

Groeien naar meer inclusie in de culturele sector: Van Theory of Change naar meetplan

*Handvatten voor medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het stimuleren en monitoren
van inclusie*

Marjelle Vermeulen, november 2020. Onderzoek in opdracht van STUDIO i.

Impact Centre Erasmus from purpose to impact



Leeswijzer

Pagina	Inhoud
3	Aanleiding vraag
4	Begrippenlijst
5	Handvatten
6	Theory of Change
7	<i>Theory of Change voor inclusieve kunst en cultuur</i>
10	<i>Toelichting op de ToC</i>
11	<i>Hoe lees je de ToC?</i>
13	<i>Samenvatting van de ToC voor incusieve kunst en cultuur</i>
14	<i>Hoe kunnen culturele organisaties de ToC gebruiken?</i>
15	Meetplan
18	<i>Stap 1. Bepalen doelen, doelgroep en onderzoeksvraag</i>
21	<i>Stap 2. Selecteren van effecten en indicatoren</i>
22	<i>Stap 3. Plannen van de gegevensverzameling</i>
24	<i>Stap 4. Ontwikkelen van meetinstrumenten</i>
27	<i>Stap 5. Verzamelen van gegevens</i>
28	<i>Stap 6. Analyseren</i>
29	<i>Stap 7. Interpretieren en rapporteren</i>
30	Pilot: Best practices
35	<i>Van Abbemuseum</i>
40	<i>Museum Arnhem</i>
45	<i>Advies n.a.v. resultaten</i>
47	Bijlage 1 Operationalisering van de effecten uit de ToC
59	Bijlage 2 Vragenlijst pilot
64	Bijlage 3 Praktische relevantie van het onderzoek
67	Bijlage 4 Validatie van de ToC
70	Bijlage 5 Referentielijst

Aanleiding vraag

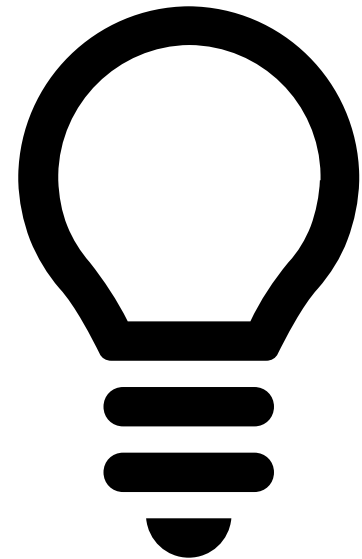
STUDIO i is een platform voor inclusieve cultuur, een initiatief van het Stedelijk Museum Amsterdam en het Van Abbemuseum te Eindhoven. De missie van STUDIO i is om een duurzame impuls te geven aan de toegankelijkheid en inclusie binnen het culturele veld. Eind 2019 verscheen de Code Diversiteit en Inclusie. Dit is een gedragscode van, voor en door de Nederlandse culturele en creatieve sector over diversiteit en inclusie. Het doel van de code is dat de culturele en creatieve sector de brede diversiteit van de Nederlandse samenleving representeert. De sector moet gelijkwaardig toegankelijk zijn voor iedereen: als maker, producent, werkende en publiek. Zo wordt de sector van iedereen. De missie van STUDIO i en deze code zijn daarmee nauw met elkaar verbonden.

De Code Diversiteit en Inclusie biedt de culturele en creatieve sector handvatten om inclusiever en toegankelijk te worden. Een belangrijke stap die de Code aanraadt is om te monitoren en te evalueren of het plan van aanpak van organisaties om inclusiever te worden werkt. “Bepaal wie binnen jouw organisatie toeziet op de voortgang en resultaten en hoe je daar verantwoording over aflegt. “Sharing is caring” staat op de website van de code. Maar voor veel partijen in de culturele en creatieve sector is dat juist het probleem: zij weten echter niet hoe ze dit aan moeten pakken. STUDIO i wil hier handvatten voor bieden. Daarom liet STUDIO i door Impact Centre Erasmus onderzoeken *hoe* culturele organisaties de mate van inclusie en toegankelijkheid kunnen meten, evenals het effect van de inclusieve koers die culturele organisaties varen.

De resultaten kunnen culturele organisaties helpen bij het optimaliseren van de inclusieve koers. Dit rapport is dan ook specifiek gericht op de medewerkers van culturele organisaties die verantwoordelijk zijn voor het implementeren, stimuleren en monitoren van inclusie. Hierbij kun je denken aan directie, HR managers of inlusiemedewerkers.



Platform voor
inclusiviteit



Begrippenlijst

Het is voor veel culturele organisaties nog onduidelijk hoe ze kunnen monitoren en evalueren of en hoe ze hun inclusieve ambities behalen. In dit onderzoeksrapport zullen dan ook begrippen voorkomen die mogelijk nieuw zijn voor medewerkers die binnen hun organisatie verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van inclusie. Om wat sturing te geven bij het lezen van dit rapport, zijn hieronder definities gegeven van begrippen die veelvuldig zullen terugkomen in dit rapport.

Input. De middelen die worden ingezet om activiteiten effectief uit te voeren (zoals tijd, geld en expertise van medewerkers die een organisatie investeert om een activiteit te organiseren).

Output. Het onmiddellijke en directe kwantitatieve resultaat van de activiteit (zoals het aantal deelnemers aan een bepaalde activiteit).

Outcome. De directe veranderingen als gevolg van de output (zoals de toegenomen kennis van inclusie onder deelnemers)

Impact. De effecten van een organisatie op de maatschappij (zoals het ervaren van een inclusievere organisatie).

Theory of Change. Een tool die de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en de veranderingen (effecten) die daaruit voortkomen weergeeft.

Handvatten

STUDIO i wil aanvullend op de adviezen van de Code Diversiteit en Inclusie de culturele sector nog meer handvatten bieden om inclusie te monitoren, door:

- **Een Theory of Change te ontwikkelen van het ontwikkelingsproces naar een inclusieve organisatie.**

Een Theory of Change helpt culturele organisaties om op eenvoudige wijze de complexiteit te begrijpen van het proces dat zij moeten doorlopen om een inclusieve organisatie te worden.

- **Een meetplan te ontwikkelen waarbij organisaties suggesties krijgen op welke wijze zij de impact van hun inclusieve koers kunnen meten.**

Dit meetplan geeft adviezen hoe de effecten van de inclusieve koers op zowel de medewerkers als op de doelgroep gemeten kunnen worden. Er worden suggesties gegeven voor zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden.

- **Best practices te tonen.**

Best practices kunnen andere culturele organisaties stimuleren en enthousiasmeren om met impact meten aan de slag te gaan. De best practices laten zien hoe de resultaten uit impact metingen kunnen helpen om strategische keuzes te maken.



Theory of Change

Theory of Change 1/2

De maatschappelijke missie die culturele organisaties nastreven – in dit specifieke geval inclusie en toegankelijkheid - kan worden vertaald naar een verandertheorie. Een verandertheorie wordt ook wel een Theory of Change (ToC) genoemd. Dit is een tool die de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en de veranderingen (effecten) die daaruit voortkomen weergeeft. Een ToC is opgebouwd uit verschillende onderdelen die ieder een eigen rol hebben in het inzichtelijk maken van de impact van een organisatie:

Input: welke middelen gebruik je om je activiteiten goed te kunnen uitvoeren?

Bijvoorbeeld: geld, tijd van inclusie-experts, tijd van de medewerkers.

Activiteiten: welke activiteiten onderneem je?

Bijvoorbeeld: een workshop rondom inclusie.

Outputs: wat zijn de directe resultaten van je activiteiten?

Bijvoorbeeld: het aantal medewerkers dat deelneemt aan een workshop of het aantal workshops dat wordt gegeven.

Outcomes: Directe effecten: wat zijn de veranderingen die volgen uit de outputs? Dit zijn de effecten van de activiteiten op de stakeholders en/of de maatschappij.

Bijvoorbeeld: de deelnemer aan de workshop heeft meer kennis over het belang van inclusie.

Outcomes: Indirecte effecten: hoe werken de directe effecten door in indirecte effecten? Dit zijn vaak de effecten die je hoopt te bereiken. Hoe hoger je komt in de ToC, hoe minder groot je invloed wordt. Uiteindelijk bepalen de behaalde effecten de sociale impact die een organisatie creëert.

Bijvoorbeeld: de deelnemer aan de workshop heeft meer bewustzijn van de noodzaak van inclusie, is bereid om dit te integreren in de dagelijkse werkzaamheden, en gaat daadwerkelijk inclusiever denken en handelen.

Theory of Change 2/2

Relevante tool

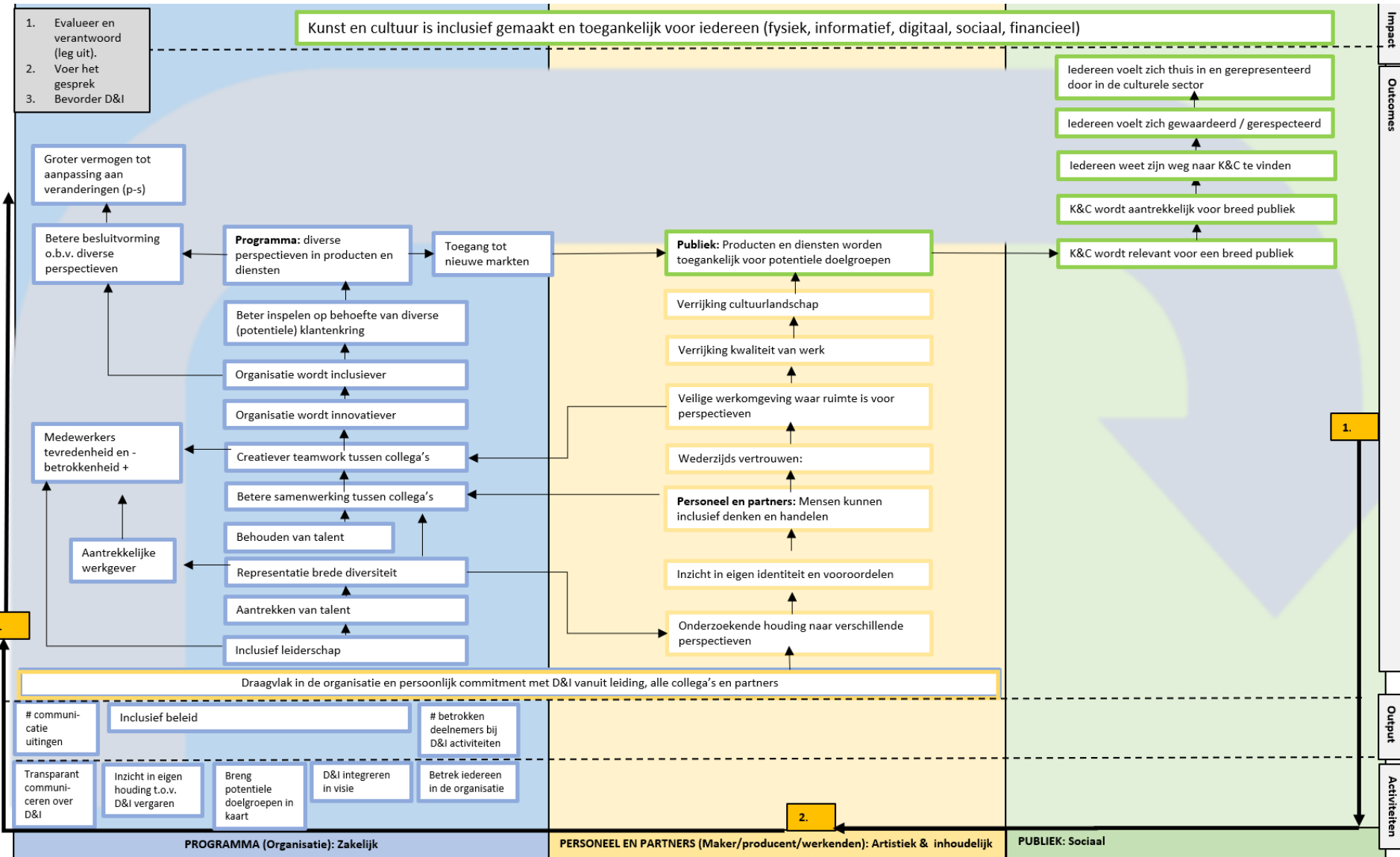
Een Theory of Change is om twee redenen een relevante tool.

- Enerzijds omdat het een schematisch overzicht creëert waarbij een (complexe) sociale verandering op een schematische wijze wordt weergegeven. In een oogopslag ziet een organisatie op welke effecten ingezet moet worden.
- Anderzijds vormt het opstellen van een ToC vaak het startpunt van een impactmeting. In een impactmeting wordt de ToC getoetst op basis van resultaten uit de praktijk. De ToC is dan een tool om te bepalen welke effecten gemeten moeten worden om iets te kunnen zeggen over de behaalde impact (Ebrahim, 2019). Voor de effecten die in de ToC worden benoemd worden indicatoren opgesteld om de effecten meetbaar te maken.

De Code Diversiteit en Inclusie benoemt veel effecten die moeten optreden bij een organisatie, en vermeldt diverse randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om een inclusieve organisatie te worden. Maar ook de academische literatuur zegt veel over de benodigde (directe en indirecte) effecten en de randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen. In dit onderzoek is o.b.v. de expertise van de Code Diversiteit en Inclusie, en op basis van literatuuronderzoek, een ToC opgesteld van de stappen die genomen moeten worden in het proces naar een inclusieve organisatie. Dit helpt organisaties om op schematische wijze een overzicht te hebben welke effecten zij moeten nastreven. Ook helpt het hen om te bepalen op welke effecten gemeten moet worden.

De ToC van inclusieve kunst en cultuur is weergegeven op de volgende pagina.

Theory of Change van inclusieve kunst en cultuur



Deze ToC toont alle stappen die moeten optreden bij de culturele organisatie, haar personeel en haar partners om vervolgens effect te kunnen hebben op het publiek. De pagina's hierna tonen aan hoe de TOC geïnterpreteerd kan worden.

Toelichting op de ToC

Wat zegt deze Theory of Change precies? In de Theory of Change zie je drie verschillende kleuren: blauw, geel en groen. Iedere kleur vertegenwoordigt een bepaalde groep waar de Code Diversiteit en Inclusie aan refereert:

- **Programma:** de producten en diensten van jouw organisatie;
- **Publiek:** De afnemers van jouw producten en diensten;
- **Personeel:** alle werkenden in jouw organisatie;
- **Partners:** Externe personen en organisatie opdrachten aan verstrekt of mee samenwerkt.

Blauw vertegenwoordigt de effecten die op moeten treden binnen de organisatie en haar producten. Geel vertegenwoordigt alle werkenden in de organisatie en alle personen die met de organisatie samenwerken. Groen vertegenwoordigt het publiek. Het publiek neemt de diensten of producten af van de organisatie, maar deze producten worden weer gemaakt door alle personen – extern en intern – die werkzaam zijn in en bij de organisatie. De Theory of Change toont aan hoe programma, personeel en partners elkaar beïnvloeden. Het is deze wisselwerking die er uiteindelijk toe leidt dat kunst en cultuur inclusief en toegankelijk is voor het publiek. Zonder alle processen die zullen moeten plaatsvinden bij de organisatie, haar personeel en haar partners, is toegankelijkheid en inclusie niet mogelijk.

Programma
(organisatie)

Personeel en
partners

Publiek

Hoe lees je de ToC? 1/2

Aan de rechterkant van de ToC is aangegeven welke stappen in de ToC betrekking hebben tot de activiteiten, de outputs, de outcomes, en de beoogde impact. Het onderscheid tussen deze verschillende onderdelen uit de ToC is ook weergegeven door middel van een stippellijn.

Activiteiten. Onderaan de ToC is zichtbaar dat een organisatie **activiteiten** uitvoert om een bepaald doel te behalen. Voorbeelden zijn het integreren van diversiteit en inclusie (D&I) in de visie, transparante communicatie over D&I, het in kaart brengen van potentiële doelgroepen of een workshop om iedereen in de organisatie te betrekken bij D&I.

Outputs. De activiteiten leiden tot **heel directe resultaten**, die heel goed **meetbaar** zijn. Dit zijn onder andere het aantal medewerkers dat heeft meegedaan aan D&I activiteiten, het aantal communicatie uitingen dat een organisatie heeft gedaan m.b.t. inclusie, of het hebben van een inclusie-agenda of een inclusief beleid.

Outcomes. De heel directe en meetbare resultaten van activiteiten die een organisatie kan doen om D&I te stimuleren, zeggen echter helemaal niets over **het effect van deze activiteiten**. Zo kunnen 50 medewerkers een training hebben gevolgd rondom inclusie. Dit wil nog niet zeggen dat de producten en diensten daardoor inclusiever worden of dat potentiële doelgroepen zich thuis voelen in de organisatie. Tussen het uitvoeren van activiteiten om D&I te stimuleren en het daadwerkelijk zijn van een toegankelijke en inclusieve organisatie zitten **heel veel aannames en veronderstelde effecten**. Heel veel effecten moeten optreden – binnen de organisatie, bij personeel en partners, en bij het publiek zelf – voor de toegankelijkheid en inclusiviteit kan optreden.

Impact. Wanneer alle outputs en alle benoemde effecten die tot de *outcomes* behoren zijn opgetreden, is het mogelijk om de **beoogde impact te bereiken**: Inclusieve kunst en cultuur die toegankelijk zijn voor iedereen.



Hoe lees je de ToC? 2/2



Verbanden. De pijlen in de ToC tonen de **verbanden** aan tussen de activiteiten van de organisatie, het inclusief denken en handelen van personeel en partners en het effect daarvan op de inclusiviteit van het publiek. Hoe **hoger** je in de ToC komt, hoe **indirecter** het effect van de D&I activiteiten is. Het effect van de D&I activiteiten heeft directer effect op inclusief denken en handelen van het personeel, dan op het gevoel van inclusie van het potentiële bezoekerspubliek. De ToC **toont deze gelaagdheid** dan ook door gebruik te maken van diverse hoogtes; impact op het publiek vindt pas plaats als de benodigde outcomes bij **organisatie, personeel en partners zijn verwezenlijkt**.

Feedback loop. In de ToC zijn drie grote genummerde pijlen zichtbaar, en één grote grijze pijl die door de ToC heen loopt. **De grote grijze pijl** toont aan dat alle stappen in de ToC **doorlopen moeten worden** om inclusie en toegankelijkheid voor de potentiële doelgroepen te verwezenlijken. De genummerde pijlen tonen aan wat een organisatie vervolgens moet doen. Pijl 1 staat voor **“evalueer en verantwoord”**. Na het verzamelen van de resultaten, toont pijl 2 dat het **gesprek voeren** heel belangrijk is. Deze dialoog kan zowel **intern als extern** zijn. Vragen die gesteld kunnen worden zijn o.a.:

Kunnen we de resultaten verklaren? Hoe kunnen we onze effecten optimaliseren? Wat kan beter? Moeten we onze strategie aanpassen? Moeten we onze activiteiten aanpassen of nieuwe activiteiten uitvoeren? Hoe ervaart de doelgroep onze strategie? Komen de behoeften en wensen van de stakeholders overeen met onze resultaten?

Na dit gesprek is duidelijk waar **kansen en mogelijkheden** liggen, en wat een **barrière** vormt voor inclusie. Dit gesprek kan worden vertaald naar **concrete handelingen**. Dit is zichtbaar in pijl 3: **“Bevorder diversiteit en inclusie”**. Vervolgens sluit de grote grijze pijl weer aan op pijl 3. De organisatie moet de ToC blijven doorlopen; de organisatie moet activiteiten uitvoeren om diversiteit en inclusie te stimuleren en optimaliseren om zo effecten te bewerkstelligen op de organisatie, personeel en partners en op hun publiek. Dit proces moeten zij vervolgens weer evalueren (pijl 1), het gesprek aangaan over dit proces (pijl 2), en strategische keuzes maken om diversiteit en inclusie verder te brengen (pijl 3). Belangrijk is dan ook te beseffen dat een ToC **niet uitsluitend een beginpunt en een eindpunt** heeft. Een ToC is een **dynamisch document**, die een organisatie voortdurend kan helpen **bij te sturen, kritische vragen** te stellen en de **strategie** aan te passen.

Samenvatting van de ToC voor inclusieve kunst en cultuur

Om inclusief en toegankelijk te worden voor een grote diversiteit aan doelgroepen, zijn veranderingen in de organisatie noodzakelijk. Hieronder volgt een samenvatting van alle stappen en aannames die worden gemaakt in de ToC. Het toont aan dat culturele organisaties te maken hebben met een grote complexiteit waarbij veel in verband met elkaar staat:

- Zo moet er draagvlak zijn bij de organisatie, wat zich uit in inclusief leiderschap
- Inclusief leiderschap is belangrijk om divers talent aan te trekken en te behouden
- Diversiteit in teams kan leiden tot een betere samenwerking waardoor een creatiever teamwork ontstaat en de medewerkerstevredenheid toeneemt
- Ook moet er draagvlak zijn bij personeel en partners
- Dit draagvlak moet leiden tot een onderzoekende houding van personeel en partners naar verschillende perspectieven
- Personeel en partners moeten inzicht in hun eigen identiteit en vooroordelen hebben. Dit inzicht moet leiden tot inclusief bewustzijn (inclusief denken), dat vervolgens omgezet moet worden naar inclusief handelen
- Door betere samenwerking en creatiever teamwork tussen de teams met een diverse samenstelling wordt de organisatie innovatiever en inclusiever
- De teams met een diverse samenstelling leiden er toe dat diverse perspectieven in producten en diensten van de organisatie worden geïntegreerd
- Hierdoor wordt de samenwerking tussen collega's beter en creatiever. Zo kan de houding van personeel en partners positieve effecten hebben op de organisatie
- Het inclusief denken en handelen van personeel en partners leidt tevens tot wederzijds vertrouwen
- Hierdoor ontstaat een veilige werkomgeving waarin medewerkers de ruimte voelen om hun (verschillende) perspectieven te uiten
- Dit verrijkt de kwaliteit van hun werk en het cultuurlandschap, wat de toegankelijkheid ten goede komt
- Wanneer al deze effecten optreden binnen de organisatie en bij het personeel en partners kan de organisatie relevant worden voor een breder publiek
- Vervolgens moet het publiek de organisatie aantrekkelijk vinden door de integratie van diverse perspectieven en daarom de stap nemen om te participeren
- Wanneer de doelgroepen de culturele organisatie relevant vinden, voelen ze zich gewaardeerd en gerespecteerd
- Dan kunnen diverse doelgroepen zich thuis gaan voelen en is een inclusieve omgeving gerealiseerd

HOE KUNNEN CULTURELE ORGANISATIES DE TOC GEBRUIKEN?

De ToC kan door culturele organisaties gebruikt worden om inclusie te stimuleren. Dit kan omdat de ToC twee functies heeft:

- Sturingsinstrument
- Meetinstrument

Sturingsinstrument

Inzicht in de complexiteit aan veranderingen die moeten optreden zijn cruciaal om inzicht te hebben in datgene waar organisaties strategisch op moeten sturen. Een inclusieve koers kan nooit worden gehanteerd als er geen draagvlak is in de organisatie, of wanneer er geen inclusief leiderschap wordt ervaren in organisatie. Deze ToC helpt culturele organisaties inzicht te krijgen in alle benodigde *outcomes* en randvoorwaarden. Wanneer organisaties inzicht hebben in de stappen die zij moeten nemen om een inclusieve organisatie te worden, kunnen zij hier gericht op inzetten en in investeren.

Meetinstrument

Naast dat dit strategische sturingsinformatie oplevert voor organisaties, helpt het ook om te bepalen *hoe* hun impact op inclusiviteit gemeten kan worden. Wanneer een organisatie alleen gaat meten op het beoogde impact-niveau, en ze meten geen effect of zelfs negatief effect, weet een organisatie niet waar dat door komt. Hoe hoger je in de ToC komt, hoe indirecter het effect van de D&I activiteiten is. Hoe indirecter, hoe moeilijker te meten. De ToC helpt te bepalen welke effecten waardevol zijn om te meten.

TOELICHTING OP DE TOC ALS MEETINSTRUMENT

Stel, je bent een organisatie en ziet na een jaar investeren in diversiteit en inclusie geen toename aan potentiële doelgroepen. Er zijn nog veel potentiële doelgroepen die jouw culturele organisatie nog steeds niet toegankelijk vinden. Hoe komt dat? Je hebt bijvoorbeeld al je leidinggevenden een inclusie workshop laten volgen, dus dat inclusieve leiderschap is er wel!

Kijkende naar de ToC, beseft je dat je misschien ook andere dingen in kaart kan brengen. Want ervaren de medewerkers wel inclusief leiderschap? En zo ja, krijgen ze dan zelf inzicht in hun vooroordelen? Ervaren ze wel een veilige werkomgeving waarin ze vrij zijn om hun perspectieven te uiten? Inzichten in de effecten op de verschillende levels van de ToC helpen je verklaringen te vinden en bieden handvatten om strategisch te sturen op de onderdelen die nog moeizaam verlopen. **Het geeft inzicht in de knoppen waaraan je moet draaien om inclusie te bevorderen.**

Meetplan

Groeien naar impact in zeven stappen

Het nut en de noodzaak van impact meten

Het uitvoeren van een impactmeting kost tijd en energie. Een belangrijke vraag is dus vaak: wat levert het op? Een impactmeting geeft inzicht of de beoogde missie ook gerealiseerd wordt. In andere woorden: of je de impact maakt die je wil maken bereikt. Impact kan gedefinieerd worden als de effecten die optreden als een oorzakelijk gevolg van activiteiten die een organisatie uitvoert en die niet zouden zijn opgetreden als de activiteiten niet zouden zijn uitgevoerd.

Impactmetingen geven inzicht in **wat** werkt, **hoe** het werkt, voor **wie** het werkt en **wanneer** (in welke context) het werkt. De impactdata die dit oplevert kun je gebruiken om te onderbouwen waarom je je activiteiten uitvoert of om te communiceren of je maatschappelijke missie gerealiseerd wordt. Dit wordt vaak **to prove** genoemd: het gaat namelijk om het verantwoorden van de activiteiten die worden uitgevoerd.

Nog belangrijker is dat inzichten uit de metingen ingezet kunnen worden voor **strategische doeleinden**. Het stelt een organisatie in staat te leren van de behaalde effecten, door de lessen te gebruiken in besluitvorming en beleid te implementeren in activiteiten. Daardoor ontstaat strategische sturing op impact (Liket et al., 2014). Dit helpt de eigen organisatie en performance te verbeteren. Impactdata op deze manier gebruiken wordt **to improve** genoemd, omdat het leidt tot verbetering van programma's.

Met dit meetplan beoogt Impact Centre Erasmus in opdracht van STUDIO i de culturele organisaties te ondersteunen in het toegankelijk maken van impactmetingen, impact denken en impact management.

In dit document wordt toegelicht uit welke stappen een impactmeting bestaat. De stappen zijn:

- Bepalen doelen, doelgroep en onderzoeksvraag;
- Selecteren van effecten en operationaliseren in indicatoren;
- Plannen van gegevensverzameling;
- Samenstellen en testen van meetinstrumenten;
- Verzamelen gegevens;
- Analyseren;
- Interpretieren en rapporteren.

Impactmetingen geven inzicht in **wat** werkt, **hoe** het werkt, voor **wie** het werkt, en **wanneer** (in welke context) het werkt.

Meten in zeven stappen

Stap 1. Bepalen doelen, doelgroep en onderzoeksvraag

- Bepaal het doel van je meting;
- Bepaal wie je doelgroep is;
- Bepaal wat je onderzoeksvraag is;
- Bepaal of je alleen kwantitatieve of ook kwalitatieve methoden nodig hebt om je onderzoeksvraag te beantwoorden.

Stap 4. Samenstellen en testen van meetinstrumenten

- Bepaal hoe lang de vragenlijst kan zijn en beslis of je een gehele gevalideerde schaal wilt gebruiken of enkele statements uit een onderzoeksschaal;
- Beoordeel of de statements begrijpelijk zijn voor de doelgroep. Indien nodig, herschrijf de statements;
- Beslis of het toevoegen van achtergrondkenmerken van waarde zijn;
- Wanneer outputs nog niet volledig beschikbaar zijn, bevraag dit dan ook in de vragenlijst;
- Test de vragenlijst;
- Ontwikkel een richtlijn in het geval dat is gekozen voor een kwalitatieve methode.

Stap 2. Selecteren van effecten en operationaliseren in indicatoren

- Selecteer de effecten die je wilt meten en bepaal je onderzoeksvraag (het is beter een aantal effecten goed te onderzoeken dan veel een beetje te onderzoeken);
- Operationaliseer de geselecteerde effecten door indicatoren te selecteren;
- Kies meetinstrumenten die passen bij de indicatoren.

Stap 5. Verzamelen gegevens

- Zet instructies op papier voor de personen die verantwoordelijk zijn voor dataverzameling;
- Houd goed contact met de verzamelaar van de data;

Stap 6. Analyseren

- Maak antwoorden op papieren vragenlijsten digitaal;
- Gebruik software voor de data-analyse;
- Analyseer of er veranderingen over tijd plaats vinden en of er verschillen zijn tussen groepen;
- Analyseer of veranderingen uit elkaar voortkomen.

Stap 3. Plannen van de gegevensverzameling

- Beslis wie onderdeel zijn van jouw onderzoekspopulatie;
- Beslis of je een controlegroep kan en wil toevoegen;
- Bepaal de meetmomenten;
- Maak beslissingen m.b.t. je dataverzameling (papier vs. digitaal, hoe de meetmomenten gekoppeld kunnen worden, wie verantwoordelijk is voor de dataverzameling).

Stap 7. Interpreteren en rapporteren

- Organiseer een interpretatiesessie met betrokkenen;
- Rapporteer de resultaten.

Stap 1. Bepalen doelen, doelgroep en onderzoeksvraag

In een impactmeting die gericht is op het doel leren en verbeteren, worden vragen beantwoord over of de verwachte effecten daadwerkelijk optreden en als dit niet het geval is, waarom niet. Dit betekent dat er **kwantitatief** gemeten moet worden, om vast te stellen of er daadwerkelijk verandering optreedt. Door scores die medewerkers of doelgroepen geven op bepaalde momenten in de tijd, wordt inzichtelijk of een effect optreedt. Het optreden of uitblijven van effecten zegt nog niets over **hoe** en **waarom** en **wanneer** de veranderingen optreden, terwijl dit informatie is die nodig is om activiteiten aan te kunnen passen. Deze inzichten kunnen worden opgehaald via kwalitatief onderzoek, zoals interviews, focusgroepen of interne reflectie. Het biedt de mogelijkheid om door te vragen over opvallende of onverwachte resultaten. Informatie die in deze onderzoeken wordt verzameld kan helpen met leren hoe de activiteiten en processen in de praktijk aangepast kunnen worden om te sturen op meer impact.

De verschillende onderzoeksdoelen hoeven elkaar niet in de weg te staan, maar het is niet waarschijnlijk dat uit een aantal succesverhalen die verzameld worden ten behoeve van marketing en communicatie, evenveel geleerd kan worden als gestructureerde interviews om de werking van een project te begrijpen.

De verschillende onderzoeksdoelen hoeven elkaar niet in de weg te staan

Bepalen doelen

Een impactmeting kan een of meer onderzoeksdoelen dienen:

- **Marketing & communicatie:** Verzamelen van informatie die goed te communiceren is naar buiten, zoals verhalen over ervaringen van deelnemers en output informatie.
- **Verantwoorden:** Rapporteren van behaalde effecten aan stakeholders, gericht op bewijzen dat de beoogde effecten worden bereikt.
- **Leren en verbeteren:** Leren over de effectiviteit van de projecten en over mogelijke verbetering van de activiteiten.

Voor verdere stappen in de impactmeting is het van belang dat duidelijk is waarvoor de resultaten van de impactmeting gebruikt gaan worden. Niet alleen helpt dit in het maken van keuzes in de meting, maar ook bij de verwerking van de informatie die met de meting wordt opgehaald.

Wanneer je meet ter verantwoording of ten behoeve van marketing en communicatie doeleinden, meet je vaak *voor de ander*. Vaak is je meting dan ook gericht op wat de ander (de doelgroep, de gemeente, de financier etc.) belangrijk vindt en wil weten. In veel gevallen is deze meting gericht op *output*, zoals het aantal betrokken medewerkers of aantal activiteiten om inclusie te stimuleren. Voor marketing en communicatie zijn kwalitatieve verhalen, zoals ervaringen van deelnemers en wat het project hun heeft gebracht. Uiteraard is het in dit geval alsnog mogelijk om te meten op *outcome* niveau, maar over het algemeen leveren deze metingen geen informatie op waar strategisch op kan worden gestuurd.

BEPALEN DOELGROEP

Wanneer duidelijk is met welk doel de meting wordt vormgegeven, is het belangrijk de doelgroep vast te stellen. Dit kunnen de medewerkers van de culturele organisatie zijn, maar ook een heel specifieke doelgroep (zoals ouderen, kinderen, mensen met een visuele beperking, mensen met een bi-culturele achtergrond of mensen met een lagere sociaaleconomische status). De keuze voor de doelgroep heeft gevolgen voor de formulering en de lengte van de vragenlijst (die in stap 4 gemaakt moet worden). Ook is deze keuze afhankelijk van de context van de onderzoeksvraag en heeft het invloed op de onderzoeksmethodiek die in een later stadium gekozen wordt. Om te illustreren; wanneer een organisatie wil weten in hoeverre zij inclusief zijn voor dementerende ouderen, is het gebruik van een kwantitatieve vragenlijst onder deze ouderen geen geschikte meetmethode.

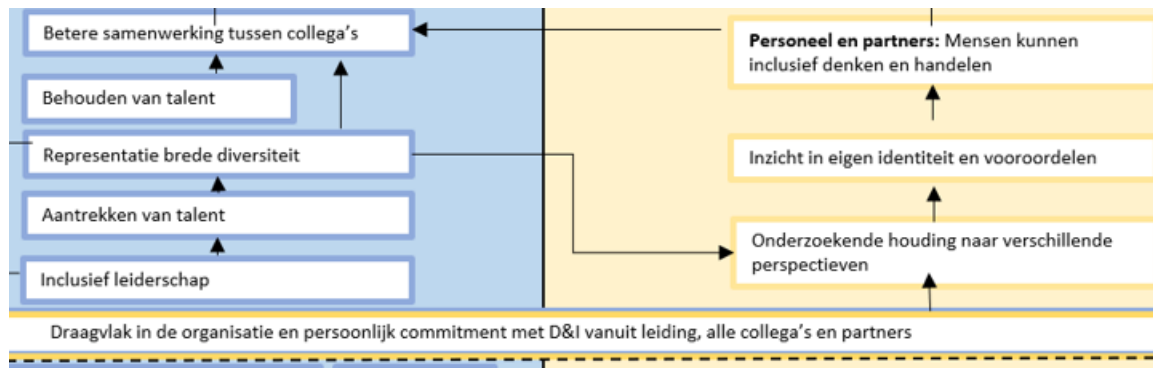


Kwalitatief onderzoek als aanvulling of alternatief

In dit meetplan ligt de nadruk op kwantitatief onderzoek. Dit betekent niet dat kwalitatief onderzoek niet waardevol is. Kwalitatief onderzoek kan als aanvulling (bijvoorbeeld om kwantitatieve resultaten te duiden) of als alternatief voor een kwantitatieve meting worden ingezet (als de vragen gaan over hoe en waarom een interventie werkt). De keuze om ook kwalitatief onderzoek uit te voeren hangt af van de onderzoeksvraag. Is deze puur gericht op het onderzoeken of effecten bereikt worden of het in kaart brengen hoe sterk effecten zijn? Of zijn er ook vragen over hoe het programma verloopt, hoe deelnemers en andere betrokkenen verandering merken, of welke andere effecten er (mogelijk) optreden? Wanneer bij een impactmeting en bij het beantwoorden van een onderzoeksvraag gebruik wordt gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden, spreken we van 'mixed methods'.

Bepalen onderzoeksvraag

Iedere impactmeting gebaseerd op dit meetplan heeft een andere onderzoeksvraag en/of andere doelen. Het meetplan biedt flexibiliteit om hiernaar aangepast te worden. Wij illustreren dit met uitsnede van de ToC.



De verwachte effecten van een activiteit of project om inclusie te stimuleren zijn afhankelijk van de intensiteit van de activiteiten binnen het programma. De verwachte effecten zijn de effecten die je gaat meten. Een doel van een meting bij een culturele organisatie die inclusie nastreeft zou kunnen zijn om in kaart te brengen in hoeverre het stimuleren van inclusief leiderschap in hun organisatie bijdraagt aan betere samenwerking tussen collega's. Een bijbehorende onderzoeksvraag kan dan zijn: 'In hoeverre zorgen onze workshops om inclusief leiderschap te stimuleren tot betere samenwerking tussen collega's?' Met deze onderzoeksvraag meet je heel specifiek het effect van één activiteit. Een organisatie kan echter ook kiezen om het effect te meten van de algemene koers. Een onderzoeksvraag is dan algemener: 'In hoeverre is het inclusief denken en handelen van mijn medewerkers in het afgelopen jaar veranderd?'.

Om je onderzoeksvraag te bepalen, moet je jezelf dus de volgende vraag stellen: *'Welk effect verwacht ik met dit programma/project/activiteit te bereiken en is dit effect realistisch?'* Ons advies is om per meting en per onderzoeksvraag niet te veel effecten te selecteren: het is beter een aantal effecten goed te onderzoeken dan veel een beetje te onderzoeken, waardoor je uiteindelijk geen conclusies kan trekken.

Stap 2. Selecteren van effecten en operationaliseren van indicatoren

Selecteren van effecten

In het kiezen van effecten is het van belang realistisch te zijn welke effecten behaald kunnen worden. Welke effecten dit zijn hangt af van de intensiviteit en doelgroep van een project, interventie of programma. Ook hangt het af van de doelgroep: de effecten die op moeten treden bij de medewerkers en partners zijn wezenlijk anders dan de effecten die moeten optreden bij potentiële doelgroepen.

Ter illustratie: wanneer een culturele organisatie wilt weten in hoeverre het inclusiever wordt, kunnen afhankelijk van de te meten activiteiten andere effecten gekozen worden. Bij een eenmalige workshop die door een HR-afdeling wordt georganiseerd om medewerkers bewust te maken van het belang van inclusie, zal het effect op inclusie beperkt zijn. Langdurige trajecten die zich echter richten op het bevorderen van inclusief denken en inclusief handelen zullen meer impact hebben. Bij intensievere trajecten zul je dan ook hoger in de ToC meten dan bij heel kortdurende interventies.

Daarnaast is het in het kiezen van effecten belangrijk dat wordt gekeken naar ketens in de ToC. Wanneer je wilt weten of bepaalde veranderingen (de aannames die je maakt in de ToC) uit elkaar voortkomen, is het belangrijk om een serie effecten uit een keten in de ToC te bemeten. Wanneer je bijvoorbeeld meet dat de inclusieve koers van een organisatie leidt tot het aantrekken van divers talent en de medewerkerspopulatie een grotere diversiteit vertoont, wil dit nog niet zeggen dat het diverse talent ook behouden blijft en dat het leidt tot betere samenwerking.

Operationaliseren van indicatoren

Nu helder is wat precies binnen een bepaalde onderzoeksvraag van het effect wordt verwacht, is het noodzaak om de juiste indicatoren bij de effecten te zoeken. In dit meetplan geven we een suggestie voor de indicatoren waarmee de effecten uit de ToC gemeten kunnen worden. Een indicator is een praktische vertaling (operationalisering) van wat het effect in de praktijk betekent. Ze kunnen daarom gebruikt worden om te beoordelen of de effecten die in de ToC benoemd worden ook daadwerkelijk worden behaald.

In bijlage 1 zijn gevalideerde schalen opgenomen die betrekking hebben op de indicatoren die horen bij de effecten die in de ToC's zijn benoemd. Voor ieder effect is een overzicht gegeven van mogelijke vragen die een culturele organisatie respectievelijk aan haar medewerkers, partners of publiek kan vragen.



Bij het kiezen van effecten is belangrijk dat wordt gekeken naar ketens in de ToC. Wanneer je wilt weten of bepaalde veranderingen uit elkaar voortkomen, is het belangrijk om een serie effecten uit een keten in de ToC te bemeten.

Stap 3. Plannen van gegevensverzameling 1/2

Na de onderzoeksvraag te hebben geformuleerd en helder te hebben welke effecten concreet bemeten moeten worden, is de planning van het onderzoek belangrijk. Vaak heb je de hulp van anderen nodig om data te verzamelen, of heb je data nodig die al wordt bijgehouden door collega's of andere organisaties. In de planning denk je na over een aantal aspecten: wie ga je bevragen (de onderzoekspopulatie), kun en wil je een controlegroep samenstellen, welke meetmomenten gebruik je en hoe verzamel je data.

De onderzoekspopulatie

In stap 1 heb je de doelgroep vastgesteld, maar de doelgroep is iets anders dan de onderzoekspopulatie. De onderzoekspopulatie is de groep waaronder data wordt verzameld. Is het mogelijk dit bij alle deelnemers uit de doelgroep te doen, of bij een selectie van deelnemers (een steekproef)? De keuzes hangen af van hoeveel deelnemers er zijn per project of programma, hoe ze ondervraagd kunnen worden en wat voor soort vragen gesteld worden. Het is makkelijker om 100 medewerkers met wie wekelijks contact is te ondervragen dan 2000 mensen die eenmalig worden bereikt. Een korte digitale vragenlijst is gemakkelijker uit te zetten en te analyseren dan een lange vragenlijst met open vragen. Als de vragen via interviews worden uitgevraagd, betekent dit dat minder data verzameld kan worden. Een vuistregel is dat bij projecten/interventies/activiteiten met een zeer groot bereik eerder de keuze gemaakt wordt voor een steekproef, en dat bij een programma met een relatief beperkt bereik ernaar wordt gestreefd alle deelnemers te ondervragen. Uiteraard hangt de keuze af van capaciteit die beschikbaar is.

Meetmomenten

Ook over het aantal en de timing van het aantal momenten dat data wordt verzameld moeten keuzes worden gemaakt. Over het algemeen adviseren we zo veel mogelijk gebruik te maken van een voor- (T0) en nameting (T1). Dit helpt om effecten over tijd in kaart te brengen. T0 is hierbij een startpunt, *een baseline*. T1 vindt plaats na een bepaalde tijd (om inzicht te krijgen in de algemene inclusieve ontwikkeling in de organisatie), of direct na het afronden van deelname aan een bepaalde activiteit (om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in het effect van een activiteit voor visueel beperkten of in het effect van één concrete HR-activiteit om inclusie te stimuleren). Wanneer een T1 meting plaatsvindt direct na een heel specifieke activiteit, behelst T1 een *kortetermijneffect*. Bij interventies waarbij langere tijd intensief met de doelgroep wordt gewerkt, is het relevant om ook te kijken naar de effecten op de midden of langere termijn. We adviseren om in deze gevallen na een langere periode een T2 of eventueel een T3 meting toe te voegen. Op die manier kun je de effecten op langere termijn monitoren.

Om te bepalen hoeveel meetmomenten worden uitgevoerd, kunnen volgende vragen sturing geven:

- *Hoe vaak kan de meting worden herhaald? Is een voor- en nameting genoeg? Of is slechts een eenmalige meting het meest haalbare binnen de weerbarstige praktijk?*
- *Op welke momenten kan het beste data verzameld worden?*
- *Hoeveel meetmomenten zijn haalbaar qua investering (geld, uren etc.)?*
- *In welke maanden van het jaar vallen deze meetmomenten?*

Stap 3. Plannen van gegevensverzameling 2/2

Controlegroep

Het uitvoeren van een voor- en nameting wordt gedaan om de ontwikkeling van deelnemers gedurende de interventie zichtbaar te maken. Een inzicht wat het niet geeft is welke ontwikkeling door de interventie komt en welke ontwikkeling deelnemers sowieso hadden doorgemaakt in de tijd dat de interventie liep. In andere woorden: het zegt niets over of het project of programma ook de oorzaak is van de verandering. Om deze vraag te beantwoorden is het noodzakelijk een controlegroep te volgen die niet aan de interventie deelnemen, maar wel vergelijkbaar zijn met de deelnemers van de interventie. Een controlegroep kan bijvoorbeeld gevormd worden door medewerkers van een andere soortgelijke culturele instelling te bevragen, of door een bepaald publiek dat niet wordt uitgenodigd voor een interventie ook een vragenlijst te sturen.

Dataverzameling

In de impactmeting moet data verzameld worden onder deelnemers. In de manier waarop data wordt verzameld, zijn er een aantal punten waarop keuzes gemaakt moeten worden:

Vragenlijsten op papier of digitaal uitzetten. Papieren vragenlijsten hebben als voordeel dat iedereen ze op locatie kan invullen. Het nadeel is dat het overnemen van de resultaten meer tijd kost en dat niet gecontroleerd kan worden of deelnemers alle vragen beantwoorden. Digitale vragenlijsten zijn efficiënter qua verwerking. Het nadeel is dat het niet altijd mogelijk is iedereen digitaal een vragenlijst in te laten vullen.

Koppeling tussen meetmomenten. Wanneer er meerdere meetmomenten zijn, is het interessant om de data die op de verschillende meetmomenten wordt verzameld aan elkaar te koppelen. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt om analyses met elkaar te vergelijken op individueel niveau (paired sample t-test) of op groepsgemiddelden (independent sample t-test).

Verantwoordelijkheid. Bij het aspect dataverzameling is tevens belangrijk om af te spreken wie verantwoordelijk is voor de dataverzameling. Gaan coördinatoren van de culturele organisatie dit persoonlijk doen? Instrueert de culturele organisatie medewerkers om deze informatie op te halen of besteedt de organisatie de verantwoordelijkheid uit?

Outputgegevens. Outputs zijn direct observeerbare resultaten, zoals het aantal deelnemers dat is bereikt of het aantal contacturen per deelname. Het goed bijhouden van outputs vormt de basis van een goede impactmeting, omdat ze inzicht geven in het proces van uitvoering van de activiteiten. Als bijvoorbeeld blijkt dat er minder contacturen zijn geweest dan gepland of bepaalde materialen niet zijn gebruikt, kan dit grote invloed hebben op de gevonden effecten.

Stap 4. Samenstellen en testen van meetmethoden

Kwantitatieve meetmethoden

Kwantitatieve meetmethoden werken bijna altijd met vragenlijsten met gesloten vragen. Zoals eerder vermeld zijn in bijlage 1 meetinstrumenten per indicator voorgesteld, waarbij de lengte van de meetinstrumenten behoorlijk uiteen kan lopen. Zo bestaan er schalen van 5 stellingen, maar zijn er ook gevalideerde schalen van 50 stellingen. Het is afhankelijk van het doel van de impactmeting welk meetinstrument wordt gekozen. Bij de ontwikkeling van de kwantitatieve meetinstrumenten hou je rekening met de volgende aspecten:

Academie versus praktijk.

Wanneer je op academische wijze een onderzoek wil doen (bijvoorbeeld ter publicatie), adviseren we een gehele (gevalideerde) schaal of subschaal te gebruiken in een vragenlijst. Echter, het nadeel hiervan is dat een schaal vrij omvangrijk kan zijn waardoor je mogelijk maar 1 indicator kan bemeten. De wensen van een culturele organisatie kunnen in de praktijk anders zijn: zo kan een organisatie willen om met één korte vragenlijst inzicht te krijgen in meerdere bedoelde effecten. In dat geval adviseren we een (of meerdere) statements uit de academische schalen te halen en deze in de vragenlijst naar eigen inzicht te verwerken. Hoewel dit academisch gezien niet juist is, werkt deze manier voor de praktijk soms beter – al kent het altijd een risico dat een indicator niet volledig wordt gemeten.

Omvang van de vragenlijst.

Hoeveel vragen gebruik je? Een handige vuistregel is dat hoe korter de interventie, hoe korter de vragenlijst. Een kort project zal tot minder effecten leiden dan een langdurend en intensiever project, dus zullen er minder onderdelen zijn die je zal willen meten. Daarnaast is het belangrijk te bedenken hoe gemotiveerd de doelgroep is om de vragenlijst in te vullen of hoeveel tijd er is. Een langere vragenlijst krijgt minder responses dan een kortere, maar dit hangt af van de motivatie van de doelgroep om het in te vullen.

Kwantitatieve meetmethoden

Vervolg aspecten om rekening mee te houden bij de ontwikkeling van kwantitatieve meetmethoden.

Omschrijven van statements.

Wanneer je de statements uit de gevalideerde schalen selecteert voor de meting, kijk dan heel duidelijk naar je doelgroep. Soms moeten ze omschreven worden, bijvoorbeeld voor kinderen of ouderen. Let wel, doe dit alleen als de vragen anders niet goed begrijpelijk zijn voor de doelgroep. De formulering van de vragen is heel belangrijk voor hun betrouwbaarheid.

Outputgegevens.

Als outputgegevens nog niet worden bijgehouden, of niet per deelnemer/medewerker bekend zijn (bijvoorbeeld hoe vaak ze aanwezig zijn of welke bijeenkomsten ze hebben bijgewoond), kan deze ook verzameld worden door middel van de vragenlijst.

Achtergrondkenmerken.

Wij adviseren om vragen over achtergrondkenmerken te stellen. Achtergrondkenmerken vraag je vooral uit als je verwacht dat het verschil maakt, bijvoorbeeld als een effect op kinderen die naar een culturele organisatie komen sterker zijn dan bij jongvolwassenen. Achtergrondkenmerken kunnen zodoende tot verdiepende inzichten leiden en een antwoord geven 'voor wie' bepaalde effecten gevonden worden.

Testen van de vragenlijst.

Als een vragenlijst is samengesteld op basis van meetinstrumenten, kan deze worden getest onder de doelgroep. Testen houdt in dat een kleine groep deelnemers de vragenlijst invullen om te controleren of de vragen en het taalgebruik in de vragenlijst duidelijk is. Feedback van deze groep testers kan worden gebruikt om de vragenlijst aan te passen en te verbeteren.

In sommige gevallen zal het niet mogelijk zijn om een vragenlijst af te nemen (bijvoorbeeld bij zeer jonge kinderen). In zulke situaties kun je zoeken naar alternatieven. Zo kun je een vragenlijst in laten vullen door de ouders en verzorgers van de kinderen om toch inzicht in de effecten van je activiteit te krijgen of te kiezen voor kwalitatieve onderzoeksmethoden.

Kwalitatieve meetmethoden

Kwalitatieve meetmethoden maken het mogelijk open vragen te stellen. Ze kunnen zowel op papier of in persoon uitgevoerd worden. Er zijn verschillende kwalitatieve meetmethoden, waarvan in deze tabel vier belangrijke opties staan weergegeven.

Onderzoeksmethode	Beschrijving
Focusgroep	Een onderzoeksmethode waarbij een groep van mensen gevraagd wordt naar hun percepties, ideeën en meningen over een product, service, concept, advertentie of idee. Een facilitator leidt een interactief gesprek – aan de hand van een aantal vragen of doelen - tussen de leden van de focusgroep met als doel diepere inzichten te genereren. Doordat een groeps gesprek ontstaat kunnen deelnemers op elkaar reageren.
Interview	Een interview is een gesprek waarbij een of meer personen worden ondervraagd door een of meer interviewers. Bij een groepsinterview worden antwoorden van geïnterviewden parallel gegeven en is minder interactie tussen geïnterviewde personen dan bij een focusgroep.
Kwalitatieve vragenlijst	Een onderzoeksmethode die wordt gebruikt om gedetailleerde informatie te verzamelen over de onderliggende redenen en drijfveren van mensen. Dit soort onderzoek is bedoeld om grondig inzicht te krijgen in een onderwerp, kwestie of probleem vanuit een individueel oogpunt.
Observatief onderzoek	In dit geval verzamel je gegevens door ze zelf waar te nemen. Door de verkregen gegevens kan een organisatie vaak beter inspelen op de behoeftes van stakeholders.

Ontwikkeling van een richtlijn

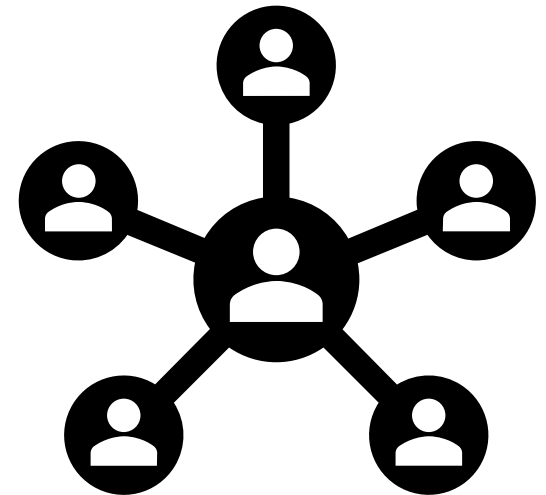
In de tabel hiernaast is een overzicht gegeven van mogelijke geschikte kwalitatieve onderzoeksmethoden als aanvullende of alternatieve manier van onderzoek. Wanneer wordt gekozen voor een aanvullende of alternatieve kwalitatieve methode, adviseren wij in dit geval om – wanneer bepaalde effecten zijn geselecteerd waar inzicht in vergaard moet worden – **toch de gevalideerde kwantitatieve onderzoekschalen te raadplegen**. Vervolgens kan op basis hiervan een lijst met relevante onderwerpen worden gecreëerd die het uitgangspunt gaan zijn van een gesprek (waar wil je het over hebben met de respondenten?), observatie (waar ga je op letten bij de deelnemers?) of verdiepend literatuuronderzoek (waar wil je verklaringen voor vinden?).

- *Opstellen interviewleidraad.* Een interviewleidraad kan met concrete vragen of onderwerpen die besproken moeten worden structuur aan een gesprek geven. De vragen die worden gesteld moeten open geformuleerd en niet sturend zijn.
- *Testen van de leidraad.* Net als bij kwantitatieve studies is het raadzaam om een interviewrichtlijn te testen met de doelgroep. Wat je wil testen is: Zijn de vragen helder? Geven de antwoorden voldoende inzicht in de onderzoeksvraag?

Stap 5. Verzamelen van gegevens

Nu de scope van het onderzoek bekend is, een heldere planning is gemaakt van de gegevensverzameling en een valide meetinstrument is ontwikkeld, kan de gegevensverzameling worden uitgevoerd. Enkele tips die in het kader van de gegevensverzameling gegeven kunnen worden, zijn:

- Wanneer de culturele organisatie besluit de verantwoordelijkheid voor de dataverzameling uit te besteden aan een medewerker of aan een externe organisatie, adviseren wij duidelijke instructies op papier te zetten en vooraf mondeling door te nemen met degene die direct contact heeft met de deelnemers.
- Zorg ervoor dat de persoon die de dataverzameling afneemt zich verantwoordelijk voelt en de urgentie ziet van het onderzoeksproces. Het is belangrijk dat de vragenlijst bij alle deelnemers op hetzelfde moment wordt afgenomen, bijvoorbeeld een week na het einde van een interventie. Dit geldt zeker als het om kortdurende effecten gaat. Als de momenten van afname van elkaar verschillen, kunnen de resultaten lastig te vergelijken zijn, omdat het verwacht kan worden dat effecten door de tijd heen toe – of afnemen.
- Koppel de resultaten terug aan de verantwoordelijke voor de gegevensverzameling, zodat draagkracht en mede-eigenaarschap wordt gecreëerd. Hierdoor is de persoon de volgende keer weer bereid om te helpen.
- Wanneer gegevens op papier worden verzameld, moeten die voor de data-analyse gedigitaliseerd worden. Het handigst is dit via surveysoftware of Excel te doen. Wanneer gegevens digitaal worden verzameld, adviseren we de data vanuit het data-verzamelprogramma te importeren in een statistisch analyseprogramma.



Stap 6. Analyseren

Als alle data verzameld is in een meting kan analyse plaatsvinden. Analyses worden uitgebreider naarmate meer data beschikbaar is. Geschikte software om analyses in te voeren zijn o.a. Excel, SPSS en Stata. De analyse helpt in de beantwoording van twee vragen. Ten eerste geeft het aan hoe de verandering verloopt in de tijd voor bepaalde indicatoren. Ten tweede laat het zien of de veranderingen uit elkaar voortkomen zoals de ToC stelt.

Veranderingen over tijd

In het eerste moment van dataverzameling (wanneer uitsluitend T0 is uitgevoerd) wordt enkel baseline data gegeven. Als data uit een nameting beschikbaar is, kan worden gekeken naar veranderingen op indicatoren. Concreter gezegd kan het gaan om een hogere gemiddelde score in reactie op stellingen die in de meetinstrumenten zitten. Dat laat zien of resultaten worden bereikt. De veranderingen op indicatorniveau over tijd kunnen in kaart worden gebracht door diverse analysemethoden (o.a. paired sample t-test, independent t-test, custom tables). Wanneer is gevraagd naar achtergrondkenmerken, kan door middel van regressieanalyses worden bepaald of gevonden effecten voor bepaalde groepen sterker zijn dan voor andere.

Komen veranderingen uit elkaar voort?

Wanneer de analyse veranderingen toont tussen twee meetmomenten, kan ook per keten in de ToC gekeken worden of de veranderingen elkaar opvolgen zoals verwacht. Leidt kennis van diversiteit en inclusie ook tot meer bewustzijn van het belang van inclusie? Leidt bewustzijn van het belang van diversiteit en inclusie tot daadwerkelijk inclusiever denken en handelen? Is het noodzakelijk om eerst een bepaald effect te bereiken alvorens een ander effect kan worden bereikt? Verloopt deze ontwikkeling gelijktijdig? Hangen de ontwikkelingen wel met elkaar samen zoals verwacht? Dergelijke analyses geven strategische informatie die gebruikt kan worden bij het verbeteren en optimaliseren van activiteiten, projecten en programma's.

Stap 7. Interpreteren en rapporteren

Interpreteren

De analyse levert een eerste inzicht op in de effecten van een uitgestippelde koers of van concrete interventies. Toch kan het moeilijk zijn om hier heldere conclusies aan te hangen. Ter illustratie: stel, uit de analyses blijkt dat 70% van de medewerkers zich meer bewust is van het belang van inclusie in de organisatie. Wat vindt de organisatie hiervan? Is dat goed of is de organisatie pas tevreden als de overige 30% ook meer bewust wordt? Of stel je voor dat de mate waarin een groep ondervertegenwoordigd bezoekerspubliek zich gewaardeerd voelt door de culturele organisatie gemiddeld stijgt van 3.5 in T0 naar 3.8 in T1 (op schaal 1-5, waarbij 1 is 'helemaal niet' en 5 is 'helemaal wel'). Wat betekent dit? Een stijging is fantastisch, dus is de organisatie tevreden met die stijging of wil de organisatie een grotere toename in waardering veroorzaken? Wat is gewenst en realistisch? Moeten er targets op gesteld worden? Daarnaast heeft een impactmeting pas echt toegevoegde waarde als ook wordt gekeken wat aan de koers en strategie aangepast kan worden om de impact te vergroten. Zijn er bepaalde activiteiten die kunnen worden toegevoegd of die juist achterwege kunnen worden gelaten? Zijn er variaties mogelijk op de programma's? Kan daar misschien mee geëxperimenteerd worden?

Daarom adviseren wij een interpretatiesessie met betrokkenen om helder te krijgen wat de resultaten nou daadwerkelijk betekenen. Wat zou de culturele organisatie willen aanpassen of verbeteren? Deze interpretatiesessies zijn onderdeel van de inclusieve koers die een culturele organisatie vaart naar meer impact.

Rapporteren

Rapportage kan intern of extern gericht zijn. Het spreekt vanzelf dat hier andere informatie in staat. We gaan hier alleen kort in op interne rapportage. Externe rapportage worden over het algemeen opgesteld voor communicatie of verantwoording naar financiers, waarvoor vaak bestaande formats worden gebruikt.

Interne rapportage heeft tot doel het vastleggen en intern communiceren van de resultaten van een impactmeting. In de toekomst kunnen de resultaten van een impactmeting zo weer gemakkelijk opgezocht worden. In de rapportage staan in elk geval de gevonden resultaten en de conclusies die hieraan verbonden worden (bijvoorbeeld in de interpretatiesessie) en de meetinstrumenten. De rapportage hoeft dus niet uitgebreid te zijn, zolang het de kernbevindingen omvat. Zo is het gemakkelijk om in voorbereiding op toekomstige onderzoeken of programma's de bevindingen en conclusies van eerder onderzoek te verwerken.

Best practices

Van Abbemuseum en Museum Arnhem

Van Abbemuseum

Het Van Abbemuseum in Eindhoven is een museum voor moderne en hedendaagse kunst. Het Van Abbemuseum is vernoemd naar zijn oprichter Henri van Abbe. Van Abbe was een liefhebber van moderne kunst en wilde Eindhoven daarmee inspireren. Het museum heeft een uitgebreide internationale collectie. Het museum stelt vragen op het gebied van kunst en samenleving op een experimentele manier aan de orde. Ook denkt het museum na over de rol van de collectie als cultureel geheugen of over het museum als fysieke ruimte.

**VAN
ABBE
MUSEUM**

Museum Arnhem

Museum Arnhem is een museum voor moderne kunst, hedendaagse kunst, toegepaste kunst en vormgeving in de Nederlandse stad Arnhem, met de nadruk op kunst van de 20e eeuw. Museum Arnhem vernieuwt zich momenteel. De tijdelijke presentatieruimte voor actuele kunst en ontwerp van Museum Arnhem bevindt zich momenteel in De Kerk. In de Kerk organiseert het museum tot eind 2020 exposities en activiteiten met een focus op experiment en actuele thema's. Naar verwachting opent het museum begin 2022 de deuren weer.

museum
arnhem

Zo kan het!

Het Van Abbemuseum en Museum Arnhem dienen als voorbeeld om te onderzoeken *of* en *hoe* inclusie in de (culturele) praktijk gemeten kan worden. Met deze pilot wil STUDIO i handvatten bieden aan het culturele veld hoe culturele organisaties een nulmeting of een impact meting vorm kunnen geven. Zo laat de pilot zien hoe een impactmeting aangevlogen kan worden, maar ook welke vragen gesteld kunnen worden in een dergelijke evaluatie. STUDIO i wil andere culturele organisaties hiermee stimuleren om ook de stap te zetten richting impact denken, meten en sturen.

Het Van Abbemuseum en Museum Arnhem hebben als doel om een inclusief en toegankelijk museum te zijn en te worden. Om in kaart te brengen in hoeverre dit het geval is, kan een meting uitkomst bieden. Deze 'stand van zaken' (nulmeting) is een momentopname en kan leiden tot de ontwikkeling van een inclusiviteitsagenda, met daarop actiepunten om inclusie en toegankelijkheid verder te stimuleren. Om in kaart te brengen in hoeverre inclusiviteit verandert in verloop van tijd bieden meerdere meetmomenten uitkomst. De verschillende resultaten op de verschillende meetmomenten zijn indicaties van mogelijke veranderingen over tijd en daarmee de bereikte effecten (outcomes) en beoogde impact. Deze pilotmeting betreft een nulmeting en toont de mate van inclusiviteit in het Van Abbemuseum in juli en augustus 2020 en Museum Arnhem in september en oktober 2020. Wanneer Van Abbemuseum en Museum Arnhem besluiten om in 2021 of 2022 dezelfde vragenlijst uit te zetten, maakt dit het voor hen mogelijk om de veranderingen over tijd te herkennen en zo nodig de inclusieve koers bij te sturen.

Meetmethodiek

Om de stand van zaken met betrekking tot inclusie in het Van Abbemuseum en Museum Arnhem in kaart te brengen, is gekozen voor een vragenlijst. Deze vragenlijst bevat voornamelijk kwantitatieve vragen, maar biedt op enkele punten ook mogelijkheid tot kwalitatieve toelichting. Wanneer een organisatie een kwantitatieve vragenlijst uitstuurt, is het eenvoudig om dezelfde vragenlijst op een ander moment opnieuw uit te zetten en zo bepaalde effecten te kunnen monitoren over tijd.

In deze pilot is besloten om de vragenlijst te sturen naar alle medewerkers van het Van Abbemuseum. Dit betreft alle vrijwilligers, betaalde krachten en alle medewerkers die werkzaam zijn bij operationele afdelingen en op kantoor. Bij Museum Arnhem is gekozen om de vragenlijst alleen uit te sturen naar de medewerkers die werkzaam zijn op kantoorafdelingen. Door de verbouwing van het museum zijn momenteel geen medewerkers op operationele afdelingen werkzaam. De keuze om de vragenlijst naar de medewerkers te sturen is in lijn met de koers van STUDIO i, die in 2020 meer aandacht beoogt voor de P van personeel. De vragenlijst is digitaal uitgestuurd. De vragenlijst is in te zien in bijlage 2.

Selectie indicatoren

Uit de ToC die door Impact Centre Erasmus is ontwikkeld op basis van de Code Diversiteit en Inclusie bleek dat – om als culturele organisatie toegankelijk en inclusief te zijn voor een breed publiek – veranderingen moeten optreden binnen de organisatie, bij het personeel en bij het publiek. De ToC vormt het uitgangspunt van deze meting. Hoe besluit je nou welke effecten je wilt bemeten door middel van de vragenlijst? In overleg met STUDIO i, het Van Abbemuseum en Museum Arnhem is besloten om op de drie verschillende niveaus te meten: organisatie, personeel en publiek.

Het meten op diverse niveaus kan verklaringen bieden voor de gevonden resultaten. Het doel was om inzichten te vergaren in zoveel mogelijk beoogde effecten.

Alle stellingen konden worden gewaardeerd op een 5-punts Likertschaal (waarbij 1 = 'helemaal niet mee eens', 3 = 'neutraal', en 5 = 'helemaal mee eens'). Voor de interpretatie van de gemiddelde scores, hanteren we het volgende:

> 4: Positief

3,5 - 4: Licht positief, ruimte voor verbetering

3 - 3.5: Niet overwegend positief/neutraal

< 3: Niet positief

Na overleg tussen STUDIO i en Impact Centre Erasmus is besloten om de volgende indicatoren te meten:

ORGANISATIE INDICATOREN:

Inclusief leiderschap

Draagvlak

Organisatie wordt innovatiever

Organisatie wordt inclusiever

Representatie brede diversiteit

PERSONEEL INDICATOREN:

Onderzoekende houding naar andere perspectieven

Inclusief denken en handelen

Veilige werkomgeving

Ruimte voor diverse perspectieven

Kwaliteit van werk

PUBLIEK INDICATOREN:

Iedereen weet de weg naar K&C te vinden

Mensen voelen zich thuis

Toegankelijk voor iedereen

OVERIG:

Persoonlijke mening

Vooruitgang m.b.t. inclusie

Doel van de meting

Het doel van deze meting is om in kaart te brengen wat de stand van zaken is m.b.t. bovengenoemde indicatoren, vanuit de perceptie van de medewerkers van het Van Abbemuseum en van Museum Arnhem. Hoewel deze momentopname geen inzicht geeft in de ontwikkeling over tijd, is het wel een nulmeting waardoor het mogelijk is om de effecten over langere tijd te gaan monitoren. Ook zijn deze resultaten uitgangspunten voor interne strategische discussies om de inclusieve koers bij te sturen of aan te passen. Daarnaast laat deze meting de verschillen in perceptie, denken en handelen met betrekking tot inclusiviteit tussen medewerkers zien. Zo is uitgevraagd naar de afdeling waarop de respondent werkzaam is en is het zo mogelijk verschillen in kaart te brengen tussen de personen die werkzaam zijn op zaal en zij die werkzaam zijn op kantoor. Ook is onderscheid gemaakt tussen het type dienstverband (betaalde kracht of vrijwilliger).

Doel van de meting

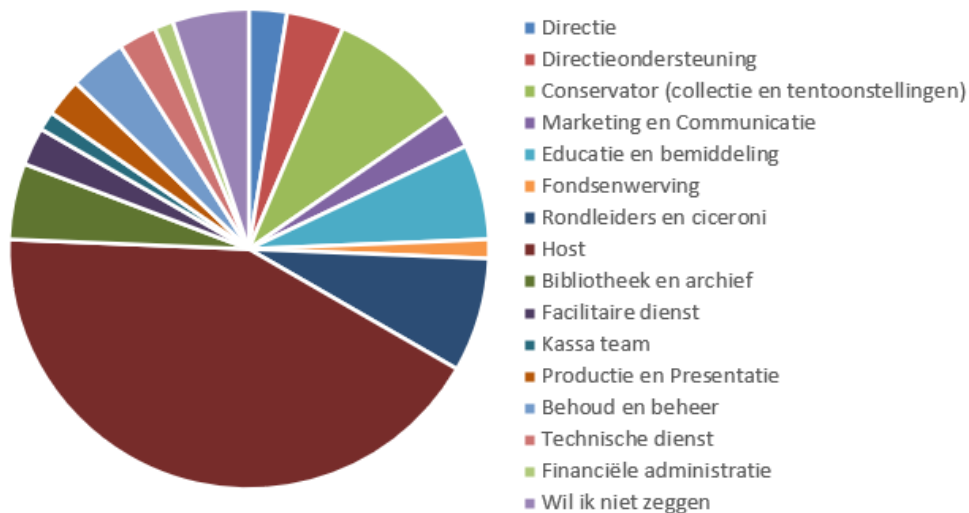
Het gebruik van een gevalideerde onderzoeksschaal vergroot de validiteit van de resultaten. Academisch gevalideerde schalen bestaan uit een set statements die gezamenlijk één concept of construct berekenen. Soms bevat deze set uit tien stellingen, soms uit vijftig. Voor praktijkonderzoek (waarbij een organisatie haar respondenten (zoals werknemers of klanten) gedurende de hele vragenlijst geïmmiteerd wil houden) kan dit te veel van het goede zijn. In overleg met STUDIO i en de betrokken museums is besloten dat de organisaties meer gebaat zijn bij een meetinstrument dat aan sluit bij hun praktijk en die hen zo veel mogelijk informatie kan opleveren. Zodoende is besloten de vragen zoveel mogelijk te baseren op academisch gevalideerde schalen (Pijls et al., 2017; DCLA, 2016; Dwertmann et al., 2016; Carmeli et al., 2010; Secker et al., 2009), maar deze wel aan te passen zodat het bruikbaar is voor de praktijk. Impact Centre Erasmus heeft de opzet van de vragenlijst gemaakt, die na overleg met en feedback van STUDIO i, Van Abbemuseum en Stedelijk Museum is aangepast. Uiteindelijk lag er een vragenlijst waar bij de bovengenoemde indicatoren een of meerdere stellingen waren geformuleerd. De respondenten konden deze beantwoorden op een 5-punts Likertschaal (helemaal niet mee eens – helemaal mee eens).

Van Abbemuseum

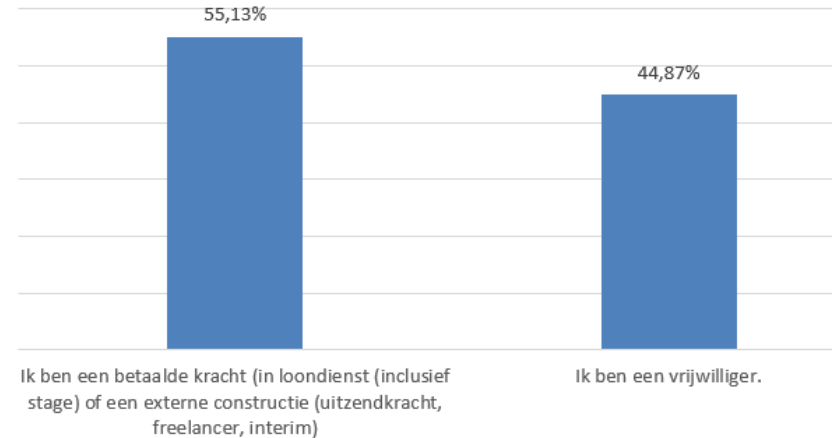
Resultaten van Abbemuseum

Binnen het Van Abbemuseum zijn 92 betaalde krachten werkzaam: 54 medewerkers en 38 mensen die op structurele basis worden ingezet. Daarnaast zijn ongeveer 100 vrijwilligers betrokken bij het museum. De vragenlijst is ingevuld door 78 respondenten. 55% (N=43) van hen is betaalde kracht en 45% (N=35) is vrijwilliger (figuur 1). De response rate van betaalde krachten is dan ook 47%, en de response rate van vrijwilligers is 35%. Het figuur hieronder toont de afdelingen waarvan de respondenten afkomstig zijn. Op basis van het organogram van het Van Abbemuseum is een indeling gemaakt tussen de afdelingen die samen de werkzaamheden op zaal representeren en de afdelingen die tot kantoor behoren.

Werkzaam per afdeling



Hoe ziet jouw dienstverband eruit?



Van de respondenten werken 40 mensen op zaal, tegenover 38 mensen die op kantoor werken. Het taartdiagram toont dat de hosts een groot deel van de respondenten op zaal vormen (33 van de 40 respondenten). Bij mensen op zaal zijn 40 van de 33 respondenten host. Sommige groepen zijn niet vertegenwoordigd (zoals museumshop, beveiliging en ICT). Anderen zijn slechts zeer beperkt vertegenwoordigd. Mogelijk is dit een aandachtspunt voor een eventuele vervolgmeting. Zo kan de respons worden vergroot door per afdeling iemand aan te stellen die de collega's herinnert en stimuleert.

Interpretatie scores p. 38-40:
 > 4: Positief
 3,5 - 4: Licht positief, ruimte voor verbetering
 3 - 3,5: Niet overwegend positief/neutraal
 < 3: Niet positief

Organisatie indicatoren

Inclusief leiderschap



Medewerkers zijn licht positief (3,56) over het inclusieve leiderschap binnen het museum. Het meest positief zijn ze over de openheid van de leider.

Medewerkers van kantoor zijn positiever over het inclusieve leiderschap van hun leidinggevende dan de mensen die werkzaam zijn op zaal.

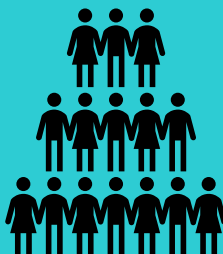
Vooruitgang inclusiviteit

Medewerkers zien in het afgelopen jaar een lichte vooruitgang m.b.t. inclusiviteit (3,88). De effecten die de medewerkers het meest hebben zien optreden is meer bewustzijn van inclusiviteit onder medewerkers (35,9%), meer kennis van inclusiviteit onder medewerkers (25,6%) en een meer diverse programmering (23,1%).



Inclusievere organisatie

Er is ruimte voor een betere integratie van verschillende perspectieven (3,4). Toch zijn medewerkers licht positief over de inclusiviteit in het museum (3,92).



Draagvlak

Medewerkers zijn licht positief over draagvlak voor inclusie in de organisatie (3,63).

Brede representatie



Medewerkers zijn niet positief over de mate waarin de organisatie van het museum diversiteit en inclusie representeert (2,86). Mensen op zaal zijn significant positiever dan de medewerkers van kantoor.

Innovatieve organisatie

Medewerkers zijn licht positief (3,86) over hun innovatieve vermogen. Innovatie in een organisatie is belangrijk om inclusie te stimuleren.

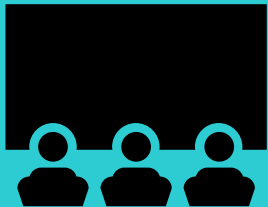


Personeel indicatoren



Eigen inclusief denken en handelen

Medewerkers zijn positief over hun eigen inclusieve denken (4,32). Het eigen handelen wordt lager gewaardeerd (3,59).



Betrokkenheid van collega's

Medewerkers zijn positief (3,98) over de betrokkenheid van de directie bij inclusie. Medewerkers ervaren minder betrokkenheid van hun collega's (3,4).

Onderzoekende houding naar perspectieven

Medewerkers ervaren niet sterk dat hun collega's een onderzoekende houding naar andere perspectieven hebben of hiertoe worden gestimuleerd (3,36).



Ruimte voor perspectieven

Daardoor zijn ze ook niet overwegend positief over de ruimte die ze hebben om hun perspectieven te uiten.

Veilige werkomgeving

Na de meting is het stimuleren van een veilige werkomgeving een aandachtspunt voor de organisatie (3,52). Opmerkelijk is dat mensen op zaal (3,68) significant meer een veilige werkomgeving ervaren dan mensen op kantoor (3,35).



Publiek indicatoren

Medewerkers vinden het moeilijk in te schatten hoe kwetsbare doelgroepen het museum ervaren. Dat resulteerde in zeer 'neutrale' scores met betrekking tot de vragen rondom toegankelijkheid en thuis voelen.

Toegankelijkheid

Medewerkers reageren neutraal op de stellingen. Opties die door medewerkers zijn benoemd om de toegankelijkheid van het museum te verbeteren, zijn o.a. door de algemene beeldvorming over musea en de uitstraling van het gebouw te verbeteren. Andere mogelijkheden om toegankelijkheid te vergroten is door aan te sluiten bij maatschappelijke onderwerpen of door taalgebruik aan te passen. Maatschappelijke onderwerpen kunnen leiden tot herkenning. Taalgebruik kan ertoe leiden dat het museum voor bepaalde kwetsbare groepen niet aansprekend is.



Diversere bezoekerspopulatie

Medewerkers zijn niet overwegend positief (3,38) over de mate waarin de bezoekerspopulatie in het afgelopen jaar diverser is geworden. Een groot deel van de medewerkers is van mening dat er nog steeds dezelfde type mensen over de vloer komen.



Thuis voelen

Veel medewerkers geven aan niet te weten hoe kwetsbare doelgroepen zich voelen. Wel zijn er aparte programma's voor diverse kwetsbare groepen. De kwetsbare groepen zijn niet met elkaar te vergelijken.

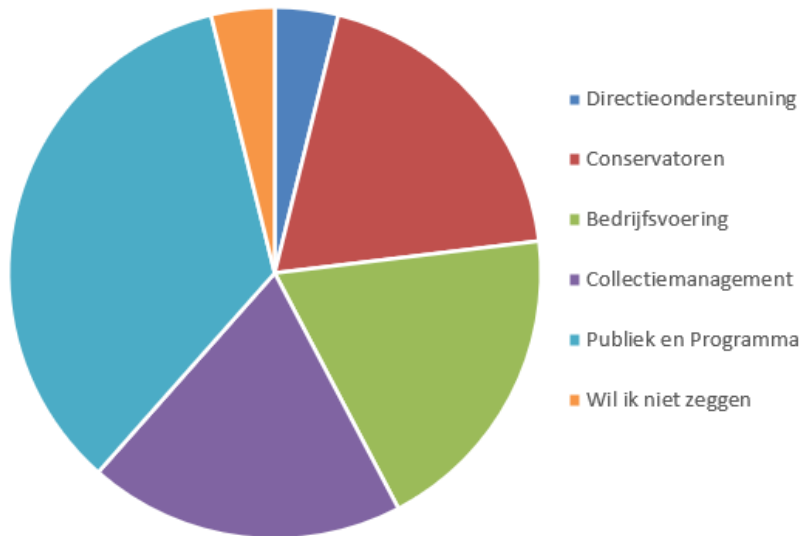


Museum Arnhem

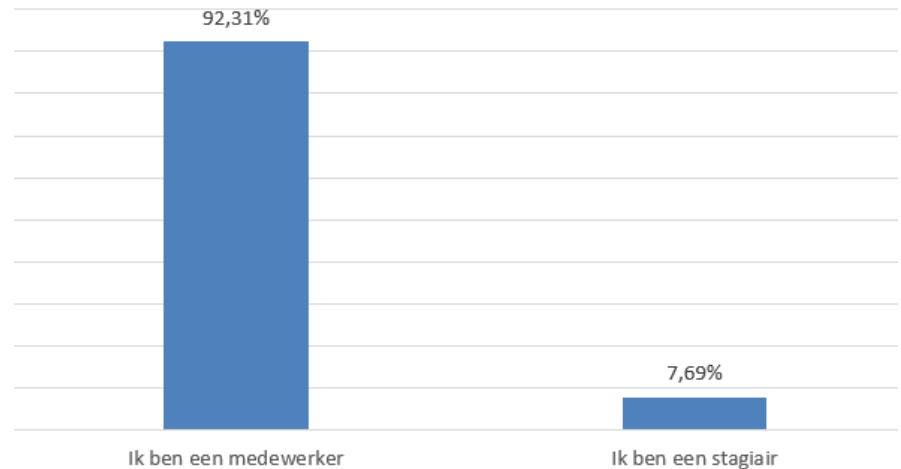
Resultaten Museum Arnhem

Momenteel zijn 32 medewerkers en 3 stagiairs werkzaam bij Museum Arnhem. De vragenlijst is ingevuld door 26 respondenten. Dit is een response rate van 74,3%. 92% van de respondenten is betaalde kracht en 8% is stagiair (zie figuur hiernaast). Het taartdiagram toont de afdelingen waarvan de respondenten afkomstig zijn. Op basis van het huidige organogram van het Museum Arnhem is het niet mogelijk een indeling te maken voor de afdelingen die samen de werkzaamheden op zaal representeren en de afdelingen die tot het kantoor behoren. Immers, ten tijde van deze meting is Museum Arnhem gesloten vanwege verbouwing.

Werkzaam op afdeling



Hoe ziet jouw dienstverband eruit?



Omdat 24 van de respondenten medewerkers waren, en 2 respondenten stagiair, is vanwege privacy redenen gekozen om geen onderscheid te maken tussen medewerkers en stagiairs.

Het taartdiagram toont dat de medewerkers van de afdeling Publiek en Programma een groot deel van de respondenten vormen (9 van de 26 respondenten). Sommige groepen zijn niet vertegenwoordigd. Toch is gezien het aantal FTE's dat momenteel werkzaam is bij Museum Arnhem de huidige respons een mooi resultaat.

Interpretatie scores p. 43-45:
> 4: Positief
3,5 - 4: Licht positief, ruimte voor verbetering
3 - 3.5: Niet overwegend positief/neutraal
< 3: Niet positief

Organisatie indicatoren

Inclusief leiderschap



Medewerkers zijn licht positief zijn (3,85) over het inclusieve leiderschap binnen het museum. Het meest positief zijn ze over de openheid van de leider.

Vooruitgang inclusiviteit

Medewerkers zien in het afgelopen jaar een lichte vooruitgang m.b.t. inclusiviteit (3,45). De effecten die de medewerkers het meest hebben zien optreden is een diversere programmering (63,6%), meer bewustzijn van inclusiviteit onder medewerkers (45,5%) en meer kennis van inclusiviteit onder medewerkers (45,5%).



Inclusievere organisatie

Medewerkers zijn licht positief over de mate waarin binnen Museum Arnhem sprake is van de integratie van verschillende perspectieven (3,52). Toch zijn medewerkers van mening dat het museum inclusiever kan worden (3,45).



Draagvlak

Medewerkers zijn neutraal over het draagvlak voor inclusie in de organisatie (3,45). Het museum gaat inzetten op dit draagvlak.



Brede representatie

Medewerkers zijn niet positief over de mate waarin de organisatie van het museum diversiteit en inclusie representeert (2,67).

Innovatieve organisatie

Medewerkers zijn licht positief (3,81) over hun innovatieve vermogen. Innovatie in een organisatie is belangrijk om inclusie te stimuleren.

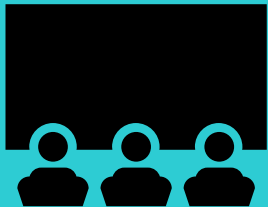


Personeel indicatoren



Eigen inclusief denken en handelen

Medewerkers zijn positief over hun eigen inclusieve denken (4,29). Het eigen handelen wordt lager gewaardeerd (3,29).



Betrokkenheid van collega's

Medewerkers zijn licht positief (3,52) over de betrokkenheid van de directie bij inclusie. Zij zijn ook licht positief over de betrokkenheid van hun collega's (3,62).

Onderzoekende houding naar perspectieven

Door medewerkers wordt niet heel sterk ervaren dat collega's een onderzoekende houding naar andere perspectieven hebben of hiertoe worden gestimuleerd (3,35). Museum Arnhem overweegt dit punt op de inclusiviteitsagenda te zetten.



Ruimte voor perspectieven

Medewerkers zijn neutraal over de mate waarin medewerkers de mogelijkheid hebben om verschillende perspectieven te uiten.

Veilige werkomgeving

Toch zijn medewerkers licht positief over de mate waarin zij een veilige werkomgeving ervaren (3,77). Het ervaren van een veilige werkomgeving is belangrijk om te zorgen dat mensen de ruimte ervaren hun diverse perspectieven te uiten.



Publiek indicatoren

Medewerkers vinden het moeilijk in te schatten hoe kwetsbare doelgroepen het museum ervaren. Dat resulteerde in zeer 'neutrale' scores met betrekking tot de vragen rondom toegankelijkheid en thuis voelen. Daarnaast zit Museum Arnhem momenteel in transitie, waardoor hun museum gesloten is en hun activiteiten vooral *outreach* georiënteerd zijn.

Toegankelijkheid

Medewerkers reageren neutraal op de stellingen m.b.t. het uitnodigende karakter van het museum, de open uitstraling van het museum en de mate waarin ondervertegenwoordigde, kwetsbare doelgroepen zich thuis zullen voelen in het museum. Medewerkers geven aan dat de outreach activiteiten het museum zorgen voor meer toegankelijkheid. Ook uitte medewerkers de hoop dat als na de transitie het museum weer open gaat, deze toegankelijkheid ook wordt ervaren.



Diversere bezoekerspopulatie



Medewerkers zijn niet overwegend positief (3,25) over de mate waarin de bezoekerspopulatie in het afgelopen jaar diverser is geworden. Wel benoemen respondenten dat de *outreach* activiteiten zorgen voor diverser publiek.

Thuis voelen

Medewerkers reageren neutraal op de stellingen m.b.t. het thuisvoelen van ondervertegenwoordigde (kwetsbare) doelgroepen. Medewerkers geven aan niet te weten hoe kwetsbare doelgroepen zich voelen. Wel zijn er aparte programma's voor diverse kwetsbare groepen. De kwetsbare groepen zijn niet met elkaar te vergelijken.



Advies n.a.v. resultaten

We adviseren het Van Abbemuseum en Museum Arnhem om naar aanleiding van deze onderzoeksresultaten diverse interne sessies te organiseren, waarin de resultaten aanknopingspunten zullen vormen voor het herijken, optimaliseren, aanpassen of bijsturen van de inclusieve koers en het inclusieve beleid van het Van Abbemuseum en Museum Arnhem. Hierbij kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Wat vinden we van de resultaten?
- Vinden wij de scores goed of slecht?
- Hadden we dit verwacht?
- Welke resultaten zijn opmerkelijk?
- Hoe kunnen we deze opmerkelijke resultaten verklaren?
- We weten nu waar we vandaan komen. Waar willen we over een jaar/twee jaar staan?
- Hoe gaan we daar komen?
- Wat zijn de prioriteiten?
- Passen de nieuwe vastgestelde prioriteiten binnen het huidige beleid en strategie? Zijn de resultaten in lijn met ons beleid, onze strategie en onze activiteiten?
- Doen wij de juiste dingen? De bemeaten indicatoren zijn effecten die moeten optreden om inclusie en toegankelijkheid te bewerkstelligen. Sturen wij met onze activiteiten strategisch op deze effecten?
- Doen wij de dingen juist? Wanneer wij met onze activiteiten beogen strategisch te sturen op de benodigde effecten, slagen wij hier dan in?
- Als we over een jaar een herhaalmeting uitvoeren, op welke punten willen we dan verbetering zien?

Zoals de literatuurstudie en de ToC aantoonde, is bewustzijn, inclusief denken en handelen van personeel een cruciaal onderdeel in het bereiken van een innovatieve en inclusieve organisatie en in het toegankelijk maken van kunst en cultuur voor een breed publiek. We adviseren dan ook het personeel intensief te betrekken en hun bewustzijn en intentie m.b.t. inclusie te stimuleren.

“Museum Arnhem heeft diversiteit van oudsher hoog in het vaandel staan. Dit is terug te zien in collectievorming en presentaties. We vinden het belangrijk dat dit ook organisatie breed verder vertaald wordt, in de samenstelling van de organisatie en het publieksbereik. De uitkomsten van dit onderzoek zijn een goed vertrekpunt om met Museum Arnhem de volgende stappen zetten.”

- Saskia Bak, directeur Museum Arnhem

“De komende jaren staan voor het Van Abbemuseum in het teken van consolideren. We blikken terug op de vele (innovatieve) ontwikkelingen die het museum door heeft gemaakt en kijken met meer focus vooruit om onze ambities waar te maken.

Dit onderzoek helpt ons focus aan te brengen binnen ons beleid en ambities op het gebied van inclusie en diversiteit. De komende jaren gaan we aan de slag met een meerstemmig en multi-zintuiglijk verhaal: een programma en organisatie dat voor alle soorten mensen toegankelijk, inspirerend en boeiend is. Om dit voor elkaar te krijgen is goed samenwerken met eigen medewerkers en partners van buiten het museum een sleutel tot succes, ook daarvoor geeft dit onderzoek handvatten.”

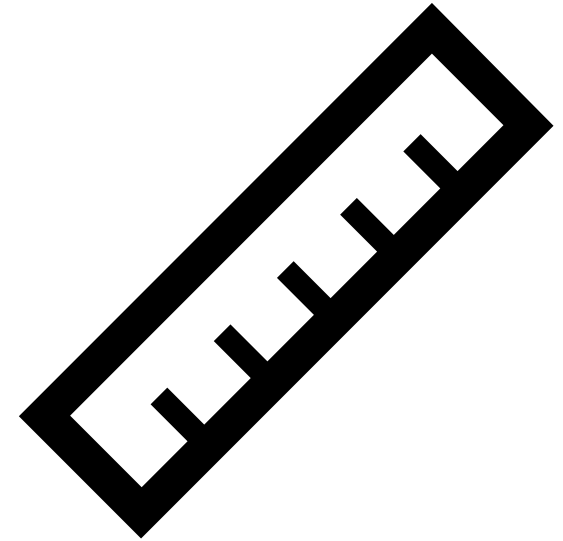
- Directie Van Abbemuseum – Anastasia van Gennip en Charles Esche

Bijlage 1

Operationalisering van de effecten uit de ToC

Indicatoren

De tabel hieronder toont de Nederlandse vertaling van onderzoeksschalen met de bijbehorende stellingen die door culturele organisaties gebruikt kunnen worden om inzicht te krijgen in de verschillende effecten uit de ToC. Afhankelijk van het effect, kunnen de stellingen worden voorgelegd aan personeel, partners of publiek. Op die manier krijg je inzicht in hoe het inclusieve klimaat door betrokkenen wordt ervaren. De schalen kunnen door respondenten worden gewaardeerd door middel van een Likertschaal (bijvoorbeeld: 1= helemaal niet mee eens, 3= neutraal en 5= heel erg mee eens). Hoewel de Likertschalen bij onderstaande onderzoeksschalen kunnen variëren, adviseren wij voor de gebruiksvriendelijkheid voor de culturele organisaties om in de ontwikkeling van de vragenlijst gebruik te maken van 5-punts Likertschaal. De onderzoeksschalen zijn zoveel mogelijk gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. Waar het niet mogelijk was om een gevalideerde schaal te gebruiken, of waar een gevalideerde schaal niet goed bij deze specifieke context paste, zijn stellingen herschreven of zijn stellingen zelf geformuleerd. In de tabel is aangegeven van welke bron de stellingen vandaan komen.



Indicator	Bron	Nederlandse vertaling
Indicatoren organisatie		
Inclusief leiderschap	Carmeli et al., 2010	<p><i>Geef aan in welke mate je het eens bent met onderstaande statements over jouw directe leidinggevende.</i></p> <p>Open Mijn leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën over inclusiviteit. Mijn leidinggevende is toegankelijk voor nieuwe mogelijkheden om diversiteit-gerelateerde zaken te verbeteren. Mijn leidinggevende staat open voor het bespreken van nieuwe ideeën voor (het behalen van) diversiteitsdoelen.</p> <p>Beschikbaar Mijn leidinggevende is beschikbaar voor advies over problemen m.b.t. diversiteit. Mijn leidinggevende is beschikbaar wanneer iemand hem/haar nodig heeft voor zaken m.b.t. diversiteit. Mijn leidinggevende is beschikbaar voor werk-gerelateerde vragen over diversiteit.</p> <p>Toegankelijk Mijn leidinggevende staat klaar om naar mijn verzoeken over diversiteit te luisteren. Mijn leidinggevende stimuleert mij hem/haar te benaderen voor problemen m.b.t. diversiteit. Mijn leidinggevende is toegankelijk voor het bespreken van problemen m.b.t. diversiteit.</p>
Draagvlak	Dwertmann et al., 2016	<p><i>In deze organisatie....</i> wordt het doel om diversiteit in de organisatie te vergroten serieus genomen (bijv. via doelgerichte werving).</p>
Draagvlak	Gebaseerd op Dwertmann et al., 2016	<p><i>In deze organisatie....</i> is er een grote betrokkenheid bij inclusiviteit door mijn collega's. is er een grote betrokkenheid bij inclusiviteit door het MT.</p>
Aantrekken van talent	Wallace et al., 2012	<p><i>Ik werk graag voor een organisatie die:</i> klantgericht te werk gaat. mij de kans geeft met zowel mannen als vrouwen te werken. mij de kans geeft met een divers team te werken. milieuvriendelijk hoog in het vaandel heeft. sociale verantwoordelijkheid neemt. mij mentaal uitdaagt. een belangrijke bijdrage aan mijn land levert. mij veel professionele vrijheid geeft. mij mijn kwaliteiten laat tonen.</p>

Representatie brede diversiteit	Budescu en Budescu, 2012	Er zijn veel manieren om diversiteit te meten. De meest eenvoudige manier om diversiteit te meten is door de kijken naar het aandeel individuen die tot een bepaalde groep horen. Om hier inzicht in te krijgen kan in de vragenlijst worden gevraagd naar persoonlijke kenmerken.
Representatie brede diversiteit	Eigen suggestie om perceptie inzichtelijk te maken	Ik heb het gevoel dat ik in een diverse organisatie werk. In het afgelopen jaar is de groep medewerkers in mijn organisatie diverser geworden. Ik vind dat het huidige personeelsbestand van mijn organisatie niet representatief genoeg is.
Behouden van talent	Wallace et al., 2012	<p>Culture benefits</p> <p>Ik werk graag voor een organisatie die: snel beslissingen neemt. een open management structuur heeft. sterk en dynamisch geleid wordt. toegankelijk managers heeft. om mijn mening geeft. over duidelijke communicatiekanalen beschikt.</p> <p>Development benefits</p> <p>Ik werk graag voor een organisatie die: mij de kans geeft ervaring op te doen die mijn carrière verder brengt. mijn resultaten waardeert. mij trots laat voelen over mijn werk. mij de kans geeft te blijven leren. mij de kans geeft aan uitdagende projecten te werken. de kans geeft te reizen voor mijn werk.</p>
Betere samenwerking tussen collega's	Bronstein, 2002	Ik kan collega's aanspreken op hun expertise. Ik geef mijn collega's graag feedback. Ik communiceer weinig met collega's uit andere afdelingen. Ik communiceer via e-mail met collega's om besproken informatie te verifiëren. Ik zie het al mijn taak om anderen te helpen met hun werk. Ik communiceer informeel met mijn collega's over social media of tijdens de lunch. Ik ken geen voorbeelden van samenwerking binnen mijn team. Door samenwerking met collega's kom ik verder dan ik alleen zou kunnen.

Organisatie wordt creatiever	Sieger en Kaemmerer, 1978	<p>Continue verbetering Mijn organisatie is altijd nieuwe antwoorden aan het ontwikkelen. Mijn organisatie is flexibel en past zich snel aan verandering aan. Mijn organisatie test de meest simpele hypotheses. We proberen altijd nieuwe ideeën uit.</p> <p>Normen voor diversiteit In mijn organisatie proberen we dezelfde problemen op verschillende manieren te benaderen. Mijn collega's en ik worden gestimuleerd om anders te zijn.</p> <p>Leiderschap We helpen elkaar met het bedenken van nieuwe ideeën.</p> <p>Consistentie Ons werk wordt beoordeeld op de resultaten, niet op de manier waarop deze bereikt worden.</p>
Medewerkers tevredenheid	Madlock, 2008	<p>Wat ik doe is belangrijk voor het succes van mijn organisatie. Ik heb de juiste skills om mijn werk te doen. Ik vind dat ik leuk werk doe. Mijn werk doet mij goed. Ik vertrouw op mijn baanzekerheid. Mijn baan is niet te stressvol. Ik weet wat van mij verwacht wordt op mijn werk. Ik begrijp het doel van mijn werk. Mijn organisatie heeft werknemerstevredenheid hoog in het vaandel.</p>
Medewerkers tevredenheid	Kennedy en Daim, 2010	<p><i>Denk aan uw werk in het algemeen, hoe voelt u zich er de meerderheid van de tijd bij?</i></p> <p>Goed Onaantrekkelijk Beter dan gemiddeld Controversieel Maakt mij gelukkig Fantastisch Prettig Zwak</p>

Medewerkers betrokkenheid	Kennedy en Daim, 2010	<p>Mijn organisatie heeft duidelijke doelen.</p> <p>Mijn organisatie is een goede plek om te werken.</p> <p>Het moraal bij ons op werk is hoog.</p> <p>Ik zou het vrienden aanraden bij mijn organisatie te werken.</p> <p>Ik ben blij met de persoonlijke relaties in mijn organisatie.</p>
Organisatie wordt innovatiever	Tierney et al., 1999	<p>Ik toon originaliteit in mijn werk.</p> <p>Ik probeer nieuwe ideeën en benaderingen uit.</p> <p>Ik herken nieuwe kansen voor nieuwe producten en processen.</p> <p>Ik verzin nieuwe bruikbare werk gerelateerde ideeën.</p>
Organisatie wordt inclusiever (bemeten als integratie van diverse perspectieven)	Dwertmann et al., 2016	<p><i>In deze organisatie....</i></p> <p>proberen medewerkers meerdere ideeën te gebruiken tijdens het oplossen van problemen.</p> <p>zijn medewerkers gemotiveerd om de expertise van verschillende collega's te integreren.</p> <p>worden medewerkers aangespoord om voort te bouwen op de ideeën van anderen.</p>
Betere besluitvorming op basis van diverse perspectieven	Dean en Sharfman, 1993	<p>Mijn team zoekt eerst uitgebreid naar informatie voor er beslissingen worden genomen.</p> <p>Mijn team is weleens verdeeld als het gaat om beslissingen nemen.</p> <p>Mijn team heeft altijd behoefte aan meer informatie na het nemen van een beslissing.</p>
Betere besluitvorming op basis van diverse perspectieven	Simons et al., 1999	<p>Tijdens het nemen van beslissingen is er ruimte om het oneens met elkaar te zijn.</p> <p>Tijdens het nemen van beslissingen komen verschillende partijen met verschillende ideeën.</p> <p>Tijdens het nemen van beslissingen worden altijd alle ideeën overwogen.</p> <p>Tijdens het nemen van beslissingen worden de voors en tegens tegen elkaar opgewogen.</p>
Beter inspelen op behoefte van (potentiele) klantenkring en toegang tot nieuwe markten	O'Cass en Sok, 2013	<p>De kwaliteit van onze service stijgt.</p> <p>Wij bieden onze klanten betrouwbaardere service.</p> <p>We maken minder fouten in het leveren van service.</p> <p>Onze aangeboden service volgt beter hoe wij onze service beschrijven.</p> <p>We helpen onze klanten wanneer er problemen zijn.</p> <p>We hebben een goede relatie met onze klanten.</p>

Indicatoren personeel en partners		
Onderzoekende houding naar verschillende perspectieven	Dwertman et al., 2016	<p><i>In deze organisatie...</i></p> <p>worden medewerkers aangemoedigd om open te staan voor meningen die niet overeenkomen met de eigen mening.</p> <p>wordt van medewerkers van alle culturele achtergronden verwacht dat ze hun oordeel uitstellen zodat ze van de ideeën van een ander kunnen leren.</p> <p>wordt ieders mening serieus in overweging genomen.</p>
Inzicht in eigen identiteit	Heatherton en Polivy, 1991	<p>Prestaties</p> <p>Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten.</p> <p>Ik voel me gefrustreerd over mijn prestaties.</p> <p>Ik heb het gevoel dat ik moeite heb met het begrijpen van de dingen die ik lees.</p> <p>Ik voel me net zo slim als anderen.</p> <p>Ik heb er vertrouwen in dat ik dingen begrijp.</p> <p>Ik heb het gevoel dat ik op dit moment minder goed ben in leren dan anderen.</p> <p>Ik heb het gevoel dat het niet goed met me gaat.</p> <p>Sociaal</p> <p>Ik maak me zorgen over of ik als een succes of als een mislukking word beschouwd.</p> <p>Ik voel me zelfbewust.</p> <p>Ik voel me ontevreden over mezelf.</p> <p>Ik maak me zorgen over wat andere mensen van me denken.</p> <p>Ik voel me inferieur aan anderen op dit moment.</p> <p>Ik maak me zorgen over de indruk die ik maak.</p> <p>Ik maak me zorgen dat ik er stom uitzie.</p>
Inzicht in vooroordelen	Pettigrew en Meertens, 1995	<p>Sommige groepen mensen (specificeer?) hebben minder kans op banen dan anderen.</p> <p>Migranten die een uitkering krijgen, zouden prima kunnen werken als ze hun best zouden doen.</p> <p>Mensen van verschillende afkomst zullen elkaar nooit helemaal begrijpen, ondanks dat ze vrienden kunnen zijn.</p> <p>Minderheden worden te vaak voorgetrokken.</p> <p>Minderheden zijn vaak minder te vertrouwen.</p> <p>Het maakt niets uit wat de huidskleur, geloof of geaardheid van mijn (potentiële) kinderen is.</p> <p>Ik heb geen voorkeur voor de huidskleur of geloof van mijn partner.</p> <p>Ik heb geen voorkeur voor de huidskleur of geloof van mijn leidinggevende.</p> <p>Zonder vooroordelen zouden minderheden veel meer bereiken.</p> <p>Minderheden werken niet hard genoeg.</p> <p>Ik heb waardering voor minderheden.</p>

Ruimte voor verschillende perspectieven (gemeten als de mogelijkheid tot het uiten hiervan)	Dwertman et al., 2016	<i>In deze organisatie...</i> worden medewerkers aangemoedigd als ze hun persoonlijke perspectieven uiten. wordt van medewerkers met verschillende culturele achtergronden verwacht dat zij actief hun gedachten, meningen en ideeën over werk gerelateerde zaken met elkaar delen. voelen medewerkers van alle culturele achtergronden zich vrij om hun ideeën en suggesties te uiten.
Mensen kunnen inclusief denken en handelen	Ashikali en Groeneveld, 2015	Ik word met respect behandeld op werk. Ik kan openlijk mijn mening geven. Nieuwe ideeën en perspectieven worden gewaardeerd in mijn organisatie. Er is geen discriminatie in mijn organisatie. Er is geen intimidatie in mijn organisatie. De beslissingen van managers over medewerkers zijn fair.
Mensen kunnen inclusief denken en handelen	Als aanvulling op onderzoek-schalen. Eigen suggestie	Ik voel me betrokken bij het stimuleren van inclusiviteit binnen mijn organisatie. Aandacht voor culturele diversiteit maakt een organisatie beter.
Veiligere werkomgeving waar ruimte is voor perspectieven	Carmeli et al., 2010	Ik kan mijn problemen en moeilijkheden bespreken met mijn collega's. In deze organisatie wijzen mensen soms anderen af omdat ze anders zijn. In deze organisatie is het veilig om een risico te nemen. Ik kan gemakkelijk andere leden van deze organisatie om hulp vragen. Niemand in deze organisatie zou opzettelijk handelen op een manier die mijn inspanningen ondermijnt.
Verrijking kwaliteit van werk	O'Cass en Sok, 2013	Wij leveren hoge kwaliteit service. Wij geven onze klanten goede informatie. Wij reageren snel op vragen van klanten. We leveren onze klanten snelle service.
Verrijking kwaliteit van werk	Eigen suggestie	<i>Op welke vorm van diversiteit zou het museum zich volgens jou meer moeten richten? Meerdere antwoorden mogelijk.</i> Leeftijd/Etniciteit/Geslacht/Nationaliteit/Opleidingsniveau/Arbeidsbeperking/Religie/bi-culturele achtergrond/ Sociale status/Taal/Geaardheid/Ervaring/Opleidingsachtergrond/Persoonlijkheid/ Anders

Verrijking van cultuurlandschap	Geen geschikte schaal gevonden. Eigen suggestie	Bij dit bedrijf/project heb ik iets gezien dat ik niet eerder zag. Het cultuurlandschap is divers. De producten en diensten van de culturele sector zijn een representatie van de samenleving. De Nederlandse cultuursector kan niet zonder dit project/bedrijf.
Publiek indicatoren		
Producten worden toegankelijk voor potentiële doelgroepen	O'Cass en Sok, 2013	Klanten kunnen ons altijd bereiken. We maken het onze klanten makkelijk om ons te bereiken. Onze producten zijn toegankelijk voor nieuwe klanten. Wij geven onze klanten goede informatie. <i>(deze vragen kunnen worden gesteld aan personeel en partners)</i>
K&C wordt relevant voor een breed publiek	Dromgoole en Boleman, 2006	Er is relevante kunst en cultuur voor jong en oud. Kunst is voor iedereen. Alle kunst kan voor iedereen relevant zijn. <i>(Vanaf hier zijn de vragen geschikt om te stellen aan de doelgroep)</i>
K&C wordt aantrekkelijk voor een breed publiek	Pijls et al., 2017	Organisatie X heeft een uitnodigende uitstraling. Organisatie X heeft een open uitstraling. Organisatie X heeft een open uitstraling.
Iedereen weet zijn weg naar K&C te vinden	Dromgoole en Boleman, 2006	Kunst en cultuur zijn op veel plekken bereikbaar. Kunst en cultuur zijn bereikbaar voor een breed publiek. Kunst en cultuur zijn ook op afstand te bereiken.
Iedereen voelt zich gewaardeerd/gerespecteerd	Freeman et al., 2017	Men is vriendelijk binnen de culturele sector. Leergierigheid wordt gewaardeerd binnen de culturele sector. Activiteiten binnen de culturele sector zijn goed verzorgd. Openheid wordt gewaardeerd binnen de culturele sector.

<p>Iedereen voelt zich gewaardeerd/ gerespecteerd</p>	<p>Secker et al., 2009</p>	<p>Sociale isolatie Ik voel me wel eens heel alleen en eenzaam in de samenleving. Ik word geaccepteerd door mijn vrienden om hoe ik ben. Ik trek er op uit met vrienden om dingen te doen. Ik voel me nuttig in de maatschappij. Ik heb vrienden die ik elke week zie of spreek.</p> <p>Sociale relaties Ik voel me nuttig in de maatschappij. Wat ik doe wordt gewaardeerd door anderen. Ik ben laatst naar plaatsen gegaan waar ik nooit eerder ben geweest. Ik heb laatst dingen geleerd over andere culturen. Ik ga om met mensen met een andere culturele achtergrond dan ik. Ik heb laatst iets cultureels gedaan. Ik heb het gevoel dat mensen op me neer kijken. Ik voel me soms onveilig als ik over straat loop in daglicht.</p> <p>Sociale acceptatie Ik heb vrienden die ik elke week zie of spreek. Ik word geaccepteerd door mijn omgeving om hoe ik ben. Ik word geaccepteerd door mijn familie om hoe ik ben. Het is duidelijk welke rechten ik heb.</p> <p>Algemeen Ik voel me vrij om op te komen voor mijn overtuiging.</p>
<p>Iedereen voelt gerepresenteerd door in de culturele sector</p>	<p>Good et al., 2012</p>	<p>Ik zie mijzelf als een lid van de culturele sector. Ik voel me zelf onderdeel van de culture sector. Ik voel me verbonden tot de culturele sector. Ik voel me een outsider binnen de culturele sector.</p>

<p>Iedereen voelt zich thuis in de culturele sector</p>	<p>Pijls et al., 2017</p>	<p>Gastvrijheid algemeen Over het geheel genomen komt deze organisatie gastvrij op mij over</p> <p>Uitnodigende uitstraling Deze organisatie heeft een uitnodigende uitstraling Deze organisatie heeft een open uitstraling Ik ervaar een gevoel van vrijheid tijdens mijn bezoek</p> <p>Zorgend karakter Deze organisatie neemt mij zaken uit handen Het voelt hier alsof ik word behandeld als een koning(in) Deze organisatie geeft mij steun Deze organisatie is met mij begaan Deze organisatie is geïnteresseerd in mij Ik voel mij hier belangrijk Deze organisatie doet moeite om voor mij te zorgen</p> <p>Comfort / thuis voelen Ik voel mij hier op mijn gemak Ik voel mij hier ontspannen Ik voel mij hier comfortabel</p>
---	---------------------------	--

Soms is het niet mogelijk om de doelgroep te bevragen. In dat geval is het aan te raden om te vragen hoe de medewerkers dit ervaren. Dat kun je doen op basis van de onderzoekschalen die in deze tabel zijn vermeld. In de pilot bij Van Abbemuseum en Museum Arnhem zijn in samenspraak de volgende vragen ontwikkeld.

Iedereen weet zijn weg naar ons museum te vinden.	Eigen suggestie	Is volgens jou de bezoekerspopulatie van jouw organisatie in het afgelopen jaar diverser geworden? Kun je dit toelichten?
Iedereen voelt zich thuis	Gebaseerd op Pijls et al., 2017	<i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> Kwetsbare doelgroepen voelen zich op hun gemak in het museum waar ik werk. Kwetsbare doelgroepen voelen zich ontspannen in het museum waar ik werk. Kwetsbare doelgroepen voelen zich thuis in het museum waar ik werk. Kwetsbare doelgroepen voelen zich gewaardeerd en gerespecteerd in het museum waar ik werk.
Toegankelijk voor iedereen	Gebaseerd op Pijls et al., 2017	<i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> Ik vind dat het museum waar ik werk een uitnodigende uitstraling heeft voor iedereen, ook voor kwetsbare doelgroepen. Ik vind dat het museum waar ik werk een open uitstraling heeft voor iedereen, ook voor kwetsbare doelgroepen. Ik vind dat iedereen, ook kwetsbare doelgroepen, een gevoel van vrijheid zal ervaren tijdens hun bezoek aan het museum waar ik werk. Kun je dit toelichten?
Inclusiviteit	Eigen suggestie	Hoe inclusief vind je jouw organisatie?
Voortgang	Eigen suggestie	<i>Vind je dat jouw organisatie in het afgelopen jaar vooruitgang heeft geboekt als het gaat om het stimuleren van inclusiviteit? In geval van: 'ja heel erg': welke effecten zie je?</i> Meer kennis van inclusiviteit onder medewerkers. Meer bewustzijn van inclusiviteit onder medewerkers. Ander gedrag t.o.v. inclusiviteit van medewerkers. Meer commitment met inclusiviteit vanuit directie. Meer innovatie in de organisatie. Veiligere werkomgeving. Diverser personeelsbestand, programmering en/of bezoekerspubliek. Meer toegankelijkheid van (het aanbod van) het museum.

Bijlage 2

Vragenlijst die is gebruikt bij het onderzoek naar de perceptie van medewerkers naar de mate van inclusiviteit in het Van Abbemuseum en Museum Arnhem.

Indicatoren	Vraag
Algemeen	
Hoe ziet jouw dienstverband eruit?	<p>Ik ben een betaalde kracht (in loondienst (inclusief stage) of een externe constructie (uitzendkracht, freelancer, interim).</p> <p>Ik ben een vrijwilliger.</p>
Op welke afdeling ben je (hoofdzakelijk) werkzaam?	<p>Directie</p> <p>DirectieondersteuningICT</p> <p>Conservator (collectie en tentoonstellingen)</p> <p>Marketing en Communicatie</p> <p>Educatie en bemiddeling</p> <p>Fondsenwerving</p> <p>Event management en reserveringen</p> <p>Rondleiders en ciceroni</p> <p>Host Bibliotheek en archief</p> <p>Facilitaire dienst</p> <p>Museumshop</p> <p>Kassa team</p> <p>Beveiliging</p> <p>Productie en Presentatie</p> <p>Behoud en beheer</p> <p>Technische dienst</p> <p>Financiële administratie</p> <p>Wil ik niet zeggen</p>
Organisatie	
Representatie brede diversiteit	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i></p> <p>Ik heb het gevoel dat ik in een diverse organisatie werk.</p> <p>In het afgelopen jaar is de groep medewerkers in mijn organisatie diverser geworden.</p>
Organisatie wordt inclusiever (bemeten als integratie van diverse perspectieven)	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i></p> <p>In deze organisatie....</p> <p>proberen medewerkers meerdere ideeën te gebruiken tijdens het oplossen van problemen.</p> <p>zijn medewerkers gemotiveerd om de expertise van verschillende collega's te integreren.</p> <p>worden medewerkers aangespoord om voort te bouwen op de ideeën van anderen.</p>

<p>Organisatie wordt innovatiever</p>	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i></p> <p>Ik toon originaliteit in mijn werk. Ik probeer nieuwe ideeën en benaderingen uit. Ik herken nieuwe kansen voor nieuwe producten en processen. Ik verzin nieuwe bruikbare werk gerelateerde ideeën.</p>
<p>Inclusief leiderschap</p>	<p><i>Geef aan in welke mate je het eens bent met onderstaande statements over jouw directe leidinggevende.</i></p> <p>Openheid Mijn leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën over inclusiviteit. Mijn leidinggevende is toegankelijk voor nieuwe mogelijkheden om diversiteit-gerelateerde zaken te verbeteren. Mijn leidinggevende staat open voor het bespreken van nieuwe ideeën voor (het behalen van) diversiteitsdoelen.</p> <p>Beschikbaarheid Mijn leidinggevende is beschikbaar voor advies over problemen m.b.t. diversiteit. Mijn leidinggevende is beschikbaar wanneer iemand hem/haar nodig heeft voor zaken m.b.t. diversiteit. Mijn leidinggevende is beschikbaar voor werk-gerelateerde vragen over diversiteit.</p> <p>Toegankelijkheid Mijn leidinggevende staat klaar om naar mijn verzoeken over diversiteit te luisteren. Mijn leidinggevende stimuleert mij hem/haar te benaderen voor problemen m.b.t. diversiteit. Mijn leidinggevende is toegankelijk voor het bespreken van problemen m.b.t. diversiteit.</p>
<p>Draagvlak</p>	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stelling:</i></p> <p>In deze organisatie wordt het doel om diversiteit in de organisatie te vergroten serieus genomen (bijv. via doelgerichte werving).</p>

Personeel	
Inclusief denken en handelen	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> <i>In deze organisatie....</i> is er een grote betrokkenheid bij inclusiviteit door mijn collega's. is er een grote betrokkenheid bij inclusiviteit door de directie.</p>
Inclusief denken en handelen	<p>Ik voel me betrokken bij het stimuleren van inclusiviteit binnen mijn organisatie. Aandacht voor culturele diversiteit maakt een organisatie beter. Ik vind dat het huidige personeelsbestand van mijn organisatie niet representatief genoeg is.</p>
Onderzoekende houding naar perspectieven	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> <i>In deze organisatie....</i> worden medewerkers aangemoedigd om open te staan voor meningen die niet overeenkomen met de eigen mening. wordt van medewerkers van alle culturele achtergronden verwacht dat ze hun oordeel uitstellen zodat ze van de ideeën van een ander kunnen leren. wordt ieders mening serieus in overweging genomen.</p>
Veilige werkomgeving	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> Ik kan mijn problemen en moeilijkheden bespreken met mijn collega's. In deze organisatie wijzen mensen soms anderen af omdat ze anders zijn. In deze organisatie is het veilig om een risico te nemen. Ik kan gemakkelijk andere leden van deze organisatie om hulp vragen. Niemand in deze organisatie zou opzettelijk handelen op een manier die mijn inspanningen ondermijnt.</p>
Ruimte voor perspectieven	<p><i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> <i>In deze organisatie....</i> worden medewerkers aangemoedigd als ze hun persoonlijke perspectieven uiten. wordt van medewerkers met verschillende culturele achtergronden verwacht dat zij actief hun gedachten, meningen en ideeën over werk gerelateerde zaken met elkaar delen. voelen medewerkers van alle culturele achtergronden zich vrij om hun ideeën en suggesties te uiten.</p>
Kwaliteit van werk	<p><i>Op welke vorm van diversiteit zou het museum zich volgens jou meer moeten richten? Meerdere antwoorden mogelijk.</i> Leeftijd/Etniciteit/Geslacht/Nationaliteit/Opleidingsniveau/Arbeidsbeperking/Religie/bi-culturele achtergrond/Sociale status/ Taal/Geaardheid/Ervaring/Opleidingsachtergrond/Persoonlijkheid/Anders</p>

Publiek	
Iedereen weet zijn weg naar ons museum te vinden.	<i>Is volgens jou de bezoekerspopulatie van jouw organisatie in het afgelopen jaar diverser geworden? Kun je dit toelichten?</i>
Iedereen voelt zich thuis	<i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> Kwetsbare doelgroepen voelen zich op hun gemak in het museum waar ik werk. Kwetsbare doelgroepen voelen zich ontspannen in het museum waar ik werk. Kwetsbare doelgroepen voelen zich thuis in het museum waar ik werk. Kwetsbare doelgroepen voelen zich gewaardeerd en gerespecteerd in het museum waar ik werk.
Toegankelijk voor iedereen	<i>In welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:</i> Ik vind dat het museum waar ik werk een uitnodigende uitstraling heeft voor iedereen, ook voor kwetsbare doelgroepen. Ik vind dat het museum waar ik werk een open uitstraling heeft voor iedereen, ook voor kwetsbare doelgroepen. Ik vind dat iedereen, ook kwetsbare doelgroepen, een gevoel van vrijheid zal ervaren tijdens hun bezoek aan het museum waar ik werk. <i>Kun je dit toelichten?</i>
Inclusiviteit	<i>Hoe inclusief vind je jouw organisatie?</i>
Voortgang	<i>Vind je dat jouw organisatie in het afgelopen jaar vooruitgang heeft geboekt als het gaat om het stimuleren van inclusiviteit? In geval van: 'ja heel erg': welke effecten zie je?</i> Meer kennis van inclusiviteit onder medewerkers Meer bewustzijn van inclusiviteit onder medewerkers Ander gedrag t.o.v. inclusiviteit van medewerkers Meer commitment met inclusiviteit vanuit directie Meer innovatie in de organisatie Veiligere werkomgeving Diverser personeelsbestand Diversere programmering Diverser bezoekerspubliek Meer toegankelijkheid van (het aanbod van) het museum Anders, namelijk...

Bijlage 3

Praktische relevantie

Praktische relevantie van dit onderzoek 1/2

De Code Diversiteit en Inclusie, onderdeel van een breder Actieplan Cultuur & Creatief Inclusief, bestaat uit een vijftal stappen. Het doorlopen van deze stappen moet inclusief denken en handelen van mensen werkzaam in de culturele sector vergroten. Het figuur hieronder toont de stappen aan die de Code voorschrijft. De eerste stap is om in kaart te brengen waar je staat, zodat verbeterpunten duidelijk worden. Deze verbeterpunten moeten aanleiding vormen om diversiteit en inclusiviteit in de visie te integreren (stap 2). De derde stap is het creëren van commitment en draagvlak in de organisatie, gevolgd door een plan van aanpak in stap 4. Tot slot adviseert de Code om de voortgang te ontwikkelen en te monitoren. “Houd bij het gebruik van meetwaarden niet alleen harde cijfers (aantallen), maar ook ‘zachtere’ targets (waardering en gevoel) in het oog,” staat geschreven op de website van de Code. Een wijs advies, want aantallen mogen dan wel *outputs* zijn, het zegt niets over de daadwerkelijke impact van de inclusieve visie en strategie.

De Code Diversiteit en Inclusie heeft in samenwerking met Universiteit van Tilburg, Coaching in de Cultuur, DiversityScan en Mavis Carillho een scan ontwikkeld om inzicht te krijgen in waar de organisatie staat. De scan bestaat uit twee delen. In deel 1 wordt gevraagd naar de identiteiten die binnen de culturele en creatieve sector aandacht verdienen. Zo wordt onder andere gevraagd naar het aandeel bezoekers en medewerkers met een bi-culturele achtergrond, een lage-sociaal economische status, een fysieke of mentale beperking, of gender. In deel 2 wordt gevraagd naar verschillende elementen van een inclusief klimaat, waaronder de mate van inclusief leiderschap, de mate waarin medewerkers gelijk worden behandeld en in hoeverre diversiteit goed wordt benut. De scan is waardevol en een goede stap om inzicht te krijgen in de stand van zaken. Herhaaldelijk gebruik van de scan kan mogelijk helpen om voortgang te monitoren.



Praktische relevantie van dit onderzoek 2/2



Wat is dan de toegevoegde waarde van dit onderzoek voor de praktijk?

De scan die de Code Diversiteit en Inclusie hanteert kan gezamenlijk ingevuld worden door een beperkt aantal personen in de organisatie. De scan adviseert deel 1 in te laten vullen door besluitvormers, zoals directie en MT-leden. Voor deel 2 wordt geadviseerd de vragen met een aantal medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie te beantwoorden.

In de praktijk kunnen organisaties het moeilijk vinden om een representatieve groep samen te stellen die de vragenlijst kan beantwoorden. Het gezamenlijk invullen van een vragenlijst met een (mogelijk representatief maar toch) beperkt aantal medewerkers heeft tevens een aantal risico's. Het gezamenlijk invullen van een vragenlijst kan leiden tot groepsdruk, sociaal wenselijke antwoorden en/of concessies. Ook kan een beperkte groep respondenten heel moeilijk inschatten hoe de andere medewerkers inclusie ervaren, waarderen of inschatten. Het ervaren van een inclusieve werkomgeving of van toegankelijkheid is verschillend per individu. De houding van medewerkers ten opzichte van inclusie is dan ook een perceptief concept.

Ondervertegenwoordigd publiek en kwetsbare doelgroepen gaan een organisatie pas inclusief en toegankelijk vinden als alle medewerkers van de organisatie in staat zijn inclusiviteit in hun denken en handelen te verankeren, waardoor de producten en diensten ook inclusiever worden. De medewerkers van de organisatie moeten het uiteindelijk waarmaken. Omdat de vragen uit de scan niet alleen betrekking hebben op feiten, maar ook op meningen, is het voor een geselecteerde groep medewerkers moeilijk om de ervaring en perceptie van *alle* individuele medewerkers te beoordelen. Het bepalen van een inclusiviteitsklimaat kan goed in kaart gebracht worden wanneer inzicht wordt vergaard in de perspectieven van *alle* medewerkers van de organisatie. Daarom pleiten wij ervoor om –eventueel naast het gebruik van de scan - de mate van inclusie en toegankelijkheid te meten bij degenen die dit inclusieve klimaat zelf ervaren: alle medewerkers en het bezoekerspubliek. Niet alleen kan dit leiden tot meer bekendheid en bewustzijn van inclusie door de hele organisatie heen, het betrekken van alle medewerkers en bezoekerspubliek leidt tevens tot dialoog.

De Scan laat zien wat de stand van zaken is m.b.t. inclusie. Dit onderzoek kan de culturele en creatieve sector helpen om onderzoeksvragen te formuleren die bij passen hun context, hun specifieke status van inclusie en strategische vraagstukken m.b.t. inclusie. Dit kan door middel van de Theory of Change, die helpt inzicht te vergaren in de tussentijdse effecten die bereikt moeten worden om inclusief en toegankelijk te zijn. Zodoende kunnen organisaties analyseren waar de 'schoen wringt'. Ook laat het onderzoek zien hoe een meting onder personeel en publiek vorm kan krijgen en welke contextgebonden vragen daarbij gesteld kunnen worden. Tot slot laat het onderzoek zien hoe de resultaten strategisch gebruikt kunnen worden voor het verbeteren en optimaliseren van inclusie.

Bijlage 4

Validatie van de ToC

Validatie van de ToC 1/2

De ToC bevat veel **beoogde effecten en aannames**. Aan de hand van academische literatuur hebben we gekeken of de aannames die gemaakt worden onderbouwd kunnen worden door de wetenschap. Steeds meer organisaties willen diversiteit en inclusie stimuleren, zowel vanuit intrinsieke motivatie maar ook vanwege druk uit de maatschappij. Steeds meer culturele organisaties worden bewust van de **voordelen** die een inclusief klimaat de organisatie kan brengen. Het hebben van een diverse werkpopulatie zorgt ervoor dat de organisatie **aantrekkelijker is voor nieuw talent**. Ook blijven goed presterende medewerkers **gecommitteerd** aan de organisatie (Burke, 2011; Groeneveld, 2011; Syed et al., 2013). Diversiteit leidt natuurlijk niet automatisch tot inclusie. Om dat te bereiken, moeten de diverse perspectieven van de variëteit aan medewerkers met elkaar geïntegreerd worden. Wanneer medewerkers hun **perspectieven integreren** met andere perspectieven, kan dit leiden tot **betere prestaties van een team** (Mao en Woolley, 2016), een groter **probleemoplossend vermogen** en **betere kwaliteit**. Ook leidt het tot meer **creativiteit** en **innovatie** (Basset-Jones, 2005; Carmeli et al., 2010; Miller, 1998; Randell et al., 2018). Creativiteit en innovatie resulteert in betere prestaties, een hogere betrokkenheid en **betere koppeling met de markt** (Basset-Jones, 2005; Edwards-Schachter et al., 2012; Janikiraman, 2011). Dit kan **concurrentievoordeel** opleveren voor organisaties.

Geconcludeerd kan dus worden dat inclusie veel voordelen kan hebben voor de organisatie. De ToC toont echter de stappen aan om bij een inclusieve organisatie te komen. De belangrijkste vraag is dan ook **hoe** een inclusief klimaat vorm kan krijgen. Om inclusief en toegankelijk te worden, zijn **veranderingen in de organisatie noodzakelijk**. Sabharwal legde het als volgt uit: 'Inclusion is neither affirmative action nor diversity, but a concept in which "different voices are sought and utilized as opportunities for added value".' De mate waarop gebruikt gemaakt wordt van de **verschillende stemmen en perspectieven**, is verantwoordelijkheid van zowel de organisatie als van de medewerkers. De medewerkers moeten heel **specifieke competenties** hebben die nodig zijn voor het bevorderen van inclusie. Zo is het belangrijk dat ze zelfbewust zijn en oog hebben voor de verschillen tussen mensen (Davidson en Fardman, 2002). Daarbij moeten medewerkers zich bewust zijn van hun **eigen vooroordelen en aannames**. Een **open houding** en begrip voor en acceptatie van de verschillen tussen collega's zijn eveneens belangrijke competenties om **inclusief denken en handelen** te stimuleren (Janikiraman, 2011).

Validatie van de ToC 2/2

Om de medewerkers deze specifieke competenties aan te leren, is stimulans en bemoediging nodig. **Inclusief leiderschap** is dan ook essentieel voor het bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers bij diversiteit en inclusie (Ashikali en Groeneveld, 2015; Choi et al., 2015; Sabharwal, 2014). Er is sprake van inclusief leiderschap wanneer een leider (of leiders) middels woorden en daden, waardering toont voor de bijdragen van een ander en medewerkers ook uitnodigt om een inbreng te geven (Nembhard en Edmonson, 2006). Inclusieve leiders zijn **open, toegankelijk en beschikbaar** in de interactie met hun medewerkers (Carmeli et al., 2010). Inclusief leiderschap is belangrijk om het bewustzijn en betrokkenheid met betrekking tot inclusie te stimuleren, maar het is voor meer dingen belangrijk. Inclusieve leiders zorgen voor een omgeving waarin medewerkers een **gevoel van veiligheid** ervaren (Nembhard en Edmonson, 2006). Deze psychologische veiligheid wordt ervaren wanneer medewerkers het gevoel hebben om te kunnen zeggen wat ze denken, en de vrijheid voelen om zelf nieuwe ideeën te suggereren, zonder negatieve consequenties van hun leidinggevende of collega's (Carmeli et al., 2010). Het ervaren van deze psychologische veiligheid leidt tot **ander gedrag van de medewerkers**, dat zich uit in meer innovativiteit, creativiteit en inmenging in groepsbeslissingen (Javed et al., 2017; Nembhard and Edmonson, 2006; Subharwal, 2014; Nishii and Rich, 2014). Ook leidt de psychologische veiligheid en de ruimte voor diverse perspectieven tot een **betere kwaliteit van werk** (Stewart en Johnson, 2009).

Tot slot moet de betere kwaliteit van werk, de innovatie, de betrokkenheid van diverse perspectieven en de toegang tot betere markten leiden tot een **grotere toegankelijkheid** van kunst en cultuur voor potentiële doelgroepen. Over de stap van betere kwaliteit en verrijking cultuurlandschap naar toegankelijkheid voor doelgroepen is echter weinig bekend. Wetenschappelijke en **empirische literatuur hierover is zeer schaars**. Hier zal nog veel onderzoek naar moeten gedaan worden. Wel beargumenteren Hill et al. (2017) dat de culturele sector een voorloper is op het gebied van het aanpakken van bewuste en onbewuste vooroordelen in de maatschappij. Dit neemt barrières weg waardoor verschillende groepen aangetrokken worden door de culturele sector. Maar leidt dit dan ook tot het gevoel van meer waardering? Barraket (2005) stelt dat de culturele sector mensen met verschillende achtergronden samen laat komen en dichter bij elkaar brengt. Deze verschillende groepen kunnen allen hun perspectief en mening ventileren in de culturele sector. Dit leidt ertoe dat de verschillende groepen zich beter in elkaar kunnen inleven en daardoor bijdragen aan sociale cohesie. Daardoor voelen mensen zich **meer gewaardeerd** door anderen binnen een gemeenschap (Barraket, 2005).

Bijlage 5

Referentielijst

- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration, 35*(2), 146-168.
- Barraket, D. J. (2005). Putting people in the picture? The role of the arts in social inclusion.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management, 14*(2), 169-175.
- Bronstein, L. R. (2002). Index of interdisciplinary collaboration.(Instrument Development). *Social work research, 26*(2), 113-127.
- Budescu, D. V., & Budescu, M. (2012). How to measure diversity when you must. *Psychological methods, 17*(2), 215.
- Burke, R. J. (2007). Person-organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference?
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250-260.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal, 43*(6), 931-943
- Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002). Inclusion: What can I and my organization do about it. *The Industrial-Organizational Psychologist, 39*(4), 80-85.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of management Studies, 30*(4), 587-610.
- Dromgoole, D. A., & Boleman, C. T. (2006). Distance education: Perceived barriers and opportunities related to Extension program delivery. *Journal of Extension, 44*(5).
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management, 42*(5), 1136-1168.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of Policy Research, 29*(6), 672-692.
- Freeman, T. M., Anderman, L. H., & Jensen, J. M. (2007). Sense of belonging in college freshmen at the classroom and campus levels. *The Journal of Experimental Education, 75*(3), 203-220.
- Good, C., Rattan, A., & Dweck, C. S. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. *Journal of personality and social psychology, 102*(4), 700.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. *International Journal of Public Sector Management.*
- Heatherton, T. F., & Polivy, J. (1991). Development and validation of a scale for measuring state self-esteem. *Journal of Personality and Social psychology, 60*(6), 895.
- Hill, L., O'Sullivan, C., O'Sullivan, T., & Whitehead, B. (2017). *Creative arts marketing*. Routledge.

- Janakiraman, M. (2011). Inclusive leadership: Critical for a competitive advantage. Berlitz Cultural Insights Series, 1-6.
- Jordan, T. H. (2011). Moving from diversity to inclusion. Profiles in Diversity Journal.
- Kennedy, E., & Daim, T. U. (2010). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and program planning*, 33(4), 468-476.
- Mao, A. T., & Woolley, A. W. (2016). Teamwork in health care: maximizing collective intelligence via inclusive collaboration and open communication. *AMA journal of ethics*, 18(9), 933-940.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- O'Casey, A., & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1074-1084.
- Pettigrew, T. F., & Meertens, R. W. (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European journal of social psychology*, 25(1), 57-75.
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217
- Secker, Jenny, Sue Hacking, Lyn Kent, Jo Shenton, and Helen Spandler. 2009. "Development of a Measure of Social Inclusion for Arts and Mental Health Project Participants." *Journal of Mental Health* 18 (1): 65–72.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662-673.
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader—member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34(5), 507-535.
- Syed, J., Pio, E., Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.
- Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 483-502.

Impact Centre Erasmus (ICE) is een onderwijs- en onderzoeksinstituut verbonden aan de economische faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Impact Centre Erasmus wil met impact denken, meten en sturen organisaties stimuleren de grootst haalbare maatschappelijke bijdrage te leveren. Dit zodat mensen en middelen bewust en effectiever worden ingezet om economische, maatschappelijke en ecologische ambities te realiseren. Impact Centre Erasmus werkt met en voor het bedrijfsleven, de overheid, NGO's en goede doelen om hen te ondersteunen weloverwogen keuzes te maken. Impact Centre Erasmus wil inspireren met onderzoeksinitiatieven, projectonderzoek in opdracht en door opleidingen aan professionals en executives aan te bieden.

Impact Centre Erasmus

- wil het belang van impact denken en impact meten op de kaart zetten;
- voert complexe impact metingen uit;
- beoogt de capaciteit van (groepen van) organisaties om te sturen op impact te vergroten;
- wil het wetenschappelijke en maatschappelijke debat over impact meting verder brengen;
- deelt kennis en ervaring door opleidingen, masterclasses en (gast) colleges aan bachelor- en masterstudenten maar bovenal aan executives en professionals. Speciaal voor hen is het volgende executive aanbod ontwikkeld: Impact in One Day, Impact Strategie Accelerator, Outcomes Academy en Conscious Business.

Acknowledgement

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen met steun van research assistants Fenna Ten Haaf, Max Knigge en Robert Praas.