



Answering
tomorrow's
challenges
today

Midtermevaluatie allianties voor gender- en lhbt+-gelijkheid

Eindrapport

Ministerie van OCW, directie Emancipatie

Rotterdam, 5 maart 2025

Midtermevaluatie allianties voor gender- en lhbt+-gelijkheid

Eindrapport

Ministerie van OCW, directie Emancipatie

Rotterdam, 5 maart 2025

Auteurs:

Elvira Meurs
Rana Orhan Pees
Charlotte van Eijk
Zazie Weiffenbach
Meliha Verlasevic

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1 Achtergrond en doelstelling onderzoek.....	8
1.1 Achtergrond.....	8
1.2 Doel van de evaluatie.....	9
1.3 Onderzoeksvragen.....	9
1.4 Onderzoeksmethoden.....	10
1.5 Leeswijzer.....	11
2 Doeltreffendheid	12
2.1 Uitvoering van activiteiten	12
2.2 Bijdrage aan strategische doelen.....	14
2.3 Ruimte voor verbetering.....	15
3 Samenwerking binnen de allianties.....	17
3.1 Samenwerking binnen de allianties	17
3.2 Meerwaarde van samenwerking	18
3.3 Uitdagingen in de samenwerking.....	19
3.4 Ruimte voor verbetering.....	20
4 Samenwerking met het ministerie van OCW.....	22
4.1 Partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW.....	22
4.2 Fasen in het subsidietraject	23
4.3 Ruimte voor verbetering.....	25
5 Conclusies en verbeterpunten.....	26
5.1 Doeltreffendheid allianties.....	26
5.2 Samenwerking binnen de allianties	27
5.3 Samenwerking met het ministerie van OCW	28
Bijlage 1: De allianties	29
Bijlage 2: Functies vanuit de samenwerkingsovereenkomsten.....	37

Samenvatting

Achtergrond en doelstelling

Sinds 2017 verstrekt het ministerie van OCW subsidies aan allianties van maatschappelijke organisaties om gendergelijkheid en gelijkheid wat betreft seksuele oriëntatie, genderidentiteit en geslacht (lhbtqia+) te bevorderen. De huidige 'Subsidieregeling gender- en LHBTI+-gelijkheid' (2022-2027) beoogt met het ondersteunen van acht allianties meer focus en samenhang te bereiken en versnippering van subsidiegeld te voorkomen. De allianties ontvangen gezamenlijk ruim 46 miljoen euro aan subsidie.

Deze midtermevaluatie richt zich op de doeltreffendheid van de allianties en de samenwerking binnen de allianties en met het ministerie van OCW. De evaluatieperiode loopt van januari 2023 tot januari 2025 en biedt de mogelijkheid om successen te leren en verbeteringen aan te brengen. De evaluatie is opgezet als een zelfevaluatie, waarbij de allianties zelf reflecteren op hun activiteiten, behaalde resultaten en knelpunten. Ecorys heeft het proces ondersteund en uniforme evaluatiekaders en dataverzamelingsmethoden geboden. Ook heeft Ecorys verdiepende gesprekken met de allianties en interviews met de accounthouders van het ministerie van OCW gevoerd.

Bevindingen

Doeltreffendheid

Doeltreffendheid verwijst naar in hoeverre de activiteiten van de allianties hebben bijgedragen aan het behalen van hun strategische doelen en wat de achterliggende redenen zijn voor de mate van de bijdrage.

De acht allianties hebben elk een activiteitenplan opgesteld, goedgekeurd door het ministerie van OCW. In 2023 en 2024 waren 276 activiteiten gepland, waarvan 77% (213 activiteiten) inmiddels is behaald of op schema ligt. De uitvoering verloopt grotendeels volgens plan, maar bij 11% (30 van 276) van de activiteiten trad vertraging op of waren aanpassingen nodig. Dit kwam door onvoorziene omstandigheden zoals maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Aanpassingen werden vaak gedaan na onderzoek en reflectie, en nieuwe activiteiten werden toegevoegd op basis van veranderende inzichten.

De door het ministerie van OCW geboden flexibiliteit heeft een positief effect op de uitvoering, maar vraagt ook extra capaciteit, tijd en middelen van de partners. Een klein deel van de activiteiten (4%, 10 van 276) werd stopgezet door capaciteitsuitdagingen en veranderende focus. Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de val van het kabinet en toenemende polarisatie, beïnvloeden de uitvoering van activiteiten.

De *theory of change* is een methodologisch kader dat beschrijft hoe en waarom een bepaalde verandering zal plaatsvinden. Binnen de subsidieregeling is een *theory of change* afgesproken, waardoor op een efficiënte manier effectiviteit kan worden gemeten. Harde conclusies over de impact van de activiteiten van allianties kunnen echter niet worden getrokken. Voor meer onderbouwing van de effectiviteit zijn impactstudies nodig, die tijd en middelen vergen.

De meeste allianties geven aan dat de meerjarige subsidie essentieel is voor duurzame verandering. De langere looptijd stelt hen in staat om continu te leren en inzichten mee te nemen in de resterende subsidieperiode. Allianties die onder de vorige subsidieregeling al bestonden, benadrukken dat voortzetting van subsidiëring een positief effect heeft op het behalen van lange termijn resultaten.

Samenwerking binnen de allianties

De acht allianties hebben elk een samenwerkingsovereenkomst waarin de rolverdeling en afspraken zijn vastgelegd. Over het algemeen is de rolverdeling vergelijkbaar, met een penvoerder die contact onderhoudt met het ministerie van OCW en de financiële verantwoording draagt. Beslissingen worden genomen in alliantie-overleg en de uitvoering vindt plaats in programmateams of werkgroepen. De teams verschillen per alliantie en kunnen per partner of overstijgend zijn, geleid door (deel)projectleiders.

De samenwerking binnen de allianties wordt als positief ervaren. Er is sprake van wederzijds respect, open communicatie en een gevoel van saamhorigheid. Regelmatige check-ins en op de hoogte zijn van elkaars activiteiten vormen de basis voor een goede samenwerking. De jaarlijkse alliantiedagen worden als waardevol ervaren voor netwerken en kennisdeling.

De meerwaarde van samenwerking binnen een alliantie ligt in het bundelen van kennis en expertise, thematische uitwisseling, delen van netwerken en vergroten van beleidsbeïnvloeding. Gezamenlijke inspanningen zorgen voor een groter bereik, meer synergie en hogere doeltreffendheid. Partners benadrukken dat bepaalde activiteiten zonder de alliantie onmogelijk zouden zijn geweest of ten koste zouden zijn gegaan van de kwaliteit en effectiviteit.

Ondanks de voordelen staan allianties voor enkele uitdagingen. In de beginperiode was er soms onduidelijkheid over de rolverdeling, vooral bij nieuwe samenwerkingen. Capaciteitsproblemen en personeelsswisselingen kunnen leiden tot vertragingen of incomplete uitvoering van activiteiten. Goede communicatie en kennisoverdracht zijn essentieel om continuïteit te waarborgen.

Samenwerkingen binnen de huidige subsidieregeling vergen tijd om goed van de grond te komen. Het kostte allianties tijd om elkaars werkwijzen te leren kennen en onderlinge afstemming te vinden. Verschillende perspectieven bieden ook meerwaarde doordat partners van elkaar kunnen leren. Extra communicatievormen zoals regelmatigere overleggen of één-op-één check-ins kunnen helpen om alle partijen meer op één lijn te brengen.

Samenwerking met het ministerie van OCW

De samenwerking tussen de allianties en het ministerie van OCW vindt plaats op twee niveaus: jaarlijks op bestuurlijk niveau en elk kwartaal op accounthoudersniveau. De allianties ervaren deze partnerschapsrelatie als positief, gekenmerkt door zowel formele als informele overlegmomenten die belangrijk zijn voor strategische afstemming en voortgangsbespreking.

Tijdens de jaarlijkse bestuurlijke overleggen wordt teruggeblikt op het afgelopen jaar en vooruitgekeken naar de komende periode. Strategische vraagstukken en beleidsprioriteiten worden besproken. De allianties waarderen deze momenten, maar wensen meer commitment vanuit hogere ambtelijke lagen en duidelijkere beleidslijnen.

Op accounthoudersniveau vinden elk kwartaal voortgangsgesprekken plaats over de uitvoering van het activiteitenplan, financiële stand van zaken en mogelijke knelpunten. Sommige allianties en accounthouders vragen zich af of vier overleggen per jaar nodig zijn, aangezien dit soms ten koste gaat van efficiëntie.

De samenwerking met het ministerie van OCW wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en professionaliteit. Regelmatig en prettig contact wordt benadrukt, waarbij formele rapportages tijdig worden ingediend en vragen goed worden afgestemd. De goede bereikbaarheid en actieve betrokkenheid van accounthouders worden gewaardeerd, wat resulteert in een betere samenwerking en grotere impact van de alliantieactiviteiten.

Het subsidietraject kent verschillende fasen: subsidieaanvraag, subsidieverlening en subsidieverantwoording. Allianties ervaren de administratieve lasten als zwaar, vooral de jaarverantwoording die veel details vraagt en tijd kost. Vertragingen in de goedkeuring van verantwoordingen via het administratieve systeem DUS-I kunnen problemen opleveren voor nieuwe activiteiten. Proactief contact opnemen met DUS-I kan de voortgang versnellen.

Allianties ervaren dat de verantwoording sterk gericht is op output en kwantitatieve meetbare indicatoren, wat veel tijd, capaciteit en middelen van hen vraagt. Ze zetten zelf in op kwalitatieve impactmetingen om inzicht te krijgen in hoe activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen. Een sterker partnerschap met het ministerie van OCW kan bijdragen aan meer strategische afstemming en ondersteuning van de slagkracht van de allianties.

Aanbevelingen

Wij doen op basis van ons onderzoek aanbevelingen om de doeltreffendheid en doelmatigheid te vergroten.

Aan **de allianties** doen we de volgende aanbevelingen:

Binnen de resterende periode

1. **Vergroot de focus op het bereik en het verspreiden van producten.** Het is belangrijk om niet alleen nieuwe kennis en producten te ontwikkelen, maar ook bestaande kennis en producten goed te benutten en te implementeren. Dit vraagt om bewuste en scherpe keuzes in de activiteiten die worden uitgevoerd.
2. **Blijf flexibel en bereid om in te spelen op veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten.** Flexibiliteit en aanpassingsvermogen hebben een positief effect op de uitvoering van activiteiten en verbeteren de kwaliteit en opbrengsten van de interventies.
3. **Onderbouw de ToC bij wijzigingen in activiteiten.** Tegelijkertijd moet er wel steeds gekeken worden of de aangepaste of niet uitgevoerde activiteiten aansluiten bij de ToC. Voorwaarde voor de werking van de ToC is namelijk dat de activiteiten ook daadwerkelijk bijdragen aan de hogere doelstellingen. Onderbouw daarom ook richting OCW dat veranderingen in activiteiten voor effecten binnen de ToC hebben.
4. **Verbeter capaciteitsbeheer en personeelswisselingen.** Besteed aandacht aan capaciteitsproblemen en personeelswisselingen. Zorg voor extra inspanningen om kennisoverdracht en continuïteit te waarborgen, zodat de uitvoering van activiteiten niet wordt verstoord. Sommige allianties hebben al een werkend systeem voor kennisoverdracht, zoals gemeenschappelijke mappen.
5. **Zorg voor effectievere communicatielijnen.** Houd korte lijnen en stroomlijn de communicatie beter.

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode)

6. **Zorg voor een solide basis bij eventuele nieuwe samenwerking.** Het is wenselijk om in de eerste fase van een alliantieperiode meer ruimte te bieden voor kennismaking, afstemming en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie. Dit helpt de samenwerking beter van de grond te komen.

Aan **het ministerie van OCW** doen we de volgende aanbevelingen:

Binnen de resterende periode

1. **Faciliteer aanvullende kennisdeling en samenwerking.** Sommige allianties willen nog meer samenwerking en kennisdeling tussen de partners opzoeken. Dit kan bijvoorbeeld door meer afstemming op strategisch en/of inhoudelijk niveau binnen de activiteitenthema's en interventies. Een actievere inzet van het ministerie van OCW in het faciliteren van deze zou kunnen bijdragen aan een effectievere samenwerking.
2. **Verbeter communicatie en verwachtingen naar allianties toe.** Zorg voor duidelijke afspraken en tijdige informatievoorziening over rapportageverplichtingen en administratieve procedures. Dit helpt allianties om beter te plannen en hun capaciteit efficiënter te benutten.
3. **Versterk de partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW.** Zorg voor duidelijkere beleidslijnen en een sterkere koppeling tussen alliantieactiviteiten en de bredere doelstellingen van het ministerie. Bied meer begeleiding en ondersteuning bij politieke en maatschappelijke uitdagingen, en versterk de feedback op jaarrapportages en wijzigingsverzoeken.
4. **Optimaliseer het subsidietraject en de verantwoording.** Verminder de administratieve lasten door het verantwoordingstraject te stroomlijnen en tijdige goed- of afkeuringen van financiële rapportages te geven. Reageer tijdig en inhoudelijk op ingediende jaarplannen, zodat allianties kunnen peilen welke onderdelen van meerwaarde zijn voor het ministerie van OCW en hun tijd en middelen efficiënter kunnen inzetten. Bezie bij goedkeuring van wijziging in activiteiten of er een onderbouwing geleverd is, waarbij ingegaan wordt op de effecten van de veranderingen in activiteiten op de ToC.

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode)

7. **Veranderingen hebben tijd nodig, gun de partijen deze tijd.** Veranderingen in maatschappelijke thema's duren lang. Het is belangrijk om de partijen de tijd te gunnen om deze veranderingen daadwerkelijk te realiseren.
8. **Weeg af of meer onderbouwing van de effectiviteit gewenst is.** De keuze voor de *theory of change* is een efficiënte methode om effectiviteit te meten, maar harde conclusies over de impact van de activiteiten kunnen niet worden getrokken. Impactmetingen vragen om meer tijd en middelen, en het is belangrijk om af te wegen of deze extra inzet wenselijk is, gezien de lange termijn die de veranderingen vergen.
9. **Denk na over verkleinen van ongelijk speelveld voor kleine organisaties.** Kleinere organisaties kunnen een ongelijk speelveld ervaren bij toegang tot meerjarige projecten en alliantiesubsidies. De drempelcriteria sluiten veel van deze organisaties buiten. In toekomstige allianties zou meer rekening gehouden kunnen worden met capaciteitsverschillen tussen partners. Suggesties zijn onder andere het aanbieden van organisatie-inrichtingstools voor nieuwe allianties en het organiseren van workshops voor alliantiecoördinatie.

1 Achtergrond en doelstelling onderzoek

1.1 Achtergrond

Sinds 2017 zet het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), directie Emancipatie, zich in op het bevorderen van gendergelijkheid en gelijkheid wat betreft seksuele oriëntatie, genderidentiteit en geslacht (lhbtq+) door middel van een subsidieregeling. Met deze regeling verstrekt het ministerie van OCW subsidies aan activiteiten die worden uitgevoerd door strategische samenwerkingsverbanden van maatschappelijke organisaties, de allianties.¹ De huidige ‘Subsidieregeling gender- en LHBTI+-gelijkheid’ volgde de eerste regeling (2017-2022) op en ondersteunt acht allianties van maatschappelijke organisaties uit het emancipatieveld.² Met deze allianties heeft het ministerie van OCW een partnerschaps-overeenkomst afgesloten, waarbij zij gezamenlijk ruim 46 miljoen euro aan subsidie ontvangen.³

Het doel dat het ministerie van OCW met deze werkvorm heeft, is om meer focus en stroomlijning te bereiken en om versnippering van subsidiegeld te voorkomen. Door in te zetten op samenwerking wordt verwacht dat activiteiten meer samenhang hebben en dat er meer inhoudelijke afstemming plaatsvindt tussen de maatschappelijke organisaties, en tussen deze organisaties en het ministerie van OCW.⁴

Tabel 1.1 beschrijft de allianties, de betrokken organisaties en de strategische doelstellingen. Zie **bijlage 1** voor meer informatie over de allianties.

Tabel 1.1 Allianties, betrokken organisaties en strategische doelstelling

Alliantie	Betrokken organisaties	Strategische doelstelling
Kleurrijk en Vrij*	COC Nederland (penvoerder), Transgender Netwerk Nederland (TNN), Nederlandse organisatie voor seksediversiteit (NNID) en Bi+ Nederland	Bevordering van lhbt+-gelijkheid en gelijkwaardigheid in Nederland op de terreinen onderwijs, veiligheid, gezondheid, arbeidsmarkt, media, politiek, recht en leefvormen
Financieel Sterk door Werk	Women Inc. (penvoerder), Bureau Clara Wichman en Het Potentieel Pakken	Bevordering van de duurzame financiële onafhankelijkheid van praktisch opgeleide vrouwen binnen de sectoren zorg, schoonmaak en kinderopvang.
Verandering van Binnenuit 2.0*	Movisie (penvoerder), het Consortium Zelfbeschikking en samenwerkingsverband LCC+	Bevordering van gender- en LHBTI+-gelijkheid en sociale veiligheid in gesloten gemeenschappen.
Act4Respect Unlimited*	Rutgers (penvoerder), COC Nederland en Atria	De sociale veiligheid bevorderen door het verminderen van seksueel geweld en (ex)partnergeweld tegen meisjes, jonge vrouwen en LHBTI+-personen

¹ Ministerie van OCW, 4.13 Beleidsartikel 25 Emancipatie, zie [link](#) (laatst geraadpleegd op 08/01/2025).

² Ministerie van OCW, [KST 30 420-374](#), 2022; Subsidieregeling gender- en LHBTI+-gelijkheid 2022-2027 (geraadpleegd op 08-01-2025).

³ Ministerie van OCW, [KST 30 420-374](#), 2022, p. 26-27.

⁴ Verweij-Jonker Instituut, *Synergie in en met allianties – Procesevaluatie strategische partnerschappen in het emancipatiebeleid*, 2020.

Alliantie	Betrokken organisaties	Strategische doelstelling
Politica	WO=MEN Dutch Gender Platform (penvoerder), Stem op een Vrouw en de Nederlandse Vrouwen Raad	Duurzame gelijke representatie van vrouwen in al hun diversiteit in de Nederlandse politiek ten behoeve van een eerlijke machtsbalans en volledige (gender)gelijkheid in de samenleving
Jong Gelijk	Rutgers (penvoerder), Colored Qollective, Femmes for Freedom en de Nationale Jeugdraad	Een samenleving creëren waarin jongeren elkaar meer ruimte geven om zich te ontwikkelen en uit te drukken op het gebied van gender en seksualiteit.
Worden Wie Je Bent	VHTO (penvoerder), Stichting School en Veiligheid (SSV), Movisie en Emancipator	Een onderwijssector waarin alle leerlingen zich vrij voelen zichzelf te zijn en te worden wie ze willen worden, in een (sociaal) veilige omgeving waarin genderstereotypen worden doorbroken die de keuzes van leerlingen kunnen beïnvloeden.
Gezondheidszorg Op Maat*	Women Inc. (penvoerder), COC Nederland en Rutgers	Bevordering van passende zorg die rekening houdt met gezondheidsverschillen die samenhangen met diversiteit in sekse, gender en seksuele oriëntatie.

* Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022.

1.2 Doel van de evaluatie

Deze evaluatie heeft als doel inzicht te krijgen in hoeverre de activiteiten van de allianties bijdragen aan het bereiken van de strategische doelstellingen. Daarnaast wordt gekeken naar de samenwerking binnen de alliantie en de partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW.

De midtermevaluatie biedt de allianties en het ministerie van OCW de mogelijkheid om te leren van successen en verbeteringen aan te brengen voor de resterende alliantieperiode. De evaluatieperiode betreft januari 2023 t/m januari 2025. Dit rapport is de uitwerking van deze evaluatie.

1.3 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen in **Tabel 1.2** staan centraal in de midtermevaluatie en vormden het uitgangspunt voor het evaluatiekader.

Tabel 1.2 **Overzicht onderzoeksvragen**

Evaluatiecriterium	Onderzoeksvragen
Doeltreffendheid allianties	In hoeverre hebben de activiteiten van de allianties bijgedragen aan het behalen van de geformuleerde strategische doelen van de allianties?
	Wat zijn onderliggende redenen voor de mate van bijdrage aan de strategische doelen?
	In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?
Organisatorische doelmatigheid:	Hoe werken de organisaties samen binnen de alliantie?
	Hoe is de rolverdeling tussen de betrokken partijen in theorie en in de praktijk?

Evaluatiecriterium	Onderzoeksvragen
Samenwerking binnen de allianties	Wat zijn knelpunten met betrekking tot de samenwerking binnen de allianties?
	In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?
Organisatorische doelmatigheid: Samenwerking met het ministerie van OCW	Hoe ervaren de allianties de partnerschapsrelatie met OCW?
	Wat zijn knelpunten met betrekking tot de samenwerking met OCW?
	In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?
	Hoe ervaren de allianties het subsidietraject, de verantwoording van de subsidie en de financiële afhandeling van de subsidie?

1.4 Onderzoeksmethoden

Om overkoepelende uitspraken te doen over de doeltreffendheid en organisatorische doelmatigheid van de allianties is input van de allianties zelf nodig. Daarom is de midtermevaluatie opgezet als zelfevaluatie, waarbij de allianties reflecteren op hun activiteiten, behaalde resultaten, knelpunten en samenwerking. Wij hebben als facilitator en procesbewaker het evaluatiekader opgesteld en de dataverzameling gefaciliteerd, en ervoor gezorgd dat de dataverzameling voor de acht allianties uniform verliep.

Het onderzoek bestond uit verschillende stappen:

- **Ontwikkeling evaluatiekader:** We analyseerden relevante documenten om een beeld te krijgen van de strategische doelen, activiteiten, verwachte resultaten en betrokken organisaties per alliantie. Ook organiseerden we een bijeenkomst met twee allianties om inzicht te krijgen in de capaciteit en mogelijkheden van allianties.
- **Opstellen en afstemmen van evaluatiekader en vragenlijst:** We legden het conceptevaluatiekader en de vragenlijst voor aan de twee allianties en het ministerie van OCW voor feedback en goedkeuring.
- **Uitvoering zelfevaluatie door allianties:** Alle allianties vulden het evaluatiekader en de vragenlijst in, met onze begeleiding. De zelfevaluatie vond plaats van november 2024 t/m januari 2025. In deze periode hadden de allianties de mogelijkheid om vragen te stellen.
- **Rondetafelgesprekken en interviews:** We voerden verdiepende gesprekken met de allianties om verdere kwalitatieve data en ontbrekende informatie te verzamelen. Ook interviewden we de accounthouders van het ministerie van OCW om inzicht te krijgen in hun ervaringen met de partnerschapsrelatie tussen het ministerie en de allianties.

Voor de analyse hebben we de volgende bronnen geraadpleegd:

- Subsidieregeling gender- en LHBTI+-gelijkheid 2022-2027
- Relevante beleidsdocumenten en kamerbrieven, zoals de Emancipatienota 2022-2025 en Kamerbrief Emancipatie van 18 november 2024
- Verweij-Jonker Instituut (2020), 'Synergie in en met allianties – Procesevaluatie strategische partnerschappen in het emancipatiebeleid'
- Activiteitenplannen, jaarverslagen, samenwerkings- en partnerschapsovereenkomsten

Aangezien de evaluatie als een zelfevaluatie is opgezet, bestaat er een zekere mate van subjectiviteit en mogelijk (onbewuste) bias in een deel van de input. Dit kan van invloed zijn op de resultaten en conclusies. We hebben de allianties echter begeleid bij het invullen van de zelfevaluatie en tijdens de rondetafelgesprekken doorgevraagd op de input. Daarnaast hebben we de doeltreffendheid aan de hand van de voortgang van activiteiten gemeten, wat betekent dat we de daadwerkelijke voortgang hebben geanalyseerd. De toelichtingen van de allianties op deze voortgang hebben ons geholpen om resultaten te duiden.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit verschillende onderdelen. In **hoofdstuk 2** zetten we de mate van doeltreffendheid van de allianties uiteen. Hierbij gaan we in op de invulling van hun activiteiten en de mate van bijdrage aan het behalen van de strategische doelen. Vervolgens presenteren we in **hoofdstuk 3** de samenwerking binnen de allianties en in **hoofdstuk 4** de samenwerking met het ministerie van OCW. We gaan in dit hoofdstuk ook in op de ervaringen rondom het subsidietraject en de financiële afhandeling van de subsidie. Tot slot lichten we in **hoofdstuk 5** onze conclusies en verbeterpunten toe. De **bijlagen** bevatten de beschrijvingen van de allianties en de samenwerkingsovereenkomsten.

2 Doeltreffendheid

In dit hoofdstuk onderzoeken we in hoeverre de activiteiten van de allianties hebben bijgedragen aan het behalen van hun strategische doelen en wat de achterliggende redenen zijn voor de mate van de bijdrage aan de strategische doelen. Ook gaan we in op de ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode.

De te beantwoorden vragen in dit hoofdstuk zijn:

- In hoeverre hebben de activiteiten van de allianties bijgedragen aan het behalen van de geformuleerde strategische doelen van de allianties?
- Wat zijn onderliggende redenen voor de mate van bijdrage aan de strategische doelen?
- In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?

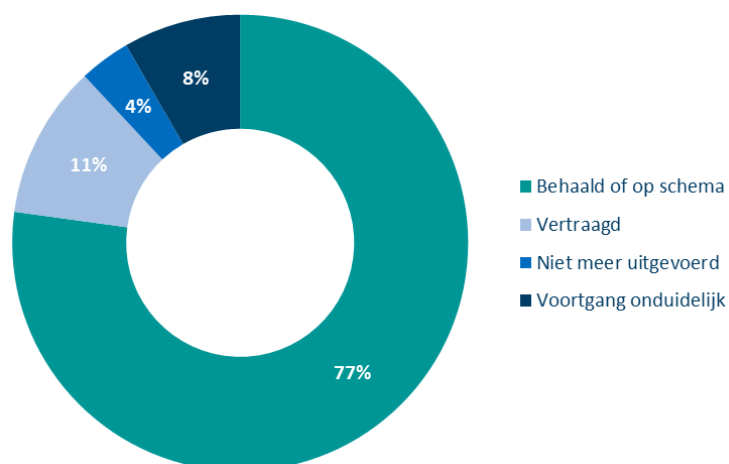
2.1 Uitvoering van activiteiten

De acht allianties hebben elk een activiteitenplan opgesteld, vooraf goedgekeurd door het ministerie van OCW. Hierin wordt beschreven hoe de resultaten van de activiteiten na afloop geborgd worden. De goedgekeurde activiteitenplannen vormen in deze paragraaf de basis voor de beoordeling van de vraag in hoeverre de activiteiten van de allianties hebben bijgedragen aan het behalen van de geformuleerde doelen.

Ruim driekwart van de activiteiten is volgens plan uitgevoerd

In 2023 en 2024 waren in totaal 276 activiteiten gepland, waarvan meer dan driekwart (77%, 213 activiteiten) inmiddels behaald is of op schema ligt. De uitgevoerde activiteiten hebben onder andere betrekking op onderzoek en kennisontwikkeling en ondersteuning en begeleiding. De uitvoering van de activiteiten binnen de allianties verloopt hiermee grotendeels volgens de opgestelde activiteitenplannen (**Figuur 2.1**).

Figuur 2.1 Status van activiteiten⁵



Soms zijn er vertragingen of zijn aanpassingen noodzakelijk

De implementatie van activiteiten blijkt in de praktijk dynamisch en onderhevig aan onvoorziene omstandigheden die aanpassingen noodzakelijk maken, zoals onverwachte

⁵ De voortgang van een deel van de activiteiten (23 van 276; 8%) is onduidelijk op basis van de beschikbare input.

maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Allianties ervaren de implementatie van hun activiteiten dan ook als een leerproces. Ze ontdekken gaandeweg welke methoden het beste werken en passen hun aanpak hierop aan.

Bij iets meer dan één op de tien van de activiteiten (30 van 276; 11%) is vertraging opgetreden en/of was aanpassing van de activiteiten nodig. Vertraging vond met name plaats bij activiteiten die veel interactie vergden.

“Binnen activiteit [...] verloopt bijvoorbeeld de werving van organisaties moeizaam. De uitvoer evalueren we dan, waarna we vervolgens keuzes voor aanpassingen maken. Dit kost tijd maar heeft op termijn tot verbeteringen geleidt.”

Aanpassing van activiteiten vond in de meeste gevallen plaats na onderzoek, reflectie en evaluaties. Een concreet voorbeeld van een aanpassing van een activiteit is een alliantie die oorspronkelijk focusgroepen had gepland, maar ontdekte dat niet alle deelnemers evenveel aan het woord kwamen. Door over te stappen op individuele interviews werd de kwaliteit van de inzichten volgens hen verbeterd. Een ander voorbeeld is dat een netwerk oorspronkelijk als ambassadeursnetwerk in de aanvraag stond, maar dit sloot niet aan bij de doelgroep professionals die een actievare rol wilden vanwege hun bestaande kennis. Daardoor heet het nu een expertnetwerk.

In sommige gevallen voegden allianties nieuwe activiteiten toe op basis van veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten. Zo besloot een alliantie na de eerste twee jaar haar activiteiten anders vorm te geven, wat in nieuwe initiatieven resulteerde die aanvankelijk niet in de projectaanvraag waren opgenomen. Aanpassingen vinden overigens plaats in overleg met de accounthouder van het ministerie van OCW. Ook wordt er bij grootschalige wijzigingen een wijzigingsverzoek ingediend (zie ook hoofdstuk 4).

De door het ministerie van OCW geboden flexibiliteit heeft volgens allianties een positief effect op de uitvoering. Het stelde hen in staat efficiënter en doelgerichter te werken, wat de kwaliteit en opbrengsten van de activiteiten volgens hen ten goede komt. Tegelijkertijd benadrukken allianties dat deze adaptieve werkwijze ook extra capaciteit, tijd en middelen vraagt van de betrokken partners.

Een klein deel van de activiteiten is niet uitgevoerd

Een klein deel van de activiteiten (10 van 276; 4%) is vroegtijdig stopgezet door de allianties. Dit is het ministerie van OCW afgestemd. Het vroegtijdig stoppen kwam met name door een verandering in focus door de actualiteit en capaciteitsuitdagingen. Zie ook paragraaf 2.3 voor deze uitdagingen in de uitvoering.

Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen

Naast interne factoren spelen politieke en maatschappelijke ontwikkelingen een belangrijke rol in de uitvoering van activiteiten. Ze kunnen de implementatie beïnvloeden zonder dat allianties hier directe controle over hebben. Met name de val van het kabinet in 2023 en de daaropvolgende verkiezingen vereisten in deze subsidieperiode onvoorziene inzet van meerdere allianties. Allianties benadrukken dat het lastig is om op politieke en maatschappelijke ontwikkelingen te anticiperen.

Daarnaast heeft het huidige politieke klimaat, de toenemende gevoeligheid en polarisatie rondom thema's zoals emancipatie, gendergelijkheid en inclusiviteit een negatieve invloed gehad op het werk van sommige allianties. De Week van de Lentekriebels riep bijvoorbeeld veel maatschappelijke weerstand op, wat de samenwerking met scholen bemoeilijkte voor

de betreffende alliantie. Ook ontvingen medewerkers van een andere alliantie heftige reacties naar aanleiding van de Week van de Lentekriebels en waren er gevallen waarin zij persoonlijk werden aangevallen. Een andere alliantie gaf aan dat zij uit veiligheids- overwegingen campagnefilms en publicaties hebben geanonimiseerd. Voor weer een andere alliantie had de toenemende polarisatie en discriminatie van migranten en moslims in het bijzonder een grote impact op de achterban, de opvattingen over hun thema's en de bereidwilligheid om deel te nemen aan activiteiten.

Allianties ervaren dat belangrijk is om sommige interventies aan te passen aan veranderingen in de maatschappelijke context. Daarom proberen ze de activiteiten beter te koppelen aan de maatschappelijke ontwikkelingen en behoeftes, beleidsontwikkelingen en het publieke debat. Enkele allianties hebben bijvoorbeeld activiteiten met scholen aangescherpt zodat deze relevanter zijn in de huidige context van scholen en daarmee effectiever is voor het bereiken van hun doel. De wijziging van activiteiten vereist echter flexibiliteit en continue afstemming, waarvoor voldoende capaciteit en middelen nodig zijn. Meerdere allianties geven aan dat dit voor sommige activiteiten tot vertraging heeft geleid.

2.2 Bijdrage aan strategische doelen

Theory of change en onderbouwing van de effectiviteit

De *theory of change* is een methodologisch kader dat wordt gebruikt om de stappen te beschrijven die nodig zijn om gewenste veranderingen te bereiken. Het biedt een gedetailleerde beschrijving van hoe en waarom een bepaalde verandering zal plaatsvinden in een specifieke context. Binnen de subsidieregeling is een *theory of change* afgesproken, wat betekent dat de allianties geen verdere onderbouwing van de effectiviteit hoeven aan te dragen. Op basis van de *theory of change* kan op zijn meest worden bepaald of een interventie 'potentieel (in)effectief' is en kunnen dus geen harde conclusies over de impact van de activiteiten worden getrokken.

Voor meer onderbouwing van de effectiviteit is andersoortig onderzoek nodig naar de langetermijneffecten van de activiteiten van de allianties (bijvoorbeeld impactstudies). De keuze voor de methode hangt van verschillende punten, waaronder:

- **Tijd en kosten:** Het is belangrijk om te overwegen of de methoden uitvoerbaar en betaalbaar zijn in verhouding tot de verwachte uitkomsten.
- **Causaliteit:** Om een specifieke verbetering of verslechtering rechtstreeks toe te kunnen schrijven aan een interventie gericht op gedragsverandering, is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met de verschillende factoren die gelijktijdig van invloed kunnen zijn.
- **Timing:** De effectiviteit van bepaalde maatregelen wordt soms pas later zichtbaar. Voor sommige maatregelen is de impact pas op lange termijn vast te stellen.

De *theory of change* is een relatief efficiënte methode om effectiviteit te bepalen. Immers de tijd en kosten voor de uitvoering van deze methode zijn relatief beperkt.

De acht allianties hebben elk een *theory of change* opgesteld, die door het ministerie van OCW bij de subsidieaanvraag is beoordeeld. In de *theory of change* wordt beschreven hoe de allianties de door hen opgestelde doelen op lange termijn beogen te behalen en welke activiteiten worden voorzien. Bij de uitvoering van deze activiteiten is dus de verwachting dat die bijdragen aan het behalen van de doelen.

Op basis van de relatief grote hoeveelheid activiteiten die volgens plan wordt uitgevoerd, en verwachte doorwerking volgens de *theory of change* en activiteitenplannen, is het aannemelijk dat de activiteiten van de allianties een positieve bijdrage leveren aan de strategische doelen. De adaptieve werkwijze en interne samenwerking versterken volgens allianties de relevantie en doeltreffendheid van hun inspanningen.

Tegelijkertijd blijft het kwantitatief vaststellen van impact een uitdaging, omdat de meeste strategische doelstellingen gericht zijn op maatschappelijke en gedragsveranderingen. Dit vraagt om een lange termijn focus, waardoor het op dit moment nog te vroeg is om een direct verband te leggen tussen de inzet van de allianties en de uiteindelijke doelen.

Toch gaan meerdere allianties verder dan wat er vanuit de regeling van hen verwacht wordt en werken ze aan meetplannen om beter inzicht te krijgen in hun effecten op resultaatniveau. Sommige allianties doen dit in samenwerking met externe onderzoekspartijen, terwijl anderen deze analyses intern organiseren. De effectmetingen zijn nog in ontwikkeling maar er zijn volgens de allianties wel eerste inzichten die erop wijzen dat hun activiteiten ook meetbaar bijdragen aan het behalen van strategische doelen.

De meeste allianties geven aan dat de meerjarige subsidie essentieel is om duurzame verandering te realiseren. De langere looptijd stelt hen in staat om continu te leren en inzichten uit de uitvoering mee te nemen in de resterende subsidieperiode. Allianties die onder de vorige subsidieperiode al bestonden, benadrukken dat de voortzetting van subsidiëring een positief effect heeft op het behalen van lange termijn resultaten.

2.3 Ruimte voor verbetering

Gelet op het bovenstaande zien wij als evaluatoren ruimte voor verbetering.

Binnen de resterende periode

Onderstaande verbeterpunten voor de allianties komen naar voren:

- **Vergroot de focus op het bereik en het verspreiden van producten.** Meerdere allianties geven aan dat een grotere focus op het bereik en het verspreiden van ontwikkelde tools, onderzoeken, e-learnings, handreikingen en masterclasses onder de doelgroepen de doeltreffendheid in de resterende periode kan vergroten. Zo wordt aangegeven dat het niet alleen van belang is om nieuwe kennis en producten te ontwikkelen, maar ook om de al reeds opgedane kennis en ontwikkelde producten (in de vorm van bijvoorbeeld tools, interventies of masterclasses) goed te benutten en te implementeren in de praktijk. De doeltreffendheid zou kunnen worden vergroot als er meer gebruik gemaakt wordt van de verschillende producten die de afgelopen twee jaar zijn ontwikkeld. Om deze implementatieslag te maken moeten volgens sommige allianties bewuste en scherpe keuzes gemaakt worden in de activiteiten die worden uitgevoerd in de resterende periode van de alliantie.
- **Blijf flexibel en bereid om in te spelen op veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten.** Dit heeft een positief effect op de uitvoering van activiteiten en de kwaliteit en opbrengsten van de interventies verbeteren.
- **Onderbouw de ToC bij veranderingen.** Tegelijkertijd moet er wel steeds gekeken worden of de aangepaste of niet uitgevoerde activiteiten aansluiten bij de ToC. Voorwaarde voor de werking van de ToC is namelijk dat de activiteiten ook daadwerkelijk bijdragen aan de hogere doelstellingen. Onderbouw daarom ook richting OCW dat veranderingen in activiteiten voor effecten binnen de ToC hebben.

- **Voor OCW:** Bezie bij goedkeuring van wijziging in activiteiten of er een onderbouwing geleverd is, waarbij ingegaan wordt op de effecten van de veranderingen in activiteiten op de ToC.

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode)

- **Aan het ministerie van OCW: veranderingen hebben tijd nodig, gun de partijen in dit maatschappelijk middenveld deze tijd.** Een impact is niet snel te realiseren wanneer het gaat om veranderingen in de maatschappelijke thema's waaraan de allianties werken. Dit komt omdat verandering traag verloopt en structurele ongelijkheden diepgeworteld zijn. Ondanks dat verandering soms weerstand oproept, is voortdurende inzet nodig om duurzame veranderingen te bewerkstelligen en ervoor te zorgen dat verbeteringen niet weer afbrokkelen.
- **Aan het ministerie van OCW: weeg af of meer onderbouwing van de effectiviteit gewenst is.** De keuze voor de *theory of change* is een efficiënte methode om effectiviteit te meten. Er kunnen echter geen harde (meetbare) conclusies worden getrokken over de impact van de activiteiten van de allianties. Met impactmetingen is dit wellicht mogelijk, maar die vragen om meer tijd en middelen. Afgewogen moet daarom steeds worden of deze extra inzet in tijd en middelen wenselijk is, ook gezien de lange termijn die de veranderingen vergen.

3 Samenwerking binnen de allianties

In dit hoofdstuk richten wij ons op de samenwerking binnen de allianties. We beschrijven hoe de organisaties binnen de allianties samenwerken door te kijken naar de rolverdeling tussen de betrokken partijen in theorie en in de praktijk, welke knelpunten worden ervaren en waar er ruimte voor verbetering is.

De volgende vragen worden beantwoord in dit hoofdstuk:

- Hoe werken de organisaties samen binnen de alliantie?
- Hoe is de rolverdeling tussen de betrokken partijen in theorie en in de praktijk?
- Wat zijn knelpunten met betrekking tot de samenwerking binnen de allianties?
- In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?

3.1 Samenwerking binnen de allianties

De acht allianties hebben elk een samenwerkingsovereenkomst, waarin is opgeschreven hoe de samenwerking zou moeten functioneren. De verschillende functies en de afspraken zijn opgenomen in [bijlage 2](#). De belangrijkste constatering hierbij is dat de rolverdeling over het algemeen vergelijkbaar is bij de verschillende allianties, met hier en daar een nuanceverschil.

Overkoepelend hebben alle allianties, zoals afgestemd in de partnerschaps- en samenwerkingsovereenkomsten, een partner als penvoerder die het contact met het ministerie van OCW en de financiële verantwoording onderhoudt. Daarnaast hebben de allianties een stuurgroep of de afspraak dat beslissingen in alliantie-overleg worden genomen waarbij vertegenwoordigers van alle alliantiepartners aanwezig zijn. De uitvoering vindt in de meeste gevallen plaats in programme teams of werkgroepen. De allianties hebben hiermee een gestructureerde rolverdeling die, qua invulling, enigszins kan verschillen per alliantie.

De grootste verschillen in de uitvoering zitten op het niveau van de programme teams en werkgroepen. De allianties hebben verschillende teams of werkgroepen gericht op de uitvoering van de activiteiten zoals onderzoek en communicatie. Het verschilt per alliantie of ze veel samenwerken binnen activiteiten of thema's, of meer naast elkaar in eigen teams werken. Enkele allianties met partners die verschillen in werkwijze, doelgroep en/of belangen van deze doelgroep, werken naast elkaar aan hun eigen activiteiten die zijn afgestemd op hun specifieke doelgroep.

De teams/werkgroepen verschillen per allianties en kunnen ingedeeld zijn per individuele alliantiepartner of overstijgend zijn met leden van de verschillende partners in elk team. Ze worden geleid door (deel)projectleiders. Bij sommige allianties zijn er ook overkoepelende projectleiders, soms ook coördinatoren genoemd, per alliantiepartner die overzicht houden over de (deel)projectleiders. In dat geval is het mogelijk dat een overkoepelende projectleider ook de rol van een deelprojectleider vervult in één of meerdere teams. De meeste allianties geven aan dat de (overkoepelende) projectleiders periodiek samenkomen voor een overleg in het kader van onder andere monitoring en voortgang van het alliantiewerk.

Het merendeel van de allianties geeft aan dat hun rolverdeling de afgelopen twee jaar hetzelfde is gebleven. Voor enkele allianties waar wel verandering is gekomen in de rolverdeling, betreft dit een (voor in de toekomst geplande) toevoeging of wijziging van werkgroepen.

3.2 Meerwaarde van samenwerking

De samenwerking in de vorm van een alliantie is volgens de allianties essentieel voor het (efficiënt) behalen van de strategische doelen. Veel partners benadrukken dat bepaalde activiteiten zonder deze allianties onmogelijk zouden zijn geweest. Degenen die stellen dat sommige activiteiten wel zelfstandig uitvoerbaar waren, geven aan dat dit ten koste zou zijn gegaan van de kwaliteit en effectiviteit.

De meerwaarde van het samenwerken binnen een alliantie uit zich volgens de allianties op de volgende positieve punten:

- **Bundelen van kennis en expertise, zodat een geïntegreerde aanpak mogelijk is:** Iedere partner draagt vanuit zijn eigen inhoudelijke expertise bij aan het realiseren van gezamenlijke doelen. Door deze diversiteit aan kennis ontstaat een geïntegreerde aanpak, wat de impact van de activiteiten vergroot. Allianties kunnen verschillende expertise inzetten, afhankelijk van de behoeften van dat moment.
- **Het stimuleren van thematische uitwisseling tussen partners:** Dit leidt volgens hen tot verdieping op specifieke onderwerpen. Zo past een alliantiepartner de opgedane kennis over sociale veiligheid nu ook toe bij interventies buiten de alliantie. Ook wordt door een alliantie aangegeven dat ze door de samenwerking beter op de hoogte zijn van wat er binnen de andere organisaties speelt en elkaar beter kunnen vinden voor vragen en samenwerking zowel binnen als buiten de alliantie.
- **Delen van netwerken:** Het benutten van elkaars contacten zorgt voor een groter bereik. Verschillende partners benadrukken dat deze gedeelde netwerken helpen om doelgroepen te bereiken die anders moeilijk toegankelijk zouden zijn. Dit blijkt vooral waardevol wanneer bepaalde partners kennis en toegang hebben tot specifieke doelgroepen.
- **Vergroten van beleidsbeïnvloeding:** Alliantiepartners weten elkaar beter te vinden bij activiteiten zoals beleidsbeïnvloeding buiten de alliantie.

Volgens de allianties zorgen gezamenlijke inspanningen voor een groter bereik, meer synergie en hogere doeltreffendheid. Ze onderstrepen dat gefragmenteerde, op zichzelf staande initiatieven onvoldoende zijn om blijvende verandering te realiseren. Dankzij de samenwerking vergroten de partners hun impact en maken ze efficiënter gebruik van beschikbare middelen.

Alle allianties geven aan de samenwerking binnen de alliantie positief te ervaren. Er komt vaker naar voren dat er binnen de allianties sprake is van wederzijds respect en openheid in de communicatie. Ook komt een open sfeer en vertrouwensband vaak naar voren als een factor die bijdraagt aan een succesvolle samenwerking; er is ruimte voor verschillen tussen de partners. Ook geven de meeste allianties aan een gevoel van saamenhorigheid en intrinsieke motivatie en verbinding te ervaren in het als alliantie toewerken naar een gezamenlijk maatschappelijk doel ('stip op de horizon').

Communicatie wordt opgemerkt als een belangrijke factor in het bevorderen van een goede en efficiënte samenwerking. Op de hoogte zijn van elkaars activiteiten en ontwikkelingen vormen de basis voor een goede samenwerking binnen de allianties, daarom vinden regelmatig check-ins plaats. Over het algemeen hebben de allianties positieve ervaringen met

de onderlinge communicatie. Deze verloopt soepel en omvat gezamenlijke momenten zoals vergaderingen of bijeenkomsten, evenals regulier contact via de mail en telefoon. Daarbij reflecteren alle allianties regelmatig op de samenwerking binnen werkgroepen en projectteams, tijdens jaarlijkse beoordelingen, feedbacksessies en/of (reguliere of bestuurs-) vergaderingen.

Uit de input van allianties komt verder naar voren dat uitwisseling en kennisdeling tussen allianties verder kan worden versterkt. De jaarlijkse alliantiedagen worden als waardevol ervaren, vooral gezien het succes van de editie in oktober 2024. Deze bijeenkomsten bieden ruimte voor netwerken en het delen van inzichten over gedeelde uitdagingen, zoals weerstand binnen de werkomgeving en beperkingen in financiering en personeel. Er is behoefte aan meer structurele uitwisseling tussen allianties, waarbij het ministerie van OCW volgens allianties een faciliterende rol kan spelen.

3.3 Uitdagingen in de samenwerking

Ondanks de voordelen van samenwerking, staan allianties voor enkele interne en externe uitdagingen.

Onduidelijkheid over de rolverdeling in de beginperiode

Op de vraag of de verwachtingen ten aanzien van de rolverdeling tussen de alliantiepartners vanaf het begin duidelijk waren kwamen gemengde reacties. Terwijl ongeveer de helft van de allianties aangaven vanaf het begin een duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden te hebben, ervoer de andere helft aanvankelijk onduidelijkheid. Allianties die eerder in de voorgaande subsidieperiode al meededen met dezelfde partners gaven aan dat dit de rolverdeling in deze huidige subsidieregeling heeft geholpen. De voortgezette allianties konden de eerdere rolverdeling goed continueren en in een deel van de gevallen, een eventuele nieuwe partner ook goed meenemen hierin.

Aanvankelijke onduidelijkheid over de rolverdeling binnen sommige, vooral nieuwere allianties kwam voornamelijk door de nieuwe samenwerkingen tussen de partners die vorm moesten krijgen. De allianties benadrukken dat ze als nieuwe partners tijd nodig hadden om (praktijk)ervaring op te doen en elkaars manier van werken en expertise te leren kennen. Er wordt hierbij een leercurve ervaren in het vormgeven en vaststellen van de samenwerking en de rollen van elke alliantiepartner. Deze leercurve vereiste extra tijd en inzet bij de allianties op onderlinge afstemming en communicatie. Deze observatie was ook langsgekomen in de procesevaluatie van het Verweij-Jonkers instituut over het voorgaande subsidietraject (2020). Onduidelijkheden over rolverdeling of verwachtingen die aan het begin van het traject werden ervaren werden na verloop van tijd, opdoen van (praktijk)ervaring en door extra inzet op het gebied communicatie (door bijvoorbeeld aanvullende overleggen te houden) opgelost.

Ondanks dat voor een aantal allianties er in het begin enige onduidelijkheid was over de rolverdeling is deze onduidelijkheid dus opgelost en geven de allianties aan dat ze op dit moment allen tevreden zijn met de huidige rolverdeling.

Capaciteitsproblemen en personeelswisselingen

Sommige allianties lopen op het gebied van capaciteit en personeelswisselingen tegen uitdagingen aan. Uit de input blijkt dat tekorten aan personeel kunnen leiden tot vertragingen of incomplete uitvoering van activiteiten. Dit vraagt om extra inspanningen van alliantiepartners om kennisoverdracht en continuïteit te waarborgen. Ook een hoge werkdruk en beperkt aantal uren/werknemers bij sommige partners oefenen bijvoorbeeld druk uit op het

communicatievermogen van de alliantiepartners. Zo gaf bijvoorbeeld een kleinere organisatie aan dat de betrokken medewerker acht uur per week te besteden heeft aan de gehele organisatie, inclusief alliantiewerk. Hierdoor is de medewerker van de kleine organisatie beperkter beschikbaar dan medewerkers van relatief grote organisaties voor tussentijds overleg en is goed vooruit te plannen voor het inleveren van stukken essentieel. Verschillen in besteden uren tussen kleine en grote organisaties kwam ook naar voren in de procesevaluatie van het voorgaande subsidietraject. Ook kunnen alliantiepartners piekmomenten ervaren qua werkdruk, door bijvoorbeeld evenementen, waardoor andere taken soms kunnen blijven liggen. Hierbij wordt door allianties aangegeven dat goede communicatie over capaciteit en het uitspreken van verwachtingen rondom deadlines en taken goed helpen om elkaar beter te begrijpen.

Een knelpunt dat vaker wordt genoemd en verbonden is aan de bovengenoemde capaciteitsproblemen zijn personeelsswisselingen binnen de organisaties. Dit kan soms leiden tot vertraging in uitvoering en communicatie doordat bijvoorbeeld een nieuwe werknemer moet worden ingewerkt, een vacature nog niet vervuld is en/of kennis niet effectief wordt overgedragen of verloren raakt. Allianties zijn hiervan op de hoogte en hebben al maatregelen genomen zoals het opstellen van gedeelde mappen/bestanden om alle kennis in op te slaan zodat deze niet verloren gaat bij vertrek van een medewerker. Zo heeft een alliantie bijvoorbeeld een logboek opgesteld waarin netwerkcontacten, ontwikkelingen over uitgevoerde activiteiten en mogelijke kansen worden beschreven en geüpdatet.

Verbeteren van de samenwerking kost tijd

Daarnaast komt uit de input van allianties naar voren dat samenwerkingen binnen de subsidieregeling 2022-2027 tijd vergen om goed van de grond te komen. Meerdere allianties geven aan dat het tijd kostte om elkaars werkwijzen te leren kennen en onderlinge afstemming te vinden. Doordat al in het eerste jaar resultaten moesten worden gerapporteerd, was er weinig ruimte om een solide basis op te bouwen. Door de verschillende achtergronden, werkwijzen en eigen netwerken is het niet altijd gemakkelijk om op een lijn te komen, waardoor de uitvoering vaak nog in gescheiden bubbels plaatsvindt. Wanneer in het begin van de alliantieperiode genoeg tijd is geruimd voor het opbouwen van een stevige basis op het gebied van kennisoverdracht en samenwerking tussen partners, kan dit volgens allianties positieve effecten hebben op de doeltreffendheid. Aan allianties is daarom aan te bevelen om in de eerste fase van een alliantieperiode meer ruimte te bieden voor kennismaking, afstemming en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie.

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat deze verschillende perspectieven ook meerwaarde biedt voor de alliantie doordat partners van elkaar kunnen leren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan verschillen in interne werkwijze en -cultuur tussen kleine en grote organisaties. Een van de allianties die deze aanvankelijke uitdagingen ervoer heeft door middel van extra overleggen met alle partners dit opgelost. Een andere alliantie geeft aan komende tijd extra communicatievormen zoals regelmatigere overleggen of één-op-één check-in te willen zetten om alle partijen meer op één lijn te brengen.

3.4 Ruimte voor verbetering

Gelet op het bovenstaande zien wij als evaluatoren de volgende ruimte voor verbetering:

Binnen de resterende periode

- **Verbeter capaciteitsbeheer en personeelsswisselingen.** Besteed aandacht aan capaciteitsproblemen en personeelsswisselingen. Zorg voor extra inspanningen om

kennisoverdracht en continuïteit te waarborgen, zodat de uitvoering van activiteiten niet wordt verstoord. Om belemmeringen in de samenwerking tijdens personeelsswisseling te voorkomen komt naar voren dat het belangrijk is om informatie goed op te slaan en over te kunnen dragen. Sommige allianties hebben hier al een werkend systeem voor door middel van bijvoorbeeld een gemeenschappelijke map, andere zijn alert op dit knelpunt en proberen nu meer toe te werken naar een goede kennisoverdracht.

- **Zorg voor effectievere communicatielijnen om korte lijnen te houden en communicatie beter te stroomlijnen.** Dit betekent voor sommige bijvoorbeeld meer contact via bellen, whatsapp of een fysieke meeting in plaats van mailverkeer.
- **Aan het ministerie van OCW: faciliteer aanvullende kennisdeling.** Een paar allianties geven aan in de toekomst nog meer de samenwerking en kennisdeling tussen de partners te willen opzoeken. Dit kan bijvoorbeeld inhouden om meer op strategisch en/of inhoudelijk niveau met de partners af te stemmen binnen de activiteitenthema's en interventies. Ook kan het zijn dat een alliantie meer kennis tussen partners wil delen op het gebied van werkwijze. Een actievere inzet van het ministerie van OCW in het faciliteren van de samenwerking tussen allianties zou bijdragen aan een effectievere samenwerking.

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode)

- **Zorg voor een solide basis bij eventuele nieuwe samenwerking.** Het is wenselijk om in de eerste fase van een alliantieperiode meer ruimte te bieden voor kennismaking, afstemming en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, omdat samenwerking altijd van de grond moet komen. Hiermee samenhangend zien we ook dat het de bestaande samenwerkingen minder tijd kostte om op te starten.
- **Aan het ministerie van OCW: denk na over verkleinen van ongelijk speelveld voor kleine organisaties.** Vanuit een paar allianties werd aangegeven dat kleinere organisaties een ongelijk speelveld (kunnen) ervaren als het aankomt op toegang tot meerjarige projecten en alliantiesubsidies. De drempelcriteria sluiten veel van deze organisaties buiten. Hierbij werd bijvoorbeeld genoemd door een alliantie dat een organisatie al een eerdere subsidie moet ontvangen om in aanmerking te komen voor de alliantiesubsidie. Een ander voorbeeld dat is gegeven is dat dat kleinere organisaties in vergelijking met grote organisaties beperktere capaciteit en voorkennis hebben voor het opstellen van alle benodigde stukken bij aanvraag voor de subsidie, waardoor de tijdsinvestering voor hen zwaarder weegt dan voor grotere organisaties. Binnen sommige allianties is dit probleem deels opgelost door gerichte ondersteuning vanuit grotere partners. In toekomstige allianties zou meer rekening gehouden kunnen worden met capaciteitsverschillen tussen partners. Door allianties zijn verschillende suggesties gedaan, zoals het aanbieden van organisatie-inrichtingstools voor nieuwe allianties en het organiseren van workshops voor alliantiecoördinatie.

4 Samenwerking met het ministerie van OCW

In dit hoofdstuk beantwoorden we de vragen hoe de allianties de partnerschapsrelatie met OCW en het subsidietraject ervaren. Naast de input van de allianties nemen we ook de ervaringen van accounthouders van het ministerie van OCW mee.

Vragen die in dit hoofdstuk beantwoord worden, zijn:

- Hoe ervaren de allianties de partnerschapsrelatie met OCW?
- Wat zijn knelpunten met betrekking tot de samenwerking met OCW?
- In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?
- Hoe ervaren de allianties het subsidietraject, de verantwoording van de subsidie en de financiële afhandeling van de subsidie?

4.1 Partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW

De samenwerking tussen de allianties en het ministerie van OCW vindt plaats op twee niveaus: jaarlijks op bestuurlijk niveau en elk kwartaal op accounthoudersniveau. De allianties ervaren de partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW als positief. Deze samenwerking wordt gekenmerkt door zowel formele als informele overlegmomenten, die van groot belang zijn voor de strategische afstemming, voortgangsbespreking en versterking van de samenwerking. Hieronder worden de verschillende overlegvormen en bijbehorende perspectieven nader toegelicht.

Strategische bestuurlijke overleggen

Tijdens de jaarlijkse bestuurlijke overleggen met het managementteam van de directie Emancipatie, de accounthouders en penvoerder wordt teruggeblikt op het afgelopen jaar en vooruitgekeken naar de plannen voor de komende periode. Daarnaast komen ook strategische vraagstukken aan bod, zoals de beleidsprioriteiten van het kabinet⁶ en knelpunten die alliantiepartners ervaren. De gesprekken met de accounthouders vinden plaats met de toegewezen accounthouder voor de betreffende alliantie.

De allianties waarderen deze overlegmomenten vanwege hun strategische karakter, maar geven aan dat meer commitment vanuit hogere ambtelijke lagen gewenst is. Uit de input komt naar voren dat ze pleiten voor duidelijkere communicatie van beleidslijnen en de relatie met de alliantieactiviteiten en de bredere doelstellingen van het ministerie van OCW. Dit kan bijvoorbeeld door in overleggen tussen de allianties en het ministerie van OCW explicieter te verwijzen naar de Emancipatienota.

Kwartaaloverleggen en regulier contact

Op accounthoudersniveau vinden elk kwartaal voortgangsgesprekken plaats waarin de uitvoering van het activiteitenplan, financiële stand van zaken en mogelijke knelpunten worden besproken. Deze gesprekken leiden tot concrete actiepunten, zoals verdere ondersteuning bij evenementen of verdere afstemming tussen de allianties en het ministerie. Sommige accounthouders en allianties vragen zich af of vier overleggen per jaar nodig zijn, aangezien dit soms ten koste gaat van efficiëntie. Drie overleggen per jaar zou wellicht volstaan, vooral in vakantieperiodes.

⁶ Kamerbrief Emancipatie, 18 november 2024

Naast formele overleggen is er frequent regulier contact tussen allianties en accounthouders, variërend van wekelijkse tot maandelijks afstemming. Dit contact biedt ruimte voor laagdrempelige kennisuitwisseling en versterkt de samenwerking. Daarnaast blijven accounthouders op de hoogte door deelname aan alliantieactiviteiten en het ontvangen van nieuwsbrieven.

De samenwerking met het ministerie van OCW wordt door zowel allianties als accounthouders gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en professionaliteit. Accounthouders ervaren het contact als regulier en op basis van vertrouwen. Regelmatig en prettig contact wordt benadrukt, waarbij formele rapportages tijdig worden ingediend en vragen goed worden afgestemd. De verwachtingen worden aan beide kanten doorgaans vervuld, mede dankzij de stabiliteit en ervaring van de accounthouders en penvoerders. De accounthouders en allianties weten elkaar te vinden als er iets aan de hand is. Accounthouders kunnen aandachtspunten goed inbrengen en deze worden opgepakt door de alliantie.

De goede bereikbaarheid, actieve betrokkenheid en inhoudelijke interesse van de meeste accounthouders wordt door de allianties gewaardeerd en draagt bij aan de overwegend positieve ervaring van de samenwerking met het ministerie van OCW. Dit resulteert in een betere samenwerking, betere benutting van kansen en daarmee in een grotere impact van de alliantieactiviteiten. Tegelijkertijd moeten accounthouders soms streng zijn op naleving van juridische en financiële afspraken, bijvoorbeeld wanneer een alliantie achterloopt met financiële verantwoording. Sommige accounthouders geven aan hier soms mee te worstelen. Sommige allianties hebben ook de indruk dat hier verschillen in werkwijze en interpretatie kunnen ontstaan.

Een enkele keer was er onduidelijkheid over wie zaken oppakte of een verlate communicatie, dit speelde bijvoorbeeld bij de midtermevaluatie, waarbij lange tijd onduidelijk was welke rol de allianties en het ministerie zouden hebben bij de evaluatie.

4.2 Fasen in het subsidietraject

Het subsidietraject kent verschillende fasen⁷:

1. **Subsidieaanvraag:** De subsidieaanvraag bestond uit twee rondes. In de eerste ronde werden twaalf allianties geselecteerd op basis van hun trackrecord. In de tweede ronde vulden deze allianties hun aanvraag met een *theory of change* en een activiteitenplan aan. Hierna werden acht allianties voor het strategische partnerschap geselecteerd.
2. **Subsidieverlening:** De subsidieaanvraag wordt per alliantie geaccepteerd, waarbij een voorschot van 100% wordt verstrekt. De penvoerder ontvangt de subsidie en is verantwoordelijk voor de verantwoording van de alliantie.
3. **Subsidieverantwoording:** Uiterlijk 1 mei moet de alliantie een jaarlijkse tussenrapportage met accountantsprotocol indienen. Voor de definitieve vaststelling in 2028 zijn een vaststellingsformulier en alle jaarrapportages vereist.⁸

Het subsidietraject wordt door allianties over het algemeen als positief ervaren. Het kent echter ook uitdagingen, vooral met betrekking tot de verantwoording. Deze paragraaf gaat hier nader op in.

⁷ Subsidieregeling gender- en LHBTI+-gelijkheid 2022-2027

⁸ Website Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (DUS-I). *Gender- en LHBTI+-gelijkheid 2022-2027*. Beschikbaar via: [Link](#).

Wijzigingen in de activiteiten

Wijzigingen in de uitvoering worden altijd afgestemd met het ministerie van OCW. Indien veranderingen leiden tot grote financiële verschuivingen, moet een formeel wijzigingsverzoek worden ingediend bij DUS-I. Allianties ervaren de flexibiliteit van het ministerie van OCW in het aanpassen van activiteitenplannen als positief. Tegelijkertijd is er behoefte aan meer duidelijkheid over wanneer een wijzigingsverzoek nodig is en wanneer een aanpassing in het jaarplan volstaat. Allianties geven aan dat de mate waarin wijzigingen moeten worden gemeld van invloed kan zijn op de uitvoering. Wanneer goedkeuring op een wijzigingsverzoek lang op zich laat wachten, kan dit leiden tot vertraging in de uitvoering van activiteiten.

Jaarverantwoording

De allianties ervaren de administratieve lasten als zwaar. De jaarverantwoording vraagt volgens hen om veel details en kost daardoor veel tijd, wat ten koste gaat van andere activiteiten. Een van de allianties geeft aan dat de verantwoording efficiënter kan, bijvoorbeeld door het ministerie van OCW tijdig goed- of afkeuringen te laten geven op financiële rapportages en feedback te leveren op ingediende documenten. Dit zou de effectiviteit van de alliantie vergroten.

Ook accounthouders benoemen dat het administratieve proces nog niet optimaal is. Ze merken op dat vertragingen in de goedkeuring van verantwoordingen via het administratieve systeem DUS-I problemen opleveren voor nieuwe activiteiten. DUS-I is soms vertraagd door beperkte personeelsbezetting, wat de doorlooptijd van subsidiebeoordeling verlengt. Proactief contact opnemen met DUS-I door de accounthouder kan de voortgang versnellen, zoals blijkt uit het voorbeeld waarbij een plan van aanpak voor 2025 snel werd ontvangen na een navraag.

Daarnaast ervaren sommige accounthouders inconsistenties in het beoordelingsproces. Soms worden goedkeuringen door DUS-I verleend zonder dat accounthouders de stukken vooraf kunnen inzien, wat vragen oproept over de transparantie. Ook wordt het door sommige accounthouders als lastig of ingewikkeld ervaren dat diegene het aanspreekpunt is voor de alliantie voor de financiële verantwoording en formele wijzigingsverzoeken, terwijl de accounthouder geen invloed heeft op mogelijke vertragingen of keuzes in het proces die bij DUS-I liggen. Een mogelijke oplossing die wordt voorgesteld, is dat de communicatie over en aanlevering van stukken voor de (financiële)verantwoordingen naar de allianties toe niet bij accounthouders ligt, maar bij diegene die hier meer zeggenschap over heeft zoals DUS-I of een persoon die verder van de alliantie afstaat.. Dit zou de samenwerking tussen het ministerie van OCW en de allianties verbeteren, omdat accounthouders zich dan enkel op de inhoud zouden richten. Volgens deze accounthouder is het ministerie van OCW hier al mee bezig.

Verder is door de input van allianties naar voren gekomen dat het ook zou helpen om eerder een indicatie te ontvangen over de indexatie van loonkosten. Hierdoor kan deze op tijd worden verwerkt in de begroting van het nieuwe jaar.

Outputgerichte verantwoording

Daarnaast ervaren meerdere allianties dat de verantwoording aan het ministerie van OCW sterk gericht is op output en kwantitatieve meetbare indicatoren. Hierdoor ligt de nadruk in jaarplannen en rapportages minder op de bredere impact en strategische doelen. Ook vraagt deze gedetailleerde verantwoording volgens allianties veel tijd, capaciteit en middelen, terwijl sommige resultaten zich beter lenen voor kwalitatieve metingen. Daarom zetten zij zelf in op kwalitatieve impactmetingen om inzicht te krijgen in hoe activiteiten daadwerkelijk bijdragen

aan de doelstellingen. Zie hoofdstuk 2 voor meer informatie over de *theory of change* en effectiviteitsmeting.

Aansluiting bij strategische doelen van OCW

Ten slotte is het voor allianties niet altijd duidelijk in hoeverre hun inspanningen aansluiten bij de verwachtingen van het ministerie van OCW op strategisch niveau. Er ontbreekt monitoring die inzicht geeft in hoe de strategische doelen van de allianties zich verhouden tot die van het ministerie, vooral in een veranderende maatschappelijke context. Gezien maatschappelijke vraagstukken voortdurend evolueren, is het voor allianties noodzakelijk om zich hierop aan te passen. Een sterker partnerschap met het ministerie kan bijdragen aan meer strategische afstemming en ondersteuning van de slagkracht van de allianties, niet alleen door te sturen op resultaten, maar ook door in te spelen op de dynamiek van maatschappelijke verandering. Het verbeteren van deze strategische afstemming, bijvoorbeeld door explicieter te verwijzen naar de aansluiting met de Emancipatienota, kan de doeltreffendheid van de allianties vergroten, doordat inspanningen dan beter aansluiten op beleidsontwikkelingen en maatschappelijke behoeften.

4.3 Ruimte voor verbetering

Gelet op het bovenstaande zien wij als evaluatoren ruimte voor verbetering. Deze verbetermogelijkheden zijn allemaal aan **het ministerie van OCW** gericht.

Binnen de resterende periode

- **Verbeter communicatie en verwachtingen naar allianties toe.** Een punt van verbetering binnen de samenwerking betreft de communicatie. Duidelijke afspraken en tijdige informatievoorziening over rapportageverplichtingen en administratieve procedures zijn essentieel. Dit helpt allianties om beter te plannen en hun capaciteit efficiënter te benutten.
- **Versterk de partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW.** Zorg voor duidelijkere beleidslijnen en een sterkere koppeling tussen alliantieactiviteiten en de bredere doelstellingen van het ministerie van OCW. Dit kan bijdragen aan een betere strategische afstemming en ondersteuning. Bied ook meer begeleiding en ondersteuning aan allianties bij politieke en maatschappelijke uitdagingen, zodat zij beter kunnen inspelen op externe factoren. Versterk hierbij ook de feedback op jaarrapportages en wijzigingsverzoeken om allianties beter te ondersteunen bij hun activiteiten en aanpassingen.
- **Optimaliseer het subsidietraject en de verantwoording.** Verminder de administratieve lasten door het verantwoordingstraject te stroomlijnen en tijdige goed- of afkeuringen van financiële rapportages te geven. Dit kan de effectiviteit van allianties vergroten. Ook wordt er een suggestie genoemd voor het ministerie van OCW om tijdig en meer inhoudelijk te reageren op de ingeleverde jaarplannen. Op basis van deze reactie, kunnen allianties o.a. peilen welke onderdelen van het jaarplan (bijvoorbeeld opmaak van het jaarplan) van meerwaarde zijn voor het ministerie. Als hieruit blijkt dat bepaalde elementen voor het ministerie niet relevant zijn, kunnen allianties bijvoorbeeld ervoor kiezen om dit bij het volgende jaarplan niet te doen en de bespaarde tijd en middelen inzetten voor andere activiteiten.

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode) hebben de evaluatoren geen ruimte voor verbetering geïdentificeerd.

5 Conclusies en verbeterpunten

In dit hoofdstuk beschrijven we de conclusies die we aan de hand van onze bevindingen kunnen trekken. Daarnaast presenteren we aanbevelingen om knelpunten te adresseren.

5.1 Doeltreffendheid allianties

De vragen die betrekking hadden op de doeltreffendheid waren:

Evaluatiecriterium	Onderzoeksvragen
Doeltreffendheid allianties	In hoeverre hebben de activiteiten van de allianties bijgedragen aan het behalen van de geformuleerde strategische doelen van de allianties?
	Wat zijn onderliggende redenen voor de mate van bijdrage aan de strategische doelen?
	In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?

Op basis van de relatief grote hoeveelheid activiteiten die volgens plan wordt uitgevoerd, en verwachte doorwerking volgens het activiteitenplan en de *theory of change*, is het aannemelijk dat de activiteiten van de allianties een positieve bijdrage leveren aan de strategische doelen. Tegelijkertijd blijft het kwantitatief vaststellen van impact een uitdaging, omdat de meeste strategische doelstellingen gericht zijn op maatschappelijke en gedragsverandering. Dit vraagt om een lange termijn focus, waardoor het nog te vroeg is om een direct verband te leggen tussen de inzet van de allianties en de uiteindelijke doelen. Ook op de lange termijn blijft dit complex, gezien de veelheid aan factoren en stakeholders die invloed uitoefenen op maatschappelijke veranderingen.

Er zijn verschillende onderliggende redenen voor de mate van bijdrage aan de strategische doelen. Ten eerste is de samenwerking en synergie binnen de allianties essentieel gebleken voor het behalen van de strategische doelen. Gezamenlijke inspanningen hebben volgens allianties geleid tot een groter bereik en hogere doeltreffendheid. Ten tweede hebben de allianties de flexibiliteit om in te spelen op veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten, wat een positief effect heeft op de uitvoering. Ten derde betrekken de meeste allianties de doelgroep actief bij het ontwerp, de planning, uitvoering en evaluatie van interventies, wat de relevantie en het bereik van de activiteiten vergroot. Ten slotte draagt elke alliantiepartner bij vanuit zijn eigen kennis en ervaring, wat leidt tot een geïntegreerde aanpak en een grotere impact van activiteiten.

Binnen de resterende periode zijn enkele verbeterpunten voor de allianties naar voren gekomen, die nader zijn uitgewerkt in hoofdstuk 2:

1. Vergroot de focus op het bereik en het verspreiden van producten.
2. Blijf flexibel en bereid om in te spelen op veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten.
3. Onderbouw de ToC bij wijzigingen in activiteiten

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode):

4. Aan het ministerie van OCW: veranderingen hebben tijd nodig, gun de partijen deze tijd.
5. Aan het ministerie van OCW: weeg af of meer onderbouwing van de effectiviteit gewenst is.

5.2 Samenwerking binnen de allianties

De vragen die betrekking hadden op de samenwerking binnen de allianties waren:

Evaluatiecriterium	Onderzoeksvragen
Organisatorische doelmatigheid: Samenwerking binnen de allianties	Hoe werken de organisaties samen binnen de alliantie?
	Hoe is de rolverdeling tussen de betrokken partijen in theorie en in de praktijk?
	Wat zijn knelpunten met betrekking tot de samenwerking binnen de allianties?
	In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?

De allianties hebben een gestructureerde rolverdeling die op grote lijnen de samenwerkings-overeenkomst volgt. Deze rolverdeling is voor de meeste van de allianties de afgelopen twee jaar hetzelfde gebleven en voelde aan het begin van het subsidietraject voor ongeveer de helft van de allianties duidelijk. Voor de allianties die eerder enige onduidelijkheid ervoeren over de rolverdeling, was dit voornamelijk vanwege de leercurve die allianties ervaren bij het leren kennen van elkaar als nieuwe partners. Door extra inzet op goede communicatielijnen en overleggen is deze aanvankelijke onduidelijkheid opgelost, en geven allen allianties aan momenteel tevreden te zijn met de huidige rolverdeling.

Niet alleen voor de rolverdeling, maar ook voor de samenwerking als geheel is regelmatige en gestroomlijnde communicatie belangrijk. De allianties zien grote meerwaarde in het samenwerken met partners die elk hun eigen expertise, netwerk en doelgroep met zich meebrengen. Meerdere allianties geven aan dat hun gemeenschappelijke gezamenlijke doel de verschillende partners samenbrengt en intrinsiek motiveert. Communicatie in de vorm van regelmatige check-ins en updates over de activiteiten en ontwikkelingen is voor de allianties een basis voor een goede samenwerking. Over het algemeen hebben de allianties een goede ervaring met de onderlinge communicatie.

Ondanks dat de allianties overkoepelend positief zijn over de onderlinge communicatie en samenwerking, zijn er een aantal knelpunten die de samenwerking kunnen bemoeilijken en/of flexibiliteit vereisen bij de allianties. Gebrek aan capaciteit, personeelsswisseling, externe factoren en organisatorische verschillen tussen partners kunnen druk uitoefenen op de samenwerking.

Er zijn enkele verbetermogelijkheden met betrekking tot de samenwerking opgekomen, die nader zijn uitgewerkt in hoofdstuk 3. Binnen de resterende periode zijn dit:

1. Verbeter capaciteitsbeheer en personeelsswisselingen.
2. Zorg voor effectievere communicatielijnen om korte lijnen te houden en communicatie te stroomlijnen.

Aan het ministerie van OCW: faciliteer aanvullende kennisdeling en samenwerking tussen allianties.

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode):

1. Zorg voor een solide basis bij eventuele nieuwe samenwerking.
2. Aan het ministerie van OCW: denk na over verkleinen van ongelijk speelveld voor kleine organisaties.

5.3 Samenwerking met het ministerie van OCW

De vragen die betrekking hadden op de samenwerking met het ministerie van OCW waren:

Evaluatiecriterium	Onderzoeksvragen
Organisatorische doelmatigheid: Samenwerking met het ministerie van OCW	Hoe ervaren de allianties de partnerschapsrelatie met OCW?
	Wat zijn knelpunten met betrekking tot de samenwerking met OCW?
	In hoeverre is hier ruimte voor verbetering in de rest van de alliantieperiode?
	Hoe ervaren de allianties het subsidietraject, de verantwoording van de subsidie en de financiële afhandeling van de subsidie?

De allianties ervaren de partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW over het algemeen als positief. De samenwerking wordt gekenmerkt door zowel formele als informele overlegmomenten, die belangrijk zijn voor strategische afstemming, voortgangsbespreking en versterking van de samenwerking. De jaarlijkse bestuurlijke overleggen en kwartaaloverleggen op accounthoudersniveau worden gewaardeerd, hoewel er behoefte is aan meer commitment vanuit hogere ambtelijke lagen en duidelijkere beleidslijnen.

Er zijn enkele knelpunten met betrekking tot de samenwerking met OCW. Allianties ervaren soms vertragingen en onzekerheden door late communicatie over verwachtingen, zoals bij de midtermevaluatie. Daarnaast is er behoefte aan meer inhoudelijke en financiële terugkoppeling op de jaarrapportages en meer ondersteuning en begeleiding vanuit het ministerie bij politieke en maatschappelijke druk. Ook wordt soms een afwachtende houding van het ministerie van OCW ervaren, en er is behoefte aan betere afstemming tussen accounthouders.

Het subsidietraject wordt door allianties over het algemeen als positief ervaren, maar er zijn uitdagingen met betrekking tot de verantwoording. De administratieve lasten worden als zwaar ervaren, en de jaarverantwoording vraagt om veel details, wat ten koste gaat van andere activiteiten. Er is behoefte aan efficiëntere verantwoording, tijdige goed- of afkeuringen van financiële rapportages en constructieve feedback. Ook ervaren accounthouders inconsistenties in het beoordelingsproces en vertragingen door beperkte personeelsbezetting bij DUS-I.

Er zijn enkele verbetermogelijkheden met betrekking tot de samenwerking met OCW opgekomen, die nader zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4. Deze verbetermogelijkheden zijn allemaal aan het ministerie van OCW gericht. Binnen de resterende periode zijn dit:

1. Verbeter communicatie en verwachtingen naar allianties toe.
2. Versterk de partnerschapsrelatie met het ministerie van OCW.
3. Optimaliseer het subsidietraject en de verantwoording.

Voor de lange termijn (en eventuele nieuwe periode) hebben de evaluatoren geen ruimte voor verbetering geïdentificeerd.

Bijlage 1: De allianties

In deze bijlage geven wij een beknopte beschrijving van de acht allianties die subsidie hebben ontvangen uit de Subsidieregeling gender- en LHBTI+-gelijkheid 2022-2027. Hierbij beschrijven wij voor elke alliantie de partners, het subsidieplafond en de (hoofd)doelstelling. Ook presenteren wij een samenvatting van hun (type) activiteiten.

Alliantie Kleurrijk en Vrij
Betrokken organisaties
COC Nederland (penvoerder), Transgender Netwerk Nederland (TNN), Nederlandse organisatie voor seksediversiteit (NNID) en Bi+ Nederland
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI+-gelijkheid 2017–2022
Ja
Subsidieplafond 2022-2027
€ 12.781.440
Beschrijving van de alliantie
De Alliantie Kleurrijk en Vrij is qua subsidie-omvang de grootste van de acht allianties en richt zich op de bevordering van lhbt+-gelijkheid en gelijkwaardigheid in Nederland op de terreinen onderwijs, veiligheid, gezondheid, arbeidsmarkt, media, politiek, recht en leefvormen. Het heeft als doel om een diverse en inclusieve maatschappij met gelijkheid, gelijkwaardigheid en emancipatie te realiseren, zodat mensen volledig kunnen participeren en ontwikkelen ongeacht hun seksuele oriëntatie, genderidentiteit of -expressie, geslachtskenmerken en leefvorm.
Voorbeelden van activiteiten
• Platform en netwerk: bijvoorbeeld Bi+ Jong! (het bouwen van een netwerk door en voor bi+ jongeren t/m 25 jaar). • Onderwijs: bijvoorbeeld voorlichting op scholen. • Cultuur, media en geloof: bijvoorbeeld activiteiten ter bevordering van inclusieve media. • Sociale veiligheid: bijvoorbeeld de monitoring van discriminatie op grond van genderidentiteit bij de politie en antidiscriminatie voorzieningen. • Asiel: de Alliantie is bijvoorbeeld gesprekspartner en deelnemer van klankbordgroepen van COA, Vluchtelingennetwerk en NZA over de opvang en hormoonzorg van transgender asielzoekers en vluchtelingen. • Zorg en Welzijn: bijvoorbeeld het agenderen van de belangen van transgender wensouders richting fertiliteits- en geboortezorg en sluiten daarin aan bij bestaande initiatieven. • Agenderen, vertegenwoordigen en beleidsadvies: bijvoorbeeld de ondersteuning van de landelijke en lokale overheid bij de uitvoering van het Regenboog Stembusakkoord.

Alliantie Financieel Sterk door Werk
Betrokken organisaties
Women Inc. (penvoerder), Bureau Clara Wichman en Het Potentieel Pakken
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022
Nee
Subsidieplafond 2022-2027
€ 5.139.204
Beschrijving van de alliantie
Financieel Sterk door Werk richt zich op de bevordering van de duurzame financiële onafhankelijkheid van praktisch opgeleide vrouwen binnen de sectoren zorg, schoonmaak en kinderopvang. Hierbij is het hoofddoel dat meer praktisch opgeleide vrouwen financieel onafhankelijk zijn, als basis voor een autonome deelname aan de samenleving. Ze leggen hierbij de focus op zekerheid van werk en voorspelbaar inkomen, de uitbreiding van verdien capaciteit en goede werkomstandigheden.
Voorbeelden van activiteiten
• Politiek en overheid: activiteiten op het gebied van agenderen en vertegenwoordigen en interventieontwikkeling. Bijvoorbeeld het formuleren van aanbevelingen voor de structurele uitvoering van de gendertoets van het Integraal Afwegingskader (IAK). • De sectoren zorg, kinderopvang en schoonmaak: activiteiten op het gebied van platform en netwerk, agenderen en vertegenwoordigen en ondersteunen en begeleiden. Een voorbeeld is de verzorging van presentaties bij bestaande events, deelname aan online webinars en/of podcasts en het genereren van zichtbaarheid via woordvoering en een actieve PR/free publicity richting vakbladen en andere sectorale communicatiekanalen. • Werkgevers: activiteiten op het gebied van interventieontwikkeling en ondersteunen en begeleiden. Een voorbeeld is het organiseren van verschillende werkgeversbijeenkomsten.

Alliantie Verandering van Binnenuit 2.0
Betrokken organisaties
Movisie (penvoerder), het Consortium Zelfbeschikking en samenwerkingsverband LCC+
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022
Ja
Subsidieplafond 2022-2027
€ 4.699.309
Beschrijving van de alliantie
Verandering van Binnenuit 2.0 richt zich op de bevordering van gender- en LHBTI+-gelijkheid en sociale veiligheid in gesloten gemeenschappen. Hieruit voortvloeit het hoofddoel: het van 'binnenuit' bevorderen van de sociale acceptatie van gendergelijkheid en LHBTI+-gelijkheid en het bevorderen van de sociale veiligheid van vrouwen en LHBTI+-personen binnen gesloten gemeenschappen.
Voorbeelden van activiteiten
Hun activiteiten kunnen gegroepeerd worden op vier hoofdthema's. Hieronder staat een overzicht van de thema's met enkele voorbeelden van activiteiten: • Vorbereiding, verbetering en uitbreiding interventies gericht op actoren, omstanders en getroffen: Activiteiten gericht op werven van nieuwe 'voortrekkers' en het aanhalen van banden met bestaande 'voortrekkers', toerusten van (nieuwe) voortrekkers en de projectleiders en verbetering van interventies. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan scholing en kennisuitwisseling. • Uitvoeren interventies gericht op actoren, omstanders en getroffen: Live 'bijeenkomsten houden in de buurten en op scholen, verkenning en contact aangaan met moeilijk te bereiken groepen, inzet sociaal media/online interventies en verrijking van bestaande interventies voor scholen. • Interventies gericht op gemeenten en professionals: Scholing van professionals en informeel werkers, het adviseren en betrekken van gemeenten en direct gemeenten en sociaal domein betrekken bij de organisatie van 'live 'bijeenkomsten. • Evaluatie en kwaliteitsbewaking in de gehele alliantie: Klankbordgroep en evaluatie van hoofdactiviteiten. • Penvoerderschap, afstemming coördinatie.

Alliantie Act4Respect Unlimited
Betrokken organisaties
Rutgers (penvoerder), COC Nederland en Atria
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022
Ja
Subsidieplafond 2022-2027
€ 5.059.320
Beschrijving van de alliantie
Act4Respect Unlimited richt zich op het verhogen van (sociale) veiligheid. Het heeft als doel om de sociale veiligheid te bevorderen door het verminderen van seksueel geweld en (ex)partnergeweld tegen meisjes, jonge vrouwen en LHBTI+-personen. Hierbij is specifiek aandacht voor online en fysiek geweld, verbetering van de situatie van meisjes/jonge vrouwen, preventie van seksueel geweld richting en binnen de lhbt-gemeenschap, nieuwe verschijningsvormen van online seksueel en (ex)partnergeweld, meer oog voor relevante intersectie, zoals culturele en religieuze achtergrond en opleidingsniveau.
Voorbeelden van activiteiten
Hieronder staat een overzicht van de thema's met enkele voorbeelden van activiteiten: • Versterken inclusieve realistische positieve normcampagnes met en voor jongeren en jongvolwassenen en hun sociale omgeving. Gericht op hun peers en sociale omgeving: activiteiten gericht op de opzet en uitvoering van actieonderzoek met jongeren, campagne, verdiepende interventies en evaluatie en monitoring. • Het ondersteunen van diverse groepen professionals binnen jeugdzorg, jongerenwerk, justitie en veiligheid, om draagvlak te vergroten, hun werkwijze te veranderen en bieden een scala aan instrumenten: activiteiten gericht op o.a. het opstellen en uitvoeren van een strategisch plan voor de mobilisatie van ambassadeurs, uitbreiden van co-creatiegroep, kennisopbouw en -behoefte, deskundigheidsaanbod en trainingen. • Een diverser scala aan groepen potentiële slachtoffers en plegers ('specifieke risicogroepen') met onze interventies bereiken: activiteiten gericht op o.a. het instellen van een klankbordgroep, het uitvoeren van (behoefte-, inhoudelijke of kwalitatief) onderzoek en implementatie.

Alliantie Politica
Betrokken organisaties
WO=MEN Dutch Gender Platform (penvoerder), Stem op een Vrouw en de Nederlandse Vrouwen Raad
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022
Nee
Subsidieplafond 2022-2027
€ 4.793.040
Beschrijving van de alliantie
De Alliantie Politica werkt op het snijvlak van beleid, politiek, individu en publiek en richt zich gelijke representatie, inclusiviteit en vertegenwoordiging van vrouwen in de politiek. Het heeft als hoofddoel : duurzame gelijke representatie van vrouwen in al hun diversiteit in de Nederlandse politiek ten behoeve van een eerlijke machtsbalans en volledige (gender)gelijkheid in de samenleving.
Voorbeelden van activiteiten
Hun activiteiten kunnen gegroepeerd worden op vier veranderepaden/thema's. Hieronder staat een overzicht van de thema's met enkele voorbeelden van activiteiten: • Overheid: Activiteiten gericht op interventieontwikkeling, agenderen en vertegenwoordigen en platform en netwerk. Voorbeeld is dataverzameling van politieke participatie in Nederland. • Politiek: Activiteiten gericht op onderzoek, kennis en beleidsadvies, agenderen en vertegenwoordigen, interventieontwikkeling en platform en netwerk. Voorbeeld is de werkgroep Veiligheid in de Politiek. • Breed publiek: activiteiten gericht op interventieontwikkeling en agenderen en vertegenwoordigen. Voorbeeld zijn de 'Beat the bias' evenementen. • Individu: activiteiten gericht op onderzoek, kennis en beleidsadvies, interventieontwikkeling, platform en netwerk en ondersteunen en begeleiden. Voorbeeld is het organiseren van een netwerk- en kennismakingsbijeenkomst voor aspiranten en politici.

Alliantie Jong Gelijk
Betrokken organisaties
Rutgers (penvoerder), Colored Collective, Femmes for Freedom en de Nationale Jeugdraad
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022
Nee
Subsidieplafond 2022-2027
€ 4.727.002
Beschrijving van de alliantie
De Alliantie Jong Gelijk richt zich op het verruimen van de basishouding onder jongeren via samenwerking met jongeren (bottom-up) eng grassroots georganiseerd vanuit verschillende doelgroepen. Het heeft als hoofddoel om een samenleving te creëren waarin jongeren elkaar meer ruimte geven om zich te ontwikkelen en uit te drukken op het gebied van gender en seksualiteit. Jongeren stellen dominante normen over gender ter discussie, kaarten problematisch stereotyperend gedrag aan en delen alternatieven.
Voorbeelden van activiteiten
Hieronder staat een overzicht van de thema's met enkele voorbeelden van activiteiten: • Onderzoek, monitoring en kennisdeling: Activiteiten gericht op de ontwikkeling, opzet, uitvoering en evaluatie van onderzoek. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van onderzoeksvragen en methodes en de uitvoering van literatuur- en dataonderzoek. • Het (door)ontwikkelen en uitrollen van online en offline interventies samen met jongeren: Activiteiten zoals het oprichten van een poule jongerencoaches en in kaart brengen van noodzakelijke ne gewenste doorontwikkelingsmogelijkheden van bestaande interventies. • Ondersteunen van jongeren als katalysator van een maatschappelijke beweging – het faciliteren van een maatschappelijk beweging met jongeren, jongerenorganisaties en maatschappelijke partners: Activiteiten zoals het identificeren en betrekken van jongerenorganisaties en het trainen van jongeren in het faciliteren van interventies. • Inzet door social media influencers: Activiteiten gericht op identificatie, verbinding, trainen en inzetten van influencers.

Alliantie Worden Wie Je Bent
Betrokken organisaties
VHTO (penvoerder), Stichting School en Veiligheid (SSV), Movisie en Emancipator
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022
Nee
Subsidieplafond 2022-2027
€ 4.455.396
Beschrijving van de alliantie
Deze Alliantie richt zich op de (sociale) veiligheid en gelijke kansen voor kinderen binnen het onderwijs. Hierbij heeft de alliantie als hoofddoel: Een onderwijssector waarin alle leerlingen zich vrij voelen zichzelf te zijn en te worden wie ze willen worden, in een (sociaal) veilige omgeving waarin genderstereotypen worden doorbroken die de keuzes van leerlingen kunnen beïnvloeden. Hierdoor krijgt ieder kind in het onderwijs gelijke kansen, de mogelijkheid om de eigen capaciteiten te ontwikkelen, zich vrij te voelen in een school en een studie te kiezen die daarbij past. Verschil mag er zijn, maar niet door beperkingen in keuzevrijheid of ongelijke kansen.
Voorbeelden van activiteiten
Hun activiteiten kunnen gegroepeerd worden op 3 thema's (waarvan de eerste twee veranderpaden): • Scholen ondersteunen om de effecten van heersende gendernormen in de schoolomgeving te doorbreken (micro- en mesoniveau): activiteiten zoals een inspiratieworkshop, verdiepingstraject en kennisontwikkeling. • Veranderen dat het doorbreken van gendernormen ook wordt meegenomen in (onderwijs)beleid (macroniveau): activiteiten zoals actieve kennisdeling met relevante actoren, inhoudelijk onderzoek naar relevante beleidsdossiers en actoren en kennisontwikkeling over effectieve benaderingen van het doorbreken van gendernormen in het onderwijs. • Organisatorische activiteiten: activiteiten zoals monitoring en evaluatie, penvoederschap en communicatie.

Alliantie Gezondheidszorg Op Maat
Betrokken organisaties
Women Inc. (penvoerder), COC Nederland en Rutgers
Deze alliantie bestond ook in de Subsidieregeling gender- en LHBTI-gelijkheid 2017–2022
Ja
Subsidieplafond 2022-2027
€ 5.059.320
Beschrijving van de alliantie
Gezondheidszorg op Maat richt zich op de uitvoering van diverse activiteiten ter bevordering van passende zorg die rekening houdt met gezondheidsverschillen die samenhangen met diversiteit in sekse, gender en seksuele oriëntatie. Hierbij heeft de alliantie als doel dat vrouwen en lhbt+ personen gelijkwaardige kansen hebben op fysieke en mentale gezondheid, doordat overheid, zorgverleners en zorgvragers voldoende kennis hebben en handelen naar verschillen in gezondheid die samenhangen met diversiteit in sekse, gender en seksuele oriëntatie.
Voorbeelden van activiteiten
Hieronder staat een overzicht van de niveaus met enkele voorbeelden van activiteiten: • Macroniveau: activiteiten gericht op onderzoek, kennis en beleidsadvies, agenderen en vertegenwoordigen, platform en netwerk. Voorbeelden zijn het toewerken naar een kennisagenda over gezondheidsverschillen en diversiteit en het opbouwen van een netwerk van kennisinstituten voor kennisuitwisseling. • Mesoniveau: activiteiten gericht op onderzoek, beleid en kennisontwikkeling, platform en netwerk, interventieontwikkeling en ondersteunen en begeleiden. Voorbeelden zijn kennis en vaardigheden bieden aan zorgverleners voor inclusieve zorg en uitvoering van een kwalitatief onderzoek onder zorgverleners. • Microniveau: activiteiten gericht op interventieontwikkeling en ondersteunen en begeleiden. Bijvoorbeeld het verhogen van kennis bij vrouwen, lhbt+ personen en hun omgeving over gezondheidsverschillen gerelateerd aan diversiteit in sekse, gender en seksuele oriëntatie en het uitvoeren van themacampagnes gericht op informeren.

Bijlage 2: Functies vanuit de samenwerkingsovereenkomsten

Samenvattend bevatten de samenwerkingsovereenkomsten de volgende functies:

- **Penvoerder:** de partij die de subsidie aanvraagt en daarmee ook het enige contactpersoon, vertegenwoordiger en verantwoordelijke is richting het ministerie van OCW met betrekking tot uitvoering van de afgestemde activiteiten en het nakomen van (financiële) verplichtingen in het kader van de subsidie. Deze persoon vertegenwoordigt de geheel alliantie dus als woordvoerder.
- **Mede-uitvoerders:** de andere partijen naast de penvoerder binnen de alliantie. Zij zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van alle benodigde gegevens aan de Penvoerder.
- **Stuurgroep:** dit is het besluitvormende orgaan van elke alliantie. Deze groep bestaat uit vertegenwoordigers van de partijen. Strategische besluiten vinden plaats in de stuurgroep vergaderingen. De penvoerder is verantwoordelijk voor het plannen, voorbereiden en notuleren van deze vergaderingen. Besluiten die door de Stuurgroep zijn genomen zijn bindend voor het Programmteam.
- **Programmamanager:** de penvoerder stelt een vertegenwoordiger aan die als programmamanager de alliantie ondersteunt. Deze persoon is verantwoordelijk voor het algemene management en de coördinatie van het programma, zoals vastgelegd in de subsidieaanvraag door de alliantie. De manager rapporteert aan de (directeur van de) penvoerder en kan aansluiten bij stuurgroep vergaderingen maar heeft geen stemrecht.
- **Programmateam:** Dit is een team bestaande uit de eerdergenoemde programmamanager en een vertegenwoordiger vanuit iedere mede-uitvoerder. Dit team is verantwoordelijk voor de programmering, monitoring, evaluatie en rapportage van de programma's aan de programmamanager. De penvoerder is verantwoordelijk voor het plannen, voorbereiden en notuleren van de vergaderingen van het programmteam. Operationele besluiten worden binnen het programmteam in goed overleg genomen, waarin naar instemming van de meerderheid gestreefd wordt. Als het niet mogelijk is tot een overeenstemming te komen, wordt het besluit voorgelegd aan de stuurgroep.

De rollen en rolverdeling zoals hierboven beschreven gelden voor de meerderheid van de allianties, echter er zijn enkele uitzonderingen. Zo noemt de samenwerkingsovereenkomst van Alliantie Kleurrijk en Vrij alle bovenstaande elementen behalve een programmteam – en manager, en heeft Alliantie Verandering van Binnenuit 2.0 vastgelegd in hun overeenkomst dat er een penvoerder is en dat verder elke partij een projectleider aanwijst die minimaal één keer in de twee maanden samenkomen voor een voortgangsoverleg. Daarbij leggen de meeste samenwerkingsovereenkomsten een aantal punten vast met betrekking tot de vergaderingen en rapportage:

- Minimaal twee keer per jaar, of zo vaak als nodig geacht, neemt de directeur of bevoegde vertegenwoordiger van elke partij in de alliantie deel aan de stuurgroepvergadering. Hierbij wordt in ieder geval de voortgang van de realisatie van de programma doelstellingen en besteding van het subsidiegeld besproken.
- Minimaal drie keer per jaar neemt een vertegenwoordiger van elke partij deel aan een programmteamvergadering.
- Twee keer per jaar, of zo vaak als het ministerie daarom vraagt, stellen de mede-uitvoerders een rapportage op die zijn indienen bij de penvoerder. Het rapport volgt de door de penvoerder opgestelde kaders en bevat in ieder geval een verslag van de voortgang van de realisatie van de programmadoelstellingen en besteding van het subsidiegeld door de mede-uitvoerders in de voorafgaande periode.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl