

Doelbereik en bestuurlijk resultaat

Evaluatie Subsidieregeling ‘Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023’

Marian van der Klein en Merel Kahmann



Evaluatie Subsidieregeling ‘Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023’

Doelbereik en bestuurlijk resultaat

Auteurs Marian van der Klein
Merel Kahmann

Met medewerking van Mariam Badou

Utrecht, augustus 2023

Inhoud

1	Inleiding: evaluatie nieuw alliantiebeleid 2021-2023	4			
1.1.	Een nieuwe subsidieregeling Diversiteit en inclusiviteit	4			
1.2.	Twee typen doelen evalueren	6			
1.3.	Onderzoeksvragen en bronnen voor deze evaluatie	6			
1.4.	Leeswijzer	7			
2	Van oude naar nieuwe subsidieregeling	8			
2.1.	Een gedegen voorbereiding	8			
2.2.	Van oude naar nieuwe subsidieregeling	9			
2.3.	Communicatie over en inrichting van de regeling	9			
2.4.	Sturen op inhoudelijk resultaat en verantwoording	10			
2.5.	Variatie in activiteiten, samenwerkingsvorm en budget	11			
2.6.	Tot slot: oude en nieuwe subsidieregeling	14			
3	Algemene procesdoelen: sturing en synergie in het veld	15			
3.1.	Algemene observaties	15			
3.2.	Doel: het veld strategisch benutten	16			
3.3.	Doel: sturen op resultaat	17			
3.4.	Doel: stimuleren van synergie in het veld	18			
3.5.	Doel: meerjarige zekerheid bieden	18			
3.6.	Tot slot	19			
4	De allianties: beoogd bestuurlijk resultaat, doelen en activiteiten				20
4.1.	Samen Sterk in Werk				21
4.2.	De Ongelooflijke Geschiedenissen van onze Voorouders				22
4.3.	Wij zijn Amsterdam				23
4.4.	Amsterdammers samen tegen racisme				24
4.5.	Queer Network Amsterdam				25
4.6.	BIPOC alliantie				26
4.7.	Tot slot				27
5	Conclusies en aanbevelingen				28
5.1.	Samenvattend naar aanleiding van deze evaluatie				28
5.2.	Leerpunten en aanbevelingen				29
6	Literatuur				31

1 Inleiding: evaluatie nieuw alliantiebeleid 2021-2023

1.1. Een nieuwe subsidieregeling Diversiteit en inclusiviteit

Vanaf 2021 is in de gemeente Amsterdam de nieuwe Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023' uitgevoerd. Met dit nieuwe instrument wil de gemeente maatschappelijke organisaties in de stad de kans geven om effectief, weldoordacht, stadsbreed en in samenwerking met andere organisaties te werken aan duurzame inclusiviteit en diversiteit. De allianties werken net als andere organisaties die de gemeente subsidieert of inhuurt, naast de gemeente aan eerder vastgestelde beleidsdoelen. De eerste subsidies uit de nieuwe subsidieregeling zijn in juni 2021 aan zes allianties verstrekt. Per alliantie werken tussen de vijf en circa twintig organisaties aan activiteiten die het beoogde bestuurlijke resultaat van de gemeente dichterbij brengen. Elke alliantie heeft een eigen doelstelling binnen het kader dat de gemeente vooraf schetste. De gemeente gebruikt ook ander instrumentarium om haar inclusie-doelen te verwezenlijken. Zo subsidieert de gemeente Amsterdam onder meer het Meldpunt Anti-discriminatie en geeft zij regelmatig opdracht aan organisaties om campagnes uit te voeren. Met de nieuwe subsidieregeling werden activiteiten en interne coördinatie (max 15% van het budget) van zes allianties gesubsidieerd.

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 programmajnen emancipatie, antidiscriminatie en gedeelde geschiedenis. Binnen deze prioriteiten kunnen alleen allianties (in 2021-2023: samenwerkingen van een aantal niet vooraf vastgestelde partijen – geen losse partijen meer) een aanvraag indienen. Elke alliantie kreeg een budget dat zij onderling konden verdelen om de door de alliantie gestelde doelstellingen te verwezenlijken. Het budget varieerde van €80.000 tot €245.000 per alliantie, per jaar met de intentie tot verlenging naar maximaal twee jaar (Subsidieregeling van gemeente Amsterdam, 21 februari 2022). Vijf allianties hebben per juni 2023 een eenmalige verlenging van zeven maanden gehad om ook in die periode activiteiten binnen de eerder gestelde doelstellingen uit te voeren.

Zes allianties juni 2021 - december 2023

Alliantie, bestuurlijke prioriteit, programmalijs en jaarbudget

Samenwerkende organisaties

Samen Sterk in Werk, Bestuurlijke prioriteit Gendergelijkheid in werk Programmalijs Emancipatie (jaarbudget: €170.000,-)	Vrouw en Vaart/SEZO (penvoerder) Buurvrouwennetwerk Gaasperdam Stichting Prachtvrouw Stichting Malak Vrouwen Vooruit Diversion
Queer Network Amsterdam, Bestuurlijke prioriteit Zichtbaarheid en Pride Programmalijs Emancipatie (jaarbudget: €150.000,-)	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, Bestuurlijke prioriteit Biculturele en People of Color lhbtq+ Programmalijs Emancipatie (jaarbudget: €150.000,-)	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, Bestuurlijke prioriteit Antidiscriminatie Pro- grammalijs Antidiscriminatie (jaarbudget: €245.000,-)	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, Bestuurlijke prioriteit Inclusief herdenken Programmalijs Gedeelde geschiedenis (jaarbudget: €80.000,-)	In Mijn Buurt (penvoerder) EducatieStudio Amsterdam Museum Amerpodia Studio Durian i/o
De Ongelooflijke Geschiedenissen van onze Voorouders, Bestuurlijke prioriteit Koloniaal verleden en de doorwerking Programmalijs Gedeelde geschiedenis (jaarbudget: €160.000,-)	Stichting Zieraad (penvoerder) Stadsarchief Amsterdam Pabo Hogeschool van Amsterdam ism de Uni- versitaire Pabo van Amsterdam Tropenmuseum Wereldculturen

1.2. Twee typen doelen evalueren

De gemeente Amsterdam vroeg het Verwey-Jonker Instituut om de nieuwe subsidieregeling op doelbereik te evalueren. Deze evaluatie is uitgevoerd in de periode februari 2023 tot juni 2023.

De gemeente beraadde zich tegelijkertijd op een (eventuele) volgende ronde in het alliantiebeleid, per januari 2024. De onderzoekers hebben in dat kader hun voorlopige tussentijdse bevindingen in drie gesprekken toegelicht. Het Verwey-Jonker Instituut verzorgde eerder de procesevaluatie van de nieuwe subsidieregeling, waarin de ervaringen van alle betrokken partijen met het nieuwe alliantie beleid aan de orde kwamen (Van der Klein et al., 2022). Ook de inzichten uit die eerdere procesevaluatie zijn in de gesprekken aan de orde geweest.

De gemeente Amsterdam heeft vooraf twee typen doelstellingen geformuleerd bij de nieuwe subsidieregeling, de alliantieregeling:

- Vier algemene procesdoelen: via de allianties wilde de gemeente het veld in de programmalijnen emancipatie, antidiscriminatie en gedeelde geschiedenis 1. strategisch benutten, 2. sturen op resultaat, 3. synergie in het veld stimuleren en 4. meerjarige zekerheid bieden. De formulering en de toelichting op deze doelen is vooral vanuit het perspectief van de gemeente.
- Per alliantie formuleerde de gemeente specifieke gewenste bestuurlijke resultaten (ook verwoord in de toelichting subsidiabele activiteiten). Deze inclusie-doelen gaan meer over het beoogde resultaat van de werkzaamheden van de alliantie in de stad.

Beide typen doelen hebben we geëvalueerd met behulp van documentstudie, een aantal aanvullende interviews en een check bij de allianties over de uitgevoerde activiteiten.

1.3. Onderzoeksvragen en bronnen voor deze evaluatie

In deze evaluatie staat de volgende vraag centraal:

In hoeverre worden de door de gemeente Amsterdam gestelde doelen gerealiseerd door de samenwerking in en met de zes allianties?

Subvragen en bronnen

1. Wat beoogde de gemeente met de nieuwe subsidie/alliantieregeling te bewerkstelligen ten opzichte van de oude situatie?
2. In hoeverre lukt het met de nieuwe subsidie/alliantieregeling om de algemene procesdoelen te bereiken? De algemene procesdoelen zijn: het veld strategisch benutten, sturen op resultaat, stimuleren van synergie in het veld, en meerjarige zekerheid bieden.
 - Per procesdoel zullen we dit vraagstuk alliantiebreed bestuderen en beantwoorden. Benodigde bronnen: documenten vorige subsidieregeling, documenten nieuwe subsidieregeling, gepubliceerde VJI-procesevaluatie + achterliggende bronnen gemaakt tijdens ons eerdere onderzoek; gesprekken met ex-accounthouders en andere ambtenaren die aan de wieg van de nieuwe regeling stonden.
3. In hoeverre dragen de door de allianties gekozen doelen bij aan het bestuurlijke resultaat (inclusie-doel) dat de gemeente Amsterdam beoogde?
 - Per alliantie zullen we de beoogde bestuurlijke resultaten vergelijken met de door de alliantie gekozen doelen. Gebruikte bronnen: documenten/passages over beoogde bestuurlijke resultaten; TOC's en andere stukken waarin de allianties hun doelen formuleerden; tijdens procesevaluatie verzameld materiaal over bijvoorbeeld veranderde doelen van de allianties.

4. In hoeverre draagt de verzameling uitgevoerde activiteiten van de allianties bij aan de bestuurlijke resultaten (inclusie- doelen) die de gemeente Amsterdam bij aanvang van de nieuwe subsidie/alliantieregeling formuleerde?
 - Per alliantie vergelijken we de verzameling uitgevoerde activiteiten met het beoogde bestuurlijke resultaat op doelbereik. Gebruikte bronnen: lijstjes van alliantie-activiteiten via de gemeente, updategesprekken met de alliantiepenvoerders (documenten/passages over beoogde bestuurlijke resultaten; tijdens procesevaluatie verzameld materiaal over de activiteiten van de allianties).
5. Wat betekenen de inzichten uit deze evaluatie voor de inrichting van een eventuele volgende ronde in het alliantiebeleid van de gemeente Amsterdam?

Kwalitatief, intersubjectief gecheckte syntheses op doelstellingen

In deze evaluatie gaat het om kwalitatief onderzoek waarin de onderzoekers onafhankelijk verschillende bronnen en inzichten tegen elkaar afwegen. De onderzoekers presenteren in dit rapport de beredeneerde synthese van het doelbereik van de nieuwe subsidieregeling. Een interpretatie die na onderlinge consultatie van de onderzoekers (intersubjectieve beoordeling) tot stand is gekomen. De gemeente heeft geen rol gespeeld in deze synthese van de evaluatie op doelbereik.

De onderzoekers zullen waar mogelijk per doelstelling het doelbereik in een 5 puntenschaal weergeven. Bijvoorbeeld, met het subsidiëren van de alliantie(s) is doelstelling a, b, c, d... et cetera bijvoorbeeld: heel goed gelukt, goed gelukt, middelmatig gelukt, niet goed gelukt, slecht gelukt.

In de evaluatie is niet op stadsniveau onderzocht of het gelukt is om via de allianties meer inclusie en diversiteit te bereiken. Dat was binnen het gegeven tijdsbestek en de gegeven onderzoeksvraag niet mogelijk. Ook hebben we niet

gekeken naar de impact van de afzonderlijke allianties. In deze evaluatie onderzoeken we of de gekozen doelen van de allianties (en de activiteitenverzameling die daarbij hoort) bijdragen aan de bestuurlijke resultaten waar de gemeente op stuurde. We hebben gekeken of het alliantiebeleid en de allianties bijdragen aan de doelen die de gemeente Amsterdam bij aanvang heeft gesteld.

1.4. Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit zes hoofdstukken. Na deze inleiding volgt hoofdstuk 2 waarin kort de bevindingen omtrent het verschil tussen de nieuwe en de oude subsidieregeling worden samengevat.

In hoofdstuk 3 staat het bereik van de procesdoelen centraal. In hoofdstuk 4 komt – per alliantie- de relatie tussen de inclusiedoelen van de gemeente (bestuurlijke resultaten) en de doelstellingen/ uitgevoerde activiteiten van de alliantie aan de orde. In hoofdstuk 5 presenteren we de conclusies over doelbereik in de periode 2021-2023 en doen we aanbevelingen in het kader van een mogelijke nieuwe ronde alliantiebeleid/subsidieregeling allianties. In de literatuurlijst zijn de documenten te vinden waarop wij deze evaluatie baseren; ook als de documenten niet werden gepubliceerd, zijn ze hierin opgenomen.

2 Van oude naar nieuwe subsidieregeling

2.1. Een gedegen voorbereiding

De gemeente Amsterdam heeft de overgang van de oude ('Burgerschap en diversiteit 2013-2021') naar de nieuwe subsidieregeling ('Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023') lang voorbereid. Al in 2018 lag er een beleidsbrief voor de periode tot 2022 waarmee de inhoudelijke kaders waarbinnen de allianties hun aanvraag uiteindelijk zouden gaan indienen, duidelijk waren. Wethouder Groot-Wassink schreef daarin:

Amsterdam heeft al jaren een actief diversiteitsbeleid. Daardoor is de afgelopen jaren al veel gebeurd en op de rails gezet. Dat continueren we. Maar op een aantal punten kies ik voor een scherpere focus zodat Amsterdammers aan het eind van de bestuursperiode van dit college merken dat de discriminatie afneemt, dat we stappen hebben gezet in betrokkenheid van burgers en meer cohesie, dat emancipatieprocessen van verschillende gemeenschappen versterkt zijn en dat ook Amsterdammers met een biculturele achtergrond zich rechtvaardig behandeld voelen en volwaardig mee kunnen doen (Beleidsbrief van gemeente Amsterdam, 18 december 2018).

De gekozen focus werd in de beleidsbrief in vier programmalijnen uiteengezet, de lijnen waren: verbonden stad, gedeelde geschiedenis, antidiscriminatie, en het versterken van emancipatie. Bij de laatste programmalijn kwamen vrouwenemancipatie en lhbt-emancipatie onder dezelfde noemer (verschil met eerder). Per programmalijn maakten ambtenaren elk jaar een afgewogen plan: verschillend instrumentarium om inclusiviteit en diversiteit in de stad te

bevorderen, werd naast elkaar ingezet. Er waren bijvoorbeeld vaste subsidies voor organisaties als het Meldpunt Discriminatie en Racisme (MDRA) en het NiNsee (Nationaal instituut Nederlands slavernijverleden en erfenis). En via Inkoop werden er onder andere trainingen, safe spaces, en programma's in de stad gefinancierd. Daarnaast waren er projectsubsidies waarbinnen zo'n 100 projecten per jaar gehonoreerd werden.

Vanaf 2018 ging de gemeente zich binnen het diversiteits- en inclusiebeleid beraden op meer efficiëntie en resultaat. Voor een kleine afdeling als de afdeling Diversiteit- circa tien medewerkers- is het noodzakelijk om op efficiëntie te sturen. Ook wilde men het veld wat meer financiële armslag bieden op de langere termijn. Vanuit deze gedachte ontwikkelde de gemeente alliantiebeleid, met allianties naast de andere instrumenten binnen het diversiteitsbeleid (Raadsbrief van gemeente Amsterdam, 8 oktober 2020). Uiteindelijk besloot de gemeente dat de alliantievorm het beste zou passen in de programmalijnen gedeelde geschiedenis, antidiscriminatie, en het versterken van emancipatie.

Vanaf 2019 ging de gemeente, geïnspireerd door het voorbeeld van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (geëvalueerd door Hermens et al., 2020) in gesprek met het veld over de inbreng die eventuele allianties zouden kunnen hebben op de gekozen programmalijnen in de stad. Ondertussen werkte men ook technisch aan de nieuwe subsidieregeling: de formele kaders werden geconceptualiseerd. Er werd nagedacht over begrotingen en budgetten en over een 'zachte landing' van organisaties die na 2020 niet meer in aanmerking zouden komen voor een projectsubsidie via de afdeling Diversiteit. De voorbereiding van het nieuwe beleid was gedegen.

2.2. Van oude naar nieuwe subsidieregeling

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. In de oude subsidieregeling waren er vijf zogeheten resultaatgebieden - mensenrechten, vrouwemancipatie, antidiscriminatie, gedeelde geschiedenis en LHBTI. Daarnaast waren er drie instrumentele doelstellingen: - het onderhouden van netwerken, - het signaleren van problemen in de stad en het aanjagen van nieuw beleid (Subsidieregeling van gemeente Amsterdam, 1 september 2015). Als organisaties activiteiten organiseerden die binnen deze gebieden en doelstellingen te motiveren waren, vroegen zij projectsubsidie aan bij de gemeente. De (kleine) afdeling diversiteit behandelde circa 150 aanvragen per jaar (100 gehonoreerd). Dat was te veel om te dragen voor deze kleine afdeling. Bovendien was in de aanvragen voor de oude subsidieregeling geen sprake van een langere termijnvisie bij de aanvragers, en nauwelijks sprake van samenwerking tussen veldpartijen.

De gemeente Amsterdam ervoer het resultaat van deze oude subsidieregeling als ad hoc, willekeurig en versnipperd (Beleidsbrief van gemeente Amsterdam, 18 december 2018). Het was arbeidsintensief voor de gemeente, omdat er was veel direct contact met aanvragende partijen was. Regioplan heeft deze subsidieregeling uitgebreid geëvalueerd en constateerde dat de doelen van projecten (1) veelal naadloos aansluiten op de doelstellingen van de resultaatgebieden, (2) in projecten volop wordt samengewerkt op activiteitsniveau, (3) de uitvoering van de projecten goed verloopt maar er sprake is van beperkte mate van nieuw elan, (4) de projecten daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen van de resultaatgebieden, (5) er weinig zicht is op de mate van duurzaamheid van de bijdragen aan de doelstellingen en (6) de instrumentele doelstellingen slechts deels behaald worden (Bleeker e.a., 2016).

In de oude regeling was te weinig ruimte voor maatwerk en meerjarige projecten, aldus de gemeente. Bovendien werd met het financieren van losse projectsubsidies geen samenwerking tussen partijen gestimuleerd op het niveau van visie en langere termijndoelstellingen. Men had behoefte aan meer regie op stadsbrede activiteiten en aan meer resultaatgerichte samenwerking tussen de partijen in de stad. De nieuwe subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023' kreeg dan ook nadrukkelijk vier doelen mee die in de oude ontbraken. Met de allianties wilde de gemeente

- Het veld strategisch benutten,
- Sturen op resultaat,
- Synergie in het veld stimuleren,
- Meerjarige zekerheid bieden.

Deze vier doelen zijn geformuleerd vanuit het perspectief van de gemeente die een samenwerking met het veld in de alliantievorm wilde voortzetten (zie verder hoofdstuk 3). De doelen zijn aan de gemeenteraad en enigszins top down aan de veldpartijen gecommuniceerd (Voordracht van gemeente Amsterdam, 30 juni 2020; Notitie van gemeente Amsterdam, 16 juni 2020). De bestuurlijke resultaten, beoogde inhoudelijke inclusiedoelen (zie hoofdstuk 4) zijn wel in een notitie aan het veld voorgelegd met het verzoek 'wij horen graag als u een instemmende of afwijkende visie heeft' (zie verder hoofdstuk 4).

2.3. Communicatie over en inrichting van de regeling

De gemeenteraad en het College van B&W zijn goed op de hoogte gehouden van de vorderingen in de ontwikkelingen van het alliantiebeleid (Voordracht van gemeente Amsterdam, 30 juni 2020; Raadsbrief van gemeente Amsterdam, 8 oktober 2020; Subsidieregeling van gemeente Amsterdam, 1 februari 2021). Maar de communicatie met het veld had wat meer aandacht kunnen krijgen. Dat blijkt vooral uit de misverstanden die veel later, tijdens de procesevaluatie van het Verwey-Jonker Instituut in 2022, aan het licht kwamen (Van der Klein

et al., 2022). Delen van het veld bleken in de veronderstelling dat de gemeente het diversiteitsbeleid met de alliantievorm over de schutting had gegooid. In hun ervaring leek het alsof de gemeente minder verantwoordelijkheid wilde nemen. Dat was echter niet het geval. De partijen waren niet of onvoldoende op de hoogte van ander instrumentarium dat de gemeente inzette om diversiteit in de stad te bevorderen. Andere delen van het veld stonden op het verkeerde been door het woord samenwerking dat de gemeente in de beleidsstukken introduceerde.

Voor de gemeente bestond samenwerking in dit geval uit het uitnodigen van het veld en het subsidiëren (financieel mogelijk maken) van de allianties. De alliantiepartijen hadden vaak een ander, intensiever en inhoudelijker beeld bij samenwerking rond diversiteit in de stad. Bijvoorbeeld om samen met de gemeente aan empowerment van diverse doelgroepen te gaan werken. Sommigen dachten dat het alliantiebeleid een experiment was en dat zij in de loop van twee jaar samen met de gemeente zouden gaan uitzoeken wat de stad nodig had. Dat dat niet gebeurde leidde tot teleurstelling. Daarnaast ervoeren sommige allianties de gemeente als een subsidiegever die tot op de details controleerde; ook dat vonden zij ingewikkeld. Met een beter verwachtingsmanagement en een helderder communicatie (op het punt van monitoring en de inzet van andere instrumenten) was de relatie tussen veld en gemeente geholpen geweest.

De gemeente dacht dat zij het veld een dienst bewees door voor de allianties veel open te laten, bijvoorbeeld het aantal partijen dat deelnam in een alliantie, de formulering van een eigen stappenplan via een Theory of Change (zie volgende paragraaf) en de middelenverdeling tussen de partijen onderling. Maar niet alle allianties waren daar even blij mee. Sommige organisaties die penvoerder waren – vooral bij de grootste allianties speelde dit - kwamen in een coördinerende en controlerende rol die hen helemaal niet lag. Liever hielden zij zich bezig met het versterken van de community, dan met de afhandeling van de voorwaarden van de gemeentesubsidie en de niet altijd even soepel lopende relaties tussen de alliantiepartners (Van der Klein et al., 2022).

In de pre-fase heeft de gemeente voldoende aandacht gehad voor communicatie en bijeenkomsten met het veld georganiseerd, maar toen het proces eenmaal ingericht was voor de subsidieaanvragen en de procedure openstond trok de gemeente zich terug op haar formele positie. De ondersteuning van de partijen bij het schrijven van de TOC werd uitbesteed aan Radar Advies. De gemeente beoordeelde de aanvragen en schreef de beschikkingen. Uit de documenten en de gesprekken blijkt dat er daarna vooral gecommuniceerd is over financiën en verlenging van de aanvraag (voor het tweede jaar en voor de tweede helft van 2023).

2.4. Sturen op inhoudelijk resultaat en verantwoording

De gemeente Amsterdam bepaalde per alliantie, aanvullend op de beleidsbrief een inhoudelijke 'stip aan de horizon' waar de allianties in spe zich op konden richten in hun aanvraag. De gemeente wilde de allianties binnen het beoogde bestuurlijke resultaat, bewust zoveel mogelijk vrijheid geven. De allianties konden dus binnen de bestuurlijk inhoudelijk geformuleerde grenzen eigen doelstellingen kiezen. De gemeente vroeg hen wel om de weg naar de verwezenlijking van die specifieke eigen doelstellingen in een Theory of Change te verwoorden. Een Theory of Change (TOC) is een uitgebreide tekst met schematische weergave van hoe activiteiten zich verhouden tot de doelen van de alliantie en de inhoudelijke doelen van de gemeente en via welke stappen maatschappelijke effecten zouden worden gerealiseerd. Allianties beschreven in hun ToC de input, output en outcome van hun activiteiten en differentieerden hoe activiteiten bijdragen aan korte en lange termijn doelen.

De Theories of Change waren belangrijk in de beoordeling van de aanvragen; op basis van de TOC's zijn er voor de gemeente verrassende allianties uit de bus gekomen. Door de tussenstap van de TOC's aan het veld te vragen, heeft de gemeente zich laten informeren door datzelfde veld over wat er speelde en wat er nodig was in de stad op het gebied van emancipatie, antidiscriminatie en gedeelde geschiedenis. Dat is strategisch verstandig voor een stad die graag samenwerkt met grassrootorganisaties. Aan de andere kant was het maken van een Theory of Change voor veel veldpartijen nieuw, tamelijk arbeidsintensief, vrij ingewikkeld, ver van de praktijk en moest het ook onbetaald gebeuren (zie voor de ervaringen van de allianties: Van der Klein et al, 2022). De allianties waren dus niet zo te spreken over de eis van een Theory of Change in de aanvraag, en vinden het ook achteraf een te zwaar instrument om hun praktijkgerichte plannen te verantwoorden.

Adviezen over monitoring, ToC en MSC

In een volgende ronde zouden we de gemeente onder andere op basis van ervaringen in de eerdere ronde willen aanraden een alternatief voor de ToC te formuleren. Een stappenplan in plaats van een ToC waarbij de gemeente Amsterdam de stip op de horizon (lange termijn doel) formuleert en de alliantiepartijen gezamenlijk doelen voor de korte en lange termijn formuleren. Een stappenplan met daarin de kernelementen van de ToC, waarbij de nadruk ligt op de koppeling tussen activiteiten en doelen: beargumenteer hoe activiteiten de komende twee jaar gaan bijdragen aan welke doelen.

Hetzelfde geldt voor de gevraagde verantwoording via de methode van de Most Significant Change (MSC) die de gemeente later -na toekenning- aan de allianties vroeg. De MSC-methode is een tijdrovende, complexe en participatieve onderzoeks- en monitoringsmethodiek. De methodiek bestaat formeel zelfs uit tien analyse stappen. Hoewel de gemeente slechts naar één analyse stap (collecting significant change stories) vroeg, is het veel gevraagd van de allianties bij activiteiten aan deelnemers na te vragen wat voor hen de most significant change was. We willen de gemeente aanraden de MSC-methode

los te laten. Verantwoording op voortgang in activiteiten, werkzaamheden, bereik van de doelgroep en uitgaven kan minder theoretisch en meer praktisch ingevuld worden. Voor een veld dat verandering wil maken in de praktijk, is dat misschien ook wel passender dan theoretische exercities als de TOC en MSC. Meer praktische stappenplannen rond doelen en verantwoording zouden in een eventuele volgende alliantieregeling voldoende kunnen zijn.

De monitoring van de allianties zou in een eventuele volgende ronde iets meer gestandaardiseerd kunnen worden. In de afgelopen alliantieperiode lijkt de wijze van monitoren van de voortgang in de werkzaamheden nogal afhankelijk te zijn geweest van de alliantie en de contactpersoon bij de gemeente. Een standaardfrequentie van voortgangsverslagen en mondeling overleg tussen gemeente en alliantie zal de verhoudingen tussen praktijk en ambtenarij ten goede komen.

2.5. Variatie in activiteiten, samenwerkingsvorm en budget

Tussen 1 februari en 31 maart 2021 leverden veertien allianties (in spe) hun aanvragen in (Raadsbrief van Gemeente Amsterdam, 21 juni 2021). Elke aanvraag bestond uit een Theory of Change, een trackrecord van de samenwerkende organisaties, een activiteitenplan en een begroting voor één jaar.¹ 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 tijdsindeling. Ze verschillen in benoeming van doelgroepen en ook van producten. Zo zijn er bijvoorbeeld allianties die hun activiteiten al heel praktisch invulden (bijvoorbeeld met trainingen voor de doelgroep), terwijl andere

¹ De gemeente sprak met de alliantiesubsidie voor de periode 20-21-2023 de intentie uit om de samenwerking twee jaar te financieren, maar de verlening was voor één jaar. De allianties leverden een activiteitenplan en begroting in voor één jaar. De Theory of Change ging over een langere periode ('stip op de horizon').

allianties veel meer bezig zijn met het creëren van bewustzijn en draagvlak, binnen en buiten de community. Er zijn veel verschillen waar te nemen in de plannen en ambities.

Allianties mochten ook zelf de intensiteit en het type samenwerking invullen. Uit de procesevaluatie van het Verwey-Jonker Instituut in 2022 bleek dat allianties gemiddeld één keer per maand of één keer per twee maanden overlegden. Sommige allianties hebben met een WhatsApp groep gewerkt om elkaar op de hoogte te houden van activiteiten en nieuws voor zowel de betrokken partners als de achterban. Het instituut schreef:

De frequentie [en vorm] 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 bevordert wordt. De alliantie wordt dan vooral gebruikt om met elkaar te sparren en elkaars netwerken en ervaringen benutten. Naarmate de samenwerking op gang komt, nemen de contactmomenten af (Van der Klein et al., 2022).

Bij alle allianties hebben de activiteitenplannen geleid tot één of meerdere openbare bijeenkomsten per jaar, waarvoor ook reclame werd gemaakt in de stad. De publiciteit gebeurde onder andere via digitale agenda's, nieuwsbrieven en dergelijke. Daarmee zijn verreweg de meeste activiteiten toegankelijk geweest voor een breed publiek. In een enkel geval ging het om bijeenkomsten die alleen op uitnodiging te bezoeken waren: te denken valt aan huisbijeenkomsten ter versterking van een kleine community, individuele interviews voor een publiksboek, of trainingen waar een deelnemersgroep zich vooraf voor aanmeldde. Dit laat onverlet dat zeker 95% van de activiteiten van de allianties

zeer inclusief georganiseerd wordt.² In alle zes de allianties zijn mensen van kleur vertegenwoordigd en worden mensen van kleur uitgenodigd om deel te nemen aan de activiteiten.³ Eén alliantie maakt er werk van om ook activiteiten van de andere kleinere organisaties te ondersteunen. In deze evaluatie 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 (Van der Klein et al., 2022).

Budgetten en aantal partners in een alliantie

Zoals in het schema in de inleiding al te zien is, liepen de jaarbudgetten voor de allianties nogal uiteen in de periode 2021-2023. Van 80.000 per jaar voor Wij zijn Amsterdam (5 alliantiepartners) tot 245.000 voor Amsterdammers samen tegen racisme (7 alliantiepartners). De Ongelooflijke Geschiedenissen van onze Voorouders (5 alliantiepartners) kreeg 160.000 per jaar en Samen Sterk in Werk (6 alliantiepartners) 170.000. De budgetten waren niet afhankelijk van het aantal organisaties dat deelnam aan de alliantie. Queer Network en BIPOC kregen beiden 150.000 per jaar terwijl de eerste alliantie 21 alliantiepartners kende, en de tweede 8 alliantiepartners.

De toekenning van (dit verschil in) subsidies is bewust gedaan door de gemeente, maar heeft in samenhang met het aantal alliantiepartners wel consequenties gehad voor de mogelijkheden van coördinatie/penvoerders en de sfeer waarin de samenwerking plaatsvond (Van der Klein et al., 2022). Het budget dat per alliantie beschikbaar was, is afhankelijk van de invulling van de beleidsprioriteit. Zo kon het gebeuren dat een alliantie met een relatief groot budget dat deelde met weinig samenwerkingspartners. Terwijl een andere alliantie – met veel meer partijen – een veel kleiner budget tot haar beschikking had. Amsterdammers samen tegen racisme heeft binnen het budget ruimte kunnen maken om jaarlijks via een grassroot call ook andere organisaties in de stad – van buiten de alliantie- bij het werk te betrekken.

² Zie de vraag in Motie Vroege (7 oktober 2021) over inclusiviteit van activiteiten van de allianties

³ Zie ook hier de vraag in Motie Vroege (7 oktober 2021)

In een eventuele volgende ronde zouden we de gemeente willen aanraden de budgetten die naar de alliantievorm gaan iets gelijkjer te trekken. Daarmee kunnen de verwachtingen aan individuele allianties ook beter gesteld – op een gelijkjer niveau- en gemanaged worden. De beoordeling van de werkzaamheden van de allianties zou hier ook bij gebaat zijn. Van een alliantie met een groot budget en weinig partners kan men nu eenmaal meer verwachten dan van een alliantie met een klein budget en veel partners. Bovendien vergemakkelijkt eenzelfde bedrag per alliantie ook het onderlinge gesprek over alliantiebeleid tussen accounthouders op de afdeling Diversiteit (ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het contact met de allianties).

In de meeste allianties wordt het budget intern naar betrokkenheid bij activiteiten/ evenredigheid verdeeld, met een iets groter budget voor penvoerder/coördinator. In de Queer/LHBTI allianties is de interne verdeling van het budget over de partners anders. Daar wordt het alliantiebudget in lijn met de Theory of Change, ingezet als ontwikkelingsbudget voor achtergestelde groepen. De verdeling van het budget binnen deze allianties is niet zozeer gebaseerd op wie wat doet voor welke georganiseerde activiteit, maar eerder op mate van geprivilegeerd 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 (Van der Klein et al., 2022).

Vanuit het oogpunt van het bevorderen van inclusiviteit en de vrijheid die de gemeente de allianties heeft gegeven, is deze interne verdeling natuurlijk te verantwoorden. Maar het is de vraag of de gemeente Amsterdam in een eventuele volgende ronde wederom deze mogelijkheid wil openen. Als men daadwerkelijk wil sturen op resultaat en activiteiten die de inclusiviteit en diversiteit in de stad willen versterken, is het wellicht verstandig om aan allianties mee te geven dat zij de interne verdeling van het budget expliciet moeten relateren aan de activiteiten.

Eenzelfde overweging kan gelden voor het aantal partners dat kan deelnemen aan een alliantie. Wij zouden de gemeente willen aanraden om in een eventuele volgende ronde een minimum en een maximum te stellen aan het aantal deelnemende partners in een alliantie. Uit de procesevaluatie en deze evaluatie blijkt dat (de penvoerders/coördinatoren van) de grootste alliantie – met 21 partners- erg veel tijd en moeite hebben moeten besteden aan processen van samenwerking en verantwoording en dat nog steeds doen (Van der Klein et al., 2022). In die zin is de samenwerking in die grootste alliantie nog (steeds) niet in de performing-fase (Tuckman, 1965). Sinds 1965 onderscheiden we naar aanleiding van het werk van de psycholoog Bruce Tuckman vier stadia die elk partnerschap/elke samenwerking doorgaat: van forming, via storming en norming naar performing. Allianties in de performingfase 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 grootste alliantie is de periode van forming al voorbij, maar kent nog steeds momenten van storming (spanningen uitspreken) en norming (samen één doel uitkristalliseren en de gemeenschappelijke normen en waarden vaststellen). De ideale randvoorwaarde van rustige relaties onderling is daar nog niet altijd aanwezig. Tijd die naar samenwerkingsprocessen gaat kan niet naar resultaat toegaan en veel partners vragen nu eenmaal meer tijd voor samenwerking. Daarom lijkt in een eventuele volgende ronde een minimumaantal deelnemers van 3 en een maximum aantal deelnemers van 8, een goede richtlijn. In die grote van groepen is de kans dat men in relatief korte tijd van norming naar performing kan komen, het grootst.

2.6. Tot slot: oude en nieuwe subsidieregeling

Er zijn een aantal verschillen en overeenkomsten vast te stellen tussen de oude en de nieuwe subsidieregeling. We benoemen ze hieronder op de relevante punten in het kader van deze evaluatie op doelbereik en resultaat. De gemeente bepaalt in beide subsidieregelingen hoeveel subsidie er per beleidsprioriteit beschikbaar is. In de nieuwe subsidieregeling stuurt zij daar bewuster op dan in de oude.

Zowel via de subsidieregeling Burgerschap en diversiteit (2013-2021) als via 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023' (2021-2023) verleent de gemeente Amsterdam subsidies aan maatschappelijke organisaties die in de stad werken aan emancipatie, empowerment, antidiscriminatie en inclusiviteit. In de oude subsidieregeling ging het om kortlopende projectsubsidies aan 100 aanvragers (85 organisaties); in de nieuwe subsidieregeling ging het om jaarsubsidies aan zes allianties die samen activiteiten uitzetten voor circa 44 organisaties. In beide subsidieregelingen zijn er vanuit de gemeente algemene doelstellingen geformuleerd (instrumentele doelstelling & procesdoelstellingen) en inhoudelijke doelstellingen (resultaatgebieden & bestuurlijke prioriteiten/bestuurlijke doelen - binnen de programmalijnen). In de oude subsidieregeling ging het om mensenrechten, vrouwemancipatie, antidiscriminatie, gedeelde geschiedenis en LHBTI (Subsidieregeling van gemeente Amsterdam, 1 september 2015). In de nieuwe om gendergelijkheid in werk, zichtbaarheid en pride, biculturele lhbtq+, antidiscriminatie, inclusief herdenken en koloniaal verleden en de doorwerking (Subsidieregeling van gemeente Amsterdam, 1 februari 2021). De allianties hadden vanaf het begin zicht op verlenging van het budget in het tweede jaar. Zij konden niet alleen activiteiten begroten, maar ook 15% voor coördinatie van samenwerking opnemen. In veel allianties is die 15% als onvoldoende ervaren (Van der Klein et al., 2022).

Er kwamen geen allianties in de programmalijn Verbonden Stad. Met het selecteren van zes allianties en circa 44 partijen kreeg de afdeling diversiteit van de gemeente een minder direct contact met het grotere veld van emancipatie en diversiteit in de stad. Omdat bijna het gehele LHBTI-veld zich in één alliantie verenigde is het zicht op dit veld gelijk gebleven bij de afdeling diversiteit. Het zicht op de rest van het maatschappelijke emancipatieveld is nu verdeeld over de afdeling diversiteit en de Sociale basis (zie ook Van der Klein et al., 2022).

3 Algemene procesdoelen: sturing en synergie in het veld

In dit hoofdstuk behandelen we subvraag 2: In hoeverre lukt het met de nieuwe subsidie/alliantieregeling om de algemene procesdoelen te bereiken? Worden de algemene procesdoelen – het veld strategisch benutten, sturen op resultaat, stimuleren van synergie in het veld, en meerjarige zekerheid bieden- bereikt?

De gemeente Amsterdam wilde met de nieuwe subsidieregeling en het instrument allianties bijdragen aan een nieuwe manier van werken met de partijen in de stad. In de toelichting op de algemene doelen schreef de gemeente Amsterdam het volgende:

- 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 (Voordracht van gemeente Amsterdam, 30 juni 2020).

Hieronder doen we eerst een aantal algemene observaties naar aanleiding van de algemene doelen en daarna evalueren we per doel het bereikte resultaat. De bronnen waarop dit hoofdstuk gebaseerd is, zijn: documenten uit de vorige subsidieregeling, documenten m.b.t. de nieuwe subsidieregeling, de gepubliceerde procesevaluatie vooral hoofdstuk 3 en 4) en aanvullende gesprekken met (ex) ambtenaren en coördinatoren van de allianties. Tijdens het eerdere onderzoek voor de procesevaluatie zijn reeds analyses gemaakt op basis van focusgroepen met allianties en gesprekken met accounthouders en andere ambtenaren. Ook deze analyses zijn hier weer gebruikt.

3.1. Algemene observaties

Het eerste dat opvalt aan de toelichtingen hierboven is dat de algemene inhoudelijke doelen van een diversiteitsbeleid met allianties onbenoemd blijven: over het stadsbreed stimuleren van emancipatie, antidiscriminatie en aandacht voor gedeelde geschiedenis in samenwerking met het veld is in deze subsidiedoelen niet gesproken. Daarmee mist de gemeente het moment om duidelijk te maken dat gemeente en maatschappelijke organisaties in principe een gemeenschappelijk doel hebben en daar naast elkaar aan werken.

Ten tweede valt op dat de doelen vooral vanuit het perspectief van de gemeente zijn geformuleerd: de gemeente benut het veld, de gemeente stuurt op resultaat, de gemeente stimuleert synergie en de gemeente biedt meerjarige zekerheid. Daarnaast wordt ook de samenwerking met het veld enigszins dwingend en top-down geformuleerd: het veld dient de bestuurlijke doelen te dienen, samen te werken met de gemeente aan de stip op de horizon die de gemeente zet, de synergie moet bijdragen aan de realisatie van het diversiteitsbeleid. Pas in het laatste doel komt een eventuele eigen aanpak van de allianties in beeld.

In een eventuele volgende ronde zouden we de gemeente willen adviseren om bij de doelen van de alliantieregeling vooraf waardering en erkenning uit te spreken voor wat maatschappelijke organisaties in de stad doen. Zodat de subsidieregeling met allianties ook meer overkomt als een uitnodiging aan het veld om op eigen wijze aan een doel te werken dat zij met de gemeente gemeenschappelijk hebben. Zowel de gemeente als de maatschappelijke organisaties werken immers – naast elkaar- aan doelen als emancipatie, inclusie en antidiscriminatie. In het nieuwe visiedocument dat de wethouder in april 2023 naar buiten bracht, zijn hier meerdere aanknopingspunten voor te vinden:

Als gemeente ondersteunen we de emancipatie van de groepen en individuen die dat willen. Honderden organisaties en nog veel meer individuen zetten zich dagelijks in voor rechtvaardigheid en gelijke kansen. Dit zijn de emanciperende krachten die wij willen faciliteren. En versterken wat zij in beweging brengen. Dat doen we onder meer via onze subsidies aan meerdere 'allianties' van organisaties die elk samen werken aan 'hun' thema. Doel van deze werkwijze met allianties is om maatschappelijke organisaties meerjarige financiële zekerheid te geven en meer regie over hoe zij aan de bestuurlijke prioriteiten willen bijdragen. De organisaties werken strategisch met elkaar en met de gemeente samen, om zo meer impact in de stad te realiseren. De gemeente geeft voor elke prioriteit een stip op de horizon aan, waar naartoe gewerkt moet worden (Visiedocument van gemeente Amsterdam, 2023, p.25).

3.2. Doel: het veld strategisch benutten

Met de nieuwe subsidieregeling wilde de gemeente het veld strategisch benutten. Ter toelichting schreef zij: *Het is van belang dat het veld activiteiten onderneemt die daadwerkelijk invulling geven aan de bestuurlijke doelen op het terrein van diversiteit en inclusie.* Na alle bronnen gehoord en gezien te hebben, hebben we dit doel tentatief gescoord op een vijfpuntsschaal op doelbereik in de afgelopen periode 2021-2023. Omdat het per alliantie verschilt in hoeverre daadwerkelijk invulling gegeven is aan de inhoudelijke (bestuurlijke) doelen

op het terrein van diversiteit en inclusie, is de score van het totaal hier over twee velden verdeeld. (zie verder hoofdstuk 4) Onder de score lichten we toe hoe we op deze score voor dit doel gekomen zijn.

Gelukt?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

De gemeente heeft haar bestuurlijke doelen doorgegeven aan het veld/de allianties (in spe)– zowel procesdoelen als inhoudelijke doelen, zodat die er bij de subsidieaanvragen rekening mee konden houden. Aansluiting bij de bestuurlijke doelen waren belangrijk voor honorering van de aanvraag. Daarmee heeft de gemeente het veld strategischer benut dan in de oude subsidieregeling, waarbinnen de organisaties het beginpunt van een projectaanvraag waren.⁴ Bovendien laat de gemeente via de alliantievorm het veld meer dan eerst samenwerken rond thema's die de gemeente wil stimuleren. Daarnaast liet de gemeente door een TOC te vragen bij elke subsidieaanvraag het veld strategischer nadenken over welke acties er nodig zijn in de stad om diversiteit en inclusiviteit te bevorderen.

De allianties en de gemeente vinden dat het veld in de nieuwe subsidieregeling strategischer benut wordt dan in de oude, zo blijkt uit de procesevaluatie (Van der Klein et al., 2022). Sommige allianties vinden dat goed. Andere allianties vinden het bezwaarlijk om zo expliciet in een positie gemanoeuvreed te worden waarin hun organisaties er (uitsluitend?) toe dienen om uitvoering te geven aan de bestuurlijke doelen van de gemeente. Bij zeker de helft van de

⁴ Uit de procesevaluatie blijkt dat het veld wel beter samenwerkt, en dat er ook meer samenhang is ontstaan in activiteiten. Maar dit leidt niet per se tot de realisatie van het diversiteitsbeleid. De inhoudelijke doelen van het diversiteitsbeleid verschillen per alliantie (zie hoofdstuk 4).

allianties leven die bezwaren. Daadwerkelijk invulling geven aan de bestuurlijke doelen van de gemeente op het terrein van diversiteit en inclusie – dat moet je wel willen. Veel allianties hebben de bestuurlijke doelen/beoogde inhoudelijke resultaten van de gemeente overigens grotendeels overgenomen in hun aanvragen en in de uitvoering van de plannen.

Nog een tekstuele opmerking: zoals nu geformuleerd voedt de toelichting het misverstand dat de gemeente met de nieuwe subsidieregeling de allianties verantwoordelijk wilde maken voor de uitvoering van het diversiteitsbeleid – het veld moet activiteiten ondernemen die invulling geven aan de bestuurlijke doelen.

Dat is echter nooit de bedoeling geweest. Naar aanleiding van deze evaluatie willen we aanraden in een eventuele volgende ronde dit doel en de toelichting erop te herformuleren. Onderzoekers raden de gemeente daarnaast aan per alliantie/werkveld heldere en haalbare bestuurlijke doelen te formuleren zodat de allianties via hun eigen doelstellingen en plannen zich daaraan kunnen committeren.

3.3. Doel: sturen op resultaat

Met de nieuwe regeling wilde de gemeente sturen op resultaat. Ter toelichting schreef zij: *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.* Na alle bronnen gehoord en gezien te hebben, hebben we dit doel tentatief gescoord op een vijfpuntsschaal op doelbereik in de afgelopen periode 2021-2023. Onder de score lichten we toe hoe we op deze score voor dit doel gekomen zijn.

Gelukt?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

De combinatie van doel en toelichting maakt het niet eenvoudig om dit doel eenduidig te scoren. Ten eerste, er is door de gemeente gestuurd op resultaat en op het grotere geheel: door per alliantie bestuurlijke resultaten te formuleren, door een TOC aan alle allianties te vragen, en door MSC's te vragen na activiteiten. Dus dat is gelukt, zeker ten opzichte van de situatie in de oude subsidieregeling. Ook het besef dat activiteiten geen einddoel op zich zijn, maar bijdragen aan een groter geheel is via de alliantieregeling succesvol ten uitvoer gebracht. Zowel gemeente als allianties hebben voor 2021-2023 doelstellingen geformuleerd die bijdroegen aan een groter geheel op de langere termijn. Tot zover zouden we aan de rechterkant van de score terecht komen: goed gelukt in vergelijking met de oude regeling.

Naar aanleiding van de stip op de horizon echter kunnen we het volgende constateren. Voor sommige allianties heeft de gemeente inderdaad een helder doel in de toekomst geformuleerd. Voor andere allianties was het meer een verzameling van doelen die door anderen geformuleerd werden in aanloop van de allianties (bijvoorbeeld overgenomen van een bijeenkomst met alle partijen uit de stad). Voor sommige allianties en doelen lag de stip op de horizon verder weg in tijd dan voor andere allianties (vaardigheden verbeteren, rolpatronen doorbreken; empowerment, verhalen van voorouders in beeld).

Daarnaast is er binnen de toelichting van dit doel de samenwerking tussen gemeente en veldpartijen: die is er – tot verdriet van een aantal allianties - niet of nauwelijks geweest. De gemeente bleek met het samenwerken met partijen in het veld in deze doelstelling te verwijzen naar het simpelweg subsidiegeven aan allianties (de inzet van het instrument allianties, niet meer en niet

minder). Zo gezien is de samenwerking in elk geval een beetje gelukt. Maar de gemeente is bewust geen partner in de allianties geworden en is ook bewust geen partnerschap aangegaan met de allianties. De mate waarin het gelukt is om samen (gemeente & allianties) naar resultaat toe te werken, kunnen we dus eigenlijk niet scoren.

We raden de gemeente aan om in een volgende ronde bewuster te sturen op haalbaar resultaat en de rol van de stip aan de horizon helder te formuleren. Bovendien zou het verstandig zijn om helder te communiceren over de rol van de alliantie en de rol van de gemeente bij het nastreven van dat resultaat en die stip. De gemeente werkt samen met het veld naar de stip aan de horizon toe. Hoe gaat die samenwerking in zijn werk? Zijn daar ideeën over voor de eventuele volgende ronde? Hoe wil de gemeente invulling geven aan samenwerking en aan het grotere geheel in een eventuele volgende ronde?

3.4. Doel: stimuleren van synergie in het veld

Met de nieuwe regeling wilde de gemeente synergie in het veld stimuleren. Ter toelichting schreef zij: *Wanneer het veld meer en beter samenwerkt, ontstaat een samenhang tussen activiteiten van verschillende partijen, die bijdraagt aan de realisatie van het diversiteitsbeleid.* Na alle bronnen gehoord en gezien te hebben, hebben we dit doel tentatief gescoord op een vijfpuntsschaal op doelbereik in de afgelopen periode 2021-2023. Onder de score lichten we toe hoe we op deze score voor dit doel gekomen zijn.

Gelukt?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

In de procesevaluatie is te lezen waarom deze doelstelling zo goed gelukt is (van der Klein et al., 2022). Het veld is volgens gemeente en allianties meer en beter gaan samenwerken met elkaar en de samenhang tussen de activiteiten verbeterde. Daar is consensus over en daarmee is synergie in het veld gestimuleerd met het alliantiebeleid. Alle partijen zijn bovendien enthousiast over de onderlinge samenwerking. Ze ervaren voor het overgrote deel een prettige samenwerking, stappen in de samenwerking en stappen in de realisatie van de eigen doelen. Die combinatie van factoren heet ook wel synergie.

In vier van de allianties ontstond sterke samenhang tussen activiteiten ofwel doordat zij een gezamenlijke activiteit kozen, ofwel doordat zijn meer gezamenlijk optrokken in bestaande activiteiten. In twee allianties bleef de praktijk meer versnipperd. Ook hier is het laatste stukje van de toelichting weer enigszins problematisch: de synergie moet bijdragen aan de realisatie van het diversiteitsbeleid van de gemeente.

3.5. Doel: meerjarige zekerheid bieden

Met de nieuwe regeling wilde de gemeente meerjarige zekerheid bieden. Ter toelichting schreef zij: *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.* Na alle bronnen gehoord en gezien te hebben, hebben we dit doel tentatief gescoord op een vijfpuntsschaal op doelbereik in de afgelopen periode 2021-2023. Onder de score lichten we toe hoe we op deze score voor dit doel gekomen zijn.

Gelukt?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

De gemeente heeft per jaar budgetten aan allianties toegekend. In die zin is meerjarige zekerheid dus niet bereikt. Maar de gemeente heeft bij honoreren van de aanvragen wel degelijk de intentie uitgesproken om de allianties voor 2 jaar te financieren. Ten opzichte van de oude situatie waarin projectmatige en activiteitsubsidies verleend werden, wordt deze nieuwe situatie unaniem als beter ervaren. De allianties zouden nog wel over een wat langere periode zekerheid willen hebben. Gezien de looptijd van vergelijkbare programma's bij andere financierders (fondsen e.d.) en de literatuur over performen en problemen in beginnende samenwerkingen, lijkt dat een goed idee. Maar het is de vraag of dit past bij de beleidscyclus van de gemeente Amsterdam.

3.6. Tot slot

In dit hoofdstuk stond het bereik op de algemene procesdoelen van de nieuwe subsidieregeling centraal. De gemeente wilde met de alliantieregeling het veld strategisch benutten, beter sturen op resultaat, synergie in het veld stimuleren, en meerjarige zekerheid bieden. De onderzoeksvraag is of dat de afgelopen twee jaar beter is gelukt dan in de oude situatie voor 2021. Ook de oude subsidieregeling kende algemene doelen, daar heten ze instrumentele doelen: het bij de projectsubsidies in de oude regeling om – het onderhouden van netwerken, - het signaleren van problemen in de stad en het aanjagen van nieuw beleid. Volgens de evaluatie van Regioplan in 2016 (Bleeker et al, 2016) lukte het toen in de oude regeling maar deels om de instrumentele doelen te halen. Dat is in de nieuwe subsidieregeling anders.

Bij alle vier de doelen heeft de nieuwe subsidieregeling over de periode zomer 2021-zomer 2023 een positief resultaat gescoord. Het is gelukt om de doelen een beetje en vaak zelfs goed te bereiken. Zoals al eerder in de procesevaluatie (Van der Klein et al., 2022) werd geconstateerd ervaren de betrokken partijen in de alliantieregeling een grotere synergie dan daarvoor en ook heeft de gemeente beter kunnen sturen op resultaat. De afdeling Diversiteit van de gemeente kreeg in de nieuwe subsidieregeling veertien vraaggerichte samenwerkende

aanvragen. Terwijl er in de oude meer dan 150 losse aanbodgerichte verzoeken om een projectsubsidie lagen. Het veld werd in de nieuwe subsidieregeling dus strategischer benut dan in de oude: er werd meer vanuit de behoefte van de gemeente gesubsidieerd.

Om te spreken van meerjarige zekerheid bij de zes allianties die werden gehonoreerd is misschien iets te veel van het goede. De allianties hebben 1-jarige zekerheid gehad in de nieuwe regeling die wilde sturen op lange termijn doelen; één jaar is dus iets te kort voor meerjarige zekerheid.

Naar aanleiding van de evaluatie van de procesdoelen op doelbereik zouden we de gemeente willen adviseren om de omschrijving van de doelen en de toelichtingen daarop nog eens nader onder de loep te nemen. Voor een eventuele volgende ronde van de subsidieregeling is met name de aansluiting tussen doel en toelichting van belang. Dat kan beter. Daarnaast kunnen de algemene proces doelen minder top-down en meer vanuit een gemeenschappelijkheid met het veld (ten dienste van groepen in de stad) geformuleerd worden; minder eenzijdig vanuit het perspectief van de gemeente en diens streven om bestuurlijke doelen uitgevoerd te krijgen, meer vanuit waardering en erkenning van de plaats die het veld in de stad inneemt.

4 De allianties: beoogd bestuurlijk resultaat, doelen en activiteiten

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende twee subvragen – gelijktijdig, omdat ze met elkaar verband houden:

- In hoeverre dragen de door de allianties gekozen doelen bij aan de bestuurlijke resultaten (inclusie-doel) dat de gemeente Amsterdam beoogde?
- In hoeverre draagt de verzameling uitgevoerde activiteiten van de allianties bij aan de bestuurlijke resultaten (inclusie- doelen) die de gemeente Amsterdam bij aanvang van de nieuwe subsidie/alliantieregeling formuleerde?

Per alliantie laten we zien in hoeverre de door de allianties gekozen doelen (2021) en uitgevoerde activiteiten (zomer 2021 – zomer 2023) overeenkomen met de inhoudelijke bestuurlijke resultaten die de gemeente Amsterdam in 2020 per alliantie formuleerde. Elke alliantie kreeg eigen bestuurlijke resultaten mee. Elke alliantie maakte daar eigen visies, doelen en impact bij in de ToC's, en elke alliantie voerde de afgelopen twee jaar een eigen activiteitenplan uit.

Is het de allianties gelukt via doelstellingen in ToC en via stadsbrede activiteiten bij te dragen aan de gewenste bestuurlijke resultaten? Op een 5 punt schaal geven we hieronder een indicatie van de mate waarin de doelen en activiteiten van de alliantie overeenkomen met de resultaten (de stip op de horizon) die de gemeente beoogde bij aanvang van de subsidieregeling. De score op de 5-puntsschaal is een inschatting op basis van de evaluatie van meerdere

bronnen. De score is tentatief, door kwalitatief onderzoek tot stand gekomen; we geven bij elke score dan ook een korte toelichting. De score gaat niet over hoe hard de allianties gewerkt hebben de afgelopen periode (ze hebben allemaal hard gewerkt om hun doelen te bereiken). De score gaat ook niet over de mate waarin de allianties bereikt hebben wat zij beloofden of over de effecten die de alliantievormen in de stad te weeg hebben gebracht. Deze evaluatie is geen effectmeting. De score gaat alleen over de verhouding tussen het werk van de alliantie (doelstellingen en activiteiten) enerzijds en het gewenste geformuleerde bestuurlijke resultaat anderzijds.

Uit dit hoofdstuk zal blijken dat de zes allianties met hun activiteiten grotendeels hebben bijgedragen aan de bestuurlijke doelen die de gemeente in 2020 beoogde. De meeste allianties gaan met de nadere invulling van hun doelstelling en activiteitenplan mee met de inclusiviteitsdoelstellingen van de gemeente. Ze wijken maar licht af van de bestuurlijke resultaten die de gemeente in eerste instantie had geformuleerd. Wanneer ze dat doen, hebben ze (meestal) in hun Theory of Change (ToC) beredeneerd waarom en hoe. De gemeente heeft in de inrichting en tijdsplanning van de nieuwe subsidieregeling in 2020 bewust ruimte gemaakt voor deze eigen invulling van de allianties en daarmee voor lichte, beredeneerde afwijkingen van het in eerste instantie beoogde bestuurlijke resultaat. Hieronder behandelen we achtereenvolgens Samen Sterk in Werk, De Ongelooflijke Geschiedenissen van onze Voorouders, Wij zijn Amsterdam, Amsterdammers samen tegen racisme, Queer Network Amsterdam en BIPOC alliantie.

4.1. Samen Sterk in Werk

Voor de alliantie over gendergelijkheid en werk formuleerde de gemeente een bestuurlijk resultaat dat sprak van het 'vergroten van vaardigheden' en het 'doorbreken en bespreken van rolpatronen'. Via deze twee wegen zou idealiter 'de economische zelfstandigheid van kwetsbare' Amsterdamse vrouwen duurzaam toenemen. De doelgroep vrouwen waar de gemeente aan dacht zijn: niet- of praktisch opgeleide vrouwen, laaggeletterde vrouwen, vrouwen met een migratieachtergrond, alleenstaande moeders, vrouwen in een (bijstand)uitkeringssituatie (Subsidieregeling van gemeente Amsterdam, 1 februari 2021). De alliantie voegde daar in de ToC en de praktijk de volgende doelgroepen aan toe: alleenstaande moeders, vrouwen in een sociaal geïsoleerde positie en 55-plussers (ToC van Samen Sterk met Werk, 2021). In de praktijk bleken de activiteiten van de alliantie vooral gericht op vrouwen met een migratieachtergrond. De keus voor deze specifieke doelgroep is door de alliantie wel overwogen en goedgekeurd door de gemeente.

In het kader van 'de vaardigheden van vrouwen uit de doelgroep vergroten' koos de alliantie voor een nadruk op 'empoweren en motiveren'. De alliantie acht het inzicht in eigen vaardigheden een essentiële tussenstap om naar het vergroten van vaardigheden en economische zelfstandigheid toe te kunnen werken (ToC van Samen Sterk met Werk, 2021). De organisaties in de allianties geven ieder in een eigen stadsdeel empowermenttrainingen aan in totaal circa 160 vrouwen per jaar. Dat doen ze stadsbreed: in Amsterdam Nieuw-West, Noord, Oost, West en Zuid-Oost. De allianties werken ook stadsbreed aan het doorbreken van traditionele rolpatronen door de inzet van ongeveer 15-20 vrouwen die getraind zijn als ambassadeur. Deze vrouwen werken voornamelijk in hun eigen netwerk (bijvoorbeeld op het schoolplein) waar zij andere vrouwen vertellen over hun eigen stappen naar financiële onafhankelijkheid en hen wijzen op de empowermenttrainingen.

De alliantie werkt in de praktijk ook aan één andere doelstelling die niet direct aansluit op de inclusie-doelstellingen van de gemeente, maar wel op de procesdoelen die gemeente formuleerde (zie hoofdstuk 3). Hier gaat het om de gezamenlijke evaluatie van de empowermenttrainingen die de alliantiepartners samen met Diversion hebben opgezet. Dit om tot een vergelijkbare en overdraagbare methodiek te komen en om gezamenlijke effecten inzichtelijk te maken (ToC van Samen Sterk met Werk, 2021). De gezamenlijke evaluatie bestaat inmiddels uit een gelijke vragenlijst aan alle deelnemers om te peilen wat ze aan de trainingen gehad hebben. Om te zorgen dat de methodiek van de training in elk stadsdeel vergelijkbaar uitgevoerd wordt zitten de partijen uit de alliantie regelmatig bij elkaar in een workshop om de methodieken op elkaar af te stemmen.

Is het gelukt om via doelstellingen in ToC en via stadsbrede activiteiten bij te dragen aan de gewenste bestuurlijke resultaten?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

De alliantie Sterk in Werk formuleerde doelen en voerde activiteiten uit die in lijn zijn met de bestuurlijke resultaten die de gemeente wenste. De doelen en de activiteiten van de alliantie zijn gericht op de beoogde doelgroep van de gemeente. De alliantie werkt met de kwetsbare vrouwen aan empowerment en motivatie bij het doorbreken van rolpatronen en het inzichtelijk maken van benodigde vaardigheden in de stap naar (vrijwilligers) werk. De alliantie heeft daarnaast extra doelen geformuleerd en activiteiten uitgevoerd op het gebied van samenwerking en monitoring. We concluderen dat het doel van de gemeente – het economisch zelfredzaam maken van kwetsbare vrouwen – via het werk van de alliantie dichterbij is gekomen.

4.2. De Ongelooflijke Geschiedenissen van onze Voorouders

Voor de alliantie gericht op koloniaal verleden en doorwerking formuleerde de gemeente als bestuurlijke resultaten 'het zichtbaar maken hoe de koloniale geschiedenis doorwerkt in het heden en in de levens van Amsterdammers', 'bijdragen aan identiteitsvorming en empowerment', 'verbinding leggen met educatie' en 'nieuwe verhalen over het erfgoed uit het koloniaal verleden'. Via deze vier lijnen wilde de gemeente de kennis over hoe de koloniale geschiedenis doorwerkt in het dagelijks leven van Amsterdammers, vergroten. De doelgroep waar de gemeente aan dacht, waren 'alle Amsterdammers' (Subsidieregeling diversiteit en inclusiviteit, 2021). De alliantie koos in haar ToC dezelfde brede doelgroep, zij sprak van 'Amsterdammers'. In de uitvoering van de activiteiten richtte de alliantie zich op twee specifieke groepen: kinderen in de hoogste klassen van de basisschool en jonge mensen van 19-35 jaar. Via hun opvoedings- (gezin/familie) en onderwijsomgeving (scholen, onderwijs, leraren in opleiding) wilde de alliantie de Amsterdammers bereiken.

De alliantie heeft de bestuurlijke resultaten in eigen woorden helemaal overgenomen. De doelen en de activiteiten van de alliantie richten zich op het vergroten van kennis over familiegeschiedenis en deze te kunnen plaatsen in een bredere context (ToC van De ongelooftelijke geschiedenis van onze voorouders, 2021). De alliantie heeft bij basisschoolleerlingen het onderwijspakket 'Ancestors Unknown' uitgerold. Dat is gericht op het vergroten van kennis over familie verhalen en het leren van vaardigheden om te kunnen zoeken naar familiegeschiedenis. Met het educatieve programma Ancestors unknown werkt de alliantie aan het zichtbaar maken van (persoonlijke) geschiedenis, identiteitsvorming en het ontsluiten van nieuwe verhalen. Het delen van (familie) verhalen biedt voor vertellers de mogelijkheid erkenning te krijgen voor ervaringen. De luisteraars kunnen via de verhalen empathie en begrip ontwikkelen.

De alliantie had op basisscholen verspreid over de hele stad de afgelopen twee jaar een bereik van 15 basisschoolklassen (375-450 kinderen). De alliantie zette ook een training voor museum personeel en een collegereeks voor PABO studenten op. In deze collegereeks, waar ongeveer 100 studenten aan deelnamen, staat het vergaren van basiskennis en aandacht voor persoonlijke (familie) verhalen centraal. De alliantie organiseerde een namenevenement in het (voorheen) Tropenmuseum.. Tijdens dit evenement hebben 510 bezoekers inzicht gekregen in hun eigen geschiedenis. Ook hebben de partijen gezamenlijk een tentoonstelling op het Stadsarchief Amsterdam vormgegeven waar bezoekers gratis naartoe konden.

Naast het vergroten van kennis van de doorwerking van het verleden heeft de alliantie – ter specificering van de 'empowerment' die de gemeente wilde – als doel gesteld dat 'Amsterdammers trots zijn op hun afkomst en identiteit' en dat historische (familie) verhalen 'verbindend werken'. Aanvullend heeft de alliantie zich als doel gesteld met het leren kennen van elkaars afkomst (en al dan niet gedeelde) geschiedenis, de 'verbindende kracht' te ervaren. Dat is boven op de bestuurlijke resultaten die de gemeente formuleerde.

Is het gelukt om via doelstellingen in ToC en via stadsbrede activiteiten bij te dragen aan de gewenste bestuurlijke resultaten?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

De inclusie-doelen van de alliantie De Ongelooflijke Geschiedenissen van onze Voorouders zijn volledig in lijn met de bestuurlijke doelen die de gemeente formuleerde. Nieuwe verhalen worden zichtbaar, er wordt gewerkt aan empathie voor verhalen, de activiteiten plaatsen familiegeschiedenis in een bredere context van (post) koloniale geschiedenis en de kennis van Amsterdammers wordt ook vergroot door het leren kennen van elkaars afkomst (en de al dan

niet gedeelde) geschiedenis. Het inzetten op verbinding beschouwen wij als een extra doelstelling die de gewenste bestuurlijke resultaten van de gemeente alleen maar versterkt. De doelgroep van de alliantie is iets specifiek (en realistischer) dan de door de gemeente geformuleerde doelgroep 'Amsterdammers'. Met de uitgevoerde activiteiten heeft de alliantie direct bijgedragen aan de bestuurlijke resultaten van de gemeente. We concluderen dat de uitgevoerde activiteiten de beoogde resultaten van de gemeente heel dichtbij brengen. We concluderen dat het doel van de gemeente – kennis over doorwerking vergroten, empowerment stimuleren, en (nieuwe) verhalen zichtbaar maken in de stad – via het werk van de alliantie veel dichterbij is gekomen.

4.3. Wij zijn Amsterdam

Voor de alliantie Wij zijn Amsterdam – in het kader van Inclusief herdenken formuleerde de gemeente de volgende bestuurlijke resultaten: 'bestaande herdenkingen en vieringen zijn inclusiever geworden door verbreding inhoud en verbinding van netwerken'; 'herdenken krijgt continuïteit en heeft meer bestaansrecht in de toekomst'; 'het delen van nieuwe verhalen en iconen en deze onderdeel laten uitmaken van het collectieve geheugen en Amsterdamse identiteit', en tot slot: 'verhalen achter historische figuren in publieke ruimte zijn bij een breder publiek bekend'. Deze resultaten hadden volgens de gemeente gezamenlijk als doel dat meer Amsterdammers zich in 2025 herkennen in wat, wie en hoe we herdenken (Subsidieregeling diversiteit en inclusiviteit, 2021).

De doelen van de alliantie sluiten nauw aan op de door de gemeente geformuleerde bestuurlijke resultaten. De alliantie koos deels voor eenzelfde formulering ('nieuwe verhalen en iconen, duurzaam herdenken') en deels voor eigen aanvullend doel: social bridging in plaats van delen met een breed Amsterdams publiek (ToC van Wij zijn Amsterdam, 2021). Twee van de bestuurlijke resultaten komen niet terug in de doelen van de alliantie: 'herdenken wordt breed gedragen door de Amsterdammers' en 'verhalen achter historische figuren in de publieke ruimte zijn bij een breder publiek bekend' (Subsidieregeling diversiteit

en inclusiviteit, 2021). De alliantie voegde nog een eigen doel toe. Zij wilde de mogelijkheden en het animo in de stad onderzoeken voor nieuwe vormen van herdenken (het hele jaar door en op de bestaande herdenkingsdagen).

De alliantie heeft nieuwe activiteiten in de stad ontwikkeld. Met het verzamelen en publiceren van verhalen in hun boek 'Atlas van herdenken'⁵ (2021-2022) heeft de alliantie zich vooral ingezet op het aan de oppervlakte brengen van nieuwe verhalen en iconen (bestuurlijke doel van de gemeente). De alliantiepartners interviewden en portretteerden voor dit boek meer dan 80 Amsterdammers (van allerlei komaf) en hun ideeën over wat en hoe te herdenken. De Atlas is gratis verspreid via openbare bibliotheken, stadsbreed en is ook als online product toegankelijk voor alle Amsterdammers. Daarnaast is de alliantie aan de slag gegaan met het ontwikkelen van een nieuw ritueel (ToC van Wij zijn Amsterdam, 2021). Dit gebeurde in een kleine groep die netwerken verbindt (een onderdeel van de bestuurlijke resultaten van de gemeente). Alliantie activiteiten hebben geen of minder aandacht gehad voor het 'inclusiever maken van bestaande herdenkingen' en het 'bekend maken van de verhalen achter historische figuren in de publieke ruimte'.

Is het gelukt om via doelstellingen in ToC en via stadsbrede activiteiten bij te dragen aan de gewenste bestuurlijke resultaten?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

⁵ <https://static1.squarespace.com/static/620d02c87018367dee333dc4/t/62c4580dc795bc07cff66c21/1657034775399/Atlas+van+Herdenken.pdf>

Bij Wij zijn Amsterdam komen niet alle bestuurlijke resultaten van de gemeente, terug in de alliantie doelen. De alliantie formuleerde in de ToC eigen doelen naast die van de gemeente; zowel de gemeente als de alliantie formuleerde geen specifieke doelgroep. De activiteiten van deze alliantie dragen ten dele bij aan de bestuurlijke resultaten van de gemeente. We concluderen dat de bestuurlijke doelen van de gemeente wat betreft het bekender maken van nieuwe verhalen en iconen en duurzaam herdenken wel dichterbij zijn gekomen. Maar de bestaande herdenkingen zijn via het werk van de alliantie in de stad niet veel inclusiever geworden en ook de achtergronden bij de historische figuren in de publieke ruimte zijn niet aangeraakt. Daarmee concluderen we dat het gewenste bestuurlijke resultaat via het werk van de alliantie Wij zijn Amsterdam 'goed' en 'soms wel en soms niet' dichterbij is gekomen.

4.4. Amsterdammers samen tegen racisme

De gemeente heeft de alliantie Samen tegen racisme als bestuurlijk resultaat meegegeven: discriminatie tegengaan. De gemeente zette in op een afname van discriminatie in de stad en het empoweren van Amsterdammers die discriminatie ervaren. Concreet stuurde de gemeente aan op: verhogen meldingsbereidheid, bekendheid mogelijkheid melden vergroten, vergroten handelingsperspectieven Amsterdammers die discriminatie ervaren en versterken samenwerking verschillende organisaties (Subsidieregeling diversiteit en inclusiviteit, 2021). De alliantie bestond al als samenwerkingsvorm voordat de alliantieaanvraag mogelijk was. De alliantie heeft in doelstellingen en activiteiten vooral de laatste twee doelen ter harte genomen (handelingsperspectieven en samenwerking versterken) en daar een extra doel aan toegevoegd: versterken positie en zichtbaarheid van bestaande en nieuwe initiatieven (ToC van Amsterdammers samen tegen racisme, 2021). De bereidheid om melding te maken komt wel in de doelstellingen van de alliantie voor, maar samenwerken aan bewustzijn van racisme, aan zichtbaarheid van discriminatie en ervaren ondersteuning daarbij is belangrijker voor de alliantie, dan meldingen.

Het 'verhogen van meldingsbereidheid' en 'de bekendheid van de mogelijkheid om een melding te doen' vindt de alliantie voornamelijk een taak voor het Meldpunt. Tijdens bijeenkomsten georganiseerd door alliantiepartijen maken zijn deelnemers wel attent op de mogelijkheden en het belang van het melden van discriminatie. Ook dat draagt natuurlijk wel bij aan de bestuurlijke doelen van de gemeente gericht op de meldingsbereidheid.

De gemeente gaf als beoogde doelgroep: Amsterdammers die discriminatie ervaren, met minstens aandacht voor antizwart racisme, antisemitisme, moslimdiscriminatie en discriminatie tegen lhbtq+ers. De Alliantie breidde de gewenste te bereiken doelgroep uit met: activisten, professionals in sociaal domein, studenten, kunstenaars, stadmakers en betrokken burgers (ToC van Amsterdammers samen tegen racisme, 2021). Dat waren groepen waar de penvoerder van de alliantie al contact mee had.

In het kader van het versterken van de samenwerking tussen organisaties heeft de alliantie een website gemaakt waarop alle organisaties staan met hun doelen en agenda. Ook hebben zij een podcast en nieuwsbrief waarmee zij tussen 700 en 900 lezers en luisteraars bereiken. Daarnaast organiseert de alliantie meerdere bijeenkomsten die bijdragen aan het versterken van de samenwerking tussen verschillende maatschappelijke belangengroepen en organisaties.

De stadsbrede activiteiten binnen en buiten de week tegen racisme (rond 21 maart) en de Livecasts in Pakhuis de Zwijger zijn empowerend en dragen bij aan het vergroten van de handelingsperspectieven van mensen die discriminatie ervaren. De afgelopen twee jaar heeft de alliantie negen van deze thematische livecasts (waaronder antisemitisme en zwarte piet is racisme) georganiseerd waarin diverse groepen komen vertellen waar zij tegen aanlopen en hoe zij met discriminatie omgaan en hoe anderen hen kunnen steunen. De bijeenkomsten trekken 60 à 120 live bezoekers en ongeveer 6700 belangstellenden luisterden en keken de livecast nog terug. Jaarlijks zet de alliantie ook een

open call voor grassrootsorganisaties open om kleine organisaties de kans te geven ook activiteiten te organiseren in de week tegen racisme. Daar hebben de afgelopen twee jaar 5 externe initiatieven geld uit gehad. Alle activiteiten die de alliantiepartners en externe grassrootsorganisaties doen, zijn gericht op omgaan met en afname van discriminatie in de stad.

Is het gelukt om via doelstellingen in ToC en via activiteiten bij te dragen aan de gewenste bestuurlijke resultaten?



Amsterdammers samen tegen racisme hebben met hun doelen en activiteiten vooral de bestuurlijke doelen 'handelingsperspectieven vergroten' en 'samenwerking versterken' bediend. De bestuurlijke resultaten gericht op meldingsbereidheid zijn ook aangeraakt, maar dit had geen prioriteit voor de alliantie. Het extra doel van de alliantie - versterken positie en zichtbaarheid van bestaande en nieuwe initiatieven – was in lijn met het bestuurlijke resultaat 'samenwerking versterken'. De alliantie organiseerde activiteiten voor de gehele brede doelgroep zoals door de gemeente omschreven – en breidde deze doelgroep zelfs nog verder uit. We concluderen dat het gewenste bestuurlijke resultaat via het werk van de alliantie Amsterdammers samen tegen racisme daarom tegelijkertijd 'soms wel en soms niet' en soms 'zeer goed' dichterbij is gekomen.

4.5. Queer Network Amsterdam

Voor de alliantie voor zichtbaarheid en Pride – het Queer Network Amsterdam – had de gemeente de volgende bestuurlijke resultaten: 'vergroten zichtbaarheid door Pride en inzet rolmodellen', 'vergroten sociale acceptatie door activiteiten Pride' en 'activiteiten Pride dragen bij aan inclusievere lhbtqi+ gemeenschap'. Deze resultaten hebben samen als doel de sociale acceptatie en zichtbaarheid van lhbtqi+ personen in Amsterdam verhogen (Subsidieregeling diversiteit en inclusiviteit, 2021).

De alliantie schreef met bijna alle organisaties uit de Queer community in en nam deze doelen van de gemeente één op één over. De door de gemeente beschreven doelgroep van lhbtqi+ personen maakte de alliantie specifieker. Ten eerste door extra aandacht (en budget) te hebben voor lhbtqi+ zwarte personen, personen van kleur en trans personen (ToC van DeQclub+ van Amsterdam, 2021). De alliantie koos hier bewust voor omdat deze groepen het meest lijden onder processen van uitsluiting en onderdrukking. Een tweede doelgroep van de alliantie is de witte cisgender LHB- gemeenschap, die door emancipatieactiviteiten inmiddels een verbeterde, meer geprivilegieerde positie inneemt. De derde doelgroep van de alliantie zijn - wat de alliantie noemt – de 'Amsterdamse kosmopolieten': (potentiële) bondgenoten van de Amsterdamse LHBTIQ+ gemeenschap (ToC van DeQclub+ van Amsterdam, 2021).

De alliantie formuleerde een aantal doelen voor de korte (veiligheid, zichtbaarheid, vertrouwen en draagvlak), de midden (bekendheid en zichtbaarheid) en lange termijn (sociale acceptatie, verbinding solidariteit) die geheel in lijn zijn met de bestuurlijke resultaten van de gemeente (ToC van DeQclub+ van Amsterdam, 2021). In het kader van het vergroten van de zichtbaarheid organiseert de Qclub één groot gezamenlijk evenement per jaar (opkomst 350 mensen) en organiseert daarnaast ongeveer 65 kleinere Pride activiteiten door het jaar heen, voor en door de Qcommunity. De activiteiten gaan van meerdaagse filmfestivals (TransScreen bijvoorbeeld) tot demonstraties en podia in de stad

(Black Pride protest). Ook worden er tentoonstellingen georganiseerd, een gezamenlijke agenda gemaakt en kleinschalige community building bijeenkomsten georganiseerd. Dit alles heeft een stadsbreed bereik.

Bij het vergroten van de zichtbaarheid richt de alliantie zich vooral op de eerste doelgroep: trans en Bipoc (ToC van DeQclub+ van Amsterdam, 2021). De mini-documentaires die de Transketeers maken over transpersonen zijn hier een voorbeeld van. Empowerment gaat hand in hand met community-building in deze organisatie. Acceptatie van de buitenwereld kan niet zonder empowerment van de eigen groepen. In de activiteiten en binnen de samenwerking laat de alliantie de gekleurde en witte LHBTIQ+ gemeenschap met elkaar in gesprek gaan. Zo draagt Queer Network bij 'aan Inclusievere LHBTIQ+ community' in de stad – geheel in lijn met het gewenste bestuurlijke resultaat van de gemeente'. De uitwisseling tussen de doelgroepen richt zich op onderlinge solidariteit, verbinding en wederzijds begrip.

Is het gelukt om via doelstellingen in ToC en via stadsbrede activiteiten bij te dragen aan de gewenste bestuurlijke resultaten?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

De alliantie Queer Network formuleerde doelen – geheel in lijn met de bestuurlijke resultaten van de gemeente -gericht op zichtbaarheid, sociale acceptatie, solidariteit, verbinding en wederzijds begrip van de lhbtq+ gemeenschap. De alliantie maakt de door de gemeente beschreven doelgroep van lhbtq+ personen specifiek door extra aandacht (en budget) te hebben voor lhbtq+ zwarte personen, personen van kleur en transpersonen en voor reflectie binnen de eigen gemeenschap. We concluderen dat de inclusiedoelen van de gemeente – zichtbaarheid, sociale acceptatie en een inclusievere lhbtq+ community – via het werk van de alliantie Queer Network Amsterdam dichterbij zijn gekomen.

4.6. BIPOC alliantie

De gemeente formuleerde de bestuurlijke resultaten voor de BIPOC alliantie (Black Indigenous People of Colour Colour lhbtq+) naar aanleiding van een bijeenkomst met het veld. De breed opgezette bestuurlijke resultaten zijn gericht op 'sociale acceptatie' (onder andere van ouders), 'het vergroten van zichtbaarheid' en 'empowerment' waarbij de doelgroep zich gesterkt zou moeten voelen om op hun eigen manier een stap te zetten in hun emancipatieproces (Subsidieregeling diversiteit en inclusiviteit, 2021). Waar de gemeente biculturele lhbtq+ als doelgroep heeft, richt de alliantie zich nadrukkelijk op Black Indigenous People of Colour (BIPOC). De BIPOC-alliantie heeft niet alle beoogde resultaten uit de bijeenkomst volledig overgenomen, maar de grote lijn wel. Naast de bestuurlijke inclusiedoelen heeft de alliantie nog twee extra doelen geformuleerd. De eerste is 'De BIPOC LHBTQI+ gemeenschap voelt zich veiliger of ervaart meer veiligheid'. De tweede toegevoegde doelstelling is 'bredere kennis over nieuwe narratieven en processen van de BIPOC LHBTQI+ gemeenschap in Amsterdam'. Een van de activiteiten die hieraan bijdraagt, is het ontsluiten van het Surinaams Homo archief (ToC van BIPOC alliantie, 2021).

Voor de alliantie is het van belang dat het gemeente doel 'sociale acceptatie' door 'emancipatie en zelfacceptatie' en empowerment vanuit de groep ontstaat (ToC van BIPOC alliantie, 2021). Interne en externe community ontwikkeling zijn dan ook belangrijk in de activiteiten. Men komt bij elkaar om te eten en te praten en om de eigen weerbaarheid te vergroten. De alliantie werkt aan emancipatie en zelfacceptatie vanuit een intersectioneel en dekoloniaal perspectief. Erkenning en herkenning zijn daarbij belangrijk Een voorbeeld activiteit is de Black Pride Healing waarbij twee keer per jaar ongeveer 100-150 deelnemers aanwezig zijn. De alliantie wil bij het 'vergroten van de zichtbaarheid' dat BIPOC LHBTQI+ personen beter gerepresenteerd worden in alle lagen van de samenleving. Evenementen in verschillende stadsdelen, waaronder exposities, maken daar werk van.

Is het gelukt om via doelstellingen in ToC en via stadsbrede activiteiten bij te dragen aan de gewenste bestuurlijke resultaten?

	Niet gelukt	Een beetje gelukt	Soms wel, soms niet	Goed gelukt	Zeer goed gelukt
Onderzoek					

De doelen en de activiteiten van de BIPOC lhbtqi+ alliantie zijn geheel in lijn met de bestuurlijke resultaten die de gemeente wenste bij aanvang. De alliantie heeft vanuit het veld een vertaalslag gemaakt naar de actualiteit: emancipatie vanuit een dekoloniaal, helend en empowerend perspectief. De alliantie heeft een extra eigen doelen toegevoegd, veiligheid en vergroten van kennis. Deze extra doelen zijn in de ToC gemotiveerd in lijn met de gewenste resultaten van de gemeente: 'sociale acceptatie', 'het vergroten van zichtbaarheid' en 'empowerment'. We concluderen dat deze alliantie met haar doelen en activiteiten heel dicht bij de beoogde bestuurlijke resultaten van de gemeente ligt.

4.7. Tot slot

De zes allianties hebben met het nader formuleren van hun visie en doelen in de ToC's en met het uitvoeren van hun activiteiten bijgedragen aan het bestuurlijk resultaat dat de gemeente in 2020 formuleerde op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. De allianties hebben met hun Theories of Change (TOC's) beredeneerd hun eigen nadruk kunnen kiezen (en ook daadwerkelijk gekozen) binnen de door de gemeente gestelde kaders. Het maken van de ToC was enorm intensief, maar maakt wel dat allianties zich naar eigen inzicht hebben kunnen verbinden aan bestuurlijke resultaten en inhoudelijke bestuurlijke doelen.

Waar discrepantie zit tussen bestuurlijke resultaten van de gemeente en doelen en activiteiten van alliantie, zijn dit weloverwogen gemotiveerde keuzes van de allianties geweest. Daarmee heeft de gemeente door de subsidieaanvraag te honoreren, ingestemd. De allianties die een specifiekere doelgroep hebben gekozen of benoemd, lijken gericht bij te dragen aan de bestuurlijke inclusiedoelen van de gemeente. Voor een eventuele volgende subsidieregeling adviseren we om de ruimte van een eigen inhoudelijke invulling binnen de gestelde bestuurlijke kaders te behouden en om zoveel mogelijk te sturen op concrete doelgroepen. Zo wordt naast de stip op de horizon ook een realistische/haalbare doelstelling mogelijk.

5 Conclusies en aanbevelingen

Wat betekenen de inzichten uit deze evaluatie voor de inrichting van een eventuele volgende ronde in het alliantiebeleid van de gemeente Amsterdam? We beantwoorden deze subvraag (5) in dit hoofdstuk. Allereerst presenteren we de belangrijkste inzichten in een samenvattende paragraaf. Daarna doen we puntsgewijs een aantal aanbevelingen over de inrichting van een eventuele volgende ronde van de nieuwe subsidieregeling met allianties.

5.1. Samenvattend naar aanleiding van deze evaluatie

Tussen februari 2023 en juni 2023 heeft het Verwey-Jonker Instituut bureau-research gedaan om de Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023' te evalueren op doelbereik, proces en resultaat. In het bureauresearch zijn gepubliceerde en niet gepubliceerde beleidsstukken verzameld en geanalyseerd. In die stukken stonden onder andere de beoogde bestuurlijke resultaten van de regeling, de doelstellingen van de allianties, stukken rondom monitoring van de activiteiten van de zes allianties, en communicatie met de gemeenteraad en het college. Daarnaast werden de eerder gepubliceerde evaluaties van Verwey-Jonker Instituut (2022) en Regioplan (2018) voor deze evaluatie gebruikt, met aanvullende interviews om grip te krijgen op de periode van totstandkoming van de (nieuwe) subsidieregeling en op de subsidieregeling van vóór 2021. Om de activiteiten van de allianties en hun bereik, bij de zes allianties te checken, hadden we met de penvoerder van elke alliantie een verhelderend gesprek. We willen hierbij iedereen voor de medewerking aan dit onderzoek bedanken.

Op basis van dit onderzoek kunnen we u hier informeren over de bevindingen. Allereerst, de nieuwe subsidieregeling heeft grosso modo het resultaat opgeleverd dat de gemeente ermee wilde bereiken. De subsidies aan allianties zijn ingezet om Emancipatie (3 allianties), aandacht voor Gedeelde geschiedenis (2 allianties) en aandacht voor Antidiscriminatie (1 alliantie) stadsbreed te bevorderen. De gemeente wilde de alliantiesubsidies nadrukkelijk inzetten naast ander instrumentarium en ook dat is gelukt. De zes allianties hebben met hun inzet, samenwerking en activiteiten bijgedragen aan de bestuurlijke doelen die de gemeente in 2020 formuleerde. Dat geldt voor de procesdoelen (synergie stimuleren, strategisch veld benutten, focus op resultaat en meerjarige zekerheid) als voor de meer inhoudelijke bestuurlijke resultaten die de gemeente nastreefde op het gebied van diversiteit en inclusiviteit.

Algemene procesdoelen

Door een stukje van (de uitvoering van) het diversiteits- en inclusiebeleid via de 'nieuwe subsidieregeling' neer te leggen bij een deel van het veld in alliantievorm, heeft de gemeente het voortouw genomen in het stimuleren van samenwerkingsprocessen in de stad. De partijen die deelnemen aan de allianties werken – op een enkele uitzondering na – per alliantie meer met elkaar samen dan voor 2020. Via de allianties stimuleert de gemeente over het algemeen de synergie in het veld en nodigt de gemeente de partijen uit om een visie voor de langere termijn te formuleren (door in de Theory of Change (ToC) van de alliantie strategiedoelen voor korte, middellange en lange termijn op te laten nemen en door aansluitend 2x 1 jaar subsidie-zekerheid te bieden).

Bestuurlijke resultaten: inclusie-doelen

De allianties hebben met hun ToC's beredeneerd hun eigen inhoudelijke nadruk kunnen kiezen (en ook daadwerkelijk gekozen) binnen de door de gemeente gestelde kaders. De gemeente had bij elke alliantie een eigen specifieke stip op de horizon gezet. Niet elke alliantie heeft die stip op de horizon letterlijk overgenomen en het merendeel heeft er eigen doelgroepen of specifiekere doelen aan toegevoegd. Toch kunnen we concluderen dat alle allianties in de geest van de gewenste bestuurlijke resultaten hebben gehandeld. Zowel in het formuleren van de alliantiedoelstellingen als in de gerealiseerde activiteiten. Via de nieuwe subsidieregeling hebben de allianties mee kunnen helpen

- Om de kans op economische zelfstandigheid van kwetsbare vrouwen in Amsterdam te vergroten
- Om de doorwerking van het koloniale verleden via familie verhalen/familiegeschiedenis in het onderwijs zichtbaar te maken
- Om het gesprek op gang te brengen over wie en wat er herdacht wordt in de stad
- Om de samenwerking en handelingsmogelijkheden tegen racisme te vergroten
- Om de zichtbaarheid van trans in de stad te verbeteren en om het gesprek tussen de witte (lhbtqi+) gemeenschap en de lhbtqi+ gemeenschap van kleur over privileges op gang te brengen
- Om de zichtbaarheid en de veiligheid van de bi-culturele lhbtqi+ community van kleur in de stad te versterken.

De gemeente én de partijen in de allianties hebben zich via de nieuwe subsidieregeling achter deze doelen kunnen scharen

5.2. Leerpunten en aanbevelingen

Natuurlijk zijn er ook leerpunten naar aanleiding van de bevindingen in deze evaluatie. We zetten hieronder de belangrijkste nog een keer op papier.

- In de eerste plaats op het terrein van communicatie: in een eventuele volgende ronde willen we de gemeente adviseren om niet te nadrukkelijk top-down bestuurlijke procesdoelen aan het veld op te leggen. Verstandiger is het om vooraf waardering en erkenning uit te spreken voor wat maatschappelijke organisaties in de stad doen. Zodat de subsidieregeling met allianties ook meer overkomt als een uitnodiging aan het veld om op eigen wijze aan een doel te werken dat zij met de gemeente gemeenschappelijk hebben. Zowel de gemeente als de maatschappelijke organisaties werken immers – naast elkaar – aan doelen als emancipatie, inclusie en antidiscriminatie. In het nieuwe visiedocument dat de wethouder in april 2023 naar buiten bracht zijn hier meerdere aanknopingspunten voor te vinden.⁶
- Verder kan de gemeente – zoals al in de conclusies van de procesevaluatie opgemerkt (Van der Klein et al., 2022) – haar eigen rol in het alliantiebeleid nader omschrijven. Tevens kan de gemeente de rol van allianties binnen het gehele instrumentarium ten behoeve van diversiteits- en inclusiviteitsbeleid explicieter toelichten.

Er zijn ook leerpunten op het terrein van inrichting van de regeling en de monitoring van de nieuwe subsidieregeling:

- Het is van belang om het veld in de aanvraagfase en achteraf minder theoretisch te belasten en een alternatief te vinden voor de arbeidsintensieve ToC in de aanvraagprocedure en MSC in verantwoording achteraf.

⁶ https://openresearch.amsterdam/image/2023/4/12/visiedocument_inclusie_en_antidiscriminatiebeleid.pdf

- Voor een eventuele volgende subsidieregeling adviseren we om de ruimte van een eigen inhoudelijke invulling binnen de gestelde bestuurlijke kaders te behouden en om zoveel mogelijk te sturen op concrete doelgroepen.
- Er kan meer werk gemaakt worden van de meerjarige zekerheid voor veldpartijen door ook daadwerkelijk voor twee of meer jaar subsidie toe te kennen.
- Het verdient aanbeveling om meer continuïteit en standaardisering in te bouwen in het contact tussen de afdeling Diversiteit van de gemeente en de allianties
- Allianties kregen in de nieuwe regeling niet allemaal evenveel subsidie en het alliantiebudget had weinig te maken met het aantal partijen dat deelnam aan de alliantie. Onder meer daardoor hebben niet alle allianties evenveel budget tot hun beschikking voor coördinatie van samenwerking en activiteiten. Het is aan te raden dit in een eventuele volgende ronde subsidies aan allianties, iets gelijkjer te trekken en daaraan gekoppeld aan de allianties te vragen om het budget intern op basis van levering van werkzaamheden te verdelen.
- Om zowel het samenwerkingsproces als de resultaatgerichtheid van de allianties recht te doen kan er het best een maximum en een minimum aan het aantal deelnemende partijen gesteld worden.

Tot slot

Deze voorlopige leerpunten laten onverlet dat de gemeente met de geëvalueerde subsidieregeling de gestelde inhoudelijke- en procesdoelen grotendeels realiseert. Al in de procesevaluatie constateerde het Verwey-Jonker Instituut dat dat volgens de direct betrokkenen het geval was. Nu constateren we dat niet alleen de ervaringen met de nieuwe subsidieregeling positief zijn, maar ook de doelrealisatie op zich. Zeker ten opzichte van de eerdere regeling lukt het om het veld strategischer te benutten, het lukt om beter te sturen op gewenst resultaat -in casu de beleidsprioriteiten-, en het lukt om via allianties synergie in het veld te bewerkstelligen. In deze evaluatie vindt de gemeente Amsterdam een goede basis om een eventuele nieuwe ronde desgewenst te starten én tegelijkertijd een verbeterslag te maken in de inrichting van de subsidieregeling voor allianties.

6 Literatuur

Beleidsbrief van gemeente Amsterdam. (2018, 18 december). Beleidsbrief diversiteit en inclusiviteit Commissie KDD, gemeente Amsterdam. <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/diversiteit/>

Besluit van gemeente Amsterdam. (2022, 21 februari). Besluit van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Amsterdam tot het opnieuw openstellen van de Subsidieregeling 'diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023' met betrekking tot de bestuurlijke prioriteit mannenemancipatie alsmede het opnieuw vaststellen van de subsidieplafonds ten behoeve van deze subsidieregeling (Gemeentebblad 2022, 74337). <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/gmb-2022-74337.html>

Bleeker, Y., Ploeg, van der Y. en F. Kriek. (2016). Evaluatie van de subsidieregeling burgerschap en diversiteit. Amsterdam: Regioplan.

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

Klein, M. van der, Badou, M. en M. Out. (2022). Ervaringen met allianties en alliantiebeleid in Amsterdam Procevaluatie Subsidieregeling 'Diversiteit en inclusiviteit voor allianties Amsterdam 2021-2023. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Notitie van de Gemeente Amsterdam. (2020, 16 juni) Bijlage 5. Notitie voor het veld t.b.v. input subsidieregeling strategische allianties Diversiteit.

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

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

Subsidieregeling van gemeente Amsterdam. (2015, 1 september). Subsidieregeling burgerschap en diversiteit. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR380467/1>

Subsidieregeling van gemeente Amsterdam. (2021, 1 februari). Subsidieregeling 'Diversiteit en Inclusiviteit voor Allianties Amsterdam 2021-2023'. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR645518/1>

ToC van Samen Sterk met Werk. (2021). Theory of Change, gendergelijkheid in werk [niet gepubliceerd, 18 pagina's].

ToC van De ongelooflijke geschiedenis van onze voorouders. (2021). Theory of Change, koloniale – en migratiegeschiedenis. Betekenis in heden en verleden voor Amsterdammers [niet gepubliceerd, 20 pagina's].

ToC van Wij zijn Amsterdam. (2021). Theory of Change subsidieregeling diversiteit en inclusiviteit voor alliantie Inclusief Herdenken Amsterdam 2021-2023 [niet gepubliceerd, 7 pagina's].

ToC van Amsterdammers Samen Tegen Racisme & Discriminatie. (2021). Amsterdammers samen tegen racisme [niet gepubliceerd, 28 pagina's].

ToC van DeQlub+ van Amsterdam. (2021). Theory of Change (ToC) Alliantie Zichtbaarheid en Pride [niet gepubliceerd, 73 pagina's].

ToC van Bipoc alliantie. (2021). Theory of Change [niet gepubliceerd, 25 pagina's].

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

Visiedocument van gemeente Amsterdam (2023) Amsterdam, een stad uit duizenden. Visiedocument Inclusie en Antidiscriminatiebeleid 2023|2026. https://openresearch.amsterdam/image/2023/4/12/visiedocument_inclusie_en_antidiscriminatiebeleid.pdf

Voordracht van gemeente Amsterdam. (2020, 30 juni). Voordracht voor de Collegevergadering 'Nieuw Instrumentarium Diversiteit'. Nummer VN2020-008307.

COLOFON

Opdrachtgever	Gemeente Amsterdam.
Auteurs	Dr. M. van der Klein Dr. M. Kahmann
Met medewerking van	M. Badou, MSc
Foto omslag	Adobe Stock, gerasimov174, 216265057
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59 C 3522 KE 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 978-94-6409-248-6

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, augustus 2023.

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.