaakt.

Om te beginnen, stel jezelf twee belangrijke vragen:

- Wat willen we weten? (controlevraag)
- Hoe weten we of we dat hebben bereikt? (indicator)

U moet indicatoren formuleren voor:

- Outputs – de directe resultaten van uw activiteiten (bv. aantal opgeleide personeelsleden)
- Resultaten – veranderingen in gedrag, attitudes of systemen (bv. toegenomen melding van discriminatie)

Goede indicatoren zijn:

- Eenvoudig te begrijpen;
- Duidelijk gekoppeld aan de doelstellingen van uw interventie (zie stap 2);
- Meetbaar met beschikbare middelen;
- Een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren uit diverse bronnen en inputs.

3.b Kies hoe te meten (methoden en hulpmiddelen)

Onderdeel van het evaluatieplan en -model is waar de gegevens voor de indicatoren vandaan zullen komen: de gegevensbron of de methode voor het verzamelen van de gegevens. De methode die u kiest, hangt voornamelijk af van het type geformuleerde indicatoren.

Zodra u uw indicatoren hebt gedefinieerd, beslist u hoe u de gegevens zult verzamelen. Uw methode moet overeenkomen met het type informatie dat u nodig hebt. Er moet ook rekening worden gehouden met ethische overwegingen, zoals hoe de privacy en anonimiteit van deelnemers kunnen worden

[10] Church C. and Rogers M. M. (2006).

gewaarborgd en hoe geïnformeerde toestemming kan worden verkregen bij het houden van interviews, enquêtes of het gebruik van HR-gegevens.

Hier zijn voorbeelden van gemeenschappelijke opties voor gegevensverzameling:[11]

HR-statistieken: dit is een veelgebruikte bron voor het meten van de impact van DEI-interventies die tot doel hebben de beroepsbevolking te diversifiëren. Deze statistieken zijn kwantitatieve gegevens die de organisatie registreert (of kan registreren) over haar werknemers, zoals het aantal werknemers in verschillende functies, de geslachts- en leeftijdssamenstelling van werknemers en dergelijke.

Vragenlijsten: Dit is een ander meetinstrument dat veel wordt gebruikt. Sommige organisaties maken regelmatig gebruik van vragenlijsten, zoals vragenlijsten over welzijn, werktevredenheid of sociale veiligheidservaring. De uitkomst van deze vragenlijsten kan worden gebruikt als baseline (aan het begin van een interventie) en in een summatieve evaluatie (aan het einde van de interventie). Er kan ook een vragenlijst worden opgesteld om het effect van een nieuwe DEI-interventie te meten. De uitkomst is meestal kwantitatief en geeft een indicatie van hoe medewerkers een bepaalde interventie hebben ervaren of wat hun meningen en attitudes zijn met betrekking tot bepaalde thema's. Het is belangrijk om van tevoren te beslissen hoeveel reacties je nodig hebt om geldige en representatieve resultaten te krijgen.

Interviews: Interviews leveren kwantitatieve en diepgaande gegevens op. Hoewel het meer tijd kost dan een vragenlijst en u misschien minder mensen bereikt, leert u ook meer over de onderliggende gedachten, motivaties en attitudes van uw respondenten. Bedenk van tevoren wie u wilt interviewen (zorg ervoor dat u contact opneemt met een verscheidenheid aan respondenten), wanneer u het interview zult uitvoeren en welke vragen u zult stellen om betrouwbare en geldige gegevens te verzamelen.

Focusgroepdiscussies: Dit is een handig hulpmiddel als u meer diepgaande kwantitatieve gegevens wilt krijgen, maar niet veel tijd hebt om lange interviews uit te voeren. U kunt een diverse groep belanghebbenden samenbrengen en vragen stellen. Een toegevoegde gegevensdimensie is observeren hoe individuen in de groep op elkaar reageren. Groepsdynamiek en interactie kunnen echter ook van invloed zijn op de verzamelde gegevens, omdat mensen zich kunnen onthouden van het uiten van impopulaire meningen.

Observeren: Als uw indicatoren kunnen worden beantwoord door het observeren van gedrag, is dit een geschikte methode om te kiezen. Hoewel je misschien niet in staat bent om directionaliteit (oorzaak en effect) te bepalen, kunnen observaties waardevolle gegevens opleveren. Als uw interventie bijvoorbeeld gericht is op het versterken van vrouwen in teams, kunt u het aantal keren dat vrouwen spreken tijdens wekelijkse vergaderingen observeren. Ziet u een toename in de tijd tijdens een interventie? Hier is het ook essentieel om duidelijk te formuleren wat je zult

[11] Gebaseerd op Berg et. al. (2021).

observeren, hoe lang en hoe je aanwezigheid in de omgeving het gedrag van anderen kan beïnvloeden.

Experiment: Met een experiment vergelijk je het gedrag / houding / meningen / output van de groep die het doelwit was van een interventie (experimentgroep), met een vergelijkbare groep die geen deel uitmaakte van de interventie (de controlegroep). Hoewel een experiment geen geschikte methode is voor veel DEI-interventies, kun je met een experiment de relatie tussen oorzaak en gevolg beter bepalen.

Hou het simpel: Kies 1–2 methoden die u realistisch kunt uitvoeren en richt u op het verkrijgen van zinvolle gegevens in plaats van perfecte gegevens.

3.c Wijs toe wie zal meten (verantwoordelijkheden), inclusief het tijdsbestek

Het is niet alleen belangrijk om vooraf te beslissen welke indicatoren u gaat meten, maar ook om verantwoordelijkheid toe te wijzen voor wie de voortgang zal volgen, de gegevens zal verzamelen en systematisch zal registreren. Er moet worden afgesproken wanneer de gegevens moeten worden verzameld (tijdsbestek) en waar deze door deze persoon/groep zullen worden geregistreerd. Definieer:

- Wie verzamelt en analyseert elk type gegevens?
- Wanneer worden de gegevens verzameld (begin, tijdens, einde interventie)?
- Waar worden de resultaten opgeslagen en gerapporteerd?

Vergeet niet! Pas je onderweg aan. Een evaluatieplan is een levend document. Als de interventie wordt aangepast of onverwachte uitdagingen ontstaan, kunt u uw indicatoren of methoden aanpassen.

Voorbeeld: Leiderschapstraining voor DEI

De interventie

Het leiderschapstrainingsprogramma is ontworpen om diversiteit, gelijkheid en inclusie binnen de gemeente te verbeteren door huidige en opkomende leiders uit te rusten met inclusieve leiderschapscompetenties. Door middel van een reeks workshops, coachingsessies en beleidsevaluaties zullen deelnemers vaardigheden ontwikkelen om onbewuste vooroordelen te herkennen en te verminderen, inclusieve teamomgevingen te bevorderen en billijke besluitvormingspraktijken te implementeren.

Afstemming op de visie van de organisatie

Onderdeel van onze visie is dat alle medewerkers zich betrokken voelen en integraal deel uitmaken van de organisatie. De interventie heeft tot doel een duurzame verschuiving in de leiderschapscultuur te creëren en ervoor te zorgen dat onbewuste vooroordelen in de besluitvorming worden aangepakt. Dit zal de tevredenheid van werknemers en gevoelens van verbondenheid en inclusie vergroten.

Verandertheorie

Activiteiten

- 3 inclusieve leiderschapsworkshops, waaronder 1) onbewuste biastraining 2) peer learning en coachingsessie 3) analyse en herziening van bestaand beleid en bestaande praktijken.

Outputs

Aantal opgeleide leiders
Herzien leiderschapsbeleid en -praktijken

Resultaat

Leiders tonen inclusief gedrag in besluitvorming (conceptueel)

Duidelijke inclusieve besluitvormingsmechanismen (instrumenteel)

Verbeterd teamklimaat en betrokkenheid van medewerkers (conceptuele en kenniscultuur)

Gevolgen

Een meer diverse, rechtvaardige en inclusieve gemeentelijke organisatie
Institutionele cultuur verschuift naar gelijkheid en saamhorigheid

SMART-doel

Specifiek: Train gemeentelijke leiders in inclusieve leiderschapspraktijken door middel van een gestructureerde workshopreeks.
Meetbaar: Ten minste 80 % van de deelnemers zal een verbetering van inclusieve leiderschapscompetenties laten zien op basis van beoordelingen vóór en na de opleiding.
Verwezenlijkbaar: De training wordt gedurende drie maanden gegeven, met deskundige facilitators en praktische hulpmiddelen.
Relevant: Dit doel sluit aan bij de inzet van de gemeente voor billijkheid en inclusief bestuur.
Tijdgebonden: De opleiding en evaluatie zal worden afgerond door x.

Evaluatieactieplan

Indicator	**Methode**	**Verantwoordelijke rol en tijdsbestek**
Aantal opgeleide leiders (ten minste één manager van elke afdeling)	Aanwezigheidsverslag	Workshop trainer - na elke workshop sessie
Aantal beleidslijnen dat samen is geanalyseerd en zo nodig is herzien (ten minste 2: HR- en aanbestedingsbeleid)	Feedback verzameld van deelnemers en relevante afdelingen	Diversity & Equity Officer in samenwerking met HR – binnen 1 maand na afloop van de opleiding
Verandering inclusief leiderschapsgedrag	Voor- en nascholingsenquêtes voor deelnemers	Diversity & Equity Officer in samenwerking met HR
Kwaliteit van het teamklimaat en inclusie	Focusgroepen en anonieme feedbackformulieren voor medewerkers	Externe beoordelaar – 3 maanden na afloop van de opleiding.

Het resultaat: Een evaluatie actieplan!

Als u deze stappen hebt gevolgd, hebt u een goede basis voor een evaluatieplan dat u tijdens de uitvoering van de interventie en aan het einde van de interventie kunt gebruiken om het effect te meten.

Uw evaluatieactieplan omvat de volgende onderdelen:

- Een duidelijk geformuleerde DEI-visie van de organisatie, of DEI prioriteiten en algemene doelstellingen.
- Een goed ontworpen interventie die:
    - Is gebaseerd op een duidelijke Verandertheorie, die laat zien hoe verandering wordt verwacht;
    - Is afgestemd op de DEI-visie en -prioriteiten van de organisatie;
    - Gedefinieerde stappen, instrumenten en middelen omvat die nodig zijn voor de uitvoering;
    - SMART doelen heeft;
    - voldoende interne ondersteuning heeft van leiderschap, teams en/of andere belangrijke belanghebbenden.
- Een ingevulde sjabloon van het evaluatieactieplan met een overzicht van:
    - De belangrijkste indicatoren die u zult gebruiken om outputs en resultaten bij te houden;
    - De methoden die u zult gebruiken om elke indicator te meten;
    - Wie verantwoordelijk is voor het verzamelen van de gegevens en wanneer.

Gebruik het sjabloon in bijlage 1 om deze informatie duidelijk te ordenen.

Ik heb nu een evaluatieplan, wat nu? Tips en advies

Evaluatie gaat niet alleen over verantwoording, maar ook over organisatorisch leren. Zorg ervoor dat inzichten worden gedeeld tussen afdelingen en terugvloeien naar beleidsvorming, HR-praktijken en nieuwe interventies.

Gebruik het evaluatieactieplan als monitoringdocument om de uitvoering van de interventie in te vullen, erover na te denken en aan te passen. Zorg ervoor dat u aan het einde van de interventie de meeste gegevens voor de indicatoren hebt verzameld.

Na de interventie:

1. Schrijf een evaluatiesamenvatting of rapport.
2. Organiseer een korte reflectiebijeenkomst met de belangrijkste betrokkenen.
3. Reflecteer en stel de volgende vragen:
    - Wat werkte?

- Wat niet? Waarom?
- Wat hebben we geleerd?
- Welk bewijs hebben we van impact?
- Wat moeten we de volgende keer anders doen?
- Hoe heeft deze interventie bijgedragen aan culturele verandering?
- Hoe kunnen we onze bevindingen delen met (in) de organisatie?

Beslis op basis van deze inzichten of je:

- Door gaat met de interventie zoals die is.
- Het wijzigt om betere resultaten te behalen.
- Het op schaalt, om meer belanghebbenden te bereiken of meer activiteiten op te nemen.
- Een nieuwe interventie ontwikkelt die voortbouwt op de resultaten.
- Hoe u de verschillende belanghebbenden betrekt bij het delen van de resultaten en bij toekomstige DEI-stappen en -projecten.

U beschikt nu over een solide evaluatieactieplan dat de uitvoering van uw DEI-interventie(s) zal begeleiden. Dit zal leiden tot een sterk DEI-beleid dat duurzaam is, zich aanpast aan veranderingen en context, inclusief is en breed wordt ondersteund.

Succes met het maken van uw organisatie tot een inclusieve, rechtvaardige en diverse werkplek!

HOOFDSTUK 2: ONDERLIGGENDE THEORIE

Deze sectie is voor lezers die meer willen weten over de theorieën die achter de toolbox liggen, of die meer willen weten over de thema's die in de toolbox worden besproken. Het eerste deel zoomt in op evaluatie: wat evaluatie inhoudt en waarom het belangrijk is. Het tweede deel bespreekt de Verandertheorie verder. Het raakt ook aan het belang van het overwegen van onbedoelde gevolgen van interventies, de specifieke organisatorische context en intersectionaliteit, en eindigt met voorbeelden van DEI-interventies en hun verandertheoriëen. Voor meer diepgaand onderzoek naar DEI-interventies en de 10 succesprincipes raden we aan het onderzoeksrapport van deliverable 6.1 te lezen.[12]

Wat is evaluatie en waarom is het belangrijk?

Evaluatie is een gestructureerd proces om het succes van een project bij het bereiken van de doelstellingen te beoordelen en na te denken over de geleerde lessen.[13]

Evaluatie is een beoordeling van een geplande, lopende of voltooide interventie (of activiteit, beleid, programma of plan) die zo systematisch en objectief mogelijk moet plaatsvinden. Het is bedoeld om de betekenis en het effect van een interventie te bepalen. Het houdt ook rekening met het ontwerp, de uitvoering en de resultaten ervan.[14] Het kan daarom worden ontwikkeld tijdens elke fase van de interventie of grotere beleidscyclus, in plaats van alleen tijdens de laatste fasen van een interventie.[15]

Waarom evalueren: Belang van de evaluatie van DEI-interventies[16]

Evaluatie is een noodzakelijke stap in de uitvoering van elke interventie, DEI-interventies ibegrepen. Het belang kan worden samengevat in de volgende punten:

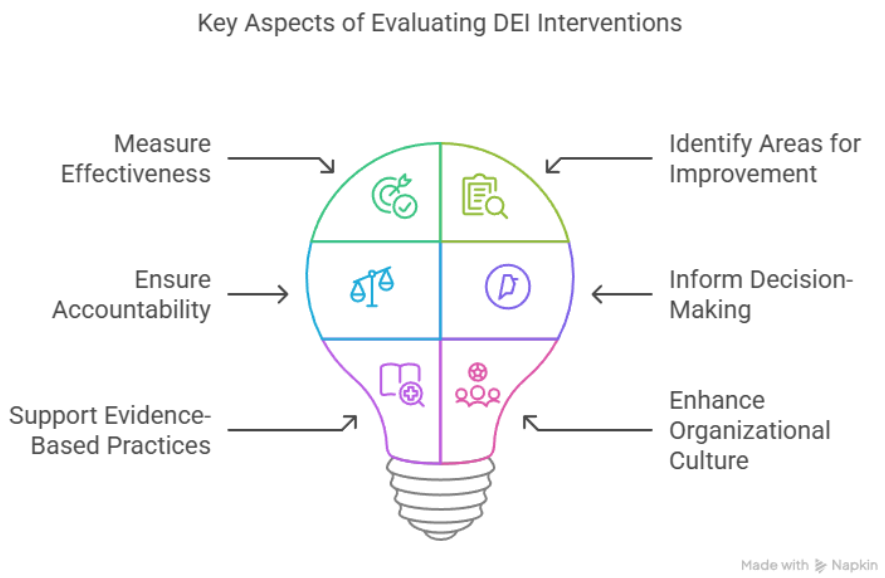
- Doeltreffendheid meten: Evaluaties helpen bepalen of DEI-interventies hun beoogde doelen bereiken en wat de belangrijkste resultaten zijn.
- Identificeer gebieden voor verbetering: Een evaluatie kan helpen begrijpen waarom een project zijn beoogde doel mogelijk niet heeft bereikt en zo aspecten van de interventies benadrukken die aanpassingen of

[12] Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025).
[13] National Centre for Sustainability (NCS) and Swinburne University (2011), p. 1.
[14] Espinosa et. all (2016), p. 5.
[15] Espinosa et. all (2016), p. 5, National Centre for Sustainability (NCS) and Swinburne University (2011), p. 1.
[16] Dit gedeelte is geschreven op basis van de volgende bronnen: National Centre for Sustainability (NCS) and Swinburne University (2011), Espinosa et. al (2016), Zheng (2023), Jourdan (2023), Hogg (2025).

verbeteringen nodig hebben om effectiever te zijn, waardoor de praktijk in de toekomst wordt verbeterd.

- Zorgen voor verantwoordingsplicht: Evaluaties houden organisaties en leiders verantwoordelijk voor hun DEI-verbintenissen en -voortgang en zorgen voor transparantie.
- Informeren van besluitvorming: Evaluaties bieden datagestuurde inzichten als leidraad voor toekomstige DEI-strategieën en de toewijzing van middelen.
- Ze informeren besluitvormers over hoe ze kunnen voortbouwen op een project of hoe ze het kunnen verbeteren.
- Bewijsgebaseerde praktijken ondersteunen: Evaluaties dragen bij tot de kennis over wat in DEI werkt en de ontwikkeling van beste praktijken.
- Versterking van de organisatiecultuur: Evaluaties bevorderen collectief leren. Zij kunnen een inclusievere en billijkere werkplek bevorderen door de DEI-praktijken voortdurend te verbeteren.

Figuur 2: Belangrijkste aspecten van de evaluatie van DEI-interventies (Napkin AI, 2025)



Soorten evaluaties

Proces versus effect evaluatie

Procesevaluatie richt zich op de implementatie van een programma of interventie. Het onderzoekt hoe het programma wordt geleverd, de betrokken activiteiten en of het wordt uitgevoerd zoals bedoeld. Procesevaluatie helpt bij het identificeren van gebieden voor verbetering in de levering en uitvoering van het programma.

Het geeft inzicht in de operationele aspecten en kan eventuele afwijkingen van de geplande implementatie benadrukken.[17]

Effectevaluatie beoordeelt de resultaten en effecten van een programma. Het doel is om te bepalen of het programma zijn beoogde doelen heeft bereikt en welke veranderingen zijn opgetreden als gevolg van de interventie. Het levert bewijs van de impact van het programma en helpt bij het begrijpen van het algehele succes van de interventie.[18]

Het DiGiN-project richt zich op het evalueren van het effect van een interventie. Desalniettemin wordt aanbevolen ook evaluatievragen en -indicatoren in overweging te nemen om het proces te evalueren, met name om te beoordelen of de interventie is uitgevoerd zoals ze was ontworpen en of ze de beoogde mensen heeft bereikt. Zo niet, bespreek dan waarom er afwijkingen hebben plaatsgevonden en of deze een negatief of positief effect hebben gehad op de totale interventie.

Participatieve evaluatie

Participatieve evaluatie houdt in dat verschillende belanghebbenden, en met name de doelgroep, bij een projectevaluatie worden betrokken. Het participatieniveau kan variëren, van het betrekken van de doelgroep om zelf doelstellingen, doelen en gegevensbronnen vast te stellen, tot het betrekken van deelnemers om gegevens te verzamelen, hun verhaal te vertellen en resultaten te interpreteren.[19]

Participatieve evaluatie houdt rekening met en waardeert de kennis en informatie van insiders. Zij erkent dat de evaluatie niet uitsluitend mag berusten op objectieve en externe indicatoren voor het meten van het effect.[20]

Aanbevolen wordt participatieve evaluatie te gebruiken voor de evaluatie van DEI-interventies, met name om deelnemers te betrekken bij het formuleren van de evaluatievragen en -indicatoren, en waar mogelijk hen te betrekken bij het verzamelen en interpreteren van resultaten. Dit zal resulteren in een gedeelde verantwoordelijkheid en inzet van de belanghebbenden en zal het collectieve leerproces en het gedeelde begrip van de interventie verbeteren. Alle aspecten die bijzonder belangrijk zijn bij DEI-interventies.

Verandertheorie

Een manier om een interventie te ontwerpen, implementeren en vooral te evalueren, is door een Theory of Change (ToC) te formuleren en ermee te werken. Het doel van een ToC is om te beschrijven "hoe en waarom een gewenste

[17] Williams (2023), Rogers and Woolcock (2023).
[18] Williams (2023).
[19] National Centre for Sustainability (NCS) and Swinburne University (2011), p. 6-7
[20] Ibid.

verandering zich naar verwachting zal voordoen [of heeft voorgedaan] in een specifieke probleemcontext".[21] Wanneer men (maatschappelijke) impact wil bereiken, maken we aannames op basis van eerder onderzoek en ervaring over wat deze verandering kan brengen en het realiseren van de gewenste impact.

Organisaties wordt geadviseerd om de ToC te formuleren aan het begin van het ontwerpproces van de interventie.

De eerste stap is om het probleem waaraan u wilt bijdragen duidelijk te identificeren en van daaruit achteruit te werken om randvoorwaarden vast te stellen voor het bereiken van dat doel.

De Erasmus Universiteit formuleerde de belangrijkste elementen die nodig zijn voor de ontwikkeling van een ToC:[22]

1. Missie of groter doel waaraan je werk bijdraagt (beschrijving van context, huidige staat en andere actoren die verandering kunnen beïnvloeden)
2. Belangrijkste actoren die betrokken zijn bij het proces of die een belang hebben bij het werk (langetermijnresultaten die u wilt ondersteunen en waarvan het uiteindelijke voordeel is)
3. Belangrijkste activiteiten, hun resulterende outputs en uitkomsten (brede opeenvolging van gebeurtenissen die worden verwacht (of vereist) om tot het gewenste langetermijnresultaat te leiden)

Het derde sleutelelement – namelijk de activiteiten, outputs en resultaten – wordt in deze toolbox gebruikt als basis voor het opstellen van een evaluatieplan en het formuleren van evaluatie-indicatoren. Gebaseerd op Belcher et.al. (2020), beschrijft Erasmus Universiteit deze concepten op drie verschillende gebieden. Onderstaande uitleg kan u helpen bij het concreet maken van een evaluatieplan:

- Controlesfeer – directe invloed: Wat het project doet
    - Activiteiten: de inzichten die nodig zijn om tot de gewenste uitkomsten te komen en hoe deze inzichten zullen worden verkregen
    - Outputs: de tastbare producten als gevolg van de activiteiten. Meestal uitgedrukt als zelfstandige naamwoorden, tastbaar en te tellen (15 opleidingen, 5 markttoegangsactiviteiten, 20 missies voor technische bijstand).
- Invloedssfeer – indirecte invloed: Met wie en door wie het project werkt
    - Resultaat: betrekking hebben op veranderingen in gedrag, relaties, acties en activiteiten van belanghebbenden die voortvloeien uit de uitwisseling van kennis en de benutting van onderzoeksresultaten.

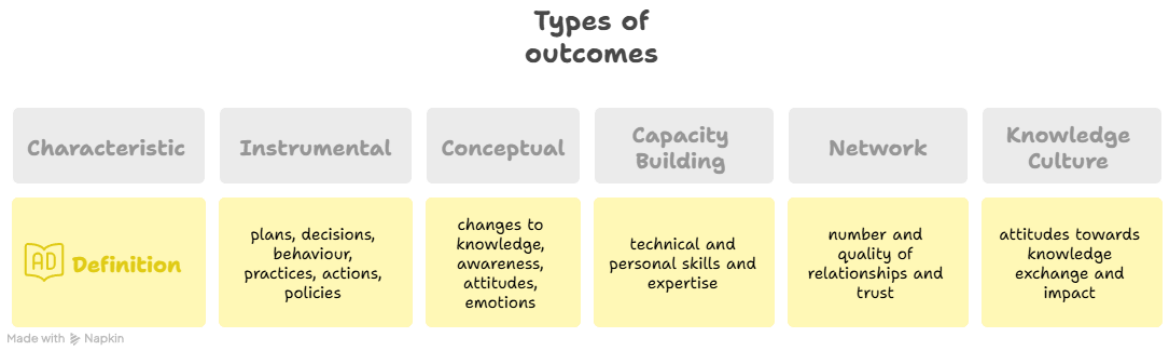
[21] Belcher et.al., (2020).
[22] Erasmus Universiteit Rotterdam.

Identificeer wie wat anders moet doen om de gewenste impact te bereiken. Wijzigingen kunnen zijn:

- *Instrumentaal*: plannen, besluiten, gedrag, praktijken, acties, beleid.
- *Conceptueel:* veranderingen in kennis, bewustzijn, attitudes, emoties die bijdragen aan het begrijpen van kwesties en het herkaderen van debatten.
- *Capaciteitsopbouw:* technische en persoonlijke vaardigheden en expertise.
- *Netwerk:* aantal en kwaliteit van relaties en vertrouwen.
- *Kenniscultuur:* houding ten opzichte van kennisuitwisseling en impact zelf.

- Belangensfeer – projectdoelstellingen op een hoger niveau, buiten de invloed van het project om: Verbeterde omstandigheden die het project hoopt te zien
  - Impact: Een bewuste keten van activiteiten en voorwaarden waardoor de potentiële impact die het project nastreeft gerealiseerd kan worden

Figuur 3: Soorten uitkomsten (Napkin AI, 2025)



Om sterke uitkomsten, outputs en activiteiten te formuleren die de gewenste impact kunnen opleveren, moet de ToC "robuust" zijn, wat betekent dat de gemaakte aannames goed gearticuleerd, gezond, logisch en aannemelijk zijn.[23] Men mag verwachten dat als de interventie wordt uitgevoerd zoals gepland, deze zal bijdragen aan de beoogde resultaten.

[23] Mayne, J. (2017), p. 158.

Voor evaluatiedoeleinden is het belangrijk dat de ToC aan de volgende criteria voldoet:[24]

Goed gedefinieerd	Is de veronderstelling duidelijk?
Logische samenhang	Is de aanname een voorwaarde of gebeurtenis voor het beoogde effect?
Gemotiveerd	Wat is de rechtvaardiging voor de aanname als noodzakelijk of waarschijnlijk noodzakelijk?
Gerealiseerd	Is het aannemelijk dat de veronderstelling zal worden gerealiseerd? Zijn er risicoaannames die moeten worden aangepakt?
Duurzaam	Is de veronderstelling houdbaar?
Meetbaar	Is het nodig om de veronderstelling te meten? Hoe kan de veronderstelling worden gemeten? Wat is de waarschijnlijke sterkte of status van het bewijs voor de veronderstelling die wordt gerealiseerd?

Onbedoelde gevolgen

Interventies kunnen positieve en negatieve onbedoelde gevolgen hebben.[25] DEI-initiatieven kunnen averechts werken, bijvoorbeeld wanneer ze stigmatisering en stereotypering veroorzaken, of een negatieve overloopeffecten hebben wanneer ze naast de gewenste resultaten andere resultaten hebben. Ze kunnen ook positieve overloopeffecten hebben, zoals een grotere betrokkenheid of meer ethisch gedrag van werknemers.

Het is daarom absoluut noodzakelijk om toezicht te houden op de uitvoering van een interventie, terug te keren naar de ToC en indien nodig activiteiten en outputs aan te passen. Bepaal vooraf welke informatie en gegevens deelnemers en uitvoerders zullen volgen tijdens de interventie, en hoe vaak ze zullen worden gemonitord en gecontroleerd op onbedoelde gevolgen.

Organisatorische context

Elke organisatie heeft zijn eigen context. Cultuur, beleid, DEI-ervaring, geschiedenis, machtsverhoudingen en hiërarchie – ze verschillen allemaal van organisatie tot organisatie. Eenzelfde ToC kan dus leiden tot verschillende interventies, afhankelijk van de organisatie. Soortgelijke interventies kunnen ook een andere ToC vereisen. Er is geen enkele ToC die werkt in alle organisaties, en geen enkele interventie die altijd leidt tot dezelfde resultaten in alle organisaties.

[24] Ibid, p. 162.
[25] Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025), p. 10-11. Meer informatie over de onbedoelde gevolgen is hier te vinden.

Houd bij het formuleren van de impact die men met een interventie wil bereiken rekening met de specifieke kenmerken van de organisatie. Wat is logistiek haalbaar? In hoeverre heeft u ondersteunend personeel of leiderschap? Wat is het beschikbare budget en de werktijden?

Intersectionaliteit

Het is belangrijk om bij het ontwerp en de uitvoering van DEI-interventies een intersectionele aanpak te hanteren. Hierbij bedoelen we begrijpen hoe verschillende aspecten van individuele identiteit - inclusief ras, geslacht, sociale klasse en seksualiteit - interageren om unieke ervaringen van privilege of onderdrukking te creëren.[26]

Zorg ervoor dat u een verscheidenheid aan mensen en stemmen opneemt in het ontwerp van het project. Neem de input van een breed scala aan mensen op bij het maken van het evaluatieplan en het formuleren van de ToC en de indicatoren. Het hebben van een divers team met een verscheidenheid aan achtergronden en ervaringen kan het ontwerp en de uitvoering van de interventie verrijken.

Het is ook belangrijk te erkennen dat degenen die een interventie uitvoeren, degenen die deelnemen aan een interventie (de doelgroep) en degenen die de interventie monitoren en evalueren, allemaal verschillende lagen van elkaar kruisende en op elkaar inwerkende identiteiten hebben. Voor sommigen betekent dit dat zij worden beïnvloed door de cumulatieve effecten van meervoudige vormen van discriminatie. Het negeren hiervan kan onbedoelde gevolgen hebben, zoals het marginaliseren van bepaalde groepen of individuen, het versterken van de concurrentie tussen op identiteit gebaseerde groepen of het veroorzaken van ongelijkheid.

Voorbeelden van ToC's voor een selectie van DEI-interventies

<u>Voorbeeld 1: Werknemersgroepen</u>

ToC: Het vormen van werknemenersgroepen in de organisatie zal de betrokkenheid, het behoud en het gevoel van verbondenheid tussen werknemersgroepen vergroten.

Gevolgen: Verbeterde betrokkenheid, retentie en gevoel van verbondenheid tussen gemarginaliseerde groepen.

Resultaat: werknemenersgroepen beïnvloeden het organisatiebeleid en bieden ondersteunende netwerken voor leden.

Uitgangen: Het oprichtenvan x aantal werknemenersgroepen met regelmatige programmering (x vergaderingen per jaar met x leden) en leiderschapsondersteuning (financiële en tijdstoewijzing).

[26] Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025), p. 8-9.

Activiteiten:

- Houd x-sessies met medewerkers voor werknemenersgroepen om duidelijke charters en doelen te formuleren.
- Organisatie van belangenbehartigingsinitiatieven.

Risico's: evenwicht tussen op één identiteit gebaseerde groepen en intersectioneel werk om concurrentie en marginalisering te beperken.

Voorbeeld 2: Gelijke Salarissen Audits en Aanpassingen

Door het uitvoeren van gelijke salarissen audits wordt de organisatie zich bewust van verschillen en ongelijkheden in haar beloningssysteem en kan zij het systeem aanpassen om het rechtvaardiger te maken.

Gevolgen: Een billijke vergoeding voor alle demografische groepen, die bijdraagt tot billijkheid en vertrouwen in de organisatie.

Resultaat: Vermindering van loonverschillen tussen geslacht, ras en andere groepen.

Output:
Voltooide audit en doorgevoerde salarisaanpassingen.

Activiteiten:

- Verzamelen en analyseren van compensatiegegevens uitgesplitst naar demografische variabelen.
- Ongerechtvaardigde loonkloven in kaart brengen en aanpakken.
- Communiceren van bevindingen en acties op transparante wijze.

Risico's: Niet alle gegevens over de achtergronden van werknemers worden geregistreerd. Geslacht is misschien het gemakkelijkst, maar andere identiteitsgroepen zijn niet zo gemakkelijk.

Voorbeeld 3: Inclusiviteitspaneel

Zie ook enkele voorbeelden in bijlage 1 voor het inclusiviteitspanel.

Bronnenlijst

- Belcher et.al., (2020). A refined method for theory-based evaluation of the societal impacts of research. Published by Elsevier B.V.
- Church C. and Rogers M. M. (2006), Designing for Results: Integrating Monitoring And Evaluation In Conflict Transformation Programs, Search for Common Ground, Washington
- Berg et. al. (2021). Meten voor Impact: Handreiking om effectiviteit van diversiteits – en Inclusiebeleid te Meten
- Erasmus University of Rotterdam. Theory of Change. https://www.eur.nl/en/research/research-services/societal-impact-evaluation/impact-toolbox/theory-change
- Espinosa et. al. (2016). Evaluating Gender Structural Change: Guidelines for Evaluating Gender Equality Action Plans. Genovate.eu.
- Hogg, M. (2025). The scientific case for diversity, equity, and inclusion. *Greater Good Science Center*. Retrieved from https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_scientific_case_for_diversity_equity_and_inclusion.
- Jourdan, L. (2023). 7 metrics to measure your organisation's DEI progress. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2023/05/7-metrics-to-measure-your-organisations-dei-progress.
- Mayne, J. (2017). Theory of change analysis: Building robust theories of change. Canadian Journal of Program Evaluation, 32(2), 155-173, pg. 158
- Municipality of Ghent (2026), Recommendations for implementation of a long-term DEI strategy in municipal organizations.
- National Centre for Sustainability (NCS) and Swinburne University (2011). Community Engagement & Behaviour Change Evaluation Toolbox: A Short Guide to Monitoring and Evaluation.
- Rogers, P. J., & Woolcock, M. (2023). Process and implementation evaluation methods. In A. Rangarajan (Ed.), The Oxford Handbook of Program Design and Implementation

- Williams, B. (2023). Process evaluation vs impact evaluation: What's the difference? Insight7. Retrieved from https://insight7.io/process-evaluation-vs-impact-evaluation-whats-the-difference/.
- Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025). *What is (successful) DEI and how to measure and evaluate it? Research report on DEI interventions*.
- Zheng, L. (2023). To make lasting progress on DEI, measure outcomes. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2023/01/to-make-lasting-progress-on-dei-measure-outcomes.

BIJLAGES

Bijlage 1: Evaluatieactieplan sjabloon

Bijlage 2: Stapsgewijze handleiding en checklist

Bijlage 3: Aanbeveling voor een digitale toolbox

ERKENNING

Dit rapport is geschreven door onderzoekers verbonden aan LUAS. De DiGiN-partners gaven feedback en beoordeelden de toolbox in verschillende stadia, en hiervoor zijn de auteurs van de toolbox erg dankbaar. Eventuele fouten of onnauwkeurigheden zijn echter volledig van ons.

BIJLAGE I: Evaluatieactieplan Sjabloon

Bijlage I bestaat uit een Excel-blad met stapsgewijze instructies over het formuleren van een evaluatieplan voor DEI-interventies. Dit document moet vóór de uitvoering van de interventie tijdens de ontwerpfase worden gestructureerd en tijdens en aan het einde van het interventieproject worden ingevuld. De evaluatie kan worden gebruikt als onderdeel van een summatieve evaluatie aan het einde, om zo veranderingen, aanpassingen of een voortzetting van de interventie te inspireren.

Zie afzonderlijk Excel-document voor bijlage I.

BIJLAGE II: Stapsgewijze handleiding en checklist

Stap 1: Afstemming van de visie op de DEI-interventie

1.a Verduidelijk de DEI-visie of -reden vóór de interventie

Alvorens in te zoomen op een DEI-interventie, moet duidelijk worden gemaakt wat de organisatie wil bereiken in haar algemene DEI-missie, -beleid en -doelstellingen.

- Controleer of uw organisatie op dit moment een DEI-visie heeft. Maakt het deel uit van de hoofdvisie, of een aparte verklaring?
- Als de organisatie een duidelijke DEI-visie heeft en er al een interventie is geselecteerd, formuleer dan in een korte paragraaf hoe de interventie binnen die visie past – wat wil zij veranderen en waarom? Is de verbinding duidelijk? Zo niet, dan kan het evaluatieproces een gelegenheid zijn om deze afstemming opnieuw te bekijken of te verfijnen.
- Als uw organisatie geen formele DEI-visie heeft en er al een interventie is geselecteerd, denk dan na over de volgende vragen en schrijf dienovereenkomstig een korte verklaring:
    - Wat was de aanleiding voor deze interventie? (bv. feedback, controlebevindingen, leiderschapsinitiatief)
    - Wat is het DEI-probleem of de behoefte die het probeert aan te pakken?
    - Nagaan of dit doel in overeenstemming is met bestaande strategische documenten of beleidsmaatregelen (bv. HR-strategie, gelijkheidsplan).
    - Als er niets is, zal deze verklaring dienen als een tijdelijke “werkvisie” voor evaluatiedoeleinden.

1.b Identificeer en selecteer de DEI-behoefte

Als u dit proces start voordat u de DEI-behoefte hebt geïdentificeerd die u wilt aanpakken, vraag uzelf dan af en bespreek met collega's:

- Wat is het specifieke probleem of de ongelijkheid die we willen aanpakken?

- Wie wordt erdoor getroffen? Wie profiteert van de status quo?
- Is het een eenmalige kwestie of onderdeel van een breder patroon?

Voor hulp kunt u gebruik maken van het evaluatie-instrument voor de mainstreamingcapaciteit voor diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie in gemeenten: https://diginproject.eu/assessment-tool/

Als de interventie al van tevoren is geselecteerd, is het belangrijk om de geldigheid ervan te controleren:

- Controleer of het nog steeds aansluit bij de huidige behoeften en past binnen de DEI-visie van de organisatie.
- Controleer of de doelstellingen van de interventie in overeenstemming zijn met de vastgestelde DEI-behoeften. Identificeer eventuele gaten tussen hen. Beslis op basis daarvan of je de interventie moet aanpassen of wijzigen.

1.c Belangrijke ontwerpoverwegingen

Zodra de interventie is geselecteerd, reflecteert u op deze ontwerpaspecten om ervoor te zorgen dat deze is opgezet voor succes. Voor elke geselecteerde interventie moeten de volgende vragen worden beantwoord:

Afstemming op de DEI-visie

- Hoe draagt de interventie bij aan de DEI-visie van de organisatie?
- Als er geen formele visie is, beantwoordt deze dan aan de in stap 1a vastgestelde werkreden.

Praktische haalbaarheid

- Welke middelen zijn nodig (budget, tijd, vaardigheden)?
- Is de interventie realistisch binnen de capaciteit van het team?
- Zijn er externe bondgenoten (bijv. afdelingen, partners) die kunnen ondersteunen?

SMART-formulering

De SMART-methode voor het formuleren van interventiedoelen wordt veel gebruikt in monitoring- en evaluatieprocessen en in projectmanagement op grotere schaal.

Formuleer je interventie op een manier dat het voldoet aan de volgende punten:

- Specifiek – Wat zal worden bereikt? Welke acties gaat u ondernemen?
- Meetbaar – Hoe weet u dat het is gebeurd? Welke gegevens meten het doel? Hoeveel? Hoe goed?
- Haalbaar – Kun je het doen met wat je hebt? Beschikt u over de nodige vaardigheden en middelen?
- Relevant – Hoe sluit de doelstelling aan bij bredere doelstellingen? Maakt het uit voor uw DEI-doelstellingen?
- Tijdgebonden – Wat is het tijdsbestek voor het bereiken van het doel?

Inclusieve werkomgeving en ondersteuningsbasis

- In hoeverre is er een inclusieve werkomgeving en een ondersteunende basis voor een dergelijke interventie?
- Zijn degenen die betrokken zijn bij de interventie betrokken bij het vormgeven ervan?
- Kun je anticiperen op weerstand en er plannen voor maken?

Stap 2: De Verandertheorie in kaart brengen

Hoe een Verandertheorie te formuleren

Formuleer de Verandertheorie die de basis vormt van de interventie, door de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat is de gewenste DEI-impact die u met de interventie wilt bereiken? (Doel op langere termijn).
- Wat zijn de gewenste resultaten? (Veranderingen in gedrag, relaties, acties en activiteiten van de betrokkenen).
- Wat zijn de verwachte outputs? (De tastbare producten als gevolg van de activiteiten).
- Wat zijn de eigenlijke activiteiten, als onderdeel van de interventie, die zullen worden uitgevoerd?

Stap 3: Een evaluatieactieplan opstellen

3.a Bepaal wat u wilt meten (indicatoren)

Om te beginnen, stel jezelf twee belangrijke vragen:

- Wat willen we weten? (controlevraag)
- Hoe weten we of we dat hebben bereikt? (indicator)

U moet indicatoren formuleren voor:

- Outputs – de directe resultaten van uw activiteiten (bv. aantal opgeleide personeelsleden)
- Resultaten – veranderingen in gedrag, attitudes of systemen (bv. toegenomen melding van discriminatie)

3.b Kies hoe te meten (methoden en hulpmiddelen)

Zodra u uw indicatoren hebt gedefinieerd, beslist u hoe u de gegevens zult verzamelen. Uw methode moet overeenkomen met het type informatie dat u nodig hebt.

Overweeg ethische overwegingen, zoals het waarborgen van de privacy en anonimiteit van deelnemers en het waarborgen van geïnformeerde toestemming bij het houden van interviews, enquêtes of het gebruik van HR-gegevens.

Hier zijn voorbeelden van veelvoorkomende opties voor gegevensverzameling:

- HR-maatstaven – Gebruik bestaande HR-gegevens (bv. diversiteit in leiderschap, retentiepercentages)
- Enquêtes – Gebruik voor-/na- of polsonderzoeken om attitudes en ervaringen bij te houden
- Interviews – Ideaal voor dieper inzicht in hoe mensen de interventie ervaren
- Focusgroepdiscussies – Geweldig voor collectieve reflectie en opkomende groepsdynamiek
- Observaties – Nuttig wanneer gedragingen in realtime kunnen worden gevolgd (bv. spreektijd in vergaderingen)
- Experimenten – Vergelijk groepen die de interventie hebben ontvangen met groepen die dat niet hebben gedaan (nuttig, maar vaak veel middelen)

Kies 1–2 methoden die u realistisch kunt uitvoeren en richt u op het verkrijgen van zinvolle gegevens in plaats van perfecte gegevens.

3.c Wijs toe wie zal meten (verantwoordelijkheden), inclusief het tijdsbestek

- Wie verzamelt en analyseert elk type gegevens?
- Wanneer worden de gegevens verzameld (begin, tijdens, einde interventie)?
- Waar worden de resultaten opgeslagen en gerapporteerd?

Tip: Gebruik het evaluatieactieplan sjabloon van bijlage 1 om stap 3 te voltooien.

Vergeet niet! Pas je onderweg aan. Een evaluatieplan is een levend document. Als de interventie evolueert of onverwachte uitdagingen ontstaan, kunt u uw indicatoren of methoden aanpassen.

Wat komt hierna? Tips en advies

Gebruik het evaluatieactieplan als monitoringdocument om de uitvoering van de interventie in te vullen, erover na te denken en aan te passen. Zorg ervoor dat u aan het einde van de interventie de meeste gegevens voor de indicatoren hebt verzameld.

Wanneer het eindigt:

4. Schrijf een evaluatiesamenvatting of rapport.
5. Beleg een korte reflectiebijeenkomst met de belangrijkste belanghebbenden.
6. Reflecteren en vragen:
    - Wat werkte?
    - Wat niet? Waarom?
    - Wat hebben we geleerd?
    - Welk bewijs hebben we van impact?
    - Wat moeten we de volgende keer anders doen?
    - Hoe heeft deze interventie bijgedragen aan culturele verandering?
    - Hoe kunnen we onze bevindingen delen met (in) de organisatie?

Beslis op basis van deze inzichten of je:

- Ga door met de interventie zoals die is.
- Wijzig het voor het behalen van betere resultaten.
- Schaal het op, om meer belanghebbenden te bereiken of meer activiteiten op te nemen.
- Ontwerp een nieuwe interventie die voortbouwt op de resultaten.
- Beslis hoe u de verschillende belanghebbenden betrekt bij het delen van de resultaten en bij toekomstige DEI-stappen en -projecten.

Succes met het maken van uw organisatie tot een inclusieve, rechtvaardige en diverse werkplek!

BIJLAGE III: Aanbevelingen voor een digitale toolbox

De evaluatietoolbox vormt het tweede deliverable (D6.2) van Hogeschool Leiden bij het DiGiN-project en is grotendeels gebaseerd op het eerste deliverable (D6.1). Een deel van het resultaat bestaat uit aanbevelingen over hoe de toolbox in een digitale vorm kan worden omgezet.

Naast deze bijlage bestaat de toolbox uit drie documenten:

1- Document evaluatietoolbox: Dit pdf-document bestaat uit twee hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk biedt een praktische gids voor het opstellen van een evaluatieplan als onderdeel van een DEI-interventie. Het plan bestaat uit 3 belangrijke stappen, elk met zijn eigen substappen. Het tweede hoofdstuk biedt de theoretische basis achter de toolbox.
2- Bijlage 1 Evaluatieactieplan sjabloon: een Excel-document dat de belangrijkste componenten in de evaluatietoolbox bevat, namelijk de drie stappen en wat in te vullen. Dit Excel-document vormt de basis voor het evaluatieplan van elke DEI-interventie.
3- Bijlage 2 Stapsgewijze handleiding en checklist: dit pdf-document is een samenvatting van de eerste meer gedetailleerde evaluatietoolboxdocumenten. Deze handleiding is een checklist voor elke stap die bij het Excel-bladsjabloon kan worden gevoegd.

Aanbevelingen

In de volgende aanbevelingen wordt uiteengezet hoe de huidige evaluatietoolbox kan worden omgezet in een gebruiksvriendelijk digitaal instrument voor DEI-beoefenaars.

Ontwikkel een webgebaseerd interactief platform

Transformeer de toolbox in een responsieve webapplicatie die gebruikers op een gestructureerde en intuïtieve manier door het evaluatieproces begeleidt.

Belangrijkste kenmerken:

- Stapsgewijze navigatie door de drie belangrijkste evaluatiestappen.
- Ingebedde richtsnoeren en controlelijstitems uit bijlage 2.
- Automatisch opslaan van functionaliteit en exportopties (PDF, Excel).

- Meertalige interface-opties opnemen om toegankelijkheid en meertalige ondersteuning te waarborgen.

Voorbeelden van webgebaseerde platforms die voor dit doel kunnen worden gebruikt, zijn Brilliant Assessment of PointerPro.

Digitaliseer de Excel Template in een Dynamisch Online Formulier

Bijlage 1 omzetten in een interactief formulier waarmee gebruikers gegevens rechtstreeks in een digitale interface kunnen invoeren.

Belangrijkste kenmerken:
- Uitbreidbare secties voor elke stap en substap.
- Tooltips en ingebedde voorbeelden uit de gids.
- Exporteerbare uitvoer in Excel- of PDF-formaat.

Voeg een Resource Library toe

Host de theoretische basis en ondersteunende materialen in een doorzoekbaar, toegankelijk formaat.

Belangrijkste kenmerken:
- Woordenlijst van termen.
- Casestudy's en voorbeelden.
- FAQ's en best practices.

Optionele AI-assistent of Chatbot-integratie

Bied contextuele hulp en ondersteuning via een AI-aangedreven assistent.

Belangrijkste kenmerken:
- Real-time antwoorden op vragen van gebruikers.
- Suggesties voor het verbeteren van evaluatieplannen (helpen bij het formuleren van indicatoren of het voorstellen van methoden voor het verzamelen van gegevens).
- Hulp bij het interpreteren van resultaten en volgende stappen.