

# Strategie Mama Cash 2015-2020:

**Funding**

**Feminist**

**Activism**

**Samenvatting**

**Eindevaluatie**

maart 2021

**ma  
ma  
cash**



# Inleiding

**Mama Cash is een internationaal vrouwenfonds dat wereldwijd feministische activisten en bewegingen steunt en bijdraagt aan het opbouwen van de netwerken die zij nodig hebben om te strijden voor en te bouwen aan een meer vreedzame, rechtvaardige en duurzame toekomst.**

Van 2015 tot 2020 voerde Mama Cash ons zesjarig strategisch plan *Funding Feminist Activism (financiering feministisch activisme)* uit. In deze periode hebben wij groepen en bewegingen gefinancierd die werden geleid door vrouwen, meiden, trans en intersekse personen die hun gemeenschappen hebben gemobiliseerd en inspanningen hebben geleverd tegen onrecht en ongelijkheid om de strijd voor mensenrechten en sociale rechtvaardigheid over de gehele wereld vooruit te helpen.

Mama Cash vindt het erg belangrijk om ons werk te evalueren en ervan te leren zodat we onze steun aan feministische bewegingen kunnen verbeteren. In 2020, toen wij het laatste jaar van ons laatste zesjarenplan ingingen, hebben wij opdracht gegeven voor een extern uitgevoerde eindevaluatie (ETR).

Wij streven ernaar een responsieve financier te zijn, en deze evaluatie is uitgevoerd om dat doel te ondersteunen. Het doel van de evaluatie was om inzicht te krijgen in de vraag of en hoe Mama Cash in de periode 2015-2020 heeft kunnen voorzien in de behoeften van feministische bewegingen en activisten, en om vast te stellen welke aanpak we zouden kunnen aanpassen of toepassen om het in ons volgende strategische plan beter te doen. Het team van vier onderzoeksconsultants dat de ETR heeft uitgevoerd, heeft meer dan zestig jaar ervaring in het ontwerpen en uitvoeren van participatieve, gemengde-methodologie-evaluaties en het ondersteunen van organisatorisch leren.

De ETR omvatte zowel primaire als secundaire gegevensverzameling. De evaluatoren hebben interviews gehouden met belangrijke stakeholders, waaronder subsidiepartners, partners van vrouwenfondsen, financiers en netwerken van financiers, leden van CMI! en GAGGA-consortia, bondgenoten en collega's, en leden van de staf en de Raad van Toezicht van Mama Cash. De bevindingen van de onafhankelijke tweejaarlijkse enquête die het Center for Effective Philanthropy hield onder door Mama Cash gesteunde groepen en aanvragers die ons benaderden voor steun, leverden ook belangrijke feedback op over onze aanpak en praktijken, waaruit de consultants hebben geput. Bovendien hebben zij meer dan 140 verslagen, memo's en andere documenten onderzocht.

De volgende [samenvatting](#) is afkomstig uit de ETR en wordt hier in zijn geheel gepresenteerd, gevolgd door de [beschouwingen](#) van Mama Cash over de bevindingen en onze plannen om de aanbevelingen op te nemen in onze nieuwe Strategische gids. Wij delen beide als uiting van onze wil om de resultaten van onze subsidiëring te evalueren en te communiceren, waarbij we tevens delen wat we geleerd hebben en verantwoording afleggen aan onze stakeholders.

# Samenvatting

# ETR-rapport

Ingediend door Doris  
Bartel, Madhumita Das,  
Nidal Karim en Etobssie  
Wako (oktober 2020)

Begin 2020 gaf Mama Cash opdracht tot een evalueatie (ETR) van haar zesjarige strategie *Funding Feminist Activism*.<sup>1</sup> Dit strategisch plan was bedoeld om de context, de complexiteit en de dynamiek van zijn tijd te vatten en erop in te spelen, waaronder een wereldwijde toename van religieus en politiek fundamentalisme. Vrouwengroepen en -bewegingen kregen te maken met aanzienlijke tegenwerking, bedreigingen en geweld van conservatieve krachten die de vooruitgang op het gebied van de rechten van vrouwen, meiden, trans personen en intersekse personen trachten terug te schroeven. Hoewel uit onderzoek is gebleken dat feministisch activisme een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan progressieve beleidsveranderingen, hadden slechts weinig donoren de benodigde middelen toegezegd toen deze strategie werd gelanceerd. De financiering van feministische actiegroepen aan de basis was zowel in omvang als in kwaliteit jammerlijk ontoereikend. Intern kreeg de uitvoering van de strategie *Funding Feminist Activism* ook vorm door de toekenning van twee grote coalitiesubsidies uit het kader 'Dialogo en Dissent' van het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken: Count Me In! (CMI!) en Global Alliance for Green and Gender Action (GAGGA), waardoor de capaciteit voor het verstrekken van subsidies en het bepleiten en beïnvloeden van allianties is vergroot.

Het doel van de ETR was tweeledig:

- 1) Inzicht krijgen in en vastleggen van de resultaten van het werk van Mama Cash en de impact die dit heeft gehad via de drie strategieën in het strategisch plan - **wat is er veranderd door het werk van Mama Cash?**
- 2) Meer te weten komen over de sterke en zwakke punten van de aanpak van Mama Cash in de afgelopen zes jaar - **wat is het kenmerk van de werkwijze van Mama Cash dat heeft bijgedragen aan bovengenoemde verandering, en wat heeft die verandering belemmerd? En of en hoe Mama Cash is verschoven in reactie op de behoeften van feministische bewegingen en activisten?**

Deze evaluatie vond plaats tijdens een aanhoudende wereldwijde pandemie, een pandemie die duidelijk maakt welke kruisende onderdrukkingen het leven van vrouwen, meiden en trans personen en intersekse personen beïnvloeden<sup>2</sup> Ondanks de uitdagingen die deze pandemie met zich meebracht, zagen dit evaluatieteam en Mama Cash het als waardevol om verder te gaan met deze ETR. Als feministische evaluatoren en onderzoekers zagen wij de waarde in van het beoordelen en benoemen van de impact, van het leren en delen van lessen, en van het versterken van de verantwoordingsplicht tegenover partners, bondgenoten, bewegingen en donoren. We stelden zorg, creativiteit en aanpassing centraal en ontwierpen een beoordelingsproces waarin feministische principes en trauma-gebaseerde benaderingen werden toegepast op het doen van onderzoek tijdens een wereldwijde gezondheidspandemie<sup>3</sup>

1. – Mama Cash. (2015). Financiering strategisch plan *Funding Feminist Activism* 2015-2020. Afkomstig van: [https://www.mamacash.org/media/publications/funding\\_feminist\\_activism\\_-\\_mama\\_cash\\_strategic\\_plan\\_2015-2020.pdf](https://www.mamacash.org/media/publications/funding_feminist_activism_-_mama_cash_strategic_plan_2015-2020.pdf)
2. – <https://wideplus.org/2020/03/26/covid-19-crisis-from-a-feminist-perspective-overview-of-different-articles-published/>
3. – Wereldgezondheidsorganisatie. (2020). *Ethische normen voor onderzoek tijdens noodsituaties op het gebied van de volksgezondheid: distillatie van bestaande richtsnoeren ter ondersteuning van O&O in het kader van COVID-19* (nr. WHO/IRFH/20.1).

# Samenvatting van de Belangrijkste Bevindingen

De belangrijkste bevindingen van dit rapport laten zien dat Mama Cash een op waarden gebaseerde organisatie is die zich aanpast aan de behoeften van feministische organisatoren wereldwijd. De onderstaande samenvatting geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen, verdeeld over de verschillende onderdelen van de Mama Cash-strategie *Funding Feminist Activism*.

## De drie strategische doelstellingen van Mama Cash zijn:

1. **Grantmaking and Accompaniment (GM&A - subsidieverstrekking en begeleiding)** Verstrekking van flexibele algemene - en langlopende subsidies en begeleiding op maat aan zowel opkomende als gevestigde zelfsturende groepen, ter bevordering van de opbouw van bewegingen voor de rechten van vrouwen, meiden, trans personen en intersekse personen op de thematische gebieden Lichaam (lichamelijke integriteit en autonomie), Geld (arbeidsrechten en milieurechtvaardigheid), en Stem (zeggenschap en participatie).
2. **Strengthening Women's Funds (SWF - versterking van vrouwenfondsen):** Ondersteuning van de financieringsbeweging van vrouwen door financiering van de oprichting en consolidatie van nieuwe vrouwenfondsen; verdere versterking van bestaande fondsen en de samenwerkingsinitiatieven die zij ontplooiën; en samenwerking met vrouwenfondsen bij gezamenlijke initiatieven, onder meer op het gebied van fondsenwerving, het verstrekken van subsidies en het beïnvloeden van de donorgemeenschap.
3. **Influencing the Donor Community (IDC - Beïnvloeding van de donorgemeenschap):** De kennis, ervaring, zichtbaarheid en geloofwaardigheid van Mama Cash binnen de donorgemeenschap inzetten om meer en betere financiering te genereren voor vrouwengroepen, meidengroepen en groepen die opkomen voor de rechten van trans personen en intersekse personen.

Deze strategieën berusten op vier operationele pijlers van de organisatie: fondsenwerving, communicatie, leren, monitoring en evaluatie (LME), en duurzame operaties.

**De GM&A-strategie van Mama Cash laat zien dat flexibele langetermijnfinanciering aan een gevarieerde groep begunstigde partners van fundamenteel belang is voor het voeren van veerkrachtig, innovatief en zich ontwikkelend feministisch activisme door zelfsturende groepen.**

Tijdens de strategieperiode 2015-2020 heeft Mama Cash 432 nieuwe kernsubsidies toegekend in de portefeuilles Lichaam, Geld (arbeidsrechten en milieurechtvaardigheid) en Stem, voor een totaalbedrag van € 15.170.051. Het gemiddelde subsidiebedrag was 35.118 euro. Naast deze kernsubsidies heeft Mama Cash ook € 1.218.273 uitgekeerd voor begeleiding en ondersteuning van gesubsidieerde partners bij het bijwonen van conferenties, bijeenkomsten of specifieke evenementen tijdens de strategieperiode. Tussen 2015 en 2019 is het aantal jaarlijks toegekende nieuwe kernsubsidies met 36% gegroeid (van 67 in 2015 naar 91 in 2019) en het jaarlijkse kern subsidie-budget van Mama Cash is zelfs nog meer gegroeid, met bijna 50% (van 2,1 miljoen euro naar 3,1 miljoen euro per jaar). Uit deze evaluatie kwamen de volgende belangrijke bijdragen van de GM&A-strategie naar voren:

Groepen die door Mama Cash worden ondersteund, hebben laten zien dat hun organisatie of instelling sterker is geworden op het gebied van leiderschap, financieel beheer, personeelsbezetting, LME, strategische planning en digitale veiligheid. Zij hebben hun achterban met succes uitgebreid door middel van opleiding, interne steun voor de achterban en evenementen om de betrokkenheid te vergroten, campagnes en openbare demonstraties. De partners van Mama Cash organiseerden tussen 2016 en 2019 in totaal 12.415 evenementen. In totaal hebben 1.610.511 mensen deze evenementen in deze periode bijgewoond.

- Groepen die door Mama Cash werden gefinancierd, kregen met succes meer toegang tot middelen en diensten van overheidsinstellingen, zoals gezondheidszorg, onderwijs, landeigendom en juridische dienstverlening. Ook hebben ze aansprekende feministische kennisproducten ontwikkeld over belangrijke kwesties die van invloed zijn op hun gemeenschap, en daardoor toegang gekregen tot belangrijke besluitvormingsruimten op nationaal en lokaal niveau voor henzelf en hun achterban.
- Sommige gesubsidieerde partners hebben genuanceerd werk verricht, waarbij op creatieve wijze gebruik werd gemaakt van media, journalistiek, openbare demonstraties en 'artivisme' om een dieper begrip en verschuivingen in de sociale normen en perceptie van belangrijke kwesties bij het grote publiek teweeg te brengen.
- Sommige groepen merkten op dat veel van de leiders in de beweging in hun land zijn opgeleid en getraind door groepen die door Mama Cash zijn gefinancierd. Deze groepen hebben een belangrijke rol gespeeld bij de transformatie van hun bewegingen, waardoor deze diverser en inclusiever zijn geworden.

Deelnemende partners herhaalden wat Mama Cash al langer weet, namelijk dat flexibele langetermijnfinanciering uitzonderlijke steun biedt aan activisten en groepen in staat stelt zich te richten op datgene waarvan zij weten dat het het meest strategisch is voor hun veranderingsagenda. De partners van de gesubsidieerde organisaties merkten verder op dat Mama Cash hen in staat stelde direct te reageren tijdens het uitbreken van de pandemie van het nieuwe coronavirus.

### **Gebieden waarop de GM&A-strategie kan worden versterkt:**

Het begeleidingsmodel van Mama Cash formaliseren, zodat zowel Mama Cash als de gesubsidieerde groepen meer duidelijkheid hebben over hoe, wat en waarom er begeleiding wordt geboden. Verkenning van aanvullende overgangsopties voor partners die Mama Cash ondersteunt wanneer zij de steun beëindigen, waaronder mogelijkheden voor het opbouwen van modellen voor zelffinanciering. Blijven zoeken naar manieren om gesubsidieerde partners in contact te brengen met andere donoren in het bredere ecosysteem van feministische financiering.

**De SWF-strategie ondersteunde 26 vrouwenfondsen internationaal bij het versterken van sterke feministische groepen, structurele verandering, collectief organiseren en het opbouwen van bewegingen.**

Tussen 2015-2020 heeft Mama Cash in totaal zesentwintig verschillende vrouwenfondsen gefinancierd met uiteenlopende subsidies, variërend van meerjarige kernsubsidies tot eenmalige gelegenheden subsidies. Achttien van de zesentwintig vrouwenfondsen ontvingen meerjarensubsidies. De overige acht vrouwenfondsen ontvingen daarentegen eenmalige subsidies voor regionale bijeenkomsten, organisatorische overgangen, basisfondsen en dringende behoeften. In deze periode heeft Mama Cash ook een subsidie toegekend aan Prospera, het internationale netwerk van vrouwenfondsen, ter ondersteuning van de evaluatie van hun strategie. De belangrijkste lessen die uit de SWF-strategie kunnen worden getrokken, zijn onder meer:

- De meeste vrouwenfondsen die financiële steun ontvingen van Mama Cash, konden door zelfgeleide groepen steunen die streefden naar structurele verandering, waaronder een aantal normen- en beleidsveranderingen, en een betere toegang tot de besluitvorming.
- De meeste vrouwenfondsen die worden ondersteund met meerjarensubsidies van Mama Cash zijn in staat fondsen te werven uit verschillende bronnen, variërend van stichtingen, overheden en bedrijven tot particulieren. Zeventien van de zesentwintig vrouwenfondsen deelden voorbeelden van gezamenlijke inspanningen op het gebied van fondsenwerving of subsidiëring met een ander vrouwenfonds.
- Meer dan de helft van de vrouwenfondsen die door Mama Cash worden gefinancierd, heeft actie ondernomen om donoren te beïnvloeden, waaronder het beïnvloeden van het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken en Philanthropy Advancing Women's Human Rights (PAWHR). De grootste inspanningen op het gebied van beïnvloeding en fondsenwerving resulteerden in het initiatief "Leading from the South" (LFS) van het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Veel vrouwenfondsen meldden een verhoging van hun budget, en voor sommige een groei van hun geografisch bereik. Zo groeide de begroting van het Zuid-Aziatische Vrouwenfonds exponentieel nadat het financiering uit het LFS-initiatief had ontvangen, hetgeen resulteerde in een groter geografisch bereik en een naamsverandering in het Women's Fund Asia.

Tijdens de strategieperiode heeft Mama Cash stappen ondernomen om haar SWF-strategie te versterken door interactieve leerprocessen en een meer participatieve aanpak toe te passen bij de verdeling van fondsen voor dringende behoeften via het Solidariteitsfonds. Bovendien heeft de doelbewuste en voortdurende inzet van Mama Cash bij donoren om de zichtbaarheid en legitimiteit van vrouwenfondsen te vergroten, bijgedragen aan de groei van het ecosysteem van vrouwenfondsen in de afgelopen zes jaar.

**Gebieden waarop de SWF-strategie kan worden versterkt:**

Overweeg ruimte te creëren met vrouwenfondsen om regelmatig na te denken over kwesties van macht en voorrechten, veranderende politieke contexten, leren en kennisproductie, en inspanningen om donoren collectief te beïnvloeden.

**De IDC-strategie liet zien dat het vormen van de juiste allianties, het samenbrengen van mensen op belangrijke momenten en het ontwikkelen van tijdige en gecontextualiseerde leerproducten van grote invloed kunnen zijn op de middelen die beschikbaar zijn voor feministische activisten en bewegingen.**

Mama Cash wil haar kennis, ervaring, zichtbaarheid en geloofwaardigheid binnen de filantropische sector inzetten om meer en betere financiering te bewerkstelligen voor groepen die opkomen voor de rechten van vrouwen, meiden, trans personen en intersekse personen. Zo creëerden zij belangrijke allianties, kennisproducten en politieke kaders. De inspanningen van Mama Cash om vrouwenrechten te beïnvloeden hebben geleid tot aanzienlijke vooruitgang voor vrouwenrechtenorganisaties. Bovendien had de beïnvloedingsstrategie de volgende resultaten:

- In dit overzicht werd Mama Cash vaak genoemd als leider en architect bij het opzetten van feministische samenwerkingsverbanden en ruimtes voor samenwerking. Het gaat onder meer om het creëren van belangrijke momenten (Money and Movements, samen met partners van CMI!), het koesteren van partnerschappen en relaties binnen het ecosysteem van feministische financiering (samenwerking met Prospera, European Foundation Centre, Human Rights Funders Network en anderen), en het mede opbouwen van belangrijke feministische samenwerkingsruimtes (CMI! en GAGGA). Mama Cash heeft allianties opgebouwd die vrouwenfondsen en feministische organisaties versterken en verbinden en die solidariteit belichamen.
- De afgelopen zes jaar heeft Mama Cash zich ingezet voor een groot aantal financieringsbronnen en zich sterk gemaakt voor de financiering van vrouwenrechtenorganisaties en -organisaties. Mama Cash heeft deuren geopend en moeilijke financieringsgebieden betreden door feministische idealen en feministische organisaties in filantropische discussies te brengen.
- Mama Cash staat bekend om haar scherpe politieke analyses en haar leiderschap in het ecosysteem van feministische financiering. Mama Cash heeft sterke onderzoeks- en leerproducten ontwikkeld die worden gebruikt en waarnaar wordt verwezen door zowel actoren uit de beweging als financiers. Mama Cash heeft een belangrijke rol gespeeld bij het ontwikkelen van taal, het inkaderen van onderzoek en het creëren van ruimten die het debat verleggen, en politieke kaders hebben verwoord en uitgebreid waarin feministische en zelfsturende groepen een centrale plaats innemen.

Mama Cash heeft een sterke beïnvloedingspraktijk opgebouwd door het debat te verdiepen, inclusieve ruimten te creëren en vrouwenfondsen centraal te stellen als belangrijke mechanismen om middelen te verstrekken aan bewegingen voor vrouwenrechten wereldwijd.

### **Gebieden waarop de IDC-strategie kan worden versterkt:**

Uit de evaluatie bleek dat er steeds meer stemmen opgaan om Mama Cash een duidelijker onderscheid te laten maken tussen meer en beter geld, waarbij met name het volgende onder de aandacht werd gebracht:

- 1) het effect van beperkte fondsen op feministische organisaties;
- 2) een oproep tot afstoting van winningsbronnen die bijdragen tot een nettoverlies voor feministische sociale verandering;
- 3) beperkingen die verhinderen dat fondsen een gevarieerde groep begunstigen bereiken, bijvoorbeeld problemen om geld naar kleinere en niet-geformaliseerde groepen te sluisen. Uit de evaluatie bleek ook dat meer inspanningen moeten worden geleverd om beïnvloeden te koppelen aan leren, met aandacht voor de vraag waarom leerproducten worden ontwikkeld en hoe zij zullen worden gebruikt.

**Een overzicht van de operationele pijlers laat zien dat de werkwijze van Mama Cash inspeelt op de behoeften van de groepen die Mama Cash steunt en zich aanpast aan veranderende politieke contexten.**

Deze evaluatie was erop gericht de lessen vast te leggen die zijn geleerd uit de operationele pijlers, benaderingen en werkwijzen van Mama Cash in de afgelopen zes jaar. Uit de evaluatie bleek dat Mama Cash systemen en praktijken heeft ontwikkeld die zowel door partners als door vakgenoten worden gewaardeerd en dat Mama Cash haar manier van werken heeft aangepast aan de behoeften van feministische bewegingen en activisten.

**Fondsenwerving:**

Mama Cash heeft de afgelopen zes jaar succes gehad met fondsenwerving, met name bij institutionele donateurs, die werden beïnvloed om beter geld vrij te maken. Mama Cash stimuleerde ook individuele donateurs en bereikte vaak haar doel voor inkomsten uit individuele donateurs.

**Communicatie:**

Mama Cash heeft het politieke profiel versterkt en bijgedragen aan kwesties die centraal staan bij vrouwenrechtenorganisaties, zoals sekswork, abortus en klimaatrechtvaardigheid, om er maar een paar te noemen. Mama Cash heeft ook innovatieve manieren onderzocht om een breder publiek te bereiken, zoals het organiseren van een jaarlijks Feminist Festival, podcasts en gerichte campagnes. Deze hebben geleid tot een grotere erkenning en een verscherpte politieke stem.

**Leren, monitoren en evaluatie:**

Mama Cash heeft doelstellingen, resultaten en indicatoren ontwikkeld om het strategisch plan te ondersteunen en een kader te bieden om beter te begrijpen wat werkt.

**Duurzame operaties:**

Mama Cash heeft in deze strategische periode belangrijke systemen en processen versterkt, waaronder gegevensbeveiliging en informatietechnologiesystemen. Investerings in deze systemen hebben de risico's op inbreuken op gevoelige informatie voor personeel, coalitiepartners, vrouwenfondsen en subsidiepartners verminderd. Gezien de steeds krappere wordende ruimte voor activisten om te opereren, kwamen deze systeemveranderingen door Mama Cash op het juiste moment en waren ze van cruciaal belang.



# Belangrijkste Aanbevelingen

Op basis van de belangrijkste bevindingen van de evaluatie worden de volgende aanbevelingen gedaan om het werk te verdiepen en vooruitgang te blijven boeken op het gebied van de financiering van feministische activisten en bewegingen.

## **De principes verwoorden die de strategische keuzes en richtingen van Mama Cash richting geven en sturen:**

We moedigen Mama Cash aan haar waarden te herzien en uit te breiden en een aantal kernprincipes te formuleren die doel en vorm geven aan een visie voor de toekomst en die als kompas dienen voor de weg vooruit. Verder moedigen we Mama Cash aan om een doorlopende praktijk te introduceren van theorie, actie en reflectie/leren over hoe dergelijke principes worden toegepast als subsidieverlener, financier, medeplichtige, bondgenoot, vriend, leider en beïnvloeder. Dit kan de integriteit en de doeltreffendheid van het werk en de werkplek ten goede komen.

## **Erkenning en herverdeling van macht als bijeenroepers en facilitatoren:**

Mama Cash speelt vele rollen binnen de feministische beweging, waaronder die van regelmatige bijeenroeper en facilitator. Mama Cash heeft onderdak en steun geboden aan belangrijke ontmoetingsplaatsen voor feministische groepen, waarvan er vele zeer werden gewaardeerd door partners en andere bondgenoten. Mama Cash werd echter ook geconfronteerd met problemen als gevolg van vermeende machtsverschillen die tot uiting kwamen in de vaststelling van de agenda, het tempo en de richting van het werk, en in de perceptie van de transparantie van processen voor de ontwikkeling van voorstellen en partnerschappen. De perceptie van macht-over kan het vertrouwen en de cohesie binnen samenwerkingsruimten ondermijnen, zodat bijzondere aandacht vereist is. We nodigen Mama Cash uit om samen met collega's de lessen uit hun eigen praktijk te evalueren, na te denken over de principes die de beste leidraad vormen voor het faciliteren en bijeenroepen van bijeenkomsten, en voorbeelden van goede praktijken voor bijeenkomsten te formuleren.

## **Een cultuur van collectieve zelfzorg, veiligheid en welzijn ontwikkelen:**

Het geweld, de repressie, de bedreigingen en de moorden op activisten lijken toe te nemen en zijn vooral ernstig voor bepaalde groepen die door Mama Cash en fondsen van collega-vrouwen worden gefinancierd. We dringen er bij Mama Cash op aan om het pilotinitiatief Resistance and Resilience (Weerbaarheid en veerkracht) en het onderzoek Stronger Together<sup>4</sup> uit te breiden om de steun te articuleren die nodig is voor veiligheid en zekerheid en om belangrijke actieboodschappen te genereren voor donoren, collega's en bondgenoten. We nodigen Mama Cash uit om te overwegen bredere leer- en ontmoetingsruimten binnen hun portfolio te sponsoren, om leren en delen over collectieve veiligheid, welzijn en beveiliging te benoemen, te bespreken en te ondersteunen.

## **Een ecosysteembenadering verkennen om feministische bewegingen te voeden en te laten groeien:**

Participatieve subsidiëring is niet nieuw voor Mama Cash. Met de invoering van participatieve subsidiëring via het Spark- en het Solidariteitsfonds erkent Mama Cash het belang van transparante en collectieve subsidiëringspraktijken. We nodigen Mama Cash uit om door te gaan met het onderzoeken van participatie, transparantie en democratische processen als belangrijke subsidiëringsprincipes die bewegingen zullen versterken. In deze strategieperiode heeft Mama Cash bijgedragen aan het 'ecosysteem' van bewegingen door groepen met elkaar in contact te brengen via bijeenkomsten, reizen naar conferenties en door belangrijke introducties te maken tussen groepen belanghebbenden. Het is echter niet duidelijk hoe deze inspanningen hebben bijgedragen tot de kracht of het succes van de bewegingen. In samenwerking met anderen nodigen we Mama Cash uit om mogelijkheden te identificeren om te beoordelen welke invloed dergelijke bijdragen hebben in bewegingsruimten.

## **Doorgaan met de feministische filantropie beter op de kaart zetten:**

Filantropie is aan het veranderen, de actoren van de beweging willen deel uitmaken van het besluitvormingsproces en willen een nieuwe toekomst en een nieuwe aanpak zien waarin feministen zeggenschap hebben over hun middelen. We nodigen Mama Cash uit om modellen te verkennen en uit te breiden die de grenzen verleggen in feministische filantropie, waar zelfsturende groepen en vrouwenfondsen meer autonomie hebben over de middelen. Het gaat hierbij onder meer om participatieve modellen en benaderingen die individuele en gemeenschapsgiften doen toenemen om financiering te genereren die onder feministische controle staat. Wij constateren een lacune in het ecosysteem van feministische financiering wat betreft 'incubatie'-centra voor opkomende vrouwenfondsen. Omdat soortgelijke voorbeelden ontbreken, noemen we de relatie tussen Mama Cash en het Red Umbrella Fund een voorbeeld dat de potentie heeft om toekomstige financiering en de praktijk te beïnvloeden.

## **Ondersteun een sterkere leercultuur waarin zelfsturende groepen als kenners centraal staan:**

Feministisch organiseren is de plek waar kennis wordt geproduceerd, en hoewel Mama Cash veel waarde hecht aan de kennis die wordt opgedaan door gesubsidieerde partners, kan zij meer doen om de stem en het werk van de groepen die zij financiert te versterken. We moedigen Mama Cash aan meer ruimte te onderzoeken voor groepen om hun werk naar voren te brengen en te centreren in het externe communicatie- en beïnvloedingswerk van Mama Cash. Overweeg coproductie van kennisproducten over hoe Mama Cash feministische subsidieverstrekking en alliantievorming benadert.

## **Verbreed de horizon voor communicatie:**

Het staat buiten kijf dat Mama Cash een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het wereldwijde feministische debat. Een communicatiestrategie voor een organisatie als Mama Cash moet dwars door de kernprogramma's en -activiteiten heen lopen en directe verbindingen leggen met andere strategieën en operationele pijlers. Uit dit onderzoek bleek dat er een bijzonder grote behoefte bestaat om communicatie te koppelen aan subsidiëring en leren. Het vinden van een manier om bestaande informatie te delen en om leren, het verstrekken van subsidies en externe communicatie beter op elkaar af te stemmen, kan het debat enorm verruimen en de impact van Mama Cash in de wereld vergroten.

Dit verslag is tot stand gekomen in overleg met Mama Cash-medewerkers, collega-financierders en -organisaties, gesubsidieerde partners, vrouwenfondsen en andere belanghebbenden en wordt aangeboden als een reflectie en een gelegenheid om terug te kijken op succes, uitdagingen, geleerde lessen, trends en onverwachte uitkomsten. Uit de evaluatie van de zesjarige strategie van Mama Cash - *Funding Feminist Activism* - kwamen krachtige succesverhalen naar voren, maar ook gebieden die meer aandacht behoeven. Er zijn aanwijzingen voor sterke prestaties in het kader van de drie strategieën en de operationele pijlers. De aanbevelingen in dit rapport zijn het resultaat van gesprekken met diverse belanghebbenden en bieden Mama Cash de kans om het lopende werk te verdiepen en hun reactie op veranderende ecosystemen voor feministisch organiseren en financiering te beoordelen. Toenemend fundamentalisme, nationalisme en geïnstitutionaliseerd patriarchaat blijven een bedreiging vormen voor het leven en de bestaansmiddelen van feministische organisaties en vrouwen, meiden, trans personen en intersekse personen overal ter wereld. Mama Cash's unieke benadering van het verstrekken van subsidies is een boodschap van hoop voor vele organisatoren en organisaties die werken aan het opbouwen van de nalatenschap van feministisch activisme en leiderschap - een nalatenschap die ongetwijfeld systemen zal veranderen en een betere wereld zal opbouwen.

# Reflectie op de ETR

Mama Cash is het evaluatieteam dankbaar voor hun grondige beoordeling en kritische blik van buitenaf, die ons een kompas biedt voor de toekomst.

Onze beschouwingen over de bevindingen van de ETR zijn in de eerste plaats gericht op de drie geëvalueerde strategieën, met korte opmerkingen over de bevindingen met betrekking tot sommige gebieden van onze activiteiten. We bespreken ook hoe de aanbevelingen ons werk de komende tien jaar zullen beïnvloeden, als onderdeel van onze nieuwe Strategische gids.

## Strategieën

### Subsidieverstrekking en begeleiding

De ETR 2015-2020 bevestigt dat Mama Cash er met haar subsidie- en begeleidingspraktijk, waarbij we ons richten op het verstrekken van kernfinanciering voor de lange termijn, in slaagt om zelfsturende groepen vrouwen, meiden, trans- en intersekse personen te ondersteunen en te voeden, zodat zij hun organisaties kunnen versterken, hun basis kunnen verstevigen, normen kunnen veranderen en toegang kunnen krijgen tot belangrijke lokale en nationale besluitvormingscentra om hun belangen te behartigen. Uit de bevindingen kwam ook naar voren dat groepen die door Mama Cash worden gefinancierd, hebben bijgedragen aan het diverser en inclusiever maken van feministische bewegingen, wat een van onze doelstellingen is bij het financieren van groepen die zich bezighouden met onderbelichte en omstreden kwesties. Subsidiepartners bevestigden dat het flexibele lange termijn financieringsmodel van Mama Cash groepen de vrijheid geeft om hun eigen prioriteiten te stellen en het werk te doen waarvan zij weten dat het het meest strategisch is. Door feministische bewegingen te versterken heeft Mama Cash een belangrijke bijdrage geleverd aan de opbouw van meer verbonden, gecoördineerde en effectieve sociale bewegingen.

In de komende strategische periode zal Mama Cash blijven doen waar we goed in zijn: het verstrekken van flexibele langlopende kernsubsidies aan zelfsturende groepen die zich richten op onderbelichte of omstreden kwesties. Wij zullen doorgaan met het versterken van feministische groepen en bewegingen in een tijd waarin hun dringende werk om een rechtvaardiger en eerlijker samenleving tot stand te brengen te maken krijgt met toenemende weerstand en repressie.

De ETR noemde het begeleidingsmodel van Mama Cash als een gebied dat versterking behoeft. Wij zijn het ermee eens dat dit onderdeel van onze werkzaamheden blijvende aandacht en meer duidelijkheid verdient. In de nieuwe Strategische Gids 2021-2030 van Mama Cash blijft ondersteuning van begeleiding van subsidiepartners een kernverplichting van onze Bewegingenstrategie. Wij zijn van plan voort te bouwen op het reeds verrichte werk met het instrument Pathways om onze begeleidingsinspanningen te verduidelijken en te concentreren. Wij zullen ook ons initiatief Resistance and Resilience (Weerbaarheid en veerkracht) voortzetten, overeenkomstig de aanbeveling van de ETR om “voorrang te geven aan leren en delen inzake veiligheid, beveiliging en welzijn”.

Een centrale verschuiving in onze volgende strategische periode is dat we een meer participatieve subsidieverstrekker willen worden. Dit besluit sluit aan bij de aanbeveling van de ETR om “te blijven zoeken naar participatie, transparantie en democratische processen als belangrijke beginselen voor het toekennen van subsidies die bewegingen zullen versterken” In de afgelopen strategische periode hebben we geleerd dat het betrekken van activisten bij subsidiebeslissingen helpt om ervoor te zorgen dat financieringsbeslissingen relevant zijn voor de context en realiteit van activisten, onze verantwoordingsplicht en transparantie ten opzichte van feministische bewegingen versterkt, bijdraagt aan gedeelde kennisopbouw met activisten, en de macht verschuift van Mama Cash-medewerkers naar actoren van de beweging. In de afgelopen strategische periode hebben wij met name ervaring opgedaan met participatieve subsidiëring via het Spark- en het Solidariteitsfonds, en indirect via het Red Umbrella Fund. Vanaf 2021 verschuift de besluitvorming over het verstrekken van subsidies van onze medewerkers naar de gemeenschappen waarmee we samenwerken. Wij zijn voorstander van deze aanpak omdat het ervoor zorgt dat feministische bewegingen autonomie over middelen krijgen en meer invloed op filantropische besluitvormingsprocessen - beide punten die in het ETR duidelijk worden aanbevolen.

## Versterking van vrouwenfondsen

Als eerste internationale vrouwenfonds speelt Mama Cash al lange tijd een actieve rol in het stimuleren van de groei en versterking van andere vrouwenfondsen over de hele wereld. In de periode 2015-2020 is “Strengthening Women’s Funds” (versterking van de vrouwenfondsen) bewust tot kernstrategie gemaakt om dit werk te versterken. De bevindingen van de ETR laten zien dat de zesentwintig vrouwenfondsen die in de periode 2015-2020 door Mama Cash zijn ondersteund, allemaal aantoonbare successen hebben geboekt met het kernwerk van vrouwenfondsen: het mobiliseren van middelen en het ondersteunen van zelfsturende feministische groepen in hun context. Bovendien was meer dan de helft van de door Mama Cash gesteunde vrouwenfondsen in staat invloed uit te oefenen op andere donoren, wat een andere belangrijke rol is die vrouwenfondsen spelen als actoren in de wereld van zowel financiers als feministische bewegingen. De ETR merkt ook op dat de doelbewuste en voortdurende inzet van Mama Cash bij donoren om de zichtbaarheid en legitimiteit van vrouwenfondsen te vergroten, heeft bijgedragen aan hun groei en aan hun toegenomen invloed in de financieringsgemeenschap.

De ETR suggereerde dat het werk van Mama Cash in de gemeenschap met andere vrouwenfondsen zou kunnen worden versterkt door meer ruimte te creëren voor dialoog en reflectie tussen vrouwenfondsen onderling. De evaluatie beveelt ook aan meer aandacht te besteden aan de machtsdynamiek, beter te luisteren naar de verschillende stemmen binnen de vrouwenfondsen-gemeenschap, en de verschillende behoeften binnen de vrouwenfondsenbeweging te erkennen. Kortom, wij worden aangemoedigd om meer als gelijken en partners op te treden.

Wij stellen deze aanbeveling op prijs. Zoals de ETR opmerkt, is het ecosysteem van vrouwenfondsen de afgelopen zes jaar aanzienlijk gegroeid en ontwikkeld: veel vrouwenfondsen, met name vrouwenfondsen in het Zuiden, hebben toegang gekregen tot aanzienlijke nieuwe financieringsstromen en zijn daardoor sterker geworden.

Om deze veranderingen te erkennen en onze waarden na te leven, is het belangrijk dat Mama Cash de dynamiek van macht en privileges aanpakt, onze eigen transparantie vergroot en de toegang voor andere vrouwenfondsen tot donorplaatsen die we kunnen bereiken, blijft verbeteren. Gezien deze inzichten maken wij in onze werkzaamheden met vrouwenfondsen in de nieuwe strategische gids een strategische verschuiving door: wij zullen partnerschap centraal stellen als het model voor onze werkzaamheden met vrouwenfondsen. Dit komt tot uiting in de bewuste integratie van de samenwerking met andere vrouwenfondsen in onze strategieën voor fondsenwerving en beïnvloeding. De auteurs van de ETR hebben ook aanbevolen om meer doelbewust samen te werken met andere vrouwenfondsen om de donorgemeenschap te beïnvloeden.

Een sterk punt van ons werk met vrouwenfondsen dat door de ETR is vastgesteld, is ons vermogen om te leren, te reflecteren en responsief te veranderen (bijv. het onderzoek in samenwerking met het Global Fund for Women (Wereldfonds voor vrouwen) *In It Together*, het verfijnen van onze criteria voor vrouwenfondsen, en de oprichting van het Solidariteitsfonds), waardoor vertrouwen is opgebouwd en de relaties met andere vrouwenfondsen zijn versterkt. Wij zullen voortbouwen op deze bestaande relaties en blijven luisteren, leren en ons aanpassen terwijl wij aan onze nieuwe Strategische gids beginnen.

In de volgende strategische periode willen we samenwerken met vrouwenfondsen om het ecosysteem te versterken dat feministische bewegingen financiert. We zullen ook vrouwenfondsen blijven financieren die profiteren van onze subsidiesteun, vooral beginnende en opkomende fondsen, via onze Movements-strategie, maar we zullen ernaar streven om in ons werk met deze fondsen ook een partner- en collegamodel aan te houden. In overeenstemming met onze belofte om de beslissingsbevoegdheid te delen, zullen wij het Solidariteitsfonds, een participatiefonds door en voor vrouwenfondsen, verder ontwikkelen en uitbouwen, hetgeen positief is beoordeeld als een middel om de macht met vrouwenfondsen te delen.

## **Beïnvloeding van de donorgemeenschap**

Het bepleiten van de financiering van feministische bewegingen door andere donoren is een belangrijke rol voor Mama Cash, als feministische fondsenverlener die nauw verbonden is met bewegingen en toegang heeft tot en geloofwaardig is in de donorwereld en -gesprekken. In de strategische periode die we nu bespreken, werd het beïnvloeden van de donorgemeenschap voor het eerst als een van onze kernstrategieën aangemerkt. De ETR bevestigt dat ons werk met donoren om allianties en samenwerkingsruimtes op te bouwen, debatten te kaderen en te verdiepen en onze ervaringen te delen, heeft bijgedragen aan het vergroten en verbeteren van de middelen die beschikbaar zijn voor feministische bewegingen.

De ETR wijst er ook op dat Mama Cash een sterke beïnvloedingspraktijk heeft opgebouwd op basis van onderzoek, kennisproducten en thought leadership, die een stempel heeft gedrukt op de financieringspraktijken van anderen. De evaluatoren prijzen het leiderschap van Mama Cash bij het formuleren van een definitie van “beter” geld – toegankelijke, langlopende, flexibele basisfinanciering – die van invloed is geweest op de manier waarop donoren hun giften vormgeven. Wij juichen dit resultaat toe, omdat het duidelijk is dat betere financiering voor feministische bewegingen en

bewegingen voor vrouwenrechten dringend noodzakelijk is.

In de ETR wordt benadrukt dat onze strategieën voor donorbeïnvloeding de afgelopen zes jaar succesvol zijn geweest, met name wat betreft het genereren van “meer” geld. Maar een toename van de financiering en nieuwe financieringsprogramma's zijn niet altijd toegankelijk geweest voor of rechtstreeks gericht op feministische bewegingen. Het ETR beveelt Mama Cash duidelijk aan onderscheid te blijven maken tussen “meer” en “beter” geld en binnen de donorenwereld te blijven werken aan begrip voor de kenmerken van “betere” financiering die kan voorzien in de behoeften van feministische groepen en bewegingen, met name groepen die kleiner en niet-geformaliseerd zijn. Voortbouwend op en aangemoedigd door deze bevinding geeft Mama Cash in onze nieuwe Strategische Gids prioriteit aan donorbeïnvloeding die zich richt op “beter” geld. We zullen ons blijven richten op het veranderen van de financieringspraktijk, en we zullen ons gezichtspunt als gevestigde financier blijven gebruiken om kennis en ervaring te delen over wat werkt om bewegingen goed te financieren.

Het ETR beveelt Mama Cash ook aan bewuster te zijn in het koppelen van ons leren aan onze invloed, en activisten uit te nodigen als gelijkwaardige belanghebbenden bij leer- en kennisopbouwprocessen. Wij zijn het eens met deze aanbeveling en zullen voorrang geven aan meer participatieve kennisopbouw en de co-creatie van kennis om de stemmen van de beweging in de toekomst te centreren.

Naar onze mening werd in de ETR-bevindingen niet voldoende onderscheid gemaakt tussen onze successen op het gebied van fondsenwerving en onze successen op het gebied van beïnvloeding. Voor Mama Cash is dit een belangrijke afbakening, omdat het afzonderlijke strategieën zijn in de manier waarop wij ons werk organiseren. Onze nieuwe Strategische gids maakt duidelijk dat we zowel een rol zien weggelegd voor Mama Cash om geld via onze eigen organisatie te laten stromen (fondsenwerving) als voor de noodzaak om fondsen te laten stromen via andere vrouwenfondsen en geldschieters van bewegingen (beïnvloeding/hefboomwerking).

In de komende strategische periode zullen wij onze beïnvloedingswerkzaamheden inbedden in de bredere strategische doelstelling om middelen vrij te maken. Wat onze activiteiten op het gebied van beïnvloeding en fondsenwerving met elkaar verbindt, is het doel om ervoor te zorgen dat er geld naar feministische bewegingen gaat, of dat nu via Mama Cash of andere financieringskanalen is.

## Operationele pijlers

### Communicatie

De ETR constateerde veel successen op het gebied van strategische communicatie en de bijdragen van Mama Cash aan de wereldwijde feministische dialoog en discussie, maar merkte ook op dat er ruimte is voor groei. Uit het onderzoek bleek dat er een bijzonder grote behoefte bestaat om communicatie te koppelen aan subsidiëring en leren. Het evaluatieteam zag dit als een kans om het debat te verbreden en “de impact van Mama Cash in de wereld te verdiepen”, een aanbeveling die we hebben opgenomen in onze nieuwe Strategische gids.

De ETR constateerde dat Mama Cash veel inzichtelijke kennisproducten heeft ontwikkeld die worden gebruikt en waarnaar wordt verwezen door zowel actoren uit de beweging als financiers, maar de evaluatoren drongen er bij Mama Cash op

aan om verder te gaan. Ze adviseerden om het leren van subsidiepartners centraal te stellen, meer ruimte te creëren binnen de communicatie van Mama Cash om de stem van activisten te laten horen en bewust te werken aan een leercultuur waarin zelfsturende groepen als kenners centraal staan. De nieuwe Strategische Gids verwoordt dus een verbintenis om onze lessen te delen in dialoog met activisten, financiers en andere belanghebbenden om onze bewegingen op te bouwen, en om ervoor te zorgen dat onze kennisopbouw participatief is en de stemmen van activisten centraal stelt.

## Fondsenwerving

De ETR heeft de afgelopen zes jaar aanzienlijke successen geboekt bij de fondsenwerving, met name in ons werk met institutionele donoren. Gezien onze langetermijnambities voor meer financiële autonomie, benadrukt de ETR echter het belang om aandacht te besteden aan het aanscherpen van onze individuele fondsenwervingsstrategieën en ons te richten op wat werkt om onze individuele donateursbasis te ontwikkelen, zowel binnen als buiten Nederland. Filantropie is een voortdurend veranderende praktijk en een van de aanbevelingen van de ETR is om te blijven pionieren met nieuwe praktijken in feministische filantropie, en in het bijzonder om nieuwe benaderingen van individuele en gemeenschapsfondsenwerving te onderzoeken die meer middelen zullen genereren die door feministen zullen worden gecontroleerd.

Wij zijn het met deze ideeën eens en daarom hebben wij in de nieuwe Strategische Gids al onze activiteiten op het gebied van fondsenwerving, met inbegrip van ons werk met particulieren, ondergebracht in een van onze twee strategische gebieden. Wij noemen dit gebied “Geld” (waartoe ook ons werk op het gebied van donorbeïnvloeding en communicatie behoort). Meer geld van individuele donateurs om feministisch activisme te steunen – *mensen die geven verbinden met mensen die durven* – is een belangrijk doel in onze Geldstrategie voor het komende decennium. In de komende jaren zullen we onze strategieën om geld van individuele donateurs te mobiliseren aanscherpen en ernaar streven zowel het aantal donateurs als de totale inkomsten van individuele donateurs aan Mama Cash te verhogen.

## Duurzame operaties

De bevindingen van de ETR bevestigen de richting die wij met onze activiteiten zijn ingeslagen en moedigen ons aan op de ingeslagen weg voort te gaan. Het is inherent aan de kwesties die wij willen aanpakken, met name wat betreft de verdieping van onze praktijken inzake rechtvaardigheid, diversiteit, billijkheid en inclusie, dat dit een proces van lange adem zal zijn, dat voortdurende en consistente aandacht vereist.

De ETR constateerde dat Mama Cash vooruitgang heeft geboekt bij het aantrekken en werven van medewerkers die de achterban van Mama Cash in het Zuiden en Oosten beter begrijpen. Hoewel er vóór de pandemie slechts vier medewerkers op afstand buiten Nederland werkten, merkt de ETR op dat dit aantal zou kunnen worden verhoogd om de regio's waar Mama Cash werkt beter te vertegenwoordigen. Wij zijn het hiermee eens en onze nieuwe Strategische Gids stelt een resultaat vast rond deze inspanning, gekoppeld aan het vergroten van het aantal personeelsleden dat buiten Nederland is gevestigd om onze banden met de bewegingen en activisten waarmee wij werken te versterken. Daarnaast streven wij ernaar een organisatie op te bouwen die een afspiegeling vormt van de specifieke achterban en feministische bewegingen waarmee wij werken, door aandacht te besteden aan de samenstelling van onze Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en onze staf.



De bevindingen betreffende onze vooruitgang op het gebied van digitale veiligheid zijn bemoedigend, en de aanbevelingen op dit gebied suggereren dat we op de goede weg zijn. Gezien wat er voor onze partners op het spel staat, zullen wij onze operaties blijven uitbouwen om veilig, doeltreffend en duurzaam te zijn.

Mama Cash is dankbaar voor de zeer grondige en indringende beoordeling van de ETR. De ETR heeft zowel input geleverd voor als bevestiging gegeven van de strategische richtingen die we de komende tien jaar zullen inslaan, en het geeft ons een solide basis van resultaten en leerervaringen om op voort te bouwen in de komende tien jaar van ondersteuning van feministische bewegingen wereldwijd. Wij hebben het verslag gebruikt, en zullen het blijven gebruiken, als leermiddel voor ons toekomstige werk in de nieuwe Strategische Gids 2021-2030: *“In Movement Together: Funding Feminist Activism Globally.” (Samen in beweging: Wereldwijde financiering van feministisch activisme)*