

Procesevaluatie Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023'

Ervaringen met allianties en alliantiebeleid in Amsterdam

Marian van der Klein, Mariam Badou en Micky Out





Ervaringen met allianties en alliantiebeleid in Amsterdam



Procesevaluatie Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023'



Marian van der Klein
Mariam Badou
Micky Out



Utrecht, november 2022



Inhoud

1	Nieuw alliantiebeleid van de gemeente	4	5	Alliantie-ervaringen in het licht van literatuur	31
	Doelen van de gemeente in de nieuwe subsidieregeling	4	5.1.	Kansen in alliantiesamenwerking	31
1.1.	De allianties	4	5.2.	Knelpunten in alliantiesamenwerking	31
1.2.	Opzet en doel van deze procesevaluatie	6	5.3.	Indicatoren voor een succesvolle samenwerking	33
1.3.	Leeswijzer	8			
2	Ervaringen met het voortraject	9	6	Conclusies en denkrichtingen voor de toekomst	34
2.1.	Gedeelde ervaringen	10	6.1.	Doelen dichterbij	34
2.2.	Ervaringen van de allianties binnen het voortraject	11	6.2.	Financiën en bestuurlijke prioriteiten	34
2.3.	Ervaringen van accounthouders/gemeentebtenaren	14	6.3.	Partnerschap tussen gemeente en allianties	35
2.4.	Observaties van de onderzoekers bij het voortraject	15	6.4.	Synergie binnen de allianties	36
			6.5.	Naar aanleiding van het voortraject	36
3	Ervaringen met samenwerking binnen de allianties	16	7	Literatuur	38
3.1.	Praktische organisatie van de samenwerking in de allianties	16			
3.2.	Verwachtingen van de organisaties bij de onderlinge samenwerking	19			
3.3.	Wat heeft de samenwerking gebracht?	20			
3.4.	Observaties van de onderzoekers over de onderlinge samenwerking	21			
4	Contact tussen de gemeente en de allianties	23			
4.1.	Gedeelde ervaringen van accounthouders en allianties	23			
4.2.	Ervaringen van de accounthouders na toekenning	27			
4.3.	Ervaringen van de allianties met de gemeente na toekenning	28			
4.4.	Observaties van de onderzoekers	30			

1 Nieuw alliantiebeleid van de gemeente

In 2019 is de gemeente Amsterdam begonnen met een nieuwe Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023'. Met dit nieuwe instrument wil de gemeente maatschappelijke organisaties in de stad de kans geven om effectief, weldoordacht en in samenwerking met andere organisaties te werken aan duurzame inclusiviteit en diversiteit. De allianties werken naast de gemeente aan inclusiviteit en duurzaamheid in de stad. De eerste subsidies zijn in juni 2021 verstrekt.

In de periode vóór de alliantieregeling was er in Amsterdam de Subsidieregeling 'Burgerschap en Diversiteit'. Deze regeling verstreekte sinds 2013 losse, eenmalige projectsubsidies aan individuele organisaties om activiteiten/projecten binnen het diversiteitsbeleid mogelijk te maken. De gemeente Amsterdam ervoer het resultaat van deze oude subsidieregeling als *ad hoc*, *willekeurig* en *versnipperd* (Raadsbrief). In de oude regeling was er te weinig ruimte voor maatwerk en meerjarige projecten. Bovendien werd met het financieren van losse projectsubsidies geen samenwerking tussen partijen gestimuleerd. De nieuwe subsidieregeling doet dat nadrukkelijk wel.

Doelen van de gemeente in de nieuwe subsidieregeling

Het nieuwe instrument draagt bij aan een nieuwe manier van werken met de partijen in de stad. De gemeente Amsterdam heeft een aantal doelen gesteld, die zij met deze nieuwe manier van subsidiëren wil realiseren:

- *Het veld strategisch benutten:* Het is van belang dat het veld activiteiten onderneemt die daadwerkelijk invulling geven aan de bestuurlijke doelen op het terrein van diversiteit en inclusie.
- *Sturen op resultaat:* Activiteiten zijn niet een einddoel, maar dragen in plaats daarvan bij aan een groter geheel. Hierbij zet de gemeente een stip aan de horizon en werkt daar samen met partijen in het veld naartoe.
- *Stimuleren van synergie in het veld:* Wanneer het veld meer en beter samenwerkt, ontstaat een samenhang tussen activiteiten van verschillende partijen, die bijdraagt aan de realisatie van het diversiteitsbeleid.
- *Meerjarige zekerheid bieden:* De nieuwe instrumenten maken het mogelijk om partijen ruimte te geven en meerjarige zekerheid te bieden om vanuit een eigen aanpak bij de stip op de horizon te komen.

1.1. De allianties

De kern van de nieuwe Subsidieregeling is dat maatschappelijke organisaties, verenigd in een alliantie, mede-uitvoering geven aan de bestuurlijke prioriteiten en daarvoor subsidie ontvangen. De gemeente Amsterdam – in casu het college van burgemeester en wethouders – heeft in deze constructie vooraf bestuurlijke prioriteiten bepaald langs de programmalijnen *emancipatie*, *anti-discriminatie* en *gedeelde geschiedenis*. Binnen deze prioriteiten kunnen alleen allianties (samenwerkingen van een aantal niet vooraf vastgestelde partijen – geen losse partijen meer) een aanvraag indienen.

Er dienden in 2021 veertien allianties een aanvraag in op één of meer van de bestuurlijke prioriteiten. De gemeente honoreerde in 2021 de plannen van zes aanvragen: één alliantie per bestuurlijke prioriteit. Elke alliantie kreeg een budget dat zij onderling moesten verdelen om de door de alliantie gestelde doelstellingen te verwezenlijken. Het budget varieerde van €80.000 tot €210.000 per alliantie, per periode van een jaar met de intentie tot verlenging naar een

tweede jaar. De gemeente spreekt met de alliantiesubsidie de intentie uit om de samenwerking twee jaar te financieren, maar de budgetten worden per jaar – op basis van een activiteitenplan van juni tot juni – verleend.

Op de volgende bestuurlijke prioriteiten zijn aanvragen van allianties gehonoreerd. Dit zijn de thema's waar de gemeente met de allianties en het alliantiebeleid, maatschappelijke impact op wil(de) realiseren, zodat Amsterdam een inclusieve en diverse stad is en blijft¹:

1. Gendergelijkheid in werk
2. Zichtbaarheid en Pride
3. Biculturele LHBTIQ+
4. Antidiscriminatie
5. Inclusief herdenken
6. Koloniaal verleden en de doorwerking

Alliantienaam per bestuurlijke prioriteit	Betrokken organisaties
Samen Sterk in Werk (Gendergelijkheid in werk)	Vrouw en Vaart/SEZO (penvoerder) Buurvrouwnetwerk Gaasperdam Stichting Prachtvrouw Stichting Malak Vrouwen Vooruit Diversión
Queer Netwerk Amsterdam (Zichtbaarheid en Pride)	Stichting art.1/IQMF Festival (penvoerder) Black Pride Colourful Pride Fite Qlub MarokQueer Zawia Papaya Kuir Queer is not a Manifesto Sehaq Survibes Stichting Pera

	Transketeers Trans United Europe TranScreen Abou Nawas Festival Amsterdam Museum Beards of Berlin COC Amsterdam e.o. LGBTQI+ Youth Performance Initiative Pride Photo Queer Currents Stichting Inclusief Stichting OndersteBoven
BIPOC alliantie (Biculturele en People of Color LHBTIQ+)	Fite Qlub (penvoerder) Black Pride NL Black Queer & Trans Resistance Caribbean Queer Salon COC Amsterdam e.o. Man.Ish Cave MarokQueer Zawia Papaya Kuir Queer is not a Manifesto Sehaq Survibes
Amsterdammers samen tegen racisme (Anti-discriminatie)	Pakhuis de Zwijger (penvoerder) Comité 21 Maart Zwart Manifest Collectief tegen Islamofobie en Discriminatie Oy Vey Pan Asian Collective (later aangesloten) Amsterdam City Rights (later aangesloten)
Wij zijn Amsterdam (Inclusief herdenken)	In Mijn Buurt (penvoerder) EducatieStudio Amsterdam Museum Amerpodia Studio Durian i/o
De Ongelooflijke Geschiedenissen van onze Voorouders (Koloniaal verleden en de doorwerking)	Stichting Zieraad (penvoerder) Stadsarchief Amsterdam Pabo Hogeschool van Amsterdam i.s.m. de Universitaire Pabo van Amsterdam Tropenmuseum Wereldculturen

1 Op de zevende bestuurlijke prioriteit - mannenemancipatie - is door één alliantie een plan ingediend, dat destijds onvoldoende aansloot bij de gestelde opgave en de doelen van het college. Dit plan is daarom afgewezen en op deze prioriteit heeft zich dus geen alliantie kunnen vormen.

1.2. Opzet en doel van deze procesevaluatie

De afdeling Diversiteit van de gemeente Amsterdam heeft tussen maart en juli 2022 de nieuwe subsidieregeling tussentijds (ex-durante) laten evalueren. De evaluatieopdracht richtte zich op *ervaringen mét en ín de allianties*. Niet op de resultaten en de effecten van de allianties en het alliantiebeleid in de stad – de gemeente wil dat in 2023 laten evalueren als de allianties de tijd hebben gehad om goed op stoom te komen.

De gemeente koos nu voor een *procesevaluatie* en vroeg het Verwey-Jonker Instituut om die procesevaluatie uit te voeren. Dit is het rapport naar aanleiding van de procesevaluatie. Het onderzoek dient drie doelen:

- de ervaringen met het alliantiebeleid en met de samenwerking in- en met allianties worden in kaart gebracht;
- de ervaringen worden in samenhang met elkaar geanalyseerd en gepresenteerd zodat;
- de gemeente kan leren van de door diverse betrokkenen naar voren gebrachte ervaringen.

Het werken in en met allianties is zowel voor de alliantiepartners als de gemeente een nieuw proces. De gemeente vindt het belangrijk om te leren van de ervaringen, zodat de processen als dat nodig is bijgestuurd kunnen worden. De afdeling Diversiteit, met de accounthouders die het contact met de allianties vormgeven, wil weten welke ervaringen de betrokkenen hebben en hoe deze ervaringen mét en ín de allianties gebruikt kunnen worden om het beleid beter vorm te geven. Het Verwey-Jonker Instituut maakte een onderzoekopzet en voerde de gesprekken en de focusgroepen in de procesevaluatie onafhankelijk uit. Dat wil zeggen:

- Dat alle partijen in dit onderzoek vrijuit hebben kunnen spreken zonder dat de gemeente of een andere alliantie van hun inbreng op de hoogte werd gebracht.
- Dat de onderzoekers van het Verwey-Jonker Instituut geen andere dan een onderzoeksrelatie hebben met het alliantiebeleid of hetgeen de respondenten naar voren brengen.
- Dat we in deze rapportage anoniem en niet direct herleidbaar naar persoon of alliantie verslag doen.

Het Verwey-Jonker Instituut en de gemeente spraken met elkaar af dat deze procesevaluatie te klein was om ook de ervaringen van de 'afvallers' mee te nemen. De ervaringen van de organisaties die geen alliantiesubsidie hebben gekregen, zijn in deze evaluatie niet uit de eerste hand meegenomen. Alleen als de accounthouders of de allianties daarover spraken met de onderzoekers, is er iets van in dit rapport terug te vinden.

Twee centrale onderzoeksvragen, drie clusters van subvragen

De volgende twee vragen staan centraal in deze procesevaluatie:

Hoe ervaren maatschappelijke organisaties en medewerkers van de afdeling Diversiteit van de gemeente Amsterdam de nieuwe Subsidieregeling?

Worden de door de gemeente gestelde doelen volgens de direct betrokkenen gerealiseerd via de samenwerking in en met allianties?

Om deze onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, hebben we drie clusters van subvragen vastgesteld die in dit rapport in achtereenvolgende hoofdstukken zullen worden behandeld.

Cluster 1: Subvragen over het voortraject

- Hoe hebben de zes allianties het voortraject ervaren? Wat vonden zij van de geboden ondersteuning, de feedbackronde en het aanvraagproces?
- Hoe hebben de accounthouders en de programmalijncoördinatoren het voortraject ervaren? Wat vonden zij van de geboden ondersteuning, de feedbackronde en het aanvraagproces?

Cluster 2: Subvragen over de samenwerking binnen de allianties

- Hoe is de samenwerking binnen de allianties georganiseerd? Hoe vaak is er overleg? Wie coördineert de alliantie (activiteiten en samenwerking)? Op welke manier gebeurt de coördinatie? Wat is ieders rol in de alliantie?
- In welke fase van samenwerken bevinden de allianties zich, in de forming, storming, norming of performing fase?
- Welke nieuwe, andere en/of meer kansen voor het bereiken van hun maatschappelijke doelstellingen ervaren de deelnemende partijen door de samenwerking in de allianties?
- In hoeverre is in de allianties sprake van synergie die het realiseren van de alliantiedoelen ten goede komt?
- Welke knelpunten ervaren de maatschappelijke organisaties in de samenwerking binnen de allianties die het realiseren van de alliantiedoelen belemmeren?
- Welke verwachtingen hadden de alliantiepartners van het werken in allianties, en in welke mate zijn deze verwachtingen uitgekomen?

Cluster 3: Subvragen over het op lokaal niveau werken met een alliantiebeleid/allianties

- In welke mate ervaren de accounthouders en de programmalijncoördinatoren dat de nieuwe subsidieregeling leidt tot een strategische benutting van het veld, sturen op resultaat, stimuleren van synergie in het veld, en meerjarige zekerheid voor de partijen in de allianties?
- In welke mate ervaren de allianties en de alliantiepartners dat de nieuwe subsidieregeling leidt tot een strategische benutting van het veld, sturen op resultaat, stimuleren van synergie in het veld, en meerjarige zekerheid?
- Hoe ervaren de alliantiepartners en de medewerkers van de gemeente Amsterdam de eventuele overlap tussen diversie allianties; het kunnen deelnemen in meerdere allianties; en de mate waarin allianties zich inspannen voor de toegankelijkheid en inclusie van bijeenkomsten en evenementen voor een breed publiek.

Onderzoeksopzet

In deze evaluatie zijn meerdere methoden ingezet om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

- De onderzoekers bestudeerden en analyseerden de documenten die hoorden bij de gehonoreerde aanvragen van de allianties (uitgezonderd de begrotingen).
- De onderzoekers spraken in een focusgroep en door middel van interviews met de accounthouders van de gemeente over hun ervaringen met dit nieuwe subsidiebeleid en met de allianties.

- De onderzoekers zetten bij elke alliantie digitaal een quickscan uit met vragen over het voortraject, over de onderlinge samenwerking en vragen over de samenwerking met de gemeente².
- De onderzoekers organiseerden per alliantie een focusgroep -met alle of in twee gevallen zo veel mogelijk alliantiepartners- waarin volgens een vast format de quickscan en de ervaringen van alle deelnemers aan bod kwamen.
- De onderzoekers analyseerden de opgehaalde ervaringen per alliantie en overkoepelend per subvraag³.
- De onderzoekers bestudeerden literatuur over samenwerking in allianties en brachten de mechanismen die daarin aan de orde komen in verband met de ervaringen in Amsterdam.

In dit rapport brachten de onderzoekers de ervaringen van verschillende actoren in het proces, op hoofdlijnen bijeen. De verslagen van de focusgroepen (met de allianties en met de afdeling Diversiteit) vormen hierbij de belangrijkste bron. Ter ondersteuning van de tekst maken we gebruik van citaten uit deze focusgroepen – uiteraard in verband met de privacy van de geraadpleegde personen anoniem en niet herleidbaar naar alliantie of ambtenaar.

Dit rapport is geschreven vanuit het uitgangspunt dat implementatie van nieuw beleid altijd leerpunten in zich draagt en dat samenwerken meestal niet vanzelf gaat (zie voor literatuur daarover hoofdstuk 5). Het is nadrukkelijk de bedoeling van dit rapport om te kunnen leren van de naar voren gebrachte ervaringen.

2 Voor de quickscan is een meetinstrument van Jones & Barry (2011) gebruikt dat beschikbaar is in het Nederlands. En dat in eerdere evaluaties en proefschriftonderzoek van dr. Niels Hermens gebruikt is (zie oa.: Hermens et al., 2020). De quickscan belast het veld nauwelijks en valt goed aan te passen aan de eisen van dit onderzoek. Over de mate waarin de betrokkenen ervaren dat de alliantie en de partnerschappen duurzaam zijn en de doelen van het Diversiteitsbeleid dichterbij brengen stellen we vragen in de quickscan en de focusgroepen. De quickscan is individueel aan de deelnemers aan een alliantie voorgelegd.

3 De naar voren gebrachte ervaringen – van gemeenteambtenaren en van allianties- zijn niet gecontroleerd op feitelijke juistheid of gecheckt via beleidsintenties of beleidstukken.

1.3. Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit zes hoofdstukken. Na deze inleiding volgt hoofdstuk 2 waarin de ervaringen van diverse partijen met het voortraject centraal staan. De gemeente Amsterdam heeft in dit voortraject aan alle allianties gevraagd om een Theory of Change (TOC) te maken: een uitgebreide tekst met schematische weergave van hoe activiteiten zich verhouden tot de doelen van de alliantie en de gemeente en via welke stappen maatschappelijke effecten worden gerealiseerd. Elke aanvraag bestond uit zo'n TOC, een trackrecord van de samenwerkende organisaties, een activiteitenplan en een begroting voor één jaar⁴. In hoofdstuk 3 verleggen we de focus naar de ervaringen van de partners binnen de allianties. Hoe bevalt het hen om samen te werken met elkaar, welke vorm van samenwerken hebben ze gekozen en welke rol nemen de penvoerders in de coördinatie van de alliantiesamenwerking. Het gaat hier met name om ervaringen in de samenwerking met elkaar. Ook gaan we in op de vraag hoe inclusief de alliantiepartners hun eigen activiteiten achten en we vragen hen of het werken in de alliantie hun doelstellingen dichterbij heeft gebracht. In hoofdstuk 4 staat de verhouding tussen de gemeente en de allianties centraal. Wat zijn de ervaringen van de accounthouders met de allianties en met het nieuwe alliantiebeleid? En wat zijn de ervaringen van de alliantie met de gemeente? In hoofdstuk 5 laten we zien wat de literatuur te berde brengt over samenwerkingsprocessen en allianties en zetten we die inzichten in verband met de ervaringen in Amsterdam. In hoofdstuk 6 vatten we samen wat er van de ervaringen geleerd kan worden als het gaat om het voortraject, de samenwerking binnen de allianties en de samenwerking tussen de gemeente en de allianties.

4 De gemeente spreekt met de alliantiesubsidie de intentie uit om de samenwerking twee jaar te financieren, maar de verlening is voor één jaar. De allianties leverden een activiteitenplan en begroting in voor één jaar. De Theory of Change is gebaseerd op een langere planning ('stip op de horizon').

2 Ervaringen met het voortraject

De voorbereidingen voor de nieuwe Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023' zijn in 2019 van start gegaan. In de zomer van 2020 heeft de gemeente een brief verstuurd om organisaties in het diversiteitsveld te informeren over de nieuwe subsidieregeling. De organisaties ontvingen deze brief in juli 2020; de aanvragen voor de nieuwe regeling moesten uiterlijk 31 maart 2021 binnen zijn. Na het versturen van de informatiebrief heeft de gemeente een netwerkbijeenkomst georganiseerd om de subsidieregeling toe te lichten en organisaties de kans te geven om een samenwerking met elkaar te verkennen. Daarnaast waren er ook diverse inloopspreekuren waarin organisaties de afdeling kon bevragen over de nieuwe plannen. De gemeente heeft geprobeerd om organisaties goed te informeren en te enthousiasmeren over het nieuwe traject. Het college van Burgemeester en wethouders van Amsterdam heeft voor elke beleidsprioriteit, voor elke alliantie een stip op de horizon gegeven, waar naartoe gewerkt kon worden in de aanvraag, en, als de gemeente de aanvraag honoreerde, in de praktijk.

Voor een aanvraag moesten de allianties vijf stukken indienen: een 'Theory of Change' (TOC), een trackrecord, een activiteitenplan en een begroting, en een samenwerkingsovereenkomst. Bij het beoordelen van de aanvragen stond vooral de TOC centraal. Elke alliantie stelde een Theory of Change op waarin zij beschreef hoe de samenwerkingspartners wilde bijdragen aan de doelen die voor de desbetreffende beleidsprioriteit geformuleerd waren. In de Theory of Change moesten de allianties tevens hun strategie weergeven voor het bereiken van maatschappelijke effecten. Zij moesten opnemen hoe zij hun doelen wilden bereiken, wat ze daarvoor gingen doen en waarom dat nodig was.

Het aanvraagproces bestond uit twee rondes met een tussentijds feedback moment en zag er als volgt uit⁵:

- 1 november – 31 december 2020: *ronde 1*: allianties hebben de tijd om een concept Theory of Change op te stellen en in te leveren bij de gemeente. In deze conceptronde konden kandidaat-allianties gebruik maken van ondersteuning van Radar Advies; inleveren bij de gemeente was niet verplicht.
- 1 januari – 30 januari 2021: *feedback moment*: de gemeente Amsterdam geeft feedback op de concept-Theory of Change van de allianties.
- 1 februari 2021: *start ronde 2*: de subsidieregeling gaat open voor aanvragen. Elke alliantie levert de volgende stukken aan: één Theory of Change, één trackrecord, één activiteitenplan en begroting, één samenwerkingsovereenkomst.
- 31 maart 2021 (*indicatief*): *indieningsdeadline voor aanvragen*: allianties hebben t/m 31 maart om hun aanvragen in te dienen. Daarna sluit de regeling voor aanvragen.
- 1 april – 31 mei 2021 (*indicatief*): *beoordelingstermijn*: de gemeente Amsterdam beoordeelt de ingediende aanvragen. De Theory of Change weegt het zwaarst bij de beoordeling van de stukken.
- 1 juni 2021: *beslissing*: de gemeente beslist over de verlening van ten hoogste zeven periodieke subsidies.

⁵ Raadsbrief Nieuw instrumentarium Diversiteit/inclusief de reactie op de toezegging voortgang en impact brede herijking instrumentarium (TA2019-000763).

2.1. Gedeelde ervaringen

In focusgroepen hebben we de belangrijkste partijen die een rol speelden in het voortraject om hun ervaringen gevraagd. Het gaat dan om de accounthouders en de programmalijncoördinatoren van de gemeente – de ambtenaren van de afdeling diversiteit die het contact onderhouden met de allianties en de kwartaal- en verantwoordingsgesprekken doen, én om de penvoerders en vertegenwoordigers van organisaties in de zes allianties. Uit die focusgroepen kwam naar voren dat alle betrokkenen vinden dat er weinig tijd zat tussen het informeren over en het indienen van de aanvraag bij de nieuwe subsidieregeling.

Een korte voorbereidingsperiode, een klinisch proces

Tussen de eerste informatiebijeenkomst en de deadline van de aanvraag zat een half jaar waarin de allianties, behalve elkaar leren kennen, ook moesten werken aan een vrij zwaar en onbekend onderdeel in de aanvraag: de TOC. De accounthouders vertellen dat zij liever eerder – bijvoorbeeld een jaar van tevoren – de organisaties in het veld geïnformeerd hadden, en een bijeenkomst hadden georganiseerd.

“De gemeente zou dus minimaal een jaar van tevoren [willen] starten met zo’n regeling. Voor de organisatie is het ook een interne klus. De afdeling Diversiteit is klein en dit is een grote klus. Voor de partijen heeft het ook veel impact. Partijen gingen van wel subsidie, naar geen subsidie.”

De medewerkers van de gemeente stellen dat met meer tijd vooraf de organisaties ook meer tijd hadden gehad om aan de nieuwe subsidieregeling te wennen, zich te beraden op eventuele alternatieven en/of zich voor te bereiden op de aanvraag en wat daarvoor nodig was. Achteraf zeggen zij over de aanvraagprocedure:

“Het proces was klinisch. De gemeente ging niet sturen en liet het aan het veld over. Er was één feedback moment van de gemeente. Radar Advies zat er tussen. De beoordeling was ook heel klinisch. Voor alle partijen was het fijner, zeker bij zo’n grote verandering, als er op bepaalde momenten informeler contact mogelijk was. Bijvoorbeeld tussen de gemeente en partijen, waarbij je voorkomt dat partijen uren stoppen in een boekwerk en dan afgewezen worden.”

De allianties herkennen dit beeld:

“Er was wel de mogelijkheid om vragen te stellen over de regeling, maar daarna was er alleen nog het ene feedbackmoment. En bij de eerste workshop sloot de gemeente wel aan. Maar op het moment dat de regeling inging op 31 januari, was alle communicatie uit den boze. Dat creëert een afstand die er toch al was met zo’n verandering.”

Onzekerheid aan beide kanten

Voor de allianties was het halve jaar waar het nu op neerkwam, een stressvolle periode, waarin er tevens enige onduidelijkheid was over de nieuwe subsidie-regeling. De organisaties ervaarden enige druk om een alliantie te vormen, omdat volgens hen anders de kans bestond dat zij geen subsidie meer zouden krijgen. Hoewel de gemeente aan heeft gegeven dat sommige organisaties in het veld ook aanspraak zouden kunnen maken op andere subsidiestromen, met name de Subsidieregeling Sociale Basis van de stadsdelen, hadden veel organisaties het gevoel dat zij hier niet terecht konden. In hun ogen zijn de subsidies uit de Sociale Basis kleinschalig en gericht op stadsdeelniveau, waardoor zij er niet voor in aanmerking komen. Een aantal organisaties, die via de afdeling Diversiteit een subsidie ontvingen binnen de oude subsidieregeling, werken stadsbreed. Hoewel de gemeente Sociale Basis en alliantiebeleid als aanvullend aan elkaar heeft bedoeld, hebben de organisaties in de allianties dat bij de introductie van het nieuwe beleid niet als zodanig ervaren.

De allianties vreesden in deze periode ook dat organisaties die niet in een alliantie terecht zouden komen, geen aanspraak zouden kunnen maken op een andere subsidiestroom, en dus niet konden blijven bestaan. Daardoor, zo stellen zij, zou veel kennis en kunde voor de community verloren gaan.

"Het emancipatie- en diversiteitsveld is een activistenveld, dat is kwetsbaar. Mensen met veel passie, die lang gratis werken, vanuit hun hart en urgentie. Als je mensen als concurrent tegenover elkaar zet, dan neem je een groot risico. Je veroorzaakt onrust in het veld."

Volgens de accounthouders kon de gemeente in deze periode wel doorverwijzen naar de Sociale Basis – er was extra diversiteitsbudget toegevoegd aan de Sociale Basis. Maar de gemeente kon geen garantie geven dat organisaties bij de Sociale Basis subsidie zouden krijgen. Dat proces was namelijk aan de stadsdelen. De periode van onrust nam een paar maanden in beslag, waardoor een aantal (vooral kleinere) organisaties in enorme spanning hebben gezeten. Ook de accounthouders van de gemeente herkennen deze kwetsbaarheid:

"Sommige partijen zijn na de alliantiesubsidietoekenning uiteindelijk bij de sociale basis, terecht gekomen. We hebben de afvallers daar ook naar verwezen. Maar soms met pijn in het hart omdat je een deel wel bij de afdeling Diversiteit zou willen houden."

Het besluit van de gemeente om een nieuwe subsidieregeling te implementeren om het veld te vernieuwen, was voor beide zijden nieuw en kende onzekerheden. Het was voor de accounthouders lastig inschatten of ze het veld hiermee zouden helpen.

2.2. Ervaringen van de allianties binnen het voortraject

Wat zijn de ervaringen van de allianties met het voortraject? In de quickscan en tijdens de focusgroepen hebben we met de organisaties in de allianties stilgestaan bij hun ervaringen en hebben we tevens gekeken naar mogelijke verbeterpunten. Gedurende het voortraject heeft de gemeente Radar Advies ingehuurd om ondersteuning te bieden in de vorm van een aantal workshops: onder andere over netwerken, samenwerken en het opstellen van een Theory of Change. Daarnaast had de gemeente bureau Radar Advies ingehuurd om de allianties te ondersteunen bij het maken van de aanvraag en dan met name bij het opstellen van de Theory of Change.

De aanvraag

Het aanvraagproces hebben de allianties ervaren als een zwaar traject.

"Er is veel tijd en moeite gaan zitten in het samenstellen van de alliantie en het schrijven van de aanvraag".

Voor al in de grotere allianties nam het afstemmen veel tijd in beslag. Iedereen moest op korte termijn bij elkaar gebracht worden om een gezamenlijke visie te ontwikkelen voor de Theory of Change. Voor organisaties die elkaar al kenden of al samenwerkten was dit makkelijker dan voor organisaties die elkaar in een kort tijdsbestek moesten leren kennen.

"Als je kijkt naar de subsidie, dan zit er eigenlijk net zo veel tijd in het voortraject als het traject zelf."

De zwaarte van het traject is vooral te wijten aan de ingewikkelde eisen die van gemeentewege gesteld werden aan de aanvraag. De allianties zeggen allemaal veruit de meeste tijd kwijt te zijn geweest aan het schrijven van een Theory of Change. Zij omschrijven de TOC als een ingewikkelde wetenschappelijke

methode, die lang niet bij iedereen in het veld bekend was. De allianties vragen zich af in hoeverre de gemeente van praktijkorganisaties, zelforganisaties en zzp'ers – professionals, maar ook vrijwilligers – kan en mag verwachten dat zij hiermee uit de voeten kunnen. Een aantal allianties ervaart het belang dat aan TOC werd gehecht in de aanvraag en de beoordeling als overdreven en bij tijd en wijle oneerlijk:

"De aanvraagprocedure was heel ingewikkeld waardoor minder professionele organisaties geen kans kregen."

"Het is wel een kader [de Theory of Change], maar dat zou kunnen met een makkelijkere en overzichtelijkere vorm die makkelijker is voor kleinere organisaties. Een Theory of Change is te ingewikkeld voor zelforganisaties, om aan de slag te gaan met zo'n methodiek."

Zij geven aan dat de ondersteuning van Radar Advies hen hierbij onvoldoende geholpen heeft.

Ervaringen van de ondersteuning

Radar Advies heeft een aantal bijeenkomsten verzorgd waar de allianties vragen konden stellen over de Theory of Change. De allianties hebben in verschillende mate gebruik gemaakt van deze ondersteuning. Een aantal zijn bij elke workshop aanwezig geweest, anderen volgden er een paar; één alliantie had er geen behoefte aan. Alhoewel de allianties de ondersteuning van Radar Advies zeker waarderen, was het voor geen enkele alliantie de ondersteuning waar behoefte aan was. De allianties hadden liever gezien dat er iemand beschikbaar was om mee te schrijven aan de aanvraag (in casu de TOC), in plaats van alleen maar adviezen te geven daarover. Een aantal allianties vragen zich ook af of de middelen die naar Radar Advies zijn gegaan, niet beter ter beschikking van de allianties gesteld hadden kunnen worden. Zodat ze bijvoorbeeld (zelf) iemand in hadden kunnen inhuren om mee te helpen bij het schrijven van de aanvraag of zodat er tenminste gecompenseerd kon worden voor de tijd en het werk die ze er in staken.

"Bedenk wel dat wij niet wisten of we geld zouden krijgen, of de aanvraag gehonoreerd zou worden. Er zijn ook allianties die die hele Theory of Change voor niets hebben gemaakt."

De gemeente zou de allianties in spe hier meer tegemoet kunnen komen.

Een ander aandachtspunt bij de ondersteuning van Radar Advies is het feit dat deze ondersteuning vrijwel uitsluitend tijdens kantooruren aangeboden werd. Hierdoor was de ondersteuning voor mensen die tijdens kantooruren andere verplichtingen hadden, niet toegankelijk. Uiteindelijk heeft er nog wel een sessie op een doordeweekse avond plaatsgevonden, maar een aantal allianties zouden graag zien dat dit in een eventuele nieuwe subsidieronde anders wordt. En dat ondersteuning meer in aansluiting op de behoefte van het veld gegeven wordt; ook in de avonden of in het weekend plaats kan vinden, zodat het voor iedereen toegankelijk en laagdrempelig is. Verder valt het gebruik van een Theory of Change wat hen betreft in een eventuele nieuwe rond ook te heroverwegen.

De noodzaak van een Theory of Change?

De allianties zien de waarde in van het proces die het maken van een Theory of Change met zich meebrengt. Door van tevoren een gezamenlijke visie te ontwikkelen, ontstond er een helder stappenplan met verschillende activiteiten die nodig zijn om naar die visie toe te werken. Toch neemt dat niet weg dat niet elke organisatie beschikt over de (financiële) middelen om hier tijd voor vrij te maken. Daarnaast bestaan veel organisaties voor een groot deel uit vrijwilligers, die zich naast hun (fulltime) baan inzetten voor de organisatie. Het schrijven van de aanvraag gebeurde bij de meeste organisaties in de eigen tijd: in de avonden en in het weekend. Dat vraagt om een grote, persoonlijke investering waar volgens de allianties weinig tegenover staat. De organisaties in de allianties hadden niet allemaal de middelen om iemand binnen de organisatie vrij te maken voor de TOC, laat staan om iemand in te huren. Sowieso vonden de allianties het al een investering dat ze eerst een training moesten

volgen (over de Theory of Change), voordat ze de aanvraag konden schrijven. Veel organisaties hadden dat nog nooit meegemaakt.

"Ik heb vaker aanvragen gedaan, maar nog nooit een aanvraag waarbij je eerst een cursus moet doen om te snappen wat ze van je willen."

De Theory of Change in deze huidige vorm voelt voor de allianties als een te zwaar instrument binnen de aanvraag. De allianties pleiten ervoor het voortraject minder belastend te maken. Zij opperen bijvoorbeeld de mogelijkheid om ideeën mondeling te pitchen, of de mogelijkheid van een simpeler visiedocument. Alle organisaties zouden hier baat bij hebben, in hun ervaring en voor de kleinere organisaties en grassroots organisaties is het een noodzakelijke voorwaarde om goed mee te kunnen doen in het voortraject.

Nederlands als voertaal

Tijdens de focusgroepen kwam ook naar voren dat de aanvraag, de subsidie-regeling en alle informatie die door de gemeente verstrekt werd, uitsluitend in het Nederlands beschikbaar was. Het diversiteitsveld in Amsterdam kent meerdere organisaties waar Nederlands niet de voertaal is en er voornamelijk Engels wordt gesproken. De allianties gaven aan dat, door alle informatie alleen in het Nederlands te verstrekken, het gevaar ontstaat dat Engelstalige organisaties buiten de boot vallen, terwijl zij ook een belangrijke rol vervullen in de stad en voor hun (niet-Nederlandstalige) community. Enkele allianties zijn veel tijd kwijt geweest aan het vertalen van alle informatie, omdat zij deze organisaties wel wilden includeren. Zij zouden het op prijs stellen als de gemeente in het vervolg ook in het Engels communiceert en informatie beschikbaar stelt, zodat de regeling inclusief is voor alle organisaties in de stad.

Nog een keer?

Zouden de allianties met de kennis van nu, nogmaals in zo'n traject stappen? Dat is een vraag die hen, halverwege de rit van deze eerste ronde alliantiebeleid, ook bezighoudt. Als de opzet van het voortraject niet verandert, zullen een aantal allianties daar nog eens goed over na moeten denken. Zij kijken er zo naar:

"Het is denk ik te veel werk, voor te weinig wat je er uit krijgt. We hebben het [...] gedaan voor de goede zaak. Emancipatie en diversiteit moeten verder geholpen worden in de stad. De organisaties en mensen die daarvoor staan moeten de kans krijgen. Maar er ligt heel veel werk op onze schouders."

"Je moet als alliantie ook de hele tijd een brug zijn tussen de gemeente en de community -mensen die de ambtelijke taal niet snappen."

Wat zou de gemeente kunnen doen om het voortraject de volgende keer beter te laten verlopen? De allianties benoemen een aantal punten. De TOC uit de aanvraag halen en vervangen door een laagdrempeliger vorm. De gemeente zou budget direct beschikbaar kunnen stellen aan de non-profit organisaties in het veld voor het schrijven van de aanvraag. Daarmee krijgen kleinere organisaties en organisaties die vooral uit vrijwilligers bestaan, ook de kans om tijd vrij te maken voor de aanvraag. Daarnaast zouden de allianties het waarderen als informatie tevens in het Engels verspreid wordt, om niet-Nederlandstalige organisaties te betrekken. Tot slot zou de gemeente, mochten zij weer ondersteuning beschikbaar stellen tijdens het aanvraagproces, er zorg voor moeten dragen dat deze ondersteuning ook buiten kantoortijden aangeboden wordt.

2.3. Ervaringen van accounthouders/gemeenteambtenaren

Hoe hebben de accounthouders het voortraject ervaren? Hun ervaringen zijn overwegend positief, al zien zij ook dat het voor de allianties een intensief voortraject is geweest, zeker voor degene die daarna geen alliantiesubsidie hebben gekregen.

Voorheen waren de accounthouders meer tijd kwijt aan het beoordelen van aanvragen. Maar de nieuwe regeling brengt ook uitdagingen met zich mee. Zo was het voor de accounthouders nog zoeken hoe alle aanvragen beoordeeld moesten worden. Op bijna alle beleidsprioriteiten waren meer dan twee aanvragen binnengekomen. Tijdens het beoordelen van de aanvragen lag de nadruk op de Theory of Change (TOC's). Uit de focusgroepen komt naar voren dat de ambtenaren en de allianties de TOC een ingewikkeld onderdeel van de aanvraag vinden, misschien wel te ingewikkeld voor een subsidieaanvraag aan de gemeente. Maar de accounthouders vinden ook dat een TOC de allianties wel beter laat nadenken over een gezamenlijke visie en samenwerking voor de stad, dan een activiteitenplan met alleen maar doelstellingen.

De accounthouders bevestigen dat de Theory of Change de kern van de aanvragen vormden en ook zij ervaren het in de praktijk als *"een ingewikkeld instrument. Dat vroeg veel van organisaties."* Een aantal accounthouders vraagt zich daarom af of er gelijke kansen waren voor vrijwillige en professionele organisaties. De regeling is zo opgezet dat zowel professionele als vrijwillige organisaties konden indienen, en ook combinaties daarvan. Maar deze uitvoering van de nieuwe subsidieregeling creëerde een zeker spanningsveld, aldus de gemeenteambtenaren van de afdeling diversiteit. Een accounthouder vertelt dat organisaties vrij waren om gebruik te maken van de ondersteuning, maar dat het

"hoe dan ook een ingewikkelde aanvraag blijft als zij nog geen ervaring hebben met het schrijven van een Theory of Change. Het was afwachten of deze aanvragen ook zouden voldoen aan de kwaliteitseisen die de gemeente gesteld had."

Daarnaast waren een aantal accounthouders bang om een aantal relevante partijen kwijt te raken in het diversiteitsbeleid door deze nieuwe regeling, met name de kleinere organisaties die veelal gerund worden door vrijwilligers.

"Een aantal organisaties hebben kunnen overstappen naar een andere subsidiestroom, maar een aantal vrijwilligersorganisaties zijn we kwijtgeraakt."

Dat vinden de accounthouders jammer, maar er was ook niet aan te ontkomen met deze regeling.

Niettemin zijn de accounthouders te spreken over de ervaringen met het voortraject in de nieuwe subsidieregeling. Waar de accounthouders voorheen een groot aantal subsidieaanvragen apart moesten beoordelen, is dat met deze nieuwe regeling teruggebracht naar veertien aanvragen voor zeven beleidsprioriteiten. Voor de accounthouders bracht dit voortraject meer overzicht en structuur. De verwachting was dat de nieuwe subsidieregeling meer synergie zou brengen in het veld en deze verwachting is, wat betreft de gemeente uitgekomen.

"Organisaties hebben elkaar opgezocht in het voortraject en zijn samen gaan werken, de krachten zijn gebundeld."

Daarnaast vinden de accounthouders dat de kwaliteit van de aanvragen vooruit is gegaan, het veld wordt professioneler. De Theory of Change vinden zij in z'n algemeenheid een mooi instrument om een heldere visie op de beleidsprioriteit te krijgen, ook al is het een ingewikkeld en wellicht te zwaar, wetenschappelijk

instrument voor een veld dat in de stad praktisch aan diversiteit wil werken. De accounthouders denken dat het vragen naar een heldere visie en bijbehorende activiteitenplannen de stad uiteindelijk ten goede komt.

Met de ondersteuning via Radar Advies heeft de afdeling diversiteit een poging gedaan om een gelijk speelveld te creëren. De accounthouders denken achteraf dat dat laatste niet helemaal gelukt is. Zij vertellen ook dat het belang van de TOC in de beoordeling van de aanvragen soms tot een uitkomst heeft geleid waar zij achteraf ambivalente gevoelens over hebben:

"Dan wint de alliantie met de beste Theory of Change, terwijl je je kan afvragen of die alliantie qua doelstelling of samenstelling zoveel beter paste in het diversiteitsbeleid dat wij hebben, dan de andere aanvragers op die beleidsprioriteit."

Ook is het voorgekomen dat de aanvraag van de gehonoreerde alliantie slechts een deel van de beleidsprioriteit in kwestie dekte. Een accounthouder in de focusgroep:

"Dat betekent dan dat een deel van die beleidsprioriteit minder aandacht krijgt in de stad."

2.4. Observaties van de onderzoekers bij het voortraject

De allianties moesten een aantal stukken aanleveren in de aanvraag. Voor de Theory of Change en de begroting was er een format beschikbaar, maar voor het activiteitenplan bijvoorbeeld niet. Dat leidde tot zeer verschillende activiteitenplannen. Ze verschillen in concreetheid, type activiteiten en het tijdsframe. Ze verschillen in benoeming van doelgroepen en ook van producten. Zo zijn er bijvoorbeeld allianties die hun activiteiten al heel praktisch invullen (bijvoorbeeld met trainingen voor de doelgroep), terwijl andere allianties nog veel meer bezig zijn met het creëren van bewustzijn en draagvlak, binnen en buiten de community.

Er waren geen richtlijnen, allianties mochten hun activiteitenplan vrij invullen. Daardoor zijn er veel verschillen waar te nemen in de plannen, ambities en doelstellingen van de allianties. Sommige allianties hebben de beleidsprioriteiten van de gemeente één op één overgenomen. Anderen hebben de doelstellingen, die door het college op zijn gesteld, verder toegespitst of onderdeel gemaakt van hun eigen doelstellingen.

Door tijdens het voortraject weinig kaders te stellen – bijvoorbeeld over de te verwachten 'producten'/samenwerkingsactiviteiten/resultaten van de alliantie – over verwachte vorm van de samenwerking – over aantal partijen dat ideaal gesproken aan een alliantie deelneemt et cetera, heeft de gemeente veel ruimte voor variatie in de uitvoering van het diversiteitsbeleid gecreëerd. Het is de vraag of dit goed heeft uitgepakt voor de sturing van het beleid.

Doordat de organisaties het gevoel hadden dat zij in concurrentie met elkaar waren, zijn de activiteitenplannen gemaakt in dit voortraject bovendien tamelijk ambitieus uitgevallen. Zeker met het oog op de tijdspanne waarin de samenwerking tot stand moest komen, en de activiteiten gerealiseerd moesten worden. Activiteitenplan en praktische haalbaarheid staan daardoor vaak op gespannen voet.

Dat de allianties op voorhand weinig handvatten kregen voor het activiteitenplan heeft er ook toe geleid dat de allianties verwachtingen kregen over de vrijheid die zij zouden hebben in de uitvoering ervan. Die verwachtingen leiden soms tot teleurstellingen (zie verder hoofdstuk 4).

3 Ervaringen met samenwerking binnen de allianties

Uit de focusgroepen met de accounthouders van de gemeente en met de organisaties binnen de allianties blijkt dat iedere alliantie anders werkt en dat elke alliantie op een andere manier samenwerkt. De alliantiepartners zijn in elke alliantie op een andere manier bij/tot elkaar gekomen. Ze verschillen dus op allerlei vlakken van elkaar in de ervaring van en het proces van samenwerken. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de organisatie van de samenwerking binnen de allianties. Daarnaast geven we inzicht in hoe allianties de samenwerking met elkaar ervaren en wat de alliantievorm voor hen zelf én voor het veld oplevert.

3.1. Praktische organisatie van de samenwerking in de allianties

We hebben een procesevaluatie gedaan bij zes allianties. De allianties zijn zeer verschillend in grootte en in organisatie van de samenwerking. Het aantal deelnemers per alliantie verschilt van 5 tot 23 alliantiepartners (zie de tabel in hoofdstuk 1). De allianties zijn op verschillende manieren gevormd. De helft van de allianties kenden elkaar vooraf al goed, de andere helft begon met deels bekende, en deels nieuwe contacten. Ook ziet de samenwerking binnen de allianties er verschillend uit. De mate van samenwerking en de activiteiten verschillen per alliantie sterk. Daarnaast is coördinatie en projectleiderschap per alliantie weer anders georganiseerd.

Contact- en overlegmomenten

Meerdere allianties geven aan dat ze in de eerste fase – het voortraject – vaker contactmomenten met elkaar hadden dan nu. Tijdens het schrijven van de aanvraag hebben sommige allianties zelfs wekelijks contact gehad. Allianties overleggen nu gemiddeld één keer per maand of één keer per twee maanden. Daarnaast zijn er een aantal allianties die met WhatsApp groep werken. De appgroep wordt beschreven als een laagdrempelige manier om elkaar op de hoogte te houden van activiteiten en nieuws voor zowel de betrokken partners als hun achterban. Men gebruikt de contactmomenten om elkaar beter te leren kennen en goed met elkaar af te stemmen over de beoogde/geplande activiteiten en de uitvoering daarvan.

De frequentie van het onderlinge contact heeft ook te maken met wat de alliantiepartners samen doen. In meer dan de helft van de allianties is een speciaal voor de alliantie bedacht gezamenlijke activiteiten gaande (tentoonstelling, boek, trainingen, onderwijs, campagne bijvoorbeeld) waar gezamenlijk aan gewerkt wordt. In andere allianties is ervoor gekozen dat elke partner vooral z'n eigen (oorspronkelijke) activiteiten blijft voortzetten in de stad en dat de diversiteit en inclusie op die manier bevorderd wordt. De alliantie wordt dan vooral gebruikt om met elkaar te sparren en elkaar netwerken en ervaringen benutten. Naarmate de samenwerking op gang komt, nemen de contactmomenten af.

“In het begin zagen we elkaar heel vaak, om op één lijn te komen. En nu loopt het allemaal en is het minder frequent. We hebben een whatsapp groep dus daar komen berichten voorbij en laten we zien waar iedereen mee bezig is.”

“We hebben een appgroep waar we snel kunnen schakelen dat gaat lekker snel. We houden elkaar op de hoogte met foto's en allerlei nieuwtjes. Ook

over andere projecten naast deze alliantie. We houden elkaar regelmatig op de hoogte van activiteiten. En dan weet je ook wat de anderen aan het organiseren zijn, wat voor activiteiten er zijn in andere stadsdelen.. We hebben ook een LinkedIn pagina waar ook regelmatig gepost wordt."

Overleggen vinden zowel online als offline plaats. Allianties geven aan dat het vaak efficiënter en haalbaarder is om online te overleggen als het om een grotere groep gaat. Hoewel niet iedere alliantie hiervoor kiest, zijn er allianties die het belangrijk vinden om ook informeel bij elkaar te komen. Allianties spreken van borrels en teambuilding activiteiten die niet georganiseerd worden met een specifieke agenda. Het bevorderen van het onderlinge contact staat hierbij centraal.

"Een van de dingen die ik heel belangrijk vind is dat we als groep ook na het werk en tussendoor aan teambuilding doen. Een borreluurtje of een netwerk. Gezellig samen zijn. Sowieso de vergaderingen plannen met elkaar, dat is toch wat (alle agenda's afstemmen). En een aantal organisaties hebben vrijwilligers. Maar uiteindelijk vinden we elkaar. En ook al is het maar een uurtje. Meestal sluit het informele aan op een vergadering."

We zien dat de grootte van de alliantie een rol kan spelen in de overlegvorm en overlegmomenten die gekozen worden. De grote allianties – waarin ook veel vrijwilligersorganisaties zitten – hebben vaak een constructie met een harde kern en kleinere subgroepen die met elkaar afstemmen en aan activiteiten werken. Hoe groter de alliantie, hoe moeilijker het wordt om regelmatig als complete alliantie samen te komen.

Penvoederschap, projectleiders en coördinatie

Over het algemeen zijn de allianties erg positief over hun penvoeders, projectleiders en coördinatoren. Ze spreken hun tevredenheid en waardering uit over degenen die deze taken uitvoeren. Binnen de meeste allianties is de penvoerder

ook de partij die de coördinatie en aansturing doet. Twee allianties hebben er voor gekozen om penvoederschap en projectleiderschap te splitsen. Zij hebben aan het begin of na de start een projectleider aangenomen die de coördinerende taken op zich neemt. De coördinator is in alle allianties bezig met iedereen betrokken houden, organiserende taken en contact onderhouden met zowel alliantiepartners als de gemeente. Over het algemeen ligt de coördinatie schap bij een grotere en geprofessionaliseerde organisatie. In deze gevallen geven de penvoeders/projectleiders aan dat het redelijk goed lukt om hun functie. Binnen hun eigen organisaties is er voldoende mankracht, ervaring, kennis en ondersteuning in huis is om dit te kunnen doen Een van de kleinere alliantiepartners geeft aan dat de coördinatie bij een grotere geprofessionaliseerde organisatie voordelen heeft:

"Persoonlijk vind ik het heel fijn dat zij penvoerder wilden zijn. Zij zijn een grotere organisatie en wat meer mankracht. Bijvoorbeeld ook vanuit financiën en alle documenten etc. dus ik vond dat heel fijn. Qua projectleiderschap vind ik het heel leuk om samen af te stemmen en na te denken en ik vind dat zelf een fijne rol. Er komt altijd meer bij kijken dan je denkt bij penvoederschap. Dus fijn dat zij daar draagkracht voor hebben."

Als een kleinere organisatie de coördinatie in de alliantie doet/moet doen ervaren de penvoeders/coördinatoren meer problemen, zo vertellen zij in de focusgroepen. Helemaal als het penvoederschap en de coördinatietaken bij kleinere organisaties liggen die uit vrijwilligers en zzp-ers bestaan. Deze kleinere organisaties geven aan dat de uren die zij kwijt zijn aan coördinatie taken te veel zijn en dat ze daardoor minder tijd hebben voor de inhoud en activiteiten. Bovendien geven zij aan dat die uren niet altijd even goed betaald zijn en ervaren zij het papierwerk en de verantwoording die bij de alliantievorm komt kijken als ingewikkeld, te ingewikkeld voor samenwerkende grassroots-organisaties.

"Als de formulieren voor de verantwoording – the most significant change verslagen – weer verzameld moeten worden is dat een enorme klus. Niet alle organisaties bij ons zijn gewend dat soort dingen bij te houden. Sommigen vinden dat ook geneuzel. Dan ben ik degene die dat moet verzamelen. Niet altijd even leuk."

De positie van coördinator/projectleider voelt voor dit type organisaties niet altijd even natuurlijk of prettig. Een van de allianties zegt daarover:

"De gemeente schuift het gedoe met die alliantievorm wel heel makkelijk naar ons toe.. De spanningen sussen, zelf het budget moeten verdelen, de boel bij mekaar moeten houden. Daar zit je niet echt op te wachten".

Er is een alliantie met veel deelnemende organisaties en overwegend vrijwillige en zzp-inzet, die de coördinatie bij twee alliantiepartners tegelijkertijd heeft neergelegd. Dit lijkt goed te werken, omdat de coördinatielasten dan verdeeld kunnen worden en zij elkaar onderling kunnen ondersteunen. Eén alliantie heeft tussentijds gekozen voor een externe projectleider, omdat het de penvoerder niet goed paste om deze taak uit te voeren. Dit wordt gewaardeerd, maar is wel kostbaar. De meeste allianties vinden het wenselijk dat een projectleider vanaf het begin al betrokken is, zodat die de partijen, de mensen en de voorgeschiedenis goed kent. Contact met de gemeente ligt voornamelijk bij de penvoerder, de coördinator(en) en/of de projectleider. Wel zien we bij de meeste allianties dat andere alliantiepartners welkom zijn om aan te sluiten bij de gesprekken met de gemeenten. Uit de focusgroepen blijkt dat de allianties tevreden zijn over de afspraken die ze hierover onderling hebben gemaakt.

Samen optrekken of in subgroepjes eigen activiteiten

De mate waarin en de manier waarop partners binnen een alliantie met elkaar samenwerken loopt erg uiteen. Drie allianties hebben gekozen voor een samenwerking, waarbij alle partijen evenveel en op dezelfde manier betrokken zijn.

Als team voeren zij ook samen alle activiteiten uit. Bij deze allianties zien we dat zij als geheel bezig zijn met communicatie naar buiten toe als alliantie. Hier zien we ook dat alliantiepartners sneller de samenwerking opzoeken voor activiteiten die geen onderdeel zijn van het activiteitenplan dat ze als alliantie hebben geschreven. De alliantiepartners ondersteunen elkaar door elkaars activiteiten te bezoeken en promoten, ook als deze geen onderdeel uitmaken van de alliantie. Maar ook ondersteuning op andere vlakken, zoals de verhuizing naar een nieuw kantoor of het helpen met professionaliseren binnen kleinere organisaties. Hierin lijken allianties gebruik te maken van elkaars kennis en expertise. Daarnaast is er een alliantie die bijeenkomsten en contactmomenten met organisaties organiseert die geen onderdeel zijn van de alliantie. Zij hebben geld gebudgetteerd om initiatieven die daar uit komen te kunnen financieren.

"Het samenwerken en elkaar versterken gaat in de praktijk veel verder nu. Wij hebben nu een nieuw kantoor en alle partners van de allianties helpen ook met het inrichten van het kantoor. We versterken elkaar en denken ook met elkaar mee in het professionaliseren van de allianties."

Andere allianties kiezen voor een constructie met een harde kern die de trekker is, terwijl andere partijen op basis van hun expertise betrokken worden bij sommige specifieke activiteiten. Soms zijn dit ook nog weer organisaties buiten de alliantie, omdat partners het belangrijk vinden dat andere spelers in het veld ook kunnen deelnemen en een podium krijgen in de bevordering van inclusiviteit en diversiteit in de stad.

In de allianties delen de partners een inhoudelijke visie. In hun aanpak zetten ze in op het versterken van elkaars geluid. Niet iedereen vindt het belangrijk om samen activiteiten te organiseren en uit te voeren. Binnen sommige allianties wordt juist ingezet op het waarborgen van de autonomie van betrokken partners. Onderling contact, afstemmen, elkaar inspireren en helpen groeien worden gezien als belangrijke opbrengsten van de samenwerking in alle

allianties. Een van de allianties die ervoor koos om niet direct samen activiteiten te organiseren omschrijft de onderlinge samenwerking en wat de stad daarvan terugziet als volgt:

"Het contact bestaat uit twee lagen. Onderste laag is als alliantie bij elkaar, meetings. Bespreken dingen met elkaar. Daar zijn de individuen met elkaar geïnterconnect. Wij zitten in het fijnmazige van de netwerk community. Werken met elkaar samen. Wat je aan buitenkant ziet: elke organisatie die zichzelf profileert. Activiteiten organiseren. We helpen elkaar aan de onderkant en achterkant, maar dat zie je niet aan de voorkant"

3.2. Verwachtingen van de organisaties bij de onderlinge samenwerking

Een van deelvragen in de procesevaluatie betreft de verwachtingen die de allianties hadden van de nieuwe subsidieregeling en of deze verwachtingen zijn uitgekomen. Voor de gemeente is de kern van de nieuwe subsidieregeling dat maatschappelijke organisaties, verenigd in een alliantie, mede-uitvoering geven aan de bestuurlijke prioriteiten. De gemeente hoopt via de allianties:

- het veld strategisch te benutten,
- te sturen op resultaat,
- synergie in het veld te stimuleren en
- meerjarige zekerheid te bieden aan partijen.

We zien dat allianties en partijen die deelnemen aan allianties hier ook dingen over zeggen. Allereerst geven respondenten in de focusgroepen aan dat ze verwacht hadden dat het een vorm van samenwerking zou zijn waarbij ze elkaar als partijen in het veld kunnen versterken en met elkaar uit kunnen wisselen. Het uitwisselen van expertise wordt erg gewaardeerd en gezien als een van de belangrijkste opbrengsten van het werken in een alliantie. Daarnaast hadden ze verwacht dat ze met deze alliantie voor langere tijd voorzien zijn van financiële

middelen en op langere termijn kunnen plannen en werken aan hun doelen. Ook dit lijkt het geval te zijn met deze subsidievorm. Voor kleine organisaties biedt de subsidie de mogelijkheid om te professionaliseren en werkzaamheden te bekostigen die voorheen volledig vrijwillig werden gedaan.

"De verwachting was dat we onze expertise met elkaar konden uitwisselen. Wij zijn allemaal zelforganisaties, behalve, en het is fijn als we als zelforganisatie gebruik kunnen maken van expertise maar ook gebruik kunnen maken van voorzieningen. Wij leren veel van elkaar en nemen dingen ook mee binnen de organisatie."

Respondenten benoemen echter ook elementen die niet aan hun verwachtingen voldoen. Zo geven zij bijna allemaal aan dat de tijd die de alliantie vraagt veel meer is dan ze hadden verwacht. Zowel het onderling afstemmen binnen de alliantie als het afstemmen met de gemeente. De middelen die beschikbaar zijn, blijken voor de meeste allianties onvoldoende toereikend, waardoor veel partijen eigen tijd en middelen moeten investeren. Daarmee komt de synergie binnen de alliantie nog wel eens onder druk te staan. De investering die de alliantie vraagt van organisaties is niet voor iedereen evenveel. Voor met name professionele organisaties zijn de werkzaamheden voor de allianties erg verweven met hun reguliere werkzaamheden, voor zzp-ers en vrijwilligers komen de werkzaamheden voor de alliantie boven op hun andere werkzaamheden. Voor allianties die met vrijwilligers en zzp-ers werken zijn er vaker uitdagingen met de organisatorische aspecten van werken in een alliantie. Een gebrek aan zowel tijd als middelen wordt benoemd als belangrijke knelpunten. Dit maakt het verschil tussen professionele en vrijwillige inzet zichtbaar, maar leidt ook tot slecht betaalde professionele krachten, zoals zzp projectleiders.

"Ik stop er ook heel veel tijd in, maar voor mij is het mijn werk. Daar krijg ik ruimte voor binnen mijn werk. dat voelt wel ongelijk. Ik wil onze penvoerder zoveel mogelijk betrekken bij alles en uitnodigen voor gesprekken, maar dat voelt soms wel moeilijk wetende dat het voor hen allemaal onbetaalde uren zijn."

Naast het tekort aan middelen, benoemen allianties ook de verhouding overhead en inhoudelijk te besteden geld. De overhead vraagt juist om veel tijd. Verder zien we dat er uitdagingen ontstaan naarmate het aantal partners binnen een alliantie toeneemt. Het wordt dan steeds lastiger om iedereen betrokken te houden. Tegelijkertijd vinden allianties het belangrijk dat alle relevante partijen uit het veld de kans krijgen om mee te doen binnen de alliantie. Uit de focusgroepen met kleinere allianties blijkt ook dat er veel organisaties zijn die binnen de alliantie missen. Ze gaan dan wel opzoek naar andere manieren om organisaties te betrekken bij allianties. Eén alliantie heeft dit gemis opgelost door brainstormsessies met andere organisaties te organiseren en een klankbordgroep met deelnemers van buiten de alliantie te betrekken. Ook is er een alliantie die incidenteel andere organisaties van het alliantie-budget kan betalen om deel te nemen aan activiteiten.

3.3. Wat heeft de samenwerking gebracht?

Deze subsidieregeling streeft er onder andere naar om samenwerking tussen verschillende partijen te stimuleren en het veld strategisch te benutten ten behoeve van de bestuurlijke doelen. De vraag is of het werken in deze allianties ervoor zorgt dat doelen van zowel de gemeente als de allianties behaald kunnen worden. Weten partijen meer te bereiken door op deze manier samen te werken?

De allianties zijn erg positief over de samenwerking die ze met elkaar hebben. Twee allianties geven aan dat ze wel eens spanningen hebben of gedoe. En bij twee andere allianties zijn nieuwe nauwe, warme banden aangeknoopt. Over het algemeen geven respondenten aan dat het goed is om samen te werken met andere mensen en organisaties die eenzelfde doel voor ogen hebben. Respondenten geven aan dat ze steun aan elkaar hebben en beschrijven elkaar als *collega's*, *vrienden*, *lotgenoten* en *medeactivisten*. De activisten zetten zich vanuit een gezamenlijke intrinsieke motivatie in voor de thema's, doelgroepen en de community rond emancipatie, diversiteit en inclusie. Een van de

respondenten geeft aan dat ze binnen de alliantie bepaalde steun kan krijgen die ze binnen haar eigen organisatie niet heeft, omdat ze alleen is in haar functie en rol. Daarnaast kunnen organisaties met elkaar brainstormen en uit wisselen over uitdagingen die ze delen.

"Wat ik wel als heel positief ervaar is ... als coördinator ben je soms best alleen, maar met deze alliantie ben je met een groep samen met hetzelfde bezig en je kan met elkaar delen. Dat kan niet altijd binnen mijn organisatie. Je merkt ook dat je vaak tegen dezelfde dingen aan loopt."

Slechts een van de allianties geeft aan dat de onderlinge verhoudingen tussen de organisaties door de alliantievorm meer op scherp zijn komen te staan dan voorheen.

"De organisaties in onze alliantie zijn over het algemeen kwetsbaar en de mensen waarvoor wij activiteiten organiseren ook. Dat er druk van elkaar en van de gemeente komt is dan contraproductief en dan knalt er wel eens iets .. Dat maakt het werken in een alliantie soms onveiliger dan het daarvoor was."

Als het gaat om de uitvoering en de inhoud, geven de meeste allianties aan dat ze veel van elkaar leren en elkaar inhoudelijk echt kunnen versterken en aanvullen. Ze kunnen afkijken bij elkaars organisaties als het gaat om organiseren en profileren. Met name de kleinere organisaties geven aan dat ze hier veel aan hebben. Daarnaast geven alliantiepartners aan dat ze door het samenwerken in de alliantie een veel beter beeld hebben van wat er gebeurt in het veld, waardoor ze sneller en makkelijker op elkaar kunnen inspelen. Niet alleen als het gaat om activiteiten binnen de alliantie, maar ook daarbuiten. De lijntjes zijn kort en het is makkelijker om elkaars netwerken te benutten en activiteiten ook op grotere schaal uit te zetten. Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk om in de hele stad en in verschillende stadsdelen activiteiten uit te zetten. Sommigen partijen kenden elkaar al en werkten ook los van het alliantiebeleid al samen. Toch geven ze aan dat ze door de alliantie meer samenwerken. De

alliantie zou een bepaalde urgentie creëren, waardoor er meer geïnvesteerd wordt in de samenwerking en er prioriteit gegeven wordt aan de gestelde doelen en de activiteiten.

“Wat het mooie is van de samenwerking.. doordat die alliantie er is, is er urgentie om er daadwerkelijk tijd aan te besteden. Sommige dingen hadden we misschien ook zonder alliantie voor elkaar kunnen boksen. De contacten waren er grotendeels al, maar nu zit er een gevoel van urgentie achter.”

Allianties geven aan dat ze samen meer kunnen bereiken dan alleen. Met elkaars kennis en expertise weten ze dingen te organiseren en voor elkaar te krijgen die ze alleen waarschijnlijk niet was gelukt. Activiteiten maar ook producten worden vaak samen gecreëerd, waardoor er draagvlak gecreëerd wordt en het door meerdere organisaties uitgedragen wordt naar buiten. De helft van de allianties zetten zelfs bewust in op externe communicatie als alliantie. Tegelijkertijd is een goede samenwerking van de mensen onderling een belangrijke randvoorwaarden hiervoor. Een goede match op persoonlijk vlak lijkt een belangrijke randvoorwaarden te zijn voor de successen die binnen verschillende allianties worden geboekt. Daarnaast geven respondenten aan dat het prettig is dat de subsidie voor meerdere jaren is. Het creëert rust en geeft ruimte om langere termijn doelen te stellen en daaraan te committeren als alliantie. Ook geven allianties aan dat ze minder losse activiteiten organiseren, maar juist activiteiten organiseren die op elkaar aansluiten en een gezamenlijk doel dienen.

“Zelf vind ik het echt wel heel mooi dat je onderdeel bent van een grotere beweging in de stad en dat je je daaraan committeert voor langere tijd.”

“Een meerjarenbegroting geeft in principe rust en ruimte om te bouwen. We deden wel empowerment maar het was allemaal houtje touwtje gefinancierd. En nu geeft het gewoon rust. Je kan bouwen aan het werk dat je doet en die verwachting is echt uitgekomen.”

Niet alle allianties ervaren de financiële inrichting van het alliantiebeleid als meerjarige zekerheid. Ten opzichte van de oude subsidieregeling is de gesubsidieerde periode inderdaad langer. De gemeente heeft de intentie om een alliantie twee jaar te financieren, maar het is niet zo dat de allianties over een periode van twee jaar mogen verantwoorden. De verlening van de subsidie gaat per jaar, en van juni tot juni. De allianties vinden de tijd die hen gegund is, nog steeds best kort:

“Twee jaar zekerheid met een knip in het midden is nog steeds best kort om iets duurzaam neer te zetten. Bovendien komt die tussentijdse verantwoording voor juni wel heel slecht uit. Meestal zijn we dan druk met activiteiten.”

De verantwoordingsmomenten komen ongelukkig uit met het ritme van de uitvoering van activiteiten (herdenkingen in mei bijvoorbeeld). De allianties zouden graag net als de gemeente willen werken in kalenderjaren.

3.4. Observaties van de onderzoekers over de onderlinge samenwerking

We onderzoeken in de procesevaluatie ook in welke fase van (onderlinge) samenwerking de allianties zich bevinden. Elke nieuwe alliantie of partnerschap gaat volgens de psycholoog Bruce Tuckman (1965) vier stadia door: van *forming*, via *storming* en *norming* naar *performing*. De meeste allianties (vier van de zes) vinden dat de alliantievorm hen kansen biedt om een grote bijdrage te leveren aan de diversiteit en inclusiviteit in de stad. Een grotere bijdrage dan voorheen mogelijk was, toen ze niet in de alliantievorm werkten. Deze allianties zijn in wat Tuckman de ‘*performing*-fase’ zou noemen. Ze zijn in staat om via de samenwerking gezamenlijk resultaat te boeken voor de stad in een context van gestabiliseerde relaties en acceptatie van de eigen rollen. De andere twee zijn het eerste stadium van – in Tuckmans woorden- *forming* al voorbij, maar kennen nog steeds momenten van *storming* (spanningen uitspreken, conflicten

over leiderschap) en *norming* (samen één doel uitkristalliseren en de gemeenschappelijke normen en waarden vaststellen). De forming fase hebben deze allianties tijdens het voortraject gehad. Maar de ideale randvoorwaarde van uitstekende en rustige relaties onderling is daar nog niet contant aanwezig. Allianties die uit veel partijen bestaan lopen er soms tegenaan dat ze nog onvoldoende op één lijn zitten, en daar energie aan moeten besteden. Ze zijn aan het zoeken hoe ze met elkaar willen en kunnen samenwerken, zonder elkaar of de penvoerder te veel te belasten.

Inclusiviteit van de activiteiten

Ongeacht de fase van samenwerking waarin de allianties zich bevinden, zijn ze wel allemaal tevreden over de inclusiviteit van hun activiteiten. In twee allianties zijn de meeste activiteiten voor en door de LHBTIQ+ community in de stad. In alle zes de allianties zijn mensen van kleur vertegenwoordigd en worden mensen van kleur uitgenodigd om deel te nemen aan de activiteiten. Eén alliantie die diversiteit hoog in het vaandel heeft maar zelf niet alle organisaties binnen de alliantie vertegenwoordigd heeft, maakt er werk van om ook activiteiten van de andere organisaties te ondersteunen. In deze procesevaluatie hebben we niet bij de communities kunnen navragen wat zij van de inclusiviteit van de activiteiten van de allianties vinden. Dat valt buiten deze evaluatie.

4 Contact tussen de gemeente en de allianties

De ingang van de nieuwe subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023' bracht een aantal veranderingen in het subsidiebeleid van de gemeente met zich mee. Vanaf 2013 werd gebruik gemaakt van de subsidieregeling 'Burgerschap en Diversiteit', die alleen losse, eenmalige projectsubsidies verstrekke. De gemeente ervaarde deze vorm van financiering zoals reeds in de inleiding gezegd, als ad hoc, willekeurig en versnipperd. Het bood ook geen ruimte voor maatwerk en meerjarige projecten. Met de nieuwe subsidieregeling ging de gemeente van individuele, losse projectsubsidies aan organisaties die zich inzetten voor diversiteit en inclusie, stadsbreed, naar een subsidie met alliantiestructuur. Wie buiten de gehonoreerde allianties viel liep het risico om geen subsidie meer te ontvangen van de gemeente.

Er bleven ook dingen hetzelfde. Zo bepaalde de gemeente nog steeds hoeveel subsidie er per beleidsprioriteit en dus per alliantie beschikbaar was. Tussen de zes allianties die het Verwey-Jonker Instituut in deze procesevaluatie sprak was er veel verschil in het beschikbare budget. Niet het aantal deelnemers dat aan de alliantie deelnam, maar het belang van de bestuurlijke prioriteit in kwestie bepaalde het bedrag dat de alliantie ontving. Vervolgens moest er binnen de alliantie – vaak door penvoerders/projectleiders/coördinatoren – uitgemaakt worden welke alliantiepartner welk budget kreeg om activiteiten uit te voeren. Er mocht 15% van de totale alliantiebegroting door de penvoerder opgevoerd worden als organisatie-/ coördinatiekosten.

De gemeente stuurt in het nieuwe alliantiebeleid via kwartaalgesprekken met accounthouders per alliantie en via het verantwoordingsinstrument 'most significant change' (MSC). Het is de bedoeling dat deelnemers aan activiteiten van de alliantie na zo'n activiteit een formulier invullen, ook de organisatoren van het evenement doen dat. De verzameling MSC's gaat twee keer per jaar naar de accounthouder van de gemeente. In halfjaarlijkse gesprekken met de gemeente worden ze besproken, Net als de voortgang van de activiteiten en een financieel overzicht. Bij aanvang van het alliantiebeleid was het dus de bedoeling dat accounthouders en allianties elkaar in informele kwartaalgesprekken en twee keer per jaar formeel zouden spreken.

In dit hoofdstuk zullen we de ervaringen van de zes allianties en van de accounthouders van de gemeente met het nieuwe beleid beschrijven Welke gedeelde ervaringen zijn er en welke uitdagingen brengt het nieuwe beleid volgens de betrokkenen met zich mee? Hoe was het contact tussen de gemeente en de allianties?

4.1. Gedeelde ervaringen van accounthouders en allianties

Het besluit van de gemeente om een nieuwe subsidieregeling te implementeren om het veld te vernieuwen, was een moment van onzekerheid (zie ook hoofdstuk 2). Het was voor de accounthouders lastig inschatten of de doelen in voldoende mate bereikt zouden worden.. De gemeente had de doelen voor ogen die zij met het nieuwe beleid wilde bereiken:

- het veld strategisch benutten,
- sturen op resultaat,
- stimuleren van synergie in het veld,
- en meerjarige zekerheid bieden.

Forming-fase van partnerschap tussen gemeente en allianties

De stap naar het alliantiebeleid bracht de doelen dichterbij, maar er lag in de weg naar deze doelen ook nog veel open. De gemeente zelf had van tevoren geen Theory of Change gemaakt. Met de toekenning van subsidie aan de zes allianties begon een traject van nadere invulling, zo ervoeren beiden kanten. Het sturen op resultaat en de meerjarige zekerheid kregen al snel handen en voeten van gemeentewege: in beschikkingen werden kwartaalgesprekken en halfjaarlijkse verantwoording afgesproken. Wat betreft het veld strategisch benutten en het stimuleren van synergie bleek al snel dat een alliantiebesluit alleen, daar niet genoeg voor was. Beide kanten – gemeente en allianties moesten dat samen werkenderwijs gaan uitzoeken. Het partnerschap tussen de gemeente en de allianties is in de meeste gevallen het laatste jaar nog in de fase van *forming* geweest.

Zowel de accounthouders als de allianties bevestigen een zoekende houding bij aanvang van het alliantiebeleid. Zij vinden beiden – zie ook hoofdstuk 2 – dat de nieuwe subsidieregeling in korte tijd is ingericht en hebben beiden het idee gehad met een experiment (allianties) /iets nieuws (gemeente) bezig te zijn geweest. In de woorden van de allianties:

“Je kon merken dat het voor de gemeente ook nieuw was. In de loop van het proces komen ze dan met nieuwe informatie. Wij hadden bijvoorbeeld in onze TOC aangegeven hoe we alles zouden monitoren. Daar zit een idee achter, ook qua werkdruk. En dan ben je een maand verder en dan komt er een andere verantwoordingsmethode [de MSC-methode]. Dat kan natuurlijk als je aan het pionieren bent. Maar dat vraagt van ons medewerking en loslaten waar je op ingezet hebt, ook qua kennis en budget.”

“Het werd heel erg gepresenteerd als dat kleine organisaties met deze nieuwe subsidie ruimte zouden krijgen om hun werk te bekostigen wat ze eigenlijk al doen. Dat ze een groter podium krijgen. Uiteindelijk in de gesprekken met

de gemeente was het helemaal niet dat. Ik dacht dat de gemeente ook een sparringpartner was, maar het was vooral een overhoring iedere keer.”

“De gemeente lijkt ook niet zo’n duidelijke koers te varen, is zoekende. Maar tegelijkertijd verwachten ze van ons dat we niet meer zoekende zijn”.

Tussen sociale basis en alliantieregeling

Verder ervoeren zowel de gemeente als het veld dat de relatie tussen de nieuwe subsidieregeling en de Sociale Basis regeling meer aandacht behoeft. Er vielen rond 1 juni 2021 acht van de veertien alliantie-aanvragen af. Een aantal partijen werden op voorhand gewezen op de mogelijkheid van subsidiëring via de zogeheten Subsidieregeling Sociale Basis. Maar hoewel die regeling ook stadsbreed op het thema diversiteit ingezet kan worden, wordt ze uitgevoerd door de stadsdelen en gaat het vooral om activiteiten rond gezondheid, zorg, vrijwillige inzet en ondersteuning. In de ervaring van een aantal organisaties die zich stadsbreed met inclusie en diversiteit bezig hielden, was subsidie via de sociale basis dus geen optie. De allianties:

“Het is een beetje pionieren. Het is echt een experiment. Ik weet niet hoe het hiervoor ging met subsidies. Dus in die zin zoekende wat een goede vorm is.”

De accounthouders:

“Vanuit het veld was er weerstand tegen verandering en het verdelen van geld. Ze hadden het gevoel dat ze tegen elkaar uitgespeeld werden.”

Tussen sociale basis en alliantieregeling kon zich volgens de focusgroepen met de gemeente en met de allianties potentieel een gat aandienen in het diversiteitsbeleid.

"De sociale basis en de alliantie regeling zouden elkaar moeten aanvullen. In de sociale basis moet er ook ruimte zijn voor diversiteit stadsbreed. Maar het is moeilijk te zeggen of het in de praktijk zo werkt. Bijna alle partijen die voorheen geld kregen, zijn geland in de sociale basis. Maar, doen ze daar de activiteiten die belangrijk zijn voor diversiteit in de stad? Dat is de vraag. Dat is een groot ontwikkelpunt. Er mag geen overlap zijn tussen Sociale Basis en Diversiteit; dezelfde zaken twee keer financieren is doodzonde. Maar elkaar aanvullen dat is nadrukkelijk wel de bedoeling."

Meerjarige zekerheid

Daarnaast bestaat de ervaring – bij accounthouders en allianties – dat er met het alliantiebeleid hoe dan ook wel voor een langere periode (dan voorheen) financiële zekerheid werd geboden aan de organisaties die gehonoreerd werden. En ook ervaren beide kanten ongemak bij het feit dat een aantal organisaties – die voorheen wel geld kregen/ belangrijk waren voor de stad nu niet meer gesubsidieerd werden/konden worden.

Door de meerjarige subsidiezekerheid hebben de allianties het gevoel dat ze nu structureler naar iets toe kunnen werken, doordat ze geld hebben om allerlei activiteiten te organiseren. Het biedt ook de mogelijkheid om doelen op de iets langere termijn te stellen en daar actief naar toe te werken. Toch zouden de allianties het fijn vinden als de subsidie voor een nog langere termijn beschikbaar werd gesteld. Twee jaar is uiteindelijk best kort, zeker als je elkaar van tevoren nog niet zo goed kent en daarvoor niets met elkaar deed. Men denkt aan bijvoorbeeld vijf jaar.

"Er is rust door die subsidie voor meerdere jaren, maar er is al bijna een jaar om. Dus het zou wel zonde zijn als dit traject na volgend jaar weer onderbroken wordt."

De accounthouders delen bovengenoemde argumentatie:

"Het is veel werk geweest om dit beleid op te zetten. De financiële rust is fijn, maar we hebben nu al een aantal lessen geleerd die we graag in de toekomst in de praktijk brengen. Zo zouden we bijvoorbeeld echt voor de volle twee jaar subsidie toe willen kennen – en zo de allianties echt armslag geven. Daarbij graag naar kalenderjaren overstappen. Nu gaat de toekenning nog per jaar van juni tot juni maar dat is onhandig voor iedereen."

De allianties geven tijdens de focusgroepen aan dat de start en de financieringsmomenten door het beleid gestuurd zijn. De startdatum van de alliantie was voor de zomer, waardoor het voor een groot deel van de allianties lang stil lag en pas na de zomer opgepakt kon worden. Dan volgen de kwartaalgesprekken en de halfjaarlijkse verantwoording aan de gemeente al kort daarop. Allianties hadden toen nog onvoldoende kunnen doen. Ook de periode waarin het eerste jaar door de onderzoekers van deze evaluatie werd geëvalueerd was voor veel allianties onhandig. Veel activiteiten, festiviteiten en herdenkingen vallen in het voorjaar en voor de zomer, waardoor het in die periode ongunstig is om te evalueren. Bovendien vraagt ook deze procesevaluatie weer om coördinatie binnen de alliantie, terwijl ze liever bezig zijn met de inhoud en uitvoering.

"De volgende aanvraagdeadline zit eind maart, net na al onze acties. Dat is een ongunstig moment voor ons. In juni hebben wij ook nog activiteiten. De timing van de gemeente sluit niet aan bij ons ritme. Misschien handig voor hen, om voor de zomer dingen af te maken, maar voor ons niet."

Betere strategische benutting van het veld

Beide kanten ervaren dat met het inzetten van het alliantiebeleid een begin is gemaakt met een strategischer benutting van het veld. Allianties en accounthouders zijn blij dat de alliantievorm daarvoor zorgt. Een accounthouder: *Partijen zoeken elkaar nu op, wat eerst niet gebeurde en spreken over outcome.* De alliantiepartners maken gebruik van elkaars expertise (zie ook hoofdstuk 3).

De accounthouders zien dat activiteiten beter op elkaar aansluiten en dat er strategischer overleg is, wat belangrijk is voor hoe inclusief de stad is. Allianties kiezen er bijvoorbeeld voor om activiteiten aan elkaar te koppelen, waardoor het een grotere activiteit wordt en er een groter bereik is. De allianties bevestigen dit beeld:

"Dat is ook wat de stad nodig heeft. In plaats van, jij gaat activiteit A of B doen en hoe ga je dat doen, gaat het over wat wil je bereiken en hoe werk je daarin samen."

Verder zeggen de allianties in de focusgroepen dat de (soms al wat langer) bestaande samenwerking meer urgentie heeft gekregen. Doordat er concrete doelen zijn geformuleerd is een alliantie meer dan een sluimerend netwerk. *"Je bent echt samen wat aan het doen"*. De accounthouders zijn blij met deze ontwikkeling:

"Uit de allianties waar het goed gaat zijn nieuwe samenwerkingen gekomen. We hoopten dat die er zouden komen, maar in het begin weet je nog niet of dat gaat lukken."

Contact tussen gemeente en allianties: meer verbinding nodig

Een andere gedeelde ervaring is dat het contact tussen de accounthouders en de allianties nogal verschillend verloopt. Beide partijen vinden dat dat contact nadere aandacht behoeft. Tijdens de focusgroepen met de allianties en de focusgroep met de accounthouders ging het veel over dit contact tussen de alliantie en de accounthouder: de frequentie van het contact, de verwachtingen aan het contact, de aard van het contact, de misverstanden in het contact. Al deze kanten aan de relatie tussen gemeente en allianties houden de gemoe- deren behoorlijk bezig.

Bij de helft van de allianties gaat het goed in het contact met de gemeente en bij de helft zijn er moeilijkheden. Voor de gemeente speelt er dat de accounthouders vinden dat zij onvoldoende op de hoogte worden gehouden; voor de allianties speelt er dat ze vinden dat de gemeente te weinig vertrouwen uitstraalt en te veel controle wil uitoefenen. Binnen deze verhoudingen helpt het niet dat er een aantal personele wisselingen binnen de afdeling diversiteit zijn geweest. Twee allianties hebben zelfs een tijdje zonder accounthouder/contactpersoon gezeten. Dat heeft voor frustraties en misverstanden aan beide kanten gezorgd. De desbetreffende allianties wisten niet goed waar ze aan toe waren; en de gemeente dacht, *wat horen we lang niets van jullie*. Het is ingewikkeld gebleken voor beide partijen om de verbinding en het informele gesprek op te zoeken, terwijl daar in de praktijk elke samenwerking bij gebaat is.

De accounthouders en programmalijncoördinatoren vinden het gebrek aan continuïteit/het verloop in accounthouders verre van ideaal. *Daarmee bouw je geen vertrouwensrelatie op*. De gemeente wil er in de toekomst voor zorgdragen dat er een vaste contactpersoon voor de allianties beschikbaar is en blijft. Er zijn relatief veel veranderingen in het personeelsbestand geweest de afgelopen jaren. Dat is lastig op een kleine afdeling, waar het opbouwen van een vertrouwensband met het veld belangrijk is.

De accounthouders hebben meestal contact met de penvoerder van de alliantie. Af en toe sluit er ook een andere organisatie uit de alliantie aan. De frequentie van dit contact is erg verschillend. De helft van de accounthouders heeft regelmatig contact – buiten de formele momenten van 2x per jaar om – en worden ook regelmatig op de hoogte gehouden door de alliantie over alles wat er gebeurt. Twee accounthouders hebben een wat moeizamere relatie met hun alliantie, wat van invloed is op de communicatie tussen beide. De accounthouders krijgen regelmatig uitnodigingen om een activiteit bij te wonen. Het is nog niet elke accounthouder gelukt om daadwerkelijk een activiteit bij te wonen, maar ze vinden dit wel belangrijk en willen hier meer tijd voor vrij maken. De allianties waarbij dat niet gelukt is vinden het teleurstellend dat de gemeente niet bij hun activiteiten komt kijken.

"We zien ze nooit, dat is toch jammer als je samen aan diversiteit wilt werken? Ze laten te veel zien dat ze willen controleren en laten te weinig zien dat ze er vertrouwen in hebben. De enige accounthouder die zich wel eens liet zien bij activiteiten is weg als accounthouder; heeft een andere baan."

De accounthouders stellen dat twee allianties heel goed communiceren, bij twee allianties hebben de accounthouders zich lange tijd onvoldoende indruk kunnen vormen van wat er gaande was en van twee allianties constateren de accounthouders dat die vooral met de eigen samenwerking onderling bezig zijn. De accounthouders weten nog niet goed hoe ze met deze diversiteit in communicatie om moeten gaan. Er is een neiging om als ze te weinig horen er extra bovenop te gaan zitten maar getuige de reacties van de allianties op deze pogingen tot contact is dat niet de manier. Er bovenop zitten, werkt averechts.

Allianties hebben aan de ene kant de ervaring dat met de nieuwe regeling de gemeente minder contact heeft met de organisaties op het gebied van diversiteit en inclusiviteit dan daarvoor.

"Eerst sprak de gemeente met iedereen, nu alleen nog maar 1 uurtje met de penvoerder." Aan de andere kant ervaren 4 van de 6 allianties voortdurend bemoeienis en controle vanuit de gemeente. De allianties willen graag meer vrijheid om uit te voeren wat ze beloofd hebben en zien bemoeienis vanuit de gemeente daarbij als hindernis. Dat brengt accounthouders die naar eigen zeggen te weinig op de hoogte worden gebracht soms in een lastig parket.

In z'n algemeenheid kwam uit de focusgroepen met beide partijen naar voren dat de frequentie van afspraken en de eisen aan het contact tussen de alliantie (vaak de penvoerder en een andere organisatie die aansluit) en de accounthouder erg verschillen. Soms vindt dit contact wekelijks plaats, soms kunnen er ook weken tussen zitten. Accounthouders en allianties willen koersen op een vastere regelmaat die beide partijen bevalt. Ook om distantie en betrokkenheid van de gemeente als subsidiegever meer in balans te houden dan nu soms het geval is.

4.2. Ervaringen van de accounthouders na toekenning

De accounthouders zijn binnen de nieuwe subsidieregeling enthousiast over een aantal zaken. Volgens de accounthouders heeft de nieuwe regeling gezorgd voor meer samenhang tussen activiteiten in het veld, en voor minder overlap. Het veld wordt derhalve strategischer benut dan voorheen en zij vinden dat de onderlinge samenwerking sterk is vergroot. Daarnaast vinden de ambtenaren van de afdeling Diversiteit van de gemeente het prettig dat het aantal subsidieaanvragen dat zij moeten behandelen lager ligt dan in de oude subsidieregeling. De Sociale Basis daarentegen heeft door de nieuwe constructie juist meer aanvragen te behandelen gekregen.

Meer samenhang, minder werk, sommige partijen ontbreken

"Het veld is goed strategisch benut, maar de partijen die afgefallen zijn, die ken ik niet zo goed. Misschien zaten daar ook goede partijen tussen. Het is de vraag of de afgewezen partijen hun activiteiten nog uitvoeren of dat ze doodbloeden."

"Zo'n Theory of Change is goed om organisaties te dwingen op de lange termijn te kijken. Maar vrijwilligersorganisaties vallen hiermee buiten de boot, omdat het voor hen moeilijker is om zo'n ingewikkelde Theory of Change te schrijven. En daarmee plannen indienden die minder goed waren. Ondanks het ondersteuningsaanbod, waren de uitgangspunten niet gelijk."

"Niet iedereen kon bij de sociale basis terecht en voor sommige vrijwilligersorganisaties die we wel waardevol vinden, was het voortraject te zwaar en de beoordeling te afhankelijk van de TOC."

De accounthouders hebben enige zorgen over de partijen die buiten de alliantieregeling vallen en de relatie die zij nu hebben met de gemeente. De accounthouders zouden het jammer vinden om dit soort partijen voor langere tijd kwijt te raken in het inclusie en diversiteitsbeleid.

De gemeente wilde met de nieuwe subsidieregeling meer bewustzijn creëren en dat de allianties zich bezig zouden houden met activiteiten waar de stad behoefte aan heeft. Volgens de accounthouders is dat via strategische benutting van het veld gelukt, maar heeft dit wel twee kanten. Aan de ene kant zoeken partijen elkaar op, wat eerst niet gebeurde. Maar aan de andere kant heeft de afwijzing van organisaties die niet in een alliantie terecht zijn gekomen, ook iets betekend voor het veld. Dat werkt door in de onderlinge verhoudingen en samenwerkingen buiten de allianties.

Sturen op resultaat, en stimuleren van synergie in het veld

De accounthouders moeten nu sturen op resultaat via de grote lijnen. Dat is naar eigen zeggen een vrij nieuw proces. Voorheen konden de accounthouders direct contact houden met losse organisaties en op losse activiteiten sturen. Maar de alliantieregeling heeft een nieuwe manier van werken met zich meegebracht. De allianties willen graag meer vrijheid om het proces zelf vorm te geven, waardoor de accounthouders wat meer op afstand staan. Daarnaast dekken niet alle allianties de hele beleidsprioriteit die de gemeente voor ogen had bij aanvang. Daardoor moet de gemeente zich erbij neerleggen dat de rest van die beleidsprioriteit niet opgepakt wordt, of dient de beleidsafdeling zich te bezinnen hoe die andere thema's op een andere manier aangepakt kunnen worden.

"In eerste instantie was het dat de partijen plannen maakten en de gemeente beoordeelde of het paste bij de strategische doelen. Nu is het: dit zijn de doelen, maak maar een plan. Het is gegaan van een gemeente die ja of nee zegt, naar allianties die er een geheel van maken. Als voordeel vanuit ons geldt: je hoeft niet meer met heel veel partijen te schakelen en het plan van de alliantie is iets om op terug te vallen. Daar kan je op sturen. Hoe je stuurt is een keuze, maar ze moeten wel doen wat ze afgesproken hebben. Het nadeel is, als je een plan hebt wat niet helemaal je prioriteiten dekt, dan zit je ermee."

4.3. Ervaringen van de allianties met de gemeente na toekenning

De allianties delen tijdens de focusgroepen hoe ze naar het nieuwe alliantiebeleid kijken en hoe zij dit in de praktijk ervaren. De allianties benoemen een aantal kritische punten.

De gemeente verschuift coördinatie naar veld

Allereerst hebben bijna alle allianties de gezamenlijke ervaring dat deze vorm van beleid de gemeente ontslaat van het coördineren van het veld. *"We zetten ons in voor iets dat de gemeente moet doen"* De allianties geven aan dat taken zijn doorgeschoven naar projectleiders en penvoerders van allianties. Hier is veel ontevredenheid over, omdat het allianties zelf heel veel werk oplevert waar onvoldoende financiële middelen voor beschikbaar zijn. Dit is over het algemeen één van de grotere kritieken. Allianties hebben het gevoel dat ze ontzettend hard werken vanuit intrinsieke motivatie en betrokkenheid, maar dat de gemeente onvoldoende bereid is om hen naar waarde te compenseren voor dit werk. Vooral de allianties met veel partners hebben te maken met veel onderbetaalde en niet betaalde krachten. Er is maar één alliantie die hier geen moeite mee lijkt te hebben.

"De houding van de gemeente: pleurde alles over het hek. Doen ze nog steeds. Daarna ook. En ze zeiden: penvoerder hier, jij bent de klos jij mag rol gemeente overnemen en daarin is alle verantwoordelijkheid geschoven in de schoenen van de penvoerder. Dat kan niet. ik heb met veel allianties gesproken die penvoerder zijn, dat zijn geen grassroots. Al langer gevestigd. Zelfs zij zeiden: hoeveelheid werk en wat je terug krijgt, budget voor penvoerder en wat voor werk, dat is bizar. Niemand die voor dit bedrag dat werk wil gaan doen."

"Ik vond dat de gemeente echt alle verantwoordelijkheid in onze schoenen heeft geschoven. Pet gemeente op ons. Ga jij maar de bureaucratische lul zijn om dat te gaan regelen. Alles wordt op de millimeter nagekeken; wij worden in de gaten gehouden."

Gemeente: te weinig vertrouwen, te veel controle

Naast het gebrek aan financiële middelen, ervaren de allianties ook nog eens een controlerende houding van de gemeente. De verwachting was dat het meer een samenwerking zou zijn, maar dat blijkt voor veel allianties niet de ervaring te zijn. Allianties geven aan dat de gemeente te vaak wil overleggen en constant wil nagaan of allianties precies doen wat ze hebben bedacht en beloofd. Dit ervaren verschillende allianties als onprettig en als een gebrek aan een flexibele en lerende houding. Allianties willen meer vrijheid en vertrouwen van de gemeente.

“De houding van de gemeente, van een geldschietter, kan ook een niet controlerende functie zijn. Maar daar lijkt het soms wel op. Want wij gaan voor resultaat, einddoel. Dit is onze passie, ons levenswerk. In plaats van die controlerende houding, kun je ook zeggen: wat hebben jullie nodig? Iets er iets nodig waardoor we juist jullie als groep aansterken? Als organisaties aansterken? Meestal is dat geld. Die houding kan ook anders.”

Ook geven twee allianties aan dat ze verwacht hadden dat deze nieuwe subsidieregeling een pilot of experiment was, waarbij in samenwerking met de gemeente gezocht zou worden naar goede manieren om inclusie en diversiteit te bevorderen in de stad.. De meeste allianties geven aan dat de gemeente in de praktijk vooral als controlerende instantie voelt. Dat is niet anders dan de ‘oude subsidieregeling’. Hierin zouden ze graag veel meer als partners optrekken met de gemeente waarbij ze als allianties meer vertrouwen krijgen van de gemeente. Er zitten bij veel allianties frustratie, omdat er veel werk wordt verricht vanuit passie en compassie, ondanks het tekort aan middelen die beschikbaar zijn vanuit de gemeente.

Een aantal allianties hadden in hun plannen veel activiteiten en doelstellingen opgenomen. Doordat de aanvraag zo vrij van kaders was, verwachtten zij ook in de uitvoering meer ruimte te hebben dan na toekenning bleek. Het afgelopen

jaar vinden de allianties dat ze in de praktijk weinig ruimte krijgen om naar eigen inzicht uit te voeren wat ze van plan waren.. Een alliantie vermeldt in dit verband

“We hebben een keer een voorstel gedaan tot een gesprek over de ontzetting van het gemeentelijke apparaat. Dat viel niet goed bij de medewerkers. Toen werden we daarover gecontacteerd. We komen er wel uit, maar intern ook op het matje geroepen. Aan de ene kant heb je de vrijheid, maar dan zitten ze ineens bovenop de inhoud.”

Naast het controlerende speelt hier ook de ervaring dat het budget ontoereikend is. Beide situaties leiden bij allianties die met veel partijen moeten presenteren voor een relatief klein budget tot benauwdheid. In een enkel geval is het gelukt om de verwachtingen gezamenlijk (intern en met de gemeente) bij te stellen, maar soms zijn de partijen daar nog niet aan toegekomen.

Wat is belangrijker? Kwaliteit, community, ontwikkeling en product

In de focusgroepen met de allianties komt ook nog een andere ervaring naar voren. De helft van de allianties voelt zich verantwoordelijk aan de communities in de stad en de informeel gedeelde kwaliteitsstandaarden die zij verwachten. Dat heeft consequenties in het hoe en voor wie ze het alliantiegeld willen inzetten. Eén alliantie ziet het subsidiegeld in de nieuwe regeling nadrukkelijk als ontwikkelingsbudget waarmee achtergestelde groepen zichzelf kunnen ontwikkelen. Dat komt ook tot uiting in de onderlinge verdeling van het budget bij deze alliantie. Die verdeling gaat niet zozeer naar wie wat doet voor welke georganiseerde activiteit, maar eerder naar mate van geprivilegieerd zijn van de achterban. Wie de minste privileges heeft in de samenleving, heeft naar de interne logica van deze alliantie recht op het meeste budget.

“Dat is een hele andere kijk dan de gemeente heeft. De gemeente zegt dan waar blijft jullie product? Maar de ontwikkeling van deze groepen is belangrijk, dat vinden wij kwaliteit. Voor ons is belangrijk waar je vandaan komt Voor de gemeente telt: wat breng je in de alliantie.”

Minst geprivilegieerden kunnen in deze manier van denken bijvoorbeeld ook ongedocumenteerden zijn. *“Maar alliantiegeld naar ongedocumenteerden dat is voor de gemeente ingewikkeld.”* Ook een andere alliantie benoemt het verschil in resultaat dat de gemeente beoogt en dat de alliantie beoogt:

“Soms vinden wij het gewoon nog niet goed genoeg voor een breder publiek. Kwaliteit is belangrijk. Ik wil me niet laten opjagen door de gemeente. De gemeente moet een ondersteunende rol hebben en geen beslissende.”

Een aantal allianties wil meer vrijheid om de plannen uit te voeren op hun manier:

“Wij kennen het veld het beste, de mensen waar het om gaat, niet de gemeente. We moeten waken dat wij niet activiteiten gaan draaien zodat ze passen in de module van de gemeente. Want gemeente is niet toereikend. Wij wonen in de stad waar mensen actief zijn.”

4.4. Observaties van de onderzoekers

Bij de toekenning van subsidies in de nieuwe regeling hebben niet alle allianties evenveel budget gehad. Dat was een gemeentelijk besluit, dat de mogelijkheden voor samenwerking en de sfeer waarin de samenwerking plaatsvindt beïnvloedt. Het budget dat per alliantie beschikbaar is, is afhankelijk van de beleidsprioriteit: het totale budget dat de gemeente voor die beleidsprioriteit heeft vrijgemaakt en afhankelijk van of de gemeente en de alliantie dit totale budget moeten delen of niet. Op sommige beleidsprioriteiten is de alliantie de enige partij die uitvoert. Op andere prioriteiten doet de gemeente ook nog een deel van de uitvoering.

Zo kan het gebeuren dat een alliantie een relatief groot budget heeft dat gedeeld wordt met weinig samenwerkingspartners. Terwijl een andere alliantie – met veel meer partijen – een veel kleiner budget tot haar beschikking heeft. Omdat

de allianties niet allemaal even groot zijn en ook nog in budget variëren, is de samenwerking binnen deze allianties en met de gemeente steeds in een hele andere context. De gemeente/accounthouders zouden zich bij het beoordelen van de resultaten en samenwerking in de allianties meer rekenschap kunnen geven van dit verschil. Nu is het zo dat slechts één alliantie in het budget ruimte heeft kunnen maken om andere organisaties bij het werk te betrekken /activiteiten van andere organisaties te financieren/ later aan kunnen haken, terwijl de meeste allianties veel werk ‘gratis’ doen omdat het budget ontoereikend is.

Daarnaast was het met de introductie van de nieuwe alliantieregeling voor de organisaties niet helder of ze buiten de nieuwe subsidieregeling nog subsidie konden krijgen. Zouden ze hun subsidie kwijtraken als ze niet in een alliantie terecht kwamen? De gemeente verwees hierbij door naar de subsidieregeling Sociale Basis, maar volgens een aantal organisaties die we gesproken hebben in dit onderzoek, pasten zij minder goed bij de Sociale Basis dan bij de afdeling Diversiteit. De gemeente heeft aandacht voor dit punt en dit punt wordt dan ook meegenomen in de verdere afstemming tussen de afdeling Diversiteit en de Sociale Basis.

5 Alliantie-ervaringen in het licht van literatuur

Er is veel literatuur over de voordelen, voetangels en klemmen in samenwerkingsvormen zoals allianties en strategische partnerschappen. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste bevindingen uit de Amsterdamse context in het licht van die literatuur.

5.1. Kansen in alliantiesamenwerking

Samenwerken in en met allianties kan volgens de literatuur voordelen bieden, omdat de betrokken organisaties ieder hun eigen bronnen inbrengen die nodig zijn om een maatschappelijk doel te bereiken (zie bijvoorbeeld Bryson, Crosby & Stone, 2006). Voorbeelden van deze bronnen zijn te delen expertise, contacten en vaardigheden. Wanneer de bronnen op een goede manier bij elkaar worden gebracht is de kans dat de maatschappelijke doelen van de alliantie worden bereikt vele malen groter dan wanneer organisaties alleen werken aan een maatschappelijk doel.

Bij de allianties in Amsterdam hebben we hier veel voorbeelden van gezien. De samenwerkende organisaties zijn enthousiast over de onderlinge samenwerking en ze vinden ook dat die samenwerking de maatschappelijke doelen die zij nastreven dichterbij brengt. (zie voor de voorbeelden hoofdstuk 3). Over het partnerschap/de samenwerking met de gemeente zijn de allianties minder enthousiast. In de constructie die in de nieuwe subsidieregeling gekozen is, is de gemeente eerder subsidiegever dan alliantiepartner. Doordat de gemeente geen partnerrol heeft, is het ook moeilijker om als alliantie en gemeente samen

expertise, contacten en vaardigheden te delen. Hierdoor komt men soms eerder tegenover elkaar te staan, dan samen voor dezelfde zaak. In de relatie tussen gemeente en allianties komen dus de moeilijker kanten van samenwerking aan de orde.

5.2. Knelpunten in alliantiesamenwerking

Complexiteit: verschillende doelen, verwachtingen en belangen

Samenwerken in en met allianties is volgens de literatuur in z'n algemeenheid complex. Dit komt doordat de betrokken organisaties onderling van elkaar verschillen. Vaak verschillen hun doelstellingen, belangen, culturen, manieren van werken en/of financieringssystemen, waardoor misverstanden kunnen ontstaan die de samenwerking in de weg kunnen staan (zie bijvoorbeeld Bryson, Crosby & Stone (2006) en Koelen, Vaandrager en Wagemakers (2012). In Amsterdam speelt vooral het cultuurverschil tussen de gemeente Amsterdam enerzijds - als initiatiefnemer, subsidieverstrekker, prioriteitensteller en controller van de financiën van het alliantiebeleid - en de allianties anderzijds. De helft van de allianties voelt eerder een verantwoordingsplicht aan de communities in de stad dan aan de gemeente. Zij zijn de alliantievorm ingestapt met het idee dat ze twee jaar de ruimte kregen om zelfstandig iets neer te zetten. Een van de allianties formuleert de ervaring als volgt:

"Laat ons onze plannen gewoon uitvoeren. Je hebt als gemeente gezegd dat je de alliantie het werk wil laten doen. Laat het dan ook gebeuren zonder de hele tijd ons op de lip te zitten of te willen controleren of het allemaal wel goed gaat. Wij hebben de ervaring in de praktijk. Waarom steeds dat gebrek aan vertrouwen bij de gemeente?"

De gemeente en de allianties lijken het afgelopen jaar het moment gemist te hebben om over de wederzijdse verwachtingen van elkaar in een mogelijk partnerschap te spreken. Dat is jammer, zo blijkt uit de literatuur, want communicatie hierover had veel misverstanden kunnen voorkomen. De gemeente wilde namelijk naar eigen zeggen juist wel inhoudelijk betrokken blijven bij het domein van diversiteit en inclusie en vanaf het begin op de hoogte blijven van wat er gaande was in de allianties. De manier van informatie-inwinnen door de gemeente is bij de allianties als controle ervaren.

Binnen de allianties zelf zijn we in Amsterdam eigenlijk opvallend weinig fricties tegengekomen. Natuurlijk zijn er wel eens spanningen tussen verschillende (typen) organisaties, bijvoorbeeld omdat de één z'n werk voor de alliantie in z'n vrije tijd doet en de ander niet. Omdat de één een andere werksfeer gewend is dan de ander, of omdat de één woorden gebruikt die de ander liever niet hoort. Niets menselijks is de samenwerking tussen partijen binnen de allianties vreemd. Maar over het algemeen is het potentiële risico dat de literatuur signaleert op basis van het verschil in ervaringen, organisatiecultuur, en vaardigheden van organisaties, in de praktijk van de samenwerking binnen de allianties goed opgelost.

Alliantiewerk, mensenwerk

Een andere mogelijke belemmering voor succesvolle samenwerking die de literatuur signaleert is dat de *personen* die vanuit de samenwerkende organisaties deelnemen aan de alliantie allemaal hun eigen ervaringen, verwachtingen doelen en vaardigheden meebrengen. Dat kan een pré zijn, maar het kan het proces van samenwerken ook tegenwerken. Samenwerking in en mét allianties is *mensenwerk*. Binnen één alliantie dreigde een conflict in de persoonlijke sfeer inderdaad tijdelijk de algemene verhoudingen binnen de alliantie te verslechteren. De penvoerders/coördinatoren hebben hierin bemiddelend opgetreden. Aan de andere kant van het spectrum zien we dat de mensen van de allianties elkaar juist vaak, graag en informeel zien: ze hebben onderling

goede persoonlijke verhoudingen die het alliantiewerk ten goede komen. Ook in die ene alliantie waarin het even spannend werd, is dat het geval. Volgens de literatuur helpt het als mensen al gewend zijn om met anderen samen te werken en een beetje weten wat daarbij komt kijken. Enige ervaring met samenwerken met mensen uit andere organisaties is belangrijk. De twee allianties in Amsterdam die soms nog momenten van *storming* en *norming* kennen (Tuckman, 1965 zie hoofdstuk 3) hebben iets minder ervaring met samenwerking überhaupt.

Ook voor een succesvolle samenwerking tussen gemeente en allianties is het belangrijk dat de *mensen* in een alliantie en de beleidscontactpersonen die de alliantie ondersteunen en aansturen elkaar vertrouwen. Ook die relatie is voor een deel mensenwerk. Het is het noodzakelijk dat zij zich kunnen verplaatsen in elkaars doelen en werkwijze en dat de bronnen die de mensen inbrengen, zoals expertise, netwerk en vaardigheden, elkaar aanvullen. In Amsterdam is dat bij twee allianties en de gemeente als vanzelf gelukt. Bij twee allianties was daar meer moeite voor nodig en bij twee allianties is het vertrouwen over en weer nog verre van stevig. Activisten en beleidsmedewerkers, zzp-ers en vast dienstverbanders, 'opdrachtgevers en opdrachtnemers' in de nieuwe subsidieregeling kunnen volgens de literatuur nader tot elkaar komen als ze naast de formele regels rond verantwoording en dergelijke, ook werk maken van relatie maken en zo vertrouwen in elkaar opbouwen. Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn, om elkaars rol te erkennen, samen verder te komen en toch rolvast te blijven.

Management van de samenwerking

Een volgend aspect dat een cruciale rol speelt in hoe succesvol een alliantie kan zijn, is hoe de alliantie wordt gemanaged (Lasker, Weiss & Miller, 2006; Koelen et al., 2012; Lalayants, 2013). In de woorden van de Amsterdamse context; hoe de coördinatie verloopt in en met de allianties. Het gaat dan bijvoorbeeld om het managen van de verschillende verwachtingen van wat de samenwerking

zal opleveren en om het vinden van een werkwijze die past bij de verschillende betrokken mensen en organisaties. Wanneer dit managen goed gebeurt, ontstaat iets wat in de literatuur bekend staat als *partnership synergy* (Lasker et al., 2006).

Binnen de allianties in Amsterdam is deze *partnership synergy* ontstaan door de wijze waarop penvoerders/projectleiders en coördinatoren de samenwerking organiseren. Soms is dat even zoeken geweest, maar in alle allianties zijn de betrokken organisaties enthousiast over de coördinatie in hun alliantie. Ze hebben ze respect voor mensen die dat doen en de wijze waarop de coördinatie gedaan wordt. Bij zo'n synergetische samenwerking ervaren de betrokkenen de samenwerking als prettig en worden de door de organisaties en mensen ingebrachte bronnen optimaal benut voor het bereiken van de maatschappelijke doelstelling.

Tussen de gemeente en de allianties heeft het partnerschap zoals al eerder gezegd soms nog wel wat extra aandacht en energie nog om synergetisch te kunnen werken. Samengevat kunnen beide partijen volgens de literatuur samen spreken over in elk geval drie thema's:

- De (verschillen en overeenkomsten in) achtergrond van de betrokken organisaties.
- De mogelijke inzet van de mensen die vanuit de organisaties deelnemen aan de alliantie.
- Hoe de samenwerking het best kan worden ondersteund en aangestuurd.

Met aandacht voor deze thema's vergroot de kans dat een alliantie of partnerschap succesvol wordt.

5.3. Indicatoren voor een succesvolle samenwerking

De literatuur benoemt specifiek drie indicatoren die een succesvolle samenwerking kenmerken: *synergie* in een alliantie of partnerschap, de duurzaamheid van een alliantie of partnerschap en de mate waarin de alliantie of het partnerschap de doelen dichterbij brengt (Bryson et al., 2006; Roussos & Fawcett, 2000; Turrini et al., 2010; Zakocs & Edwards, 2006). Over de synergie in de allianties en partnerschappen in Amsterdam is hierboven voldoende gezegd. Wat betreft de laatste indicator (doelen dichterbij), daar zijn alle partijen betrokken bij het alliantiebeleid in Amsterdam het over eens: de partijen die van belang zijn voor inclusiviteit en diversiteit in de stad hebben elkaar met dit alliantiebeleid weten te vinden en de manier waarop de gehonoreerde allianties werken brengt de doelen volgens de gemeente en de allianties zelf dichterbij. Over de duurzaamheid hebben verschillende partijen gezegd dat die nog wat beter verankerd kan worden in de Subsidieregeling 'Diversiteit en Inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023'. Met namen de suggestie van toekenning voor een langere periode wordt door het veld en het beleid naar voren gebracht. Men denkt in elk geval aan twee jaar (in plaats van één jaar); en het veld zou daar nog wel langer van willen maken.

6 Conclusies en denkrichtingen voor de toekomst

In 2019 begon de gemeente Amsterdam met de nieuwe Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023', die sinds 2021 van kracht werd. In dit rapport brengen we via een procesevaluatie de ervaringen met deze nieuwe subsidieregeling in kaart. De gemeente geeft onder deze regeling in samenwerking met zes allianties uitvoering aan de drie programmalijnen diversiteit en inclusie: emancipatie, antidiscriminatie en gedeelde geschiedenis. Het Verwey-Jonker Instituut haalde de ervaringen op via een quickscan en focusgroepgesprekken met de allianties, en met de medewerkers van de afdeling Diversiteit van de gemeente. In dit slothoofdstuk vatten we de belangrijkste bevindingen samen en schetsen we naar aanleiding van de huidige ervaringen denkrichtingen voor de toekomst. Het is raadzaam de lessen uit deze evaluatie ter harte te nemen.

Nog een opmerking vooraf bij deze conclusies: er is (nog) niet geëvalueerd op effecten van de allianties en het alliantiebeleid in de stad. Om effect te kunnen sorteren – en te kunnen onderzoeken – hebben de allianties nog wat langer de tijd nodig dan het jaar dat zij nu achter de rug hebben. Na een jaar kunnen al wel de eerste ervaringen in kaart gebracht worden. In dit rapport presenteren we de verschillende ervaringen en analyseren we ze in samenhang met elkaar.

6.1 Doelen dichterbij

De gemeente Amsterdam wilde met de nieuwe subsidieregeling de volgende doelen bereiken

- Het veld van emancipatie, inclusie en diversiteit strategisch te benutten.
- Gericht sturen op resultaat en bestuurlijke prioriteiten.
- Synergie stimuleren in het veld van emancipatie, inclusie en diversiteit.
- Meerjarige financiële zekerheid bieden aan partijen in het veld van emancipatie, inclusie en diversiteit.

In de ervaring van de allianties, de accounthouders en de programmalijncoördinatoren (van de afdeling Diversiteit) zijn deze vier doelen dichterbij gekomen. De veldpartijen hebben elkaar naar aanleiding van de nieuwe subsidieregeling opgezocht en zijn verdergaande samenwerkingen aangegaan dan voorheen. Voor elke bestuurlijke prioriteit⁶ is een alliantie gehonoreerd en deze allianties vinden dat deze samenwerkingsvorm de maatschappelijke en gemeentelijke doelen dichterbij brengt. Ook ervaren de partijen die deelnemen aan de allianties, meerjarige zekerheid. Al zouden zij en de uitvoerende gemeentebtenaren de gemeente willen meegeven dat een subsidietoekenning van (tenminste) twee jaar meer ruimte geeft voor langere termijndoelen (-activiteiten en impact) dan de toekenning van één jaar die de regeling nu biedt.

6.2 Financiën en bestuurlijke prioriteiten

Allianties krijgen in de nieuwe regeling niet allemaal evenveel subsidie en het budget heeft weinig te maken met het aantal partijen dat deelneemt aan

6 Uitgezonderd mannenemancipatie.

de alliantie. Onder meer daardoor hebben niet alle allianties evenveel budget tot hun beschikking voor coördinatie van samenwerking en activiteiten. Het alliantiebudget is afhankelijk van de hoogte van het budget dat het college voor de bestuurlijke prioriteit in kwestie vaststelde. Bij sommige beleidsprioriteiten is de verantwoordelijkheid expliciet verdeeld over een budget voor de alliantie en een budget voor de gemeente.

De 15% van het totale budget dat allianties in de nieuwe subsidieregeling voor het penvoerderschap mogen reserveren, is in de meeste allianties niet toereikend om de coördinatie van de intensieve en – volgens de betrokkenen en de literatuur – complexe samenwerking te doen. Twee allianties hebben een externe projectleider (zzp-er) ingehuurd maar met de uurtarieven in combinatie met de gemaakte uren komen die allianties er niet uit. Coördinatie en samenwerkingsprocessen kosten veel tijd, meer tijd dan de gemeente en de allianties zich vooraf gerealiseerd hebben. Zeker in grote allianties, waar veel vrijwilligersorganisaties onder vallen, gebeurt veel coördinatie en vergaderwerk in de vrije tijd van de betrokkenen en komt het bovenop de activiteitenorganisatie.

Vier van de zes allianties voelen zich met deze consequenties overvraagd door de gemeente. Dat is bij twee van hen niet alleen in financiële zin. Voor de coördinatoren in deze twee allianties is het managen van de onderlinge verhoudingen en van de overlegmomenten een taak waarvoor zij graag bedankt zouden hebben. Zo'n rol – met onder andere verantwoordingsverantwoordelijkheid naar de gemeente toe – past hun organisaties niet zo goed. Zij vinden dat de gemeente door voor de alliantievorm te kiezen een deel van haar verantwoordelijkheid ontloopt. Naar de ervaring van de allianties zou de gemeente de uitvoering van coördinatie taken binnen allianties beter moeten faciliteren.

6.3. Partnerschap tussen gemeente en allianties

In de ervaring van de afdeling Diversiteit van de gemeente was het bij aanvang van de nieuwe subsidieregeling de bedoeling van de gemeente om *samen met* de allianties beleidsprioriteiten uit te voeren. In de ervaring van de allianties is de gemeente de afgelopen tijd niet als (samenwerkings)partner, maar vooral als controlerende subsidiegever aanwezig geweest. Zij ervaren minder contact met de gemeente dan in de oude subsidieregeling.

Bij alle zes de allianties bestaat dit beeld. Hoezeer zij ook verschillen in de relatie met hun accounthouder, de mate van activisme van de achterban, of de fase van samenwerking waarin zij verkeren. De allianties hebben behoefte aan:

- meer ruimte en vertrouwen in de uitvoering van hun gehonoreerde activiteitenplannen,
- een betere balans tussen gevraagde verantwoording en de praktijk van uitvoering in het veld,
- meer vertrouwen van de gemeente naar de allianties toe.

Ook de vier allianties die (al) aan het *performen* zijn, die succesvol zijn in het bereiken van de maatschappelijke doelen, brengen dit naar voren. Hoe makkelijk of moeizaam het contact tussen de accounthouder en de alliantie de afgelopen tijd is verlopen, het partnerschap tussen de gemeente en de allianties staat nog in de kinderschoenen, blijkt uit de gesprekken. Het partnerschap is nog in de *forming*-fase zou Tuckman (1965) zeggen.

De komende periode zouden de partijen naar aanleiding van de bevindingen in dit rapport in gesprek kunnen gaan over wat de nieuwe subsidieregeling betekent voor de rol- en taakverdeling tussen de gemeente en de allianties. Over de verwachtingen die zij in- en expliciet van elkaar hebben, over de inhoud van de kwartaalgesprekken tussen accounthouder en alliantie, over de voor- en nadelen van de huidige halfjaarlijkse verantwoordingssystematiek

en over de verbinding en gezamenlijke doelen die zij nastreven in de stad. Twee zaken zijn daarbij belangrijk/voorwaardelijk zo blijkt uit deze evaluatie en uit de literatuur: continuïteit (duurzaamheid) in de rol en de persoon van de accounthouder bij de afdeling Diversiteit en respect voor de verschillen in ervaringen, organisatiecultuur en dergelijke, die aan de orde zullen komen. Er mag verschil in visie zijn, maar samen staan de gemeente en de allianties voor meer diversiteit en inclusiviteit van de stad.

Als de gemeente zich de komende tijd buigt over haar rol als partner in het alliantiebeleid, dan hoort daar ook nadere reflectie bij over de relatie tussen de nieuwe subsidieregeling voor allianties en de sociale basisregeling die door de stadsdelen wordt uitgevoerd. Een gesprek over hoe diversiteitsbeleid gestalte krijgt in de subsidie die via de sociale basis worden toegekend, ligt naar aanleiding van de in deze evaluatie naar voren gebrachte ervaringen voor de hand.

6.4. Synergie binnen de allianties

Uit deze procesevaluatie blijkt dat de partijen binnen de allianties over het algemeen goede ervaringen hebben met de onderlinge samenwerking (zie hoofdstuk 3). De organisaties zijn blij dat ze elkaar hebben gevonden, vinden dat ze al mooie dingen tot stand hebben gebracht en hebben vertrouwen in de penvoerders/coördinatoren. De allianties hanteren ieder een eigen samenwerkingsmodel; de meesten hebben één keer in de maand/twee maanden contact. We zien dat de grootte van de alliantie een rol kan spelen in de overlegvorm en overlegmomenten die gekozen worden. De grote allianties – waarin ook veel vrijwilligersorganisaties zitten – hebben vaak een constructie met een harde kern en kleinere subgroepen die met elkaar afstemmen en aan activiteiten werken. Hoe groter de alliantie, hoe moeilijker het wordt om regelmatig als complete alliantie samen te komen.

Twee allianties zijn nog in *storming* of *norming* fase. Dat wil zeggen dat de onderlinge verhoudingen nog niet altijd uitgekristalliseerd zijn. De organisaties zijn nog bezig om de gemeenschappelijke norm vast te stellen en hebben af en toe gedoe over de manier van onderlinge communicatie. De andere allianties zijn die fasen voorbij en kunnen zich volledig concentreren op het bereiken van de gestelde doelen. Omdat de samenwerking in de allianties meestal zo goed gaat, kunnen we concluderen dat het gelukt is om met de nieuwe subsidieregeling synergie te stimuleren in het veld van emancipatie, inclusie en diversiteit.

6.5. Naar aanleiding van het voortraject

In deze procesevaluatie hebben we expliciet naar de ervaringen in het voortraject gevraagd. De accounthouders en de allianties hebben daarvan beiden opgemerkt dat de timing niet ideaal is geweest: er was sprake van een lange aanloop voor de nieuwe subsidieregeling met daarna een relatief korte periode waarin organisaties allianties gingen vormen en een aanvraag gingen schrijven. Binnen de aanvraag werd van elke alliantie een Theory of Change (TOC) gevraagd. Het maken van de TOC is door de gehonoreerde allianties omschreven als zeer arbeidsintensief: het was een stressvol traject dat voor hen niet in verhouding stond met het gevraagde resultaat.

Er was geen ervaring met het schrijven van TOC's bij de meeste allianties en het schrijven van een aanvraag werd niet gecompenseerd. Er was voor de aanvragers geen enkele garantie dat de inspanning zou leiden tot budget. Acht kandidaat-allianties hebben een aanvraag gedaan – inclusief TOC- zonder subsidie toegekend te krijgen.

De geboden ondersteuning bij dit traject voldeed niet aan de behoeften van de allianties (te weinig *hands on*, alleen in kantooruren beschikbaar). Liever waren zij als aanvrager gecompenseerd geweest voor het schrijven van de aanvraag - al was het maar symbolisch. Sommige allianties hadden het liefst zelf iemand voor deze acquisitie willen inhuren.

Daarnaast hebben we in de honoreerde aanvragen gezien dat er wel heel veel werd beloofd door de allianties. Desgevraagd vertellen de allianties dat ze dat deden omdat ze bang waren anders geen geld te krijgen. Het veld heeft zich in het voortraject tot concurrentie gedreven gevoeld, en daardoor (achteraf gezien) te hoge ambities in de aanvragen neergelegd. Eén alliantie heeft zich bewust afgekeerd van deze zachte drang. Zij hebben nadrukkelijk met z'n allen ingediend, maar ook hier speelt dat de ambitie en geplande activiteiten niet allemaal in één jaar haalbaar zijn.

De accounthouders van de gemeente hebben de ervaring dat zij via de TOCs een helder beeld kregen van de lange termijnvisies van de allianties, plus hun stappenplan om tot de doelen op de lange termijn te komen. De gemeente heeft als beoordelaar van de aanvragen, de TOCs als belangrijkste onderdeel beschouwd. Gezien de in dit rapport beschreven ervaringen van de gehonoreerde allianties in het voortraject, lijkt het verstandig om de noodzaak van de TOC als onderdeel van de aanvraag en de beoordeling opnieuw te bezien. Het schrijven van een TOC is een zware belasting voor een veld waarvan men praktische actie nodig heeft. Wellicht is een ander type visiedocument in combinatie met een tweejarig activiteitenplan in deze context voldoende?

Tot slot

Deze procesevaluatie is gedaan met twee centrale vragen:

Hoe ervaren maatschappelijke organisaties en medewerkers van de afdeling Diversiteit van de gemeente Amsterdam de nieuwe Subsidieregeling?

Worden de door de gemeente gestelde doelen volgens de direct betrokkenen gerealiseerd via de samenwerking in en met allianties?

In zes hoofdstukken hebben wij deze vragen beantwoord. Hier vatten we de conclusies nog eenmaal kernachtig samen. Om met de laatste vraag te beginnen: ja, de door de gemeente gestelde doelen worden volgens de direct betrokkenen via de nieuwe subsidieregeling gerealiseerd. De ervaringen met doelrealisatie zijn positief. Het lukt om het veld strategisch te benutten, het lukt om te sturen op resultaat -in casu de beleidsprioriteiten-, het lukt om synergie in het veld te bewerkstelligen en het lukt om meerjarige zekerheid te bieden. Dit alles gebeurt eerder *via de samenwerking in de allianties*, dan via de samenwerking van de gemeente met de allianties. Het partnerschap tussen gemeente en allianties verdient nog wat extra aandacht en vertrouwen in elkaar.

De ervaringen van de allianties met de gemeentelijke uitvoering van de nieuwe subsidieregeling zijn niet onverdeeld positief: voor de verbetering van het voortraject, van het contact tussen gemeente en allianties en de verantwoording zijn in dit rapport diverse suggesties gedaan. De onderlinge samenwerking binnen de allianties gaat goed. Dat is mede te danken aan de coördinatoren, penvoeders en projectleiders die de samenwerking en de activiteiten in goede sfeer op gang houden. Maar ook aan het enthousiasme voor diversiteit en inclusiviteit (Gendergelijkheid in Werk, Mannenemancipatie, Zichtbaarheid & Pride, Biculturele LHBTIQ+, Antidiscriminatie, Inclusief Herdenken en Koloniaal verleden en doorwerking) dat de partijen bindt. Dat enthousiasme was in alle focusgroepen merkbaar, ook in de focusgroep met accounthouders en programmalijncoördinatoren van de gemeente. Als onderzoekers willen wij alle mensen bedanken die hebben meegedaan in deze procesevaluatie. Zonder jullie ervaringen had dit rapport niet geschreven kunnen worden.

7 Literatuur

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 44-55. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x

Cramm, J. M., Strating, M. M., & Nieboer, A. P. (2011). *Development and validation of a short version of the Partnership Self-Assessment Tool (PSAT) among professionals in Dutch disease management partnerships*. BMC Research Notes, 4. doi: 10.1186/1756-0500-4-224

Hermens, N., Out, M., Klein, M. van der. (2020). *Synergie in en met allianties. Procevaluatie strategische partnerschappen in het emancipatiebeleid*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Hermens, N., Verkooijen, K.T & Koelen, M.A. (2019). Associations between Partnership Characteristics and Perceived Success in Dutch Sports-for-Health Partnerships. *Sport Management Review*. Doi:10.1016/j.smr.2018.06.008

Hermens, N. (2018). *Intersectoral action for positive youth development through sport. A mixed method study on collaboration between youth-care organisations and community sports clubs*. Dissertation.

Jones, J., & Barry, M. M. (2011). Developing a scale to measure synergy in health promotion partnerships. *Global Health Promotion*, 18, 36–44.

Klein, M. van der, Buijs, L. & Hermens, F. (2014). *Meer gewicht in de schaal Gay-Straight Allianties als strategie in LHBT-beleid*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut

Klein, M. van der, Wilderink, L. & Reches, L. (2019). *Groen verbindt zorg en de buurt. Van storming naar performing in een stimuleringsprogramma, 2015-2018*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut

Koelen, M. A., Vaandrager, L., & Wagemakers, A. (2012). The healthy alliances (HALL) framework: Prerequisites for success. *Family Practice*, 29, i132–i138.

Lalayants, M. (2013). Multidisciplinary collaboration in child protective clinical consultations: Perceptions of best practices. *Journal of Public Child Welfare*, 7, 253–274.

Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *Milbank Quarterly*, 79, 179-205

Lünnemann, K.D. & Bosker, J. (2017). *Van forming en storming naar norming en performing. Tussenrapportage landelijk beeld van de ontwikkelingen naar betekenisvol maatwerk bij de reclassering*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht / Verwey-Jonker Instituut. Intern document.

Raadsbrief Nieuw instrumentarium Diversiteit/inclusief de reactie op de toezegging voortgang en impact brede herijking instrumentarium (TA2019-000763); 8 oktober 2020. [https://amsterdam.raadsinformatie.nl/document/9256384/1/Bijlage%202_%20Raadsbrief%20nieuw%20instrumentarium%20diversiteit_vaststelling%20regeling%20\(003\)](https://amsterdam.raadsinformatie.nl/document/9256384/1/Bijlage%202_%20Raadsbrief%20nieuw%20instrumentarium%20diversiteit_vaststelling%20regeling%20(003))

Raadsbrief Subsidie instrumentarium diversiteit en inclusie: uitslag procedure 'Diversiteit en Inclusiviteit voor Allianties Amsterdam 2021-2023' en Diversiteit in de Sociale Basis; 22 juni 2021. <https://amsterdam.raadsinformatie.nl/document/10306874/1/Raadsbrief%20Subsidie%20instrumentarium%20diversiteit%20en%20inclusie>

Roussos, S. T., & Fawcett, S. B. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual Review of Public Health*, 21, 369–402.

Smits van Waesberghe, E. & Suzan de Winter-Koçak (2017), *Let's talk about it, zelfbeschikking bespreekbaar maken. Gefundeerde werkwijzen en methoden voor lokale organisaties om zelfbeschikking bespreekbaar te maken*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Smits van Waesberghe, E. et al. (2018), *Dilemma's van hulpverleners bij gedwongen partnerkeuze en relatievorming. Onderzoek naar hulpverlening en zelfbeschikking in de context van mensen met een niet Nederlandse of biculturele achtergrond*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Subsidieregeling 'Diversiteit en Inclusiviteit voor Allianties Amsterdam 2021-2023'. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR645518/1>

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychology Bulletin* 63:384-99.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528-550. doi:10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x

Wagemakers, A., Koelen, M. A., Lezwijn, J., & Vaandrager, L. (2010). Coordinated action checklist: A tool for partnerships to facilitate and evaluate community health promotion. *Global Health Promotion*, 17, 17–28.

Zakocs, R. C., & Edwards, E. M. (2006). What explains community coalition effectiveness?: A review of the literature. *American Journal of Preventive Medicine*, 30, 351–361.

COLOFON

Opdrachtgever	Gemeente Amsterdam
Auteurs	Dr. M. van der Klein M. Badou, MSc M. Out, MSc
Foto omslag	ANP - 200472051
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

ISBN 978-94-6409-198-4

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, november 2022

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.