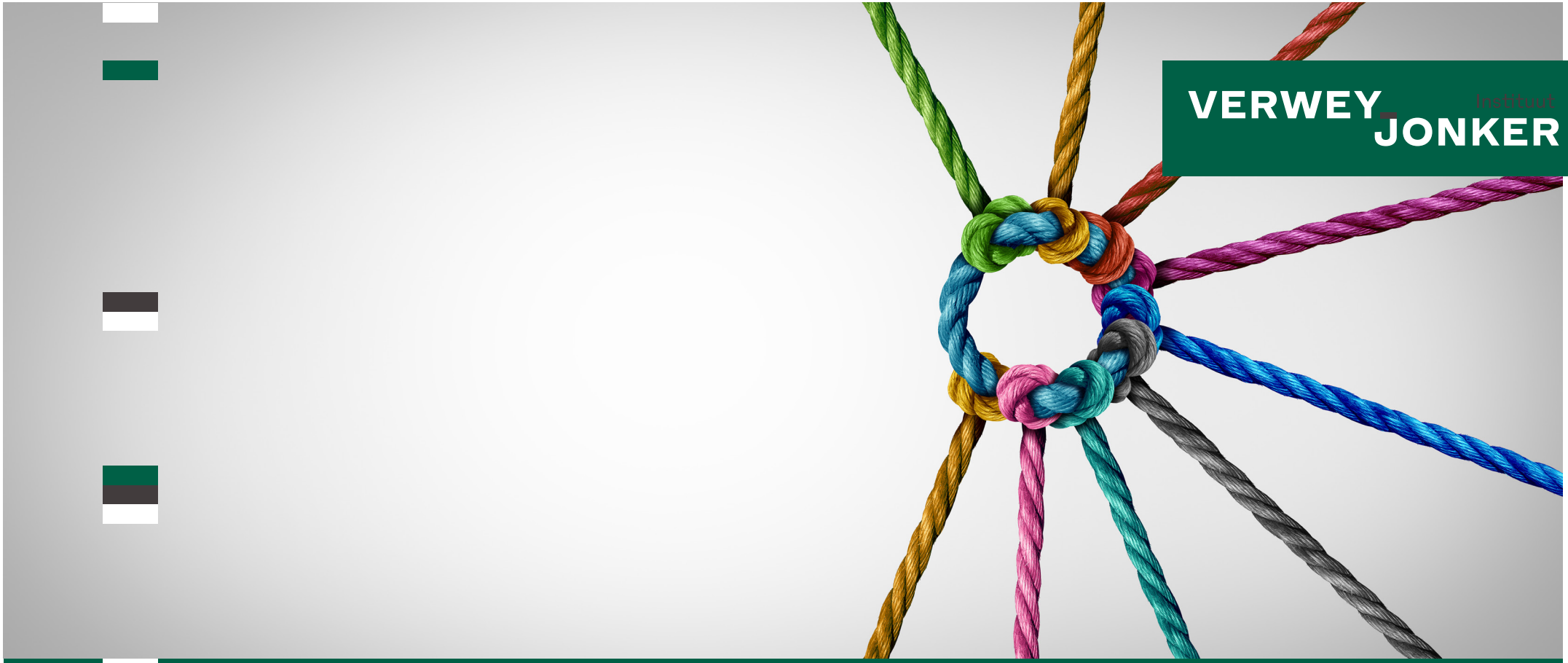


VERWEY JONKER Instituut

Procesevaluatie strategische partnerschappen in het emancipatiebeleid

Synergie in en met allianties

Niels Hermens
Micky Out
Marian van der Klein

Synergie in en met allianties

Procesevaluatie strategische partnerschappen in het emancipatiebeleid

Niels Hermens
Micky Out
Marian van der Klein

Met medewerking van:
Eliane Smits van Waesberghe
Katinka Lünnemann

Utrecht, december 2020

Inhoudsopgave

1 Inleiding 4
1.1. De allianties 4
1.2. Procesevaluatie van het werken met strategische partnerschappen met allianties 7
1.3. Leeswijzer 8

2 Ervaringen met het voortraject 9
2.1. Ervaringen vanuit de allianties 9
2.2. Ervaringen vanuit de directie Emancipatie 11

3 Ervaringen met het strategische partnerschap 13
3.1. Het samenwerkingsproces in het strategische partnerschap 13
3.2. Inhoudelijke kant van het strategische partnerschap 15
3.3. Meer inhoudelijke sturing en focus, minder versnippering 17

4 Ervaringen met de samenwerking binnen de allianties 20
4.1. Hoe de samenwerking in de allianties is georganiseerd 20
4.2. Performing: de samenwerking in de allianties verloopt voorspoedig 21
4.3. Knelpunten in de samenwerking 22
4.4. Leiderschap en gelijkwaardigheid in de samenwerking 23

5 Conclusie en denkrichtingen voor de toekomst 26
5.1. Beantwoording probleemstelling 27
5.2. Denkrichtingen voor de toekomst 29

Literatuur 32

Bijlage 1 Operationalisering van de onderzoeksvragen 33

Bijlage 2 Beschrijving van de onderzoeksaanpak 35

1 Inleiding

De directie Emancipatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap werkt aan het vergroten van gender- en LHBTI-gelijkheid. Naar aanleiding van de aanbevelingen uit de Midterm Review van het emancipatiebeleid in 2014 heeft de directie Emancipatie op 1 januari 2018 veranderingen aangebracht in de wijze waarop zij subsidie verlenen aan het emancipatieveld. Tot dat moment verleende de directie instellingssubsidies en projectsubsidies aan afzonderlijke organisaties. Sinds januari 2018 hebben deze plaatsgemaakt voor instellingssubsidies aan in totaal acht *allianties* die werken aan het vergroten van gender- en/of LHBTI-gelijkheid op door de directie Emancipatie geselecteerde thema's. De thema's zijn: onderwijs, veiligheid, gezondheid, arbeidsmarkt, media, politiek, recht en leefvormen. Projectsubsidies blijven beschikbaar voor losse projecten. In het bijzonder voor projecten van organisaties die niet deelnemen aan een alliantie en die zich richten op andere onderwerpen dan de thema's waar de allianties zich op richten.

Met iedere alliantie is de directie Emancipatie een *strategisch partnerschap* aangegaan. Binnen deze partnerschappen hebben de allianties en de directie ieder een eigen rol en eigen verantwoordelijkheden. De allianties werken vijf jaar lang aan gender- en/of LHBTI-gelijkheid op een thema en zijn verantwoordelijk voor hun eigen voortgang. De directie Emancipatie is verantwoordelijk voor de selectie van te subsidiëren allianties, de subsidiesystematiek en voor het functioneren van de alliantieaanpak als geheel.

Het werken met de strategische partnerschappen staat voor een sterkere inzet van de directie Emancipatie op regie, evaluatie, verduurzaming en samenwerking met het veld. Hiermee hoopt de directie meer impact te kunnen hebben op gender- en LHBTI-gelijkheid dan voorheen. Meer concreet had de directie Emancipatie de volgende verwachtingen van de strategische partnerschappen met de allianties:

- Meer focus en stroomlijning van subsidiegeld en minder versnippering door toekenning van subsidie aan samenwerkingsverbanden in plaats van aan individuele organisaties.
- Meer inhoudelijke sturing op doelen en strategieën van het emancipatiebeleid bij subsidieaanvragen en gedurende de looptijd van de partnerschappen.
- Meer aandacht voor de samenhang tussen projecten en verschillende interventieniveaus.
- Versterken van de samenwerking tussen de maatschappelijke organisaties onderling en tussen de maatschappelijke organisaties en de directie Emancipatie.
- Meer kansen voor nieuwe of kleine organisaties, en moeilijk bereikbare groepen, om instellingssubsidie te ontvangen doordat zij samenwerken met grotere gevestigde partijen.
- Meer kansen voor de kleinere organisaties om te 'professionaliseren' doordat zij kunnen profiteren van de kennis en expertise bij de grotere gevestigde partijen.

1.1. De allianties

In totaal ontving de directie Emancipatie van 19 allianties een subsidieaanvraag. Hiervan heeft de directie *acht allianties gesubsidieerd*. Zes daarvan zijn allianties van meerdere organisaties. Twee betreffen de archief- en erfgoedfuncties van Atria (vrouwengeschiedenis/ gendergelijkheid) en Ihlia (LHBTI). Dit zijn dus allianties van één partij. In tabel 1 geven we een overzicht van de acht allianties en per alliantie de betrokken organisaties. In kader 1 onder de tabel geven we per alliantie een beschrijving van de doelen en activiteiten.

Tabel 1 De acht door de directie Emancipatie gesubsidieerde allianties.

Alliantie	Betrokken organisaties
Act4Respect	Rutgers (penvoerder) Atria
Bronnen van verandering	Atria (penvoerder)
Gedeelde trots, gedeeld geluk	COC (penvoerder) Transgender Netwerk Nederland NNID
Gezondheidzorg op maat	WOMEN Inc. (penvoerder) COC Rutgers
LGBT Heritage	IHLIA (penvoerder)
Samen werkt het	WOMEN Inc. (penvoerder) Movisie Wo=Men Proefprocessenfonds Clara Wichmann NVR
Verandering van binnenuit	Movisie (penvoerder) Consortium Zelfbeschikking
Werk en de toekomst	Atria (penvoerder) VHTO Emancipator NVR

Kader 1. Beschrijving van de acht allianties

Act4respect
De alliantie zet zich samen met jongeren en professionals in voor een toekomst waarin gender-gerelateerd geweld niet langer wordt getolereerd. De alliantie is bezig met een sociale-normcampagne met en voor jongeren en jongvolwassenen, met als doel het realiseren van een nieuwe sociale norm: respect voor genderverschillen zodat die nooit een aanleiding of legitimering kunnen zijn voor geweld. Daarnaast zet de alliantie in op deskundigheidsbevordering en ondersteuning van professionals in praktijk en beleid. Dit gebeurt bijvoorbeeld door de ontwikkeling van een checklist waarmee organisaties en beleidsmakers kunnen toetsen of hun werkwijze en product(en) gendersensitief zijn. Ook worden effectieve interventies doorontwikkeld. Hierdoor heeft de alliantie de beschikking over evidence based en schaalbare interventies gericht op het helpen voorkomen van slachtofferschap en daderschap van gender-gerelateerd geweld onder jongeren. Tenslotte creëert de alliantie in samenspraak met professionals uit praktijk en beleid een interactief kennis- en actieknooppunt (een kennisHUB) waarin kennis en ervaringen worden gedeeld.

Bronnen van verandering
De alliantie Bronnen van Verandering bestaat uit 1 partij: Atria. Het doel van Bronnen van verandering is het beschikbaar stellen van actuele en historische informatie over vrouwen en gender-verhoudingen in de samenleving. Dit gebeurt door het behouden en uitbreiden van de collectie in het archief en de bibliotheek, het beschikbaar stellen van materiaal aan bijvoorbeeld wetenschappers, opiniemakers, vrouwenorganisaties, actiegroepen en netwerken, (jonge) feministen en feministische netwerken. Naast de bibliotheek in Amsterdam biedt de alliantie ook een digitaal netwerk van (inter)

nationale genderbronnen. Vanuit de alliantie wordt ten slotte ook het maatschappelijk debat aangegaan over gendergelijkheid en -diversiteit.

Gedeelde trots, gedeeld geluk
De alliantie Gedeelde trots, gedeeld geluk streeft naar een diverse en inclusieve samenleving die werk maakt van gelijkheid en emancipatie, zodat mensen volledig zichzelf kunnen zijn, kunnen participeren en zich tot hun volle potentieel kunnen ontwikkelen. Ongeacht seksuele oriëntatie, genderidentiteit of -expressie en geslachtskenmerken. Om dit te bereiken wil de alliantie de LHBTI gemeenschap, het maatschappelijk middenveld en de overheid mobiliseren. Representatieve LHBTI-organisaties realiseren de door de achterban gedragen beleidsagenda in samenwerking met de overheid en het maatschappelijk middenveld. De partijen in het maatschappelijk middenveld zetten zich in om LHBTI-inclusief te werken. De alliantie streeft er ook naar dat de overheid LHBTI-gelijkheid borgt in wet- en regelgeving, participatie van LHBTI-personen bevordert en dit beleid ook uitdraagt.

Gezondheidszorg op maat
Volgens de organisaties in de alliantie Gezondheidszorg op maat is er in de huidige gezondheidszorg nog onvoldoende kennis van verschillen tussen patiënten op het vlak van gender, seksuele oriëntatie, geslachtskenmerken en leeftijd. Deze alliantie ontwikkelt kennis over deze verschillen en draagt de kennis over. Het doel hiervan is om de maatschappij, de zorgsector en de overheid bewust te maken van het belang van gender- en LHBTI-sensitieve gezondheidszorg. De alliantie verricht uitgebreid onderzoek naar gender- en LHBTI-sensitieve gezondheidszorg. Kennisverspreiding gebeurt onder andere met publiekscampagnes en via gerichte informatiedeling met patiënten en artsen.

LGBT Heritage
De alliantie LGBT Heritage bestaat uit 1 partij: IHLIA. De alliantie streeft naar een inclusieve Nederlandse samenleving, waarin lhbti'ers geaccepteerd zijn, waar gendergelijkheid is en waarin er gelijkheid is wat betreft seksuele oriëntatie, genderidentiteit en geslachtskenmerken. Dit probeert de alliantie te bereiken door het optimaal benutten van LHBTI-erfgoed. De alliantie bevordert het gebruik, uitbreiding en behoud van LHBTI-erfgoed. Bronnen zijn daarnaast zowel in de bibliotheek als online toegankelijk.

Samen werkt het
De alliantie Samen werkt het streeft naar een maatschappij waarin vrouwen en mannen gelijke kansen krijgen om betaalde arbeid en onbetaalde zorg te combineren. Daarvoor wil de alliantie zowel op maatschappelijk, institutioneel als individueel niveau verandering teweegbrengen. Meer concreet probeert de alliantie stereotiepe beeldvorming over de rollen van mannen en vrouwen te doorbreken, bijvoorbeeld via mediamakers en het beïnvloeding van het publieke debat. Ook vinden lobbyactiviteiten plaats richting de overheid met aandacht voor verlofregelingen en flexibele werktijden. Verder wil de alliantie vrouwen stimuleren om expliciete keuzes te maken ten aanzien van werk en zorg. Hiervoor zet de alliantie in op het versterken van de financiële weerbaarheid van vrouwen en ontwikkelen ze activiteiten en tools om vrouwen te helpen bij het ontwikkelen van vaardigheden.

Verandering van binnenuit
Het doel van de alliantie Verandering van binnenuit is het vergroten van gelijkheid, veiligheid en acceptatie van vrouwen en LHBTI's in migranten- en vluchtelingengemeenschappen in de Nederlandse multiculturele samenleving. Dit doet de alliantie niet van bovenaf, maar van binnenuit. De alliantie verzamelt en bundelt kennis en

praktijkkennis, geeft bekendheid aan methodieken via artikelen in vakbladen of landelijke media. Daarnaast worden sociale professionals en zorgprofessionals getraind op verschillende thema's die gaan over gendergelijkheid. Voor een goede inbedding van de activiteiten betrekt de alliantie gemeenten bij haar aanpak. Gemeente worden toegerust en gemotiveerd om 'verandering van binnenuit' in hun beleid op te nemen.

Werk.en.de. Toekomst
De alliantie Werk.en.de.Toekomst zet zich in voor het doorbreken van genderstereotypering op de arbeidsmarkt en het verbeteren van de mogelijkheden tot combineren van werk, zorg en leren. Hiermee wil de alliantie bereiken dat jongeren niet worden begrensd door genderstereotypen en zich vrij voelen om in hun onderwijsloopbaan gender-nonconforme keuzes te maken. Ook wil de alliantie stimuleren dat mensen gebruik kunnen maken van wetten en sociale voorzieningen die de mogelijkheden vergroten om werk, zorg en leren met elkaar te combineren. De activiteiten die de alliantie uitvoert om haar doelen te bereiken zijn (a) kennis ontwikkelen via onderzoek, (b) stereotypen identificeren, (c) rolmodellen inzetten, (d) goede voorbeelden delen over het doorbreken van genderstereotypering en het creëren van mogelijkheden tot combinatie van werk, zorg en leren, en (d) agenderen van het onderwerp bij overheden, sociale partners, onderwijsinstellingen en werkgevers.

1.2. Procesevaluatie van het werken met strategische partnerschappen met allianties

In opdracht van de directie Emancipatie heeft het Verwey-Jonker Instituut een procesevaluatie uitgevoerd naar het werken met de strategische partnerschappen met allianties. Het doel van de procesevaluatie is om vast te stellen in hoeverre de aanpak voldoet aan de verwachtingen die de directie Emancipatie had van de nieuwe subsidieregeling. Tevens dient de procesevaluatie om vast te stellen of het werken met allianties ook (onvoorziene) nadelen heeft volgens de betrokkenen.

Onderzoeksvragen

De directie Emancipatie van het ministerie van OCW heeft op basis van het doel van de procesevaluatie de volgende probleemstelling geformuleerd:

In welke mate zijn de vooraf door de directie Emancipatie geformuleerde verwachtingen gerealiseerd door de samenwerking in strategische partnerschappen met allianties?

Wij hebben de probleemstelling vertaald naar de volgende drie onderzoeksvragen.

1. Hoe hebben de allianties en de directie Emancipatie het voortraject tot de subsidie ervaren; wat heb hebben zij hierin als positief ervaren en wat als knelpunten?
2. Hoe verloopt de samenwerking binnen de allianties; wat gaat daarin goed, wat zijn knelpunten; en in hoeverre ervaren de betrokken partijen de samenwerking in de allianties als succesvol?
3. Hoe verloopt de samenwerking in de strategische partnerschappen tussen de directie Emancipatie en de allianties; wat gaat daarin goed, wat zijn knelpunten; en in hoeverre ervaren de betrokkenen de partnerschappen als succesvol?

Om de drie onderzoeksvragen en de probleemstelling zo specifiek mogelijk te kunnen beantwoorden hebben we deze geoperationaliseerd naar subvragen. Deze zijn te vinden in bijlage 1.

Toelichting op de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1 gaat over het voortraject. Hiermee bedoelen we (b) het proces dat de directie Emancipatie samen met partijen uit het veld heeft doorlopen om te komen tot de nieuwe subsidieregeling, en (b) het proces van het schrijven van de subsidieaanvraag door de allianties en de beoordeling en toekenning ervan door de directie Emancipatie.

De onderzoeksvragen 2 en 3 gaan onder meer over hoe succesvol de betrokken partijen de samenwerking ervaren binnen de allianties (vraag 2) en binnen de strategische partnerschappen tussen de directie Emancipatie en de allianties (vraag 3). We kijken in deze procesevaluatie op twee manieren naar succesvolle samenwerking.

De eerste manier is dat we onderzoeken welke stadia de samenwerkingen in de allianties hebben doorlopen en bereikt. Om tot een goede samenwerking te komen gaat elke nieuwe alliantie van *forming*, via *storming* en *norming* naar *performing*. De forming fase is een periode van kennismaking en routinematig werken waarin conflicten worden vermeden. In de storming fase spreken de betrokken personen en organisaties spanningen uit en zijn er conflicten over leiderschap. De norming fase gaat vervolgens over het uitkristalliseren van een gezamenlijk doel en gemeenschappelijke normen en waarden. In de performing fase worden ten slotte gezamenlijke resultaten geboekt, wat gezien kan worden als succesvolle samenwerking. (Tuckman, 1965; Van der Klein & Reches, 2019; Lünnemann & Bosker, 2017).

De tweede manier waarop we in deze procesevaluatie succesvolle samenwerking duiden is de mate waarin in de samenwerking sprake is van synergie. We onderzoeken hoe synergetisch de samenwerking binnen de allianties en de strategische partnerschappen met de directie Emancipatie worden ervaren. Een synergetische samenwerking is te definiëren als een samenwerking waarin de door de organisaties en mensen ingebrachte expertise, contacten en vaardigheden optimaal worden benut voor het bereiken van een maatschappelijke doelstelling (Lasker, 2006). Het bereiken van synergetische samenwerking is geen vanzelfsprekendheid. Vaak staan verschillen tussen organisaties in doelstellingen, belangen, culturen, manieren van werken en/of financieringssystemen synergie in de weg (zie bijvoorbeeld Bryson, Crosby & Stone (2006) en Koelen, Vaandrager en Wagemakers (2012)). In deze procesevaluatie bekijken we hoe de betrokkenen dergelijke verschillen overbruggen om te komen tot een situatie waarin de samenwerkende partijen elkaar aanvullen.

Onderzoeksaanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we data verzameld bij de directie Emancipatie en bij de alliantiepartners. Na de analyse van de data hebben we onze eerste bevindingen voorgelegd en bediscussieerd tijdens een focus groep met de penvoerders van de acht allianties. Vervolgens hebben we een conceptrapportage geschreven, die we na een bespreking met de directie Emancipatie definitief hebben gemaakt. In bijlage 2 is een uitgebreide beschrijving opgenomen van onze aanpak bij deze procesevaluatie.

1.3. Leeswijzer

In de hoofstukken 2-4 presenteren we de bevindingen uit het onderzoek. Hoofstuk 2 gaat over de ervaringen met het voortraject, hoofdstuk 3 over de ervaringen met het strategische partnerschap tussen de directie Emancipatie en de allianties en hoofdstuk 4 over de ervaringen met de samenwerking binnen de allianties. In hoofdstuk 5 beantwoorden we de probleemstelling door in te gaan op de vraag in hoeverre de verwachtingen van het werken met de allianties tot op heden zijn gerealiseerd. Ook geven we in dit hoofdstuk aan OCW denkrichtingen mee voor hoe zij met het werken met allianties mogelijkerwijs hun impact op gender- en LHBTI-gelijkheid kunnen vergroten.

2 Ervaringen met het voortraject

In dit hoofdstuk bespreken we hoe de alliantiepartners en de medewerkers van de directie Emancipatie het traject hebben ervaren dat vooraf ging aan het werken met de strategische partnerschappen. Dit 'voortraject' is op te delen in twee onderdelen: de ontwikkeling van de subsidieregeling en de periode waarin de maatschappelijke organisaties allianties vormden en als alliantie een aanvraag konden indienen. Omdat het voor het duiden van de ervaringen met het voortraject nodig is om te weten wat het voortraject precies inhield lichten we dit in kader 1 kort toe.

Kader 1. Voortraject nieuwe subsidieregeling

De ontwikkeling van de nieuwe subsidieregeling startte eind 2015 en begin 2016 met informatiebijeenkomsten voor het veld. Eerst vond een bijeenkomst plaats voor de partijen die voorheen als afzonderlijke organisatie instellingssubsidie ontvingen. Ook was er een soortgelijke bijeenkomst voor de nieuwe en kleinere organisaties uit het emancipatieveld. Vervolgens heeft de directie Emancipatie verschillende conceptversies van de subsidieregeling voorgelegd aan het veld. Na het vaststellen van de nieuwe subsidieregeling konden allianties aanvragen schrijven en indienen.

Centraal in de aanvragen van de allianties stond een Theory of Change met daarin het hoofddoel van de alliantie, het beleidsterrein waar de alliantie zich op wilde richten, de doelgroepen en een globaal idee van de activiteiten waarmee de alliantie haar doel wilde bereiken. Omdat een groot deel van de organisaties in het emancipatieveld nog geen ervaring had met het ontwikkelen van een Theory of Change heeft de directie Emancipatie hier een instructie voor laten verzorgen. De subsidieaanvragen hoefden geen uitgewerkt activiteitenplan te bevatten voor de hele periode van vijf jaar. Wel voor het eerste jaar.

Voor het beoordelen van de aanvragen had OCW drie criteria opgesteld:

- Een duidelijke, goed doordachte en realistische Theory of Change.
- Een evenwichtige spreiding over de thema's onderwijs, veiligheid, gezondheid, arbeidsmarkt, media, politiek, recht en leefvormen.
- Het track record van de in de organisatie betrokken allianties.

2.1. Ervaringen vanuit de allianties

Open houding van de directie Emancipatie

De alliantiepartners typeren het voortraject als *open*, en de rol die OCW daarin vervulde als *ondersteunend, toegankelijk en zoekend*. Dit had voor de allianties zowel positieve als negatieve kanten, waarbij het positieve gevoel overheerst. De penvoerders die deelnamen aan de focus groep ervaarden het bijvoorbeeld als prettig dat zij zelf de ruimte hadden om een thema en activiteiten te kiezen, en om zelf samen met partners een alliantie te vormen. Dit maakte het voor hen mogelijk om aan te sluiten bij thema's die op het moment van het schrijven van de aanvraag speelden in het emancipatieveld.

De keerzijde van de als groot ervaren vrijheid speelde tijdens het schrijven van de aanvraag. In de ervaring van de geïnterviewden ontbraken bijvoorbeeld heldere kaders over wat OCW precies van hen verwachtte. Het type kader wat de alliantiepartners achteraf gezien het meeste misten was een beeld van de overkoepelende doelen van het emancipatiebeleid en de thema's die OCW hierin belangrijk vond. De geïnterviewden vertelden dat ***meer duidelijkheid*** hierover hen had kunnen helpen bij het nog beter kiezen en formuleren van hun eigen alliantiedoelstellingen.

Dat de organisaties in het veld tijdens het schrijven van de subsidieaanvraag graag meer kaders en duidelijkheid hadden gehad kan ook te maken hebben met de overgang naar een nieuwe manier van subsidie verstrekken door de directie Emancipatie. Voor veel organisaties betekende deze overgang immers dat hun relatief zekere instellingssubsidie verdween. In ieder geval bij een deel van de organisaties in het emancipatieveld ontstond hierdoor een gevoel van onzekerheid over de eigen toekomst. Ook zorgden de overgang naar het subsidiëren van allianties en de daarmee gepaard gaande aanvraagprocedure volgens de geïnterviewden voor spanningen tussen organisaties en op zijn minst tot een gezonde concurrentiestrijd. Onderstaande quote illustreert dit:

"Iedereen was aan het kijken, wie gaat met wie, met wie wil ik, waar zit jij op qua thema?" (Alliantiepartner)

Schrijven van de subsidieaanvraag

De maatschappelijke organisaties ervaarden het schrijven van de subsidieaanvraag als een *intensief maar vooral waardevol traject*. Zij herinneren zich dit deel van het voortraject hoofdzakelijk als een proces van het bij elkaar zoeken van passende partners, het met elkaar vormen van de alliantie en het ontwikkelen en uitschrijven van de Theory of Change.

Uit de gesprekken maken we op dat het vormen van de alliantie vaak door een of twee organisaties werd geïnitieerd. Deze organisaties hadden dan een idee om rond een bepaald thema een alliantie te vormen en zochten daar geschikte partners bij. Bij een van de allianties verliep dit proces als volgt.

"Het was heel ingewikkeld, maar ook op het moment dat wij zeiden: wij willen een alliantie en penvoerder zijn en wij hebben een thema en gaan kijken wie aansluit. (...). Iemand kan er ook uit stappen, vind je elkaar tijdens het aanvragen? Wij hebben een externe begeleider gevraagd om dit met ons te doen. Een stuk of 4-5 sessies om elkaar te leren kennen, in kaart brengen wie we zijn, wat we kunnen toevoegen aan elkaar. Wat is er voor nodig en hoe zit de Theory of Change in elkaar? Iedereen heeft een voorinvestering gedaan [om de externe begeleider te financieren, red.]. *Wij hadden ook een derde externe lezer. Voor ons pakte het goed uit, maar je weet dat andere partijen ook geïnvesteerd hebben en toch "nee" krijgen." (Penvoerder alliantie)*

De quote illustreert dat het vormen van een alliantie en het schrijven van de subsidieaanvraag, en in het bijzonder het ontwikkelen van een Theory of Change, een complex en ook spannend proces is geweest. Hierbij was het binnen de allianties steeds zoeken naar hoe de organisaties elkaar aanvulden op het thema van de alliantie. Twee allianties hebben hier zelfs externe begeleiding voor ingehuurd.

Uit de focusgroep met de penvoerders blijkt dat het in hun ervaring niet voor iedere organisatie mogelijk is om de tijd te investeren die nodig is om te komen tot een goede subsidieaanvraag, laat staan om budget vrij te maken voor externe begeleiding hierbij. Ze vinden het een taak van de directie Emancipatie om organisaties die een aanvraag willen indienen daarin zo goed mogelijk te faciliteren. Een mogelijkheid om dit te doen is volgens de penvoerders dat de directie bij een volgende subsidieronde budget beschikbaar stelt voor intensievere begeleiding en coaching bij het ontwikkelen en schrijven van de Theory of Change. Dit zorgt voor meer gelijke kansen om te komen tot een goede subsidieaanvraag.

Ontwikkelen Theory of Change

Alle geïnterviewde penvoerders en alliantiepartners ervaarden het ontwikkelen en formuleren van de Theory of Change als *het meest waardevolle onderdeel* van het voortraject. Geïnterviewden vertelden hierover bijvoorbeeld.

"Het is een hele klus, die TOC. Het was wel intensief, maar we hebben er heel erg veel aan. Het is, in die zin, vanuit ons perspectief van kleinere projecten en subsidies, in een groter geheel overgegaan. Met een helder doel en een langere periode van samenwerken. Dat is voor ons enorm voordelig." (Alliantie)

"Wij toetsen ons werk nog steeds aan de ToC. Wij kijken steeds of waar we naartoe werken, klopt met de ToC." (Penvoerder)

"Wij hebben de ToC groot geprint en opgehangen. De afbeelding die we hebben gemaakt, van alle stappen en interventies. Dat is ontzettend leuk om erbij te pakken als we naar onze plannen en activiteiten kijken." (Penvoerder)

De quotes illustreren dat het ontwikkelen van de Theory of Change de allianties faciliteerde bij het formuleren van een gemeenschappelijke visie en een gezamenlijk doel, en bij het kiezen van de activiteiten die nodig waren om dit doel te bereiken. Wat niet terugkomt in de quotes, maar wat we wel regelmatig hoorden in de groepsinterviews is dat het proces om te komen tot een Theories of Change ervoor zorgde dat de alliantiepartners *elkaar beter leerden kennen en onderling gingen vertrouwen.*

Het ontwikkelen van de Theory of Change was voor de allianties niet alleen waardevol bij het opzetten van de allianties, maar juist ook voor het vervolgtraject. Vooral omdat de Theories of Change hielpen bij het evalueren van de voortgang van de alliantie. Alle allianties spiegelen tijdens hun overleggen de voortgang van de alliantie aan de in hun Theory of Change opgenomen middellange termijndoelen en activiteiten. De tweede en derde quote hierboven zijn voorbeelden van hoe allianties dit doen.

Enkele van de maatschappelijke organisaties ervaarden verder als neveneffect van het ontwikkelen van de Theory of Change dat dit hen aanspoorde om ook als individuele organisatie een keer kritisch naar de eigen doelen te kijken. Het stimuleerde deze organisaties om intern de discussie te voeren over wat hun eigen ambities precies zijn, hoe ze die willen bereiken en wat ze daarvoor nodig hebben. In die zin was het voor een aantal organisaties een *professionaliseringsinstrument.*

Samengevat heeft de voorwaarde dat een Theory of Change onderdeel moest zijn van de aanvragen goed uitgepakt. Het zorgde ervoor dat de allianties de eerste fasen van het werken in een alliantie, namelijk forming, storming en norming, al (gedeeltelijk) doorliepen tijdens het schrijven van de aanvraag. In iedere alliantie vonden discussies plaats over het gezamenlijke doel, over welke maatschappelijke organisaties nodig waren om het doel te bereiken, over ieders rol in de alliantie en over welke activiteiten nodig waren om het alliantiedoel te bereiken. Omdat het ontwikkelen van een Theory of Change een complex en spannend proces is gebleken waar niet alle organisaties voldoende voor geëquipeerd zijn is het wel de vraag in hoeverre dit onderdeel van de subsidieaanvraag zorgt voor ongelijke kansen tussen maatschappelijke organisaties.

2.2. Ervaringen vanuit de directie Emancipatie

Niet alle zes de medewerkers vanuit de Directie Emancipatie die wij hebben gesproken waren betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe subsidieregeling en/of de aanvraagprocedure. Degenen die wel konden reflecteren op het voortraject vertelden dat de directie Emancipatie vanaf het begin van het voortraject heeft geprobeerd om de organisaties uit het emancipatieveld te betrekken bij de ontwikkeling van de subsidieregeling. Ook vertelden zij dat er in hun ervaring veel te doen is geweest rondom het voortraject. Bij een deel van de partijen die voorheen als individuele organisatie instellingssubsidie ontvingen ervaarden zij spanning rondom de nieuwe regeling omdat zij zich zorgen maakten over of ze hun werkzaamheden nog wel zouden kunnen

voortzetten. Daarnaast kreeg de directie Emancipatie vanuit de organisaties in het veld vragen over welke informatie allemaal onderdeel moest zijn van de subsidieaanvragen en over de criteria die gehanteerd zouden worden bij het beoordelen van de aanvragen. Tegelijkertijd ontvingen de medewerkers vanuit dezelfde organisaties geluiden dat zij niet wilden dat de directie Emancipatie zich te veel zou gaan bemoeien met de inhoud van het werk in de allianties.

Voor het beoordelen van de aanvragen had de directie Emancipatie drie criteria opgesteld (zie kader 1). Wanneer de medewerkers van de directie met de kennis van nu terugkijken op deze criteria, dan zouden zij voor een eventuele volgende subsidieronde dezelfde criteria gebruiken. Vooral de spreiding over de thema's zien zij als noodzakelijk, om ervoor te zorgen dat "*het hele emancipatieveld is gedekt.*"

3 Ervaringen met het strategische partnerschap

Het strategische partnerschap betreft de samenwerkingen tussen de directie Emancipatie en de acht allianties. In totaal zijn er dus acht strategische partnerschappen. Iedere alliantie heeft bij de directie Emancipatie één primair aanspreekpunt, ook wel *accounthouder* genoemd. In totaal zijn er zes accounthouders, waarbij vier accounthouders contactpersoon zijn voor één alliantie en twee accounthouders contactpersoon zijn voor twee allianties.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de accounthouders van OCW en de maatschappelijke organisaties in de allianties het strategische partnerschap ervaren. Eerst komen de ervaringen met de procesmatige kant van de samenwerking aan bod. Daarna de ervaringen met de inhoudelijke kant van de samenwerking. Dit laatste is de kern van het strategische partnerschap.

3.1. Het samenwerkingsproces in het strategische partnerschap

De directie Emancipatie en de allianties hebben op verschillende manieren en verschillende momenten contact met elkaar. Een belangrijk formeel contactmoment zijn de jaarlijkse *bestuursgesprekken*. Tijdens deze gesprekken bespreken de directie Emancipatie en de alliantiepartners de voortgang van de alliantie aan de hand van twee vooraf door de alliantie aangeleverde documenten: een voortgangsrapportage en een activiteitenplan voor het volgende jaar. Vanuit OCW nemen aan het bestuursgesprek de accounthouder van de alliantie en de directeur van de directie Emancipatie deel. De allianties zijn vertegenwoordigd op directieniveau, waarbij bij de meeste allianties *bestuurders van alle partners* aanwezig zijn. Bij een enkele alliantie is alleen de penvoerder vertegenwoordigd in het bestuursgesprek.

Naast de bestuursgesprekken hanteert de directie Emancipatie voor het strategische partnerschap geen vastomlijnde overlegstructuur en hebben de allianties de vrijheid om het partnerschap met de directie op een manier in te vullen die past bij de eigen alliantie. In de praktijk houdt dit in dat de penvoerder van iedere alliantie met enige regelmaat contact heeft met hun accounthouder bij de directie Emancipatie. Dit contact vindt telefonisch, via een digitaal medium of per e-mail plaats. Het gaat dan over *de dagelijkse gang van zaken in de alliantie* en eventuele relevante beleidsmatige thema's vanuit de directie. Penvoerders en accounthouders delen bijvoorbeeld informatie over aankomende evenementen en bijeenkomsten of vergaderingen waarbij de directie Emancipatie of de alliantie aan zou kunnen sluiten. De volgende twee quotes geven meer concrete voorbeelden van de gespreksonderwerpen.

"Ze [de alliantie, red.] bellen bijvoorbeeld als ze iets rondom Paarse Vrijdag willen doen, maar ook over andere onderdelen van het activiteitenplan." (Accounthouder)

"Ik krijg soms mailtjes van OCW met 'ik heb dit gezien, is het iets voor jullie?', dan stuur ik het door [naar de andere partners, red.]. Ook vanuit thema's die zij [OCW, red.] zien. Maar wij sturen ook vanuit de alliantie dingen door, grote activiteiten zoals een congres of campagne. Of dat wij iets posten of publiceren, dan weten zij ervan." (Alliantie)

Ook de planning van de alliantie-activiteiten en eventuele aanpassingen daarin zijn onderwerp van gesprek. Het gebeurt bijvoorbeeld wel eens dat een vooraf bedachte alliantie-activiteit toch niet helemaal passend lijkt of dat het niet het

momentum is voor een activiteit. Ook vanwege de Coronamaatregelen konden enkele door de allianties geplande activiteiten niet plaatsvinden. Onderstaande quotes zijn illustratief voor hoe de penvoerders het contact met de accounthouders van OCW over procesmatige zaken ervaren.

"Het lijntje is heel kort, makkelijk, informeel, respectvol, ze creëren ruimte. Ook nu met corona. Het is heel meedenkend. Dat is heel fijn. Dat maakt ook dat je goed kan samenwerken." (Alliantie)

"Dit is het kader: een TOC, een stip op de horizon, binnen dat kader kunnen we ook per jaar kijken om het anders in te richten. Dat is een ongelofelijke winst." (Alliantie)

De quote laat zien dat de organisaties in de allianties het persoonlijke contact dat zij met OCW hebben als positief ervaren. De wijze waarop de accounthouders zich opstellen is te typeren als ***begripvol, flexibel en pragmatisch***. Wanneer maatschappelijke organisaties knelpunten ervaren bij wat dan ook denken de accounthouders mee met het zoeken naar een oplossing. De organisaties in de allianties ervaren het daarbij vooral als prettig dat accounthouders zich flexibel opstellen als voorgenomen activiteiten van de alliantie anders lopen dan vooraf verwacht.

De tweede quote hierboven laat zien dat de organisaties in de allianties het als prettig ervaren dat zij ieder jaar een apart activiteitenplan kunnen maken voor het daaropvolgende jaar. Dit geeft hen de ***vrijheid*** om in te spelen op actuele ontwikkelingen in het emancipatieveld. Ook lijkt het bij te dragen aan een gelijkwaardige samenwerking tussen de allianties en de directie Emancipatie. Anders gezegd, het jaarlijks concretiseren van het activiteitenplan binnen de kaders van de Theory op Change van de alliantie blijkt een voorwaarde voor een synergetische strategisch partnerschap.

Contactfrequentie

Het verschilt per alliantie met welke frequentie de accounthouder en de penvoerder met elkaar contact hebben. De volgende quotes van de accounthouders illustreren dit.

"De andere alliantie spreek ik een keer per maand en dan telefonisch. Doordat het lijntje korter is, merk ik dat ik sneller kan schakelen. Bijvoorbeeld over corona, hoe gaat het, waar zij tegenaan lopen. Ik kan sneller iets doen, we weten elkaar beter te vinden." (Accounthouder)

"Ik spreek de penvoerder nu nog 1 keer in de drie maanden. Ik ben sinds kort accounthouder, ik ben verder gegaan met wat mijn voorganger deed. Ik bel, maar ik wil de penvoerder wel vaker spreken. Ik had haar vorige week maandag aan de telefoon en dat hielp enorm, even contact hebben over het coronavirus, wat betekent het en wat kunnen we inhoudelijk. We spreken elkaar wel per mail natuurlijk, tussendoor. Uitnodigingen voor overleggen (van de alliantie intern, red.) heb ik ook. Wij gaan ook niet altijd naar die overleggen. Ik ben er nog niet geweest." (Accounthouder)

"Ik zou ze wel vaker willen spreken, misschien vier keer per jaar. Dat ligt deels aan mij, want ik heb het druk. Maar ik denk dat het goed is voor de relatie, dat we elkaar dan nog meer kunnen ondersteunen. En dat ze dan ook makkelijker naar mij komen voor vragen." (Accounthouder)

"Soms merk je dat bij artikelen of campagnes er pas laat wordt gerealiseerd dat wij [OCW, red.] dat ook moeten weten. Soms wordt iets wel last minute pas aan ons doorgegeven." (Accounthouder)

Uit de quotes blijkt ook dat accounthouders het als waardevol ervaren als zij regelmatig, bijvoorbeeld een keer per maand en tijdens activiteiten van de alliantie, contact hebben met 'hun' alliantie. Bij regelmatig contact krijgen ze

het gevoel dat een vertrouwensband ontstaat tussen henzelf en de penvoerder en dat ze sneller kunnen meedenken met de alliantie als er knelpunten zijn bij bijvoorbeeld de uitvoering van de activiteiten. Wanneer er minder frequent contact is tussen de accounthouder en de alliantie hebben de accounthouders het idee dat de alliantie ook minder geneigd is om contact te zoeken bij vragen of knelpunten. Voor een synergetisch partnerschap tussen de directie Emancipatie en de allianties blijkt het dus nodig te zijn dat de accounthouders en de allianties regelmatig contact hebben met elkaar. Hierdoor kan een vertrouwensband ontstaan waardoor de allianties de directie Emancipatie gaan zien als partner en in mindere mate als een subsidieverstrekker.

Duidelijker kaders gewenst

Uit de interviews met de allianties blijkt dat in alle allianties de wens heerst dat er vanuit de directie Emancipatie iets meer kaders worden meegegeven. De organisaties in de allianties wensen bijvoorbeeld meer duidelijkheid over hoe financiële overzichten en accountantsverklaringen moeten worden aangeleverd. In de ervaring van de penvoerders moeten ze hierover te vaak telefonisch contact opnemen met hun accounthouder. Ook heerst er binnen de allianties onduidelijkheid over de impactmeting, waarover een van de accounthouders het volgende vertelde:

"De impactmeting die ze moeten doen, dan merk je dat ze het verschillend aanpakken. Sommigen zijn er al echt mee bezig. Daar kunnen we nog wel beter de kaders formuleren. Dat is nu wel heel open en vrijblijvend, dat zorgt ook voor onzekerheid en onrust." (Accounthouder)

De directie Emancipatie heeft aangegeven dat de allianties zelf mogen bepalen hoe ze de impactmeting inrichten. Dit veroorzaakt binnen een deel van de allianties een gevoel van onzekerheid. Hoewel hier niets over is gezegd in de interviews is dit onzekere gevoel over de impactevaluatie mogelijk te verklaren doordat de allianties de directie Emancipatie nog steeds vooral zien als een subsidieverstrekker die hen 'af kan rekenen' op hun maatschappelijke impact.

Dat in de ervaring van veel van de maatschappelijke organisaties in de allianties duidelijke kaders ontbreken geeft hen soms het gevoel dat ze samen met de directie Emancipatie in een leerproces zitten over hoe het strategische partnerschap vorm te geven. Als onderzoekers vermoeden we dat alleen al de aanwezigheid van iets meer formats, voor bijvoorbeeld financiële overzichten en de impactmeting, dit gevoel in ieder geval gedeeltelijk weg kan nemen.

3.2. Inhoudelijke kant van het strategische partnerschap

In de ervaring van zowel de accounthouders bij de directie Emancipatie als de organisaties in de allianties kan er nog meer en beter invulling gegeven worden aan de inhoudelijke kant van het strategische partnerschap. Dit is ook de indruk die wij als onderzoekers hebben overgehouden aan de interviews. Zowel de directie Emancipatie als de allianties zijn nog niet helemaal gewend om te denken vanuit een strategisch partnerschap. Ze lijken zichzelf of elkaar nog steeds te zien als opdrachtgever, subsidieverstrekker of regisseur (directie Emancipatie) of als afhankelijke uitvoerder (allianties). Wanneer dit soort beelden blijven bestaan is het moeilijk om tot een echt synergetisch partnerschap te komen. De volgende quotes illustreren dit.

"Specifiek voor deze alliantie zou ik willen dat er iets meer in kansen gedacht wordt. Als ik nu iets vraag, krijg ik een heel uitvoerig, netjes antwoord. Ik zou willen dat ze meer iets hadden van, kijk dit hebben wij bedacht, wat vinden jullie er van? Een meer initiërende rol in plaats van doen wat zij denken dat hun opgedragen wordt. Dat ze meer samenwerken vanuit een vertrouwensrelatie. Daar spelen wij zelf ook een rol in, want ze hebben het gevoel dat ze zich moeten verantwoorden." (Accounthouder)

"De alliantie ziet ons ook echt als de overheid, ook met het geld. Sommige organisaties vinden dat wij de macht in handen hebben en dat het nu leuk is dat ze voor 5 jaar zekerheid hebben, maar daarna is er veel onzekerheid. Dat maakt het onderling ook ingewikkeld." (Accounthouder)

"Er zijn nog veel stappen te maken. Denken vanuit partnerschap, niet vanuit subsidie en rapporteren. Dit is een partnerschap. En ook een partnerschap met de minister, dat is al stukken beter dan in verre verleden waar wij als eentje financiering kregen en losse projecten. Het is nu een coherent geheel. Nu duidelijk karakter van de relatie opgeschoven naar een partnerschap, is wel meer uit te halen, maar we zijn wel op de goede weg." (Alliantie)

Vooral de accounthouders bij de directie Emancipatie lijken nog zoekende te zijn naar hun nieuwe rol als partner. De balans tussen vrijheid geven en afhankelijkheid erkennen speelt daarin een centrale rol.

"In het begin wilden ze [de alliantie, red.] ook briefpapier met DE/OCW als lid van de alliantie. Maar wij zijn geen lid, wij zijn partner. Als ministerie kunnen wij geen lid zijn van alliantie. Dat is wel echt belangrijk. Zij moeten onafhankelijk kunnen zijn. Maar de allianties moeten wel dingen doen, die volgens ons een nuttige besteding van overheidsgeld zijn. In die zin zijn de allianties nooit helemaal onafhankelijk. Het is wel geld van de overheid." (Accounthouder)

"De bedoeling was dat wij partner zijn binnen de alliantie, maar je bent ook geldschieter vanuit het ministerie. Ik weet niet hoe je dan een volwaardig partner kan zijn, dat is lastig. Je wilt ze ook vrij laten om dingen te doen, om hun eigen plannen uit te voeren. Wij moeten ook niet zeggen wat ze moeten doen, dat is geen partnerschap. Dat is wel zoeken vanuit ons, wij hebben ook geen eigen activiteiten. Onze rol is ook wel onduidelijk. Het is nog wel zoeken hoe je rol goed invult. Ik voel me niet helemaal partner in de alliantie. En dat was wel het idee." (Accounthouder)

Alle bovenstaande quotes illustreren onze indruk dat vooral datgene wat de overheid, in dit geval de directie Emancipatie, als een partner kan inbrengen in het strategische partnerschap nog beperkt is uitgekristalliseerd. Daar waar de directie Emancipatie eerst instellingssubsidie verstrekte en beperkt inhoudelijk samenwerkte met de organisaties in het veld, verwachten zij nu van zichzelf dat ze samen optrekken met het veld. Dit is voor de accounthouders een nieuwe manier van denken en werken en het kost altijd tijd om dit te leren en in de praktijk te brengen. Daarbij constateren we ook dat er niet één oplossing bestaat voor hoe de directie Emancipatie haar rol in het partnerschap kan vervullen. Waar de ene alliantie bijvoorbeeld meer behoefte heeft aan een overheidspartner die meedenkt met de uit te voeren activiteiten heeft de een andere alliantie juist behoefte aan een overheidspartner die de alliantie helpt om in gesprek te komen met mensen bij andere ministeries.

Wensen over de invulling van het partnerschap door OCW

Omdat de geïnterviewden nog ruimte zien voor verbeteringen van het strategische partnerschap tussen de directie Emancipatie en de acht allianties hebben we in de interviews ook gevraagd welke wensen zij hebben rondom het strategische partnerschap. Hieronder geven we een opsomming van de wensen die bij de allianties leven over de rol van de directie Emancipatie in het strategische partnerschap.

- Meer communicatie vanuit de directie Emancipatie over nieuw landelijk beleid dat relevant is voor het emancipatieveld. Wanneer de directie de allianties op de hoogte stelt van beleid dat nog in ontwikkeling is kunnen de allianties of de organisaties die dit beleid aangaat eventueel een lobby starten.
- Meer facilitering van onderling contact tussen de acht allianties samen én de directie Emancipatie.
- Meer zichtbaar maken van het werk van de allianties en de thematiek waaraan de alliantie werken. De allianties kunnen zelf thema's als het doorbreken van stereotiepe beelden en het stimuleren van een gelijke verdeling van zorg en arbeid tussen mannen en vrouwen onder de aandacht brengen. Maar de directie Emancipatie heeft volgens de maatschappelijk organisaties ook mogelijkheden om dit te doen. Als voorbeelden werden genoemd dat de minister zorgt voor meer zichtbaarheid van de allianties,

dat de directie Emancipatie de allianties helpt om in contact te komen met gemeenten en dat de allianties en de directie Emancipatie gezamenlijk thema's aankaarten bij andere ministerie of andere departementen binnen het ministerie van OCW.

Rondom het partnerschap met allianties die een sterke lobby voeren gericht op gender- en LHBTI-gelijkheid hebben de accounthouders bij de directie Emancipatie en de alliantiepartners een hele specifieke wens. Zij vinden het allebei belangrijk dat op directieniveau tussen de directie Emancipatie en de alliantie informeel contact is over de lobby van de alliantie. Dit kan volgens hen voorkomen dat de directie Emancipatie voor eventuele verrassingen komt te staan. Het kan zelfs helpend zijn. Bijvoorbeeld als de alliantiepartners dit onderwerp bij andere ministeries op de agenda wil zetten.

Faciliteren van contact tussen de acht allianties

Een wens die bijna alle allianties en ook de accounthouders bij de directie Emancipatie hebben is dat de directie Emancipatie een soort overkoepelend overleg organiseert waarin de allianties een of enkele malen per jaar bij elkaar komen. Een accounthouder zegt hierover bijvoorbeeld:

"Daar is veel vraag naar, om onderling ervaringen uit te wisselen. We moeten uitkijken dat de allianties niet een versnippering op zich gaan worden. De penvoerders doen het wel eens, maar dan zouden wij het moeten organiseren vanuit DE. Maar als wij het organiseren, dan voelt het als een verplichting. Het moet van beide kanten komen. Wij zouden dit voor de volgende subsidieronde eventueel toe kunnen voegen aan de rol van de allianties, dat ze een overkoepelend overleg hebben." (Accounthouder)

In de quote is te lezen dat deze accounthouder het bij elkaar brengen van de allianties ziet als een taak van de allianties zelf. De organisaties in de allianties zien dit echter allemaal als een rol die de directie Emancipatie kan vervullen.

Het lijkt in ieder geval waardevol om als directie Emancipatie en allianties het gesprek met elkaar aan te gaan over wie periodieke bijeenkomsten voor alle allianties tezamen kan organiseren en waarover deze dan zouden moeten gaan. Tot op heden zijn een gezamenlijke startbijeenkomst en een bijeenkomst over de impactmeting georganiseerd. Op basis van de gesprekken met de maatschappelijke organisaties constateren wij dat zij daarnaast mogelijk behoefte hebben aan bijeenkomsten waarin allianties kunnen leren van elkaars ervaringen en ideeën kunnen ontwikkelen over hoe zij elkaar zouden kunnen versterken. Dan zou een nog meer synergetisch partnerschap ontstaan.

3.3. Meer inhoudelijke sturing en focus, minder versnippering

Twee verwachtingen die de directie Emancipatie had van het werken met de strategische partnerschappen waren dat het zou leiden tot (a) meer focus en stroomlijning en minder versnippering van subsidiegeld en (b) meer inhoudelijke sturing op doelen en strategieën van het emancipatiebeleid . In deze paragraaf gaan we in op deze aspecten van het strategische partnerschap.

Meer focus en stroomlijning en minder versnippering van subsidiegeld

Zowel de maatschappelijke organisaties in de allianties als de accounthouders bij de directie Emancipatie ervaren dat het werken met de strategische partnerschappen leidt tot *meer stroomlijning en minder versnippering binnen het emancipatieveld*. Als verklaring hiervoor noemden de accounthouders dat de directie Emancipatie thema's heeft geselecteerd waarop ze sowieso een alliantie wilden.

"Er zijn wel minder projectsubsidies, die zijn kleiner geworden en de instellingssubsidies zijn groter geworden. Er zijn wel degelijk minder kleine losse projecten. Met de allianties werken we op basis van thema's, daarmee krijg je stroomlijning." (accounthouder)

Een andere verklaring die de accounthouders bij de directie Emancipatie en ook de partijen in de allianties geven voor meer stroomlijning en minder versnippering van subsidiegeld is dat de allianties nu vijf jaar kunnen werken aan hun doelen. De termijn van vijf jaar zorgt binnen de allianties voor de continuïteit en zekerheid die zij ervaren nodig te hebben om zich op langere termijn te kunnen focussen op hun doelen. Dit in tegenstelling tot de instellingssubsidies van voor 2018, die steeds voor een veel kortere periode zekerheid gaven. Ook het feit dat de allianties is gevraagd om een Theory of Change op te stellen wordt door meerdere geïnterviewden genoemd als een mogelijke verklaring voor meer focus en stroomlijning van subsidiegeld. In de Theory of Change kiezen de allianties immers een duidelijke inhoudelijke lijn waar zij zich vijf jaar lang op gaan richten.

De partijen in de allianties zijn positief over het feit dat er binnen het emancipatiebeleid meer focus en stroomlijning en minder versnippering is van subsidiegeld.

"als we het hebben over gendergelijkheid, dat draait om veel aspecten. Onze kracht is de expertise van elke organisatie op die deelterreinen, met elkaar meer massa creëren. Meer zwaarte geven aan het werk dat we al doen. Meer zichtbaarheid. Je vertegenwoordigt een achterban. Dat is van enorm toegevoegde waarde van een alliantie." (Alliantie)

"Dan is de vraag, wat is meer focus? Voor mij is het een onduidelijk begrip in deze. Ik begreep waarom er allianties moesten komen, maar ik zou het anders noemen. De krachten bundelen. Kan focus heten. Ik zie wel dat je met elkaar bepaalt welke dossiers urgent zijn en waar je je als partners als cluster op in gaat zetten. Hoe dat uitpakt, daar heb ik weinig zicht op. Ik ken de onderwerpen een beetje. Misschien heeft het echt meer tijd nodig om resultaten te kunnen zien. Ik kan er niet veel over zeggen." (Alliantie)

De quotes laten zien dat organisaties in de allianties meer focus ook wel eens linken aan het bundelen van de krachten van de verschillende organisaties. Ook definiëren sommigen het als de mogelijkheid om massa en zichtbaarheid te creëren rondom het thema van de alliantie. Of dit vervolgens gaat leiden tot meer gender- en LHBTI-gelijkheid, daar verschillen de meningen over.

Op basis van de gesprekken constateren we dat meer stroomlijning van subsidiegeld en minder versnippering ook enkele risico's met zich kan meebrengen. De keuze voor acht thema's kan in de ervaring van de organisaties in de allianties als gevolg hebben dat een bepaald thema wordt uitgesloten en dat niche onderwerpen geen aandacht meer krijgen. We zien echter ook dat er nog steeds de mogelijkheid is om juist voor niche onderwerpen projectsubsidie aan te vragen. Een ander punt van is dat allianties voor vijf jaar worden 'vastgelegd'. Waar dit over het algemeen wordt ervaren als een sterk punt noemen enkele geïnterviewden ook het risico dat het hierdoor lastiger is om in te spelen op de actualiteit. Enerzijds omdat de focus op een bepaald thema het voor een alliantie moeilijk maakt om tussentijds ook extra in te zetten op een ander thema. Anderzijds omdat de keuze voor de acht thema's het voor de directie Emancipatie moeilijk kan maken om tussentijds sterk in te zetten op een ander thema dat ineens actueel wordt. Het lijkt daarom belangrijk dat de directie Emancipatie scherp blijft op deze mogelijke risico's van stroomlijning van subsidiegeld. Tegelijkertijd zien wij deze risico's momenteel nog maar heel beperkt terug. De allianties gaven aan dat zij door de flexibele opstelling van de directie Emancipatie hun activiteiten kunnen aanpassen als de actualiteit daarom vraagt.

Inhoudelijke sturing op doelen en strategieën van het emancipatiebeleid

De accounthouders van de directie Emancipatie ervaren door de strategische partnerschappen meer te kunnen sturen op of en hoe organisaties in het emancipatieveld werken aan de lange termijn hoofddoelen van het emancipatiebeleid.

"In dat opzicht is het wel gelukt, die inhoudelijke sturing. Je geeft sturing aan doelen waar je aan wilt werken, je hebt een TOC, dan heb je al sturing gegeven, dat is je inhoudelijke sturing. Sturing op hoofddoelen, want daar selecteer je de allianties op." (Accounthouder)

"Niet per se op sturing, maar wel op meer impact. Als je een TOC maakt, dan is het idee dat je dan ook meer nadenkt over hoe je impact kan hebben. Ook met verschillende partijen samen, waar je eerst alleen zou werken. Ook bundeling van expertise en kracht, dan heb je meer impact." (Accounthouder)

"Ik kan me ook voorstellen dat er minder inhoudelijke sturing is, want de alliantie laat je ook vrij in hoe ze het doen. Bij kleinere opdrachten, kan je kijken of het past. Als het past bij het doel, dan ga je het doen. En dan kan je het bijstellen. Ik twijfel. Ik zie niet per se dat er meer inhoudelijke sturing is." (Accounthouder)

De quotes van de accounthouders laten zien dat zij in meerdere periodes hebben ervaren inhoudelijk te kunnen sturen. De eerste periode was de keuze voor de acht thema's. Dit zorgde voor inhoudelijke sturing op hoofdlijnen voorafgaand aan het moment dat de allianties startten met het schrijven van hun aanvraag. De tweede periode was de periode van beoordelen van aanvragen en honoreren van aanvragen. Een belangrijk selectiecriterium hierbij was de door de alliantie ontwikkelde Theory of Change met doelen en activiteiten die moesten leiden tot het bereiken deze doelen. Een derde periode waarin de directie Emancipatie inhoudelijk zou kunnen sturen op de doelen en strategieën van de allianties is gedurende de looptijd van de partnerschappen, en in het bijzonder tijdens de jaarlijkse bestuurdersgesprekken met de allianties. Dat is het moment waarop de alliantie haar activiteitenplan voor het volgende jaar met de directie Emancipatie OCW bespreekt, en dus ook het moment waarop de directie inhoudelijk zou kunnen bijsturen.

De organisaties in de allianties ervaren ten opzichte van de periode waarin de directie Emancipatie werkte met instellingssubsidies voor afzonderlijke organisaties overigens geen veranderingen in de mate waarin de directie inhoudelijk stuurt op doelen en strategieën van het emancipatiebeleid. Ze vertelden veel vrijheid te krijgen om zelf te kiezen welke activiteiten de alliantie uitvoert, zo lang deze maar binnen de kaders van de Theory of Change vallen.

4 Ervaringen met de samenwerking binnen de allianties

In dit hoofdstuk behandelen we hoe de alliantiepartners de samenwerking binnen de eigen alliantie tot nu toe ervaren. Hierbij baseren we ons op de informatie uit de interviews over de zes allianties waar meerdere organisaties aan deelnemen. Dit betekent dat de 'allianties' waarin Atria en Ihlia vanuit hun erfgoedfunctie als enige organisatie verantwoordelijk zijn in dit hoofdstuk buiten beschouwing blijven.

4.1. Hoe de samenwerking in de allianties is georganiseerd

De meeste samenwerking in de allianties vindt natuurlijk plaats bij de uitvoering van de activiteiten. Afhankelijk van het type activiteit en de alliantie in kwestie wordt een activiteit uitgevoerd door alle alliantiepartners gezamenlijk of een selectie van een of enkele alliantiepartners met specifieke expertise. Daarnaast zijn er ook allianties waarin de organisaties wel zaken met elkaar afstemmen maar waarin de ontwikkeling en de uitvoering van de activiteiten blijft liggen bij de individuele organisaties.

De samenwerking rond de uitvoering van de activiteiten verloopt in de ervaring van de geïnterviewden doorgaans goed. Als verklaring hiervoor noemen zij dat de professionals hierbij samen aan iets concreets werken, zoals het organiseren van een conferentie, het verspreiden van kennis, het ontwikkelen van een training of het door-ontwikkelen van een interventie. Het werken aan iets concreets blijkt de professionals een duidelijk gezamenlijk einddoel te geven waar zij zich allemaal voor willen inzetten. Er is maar één alliantie die nauwelijks gezamenlijke activiteiten onderneemt. In die alliantie wordt het werk efficiënt verdeeld over de afzonderlijke partners. Deze alliantie werkt op strategisch niveau wel weer zeer intensief samen.

Wanneer we in dit hoofdstuk spreken over de samenwerking binnen de allianties, dan bedoelen we echter de samenwerking tussen de vertegenwoordigers van de organisaties in de alliantie. In deze samenwerking vindt de coördinatie van activiteiten plaats en wordt de voortgang richting het doel van de alliantie gewaarborgd. Sommige allianties noemen dit het *alliantieoverleg*. Anderen spreken bijvoorbeeld over een *programmagroep*.

Frequentie van onderling contact en onderwerpen van gesprek

De frequentie waarop de organisaties in een alliantie samen komen loopt uiteen van vier tot acht keer per jaar. Één alliantie komt twee keer per jaar samen. Voorbeelden van gesprekonderwerpen tijdens deze overleggen zijn de voortgang van de alliantie-activiteiten en gezamenlijk te maken keuzes over doelgroepen en activiteiten. Daarnaast wordt in meer of mindere mate gesproken de manier waarop de kracht en invloedssfeer van de betrokken organisaties kunnen worden ingezet voor het behalen van het alliantiedoel. Ook evalueren de organisaties in het overleg de onderlinge samenwerking.

Naast de 'formele' overlegmomenten is er ook regelmatig informeel overleg tussen twee of meer van de organisaties in een alliantie. Naast de hierboven genoemde onderwerpen bespreken zij dan zaken als de urenverantwoording, hoe de accountantsverklaring eruit moet zien of de voortgang van specifieke alliantieactiviteiten. Over de frequentie van het informele contact vertelde een penvoerder het volgende:

"Als ik ze een week niet spreek, dan ben ik bijna ongerust. De lijnen zijn heel kort, we weten elkaar te vinden. Dat is heel goed. Ook als er gewone vragen zijn, of onderling, dan wordt er gebeld.". (Penvoerder alliantie)

De quote is afkomstig van een penvoerder van een alliantie waarin de organisaties regelmatig informeel contact hebben. Er zijn echter ook allianties waar veel minder informeel contact is tussen de organisaties. Het lijkt er daarbij op dat de frequentie waarop de organisaties in een alliantie elkaar informeel spreken onder andere afhangt van hoe intensief de partners samen werken bij de uitvoering van de activiteiten.

4.2. Performing: de samenwerking in de allianties verloopt voorspoedig

In hoofdstuk 1 hebben we laten zien dat de theorie over samenwerken in allianties vier stadia onderscheidt die allianties doorlopen. De forming fase waarin organisaties met elkaar kennismaken, de storming fase waarin spanningen worden uitgesproken en conflicten ontstaan over leiderschap, de norming fase waarin de organisaties samen één doel uitkristalliseren en de gemeenschappelijke normen en waarden vaststellen, en uiteindelijk de performing fase waarin gezamenlijk resultaat geboekt kan worden in een context van gestabiliseerde relaties en acceptatie van de eigen rollen.

Zowel op basis van de ervaringen van de geïnterviewden als op basis van onze eigen observaties schatten wij in dat *op één na alle allianties inmiddels in de performing fase zijn beland*. Dit betekent dat ze volop bezig zijn met het uitvoeren van de activiteiten en daarbij niet of slechts heel beperkt worden belemmerd door verschillende beelden over het doel van de alliantie en de rollen van de betrokken organisaties. Anders gezegd, in vrijwel alle allianties is de samenwerking dermate synergetisch dat de organisaties in ieder geval gezamenlijk en met behulp van ieders eigen kwaliteiten de beoogde activiteiten uitvoeren. Dit is goed nieuws, want het is geen vanzelfsprekendheid dat allianties het stadium van performing bereiken. Het zegt echter nog niets over de impact van de allianties op gender- en LHBTI-gelijkheid. Dat was geen onderdeel van dit onderzoek.

Wij vonden meerdere verklaringen voor de bevinding dat de meeste allianties al snel het stadium van performing hebben bereikt. Een verklaring is dat de eis om in de subsidieaanvraag een Theory of Change te ontwikkelen de organisaties al in het voortraject dwong om gezamenlijke doelen en activiteiten te bedenken. In veel allianties leidde dit ook tot discussies over de belangen, krachten en werkwijzen van de betrokken organisaties. Kortom, het voortraject, en in het bijzonder de Theory of Change, faciliteerde de organisaties om in ieder geval al deels de stadia storming en norming te doorlopen. Een tweede verklaring is dat de organisaties in de allianties elkaar al kenden uit het veld. In veel allianties wisten de organisaties hierdoor al wat ze van elkaar konden verwachten of kenden mensen elkaar al persoonlijk. Dit bleek het doorlopen van de storming en norming fase positief te beïnvloeden. Ten derde signaleerden we tijdens de interviews bij veel mensen in de allianties een grote motivatie om met de alliantie verschil te maken als het gaat om het vergroten van gender- en LHBTI-gelijkheid. De mensen in de allianties hadden met andere woorden hetzelfde grote doel voor ogen en dit had een positieve invloed op de samenwerking.

Hoewel de organisaties in het voortraject al de norming en storming fasen konden doorlopen ging bij een deel van de allianties in het eerste jaar nog veel tijd en energie naar het vinden van een gezamenlijk doel en naar afstemming van de verschillen in belangen tussen de organisaties.

"Het gaat soms zo, als je begint en je kent elkaar niet zo goed, en in het begin nog heel erg zoeken en voorzichtig zijn in hoe zeg je iets. Zonder dat de ander kwaad wordt, ik moet leren hoe jullie iets zeggen, dat luistert best nauw. In het begin wel vertrouwen hebben, zitten mijn belangen er ook in? Onze belangen zijn niet per se de belangen van xxxx. Hier zit wel een spanning die kan optreden, wat gaat er op? Kan het (de verschillende doelen, red.) wel naast elkaar." (Alliantie)

4.3. Knelpunten in de samenwerking

Hoewel veel allianties het stadium performing hebben bereikt ervaren de organisaties ook knelpunten in de samenwerking binnen de allianties. We bespreken deze in het vervolg van deze paragraaf. De knelpunten die we noemen komen niet in iedere alliantie voor en wanneer deze wel voorkwamen zijn deze in veel gevallen opgelost door de allianties zelf. In een enkel geval blijven de knelpunten aan de orde waardoor de krachten en beïnvloedingssferen van de betrokken organisaties nog niet optimaal worden benut. In dit verband viel ons op tijdens de focus groep met de penvoerders op dat zij in periodes dat de samenwerking in een alliantie moeizamer verloopt geen ondersteuning verwachten vanuit de directie Emancipatie. De penvoerders zien dit primair als de verantwoordelijkheid van de alliantie zelf.

Verschillen in doelen en belangen

Het eerste knelpunt dat door meerdere organisaties en ook door enkele accounthouders bij de directie Emancipatie werd genoemd is dat de organisaties in de allianties allemaal ook hun *eigen doelen en belangen* hebben. De volgende quotes illustreren hoe dit de samenwerking soms beïnvloedde.

"Ik denk dat het effectiever is nu ze samenwerken, maar het samenwerken gaat ook niet vanzelf. De partijen hebben andere tradities en andere standpunten, ze zijn ook wel een beetje concurrenten van elkaar." (Accounthouder OCW)

"je hebt ook je eigen doelen, je staat ook voor je eigen organisatie. Het blijft elke keer schipperen [tussen de alliantiedoelen en de doelen van de eigen organisatie, red.]." (Alliantie)

"Organisatie zit voornamelijk op onderzoek, dat is een ander soort partner. Dat kan positief zijn, maar is ook heel erg zoeken. Je hebt niet direct iets aan elkaar." (Alliantie)

De quotes laten zien dat de organisaties elkaar kunnen aanvullen door de verschillen in doelen en belangen, maar dat deze verschillen de samenwerking in de alliantie in de praktijk ook wel eens onder druk zetten. Voor sommige van de mensen in de alliantie blijft het af en toe schipperen tussen het belang van de alliantie en het belang van de eigen organisatie. Anderen ervaren dit heel anders en benoemen dat ze juist leren van elkaars perspectieven. Uit de interviews maken wij op dat het in de ervaring van de geïnterviewden in ieder geval belangrijk is om als alliantie te blijven reflecteren op de verschillen in doelen en belangen tussen de betrokken organisaties. We hoorden bijvoorbeeld dat het de samenwerking ten goede kan komen wanneer de penvoeder een sfeer creëert waarin iedereen zich veilig genoeg voelt om de eigen dilemma's op tafel te leggen.

Verschillen in organisatiestructuren en -culturen

Een meer praktisch door de alliantiepartners ervaren knelpunt ontstond in enkele allianties wanneer de organisaties allemaal verschillende organisatiestructuren en -culturen hebben. Zo hoorden we in de interviews over een botsing tussen organisaties met een meer hiërarchische of bureaucratische structuur en cultuur en organisaties met niet-hiërarchische cultuur en een informele verantwoordingswijze. Een meer concreet voorbeeld is dat de organisaties in een alliantie allemaal op hun eigen manier hun ureninzet registreerden, waardoor het uiteindelijk veel tijd en energie kostte om hierover te rapporteren richting de directie Emancipatie.

"Wij moesten in het begin met ons allen een projectadministratie opzetten op basis van verwachtingen en regelingen. Met veel organisaties is dat lastig, terwijl je al begonnen bent met de uitvoering. Dat kostte veel tijd. En de penvoerder moest individueel met elke organisatie aan de slag. Dat was een hobbel die wij met z'n allen moesten overbruggen. (...). En als je zo dicht met elkaar moet samenwerken, kom je verschillen tegen onderling. En op de structuurverschillen. Dat waren wel enkele aandachtspunten onderweg. Ik ben trots op ons allemaal dat we dit op een goede manier hebben kunnen oplossen." (Alliantie)

Alle allianties hebben oplossingen gevonden voor in ieder geval de praktische verschillen tussen de betrokken organisaties. Dit heeft vaak wel veel tijd en energie gekost. Het lijkt daarom zinvol dat de directie Emancipatie bij de aansturing van de strategische partnerschappen overweegt in hoeverre zij de allianties meer kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen van een eigen werkwijze en manier van verantwoorden richting de directie Emancipatie.

Grote verschillen in te besteden uren voor deelnemende organisaties

Uit de interviews maken we op dat er in sommige allianties grote verschillen zijn tussen de budgetten die de organisaties krijgen vanuit het alliantiebudget. Ook dit kan in de ervaring van enkele geïnterviewden een knelpunt zijn of worden bij de samenwerking in de alliantie.

"Een constructiefout in de alliantie is dat de grootte van de partners in dit project enorm verschilt, qua volume, in uren en ook in rol. Wij hebben een klus te klaren in de uren die wij hebben. Dat is veel uitvoerend werk. Daarnaast is er veel overhead en samenwerkingstijd. Daar hebben wij geen uren voor." (Alliantie)

"In deze alliantie zijn wij erg klein. Dat voelt ook wel kwetsbaar. Klein omdat je anders dan de grote clubs, niet of minder goed informeel of formeel wat kan schuiven. Als je klein bent, valt er alleen maar meer te doen dan eigenlijk de bedoeling was. Dat geeft wel eens spanningen." (Alliantie)

De quotes laten zien dat dit knelpunt mogelijkerwijs niet gaat over de verdeling van het budget maar meer over de verhouding tussen de tijd die de organisaties moeten steken in overhead en overleg in de alliantie ten opzichte van de tijd die ze dan nog kunnen steken in de uitvoering van de activiteiten. Voor een volgend subsidieprogramma lijkt het daarom zaak dat de directie Emancipatie de allianties hierop wijst bij het schrijven van de aanvraag. Mogelijk kan de directie Emancipatie hier ook al actie op ondernemen in het resterende deel van de huidige subsidieperiode.

Samenvattend

Samenvattend hebben de knelpunten bij de samenwerking in de allianties vooral te maken met verschillen tussen de samenwerkende organisaties. Wanneer de doelen, belangen en organisatieculturen en -structuren van elkaar verschillen vraagt het de nodige tijd en energie om deze goed op elkaar af te stemmen. Om de verschillen tussen de organisaties gedurende de hele alliantieperiode van vijf jaar te blijven overbruggen blijkt uit dit onderzoek dat het belangrijk is om deze bespreekbaar te blijven maken. De allianties zien dit als een rol voor hunzelf en verwachten op dit vlak geen concrete ondersteuning vanuit de directie Emancipatie. In de volgende paragraaf over het leiderschap in de allianties is te lezen hoe allianties hier zelf mee omgingen.

4.4. Leiderschap en gelijkwaardigheid in de samenwerking

De penvoerders geven allemaal op hun eigen manier leiding aan de alliantie. Wat iedere penvoerder in ieder geval doet zijn de procedurele contacten met de directie Emancipatie, waaronder de verantwoording van de activiteiten, de ureninzet en de accountantsverklaringen. *Binnen* de allianties bestaan verschillende stijlen van leiderschap door de penvoerder. Meer of minder directief en meer of minder vanuit een basis van gelijkwaardigheid. Onderstaande quotes illustreren dit:

"Het is echt belangrijk om [als alliantiepartner, red.] van begin af aan betrokken te worden en medeverantwoordelijkheid te hebben. Dat is de kern van onze [de alliantie, red.] werkwijze. Ook voor de penvoerder was duidelijk dat wij betrokken willen worden op gelijkwaardige basis. (...) Anders voel je je niet verantwoordelijk." (Alliantie)

"Er zit een klusje aan vast [aan het optreden als penvoerder, red.]. Zorgen dat de boel goed loopt en communicatie met stuurgroep. Maar wij hebben echt, in mijn beleving, een totaal gelijkwaardige Theory of Change opgesteld en zitten als partners ook gelijkwaardig in de alliantie." (Alliantie)

"Mijn ervaring is zeer directief. Persoonlijk vind ik dat niet zo prettig. (...). Dit is niet wat ik gewend ben en niet wat ik zou verwachten bij een alliantie en bij gelijkwaardige partners. Als je penvoerder bent, voel je natuurlijk de verantwoordelijkheid. Toch zou ik zelf liever een andere vorm zien. In de laatste vergadering hebben we erover gesproken. (...). Ik heb goede hoop dat het wel gaat veranderen." (Alliantie)

In de meeste allianties is sprake van een lichte vorm van coördineren door de penvoerder. Dit houdt onder andere in dat beslissingen in gezamenlijkheid worden genomen. Een dergelijke manier van leiding geven wordt door de andere organisaties in deze allianties gewaardeerd. Daarnaast vertelden enkele alliantiepartners dat zij zich door deze leiderschapsstijl verantwoordelijk voor of 'eigenaar' voelden van de alliantie. Bij één alliantie is in ieder geval tijdelijk sprake geweest van een meer directieve manier van leiding geven door de penvoerder. Hierdoor ontstond enige frictie.

Eerder in dit hoofdstuk constateerden we dat van elkaar verschillende organisatiebelangen een knelpunt kan zijn voor het bereiken van synergetische samenwerking binnen een alliantie. In de ervaring van de alliantiepartners en de penvoerders is het belangrijk om eventueel tegenstrijdige belangen te blijven bespreken en daarmee te voorkomen dat ze het alliantiedoel in de weg staan. Om een veilige sfeer te verzorgen en daarmee te faciliteren dat de partners hierover in gesprek blijven heeft een van de allianties iemand aangesteld die als het ware boven de partijen staat en die als taak heeft om van de alliantie een succes te maken. Dit lijkt goed te werken, zo blijkt onder meer uit de volgende quote:

"Mijn verantwoordelijkheid is het goed afleveren van de resultaten van de alliantie. (...). Het gaat echt om de common ground vinden, waar zitten de plussen? Daar stuur ik op. Zowel inhoudelijk als procesmatig. Ook in de samenwerking. Gaan de activiteiten ons doel bereiken? Dat is belangrijk om te onthouden. In het begin van de alliantie hebben wij ook gesprekstechnieken met elkaar gedaan. Wat is je doel, waardoor wil je betrokken zijn, wat vind je leuk? Dan leer je elkaar beter kennen. Wij hebben ook een spel gedaan vanuit een campagne. Op die manier leer je elkaar op een informele manier beter kennen. Niet alleen het zakelijke. Ook inhoudelijk gekeken, hoe kun je inhoudelijke doelen bereiken door de groepjes heen? Brainstorm sessies. Juist werd gevoeld: iedereen mag zeggen wat hij/zij wil. Wij gaan het niet bepalen. Wij willen faciliteren dat iedereen zich uit kan spreken." (Alliantie)

Inrichting van het contact met de directie Emancipatie

Een belangrijk onderdeel van de wijze waarop de penvoerders leiding geven aan hun alliantie is hoe de alliantie het contact met de directie Emancipatie heeft georganiseerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om de jaarlijkse bestuurdersgesprekken en om hoe transparant de penvoerders tegenover de andere alliantiepartners zijn over het overige contact met de accounthouder bij de directie Emancipatie.

"Ik heb contact met de penvoerder en niet met de andere partijen. Dat maakt de onderlinge relatie [binnen de alliantie, red.] ook lastig, want de andere partijen weten niet precies wat er gebeurt tijdens mijn contact met de penvoerder. Daardoor heeft de penvoerder in deze alliantie wel meer macht." (Accounthouder)

"Ook bestuurdersgesprekken met OCW doen we als alliantie. Wij willen daar altijd samen zitten. Wij zijn gelijkwaardige organisaties. Heel soms alleen via penvoerder, maar wij worden meegenomen, zoals over de financiële afwikkeling. Meestal heel transparant voor ons daarin." (Alliantie)

"Alleen de penvoerder heeft contact met de accounthouder. Maar soms komen wij die persoon tegen bij andere activiteiten. Ik wil dat wij ook een eigen lijn met DE hebben." (Alliantie)

De quotes laten zien dat het voor het onderlinge vertrouwen tussen de partijen in een alliantie belangrijk is dat er duidelijkheid is over wat er wordt besproken in het jaarlijkse bestuurdersgesprek en in de tussentijdse contacten tussen de penvoerder en de accounthouder bij de directie Emancipatie. De meeste allianties zitten om deze reden met bestuurders van alle betrokken partijen aan tafel tijdens het bestuurdersgesprek.

5 Conclusie en denkrichtingen voor de toekomst

Sinds 2018 subsidieert de directie Emancipatie allianties van maatschappelijke organisaties in het emancipatieveld. De allianties krijgen subsidie om voor een periode van vijf jaar te werken aan het vergroten van gender- en LHBTI-gelijkheid op een van de volgende thema's: onderwijs, veiligheid, gezondheid, arbeidsmarkt, media, politiek, recht en leefvormen. Bij het honoreren van de subsidieaanvragen zorgde de directie Emancipatie ervoor dat ieder thema door in ieder geval één alliantie werd gedekt.

De allianties hebben ieder op hun beurt een strategisch partnerschap met de directie Emancipatie. De partnerschappen staan voor een sterkere inzet van de directie op regie, evaluatie, verduurzaming en samenwerking met het veld. Hiermee hoopt de directie meer impact te kunnen hebben op gender- en LHBTI-gelijkheid dan voorheen. Iedere alliantie heeft in haar subsidieaanvraag een Theory of Change ontwikkeld. Deze bevatte het lange termijn doel van de alliantie en via welke activiteiten en korte en middellange termijndoelen zij dit doel proberen te bereiken. De Theories of Change fungeren voor de allianties als een leidraad voor het waarborgen van hun voortgang.

Het subsidiëren van allianties is voor de directie Emancipatie en het emancipatieveld een grote verandering ten opzichte van de periode daarvoor, toen de directie afzonderlijke organisaties subsidieerde. Met het strategische partnerschap wordt bovendien een nieuwe meer inhoudelijke vorm van samenwerking beoogd tussen de directie en de allianties.

Procesevaluatie

In deze procesevaluatie hebben we in vier hoofdstukken beschreven hoe de maatschappelijke organisaties in de allianties en medewerkers van de directie Emancipatie de nieuwe subsidieregeling ervaren. In dit afsluitende hoofdstuk presenteren we de conclusies en denkrichtingen voor de toekomst. We beantwoorden eerst de probleemstelling: *'In welke mate zijn de vooraf door de directie Emancipatie geformuleerde verwachtingen gerealiseerd door de samenwerking in strategische partnerschappen met allianties?'*. Daarna geven we de directie Emancipatie denkrichtingen mee voor de invulling van het strategische partnerschap met de allianties en voor een eventuele volgende subsidieregeling.

5.1. Beantwoording probleemstelling

In tabel 2 is te zien in welke mate de verwachtingen aan het werken met de strategische partnerschappen zijn gerealiseerd. De inschattingen in de tabel zijn gebaseerd op de verhalen en ervaringen van 35 vertegenwoordigers van organisaties uit de allianties en 6 medewerkers van de directie Emancipatie. Onder de tabel lichten we de inschattingen toe.

Tabel 2 Mate waarin de verwachtingen van het werken met de strategische partnerschappen op dit moment zijn gerealiseerd: gerealiseerd (+), deels gerealiseerd (+/-), niet gerealiseerd (0).

Verwachting	
1. Meer focus en stroomlijning van subsidiegeld en minder versnippering door toekenning van subsidie aan samenwerkingsverbanden in plaats van aan individuele organisaties.	+
2. Meer inhoudelijke sturing op doelen en strategieën van het emancipatiebeleid bij subsidieaanvragen en gedurende de looptijd van de partnerschappen.	+/-
3. Meer aandacht voor de samenhang tussen projecten en verschillende interventieniveaus.	+/-
4. Versterken van de samenwerking tussen de maatschappelijke organisaties onderling en tussen de maatschappelijke organisaties en de directie Emancipatie.	+
5. Meer kansen voor nieuwe of kleine organisaties, en moeilijk bereikbare groepen, om in-stellingssubsidie te ontvangen doordat zij samenwerken met grotere gevestigde partijen.	+/-
6. Meer kansen voor de kleinere organisaties om te 'professionaliseren' doordat zij kunnen profiteren van de kennis en expertise bij de grotere gevestigde partijen.	0

Meer focus en stroomlijning en minder versnippering van subsidiegeld

Het werken met de strategische partnerschappen heeft volgens alle geïnterviewden geleid tot *meer focus en stroomlijning, en tot minder versnippering van subsidiegeld*. Een belangrijke verklaring voor meer focus en minder versnippering is dat de allianties zich nu vijf jaar lang kunnen richten op gender- en LHBTI-gelijkheid op een thema. Ook het feit dat de directie Emancipatie iedere alliantie vroeg om een Theory of Change zorgde voor meer focus. Het hielp de partijen in de allianties om gericht na te denken over de focus van de alliantie en de activiteiten die hierbinnen pasten. Momenteel zijn de Theories of Change voor de allianties een middel om focus te houden tijdens de vijf jaar dat zij als alliantie subsidie ontvangen. Meer focus en stroomlijning en minder versnippering blijken ook aandachtspunten te hebben. Naast het vijf jaar lang focussen op een selectie van thema's, wezen geïnterviewden erop dat er ook ruimte moet blijven voor thema's die ineens actueel worden. In de subsidieregeling en het strategische partnerschap is de ruimte er ook, maar dit wordt niet door alle allianties als zodanig ervaren.

Inhoudelijke sturing

Uit ons onderzoek blijkt dat het werken met de strategische partnerschappen met allianties gedeeltelijk heeft geleid tot *meer inhoudelijke sturing bij de subsidieaanvragen*. Door als directie Emancipatie te zorgen voor spreiding van de allianties, over acht vooraf geselecteerde thema's, ontstond als vanzelfsprekend meer inhoudelijke sturing dan voorheen. Aan de andere kant hoorden we van de allianties dat zij duidelijkere inhoudelijke kaders wensen. Vooral tijdens het schrijven van hun subsidieaanvragen. Het gaat dan bijvoorbeeld om meer duidelijkheid over wat het ministerie op de geselecteerde thema's wilde bereiken. Dit had de allianties kunnen helpen bij het schrijven van een goede aanvraag én het zou de directie Emancipatie de mogelijkheid hebben gegeven om nog iets beter of meer inhoudelijk te sturen.

Na toekenning van subsidie aan de allianties staat de inhoudelijke sturing op een lager pitje. Hoewel de accounthouders tijdens de jaarlijkse bestuurdersgesprekken met de allianties zouden kunnen sturen op de inhoud van het strategisch partnerschap, laten zij inhoudelijke keuzes tijdens de uitvoering hoofdzakelijk over aan de allianties. Het is natuurlijk ook de vraag in hoeverre het wenselijk zou zijn om als directie Emancipatie (en subsidieverstrekker) op de inhoud te willen blijven sturen. De maatschappelijke organisaties in de allianties hebben in veel gevallen het beste zicht op de kansen, dilemma's

en de context waarin zij opereren, zo vertelden ook de medewerkers van de directie Emancipatie. Ook kunnen de organisaties uit het emancipatieveld het beste inschatten welke activiteiten binnen die context kunnen leiden tot meer gender- en LHBTI-gelijkheid. Meedenken over de inhoud lijkt in deze fase dus beter te passen bij de rol van de directie Emancipatie dan sturen op inhoud. We zien bijvoorbeeld aanwijzingen dat de organisaties in de allianties het prettig zouden vinden als de accounthouders meer met hen meedenken over de inhoud.

Samenhang tussen projecten en interventieniveaus

Op basis van de procesevaluatie kunnen we constateren dat er binnen de allianties een duidelijke samenhang is tussen projecten en verschillende interventieniveaus. Een voorbeeld hiervan dat in meerdere allianties voorkomt is dat eerst via onderzoek een kennisbasis wordt gecreëerd, waarna deze kennis wordt verspreid op verschillende niveaus (burgers, professionals en politiek). Tegelijkertijd constateren we ook twee aandachtspunten op dit vlak. Het eerste is dat er nog beperkte samenhang bestaat tussen de activiteiten van de acht verschillende allianties. Dit terwijl het bij elkaar brengen van de allianties juist een middel kan zijn om van elkaar te leren. Denk bijvoorbeeld aan het delen van ervaringen en kennis over de rol van onderzoek in een alliantie, over het creëren van zichtbaarheid van de alliantie of over het bereiken van bepaalde doelgroepen, zoals professionals, beleidsmakers en politici. Het tweede aandachtspunt is dat allianties nog moeite lijken te ervaren met interventies gericht op de landelijke politiek en/of het beleid van andere ministeries. Het in contact komen met dit niveau is, volgens veel van de maatschappelijke organisaties in de allianties, belangrijk om echt iets te kunnen veranderen op het vlak van gender- en LHBTI-gelijkheid.

Samenwerking tussen maatschappelijke organisaties onderling binnen de alliantie en tussen de directie Emancipatie en de allianties

Op basis van ons onderzoek kunnen we concluderen dat bij de uitvoering van het emancipatiebeleid *de samenwerking tussen de maatschappelijke organisaties is versterkt*. De organisaties die met elkaar een alliantie vormen bundelen meer dan voorheen hun vaardigheden, contacten en kennis op het thema van de alliantie.

Binnen vrijwel alle allianties is sprake van synergetische samenwerking. Dit is een hele prestatie gezien de verschillen in doelen, werkwijzen, visies, belangen en organisatiestructuren en -culturen van de deelnemende maatschappelijke organisaties. Dat allianties binnen een periode van twee jaar al synergetische samenwerking hebben bereikt maakt dat ze, zoals dat in de theorie heet, al kunnen *performen* met gezamenlijke activiteiten. De aanvraagprocedure met de gezamenlijke ontwikkeling van de Theory of Change heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Tijdens het schrijven van de aanvraag doorliepen veel van de allianties hierdoor al de stadia forming, storming en norming. Dit wil zeggen dat zij discussies voerden over het leiderschap, het gedeelde doel van de alliantie en de activiteiten die in ieders ogen nodig zijn om dit doel te bereiken. Ook hielp het om te komen tot een vertrouwensband binnen de alliantie. Voor een vertrouwensband hielp het als de personen in de alliantie elkaar al kenden, als er een neutrale coördinator is aangesteld en als de penvoerder de andere organisaties betrekt bij het contact met de accounthouder.

Van een sterkere samenwerking tussen de directie Emancipatie en de maatschappelijke organisaties in het veld door de strategische partnerschappen is nog beperkt sprake. Het contact tussen de accounthouders en de allianties wordt als prettig ervaren en gaat hoofdzakelijk over procedurele zaken, zoals de planningen, de activiteiten en de door de allianties aan te leveren documenten. De organisaties in de allianties ervaren de samenwerking op dit vlak als informeel en gelijkwaardig. Het jaarlijks maken van afspraken over de activiteitenplannen van de allianties ervaren zij als waardevol.

Kortom, het contact tussen de directie Emancipatie en de allianties is nog steeds vooral die van subsidieverstrekker-subsidient en nog niet die van inhoudelijke en strategische partners die samen optrekken bij het vergroten van gender- en LHBTI-gelijkheid. We constateren daar bij beide partijen terughoudendheid over. Bij de directie Emancipatie bestaat een spanning over hoe ver zij als subsidieverlener kunnen en willen gaan in het inhoudelijk meedenken met de allianties. Bij de allianties bestaat nog steeds enige terughoudendheid om zichzelf echt gelijkwaardig op te stellen aan het ministerie. Ze blijven het idee hebben zich te moeten verantwoorden en dat staat écht partnerschap in sommige gevallen in de weg.

Verwachtingen over de samenwerking tussen de grote gevestigde partijen en de kleine nieuw partijen

In de samenstelling van de allianties is te zien dat de meeste allianties bestaan uit zowel gevestigde als kleine en nieuwere organisaties in het emancipatieveld. Dit betekent dus dat *de kleinere organisaties nu ook een vorm van instellingssubsidie krijgen en daardoor in ieder geval zekerheid hebben voor een periode van vijf jaar*. De verwachting dat de grote organisaties de kleine organisaties helpen professionaliseren komt deels uit. Kleine organisaties trekken zich op aan de grote organisaties als het gaat om registratieprocessen. Dit bleek in het bijzonder het geval te zijn bij een alliantie waarin de samenwerking met een grote professionele organisatie aan meerdere kleine organisaties de kans bood om meerjarig aan de slag te kunnen blijven. Dit bood hen de zekerheid om vooruit te kijken, wat als nodig wordt ervaren om op de lange termijn invloed te kunnen hebben op gender- en LHBTI-gelijkheid.

Op inhoudelijk vlak leren alle organisaties in de allianties van elkaar. Tegelijkertijd constateren we ook een spanning rondom de verwachting dat de grote organisaties de kleine organisaties helpen te professionaliseren. Het kan leiden tot hiërarchische verhoudingen waarin de penvoerders zich directief of zorgend opstellen tegenover de kleinere partijen in de alliantie. We weten van in ieder geval een alliantie dat dit de synergie in de samenwerking heeft ondermijnd.

5.2. Denkrichtingen voor de toekomst

Op basis van het antwoord op de probleemstelling hebben wij voor de directie Emancipatie denkrichtingen geformuleerd voor het werken met de strategische partnerschappen in de toekomst. Deze gaan over de invulling van de strategische partnerschappen met de allianties in de resterende periode van de huidige subsidie en over het voortraject bij een eventueel volgende subsidieperiode

Aanbevelingen voor de invulling van het strategische partnerschap

Omdat er zowel binnen de allianties als binnen de directie Emancipatie nog onduidelijkheden en onzekerheden zijn over de precieze invulling van het strategische partnerschap bevelen we de directie Emancipatie allereerst aan hierover het gesprek aan te gaan met de allianties. Wanneer het strategische partnerschap een concretere invulling krijgt kan dit in de resterende twee jaar van deze subsidieregeling helpen bij het vergroten van gender- en LHBTI-gelijkheid. Hieronder geven we meer concrete aanbevelingen op dit vlak.

- *Vergroot de rol van de directie Emancipatie bij het creëren van samenhang tussen de acht verschillende allianties.* We kunnen ons bijvoorbeeld voorstellen dat de directie in ieder geval een keer per jaar een inhoudelijke bijeenkomst organiseert voor de maatschappelijke organisaties in allianties. Allianties kunnen tijdens die bijeenkomsten van elkaar leren of op zijn minst elkaar op de hoogte brengen van hun resultaten en hoe zij die hebben bereikt. Deze bijeenkomsten zullen niet direct veel effect hebben, maar uit ervaring weten wij dat het in ieder geval een motiverende werking kan hebben voor de allianties. Onder andere omdat ze door de gezamenlijke bijeenkomsten het gevoel hebben dat ze onderdeel zijn van een grotere maatschappelijke beweging en omdat ze er soms toch dingen oppikken die bruikbaar zijn voor de eigen activiteiten (Vaandrager et al., 2020). Voor de inhoud van de bijeenkomsten zouden de accounthouders in de gesprekken met de allianties kunnen nagaan welke thema's er bij hen spelen.

- *Bespreek met de allianties hoe de directie Emancipatie voor de allianties een brugfunctie kan vervullen richting andere ministeries.* Een voorbeeld hiervan kan zijn dat de directie Emancipatie de allianties die werken aan gelijke kansen op de arbeidsmarkt in contact brengt met de juiste ambtenaren binnen het ministerie van SZW. Zowel vanuit de directie Emancipatie als de allianties hoorden we geluiden dat dit een waardevol onderdeel kan zijn van het strategische partnerschap, maar dat deze kans nog verzilverd moet worden.

- *Zorg voor frequenter contact tussen de accounthouders en de alliantie.* We constateren duidelijke verschillen in de frequentie waarop de allianties contact hebben met hun accounthouder bij de directie Emancipatie. Tegelijkertijd zagen we in de procesevaluatie ook dat het voor zowel de allianties als de directie Emancipatie waardevol kan zijn om regelmatig contact te hebben met elkaar, bijvoorbeeld eens in de twee maanden. Dit biedt de mogelijk om met elkaar mee te denken in plaats van dat de meeste tijd wordt opgeslokt door procedurele zaken. Verder bevelen we aan dat bij deze gesprekken alle organisaties in de alliantie aanwezig zijn en niet alleen de penvoerder. Wanneer alleen de penvoerder contact heeft met de accounthouder beschikt deze over meer informatie dan de andere organisaties. We hebben tijdens deze procesevaluatie gezien dat dit kan leiden tot afhankelijkheidsrelaties binnen een alliantie en daarmee tot een minder synergetische samenwerking.

Denkrichtingen voor een eventueel vervolg op de subsidieregeling

- *Vraag de allianties weer om een Theory of Change te ontwikkelen.* Ieder alliantie heeft baat gehad bij de ontwikkeling van de Theory of Change. Het hielp tijdens het schrijven van de aanvraag om te komen tot een gezamenlijk doel en afspraken te maken over ieders rol in de alliantie. Tijdens de uitvoering hielp de Theory of Change om de voortgang van de activiteiten te waarborgen en om het gezamenlijke doel helder te houden. Dit is waarom we de directie Emancipatie aanbevelen om de allianties weer te verplichten om een Theory of Change op te nemen de subsidieaanvraag.

- *Overweeg om de aanvraagprocedure op te delen in twee stappen.* De aanvraagprocedure, en in het bijzonder het ontwikkelen van de Theory of Change, is door de allianties als intensief ervaren. Dit is prima wanneer de aanvraag uiteindelijk wordt gehonoreerd, maar zonde en frustrerend als dit niet gebeurt. We adviseren daarom om de tijdsinvestering voor de subsidieaanvraag zo beperkt mogelijk te houden. Een mogelijkheid is om de aanvraagprocedure op te delen in twee stappen. In de eerste stap kan de directie Emancipatie allianties vragen om een voorstel op hoofdlijnen en daarvan bijvoorbeeld per thema (werk, gezondheid, etc.) de meest kansrijke uitnodigen tot het uitwerken van een volledige aanvraag inclusief Theory of Change. Om alle allianties gelijke kansen te geven voor het schrijven van een goede aanvraag geven we aan de directie Emancipatie de suggestie mee om iedere alliantie een beperkt budget te geven voor de inzet van externe ondersteuning bij het schrijven van de aanvraag. Dit zorgt voor eerlijkere kansen voor kleine organisaties zonder grote partner in de alliantie.

- *Denk na over aanvullende regelingen voor nieuwe onderwerpen of nieuwe organisaties.* We adviseren de directie Emancipatie om na te denken over subsidies voor kleinere 'runner-up' allianties bestaande uit nieuwe en/of kleine organisaties, die naast de allianties kunnen bestaan. Dit geeft nieuwe opkomende partijen die zich mogelijk ook richten op nieuwe opkomende thema's rondom gender- en LHBTI-gelijkheid de kans om zich hierop te richten. Voor de directie Emancipatie betekent het een extra mogelijkheid om in te springen op actuele ontwikkelingen binnen het veld. We bevelen aan dat de directie Emancipatie, als zij deze weg inslaan, deze 'runner-up' allianties subsidieert voor een periode van bijvoorbeeld twee jaar. Wanneer de organisaties in de 'runner-up' allianties winnen aan bekendheid, achterban en professionaliteit, liggen er voor hen vervolgens mogelijkheden om aan te sluiten bij een van de grotere allianties of zelfs om penvoerder te worden.

- *Ten slotte geven we de directie Emancipatie de overweging mee om ook zelf een Theory of Change te ontwikkelen voor de directie zelf gender- en LHBTI-gelijkheid wil vergroten.* Dit kan de alliantiepartners de inhoudelijke kaders geven waar zij behoefte aan hadden tijdens het schrijven van hun subsidie aanvraag. Ook kan het ontwikkelen van eigen Theory of Change de directie Emancipatie helpen bij het invullen van hun rol binnen de strategische partnerschappen.

Literatuur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 1 Operationalisering van de onderzoeksvragen

Subvragen voor onderzoeksvraag 1 'Hoe hebben de allianties en de directie Emancipatie het voortraject tot de subsidie ervaren, wat heb hebben zij hierin als positief ervaren en wat als knelpunten?

- 1a. Hoe hebben de allianties het traject ervaren dat heeft geleid tot de subsidieregeling voor allianties, wat hebben zij hierin als positief ervaren en wat als knelpunten?
- 1b. Hoe hebben de allianties het traject van het schrijven van de subsidie-aanvraag, de beoordeling en toekenning ervaren, wat hebben zij hierin als positief ervaren en wat als knelpunten?
- 1c. Hoe hebben de bij de directie Emancipatie betrokken medewerkers het traject ervaren dat heeft geleid tot de subsidieregeling voor allianties, wat hebben zij hierin als positief ervaren en wat als knelpunten?
- 1d. Hoe hebben de bij de directie Emancipatie betrokken medewerkers het beoordelen en toekennen van de subsidies ervaren, wat hebben zij hierin als positief ervaren en wat als knelpunten?

Subvragen voor onderzoeksvraag 2 'Hoe verloopt de samenwerking binnen de allianties, wat gaat daarin goed, wat zijn knelpunten, en in hoeverre ervaren de betrokken partijen de samenwerking in de allianties als succesvol?'

- 2a. Hoe is de samenwerking binnen de allianties georganiseerd? Hoe vaak is er overleg? Wie geeft leiding? Op welke manier wordt leiding gegeven? Wat is ieders rol in de alliantie?
- 2b. In welke fase van samenwerken bevinden de allianties zich, in de forming, storming, norming of performing fase?
- 2c. Welke nieuwe, andere en/of meer kansen voor het bereiken van hun maatschappelijke doelstellingen ervaren de maatschappelijke organisaties door de samenwerking in de allianties?
- 2d. In hoeverre is in de allianties sprake van synergie die het realiseren van de alliantiedoelen ten goede komen?
- 2e. Welke knelpunten ervaren de maatschappelijke organisaties in de samenwerking binnen de allianties die het realiseren van de alliantie-doelen belemmeren?
- 2f. Welke verwachtingen hadden de alliantiepartners van het werken in allianties, en in welke mate zijn deze verwachtingen uitgekomen?

Subvragen voor onderzoeksvraag 3 'Hoe verloopt de samenwerking in de strategische partnerschappen tussen de directie Emancipatie en de allianties, wat gaat daarin goed, wat zijn knelpunten, en in hoeverre ervaren de betrokken de partnerschappen als succesvol?

- 3a. Hoe werken de allianties en OCW samen? Hoe vaak, op welke manier en waarover hebben zij contact?
- 3b. Hoe hebben de allianties en de directie Emancipatie het selectieproces van de subsidieregeling ervaren?
- 3c. Welke (nieuwe) kansen ervaren de allianties door de nieuwe vorm van samenwerking met OCW bij het bereiken van hun doelen?
- 3d. Welke knelpunten ervaren de allianties in de samenwerking met de directie Emancipatie bij het bereiken van hun doelen?
- 3e. Welke kansen en knelpunten ervaart de directie Emancipatie in de samenwerking met de allianties? En welke knelpunten in deze samenwerking belemmeren het realiseren van de maatschappelijke doelen van het emancipatiebeleid?
- 3f. Welke verwachtingen hadden de alliantiepartners van de nieuwe manier van samenwerken met de directie Emancipatie, en in welke mate zijn deze verwachtingen uitgekomen?

Subvragen voor de probleemstelling 'In welke mate zijn de vooraf door de directie Emancipatie geformuleerde verwachtingen gerealiseerd door de samenwerking in strategische partnerschappen?'

- a. In welke mate ervaart de directie Emancipatie dat het instrument 'Allianties' leidt tot meer focus en stroomlijning van subsidiegeld en minder versnippering?
- b. In welke mate ervaart de directie Emancipatie dat het instrument 'Allianties' leidt tot meer inhoudelijke sturing op doelen en strategieën van het emancipatiebeleid bij subsidieaanvragen en gedurende de looptijd van de partnerschappen met de allianties?
- c. In welke mate ervaart de directie Emancipatie dat het instrument 'Allianties' leidt tot meer aandacht voor samenhang tussen projecten en verschillende interventieniveaus, waardoor de projecten en de verschillende interventieniveaus allemaal bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen van het emancipatiebeleid.
- d. In welke mate ervaart de directie Emancipatie dat het instrument 'Allianties' leidt tot een versterking van de samenwerking tussen de maatschappelijke organisaties onderling en tussen de maatschappelijke organisaties en de directie Emancipatie?
- e. In welke mate ervaart de directie Emancipatie dat het instrument 'Allianties' ertoe leidt dat nieuwe of kleine organisaties, en moeilijk bereikbare groepen, instellingssubsidie ontvangen doordat zij zijn gaan samenwerken met grotere partijen?
- f. In welke mate ervaart de directie Emancipatie dat het instrument 'Allianties' ertoe leidt dat de 'gevestigde' partijen in de allianties de kleinere organisaties helpen te 'professionaliseren', bijvoorbeeld doordat de kleine partijen profiteren van de kennis en de expertise bij de grote partijen?
- g. nieuwe werkwijze in potentie effectiever in het bereiken van de maatschappelijke doelen van het emancipatiebeleid?

Bijlage 2 Beschrijving van de onderzoeksaanpak

Interviews directie Emancipatie

We zijn het onderzoek begonnen met interviews met de mensen die bij de directie Emancipatie fungeren als de contactpersonen voor de allianties, de zogenoemde accounthouders. We hebben alle 6 de accounthouders geïnterviewd, verspreid over 2 individuele interviews en 2 duo-interviews. Topics die in deze interviews aan bod kwamen waren: positieve punten en knelpunten bij het werken met de allianties, het voortraject, de samenwerking binnen de allianties en de samenwerking tussen de accounthouders en de allianties (ofwel: het strategische partnerschap). Ook vroegen we de accounthouders in welke mate zij zelf vinden dat de verwachtingen van het werken met de allianties zijn gerealiseerd. De interviews vonden plaats in een digitale omgeving. Na de interviews hebben wij een verslag gemaakt van het gesprek en deze ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewde.

Dataverzameling allianties

Om te inventariseren hoe de organisaties in de allianties het werken de nieuwe werkwijze van de directie Emancipatie ervaren hebben we per alliantie een groepsinterview gehouden waarvoor steeds alle partijen in de alliantie zijn uitgenodigd. Het aantal deelnemers per groepsinterview was afhankelijk van het aantal partijen in de alliantie en lag tussen de 2 en de 9. De allianties 'Bronnen van verandering' (Atria) en 'LGBT Heritage' (IHLIA), tellen één maatschappelijke organisatie. Daarom is bij deze twee allianties het groepsinterview vervangen door een interview met de penvoerder, bij 'Bronnen van verandering' aangevuld met andere medewerker. Bij een alliantie is het groepsinterview vervangen door individuele interviews per partner. De reden hiervoor was dat er ten tijde van de dataverzameling spanningen waren tussen de organisaties in de betreffende alliantie, waardoor wij verwachtten dat we in een groepsinterview over de onderlinge samenwerking niet alle informatie boven tafel zouden krijgen.

Tijdens de gesprekken met de allianties hebben we vragen voorgelegd over het voortraject, de samenwerking binnen de alliantie en de samenwerking met de directie Emancipatie. Ook hebben we gevraagd wat de geïnterviewden als positief ervaren aan het werken in de alliantie en welke knelpunten zij daarin ervaren. Ter voorbereiding op de groepsinterviews hebben we de projectplannen van de allianties gelezen. Daarnaast hebben we voorafgaand aan ieder groepsinterview de alliantiepartners gevraagd om een online vragenlijst in te vullen. Deze bestond uit 31 stellingen over dezelfde thema's die aan bod kwamen tijdens het groepsinterview. De stellingen waren overgenomen uit vragenlijsten die zijn ontwikkeld voor het in beeld brengen van samenwerkingsprocessen (Hermens, Verkooijen & Koelen 2019; Wagemakers e.a., 2010; Cramm, Strating & Nieboer, 2011; Jones en Barry, 2011). De uitkomsten uit de vragenlijsten zorgde ervoor dat we tijdens de groepsinterviews al in de basis wisten hoe de aanwezigen de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de directie Emancipatie ervaarden. Hierdoor konden we tijdens het groepsinterview vooral verdiepende vragen stellen. De vragenlijst is op te vragen bij de auteurs van deze procesevaluatie.

Voor de (groeps)interviews hebben we vanuit iedere organisatie in de alliantie de persoon uitgenodigd die een coördinerende rol vervulde in de alliantie. Vaak kwamen deze mensen al eens in de paar maanden samen om het werk binnen de alliantie te evalueren en coördineren. We hebben deze mensen gekozen

omdat zij het beste zicht hebben op hoe de samenwerking verloopt op verschillende niveaus: zowel in de praktijk als op bestuurlijk niveau. In totaal zijn via de (groeps)interviews 35 personen die deelnemen aan een alliantie geïnterviewd: 8 penvoerders en 27 vertegenwoordigers van de andere partijen in de allianties. Een deel van de groepsinterviews vond face-to-face plaats, een deel in een digitale omgeving. Van de interviews hebben wij een verslag gemaakt en deze ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden.

Analyse

De analyse vond plaats in drie stappen. Eerst hebben we per alliantie de onderzoeksvragen 1-3 hebben beantwoord. Het resultaat hiervan was per alliantie een verslag van de ervaringen met het voortraject, de samenwerking binnen de alliantie en de samenwerking met de directie Emancipatie. Tegelijkertijd hebben een eerste synthese gemaakt van de informatie uit de interviews met de medewerkers van de directie Emancipatie. Hierdoor ontstond ook een beeld over hun ervaringen met de nieuwe manier van werken.

In de tweede stap van de analyse hebben we met de vier betrokken onderzoekers een analysebijeenkomst gehouden. Hierin hebben we op basis van de analyses per alliantie en de analyse van de interviews met de directie Emancipatie een eerste analyse op hoofdlijnen gedaan. Dit resulteerde in een voorlopig antwoord op de onderzoeksvragen. Om de voorlopige antwoorden op de onderzoeksvragen te toetsen en verder uit te diepen hebben wij als derde analysestap een focus groep georganiseerd voor de penvoerders van de acht allianties. Hierna hebben we de rapportage geschreven.

VERWEY JONKER Instituut

COLOFON

Opdrachtgever	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Auteurs	Dr. N.J. Hermens M. Out, MSc Dr. M. van der Klein
Met medewerking van	Drs. E. Smits van Waesberghe Mr. dr. K.D. Lünnemann
Foto titelblad	Adobe Stock
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

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

ISBN 978-94-6409-049-9

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2020.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.
The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.