

2025

Beleidsplan & Jaarverslag



Opgesteld door

De Maatschappelijke Alliantie



Voorwoord

“Het jaar 2025 was een jaar waarin Nederland op een kantelpunt stond. De wereldorde stond onder druk, de kloven in de samenleving werden groter en de druk op bestaande sociale systemen nam toe.”

Een dergelijke zin zal in veel jaarverslagen van 2025 terug te vinden zijn. Misschien is het een cliché om ook dit voorwoord ermee te openen, maar toch doen we dat, omdat deze woorden het jaar 2025 treffend typeren.

Het was een jaar van politieke veranderingen, zowel in Nederland als internationaal. Een jaar waarin vrede en veiligheid onder druk stonden, en waarin we veel demonstraties in het land zagen. Een jaar waarin verhoudingen verschoven en samenwerking niet altijd vanzelfsprekend bleek.

Met het toenemende gewicht van grote maatschappelijke opgaven zoals kansengelijkheid, energietransitie, veiligheid, huisvesting en vertrouwen in de overheid, kunnen we niet langer wegstappen of in onze eigen bubbel blijven. De opgaven zijn simpelweg te groot om alleen op te lossen. Ook hier past een cliché dat wél waar is: we zullen allemaal over onze eigen schaduw heen moeten stappen en samen tot oplossingen moeten komen. Precies dat is de ambitie van de Maatschappelijke Alliantie: door publiek-private samenwerking echte oplossingen realiseren voor grote maatschappelijke vraagstukken.

Voor de Maatschappelijke Alliantie was 2025 eveneens een jaar van kantelpunten. Na zes mooie jaren namen wij afscheid van Hayde Zarkeshan als directeur-bestuurder. Ook onze voorzitter van de Raad van Toezicht, Dave Ensberg, nam in 2025 afscheid. Met trots melden we dat Franc Weerwind is benoemd tot nieuwe voorzitter en dat Saja Chander per 1 februari 2026 onze nieuwe directeur-bestuurder is.

Inhoudelijk stond 2025 voor de Maatschappelijke Alliantie in het teken van ontwikkeling en verandering. We hebben intensief gewerkt binnen onze alliantie Springplank. Zo gingen ruim 2.500 jongeren in de regio Zuid-Holland aan de slag met de Springplank-methodiek, voerden we de eerste impactmetingen uit en zetten we stappen richting opschaling naar andere regio's. Daarnaast startten we een verkenning naar twee nieuwe allianties. Na een brede oriëntatie op meer dan twintig mogelijke thema's, zijn we verder gegaan met de onderwerpen effectiviteit van Social Return on Investment en filantropisch geven vanuit vertrouwen. Na vele één-op-één-gesprekken met partners en diverse bijeenkomsten, zijn beide thema's nu een stap verder in de verkenning en hebben ze de potentie uit te groeien tot schaalbare concepten. Ook over de thema's weerbaarheid en duurzaamheid in de bebouwde omgeving voerden we in 2025 gesprekken, onderwerpen die we in 2026 verder zullen meenemen.

Voorwoord

Het jaar dat voor ons ligt, bouwt voort op de overtuiging dat samenwerking essentieel is om complexe maatschappelijke vraagstukken goed aan te pakken. Daarom richt de Maatschappelijke Alliantie zich in 2026 op het uitbreiden van het aantal partners en allianties en op het verdiepen van onze impact. Die verdieping komt vooral voort uit de ambities die we hebben met Springplank. Komend jaar groeien we in het aantal uitvoeringslocaties en ontwikkelen we de methodiek verder door, zodat we nog meer impact kunnen maken. Eind 2026 ligt er een aanpak die schaalbaar is, zodat heel Nederland de kans krijgt om met Springplank samen te werken.

Tot slot wil ik jullie persoonlijk bedanken voor het vertrouwen in de Maatschappelijke Alliantie en voor alle waardevolle samenwerkingen die tot stand zijn gekomen. Mijn rol als interim-directeur-bestuurder eindigt aan het einde van maart 2026. Met veel energie heb ik samengewerkt met collega's, partners, financiers, meedenkers en meedoeners. Alleen door samen te werken kunnen we de uitdagingen waar Nederland voor staat écht gezamenlijk aangaan.

Zoek elkaar op, ga uit van het goede en ga samen op avontuur. Samen maken we de wereld echt een stukje mooier.

Michiel Bodt
Directeur a.i.



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	01
Inhoud.....	03
Inleiding.....	04
Alliantie Springplank.....	10
Ondersteuning Allianties.....	11
Verkenning nieuwe allianties.....	19
Organisatie.....	34
Bestuursverslag.....	37
Jaarrekening.....	41

Inleiding

Werken aan schaalbare oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken



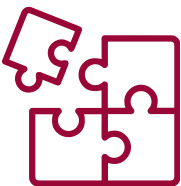
MISSIE

De Maatschappelijke Alliantie verbindt publieke en private partijen om samen te werken aan schaalbare oplossingen voor complexe maatschappelijke opgaven.



VISIE

De Maatschappelijke Alliantie wil een inclusieve samenleving bevorderen waar iedereen volwaardig mee kan doen, door eerlijke kansen te krijgen en talent optimaal te benutten.



STRATEGIE

De Maatschappelijke Alliantie initieert en faciliteert publiek-private allianties die met de doelgroep samenwerken aan innovatieve en schaalbare oplossingen. Als onafhankelijke stichting onderzoekt de Maatschappelijke Alliantie de opgaves en verbindt deze aan kennis en ervaring van haar netwerk.

Toegankelijk
Divers publiek-privaat
netwerk

Flexibel
Doe-kracht
Onafhankelijk

Brug tussen
overheid, filantropie
en bedrijfsleven

Publiek-private samenwerking bevorderen

De kracht van de MA is het bouwen van op zichzelf staande allianties die eigen impact maken en waar publiek-private samenwerking het middel is om deze impact te behalen. Voor de periode van 2023 t/m 2025 richt het bureau van de MA zich dan ook op het verbinden van partijen, het versterken van goedwerkende initiatieven en faciliteren van bestaande en nieuwe allianties. De MA focust zich op hoe zij een alliantie, met ieder een eigen missie, zo optimaal mogelijk kan bouwen, coördineren en borgen.

VERBINDEN

De cruciale rol van de MA is het constructief verbinden van overheid, bedrijfsleven, filantropie en burgers. Met haar netwerk en haar onafhankelijke positie weet zij partijen te mobiliseren rondom opgaven, waarbij een gedeelde missie voorop moet staan. Sommige maatschappelijke opgaven zijn namelijk te complex om alleen door overheid of het bedrijfsleven te worden opgelost, zoals arbeidsparticipatie van jongeren en de groeiende tekorten aan woonplekken. Het verbinden van publieke en private partijen zorgt hier voor een slimmere en versnelde oplossing.

VERSTERKEN

De MA versterkt de banden tussen filantropie, overheid en bedrijfsleven, door vanuit een gedeelde missie en vanuit een concrete verandertheorie met partijen om tafel te zitten. Zij ziet dit als grote toegevoegde waarde om zo het versnipperde landschap van maatschappelijke initiatieven beter te benutten. Versterken van wat er al is aan goede praktijken en dit opschalen en borgen, staat hierbij centraal.

FACILITEREN

Het bureau van de MA faciliteert en coördineert de allianties die voortkomen uit de publiek-private verbindingen. Als onafhankelijke partij jaagt de MA de samenwerking aan, fungeert als makelaar, bewaakt de voortgang, planning en verantwoordingen en faciliteert het gehele proces van verkenning tot borging van de impact.



Verandertheorie



Missie

Een inclusieve samenleving waarin iedereen volwaardig mee doet en waar eerlijke kansen en talentontwikkeling centraal staan.

Burgers

Overheden

Bedrijven

Filantropie

Kennisinstellingen

Dit zorgt voor

Effectievere inzet van kennis en middelen van publiek-private partijen.

Versterking van publiek-private samenwerking op complexe maatschappelijke opgaven.

Aanbevelingen voor duurzame systeemverandering.

WIJ GELOVEN IN

Synergie, slimme allianties, verbinden, ontsnipperen, systeemverandering.

Dit is wat we doen

We bouwen publiek-private allianties voor complexe maatschappelijke opgaven waar collectieve kracht nodig is.

We initiëren allianties die aan innovatieve en schaalbare oplossingen werken.

We bouwen communities en faciliteren kennisdeling.

We maken systeemfouten inzichtelijk.

Hiermee realiseren we

Allianties die bijdragen aan het creëren van een inclusieve samenleving.

Systeemverandering rondom maatschappelijke opgaven.

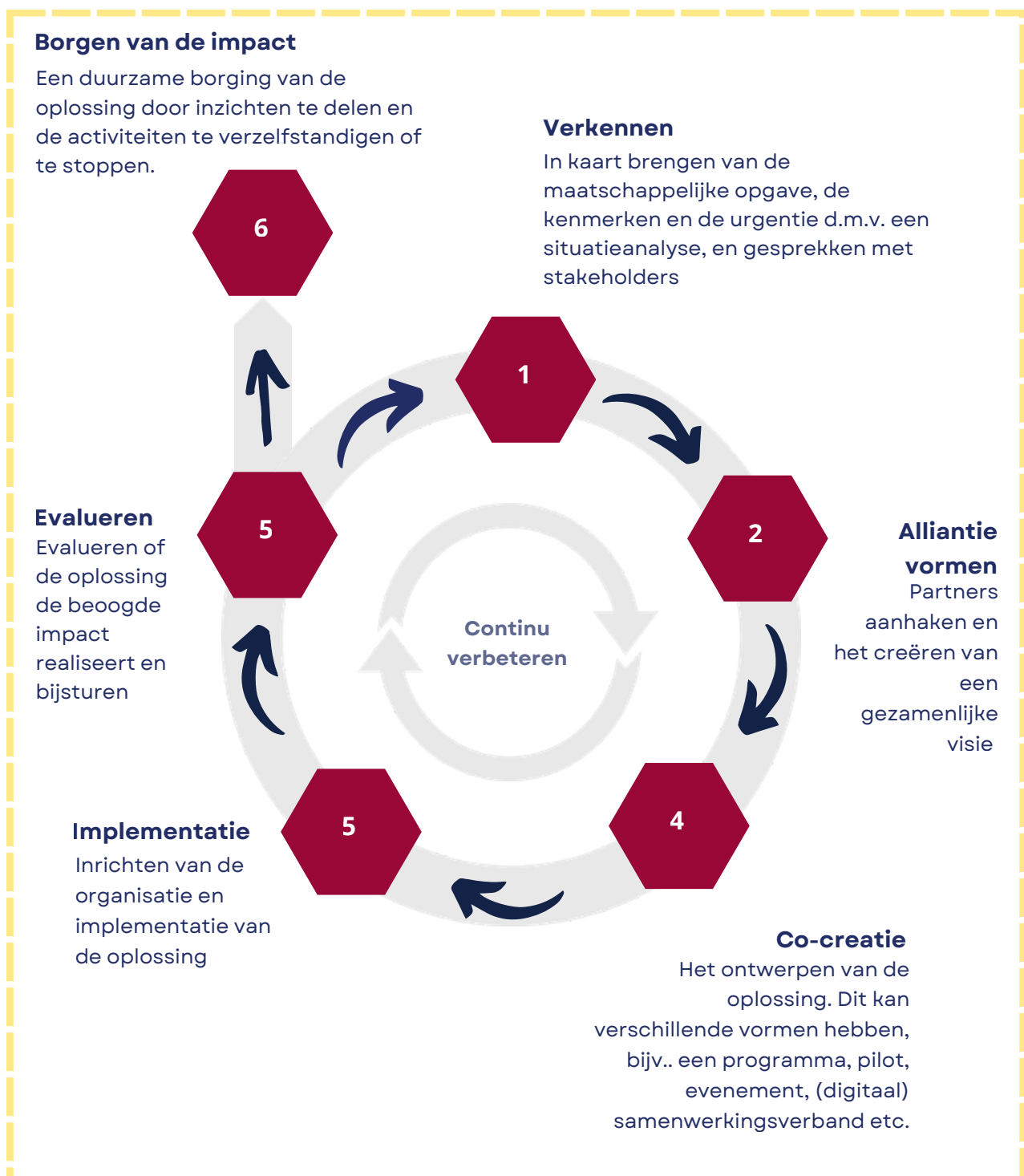
Resultaat

Geslaagde publiek-private allianties die werken aan eerlijke kansen VOOR IEDEREEN.

Cyclische aanpak

De MA werkt aan minimaal twee actieve allianties per jaar. Om deze allianties zo goed mogelijk te laten opereren werkt het bureau volgens een cyclische aanpak. Deze aanpak bestaat uit een aantal stappen om tijdens elke alliantievorming en uitvoering te doorlopen en bieden structuur en houvast in het dynamische en iteratieve alliantieproces.

Hieronder is de MA werkmethode weergegeven in zes fases. Per fase zijn resultaten geformuleerd zoals; een afwegingskader, situatieanalyse, samenwerkingsovereenkomst, plan van aanpak en verbeterplannen.



Allianties die werken aan eerlijke kansen voor iedereen

In 2024 werkte de MA door aan gevormde allianties uit 2020, 2021 en 2022. De allianties bevinden zich ieder in een andere fase van de werkmethode. Zo ligt de focus binnen iedere alliantie op verschillende activiteiten en resultaten.

In 2025...



(1) Werkte de MA aan implementatie van:

Alliantie Springplank

Het versterken van de positie van jongeren in de samenleving



(2) Ondersteunde de MA de volgende allianties:

Nationale Coalitie Financiële Gezondheid

Verbeteren van de financiële gezondheid van mensen in Nederland

Schuldeisers coalitie

Incassoproces menselijker, eerlijker en effectiever te maken



(3) Werkte de MA aan de verkenning van nieuwe allianties:

Filantropie vanuit Vertrouwen

Het bevorderen van maatschappelijke innovatie door versnelling te realiseren vanuit geven vanuit vertrouwen.

Effectieve SROI

Gezamenlijk werken aan een meer eenduidige, effectieve en duurzame invulling van de SROI-verplichting.



Evaluatie jaar 2025 - activiteiten en resultaten

De MA wordt publiek-privaat gefinancierd. Voor de periode 2023 t/m 2027 ontvangt de MA een subsidie van het ministerie van Justitie en Veiligheid en wordt in 2026 afgebouwd naar 0. Met deze subsidie financiert de MA een deel van haar bureaunkosten. Daarnaast ontvangt de MA vanuit het bedrijfsleven een bijdrage en krijgt zij op alliantie niveau financiering vanuit private fondsen of overheid.

INHOUDELIJKE EN PROCESMATIGE DOELSTELLINGEN

Voor iedere alliantie zijn er inhoudelijke doelstellingen en doelstellingen die zich richten op het proces van bouwen en onderhouden van de alliantie. De inhoudelijke doelstellingen zijn de activiteiten en output die bijdragen aan de gewenste maatschappelijke verandering en impact. Naast deze doelstellingen is de MA met haar partners verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de allianties. Het doel is om schaalbare en landelijke allianties neer te zetten, die na verloop van tijd als een zelfstandige entiteit verder kunnen.

In dit jaarverslag richt de MA zich op de belangrijkste inhoudelijke en procesmatige activiteiten en resultaten voor de vier allianties. In de komende hoofdstukken staat dit per alliantie beschreven.



Schaalbare en landelijke allianties die als zelfstandige entiteit verder kunnen.



Alliantie Springplank

Een succesvolle participatie van jongeren
aan de samenleving



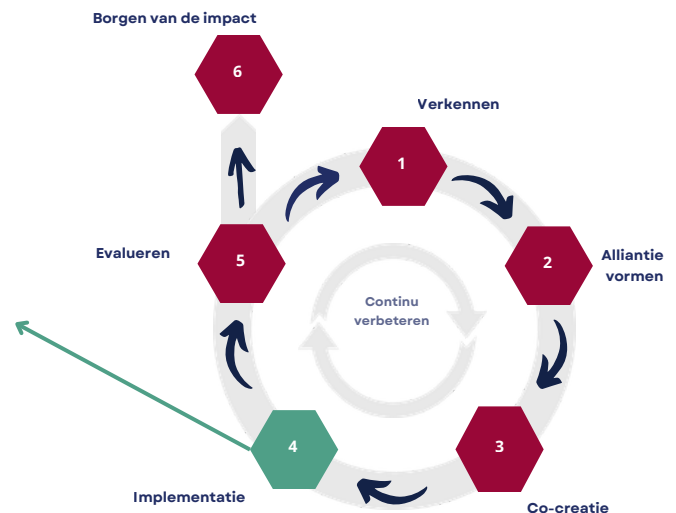
INHOUDELIJKE DOELSTELLING

Het verbeteren van de aansluiting tussen jongeren en arbeidsmarkt en uitval verminderen door jongeren te koppelen aan maatschappelijke ontwikkeltrajecten, stages, arbeidsmarkt en buddy's.

Deze alliantie bevindt zich in fase 4, waar de volgende activiteiten en resultaten bij horen:

Fase 4 - activiteiten en implementatie

- Evaluatie pilot jaar 1
- Start pilot jaar 2
- Start (regionaal) opschaling plan Springplank
- Organisatie kick-off Springplank werkgeversnetwerk
- Kort-cyclisch evalueren en bijsturen
- Aanvraag ZonMw inbedding MDT
- Start, bijsturing en evaluatie buddyprogramma
- Afronding impactmeting door Social Finance
- Kort-cyclisch evalueren en bijsturen



Publiek-privaat
samenwerken
voor een betere
aansluiting tussen
jongeren en
arbeidsmarkt



Belangrijkste inhoudelijke- en procesresultaten

Hieronder staan de resultaten inclusief de activiteiten die ondernomen zijn door de MA om deze te behalen. MA is initiatiefnemer van Alliantie Springplank en is coördinator van dit verband. 2025 stond in het teken van verdere implementatie en professionalisering, uitbreiding naar verschillende doelgroepen, doorontwikkeling van de methodiek en het platform en uitbreiding van het netwerk. Er doen inmiddels al ruim 2500 jongeren mee aan Springplank.

1. Organisatie en communicatie

- **Uitbreiding en professionalisering alliantie**

De alliantie is in 2025 verder uitgebreid met relevante MDT partners zowel binnen als buiten de regio Zuid-Holland. We zien in het aanbod grote kwaliteitsverschillen en leren hiervan. Sommige grootschalige MDT partners kunnen bijvoorbeeld geen maatwerk bieden, terwijl dit voor de meest kwetsbare doelgroep zo belangrijk is. Ook afstemming met het onderwijs is noodzakelijk.

We hebben de samenwerking met maatschappelijke organisaties verder uitgebreid buiten het MDT aanbod, zoals DOCK en Technoord.

In 2025 breidden we verder uit naar het werkgeversstuk, waarin 2024 vooral nog in het teken stond van het aantrekken van het onderwijs. Inmiddels is ook al een netwerk van werkgevers opgebouwd rondom Springplank, die op verschillende manieren mee doen en een bijdrage leveren. Om de verschillende stakeholdergroepen aan Springplank te binden is een communicatiespoor opgezet in samenwerking met stichting De Jeugd van Nu: een media organisatie waarbij jongeren in de regio zijn bij het maken van de content en dat onderdeel is van hun ontwikkeling.

De structuur van de alliantie is op basis van ervaringen en ontwikkeling in fase verder aangepast.

Zo is de samenstelling van de werkgroep aangepast, is er een opschalingsteam ingericht en is de frequentie van de stuurgroep aangepast naar eens per 6 weken.

2. Financiering

- **Publiek-private financiering**

In 2025 hebben we diverse financieringspartners aan Springplank weten te verbinden. Zo hebben het VSB Fonds en de Postcodeloterij financieel bijgedragen aan Springplank en is vanuit het bedrijfsleven ADG Dienstengroep aan ons verbonden.

Daarnaast is Springplank actief in drie projecten vanuit de Zon-MW subsidie rondom inbedding van het MDT aanbod. Dit gaat specifiek om inbedding via zowel onderwijs als bedrijfsleven, waar Springplank inmiddels veel ervaring mee heeft in samenwerking met haar MDT partners.

- **Betaalde inzetten - realisatie value case**

Naast financiële bijdragen hebben we ook de eerste “betaalde inzetten” weten te realiseren en is gebleken dat partijen bereid zijn te betalen voor de waarde die Springplank biedt. Zo loopt er een betaalde opdracht op het gebied van LLO binnen het onderwijs en is er een project rondom invulling van de nieuwe wet van school naar duurzaam werk, waarbij Springplank als methodiek wordt ingezet voor het begeleiden van jongeren richting duurzaam werk.

- **Verantwoording**

In 2025 hebben wederom twee tussentijdse rapportages plaatsgevonden richting het ministerie van OCW over de voortgang en behaalde resultaten. Deze rapportage vindt elk half jaar plaats. Ook heeft een herallocatie van middelen plaatsgevonden. Er wordt hierin goed afgestemd met de subsidieverstrekker.

3. Implementatie

- **Uitbreiding doelgroepen en onderwijsinstellingen**

De verdere implementatie via onderwijsinstellingen is doorgevoerd. Inmiddels zijn we uitgebreid naar het bedienen van 4 doelgroepen binnen het onderwijs: regulier SLB (anderstalige studenten & niveau 1 t/m 4), LLO, afgestudeerde studenten en VSV'ers. De laatste 2 doelgroepen specifiek binnen de wet van school naar duurzaam werk. Ook zijn we verder uitgebreid in de regio naar andere onderwijsinstellingen, zoals het MBO Westland in Naaldwijk en het ROC Mondriaan in Den Haag.

4. Doorontwikkeling platform

- **Doorontwikkeling platform**

Vanuit de ervaringen van het eerste schooljaar is vanaf voorjaar 2025 gestart met de doorontwikkeling van het platform. Dit bestond uit het implementeren van een Spreekkamer functionaliteit, voor het beter matchen en monitoren van bevindingen op leefgebieden. Vragenlijsten en de inlogmethodiek zijn ook zodanig aangepast dat de onboarding en tussentijds updaten van het skillspaspoort voor deelnemers verder is vereenvoudigd. Deze functionaliteiten zijn bij de start van schooljaar 2025/2026 live gegaan.

Vervolgens zijn behoefte van skills-based stages en de pilots met meer laagdrempelige assessesments extra functionaliteiten ontwikkeld. Zo is er de mogelijkheid om direct op 'eigen' skills-based stages (of andere vacatures) te matchen en vanuit intermediair-rol studenten voor te stellen bij werkgevers.

Vanuit de geleerde lessen van afgelopen 1,5 jaar en de gewijzigde ambitie van platformleverancier Matchcare, is besloten om bij opschaling in het komende schooljaar het applicatielandschap voor Springplank te vernieuwen. Specifiek de omgeving voor jongeren moet beter bij hun belevingswereld aansluiten. Om die reden is er eind 2025 gestart met een marktverkenning, om in het voorjaar 2026 te kunnen starten met de implementatie van de nieuwe inrichting.

5. Pilots

- **Skills-based stages**

Doel van deze pilot is te onderzoeken of de match van jongeren met een stage leidt tot minder uitval en beter prestaties, wanneer dit wordt gedaan op basis van het skills-profiel, in plaats van de traditioneel gebruikte opleidingscode.

Vooraanstaande organisaties, zoals Havenbedrijf Rotterdam, Dienst Justitiele Inrichtingen, Vermaat, Rentokil en Asito hebben in 2025 stageplekken beschikbaar gesteld waarbij de match en inrichting van de werkplek wordt afgestemd op het skills-profiel van de jongere. Ook het onderwijs is aangehaakt om vanuit het profiel van de jongere de stageplek goed te laten aansluiten bij de opleidingseisen. De eerste jongere is succesvol bij het Havenbedrijf Rotterdam gematcht. Gebaseerd op het skillsprofiel is geregeld dat de jongere een soepele overgang naar een beter passende opleiding maakt.

- **Laagdrempelige assessments**

De voorbereidingen zijn getroffen om pilots met laagdrempelige assessments te doen om te onderzoeken of deze beter passen bij de doelgroep om hen te ondersteunen bij het vullen van het Skillspaspoort. Het betreft een Whats-app- en een Avatar-assessment. Het vinden van passende MDT-programma's om deze pilots in te zetten, duurde langer dan verwacht, daarom zullen deze in 2026 plaatsvinden.

5. Opschaling

Waar we ons in eerste instantie richtten op implementatie via onderwijsinstellingen, breiden we dit nu verder uit via andere routes zoals MDT, zorg- en welzijnsorganisaties en andere maatschappelijke organisaties om via hen de jongeren te bereiken. Dit omdat de Springplank methodiek ook voor hen waarde toevoegt en zij soms ook landelijk actief zijn. Dit creëert kansen voor landelijke opschaling zonder de soms trage besluitvorming vanuit het onderwijs. Zo schaalden we op naar Amsterdam via Technoord en via een MDT partner naar het Accent Praktijkonderwijs. We voerden in 2025 veel verkennende gesprekken met regio's. Zo zijn we in gesprek met de regio Noord-Nederland, Brainport, Nijmegen en Twente en hebben we definitief akkoord om te starten bij Deltion in Zwolle.

6. Doorontwikkeling buddyprogramma

- **Matching buddy's**

In 2025 zijn we vol energie doorgedaan met het matchen van buddy's aan jongeren. De buddy's zijn professioneel getraind en middels slimme vragenlijsten hebben we de behoeften van de jongeren opgehaald. Met meer dan een jaar aan ervaringen hebben we een evaluatie uitgevoerd om onze inzet in de matching van buddy's aan jongeren en bijhorende resultaten tegen het licht te houden.

- **Evaluatie buddyprogramma**

De buddy-inzet binnen Springplank blijkt vooral waardevol wanneer jongeren gemotiveerd zijn en klaar zijn voor een volgende stap richting stage of werk. In de praktijk is de impact van individuele 1-op-1 trajecten wisselend en sterk afhankelijk van factoren zoals motivatie, timing en stabiliteit van de jongere.

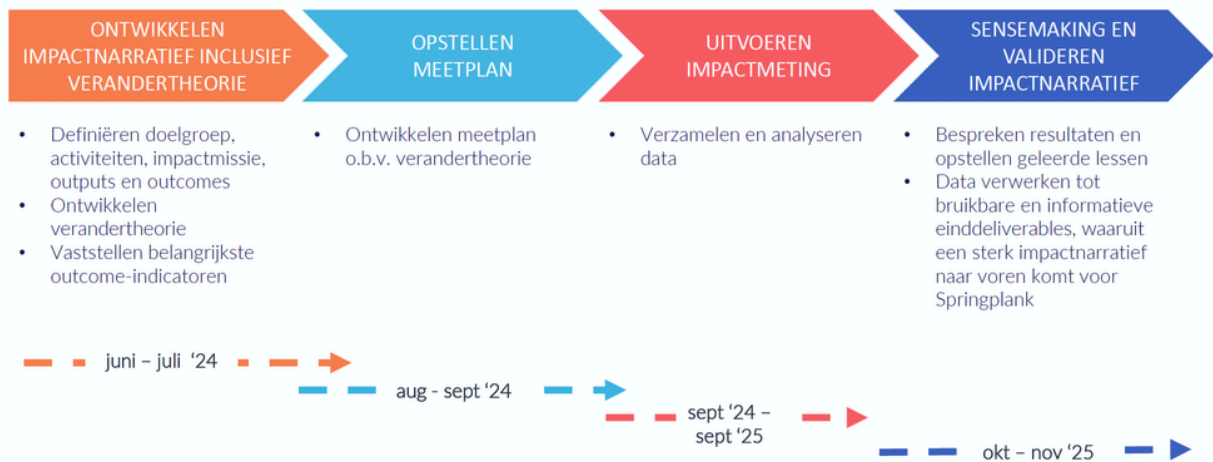
De uitvoering vraagt veel maatwerk, afstemming en coördinatie, terwijl het nog de vraag is wat de structurele opbrengst is. Daarnaast ontstaat in sommige gevallen rolverwarring, doordat buddy's worden geconfronteerd met hulpvragen die buiten hun rol vallen. De buddy's zijn getraind in hulpvragen rondom stage en werk en niet daarbuiten.

Klassikale inzet laat relatief meer bereik en energie zien, met een lagere inzet van capaciteit, maar blijkt organisatorisch complex in de uitvoering.

Al met al is de huidige brede inzet, met name de individuele trajecten, in deze vorm niet duurzaam en moeilijk schaalbaar. Een meer gerichte, afgebakende en doelgerichte inzet ligt voor de hand. In 2026 zal het buddyprogramma, met de uitgevoerde evaluatie, verder worden doorontwikkeld.

7. Aanpak en activiteiten Impactmeting

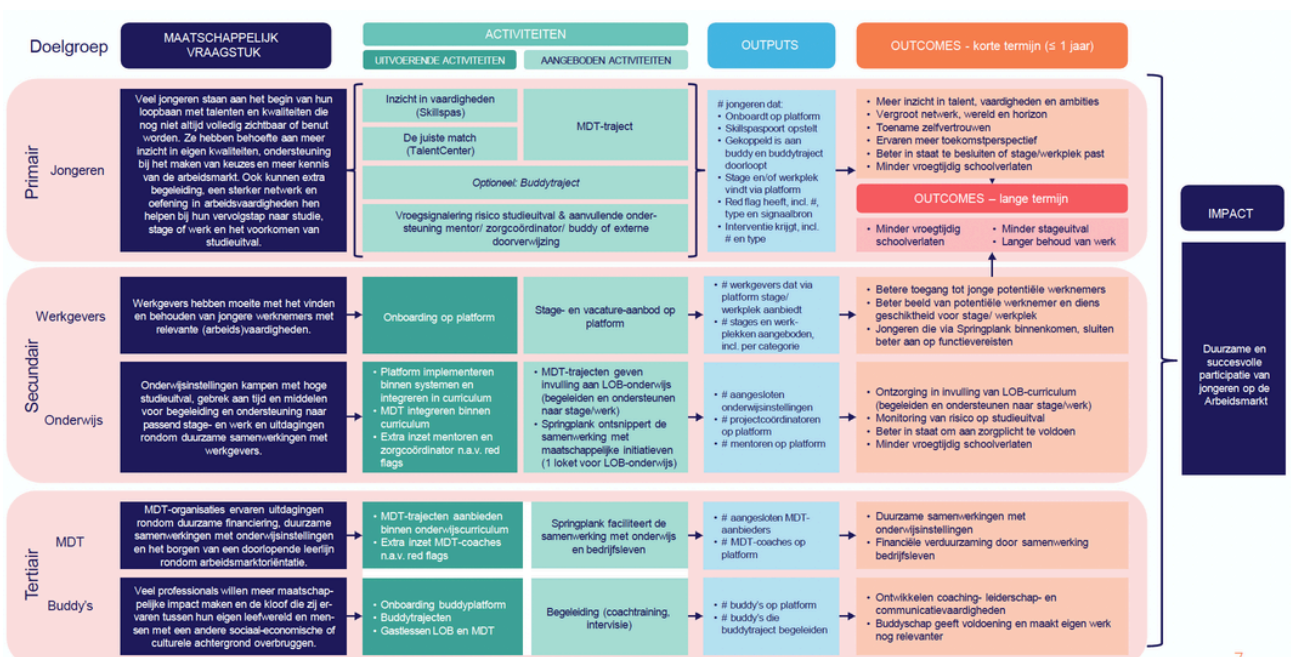
- De aanpak bestaat uit het ontwikkelen van een impactnarratief en verandertheorie, het opstellen van een meetplan, uitvoeren van de impactmeting en sensemaking en valideren van het impactnarratief. De activiteiten lopen van juni 2024 tot november 2025.



- De activiteiten van de impactmeting:

PROCESEVALUATIE WERKGROEP	BEREIK- EN OUTPUTCIJFERS	EFFECTEN JONGEREN	PROCES & EFFECTEN MDT-ORGANISATIES	EFFECTEN ONDERWIJS	EFFECTEN BUDDY'S
<ul style="list-style-type: none"> T0-meting: heeft 19 december 2024 plaatsgevonden, uitgevoerd door Springplank T1-meting: februari 2025 T2-meting: juli 2025 	<ul style="list-style-type: none"> Update 1: april 2025 Update 2: Juli 2025 	Survey jongeren deelnemende en niet-deelnemende klassen: <ul style="list-style-type: none"> Mei 2025 	Survey <ul style="list-style-type: none"> Augustus 2025 	Survey <ul style="list-style-type: none"> Mentoren - december 2025 Zorgcoördinatoren 	Survey buddy's <ul style="list-style-type: none"> September 2025

- Theory of Change Springplank voor de primaire, secundaire en tertiaire doelgroep.



8. Impactmeting en resultaten

- De impactmeting van Springplank is onafhankelijk uitgevoerd door Social Finance. Per november 2025 heeft Social Finance de impactmeting afgerond en is de rapportage met ons gedeeld;
- Allereerst is het belangrijk om te benadrukken dat in de startfase van de impactmeting duidelijk werd dat het meten van effecten binnen het eerste jaar van de pilot lastig is. Door de snel veranderende aanpak en voortdurende bijsturing was een stabiele effectmeting moeilijk uitvoerbaar. Daarom is besloten de focus te leggen op stakeholdervragenlijsten en een procesevaluatie. Daarnaast is ingezet op het versterken van de zelfstandigheid van Springplank, door instrumentarium te ontwikkelen en over te dragen waarmee Springplank de impactmeting in de toekomst zelfstandig kan voortzetten.

Instrumentarium:

- Social Finance heeft op basis van diverse input vanuit Springplank een Theory of Change ontwikkeld. Deze vormt de basis voor de impactmeting, waarbij Springplank vanuit het aangereikte format zelfstandig kan voortbouwen;
- De procesevaluatie en het gedeelde framework stellen Springplank in staat om evaluaties zelfstandig te actualiseren en uit te voeren;
- Social Finance heeft stakeholder-specifieke surveys ontwikkeld en de bijbehorende formats gedeeld. Hierdoor kan Springplank in de toekomst eenvoudig zelf surveys uitzetten en data verzamelen.

Resultaten algemeen:

- 1484 mbo-jongeren bereikt;
- 118 buddy's zijn opgeleid en klaar om ingezet te worden;
- 9 onderwijsinstellingen doen mee;
- 14 MDT organisaties doen mee;
- Er zijn 335 red-flags geregistreerd, waarvan 51% is doorverwezen naar een zorg-coördinator en 29% is doorverwezen naar een buddy.

Resultaten procesevaluatie:

- Werkend platform met Skillpas, vragenlijsten, buddyfunctionaliteit en vroegsignalering (red flags), inhoudelijk doorontwikkeld tijdens de pilot;
- Sterke samenwerking met onderwijs, inclusief structurele afstemming en duidelijke regierol voor SLB'ers bij hulpvragen;
- Vroegsignalering en follow-up aangescherpt, met verbeterde taakverdeling en voorbereiding op inzet van de Spreekkamer;
- Buddyprogramma operationeel, met heldere rolafbakening en inzicht in effectieve matching en timing;
- Heldere randvoorwaarden voor opschaling, waaronder onderwijs-coördinatie, betere inbedding in bestaande processen en verkenning van alternatieve financiering.

Belangrijkste conclusies

- Er moet continu aandacht blijven voor de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van Springplank voor jongeren;
- Betrekken van begeleiders (docenten, MDT-coaches en buddy's) is essentieel. Investeren in voorlichting en uitleg van rollen en systemen verhoogt hun betrokkenheid;
- De timing en inbedding in bestaande (onderwijs)-processen, bijvoorbeeld de inzet van buddy's aan de start van het schooljaar, is cruciaal.

Resultaten survey jongeren

- Deelnemers scoren hoger dan niet-deelnemers op netwerkontwikkeling, nieuwe perspectieven en toekomstvertrouwen (o.a. 86% vs. 32% netwerk; 72% vs. 21% vertrouwen in de toekomst).
- Jongeren weten vaak al waar ze goed in zijn, maar deelnemers hebben meer nieuwe ideeën en breder perspectief.
- 24% van de deelnemers geeft aan dat Springplank (sterk) heeft bijgedragen aan hun toekomstvertrouwen.
- 82% van de jongeren heeft behoefte aan extra hulp bij voorbereiding op studie of werk.
- Jongeren hebben moeite met het formuleren van een hulpvraag; goede begeleiding, zicht op red flags en gebruik van de Skillpas zijn daarom belangrijk.

Bevindingen onderwijs

- Studenten zichzelf beter leren kennen en waarin zij uitblinken;
- Studenten vaker aanwezig zijn;
- Afstemming vanuit aanbod cruciaal is (verschil in MDT partners);
- Springplank een waardevolle aanvulling is en toegevoegde waarde zit in het aanbod, de skillsgerichte aanpak en het “opleidingsoverstijgende”.

Bevindingen MDT's

- Meerwaarde Springplank: verrijking van het programma en betere monitoring van deelnemers, plus toegang tot onderwijs, jongeren en werkgevers voor uitbreiding en verduurzaming.
- Samenwerking met onderwijs wordt makkelijker, maar vraagt aandacht voor randvoorwaarden zoals inroostering, mentorbetrokkenheid en concurrentie in de regio.
- Kansen voor opschaling: verdere inbedding in de methodiek van MDT-partners en uitbreiding via nieuwe regio's en wetgeving.
- Verduurzaming vraagt financiering, o.a. vanaf 2027 en via inbeddingssubsidies (zoals ZonMw).

- Belangrijkste iteraties o.b.v. de proces-evaluatie
 - **Procesaanpassingen:** verbeteringen in buddy-matching, samenwerking met MDT-partners, methodiek en implementatie binnen het onderwijs.
 - **Platformaanpassingen:** vertaling van vragenlijsten, pilots (o.a. GBA) en extra marktverkenning om de omgeving beter aan te laten sluiten op jongeren.
 - **Doelgroepaanpassingen:** focus verschoven naar mbo 2-4, minder nadruk op anderstalige studenten en verbreding richting LLO.



9. Springplank werkgeversnetwerk

Kick-off

- Op 2 oktober 2025 vond de kick-off plaats van het Springplank werkgeversnetwerk. Het doel hiervan was om de propositie van Springplank te toetsen bij werkgevers, alsook op te halen waar de behoefte van werkgevers het grootst is als het aankomt op instroom van mbo-jongeren.
- Samen met een tal van werkgevers, overheid, MDT's, onderwijs en jongeren hebben we uitvoerig gesproken over diverse behoeften om de aansluiting tussen jongeren en arbeidsmarkt te bevorderen.

Thematafels

- *Thematafel 1: Hoe werkt Springplank?*
 - In deze thematafel hebben naar de werking van Springplank gekeken en hoe dit nu wordt toegepast.
- *Thematafel 2: Springplank voor het bedrijfsleven*
 - Samen met bedrijven hebben we het gesprek gevoerd over de proposities van Springplank voor het bedrijfsleven. Denk aan stages, banen en inzet van medewerkers als buddy voor persoonlijke begeleiding van jongeren.
- *Thematafel 3: Praktijkverhalen KLM en Transdev*
 - Middels inspirerende praktijkverhalen hebben KLM en Transdev de deelnemers geïnspireerd met projecten in de praktijk. Hoe statushouders zijn geholpen richting werk en hoe nieuwe buschauffeurs worden geworven.

Belangrijkste conclusies

- Investeren in de potentie van jongeren en jongeren duurzaam faciliteren in hun route naar werk, daar staat iedere werkgever achter. Hoe deze route wordt gefaciliteerd, daar willen werkgevers graag over meedenken;
- Werkgevers zien potentie in matching op basis van skills, anders dan alleen via CV's. Ook staan zij ervoor open om breder te kijken naar talenten en vaardigheden.
- Werkgevers nemen al vaker deel aan lerende netwerken, het is daarom belangrijk om het onderscheid van het Springplank werkgeversnetwerk te belichten.



Vervolgstappen 2026

- **Landelijke opschaling via de routes: onderwijs, maatschappelijke organisaties en werkgevers**
- **Duurzaam verbinden van stakeholders aan Springplank**
- **Doorontwikkeling platform naar definitieve versie**
- **Duurzame financieringsstrategie**
- **Borging**



Ondersteuning van Allianties

Voor de Nationale Coalitie Financiële Gezondheid en de Schuldeiserscoalitie heeft de Maatschappelijke Alliantie de financiële zaken in beheer. Dit omvat onder anderen het uitsturen van facturen, betalen van facturen, het bijhouden van de financiën in een boekhouding, en afstemming met de coalities omtrent de stand van zaken.



De Nationale Coalitie Financiële Gezondheid is een samenwerkingsverband van bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties dat zich inzet voor het verbeteren van de financiële gezondheid van mensen in Nederland. De coalitie richt zich op het voorkomen en verminderen van financiële problemen, zoals schulden en geldstress, door bewustwording te vergroten en praktische oplossingen te stimuleren. Dit doen zij onder andere door werkgevers te ondersteunen bij het signaleren van geldzorgen onder werknemers, het delen van kennis en best practices, en het ontwikkelen van tools en programma's die financiële stabiliteit bevorderen. Het uiteindelijke doel is een samenleving waarin mensen grip hebben op hun financiën en financiële zorgen minder impact hebben op hun welzijn en participatie.



De Schuldeiserscoalitie is een samenwerkingsverband van organisaties die schulden innen, zoals overheidsinstanties, woningcorporaties, zorgverzekeraars en energiebedrijven. Het doel van deze coalitie is om het incassoproces menselijker, eerlijker en effectiever te maken, zodat mensen met schulden sneller geholpen worden en problematische schulden worden voorkomen.

De coalitie zet zich in voor betere samenwerking tussen schuldeisers, zodat zij hun aanpak op elkaar afstemmen en mensen niet onnodig verder in de problemen raken. Zo stimuleren zij bijvoorbeeld vroegsignalering van betalingsachterstanden, het aanbieden van realistische betalingsregelingen en het tijdelijk pauzeren van incassomaatregelen wanneer iemand hulp zoekt.

Daarnaast werkt de Schuldeiserscoalitie aan het vereenvoudigen van processen en het delen van gegevens (binnen de wettelijke kaders), zodat hulpverleners sneller overzicht krijgen en passende ondersteuning kunnen bieden. Door deze gezamenlijke aanpak willen zij bijdragen aan een systeem waarin schulden sneller en duurzamer worden opgelost, met meer oog voor de situatie van de schuldenaar.

Verkenning Nieuwe Allianties

Nieuwe allianties die impact ecosystemen versterken en vergroten.



INHOUDELIJKE DOELSTELLING 2025

Ophalen van relevante thema's voor het bouwen en versterken van impact ecosystemen vanuit het maatschappelijke middenveld, RvA leden, bestaande alliantie partners, overheid, bedrijven en filantropie.

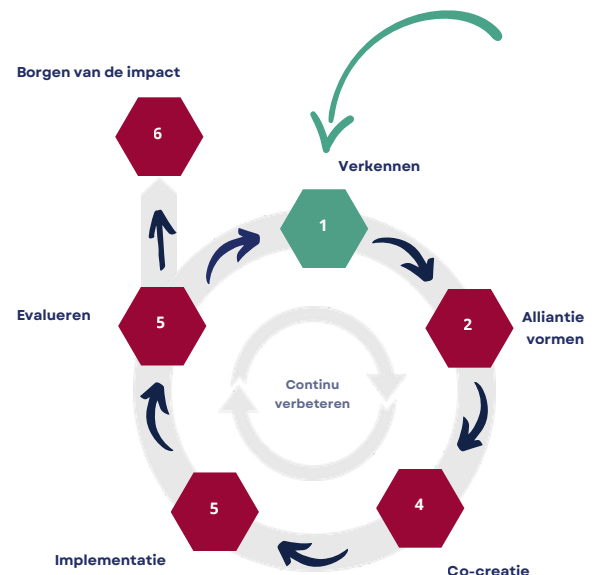
Verkennen (fase 1) van de aansluiting van thema's aan de missie en visie van de MA. Voor een eventuele nieuwe alliantie ligt het afwegingskader en de werkmethodek ten grondslag.

Fase 1:

- Afwegingskader;
- Werkmethodiek fase 1;
- Probleemstelling en stakeholderveld;
- Rol MA en analyse impact ecosysteem.

Activiteiten:

- Afronden verkenningen 'Code Rood' en 'Publieke Participatie';
- Start verkenningen 'Filantropie vanuit Vertrouwen' en 'Effectieve Social Return';
 - Filantropie vanuit vertrouwen;
 - Gebruik (stakeholder)onderzoek en rapporten;
 - Validatiegesprekken;
 - 26 november bijeenkomst;
 - Voorstel denkrichtingen.
 - Effectieve Social Return;
 - Validatiegesprekken;
 - Samenwerkingsgesprekken;
 - Voorstel pilot.



Belangrijkste inhoudelijke- en procesresultaten

Samenvattend: activiteiten nieuwe allianties

Q1 2025 In **januari 2025** is besloten om de verkenningen voor allianties CODE ROOD en Publieke Participatie (2024) te staken vanwege onvoldoende vraag vanuit de praktijk.

Vanaf februari 2025 zijn, in samenwerking met partners en het maatschappelijk middenveld, nieuwe thema's geïdentificeerd waarop MA daadwerkelijk het verschil kan maken. Twee thema's die vervolgens verder zijn verkend, zijn Filantropie vanuit Vertrouwen en Effectieve Social Return.

Q2 2025 In dit kader zijn onderzoeken uitgevoerd, stakeholderanalyses uitgevoerd, diverse verdiepende gesprekken gevoerd en is een eerste aanzet gedaan voor mogelijke denkrichtingen en pilots.

Filantropie vanuit Vertrouwen

Er zijn gesprekken gevoerd met brancheorganisaties van goede doelen en fondsen, evenals met individuele fondsen, goede doelen en maatschappelijke organisaties. Hiermee is een brede vertegenwoordiging van het maatschappelijk middenveld betrokken.

Effectieve Social Return

Er zijn gesprekken gevoerd met bedrijven (dienstverleners), sociale ondernemingen, gemeenten en het Rijk als opdrachtgever.

Q3 2025 *Filantropie vanuit vertrouwen:* Op **26 november 2025** vond de eerste bijeenkomst plaats met fondsen, branche organisaties, goede doelen en maatschappelijke organisaties om antwoord te geven op wat geven vanuit vertrouwen is en hoe hier versnelling op kan worden gerealiseerd.

In **december 2025** is een voorstel gestuurd naar de deelnemers met mogelijke uitwerkingen van denkrichtingen voor gezamenlijke versnelling. Op basis hiervan voeren we de vervolggesprekken.

Q4 2025 *Effectieve Social Return:* Aan het einde van 2025 zijn er pilot-voorstellen gedaan aan gemeenten om samen met leveranciers te leren hoe SROI-invulling effectiever kan.

Vervolgstappen 2026

Filantropie vanuit vertrouwen:

- Vormen van een coalition-of-the-willing rond geven vanuit vertrouwen;
- Interviews, communicatie en zichtbaarheid van praktijkvoorbeelden op het thema;
- Facilitator van continue kennisdeling, bijvb. verbinden van partijen en ontwikkelen papers;
- Actieve inzet netwerk en coördinatie bij lopende of op te richten initiatieven.

Effectieve Social Return:

- Publiek-private overleggen faciliteren tussen aanbesteders en leveranciers t.b.v. kennisdeling en samenwerking;
- Vervolg-verkenningen lokale pilots t.b.v. uniforme SROI-invulling;
- Verkennen onafhankelijke makelaarsrol voor de SROI-invulling tussen leveranciers en maatschappelijke organisaties.

Filantropie vanuit vertrouwen



Filantropie heeft diepe wortels in Nederland, met een lange traditie van vrijwillige inzet en geven door burgers, kerken, bedrijven en vermogensfondsen. Vanuit vrijgevigheid en sociale samenhang worden sociale en maatschappelijke kwesties het hoofd geboden. Met 365 FIN-leden en 4.500 ANBI-organisaties is het filantropische landschap zeer omvangrijk en inmiddels een onlosmakelijk onderdeel van onze samenleving geworden.

In de huidige maatschappelijke context, gekenmerkt door een terugtrekkende overheid, gemeentelijke bezuinigingen en stijgende kosten, neemt de druk op het maatschappelijk middenveld toe om haar rol te pakken in dit complexe speelveld. Dit roept vragen op over de manieren waarop maatschappelijke organisaties en filantropie in samenspel met elkaar effectief en duurzaam impact kunnen maken. Op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid en een gedeelde maatschappelijke ambitie.

Financiering van maatschappelijke organisaties en goede doelen door filantropische organisaties speelt daarin een belangrijke rol. Die financiering ordent zich langs een spectrum dat loopt van volledig geoormerkt tot volledig ongeoormerkt. Geoormerkte financiering biedt sturing, maar leidt niet automatisch tot meer impact. Het kan zelfs de flexibiliteit van organisaties beperken. Ongeoormerkte financiering geeft ruimte voor maatwerk, maar levert soms spanning op als onduidelijk is waarvoor en hoe middelen worden ingezet. De sleutel ligt in een goede balans tussen vertrouwen, maatwerk, transparantie en effectiviteit, afgestemd op eigen doelstellingen, thematiek van het project en type uitvoering van het project. Zo horen we uit de praktijk.

Tegelijkertijd is er al kennis beschikbaar over geven vanuit vertrouwen. Denk aan tafels, evenementen, artikels, (wetenschappelijke) onderzoeken, pilot resultaten en boeken. Het thema leeft al langer, maar zoekt nog naar doorbraken. Kennis is versnipperd beschikbaar. Fondsen die zich intrinsiek gemotiveerd voelen om structuren vanuit vertrouwen te organiseren, doen dat op hun eigen manier. De praktijk leert dat geven vanuit vertrouwen op meerdere manieren wordt ingevuld. Zo ontbreekt het voor veel fondsen die nog niet zo ver zijn aan concreet handelingsperspectief om structuren te organiseren die geven vanuit vertrouwen in de hand werken.

Op basis van gesprekken met fondsen, maatschappelijke initiatieven, goede doelen, brancheorganisaties en kennisinstellingen zien we als de Maatschappelijke Alliantie de noodzaak voor verdere verduurzaming van vertrouwen in (bestaande- of nieuwe) structuren. Een belangrijk uitgangspunt is het realiseren van handelingsperspectief op de korte termijn. Dat resulteert in de volgende centrale vraag waarmee we aan de slag willen:

Hoe kunnen initiatiefnemers en financiers gezamenlijk verder vormgeven aan filantropie vanuit vertrouwen, met oog voor wederkerigheid, gelijkwaardigheid en langetermijnimpact?

Stakeholders: Filantropie vanuit Vertrouwen

Fondsen

Goede Doelen

Maatschappelijke Organisaties

Wetenschap

Brancheorganisaties

Filantropie vanuit vertrouwen



Kijkend hiernaar, zien we verschillende uitdagingen voor zowel de verstreckende als ontvangende organisaties; vaak twee kanten van dezelfde medaille. We zetten die uitdagingen hieronder uiteen.

Thema 1: Balans tussen verantwoording en vrijheid

Filantropische organisaties hebben de verantwoordelijkheid om intern inzichtelijk te maken waar middelen naartoe gaan en welke resultaten daarmee worden behaald. Dat heeft invloed op de relatie met de ontvangende organisaties, die op hun beurt ook moeten kunnen laten zien hoe zij de ontvangen fondsen hebben ingezet. In de praktijk kan dit ertoe leiden dat ontvangers de relatie soms als minder gelijkwaardig ervaren, door de nadruk op verantwoording en administratieve processen. Dit kan bovendien extra tijd en capaciteit vragen, waardoor er minder ruimte overblijft voor het inhoudelijke werk.

Thema 2: Resultaat en impact

Filantropische organisaties formuleren vaak brede maatschappelijke ambities, gericht op het stimuleren van systeemverandering. Ontvangende organisaties werken daarentegen veelal op lokaal of thematisch niveau en richten zich op het aanpakken van concrete vraagstukken. Hierdoor kunnen verschillen ontstaan in schaal, ambitie en tijdshorizon. Wanneer fondsen verwachten dat maatschappelijke organisaties bijdragen aan bredere transitie, kan dat spanning opleveren met de dagelijkse praktijk van deze organisaties. Een verschil in verwachtingen kan ertoe leiden dat organisaties zich overvraagd voelen of hun koers (deels) afstemmen op de prioriteiten van de financier, wat de focus op hun eigen missie kan beïnvloeden.

Thema 3: Financiering en (on)afhankelijkheid

Veel maatschappelijke organisaties beschikken over een beperkte financiële basis. Zij zijn vaak afhankelijk van tijdelijke projectfinanciering en incidentele giften, wat de continuïteit en strategische wendbaarheid onder druk zet. Filantropische organisaties kunnen hierin een stabiliserende rol vervullen, maar richten hun steun doorgaans op projecten in plaats van op structurele versterking van de organisatie. Hierdoor blijven cruciale onderdelen zoals governance, strategie en personeelsontwikkeling regelmatig onderbelicht. Tegelijkertijd neemt de afhankelijkheid van private middelen toe, mede door teruglopende publieke financiering. Dit vergroot de kwetsbaarheid van maatschappelijke organisaties en kan hun strategische autonomie beïnvloeden. Ook fondsen zelf zoeken naar een passende balans tussen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en de grenzen van hun mandaat.

Thema 4: Houding ten opzichte van terugtrekkende overheid

De terugtrekkende overheid schept zowel ruimte als spanning in het maatschappelijke domein. Filantropische organisaties worden steeds vaker aangesproken op hun rol in het publieke veld, maar verschillen in hun opvattingen daarover. Sommige fondsen willen nadrukkelijk niet de rol van de overheid overnemen, terwijl anderen juist proberen bij te dragen waar publieke middelen tekortschieten. Voor maatschappelijke organisaties is deze realiteit minder theoretisch: zij staan direct in contact met de mensen die gevolgen ondervinden van het wegvallen van publieke voorzieningen en kunnen niet eenvoudig afstand nemen. Hierdoor ontstaat een asymmetrie in verantwoordelijkheid. De opgave is om gezamenlijk een positie te bepalen die recht doet aan ieders rol, met oog voor de lange termijn en de publieke waarde die op het spel staat.

Filantropie vanuit vertrouwen

De analyse: samenvattend

	Verstreckende organisaties	Ontvangende organisaties	Relatie en spanningsveld
Balans tussen verantwoording en vrijheid	Hebben interne verantwoordingsdruk en willen inzicht in besteding en impact	Ervaren controle en bureaucratie, missen vertrouwen en gelijkwaardigheid	Controle versus autonomie: verantwoording overschaduwde samenwerking
Resultaat en impact	Sturen op systeemverandering en brede maatschappelijke doelen	Werken aan concrete, lokale problemen met beperkte middelen	Mismatch in schaal, ambitie en termijn: organisaties voelen zich overvraagd of sturen bij op de wens van fondsen.
Financiering en (on)afhankelijkheid	Financieren vooral projecten, worstelen met rol in structurele ondersteuning	Hebben smalle financiële basis en zijn afhankelijk van tijdelijke middelen. Weinig ruimte voor organisatie-ontwikkeling	Projectfinanciering versus behoefte aan organisatiekracht en continuïteit
Houding ten opzichte van overheid	Zoeken hun rol in het publieke domein: aanvullend, tijdelijk of structureel?	Vullen gaten die ontstaan door terugtrekkende overheid, kunnen niet terugtrekken	Asymmetrie in verantwoordelijkheid. Gezamenlijke uitdaging vraagt om samen expliciet positie te bepalen

Steeds meer fondsen zien een sterke toename in aanvragen als gevolg van een terugtrekkende overheid. Dit roept de vraag op: raken de verhoudingen tussen rijksbijdragen, overheidstaken en filantropie uit balans? Werken we toe naar gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheid, fondsen en maatschappelijke organisaties of wordt het tijd om als fonds helder regie te nemen op de eigen kerntaken en doelstellingen?



Filantropie vanuit vertrouwen

De analyse: samenvattend

Overige uitdagingen

Gevers

Behalen van eigen doelstellingen op lange termijn

Sturen op systeemverandering

Verantwoording en interne druk

Efficiëntie in toetsing en monitoring

Balans tussen controle en gelijkwaardigheid

Eigen houding tegenover een terugtrekkende overheid

Ontvangers

Kwetsbare financiële positie

Toenemende afhankelijkheid van filantropie

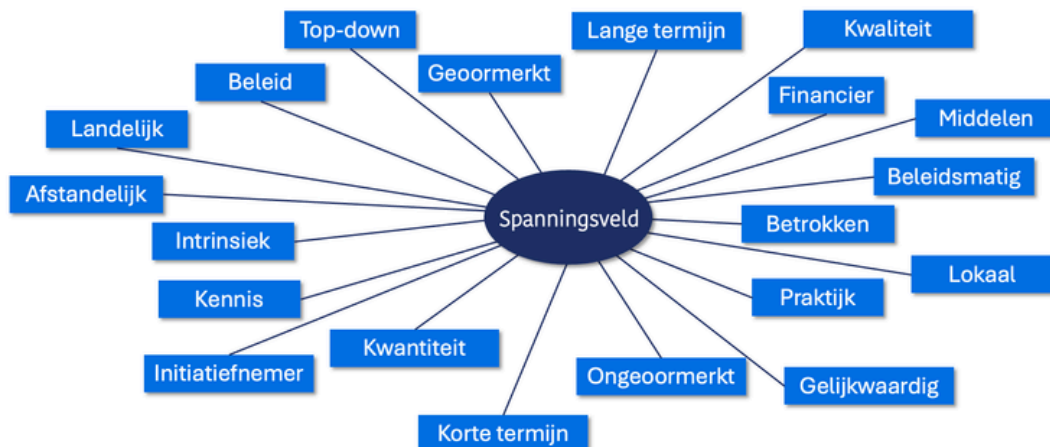
Bepaalde slagkracht en innovatievermogen

Gebrek aan vertrouwen als belemmering

Behoeft aan strategische samenwerking

Structurele onderinvestering in organisatiekracht

Spanningsveld



Geormerkte financiering biedt sturing, maar leidt niet automatisch tot meer impact. Het kan zelfs de flexibiliteit van organisaties beperken. Ongeormerkte financiering geeft ruimte voor maatwerk, maar roept soms wantrouwen op als onduidelijk is hoe middelen worden ingezet. De sleutel ligt in een goede balans tussen vertrouwen, transparantie en effectiviteit – afgestemd op eigen doelstellingen, thematiek van het project en type uitvoering van het project. Voor elke filantropische instelling is een eigen vorm van ‘filantropie vanuit vertrouwen’ noodzakelijk om de beweging als geheel aan te kunnen jagen. Maatwerk is dus noodzakelijk.

Filantropie vanuit vertrouwen

De analyse: samenvattend

Het thema filantropie vanuit vertrouwen is door een aantal koplopers al enkele jaren in (door)ontwikkeling. Hoewel er al veel kennis is, blijft de uitdaging om het 'wat' naar het 'hoe' te brengen. Opdat ieder fonds op haar eigen kracht aan de slag kan op dit thema.



Resultaat van (stakeholder)gesprekken tot medio november 2025

- Maatschappelijke organisaties willen graag meedoen om op een gelijkwaardige manier bij te dragen aan het debat rondom geven vanuit vertrouwen. Ervaren toenemende druk door beperkte middelen, stijgende maatschappelijke verwachtingen en een gebrek aan vertrouwen vanuit sommige filantropische organisaties. De aanvraag- en verantwoordingsprocessen worden vaak als zwaar ervaren en vormen een belemmering voor focus en impact. Daarnaast worden de totale uitvoeringskosten niet altijd gedekt, omdat structurele of exploitatiefinanciering vaak buiten de subsidiabele kaders valt. Hierdoor blijft minder ruimte over voor duurzame groei, innovatie en leren. Tegelijkertijd groeit het besef dat juist vertrouwen, maatwerk en langdurige samenwerking voorwaarden zijn om echte maatschappelijke verandering te realiseren.
- Goede doelen benadrukken dat giften en samenwerkingen die gebaseerd zijn op vertrouwen leiden tot meer flexibiliteit en effectiviteit in de uitvoering van projecten. Geen enkel initiatief laat zich volledig vooraf plannen; door ruimte te bieden aan aanpassing en co-creatie ontstaat meer veerkracht en duurzame impact. Het zoeken naar een balans tussen geormerkte middelen en vrij besteedbare financiering wordt gezien als een belangrijk aandachtspunt, om partnerschap, autonomie en impact beter met elkaar te verbinden. In de goede doelen sector bestaat iets als thematische fondsen, dit is een tussenvariant tussen geormerkt en ongeormerkte financiering, deze vorm zorgt voor flexibiliteit voor projecten en voor vertrouwen.

Filantropie vanuit vertrouwen



De analyse: samenvattend

- Fondsen geven aan dat het niet hun primaire verantwoordelijkheid is om de rol van de overheid over te nemen. Tegelijkertijd verschillen de inzichten over de haalbaarheid en wenselijkheid van ongeoormerkte financiering. Ieder fonds bepaalt zelf op welke wijze het, binnen zijn doelstellingen en mandaat, het meest effectief kan bijdragen. Daarbij is het belangrijk te voorkomen dat ongeoormerkte financiering als standaard wordt gezien. De relatie tussen geveer en ontvanger is bovendien vaak formeel en contractueel vormgegeven, wat de ruimte voor volledig vertrouwen en gelijkwaardig partnerschap in de praktijk kan beperken. Hoewel dit thema al langer speelt binnen de sector, is er nog beperkte uitwisseling van kennis en praktijkervaring. Hier ligt ook een kans voor brancheorganisaties om fondsen te ondersteunen bij leren, reflecteren en het ontwikkelen van handelingsperspectief.

Het project dat we in co-creatie willen opzetten, zou naar onze mening en op basis van onze eerste verkenning van het vraagstuk aan de volgende uitgangspunten kunnen voldoen:

1. Bieden van een uniforme en lange termijn handelingsperspectief voor gevers en ontvangers;
2. Blijvende gezamenlijke inspanning t.b.v. vertrouwen en gelijkwaardigheid;
3. Bouwen van duurzame relaties tussen gevers en ontvangers;
4. Brede erkenning van onmeetbare impact en bereid om risico's te nemen;
5. Van controle naar vertrouwen;
6. Ieder fonds/filantroop kan vanuit haar/zijn eigen context en mogelijkheden werken aan vertrouwen.

Het uiteindelijke resultaat zou daarbij moeten zijn dat maatschappelijke organisaties structureel, duurzaam en vanuit een gelijkwaardige positie met haar financiers kunnen werken aan oplossingen voor de uitdagingen van nu en in de toekomst.

Op **26 november 2025** hebben de bijeenkomst met fondsen, brancheorganisaties, goede doelen en maatschappelijke organisaties georganiseerd. Om in co-creatie een aantal denkrichtingen en concrete projectvoorstellen te ontwikkelen. Zodat we in 2026, want er is geen tijd te verliezen, kunnen starten met doen en ervaren, richting handelingsperspectief op korte termijn. De resultaten en denkrichtingen zijn op pagina's 26 t/m 28 te vinden.

Filantropie vanuit vertrouwen

Resultaten en terugkoppeling sessie 26 november 2026: Filantropie vanuit Vertrouwen

Voorstel Coalition of the Willing

Terugkoppeling voorstel denkrichtingen op basis van input deelnemers.



DR1: Reflectietafels op sectorniveau

Resultaat: Inzicht in drempels voor vertrouwen en diverse geef routes in beeld gebracht



DR2: Onderzoek doen naar behoeften en delen van kennis over wat werkt en niet werkt bij de achterban van de FIN

Resultaat: Kennisdeling, inspiratie en handelingsperspectief



DR3: Onderzoek en ontwikkeling van een impact meetmodel

Resultaat: Een onderbouwd en helder impactbeeld dat inzicht geeft en het geven vanuit vertrouwen versterkt



DR4: Brancheorganisaties organiseren een gezamenlijke programmering om zelfvertrouwen in de achterban te vergroten

Resultaat: Een gezamenlijke programmering



DR5: Organiseren van een vrij besteedbaar budget voor laagdrempelige manier van financieren

Resultaat: Laagdrempelige samenwerking met nieuwe en nog onbekende initiatieven mogelijk, gericht op het opbouwen van duurzame relaties en vertrouwen



DR6: Praktische invulling van een thematisch kansengelijkheidsfonds

Resultaat: Vertrouwen vanaf de start, de belanghebbenden beoordelen op kwaliteit en doelmatigheid (vraaggestuurd)

De rol van de Maatschappelijke Alliantie

Het thema *Filantropie vanuit Vertrouwen* vraagt om een gezamenlijke inzet, waarin samenwerking hand in hand gaat met het verbinden van verschillende denkrichtingen, kennisbronnen en individuele bijdragen.

De alliantiemanager vanuit de MA overziet het gehele proces en neemt een centrale rol als facilitator in: verbindt uiteenlopende perspectieven, stimuleert en organiseert kennisdeling, en zorgt ervoor dat het thema structureel op de agenda blijft staan.

Alleen door deze elementen samen te brengen, kan het thema daadwerkelijk tot bloei komen en duurzaam worden verankerd.

Filantropie vanuit vertrouwen

Resultaten en terugkoppeling sessie 26 november 2026: Filantropie vanuit Vertrouwen

Ronde 1: Wat betekent filantropie vanuit vertrouwen voor jou?

Notitie: de opgehaalde input is toegewezen aan de betreffende stakeholdergroep.

Financiers

- Faciliteren van ongeoormerkt, langjarig en flexibel financieren;
- Verlagen van de aanvraag-, regel- en verantwoordingsdruk;
- Eenvoudige en werkbare rapportages;
- Wel betalen en meedenken, maar niet bepalen;
- Minder controle achteraf, meer alignment vooraf (gedeeld met brancheorg.);
- Wederzijds geven en investeren (financieel én relationeel);
- In gesprek gaan (actief uitnodigen);
- Wederkerigheid (samen voor het grotere doel);
- Tijd, aandacht en consistentie (stabiele partnerschappen);
- Falen mag (ruimte voor leren & experimenteren).

Brancheorganisaties

- Zelfreflectie als voorwaarde (sectorbreed stimuleren);
- Grote lijnen, minder details (vertalen naar richtlijnen & kaders);
- Minder controle achteraf, meer alignment vooraf (promoten van betere sectorpraktijken);
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor impact (platformfunctie);
- Innovatie bevorderen (sector overstijgend);
- Inclusief vertrouwen (normstelling voor de sector);
- Tijd, aandacht en consistentie (bewaken van langetermijnvisie).

Maatschappelijke organisaties

- Perspectief aanvrager centraal (goed verwoorden van eigen behoefte);
- Gelijkwaardigheid ondanks afhankelijkheid;
- Relatie vóór transactie;
- Kwetsbaar durven opstellen;
- In gesprek gaan (actief terugkoppelen);
- Wederkerigheid (delen van inzichten & impact);
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor impact (rapporteren in betekenisvolle termen);
- Falen mag (openheid over obstakels).

Kennisinstelling(en)

- Kennis produceren over voorwaarden voor vertrouwen;
- Onderzoek naar impact en effectiviteit (onderbouwing);
- Methodieken voor eenvoudige en werkbare rapportage ontwikkelen (i.s.m. branche);
- Inbreng bij innovaties, leren & experimenteren (koppeling met praktijk);
- Bewaken van grote lijnen vs. details (wetenschappelijke duiding).

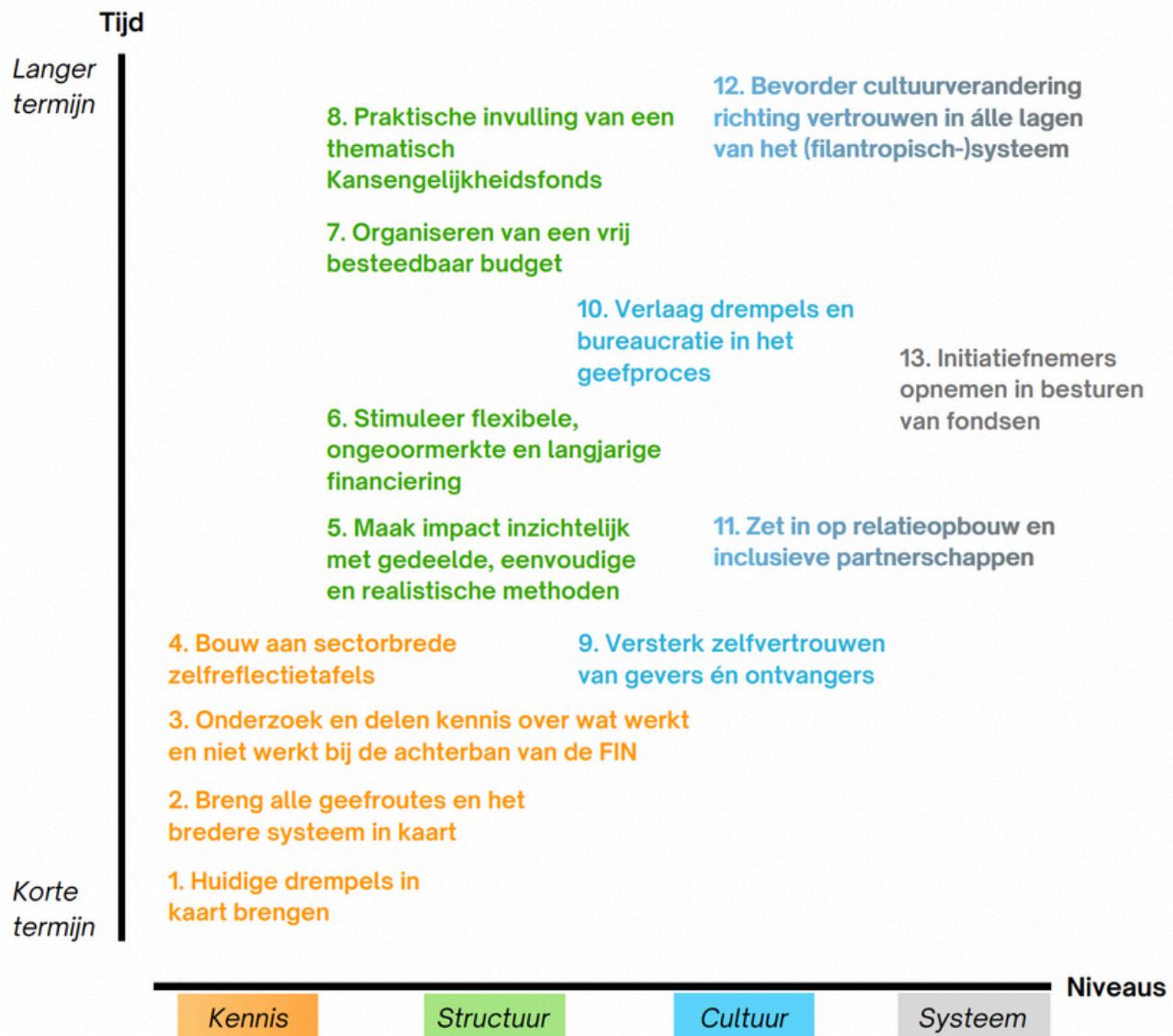
Filantropie vanuit vertrouwen



Resultaten en terugkoppeling sessie 26 november 2026: Filantropie vanuit Vertrouwen

Ronde 2: Wat is ervoor nodig om te versnellen op dit thema?

*notitie: de opgehaalde input is geplot naar niveau en termijn (tijd).



Effectieve Social Return



Met het instrument Social Return on Investment (SROI) stimuleert het Rijk (en gemeenten, provincies en waterschappen) haar leveranciers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden: dat kan bijvoorbeeld via een baan, opleiding of stage. Met een totaal inkoopvolume van 13,5 miljard euro en een SROI-percentage van 5% gaat het om een SROI-waarde van tussen de 100 en 500 miljoen euro per jaar.

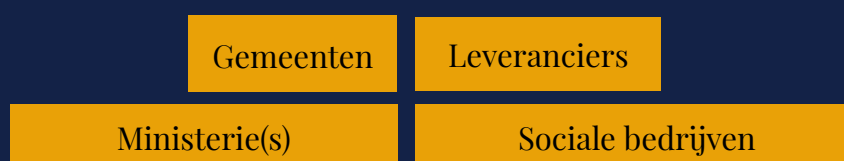
In de praktijk roept SROI vragen op over effectiviteit, uitvoerbaarheid en duurzame impact. Vandaag de dag worden nieuwe en innovatieve vormen van SROI-invulling gerealiseerd. Dat komt mede door een flexibele en vraaggestuurde SROI-verplichting ingezet binnen aanbestedingen. Voor diverse opdrachtnemers brengt dat meer uitdagingen met zich mee dan voor anderen. Hoewel in verschillende sectoren en regio's al stappen worden gezet richting een effectievere inzet van SROI (denk aan het werk onder de City Deal Impact Ondernemen), ontbreekt het nog aan uniformiteit in de manier waarop invulling gegeven kan/mag worden aan de verplichting.

Een andere uitdaging is het duiden of meten van de sociale impact: zien we de investering ook daadwerkelijk terug in de maatschappij en hoe bepalen we dat? Het doel van de SROI-verplichting is opdrachtnemers te stimuleren om mensen die nu nog niet volwaardig kunnen meedoen te ondersteunen richting duurzame participatie. Maar, in de huidige situatie wordt sociaal rendement voornamelijk uitgedrukt in cijfers, die aangeven welke resultaten bereikt zijn/worden gedurende de duur van de aanbesteding. Deze zeggen (te) weinig over de werkelijk behaalde sociaal-maatschappelijke impact op lange termijn. Nu iemand succesvol plaatsen, betekent namelijk niet persé dat er sprake is van een duurzame plaatsing.

Op basis van gesprekken met opdrachtnemers, gemeenten en het maatschappelijk middenveld, zien we als Maatschappelijke Alliantie diverse kansen als het gaat om de doorontwikkeling van Social Return on Investment (SROI). Dat resulteert in de volgende centrale vraag waarmee we aan de slag willen:

Hoe kunnen opdrachtgevers (aanbesteders) en opdrachtnemers (leveranciers) samen vormgeven aan een meer eenduidige, effectieve en duurzame invulling van de SROI-verplichting, teneinde de maatschappelijke impact te vergroten?

Stakeholders: Filantropie vanuit Vertrouwen



Effectieve Social Return



Kijkend naar het samenspel rondom SROI en de roep om een meer eenduidige, effectieve en duurzame invulling hiervan, hebben we verschillende uitdagingen geïdentificeerd – aan de kant van opdrachtgever en aan de kant van opdrachtnemer. We zetten die uitdagingen hieronder uiteen.

Thema 1: Beleid en praktijk

Opdrachtnemers zijn geen expert op het gebied van het faciliteren van arbeidsparticipatie en zijn genoodzaakt om samen te werken met sociaal ondernemers, een creatieve invulling te geven of elders in te kopen. Zeker in sectoren als dienstverlening, vraagt SROI-invulling om flexibiliteit en creativiteit. Dat maakt dat de SROI-verplichting voor deze sector enorm versplinterd is.

Opdrachtgevers zijn van mening dat zij ruime SROI-kaders hanteren die, in het voorbeeld van de sector dienstverlening, tegemoetkomen aan de beperkte expertise en mogelijkheden van bepaalde type opdrachtnemers. De ene opdrachtnemer mag inkopen bij een SW-bedrijf en de ander mag een sociaal ondernemer ondersteunen. Vaak beoordeeld de opdrachtgever de invulling op basis van lokale context en prioriteiten. De mix van diversiteit in de SROI-invulling, beperkingen in uitvoering en lokale prioriteiten zorgt in de praktijk voor onduidelijkheid en versnippering. Opdrachtnemers hebben juist om die reden behoefte aan meer uniformiteit.

Thema 2: Duurzame inzet en impact

SROI wordt vaak ingevuld binnen de looptijd van een opdracht, tijdelijk dus. Opdrachtgevers vertalen SROI-doelstellingen veelal in te behalen resultaten gedurende de duur van de aanbesteding. Opdrachtnemers krijgen daardoor (te) weinig stimulans om SROI duurzaam te verankeren. Regelmatig verdwijnen daardoor de inspanningen na afloop van de opdracht, zonder structurele borging. De relatie blijft beperkt tot het contract, terwijl juist continuïteit nodig is voor echte maatschappelijke verandering. Duurzame SROI vraagt om gedeelde visie en structurele samenwerking.

Thema 3: Verantwoorden en efficiëntie

Het ontbreken van eenduidige kaders voor invulling van SROI werkt ineffectief, zo geven leveranciers aan. Opdrachtgevers hanteren verschillende regels, waardoor opdrachtnemers telkens opnieuw moeten uitzoeken wat geldt. Dit zorgt voor een hoge administratieve last. Tegelijkertijd ontbreken betrouwbare meetmodellen, wat betekent dat impact moeilijk inzichtelijk kan worden gemaakt. Verantwoording wordt hierdoor een doel op zich. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt transactioneel: gericht op controle in plaats van samenwerking. Standaardisering binnen de invulling en meting van de SROI-verplichting, met ruimte voor context, kan zorgen voor duidelijkheid, minder administratieve druk en betere samenwerking.

Effectieve Social Return



De analyse: samenvattend

	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers	Relatie en spanningsveld
Beleid en praktijk	Stellen eisen zonder praktijkkennis; beoordeling gebeurt vaak door niet-experts Willen controle en uniforme invulling	Ervaren eisen als abstract en niet uitvoerbaar; missen betrokkenheid bij beleid. Zoeken ruimte voor eigen invulling; ervaren dat alternatieven niet worden erkend	Beleidsvorming en uitvoering sluiten onvoldoende op elkaar aan Verschillende opvattingen over wat een geldige en waardevolle SROI-invulling is
Duurzame inzet en impact	Richten zich op korte termijn resultaten binnen contractduur	Inspanningen stoppen na opdracht; weinig stimulans voor structurele verankering	Relatie blijft tijdelijk; continuïteit ontbreekt voor echte impact
Verantwoorden en efficiëntie	Hanteren uiteenlopende regels; nadruk ligt op verantwoording en controle	Moeten telkens uitzoeken wat geldt; ervaren hoge administratieve druk	Verschillende definities en werkwijzen leiden tot inefficiëntie, herhaling en onzekerheid

Resultaat van (stakeholder)gesprekken

- Diverse dienstverleners zijn zoekende in de effectiviteit van hun SROI-invulling. Vaak overstijgen de eisen of verwachtingen richting leveranciers de daadwerkelijke capaciteit en mogelijkheden om deze te realiseren. Ook verschillen de eisen nog steeds per opdrachtgever. Deze inconsistentie zorgt ervoor dat leveranciers de SROI-inrichting niet goed kunnen organiseren of standaardiseren;
- Op 30 oktober 2025 wordt de handreiking, ontwikkeld door een werkgroep binnen City Deal Impact Ondernemen (CDIO), aan BZK overhandigd. Vanuit de MA hebben we aangeboden om met de handreiking aan de slag te gaan, zodat deze niet ongebruikt blijft liggen. In deze fase is besloten dat het nog te vroeg is om BZK en de MA direct aan elkaar te koppelen voor samenwerking op dit terrein. Vanwege de uitdagingen en behoeften op het onderwerp blijven we met het CDIO in gesprek over welke rol de MA op dit moment wél kan vervullen binnen potentiële pilots en de praktische toepassing van de handreiking;
- Gemeenten zijn nog zoekende in de rol ten opzichte van sociaal ondernemers, leveranciers en haar eigen kerntaken. Ze erkennen dat de invulling van SROI bij dienstverleners momenteel om extra creativiteit vraagt, gezien de aard en expertise van deze organisaties;
- Vanuit het Rijk is het programma Maatwerk voor Mensen gestart om samen met leveranciers te zoeken naar de best passende en haalbare invulling van SROI. Hierbij wordt nadruk gelegd op samenwerking, maatwerk en realistische uitvoerbaarheid;
- Geen partij weet hoe impact echt inzichtelijk kan worden gemaakt en waaruit dat af te leiden is. Het rijk ziet dat als taak voor de leverancier en de leverancier mist tools om duurzame participatie te duiden.

Effectieve Social Return



Visie naar aanleiding van de diverse (stakeholder)gesprekken

De mogelijkheden worden verkend om twee of drie lokale pilots op te zetten rondom effectieve SROI, met als doel in 2026 daadwerkelijk te starten met doen en leren door ervaring. Impact maken begint bij inzicht, en de MA draagt graag bij aan het vergroten van kennis over Social Impact in de praktijk.

Begin 2026 wordt duidelijk welke rol de MA kan innemen bij het operationaliseren van de handreiking van CDIO. Tegelijkertijd faciliteren we met een energieke groep dienstverleners het gesprek om van elkaar te leren en kansen te benutten om sociale impact mogelijk te maken.

Denkrichting: In deze pilots werken opdrachtgevers, opdrachtnemers en sociale organisaties allereerst met elkaar aan het ontwikkelen van een meer uniforme manier van SROI-verplichting en toetsen deze binnen één of meerdere nieuwe aanbestedingen. In de vervolgstap van deze pilots zal dan het helder en toetsbaar meten van impact vorm krijgen.

De pilots moeten op termijn moeten bijdragen aan het feit dat opdrachtgevers en opdrachtnemers als gelijkwaardige partners werken aan structurele sociale impact. Zo zorgen we met elkaar voor meer maatschappelijke waarde, inzicht en continuïteit in impact.

We signaleren op dit moment diverse kansen om gezamenlijk te werken aan een effectievere SROI-invulling, waarbij ruimte is om met elkaar in gesprek te gaan over de best mogelijke activiteiten die leiden tot de grootste impact op iedereen die mee wil doen in de samenleving.

Op basis van de eerste verkenning van het vraagstuk, zouden de pilots, die we in co-creatie willen opzetten, aan de volgende uitgangspunten kunnen voldoen:

1. Opdrachtgevers werken met een meer uniforme SROI-verplichting (bijvb. 80/20) en beschikken over inzicht in wat in de praktijk werkt. Zij monitoren de effectiviteit van SROI-invulling en passen beleid aan op basis van praktijkervaring en geleerde lessen;
2. Opdrachtgevers zijn actieve partners in het realiseren van maatschappelijke waarde. Ze bieden ruimte voor dialoog, denken mee over werkbare oplossingen en zorgen dat verantwoording ondersteunend is in plaats van beperkend.
3. Opdrachtnemers geven structureel invulling aan hun SROI-verplichting. Ze integreren social return in hun organisatiebeleid en zetten hun inspanningen door, ook ná afronding van de opdracht.
4. Opdrachtnemers leveren input voor heldere, toepasbare impactmetingen. Zij helpen opdrachtgevers bij het zichtbaar maken van de maatschappelijke waarde van SROI-inspanningen en dragen bij aan een gezamenlijke leer- en verbetermethodiek

Organisatie

Het bestuur, de raden van toezicht en advies en het programmabureau

DIRECTEUR-BESTUURDER A.I

Door het vertrek van directeur-bestuurder Hayde Zarkeshan is door het Raad van Toezicht van de MA Michiel Bodt ingesteld als ad-interim directeur bestuurder van de MA.



Michiel Bodt
Directeur-bestuurder A.I.

RAAD VAN TOEZICHT

Per oktober 2025 heeft Dave Ensberg-Kleijkers het stokje als voorzitter RvT overgedragen aan Franc Weerwind.



Franc Weerwind
Voorzitter RvT



Jeroen van Gool
RvT-lid



Ron Steenkuijl
RvT-lid

RAAD VAN ADVIES

In de praktijk adviseert de Raad van Advies het bestuur en de directeur inhoudelijk. De Raad van Advies bestaat uit zowel publieke als private partijen die in de missie van de Maatschappelijke Alliantie geloven en een inclusieve samenleving willen bevorderen.



Jerzy Soetekouw
Directeur Humanitas



Lina Boukhoubza
Jongerenvertegenwoordiger



Hugo Drolsbach
Derksen & Drolsbach



Katinka Middelkoop
Partner Allen & Overy



Leon Wijnands
ING



Cas van Arendonk
Partner Kyden



Jonne Arnoldussen
Directeur Postcode
Loterij & Vrienden
Loterij



Bob van Berkel
Directeur VanBerkel
Professionals

Elk lid van de Raad van Advies (RvA) committeert zich aan Maatschappelijk Alliantie naar gelang de behoeften op het moment van toetreding. De aard van deze bijdragen kan variëren afhankelijk van de organisatie en de specifieke eisen die aan de RvA worden gesteld. Dit kan onder meer bestaan uit denkkracht, financiële middelen, of netwerk. De verwachtingen en verantwoordelijkheden worden in overleg met de organisatie vastgesteld en kunnen na verloop van tijd worden herzien om aan veranderende behoeften te voldoen.

PROGRAMMABUREAU

Initiëren, realiseren en coördineren van de allianties en de stichting

In 2025 bestond de bezetting van de alliantie uit 5 personen. Er is gekozen voor een klein bureau om de vaste lasten laag te houden, zodat de middelen besteed worden aan de allianties en expertise wordt ingekocht.

Team:

Michiel Bodt, ad-interim directeur-bestuurder
Christien van Rijs, alliantie manager
Arya Hashemi Nasab, alliantie manager
Imke van den Bosch, communicatie
Eric Weekamp, financiën

Een flexibel, klein bureau dat samenwerkt met externe experts om doelgericht impact te maken



Teamdag in Delft

Links naar rechts: **Christien van Rijs, Arya Hashemi Nasab, Jaap Jan, Eric Weekamp, Imke van den Bosch en Michiel Bodt.**

Bestuursverslag

Bestuursverslag Stichting Maatschappelijke Alliantie

1. Algemeen

Stichting Maatschappelijke Alliantie (MA) verbindt publieke en private partijen om samen te werken aan schaalbare en innovatieve initiatieven die een inclusieve samenleving bevorderen.

Visie, doelstellingen en activiteiten

De MA gelooft dat maatschappelijke vraagstukken effectiever en duurzamer worden opgelost als bedrijfsleven, overheid, fondsen en het maatschappelijk middenveld gezamenlijk werken aan oplossingen. De MA initieert en faciliteert daarom publiek-private allianties die met de doelgroep samenwerken aan oplossingen. Als onafhankelijke stichting onderzoekt de Maatschappelijke Alliantie de opgaves en verbindt deze aan kennis en ervaring van haar netwerk.

De MA wil een inclusieve samenleving bevorderen en gelooft dat eenieder talenten heeft om succesvol mee te kunnen doen in de samenleving. Op basis van de Monitor Brede Welvaart 2019 (CBS) stelde de MA het bevorderen van inclusiviteit vast als focus thema. De MA streeft naar een samenleving waarin een ieder mee kan doen en mee kan profiteren van welzijn en welvaart. Daarom zet de MA zich in voor initiatieven die leiden tot een inclusieve samenleving.

Samenstelling Raad van Toezicht, bestuur en programmabureau

Raad van Toezicht

Begin 2025 bestond de Raad van Toezicht uit drie leden met als voorzitter Dave Ensberg-Kleijkers, Jeroen van Gool (penningmeester) en Ron Steenkuijl (algemeen bestuurslid). Per 1 oktober 2025 is Dave Ensberg-Kleijkers afgetreden als voorzitter en heeft Franc Weerwind deze rol overgenomen.

De leden van de RvT vervullen hun rol onbezoldigd.

Directeur - Bestuurder:

Per 1 maart 2025 is Hayde Zarkeshan afgetreden als directeur-bestuurder. Michiel Bodt heeft deze rol ad-interim overgenomen.

Per 1 februari 2026 zal Saja Chander starten als nieuwe directeur-bestuurder en neemt ze de taken van interim bestuurder Michiel Bodt over.

Personeelskosten

De MA streeft ernaar om de structurele bureaunkosten zo laag mogelijk te houden en experts in te zetten als de thema's hierom vragen. Begin 2025 bestond het bureau uit 4,6 fte, na uit diensttreding van Hayde Zarkeshan uit 3,6 fte. De rol van Hayde Zarkeshan is ad-interim overgenomen door Michiel Bodt. Per 1 februari 2026 zal een nieuwe directeur starten waardoor het aantal fte weer naar 4,6 fte zal gaan.

Het team bestond in 2025 uit:

- Hayde Zarkeshan – directeur (40 uur per week) tot 1 maart 2025
 - Vanaf 1 maart 2025 Michiel Bodt als ad-interim directeur
- Christien van Rijs – alliantie coördinator (32 uur per week)
- Vera Veltman – Persoonlijk Adviseur Jan-Peter Balkenende (40 uur per week) tot 15 oktober 2025

- Julia Wedema - Persoonlijk Adviseur Jan-Peter Balkenende (40 uur per week) vanaf 1 oktober 2025
- Arya Hashemi – alliantie coördinator (40 uur per week)
- Imke van den Bosch – alliantie medewerker (32 uur per week)

Daarnaast zijn op alliantie Springplank en MA financiën verschillende zzp'ers ingehuurd voor langere termijn ondersteuning.

Raad van Advies

Om de kwaliteit van de allianties te borgen is een Raad van Advies (RvA) ingericht. De leden van de RvA geven advies, expertise en dragen financieel bij.

Hieronder een overzicht van de huidige Raad van Advies leden:

- Leon Wijnands (Head of Sustainability ING Nederland)
- Katinka Middelkoop (Partner Allen&Overy Shearman)
- Hugo Drolsbach (Directeur Derksen & Drolsbach)
- Lina Boukhoubza (Jongerenvertegenwoordiger)
- Jerzy Soetekouw (Directeur Humanitas)
- Jonne Arnoldussen (Managing Director Nationale Postcode Loterij en Vrienden Loterij)
- Cas van Arendonk (Partner bij Kyden)
- Bob van Berken (Directeur van Van Berkel Professionals)

2. Gang van zaken gedurende het boekjaar

Gedurende het boekjaar 2025 werkte de MA verder aan haar doelstellingen en activiteiten. Hieronder een aantal aandachtspunten

Resultaat 2025

De baten van de MA bestonden in 2025 uit de subsidie van het Ministerie van JenV, de bijdragen van de RvA leden, beheer financiën NCFG en SEC, en verhuur van kantoorruimte. Het behaalde resultaat is lager dan het begrootte resultaat. Begroot was dat het resultaat over 2025 zou uitkomen op een positief saldo van € 34.604, maar het is uitgekomen op een positief saldo van € 4.419. Het lagere resultaat is hoofdzakelijk te verklaren door gestegen loonkosten & een korte transitieperiode waarin Michiel Bodt de taken heeft overgenomen van Hayde Zarkeshan. Voor deze extra kosten is onvoldoende gebudgetteerd.

J&V bijdrage

In 2025 is een J&V bijdrage ontvangen van € 160.000. Dit is onderdeel van een 3-jarige subsidie van totaal € 600.000 voor de periode 2023-2025. 80% wordt jaarlijks uitgekeerd ($80\% * € 200.000 = € 160.000$), de laatste 20% wordt na goedkeuring van de subsidieverantwoording in 2026 ontvangen ($20\% * € 600.000 = € 120.000$)

ANBI status

In 2025 is een ANBI status verkregen, hiervoor was een statuten wijziging vereist. De wijziging in de statuten voorziet erin dat als de MA wordt opgeheven de overgebleven gelden worden geschonken aan een andere ANBI. Om de ANBI status te verkrijgen is dit een vereiste vanuit de belastingdienst.

De ANBI status was nodig omdat sommige fondsen verstrekkers dit als eis stellen voor het doen van donaties/schenkingsen.

Belanghebbenden

De belanghebbenden van de MA zijn onder te verdelen in verschillende groepen. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties die het leven van mensen in kwetsbare posities in Nederland willen verbeteren. Deze maatschappelijke organisaties worden gesteund met de publiek-private allianties die door de MA worden gevormd. De allianties (bestaande uit bedrijven, overheidsinstanties, fondsen) ondersteunen deze organisaties met kennis, infrastructuur en middelen om hun concept te verbeteren en bij succes op te schalen. Andere belanghebbenden zijn financiële leveranciers van de MA, zoals het ministerie van JenV en de commerciële RvA leden. Zij zijn in zekere zin ook 'klant' van de MA, omdat de MA zonder hen geen bestaansrecht heeft. Zij financieren de MA onder bepaalde voorwaarden: de MA kan bijvoorbeeld niet ineens besluiten een ander focusthema toe te voegen of een andere koers te varen, omdat dit impact kan hebben op de subsidiestroom. De "klant" is in deze situatie niet hetzelfde als de "eindgebruiker", namelijk de burger en de samenleving in het algemeen. In de toekomst wil de MA minder afhankelijk zijn van deze externe financiers en meer op eigen benen kunnen staan om zo te kunnen blijven focussen op het maken van de impact (voor de samenleving; de eindgebruiker).

3. Risico's en verwachtingen

Er bestaat altijd een risico dat de baten afnemen, doordat het ministerie van JenV de subsidie niet verlengt of doordat RvA-leden niet meer willen bijdragen. Het afgelopen jaar, en ook de komende jaren, ligt de focus op het herformuleren van onze koers en strategie zodat we deze risico's zo goed mogelijk kunnen dekken.

Financiële kaders komende jaren

De financiële kaders voor de toekomst zijn onzeker door de aflopende JenV subsidie. Er is voor 2026 & 2027 nog eenmalig 1 ton per jaar subsidie ter beschikking gesteld, en daarna stopt de ondersteuning vanuit JenV. Daarnaast is er onzekerheid in RvA bijdragen, en afhankelijkheid van één grote alliantie (Springplank). In 2026 zal daarom gefocust worden op het verder invulling geven aan de langere termijn strategie voor de Maatschappelijke Alliantie. In 2025 is hiervoor al een strategisch plan opgesteld.

Het team dat in loondienst is zal in 2026 naar alle waarschijnlijkheid niet verder uitgebreid worden ten opzichte van 2025 om de vaste lasten beheersbaar te houden (met uitzondering van Saja Chander). De flexibele schil van zzp'ers en alliantie-managers die ingehuurd worden voor bepaalde periodes en thema's zal in 2026 voortgezet worden.

Bestemmingsreserve continuïteit

De MA wil een stabiele organisatie zijn die ook op de lange termijn haar activiteiten kan borgen met een gezonde financiële basis. Het eigen vermogen is van € 264.021,- in 2024 uitgebouwd naar €268.440,- in 2025.

De intentie is dat de continuïteitsreserve voor ca 6 maanden lasten dekkend is voor de uitgaven van de stichting. De huidige reserve voorziet daar bijna in. Er is daarom geen noodzaak om te streven naar een grote uitbreiding van de continuïteitsreserve in 2026. Met de huidige reserve kan een langdurige bedrijfsvoering van de MA gewaarborgd worden.

De baten vanuit het Ministerie van JenV worden direct toegeschreven aan de doelstellingen van de MA. Vanuit de RvA ontvangt de MA ook bijdragen die besteed worden aan doelstellingen en ook aan de operationele werkzaamheden en het draaiende houden van de organisatie. De allianties die de afgelopen jaren gevormd zijn door de MA hebben lange termijn doelstellingen die betrekking hebben op het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze complexe projecten hebben vaak een doorlooptijd van ca vier jaar om zo de gewenste impact te kunnen maken.

Begroting 2026

Voor 2026 is begroot dat de MA wederom baten van RvA leden en baten van subsidie van het Ministerie van JenV ontvangt. Op de begroting staat bij baten ook de post 'inkomsten detachering personeel Springplank'. Dit is een schatting van de verwachte inkomsten vanuit de Alliantie Springplank subsidie voor het dekken van MA personeelslasten.

Voor het komende jaar verhuurt de MA wederom haar kantoorruimtes aan externe partijen.

Door de afname in ondersteuning van JenV van 2 ton/jaar (periode 2023-2025) naar 1 ton/jaar voor (periode 2026-2027), is voor 2026 een verlies van ca 1 ton begroot. Het is daarom noodzakelijk dat er in de periode 2026-2027 gewerkt wordt aan de langere termijn bestaanszekerheid van de MA. Dit is onderdeel van het strategisch plan wat in 2025 ontwikkeld is.

4. Slot

Met de afsluiting van 2025 is er een eind gekomen aan jaar waar er veel stappen zijn gezet voor Alliantie Springplank, en waar er is gewerkt aan een langere termijn strategisch plan voor doorontwikkeling van de MA. De Maatschappelijke Alliantie kijkt uit naar 2026 waarin er uitvoering gegeven kan gaan worden aan de richting en ontwikkelstappen van de Stichting voor de langere termijn.

Den Haag, 20 februari 2026

Directie voor akkoord

M. Bodt-Wouda

Raad van Toezicht voor akkoord

F.M. Weerwind

J.N. van Gool

R.C.A. Steenkuijl

Jaarrekening

**Balans, staat van baten en lasten en
toelichting**



RAPPORT

Over het jaar 2025

van:

**Stichting Maatschappelijke Alliantie
Burgemeester van Karnebeeklaan 6A
2585 BB Den Haag**

Jaarrekening

Balans, staat van baten en lasten en toelichting



Stichting Maatschappelijke Alliantie
Den Haag

- 7 -

4 BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (voor resultaatbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa					
Inventaris			1.979		-
Vlottende activa					
Vorderingen	(1)		334.824		160.242
Liquide middelen	(2)		1.447.355		1.261.894
			<u>1.784.158</u>		<u>1.422.136</u>

Jaarrekening

Balans, staat van baten en lasten en toelichting



- 9 -

Stichting Maatschappelijke Alliantie
Den Haag

5 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk jaar 2025	Begrootjaar 2025	Werkelijk jaar 2024
Baten	1.442.367	1.298.000	1.194.483
Bestedingen doelstellingen	1.147.367	1.098.000	979.098
Saldo	295.000	200.000	215.385
Lasten			
Personeelskosten	444.582	403.200	429.507
Ontvangen bijdragen loonkosten	-81.996	-65.000	-64.664
Loonkosten doorberekend aan allianties	-149.411	-298.000	-211.590
Huisvestingskosten	46.220	45.000	43.432
Huisvestingskosten - doorbelast	-33.058	-30.204	-30.960
Overige stichtingskosten	79.482	110.400	60.997
Som van de lasten	305.819	165.396	226.722
Saldo voor financiële baten en lasten	-10.819	34.604	-11.337
Saldo financiële baten en lasten	15.238	0	17.254
Saldo van baten en lasten	4.419	34.604	5.917
Bestemming saldo van baten en lasten			
Toevoeging/onttrekking aan			
Algemene reserve	0	0	5.917
Continuïteitsreserve	4.419	0	0
Bestemmingsreserve besteding doelstellingen	0	0	0
	4.419	0	5.917

Jaarrekening

Balans, staat van baten en lasten en toelichting



Stichting Maatschappelijke Alliantie
Den Haag

- 25 -

OVERIGE GEGEVENS

12 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de directie en het bestuur van Stichting Maatschappelijke Alliantie

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Maatschappelijke Alliantie te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Maatschappelijke Alliantie per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties-zonder-winststreven.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst-en-verliesrekening over 2025;
3. het kasstroomoverzicht over 2025;
4. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Maatschappelijke Alliantie zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- Toelichting baten.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Richtlijn voor de jaarverslaggeving voor organisaties zonder winststreven vereist is.

Jaarrekening

Balans, staat van baten en lasten en toelichting



Stichting Maatschappelijke Alliantie
Den Haag

- 26 -

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Richtlijn voor de jaarverslaggeving voor organisaties zonder winststreven en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de overige gegevens in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties-zonder-winststreven.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties-zonder-winststreven. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

Jaarrekening

Balans, staat van baten en lasten en toelichting

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rijnsburg, 20 februari 2026

Van Wezel Audit B.V.

ValidSigned door Joeri Didden MSc RA
op 20-02-2026

J.H. Didden MSc RA

2025

Beleidsplan & Jaarverslag



BEDANKT VOOR UW INTERESSE NAMENS

**MAATSCHAPPELIJKE
ALLIANTIE**

Meer informatie over de allianties of samenwerken?

Neem gerust contact op met Saja Chander -
s.chander@maatschappelijkealliantie.org