# WIE SPRINGT ER IN HET GAT VAN DE TERUGTREKKENDE OVERHEID?

*De inzet van sociale geldstromen in de zorg.*

Thesis MBA-Health, april 2014
Erasmus CMDZ Rotterdam
Anja Winkelaar & Annet van Ginkel
Begeleider Prof.dr. Aad de Roo

# INHOUDSOPGAVE


Inhoudsopgave 1.

Voorwoord 3.

Samenvatting 5.

1. Introductie 7.
   - 1.1 Inleiding 7.
   - 1.2 Leeswijzer 7.
   - 1.3 De verzorgingsstaat 8.
   - 1.4 De terugtrekkende overheid 10.
   - 1.5 Filantropie en goede doelen 11.
     - 1.5.1 Recente trends 13.
     - 1.5.2 Enkele cijfers 15.
     - 1.5.3 Het belang van sociale geldstromen 16.

2. Onderzoeksopzet 17.
   - 2.1 Inleiding 17.
   - 2.2 Probleemstelling 17.
   - 2.3 Doelstelling 17.
   - 2.4 Vraagstelling 17.
   - 2.5 Afbakening 18.
   - 2.6 Opzet en vormgeving onderzoek 18.
   - 2.7 Onderzoeksmodel 20.

3. Strategische marketing 21.
   - 3.1 Inleiding 21.
   - 3.2 Strategische marketing 22.
   - 3.3 Legitimering 22.
   - 3.4 Positionering 24.
   - 3.5 Profilering 26.
   - 3.6 Implementatie 28.

4. Charity marketing 30.
4.1 Inleiding 30.
4.2 Legitimering in charity marketing 30.
4.3 Positionering in charity marketing. 32.
4.4 Profilering in charity marketing 34.
4.5 Implementatie charity marketing 35.
4.6 Relatiemanagement 37.
4.7 Conclusie 40.

5. Dataverzameling en analyse 42.
5.1 Inleiding 42.
5.2 Respondenten 42.
5.3 Website analyse 46.
5.4 Interview analyse 48.
5.5 Conclusie 58.

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen: de handreiking 61.
6.1 Inleiding 61.
6.2 Conclusies 62.
6.3 Discussie 65.
6.4 Aanbevelingen 67.

7. Procesevaluatie 70.

Literatuur 72.

Bijlagen 75.
Bijlage 1. Respondenten 75.
Bijlage 2. Topiclijst websites 77.
Bijlage 3. Brief aan respondenten 77.
Bijlage 4. Vragenlijst interviews 79.

## VOORWOORD

Kwetsbare mensen in de samenleving mee laten doen; een belangrijk motief voor professionals die in de zorg werkzaam zijn. De komende jaren zal er veel bezuinigd worden in de zorgsector. De rol van de overheid wordt steeds minder bepalend en trekt zich steeds verder terug als het gaat om de ondersteuning van kwetsbare mensen in de samenleving. Er wordt een groter beroep gedaan op zelfredzaamheid en eigen kracht van burgers. Onze organisaties gaan er allemaal mee te maken krijgen. Wij maken ons zorgen of we alles nog kunnen blijven doen wat we nu doen voor cliënten.

Wij willen niet achterover leunen en maar afwachten wat er gaat gebeuren. Wij gaan met elkaar op zoek naar nieuwe mogelijkheden en wij zijn ervan overtuigd dat die er zijn. Tijdens de studie Master of Health Business Administration aan de Erasmus Universiteit Rotterdam hebben wij veel inspiratie en inzichten op gedaan. Wij hebben ons veel bezig gehouden met de veranderingen in de zorg en hoe je met die veranderingen om kunt gaan. In de module financieel veldwerk hebben we ontdekt  dat er een toenemende intentie is om vanuit persoonlijke betrokkenheid aan lokale goede doelen te geven en dat er uit nalatenschappen in toenemende mate veel geld beschikbaar komt. Donateurs willen niet het verlengstuk van de overheid zijn en zullen dus niet zonder meer het gat opvullen dat de terugtrekkende overheid achter laat. Wij zullen met veel creatief vermogen de donateurs moeten overtuigen dat de kwetsbare mensen waaraan wij nu ondersteuning bieden dit blijvend nodig hebben en dat zij daar een goede bijdrage aan kunnen leveren. Een super uitdaging voor ons om dit verder te onderzoeken, en te analyseren hoe we dit tot stand kunnen brengen.

Tijdens dit onderzoek hebben we kennis mogen maken met bevlogen bestuurders/ directeuren die ons veel hebben geleerd over dit onderwerp. Wij willen dan ook via deze weg alle geïnterviewden: Corina, Corry, Hans, Michel, Rien en Will bijzonder bedanken voor hun medewerking. Wij hebben enorm genoten van jullie inspirerende verhalen, dit heeft ons geholpen deze thesis voldoende aan te laten sluiten bij de praktijk.

De totstandkoming van deze afstudeerthesis is een proces geweest van hard en intensief samenwerken. Onze dank gaat uit naar Prof. dr.  A. de Roo onze begeleider, Aad heeft ons gedurende het proces van heel goede en bruikbare tips voorzien. Zijn kritische feedback heeft geholpen het onderzoek aan te scherpen.

Een speciaal woord van dank mag toch ook zeker naar ons thuisfront. Onze echtgenoten en onze kinderen hebben ons ruimte en gelegenheid gegeven om veel tijd en energie aan deze studie te besteden. Hergo en Herman bedankt!

Tenslotte willen wij onze werkgevers en de collega's bedanken want wij hebben jullie allen geregeld tekort gedaan.

Het onderzoek vormt de afronding van een studie Master of Health Business Administration aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Wij kijken terug op een intensieve en inspirerende periode!

Anja Winkelaar en Annet van Ginkel

## SAMENVATTING

De terugtrekkende overheid en de marktwerking in de gezondheidszorg zorgen voor fundamentele veranderingen die gepaard gaan met forse bezuinigingen. Dit noopt zorgorganisaties goedkoper te werken en op zoek te gaan naar alternatieve geldbronnen als aanvulling op de collectieve financiering om ook in de toekomst kwalitatief goede zorg te bieden. Onderzoek laat zien dat er veel geld omgaat in sociale geldstromen; donaties in de vorm van geld en goederen vanuit particulieren, (vermogens)fondsen en bedrijven. In deze thesis is onderzocht wat organisaties onderscheidt die nu reeds gebruik maken van sociale geldstromen voor zorgactiviteiten.

Het werven van sociale geldstromen vraagt om de ontwikkeling van activiteiten die in de literatuur bekend staan als 'charity marketing', een bijzondere tak van strategische marketing. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat charity marketing kerncompetenties vergt vanuit een multidimensioneel klantenperspectief. De organisatie moet zich wat betreft klantfocus, marktinzicht en waardecreatie zowel op de zorgvragers als op de donateurs richten. Dit kan een spanningsveld oproepen tussen het belang van de zorgvrager en de behoefte van de donateur waar de organisatie mee om moet kunnen gaan. De profilering is gericht op het werven en behouden van donateurs en de organisatie ontwikkelt activiteiten die een duurzame verbinding met donateurs creëren. Het 'verhaal van de zorgvrager' moet goed worden 'verkocht'. Dit vergt een groot innovatief en creatief vermogen en uitstekend relatiemanagement. In het identificeren, behouden en versterken van de relatie met donateurs speelt het hoger management een grote rol. Van hen en van de hele organisatie wordt een grote mate van transparantie verwacht richting de donateurs. De verantwoording betreft zowel financiële als inhoudelijke aspecten van de zorgactiviteiten.

Om zicht te krijgen op de wijze waarop charity marketing wordt vormgegeven in de praktijk zijn websites geanalyseerd en interviews gehouden met bestuurders/directeuren van zes organisaties die sociale geldstromen benutten voor zorgactiviteiten. Gezamenlijk representeren zij een brede variatie van dienstverlening in de Nederlandse zorgsector. De primaire focus van de onderzochte organisaties is het ideaal om kwetsbare zorgvragers ondersteuning te bieden waarvoor in de reguliere zorg geen passende ondersteuning is. Het werven en behouden van sociale geldstromen, door dit verhaal met passie uit te dragen en daarmee de emotie van donateurs te raken, zit in de vezels van de organisaties. Zij gebruiken moderne media, beeld en woord, evenementen en vele andere gelegenheden om hun exposure te vergroten. De bestuurder vervult zowel intern als extern een grote rol in de profilering. Relaties met donateurs ontstaan en worden actief onderhouden in persoonlijk contact, vaak in of via het grote netwerk van de bestuurder.

Het meest succesvol zijn kleine, platte organisaties met een informeel karakter, waar medewerkers veel autonomie krijgen. Een opvallend verschil met de meeste zorgorganisaties is dat een groot deel van het werk door vrijwilligers wordt gedaan. Creatief vermogen en innovatieve sensitiviteit worden ingezet om vernieuwende diensten-doelgroepcombinaties te realiseren en om ideeën voor donateurswerving te ontwikkelen. In de discussie wordt betoogd dat deze organisatiekenmerken en kerncompetenties mogelijk ook gelden voor het succesvol vorm geven aan de transformatie van de langdurige zorg.

De resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek komen terug in de handreiking aan het eind van de thesis. Deze kan zelfstandig worden gelezen.

# 1.INTRODUCTIE

## 1.1 Inleiding

De langdurige zorg staat voor een fundamentele verandering. De groei van de macrofinanciering is tot stilstand gekomen en dat blijft ook zo. De vraag naar langdurige zorg blijft groeien en de verwachting met betrekking tot de kwaliteit blijft toenemen. De fundamentele veranderingen gaan gepaard met forse bezuinigingen. Zorgorganisaties hebben allemaal te maken met deze bezuinigingen en de vraag is hoe organisaties hier mee om gaan. Daarnaast hebben we te maken met een terugtrekkende overheid waarbij een steeds groter beroep gedaan wordt op de zelfredzaamheid en eigen kracht van de burgers, hun sociale netwerken en collectieve in plaats van individuele voorzieningen. Deze terugtrekkende overheid kan gezien worden als een versobering van de verzorgingsstaat hetgeen ook een enorme impact zal hebben op de langdurige zorg. Van zorgorganisaties zal de komende jaren veel creativiteit gevraagd worden om met minder of gelijkblijvend budget meer te doen, zonder daarbij de kwaliteit uit het oog te verliezen. De vraag is: komen er nieuwe vormen van zorg die goedkoper zijn, zal er goedkoper gewerkt kunnen gaan worden of zijn er alternatieve inkomstenbronnen aan te boren? Eén van die alternatieve inkomstenbronnen zou gevonden kunnen worden in sponsoring en fondsenwerving. Het zijn al lang niet meer alleen de traditionele goede doelen die fondsen werven, maar in snel toenemende mate ook andere non-profitinstellingen, zoals musea, onderwijs, ziekenhuizen, (thuis)zorginstellingen, sportorganisaties, levensbeschouwelijke organisaties, politieke partijen, omroepen, vakbonden, andere landelijke en lokale stichtingen en verenigingen van (sport)clubs tot buurthuizen. Een groeiend aantal betaalde krachten en vrijwilligers is serieus bezig extra inkomsten voor hun stichting of vereniging te vinden. Fondsenwerving wordt steeds belangrijker voor al deze non-profitinstellingen en kan gezien worden als een aanvulling op de collectieve financiering van de zorg.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de context van deze thesis beschreven; eerst de terugtrekkende overheid en vervolgens de trends van sociale geldstromen. In hoofdstuk 2 worden de probleemstelling, doelstelling, vraagstelling en onderzoeksopzet uitgewerkt. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een schematische weergave van het onderzoek. Vanuit hoofdstuk 3, een algemeen deel over strategisch management komen we tot hoofdstuk 4 dat beschrijft hoe charity marketing bijdraagt aan het werven en behouden van sociale geldstromen. In hoofdstuk 5 wordt een beschrijving gegeven van de onderzochte organisaties en worden de resultaten van de website- en interview analyses weergegeven. De conclusie, discussie en aanbevelingen vormen samen de handreiking; een zelfstandig leesbaar onderdeel uitgewerkt in hoofdstuk 6. Tot slot wordt de procesevaluatie beschreven in hoofdstuk 7.

## 1.3 De verzorgingsstaat

Geschiedenis

Rond 1800 was Nederland een nachtwakersstaat, de overheid was er om privé bezit van de burgers te beschermen. Bijna 20% van de mensen leefde in armoede en leed honger. Ze leefden van liefdadigheid en verder ontwikkelen om hogerop te komen was bijna onmogelijk. De zorg voor armen en andere zwakken in de samenleving werd gefinancierd door giften van particulieren; soms aan de kerk, soms aan de stad, of aan eigen stichtingen. De reden om dit te doen was de eer tot God, naastenliefde, maar ook de goede naam, het gezag van de eigen stad en de roem van de familie.

De verzorgingsstaat is ontstaan na de Tweede Wereldoorlog toen de wederopbouw moest plaatsvinden. Om dit te kunnen betalen was het van belang dat de lonen laag zouden blijven. In ruil daarvoor kregen werknemers toegang tot een aantal voorzieningen, zoals de werkloosheidsuitkering, arbeidsongeschiktheid uitkering en een ziektekosten verzekering. Naast het feit dat de staat verantwoordelijk was geworden voor de inkomstenbescherming van alle Nederlandse burgers nam de overheid ook de zorg voor andere sociale zekerheden op zich. In de loop van de jaren '50, '60 en '70 van de 20e eeuw werd de overheid onder meer verantwoordelijk voor het verstrekken van pensioenen aan alle inwoners (AOW), het verstrekken van bijdragen in het kader van de armoedebestrijding (ABW), het dekken van inkomensverlies bij arbeidsongeschiktheid (WAO) en de zorg voor bejaarden en gehandicapten in het kader van de AWBZ. Daarmee kreeg langzaam maar zeker de verzorgingsstaat een veel grotere reikwijdte en richtte zich op collectieve welvaart en het collectieve welzijn. De rol van de particuliere liefdadigheid veranderde in die van 'aanvuller' op het sociale stelsel. Particuliere liefdadigheid financierde alleen nog bijzondere projecten die bij instellingen buiten de algemene middelen vielen of waarvoor geen subsidies beschikbaar waren.

De verzorgingsstaat is door Thoenes (1962, p. 124; in Van der Veen, 2004) gedefinieerd als: “een maatschappijvorm die gekenmerkt wordt door een op democratische leest geschoeid systeem van overheidszorg dat zich – bij handhaving van een kapitalistisch productiesysteem – garant stelt voor het collectieve sociale welzijn van haar onderdanen”.

De verzorgingsstaat is in onze samenleving uitgegroeid tot een wijd vertakt stelsel dat het hele land bestrijkt. De zorg wordt geboden door professionele werkers, opgeleid, erkend en gesubsidieerd door de overheid. Steeds duidelijker zijn de geluiden dat de verzorgingsstaat zoals we die de laatste decennia hebben opgetuigd onbetaalbaar dreigt te worden. Er is een dikke scheidslijn ontstaan tussen professionals en hulpvragers waarbij deze laatsten steeds passiever zijn geworden. In ons land was het Hans Achterhuis die in zijn boek "De markt van welzijn en geluk" (1988), de verzorgingsstaat verwoordde als een expansiedrift van

professionele zorgverleners die met alle goede bedoelingen van zelfstandige burgers, zorgbehoeftige patiënten maakt.

In Nederland wordt 83% van de zorg collectief gefinancierd, vooral vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Hierdoor kan iedereen een beroep doen op gezondheidszorg en worden de lasten door de samenleving als geheel gedragen. In het afgelopen decennium zijn de zorgkosten sterker gegroeid dan het nationaal inkomen. Dit is een logisch gevolg van vergrijzing en een uiting van de (impliciete) wens om een groeiend deel van onze rijkdom aan goede zorg te besteden. Naar verwachting nemen in de komende decennia de uitgaven aan zorg verder toe, zoals Van der Horst, Van Erp en De Jong (2011) hebben laten zien in de CPB Policy Brief 2011/11 '*Trends in gezondheid en zorg*'.

Dat door de toenemende kosten de zorg onbetaalbaar zal worden behoeft geen betoog. De overheid grijpt in en neemt tal van maatregelen om enerzijds de toegang te beperken en anderzijds de aanspraak binnen de regelingen te verkleinen. Er zal een deel van de verantwoordelijkheden van de overheid verschuiven naar de burger en er zal een versobering van de verzorgingsstaat ontstaan. Er dreigt een gat te ontstaan tussen wat de overheid als taak beschouwt en wat de burger kan. De vraag is: wie springt er in het gat dat de terugtrekkende verzorgingsstaat achter laat?

Een vraag die al terug te voeren is op één van de oudste theorieën in de sociologie, die terug gaat naar het begin van de negentiende eeuw, naar de Franse filosoof-politicoloog-Amerikanist Alexis de Tocqueville. Hij waarschuwde voor een ordelijke, vreedzame slavernij waarin overheden teveel taken op zich nemen, en daardoor privaat initiatief van burgers overwoekeren. Ook al sprak Tocqueville in die tijd nog niet over de verzorgingsstaat, het gedachtengoed past moeiteloos in de hedendaagse tijd.

*"Boven [de mensen] verheft zich een immense en beschermende macht, die in haar eentje is belast met het veilig stellen van hun genietingen en het waken over hun lot. (...) Ze werkt vrijwillig aan hun geluk; maar ze wil de enige bewerker daarvan zijn en de enige arbiter; ze voorziet in hun veiligheid, zorgt voor en waarborgt hun behoeften, vergemakkelijkt hun genoegens, hoedt hun belangrijkste aangelegenheden, dirigeert hun inspanningen, regelt hun nalatenschappen, verdeelt hun erfenissen; kan ze niet de moeite van het denken en de pijn van het leven geheel van hen wegnemen? (...) Zij bedekt de [samenleving] met een netwerk van futiele, gecompliceerde, minutieuze en uniforme regels, waar doorheen de origineelste geesten en de krachtigste zielen zich geen*

*weg weten te banen om de massa te overtreffen; [...] zij dwingt zelden te handelen, maar zij verzet zich zonder onderbreking tegen wat men onderneemt; [...] zij tiranniseert niet, zij hindert, toomt in, verzwakt, smoort, versuft en reduceert ten slotte elke natie tot niet meer dan een kudde timide en bedrijvige dieren, waarvan de overheid de herder is."*

*Bron: Tom van der Meer | 27/04/2013 | Participatie, Vrijwilligerswerk, Welvaartsstaat*

Misschien is het een geruststellende gedachte dat het particuliere initiatief de rol weer kan terugpakken en daarmee het gat op kan vullen dat de overheid moet laten vallen.

### 1.4 De terugtrekkende overheid

De AWBZ is een zeer uitgebreide wet die voorziet in allerlei vormen van (langdurige) zorg. Zo voorziet zij in de zorg en ondersteuning bij langdurige ziekte, handicap of ouderdom. Het kan gaan om thuiszorg, verpleging, verzorging, behandeling en begeleiding in verzorgingshuizen, verpleeghuizen, instellingen voor gehandicapten en chronisch psychiatrische patiënten. Indien het verblijf langer duur dan 365 dagen, vallen ook ziekenhuiszorg en zorg in een revalidatie-instelling onder de AWBZ.

Het vorige kabinet onder leiding van Minister President Rutte is tijdens de regeringsperiode van het gedoogkabinet in samenwerking met staatssecretaris Veldhuijzen van Zanten begonnen aan de hervormingen van de AWBZ. Het kabinet streefde ernaar kwaliteit van zorg te verbeteren en tegelijkertijd de regie over leven en zorg zoveel mogelijk bij de cliënt te laten. Ook is begonnen met het nemen van maatregelen om de positie van de cliënt in het zorgsysteem te versterken. De staatssecretaris laat in de programmabrief langdurige zorg van 1 juni 2011 weten wat het doel is van de hervormingen:

> "De toekomst van het zorgstelsel ligt bij het samenspel van de cliënten en hun netwerk, zorgverleners, gemeenten, vrijwilligers, mantelzorgers en organisaties die zorg en ondersteuning bieden. Met de Rijksoverheid op gepaste afstand als uiteindelijk verantwoordelijke voor de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg voor iedereen die dat nodig heeft".

De ingeslagen koers wordt door het huidige kabinet voortgezet. In het regeerakkoord "bruggen slaan" zijn de hervormingen in de langdurige zorg eveneens gebaseerd op de visie dat de samenleving de mensen meer mogelijkheden biedt om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leven, voor meer gelijke deelname en meer eigen regie. De kanteling in zorg en welzijn moet ervoor zorgen dat wie ondersteuning en zorg nodig heeft die zoveel mogelijk dichtbij in de eigen leefomgeving krijgt.

De hervormingen in de langdurige zorg gaan tegelijkertijd gepaard met enorme kortingen op het budget. Bij de overheveling van de begeleiding, dagbesteding en kortdurend verblijf voor volwassenen per 2015 naar de WMO wordt het budget structureel met ongeveer 25% gekort. Voor de jeugdwet geldt een algemene korting van 4% in 2015 oplopend naar 15% in 2017. Op de intramurale zorg en verpleging loopt de korting op van ongeveer 0,8% in 2014 tot 1,25% in 2017. De korting op het deel van de huidige AWBZ dat onder de Wet Langdurige Zorg blijft, is structureel ongeveer 5% vanaf 2017, zo blijkt uit de impactanalyse kabinetsbeleid langdurige zorg voor de gehandicaptenzorg van december 2013.

Uit de vele mediaberichten blijkt dat organisaties veel maatregelen treffen om financieel gezond te blijven. Maatregelen die allemaal gebaseerd zijn op bezuinigingen. Zo worden tijdelijke contracten stopgezet, nieuwe cliënten kunnen niet meer instromen, en wordt er gekort op opleiding en training. Maar weinig organisaties zijn op zoek naar andere bronnen van inkomsten waarmee zij een belangrijk concurrentievoordeel kunnen opbouwen. Volgens Schuyt (2013) laten semipublieke instellingen het afweten als het om andere geldstromen gaat, ze zijn allemaal ingeregeld op overheidssubsidies. Eigenlijk zouden deze, volgens hem, in verzorgingsstaattherapie moeten. Ze moeten leren hun horizon te verbreden naar andere groepen, bijvoorbeeld naar ondernemers die iets willen doen voor hun stad.

Uit bovenstaand overzicht wordt helder dat het kabinet hervormingen doorvoert en dat de verantwoordelijkheden meer en meer bij de burger komen te liggen. Daarnaast worden er enorme tekorten verwacht. Organisatie bereiden zich veelal voor door fors te bezuinigen maar gaan niet of nauwelijks op zoek naar andere bronnen van inkomsten. Filantropie zou een bron kunnen zijn voor die andere inkomsten.  Alvorens hier verder op in te gaan zal eerst het begrip filantropie verduidelijkt worden.

## 1.5 Filantropie en goede doelen

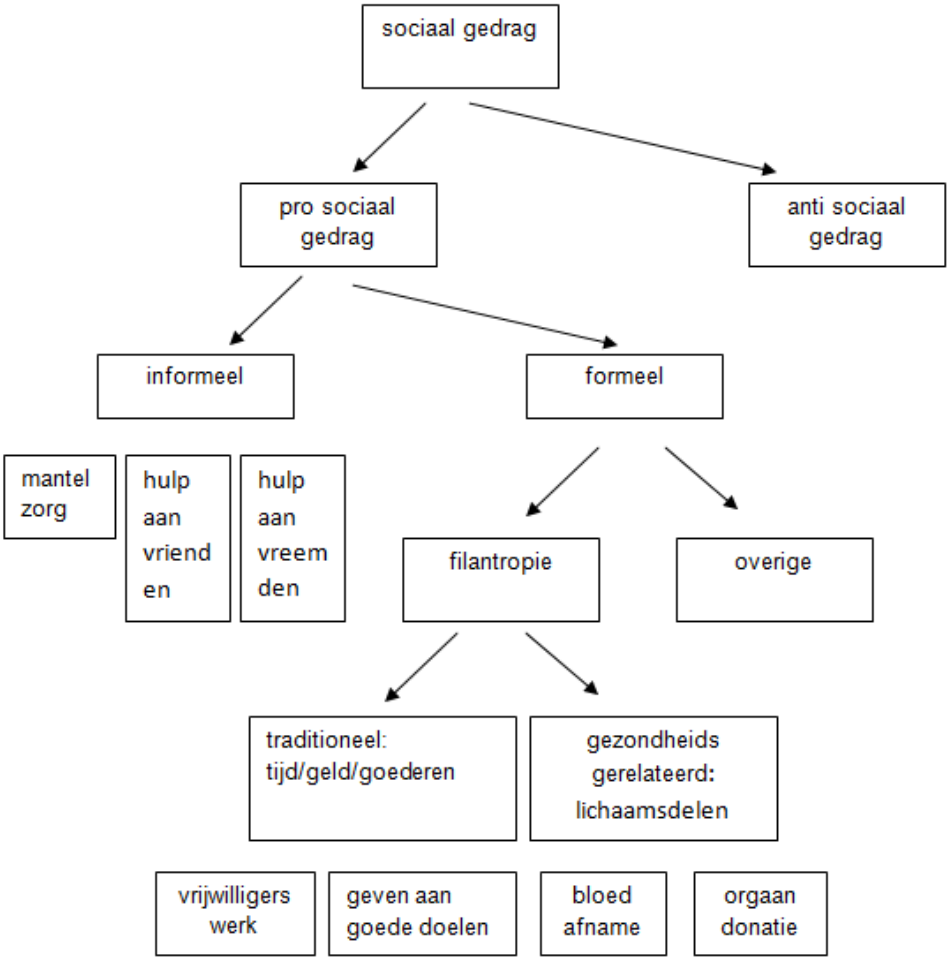
Filantropie is historisch beladen (armen helpen), door de ontwikkeling van de verzorgingsstaat kreeg het een minder prominente rol. Tegenwoordig wordt er weer met andere ogen naar gekeken. In de moderne tijd is filantropie meer dan armenzorg. Filantropie staat voor vrijwillige bijdragen (giften, sponsoring en legaten) aan de maatschappij en vormt een manier van inkomstenwerving voor niet op winst gerichte organisaties. Men spreekt hier van ‘de derde geldstroom’. De definitie van filantropie luidt als volgt:

> "Filantropie is de onverplichte overdracht van hulpbronnen die ten goede komen aan een collectief, zonder dat er een tegenprestatie is afgesproken die ten goede komt aan de gever ter waarde van de overgedragen hulpbronnen".
>
> *Bron: Prof. Dr. R.H.F.P Bekkers (2013)*

Deze definitie bouwt voort op eerdere definities. Payton (1998), één van de grondleggers van de academische studie naar filantropie, spreekt over 'voluntary action for the public good', Schuyt (2001) sluit zich aan bij deze definitie en omschrijft filantropie als een 'vrijwillige private bijdrage (in de vorm van geld, goederen en tijd) aan publieke doelen met primair de intentie het algemeen belang te bevorderen'.

Bekkers (2013) heeft een gedragsmatige definitie uitgewerkt (figuur1). De gedragsmatige definitie is breed, het gaat om alle overdrachten van hulpbronnen aan collectieve doelen. Figuur 1 laat het zien dat pro-sociaal gedrag zowel formeel als informeel kan zijn. Informeel pro-sociaal gedrag is bijvoorbeeld het helpen van naaste familieleden met dagelijkse dingen die ze zelf niet meer kunnen, het verlenen van steun aan vrienden en kennissen en hulp aan vreemden. Filantropie valt onder formeel pro-sociaal gedrag waarbij onderscheid gemaakt wordt in traditionele vormen van overdracht van tijd, geld of goederen en in gezondheidsgerelateerde vormen van overdracht waarbij het gaat om lichamelijk materiaal, zoals bloed of organen. Naast filantropie als formeel pro-sociaal gedrag staan de betaalde organisaties en bedrijven .

In dit onderzoek richten we ons op een klein deel van de gedragsmatige definitie van filantropie, het geven aan goede doelen. In dat kader zullen we spreken van sociale geldstromen.




*figuur 1. Gedragsmatige filantropie*
*Prof. Dr. R.H.F.P. Bekkers*

### 1.5.1 Recente trends in het geven aan goede doelen

Sociale geldstromen kunnen aangeboord worden door een beroep te doen op goede doelen. Goede doelen houden zich bezig met zelf verkregen financiële middelen door sponsoring, loterijen, (vermogens)fondsen, bedrijven en particulieren. De financiële middelen worden doorgegeven aan algemeen nuttige doelen. Maar fondsen werven en andere vormen van inzamelen van gelden is niet langer het exclusieve domein van de goede doelen. Scholen, zorginstellingen en culturele instellingen zullen zich meer en meer ook op deze markt begeven. De fondsenwervende sector zal de komende jaren behoorlijk veranderen.

Er gaat veel geld om in de goede doelen markt en de komende jaren zal dit alleen maar toenemen: 86 miljard euro uit erfenissen naar goede doelen in de komende veertig jaar. Dit

meldt Rene Bekkers (2013), die recent als bijzonder hoogleraar aan de Social Sciences faculteit van de Vrije Universiteit Amsterdam is aangetreden. In 2005 ontvingen goede doelen €410 miljoen per jaar. In 2011 was dit al opgelopen tot €540 miljoen en de groei is er nog niet uit; naar verwachting wordt in 2027 de grens van 1 miljard bereikt.

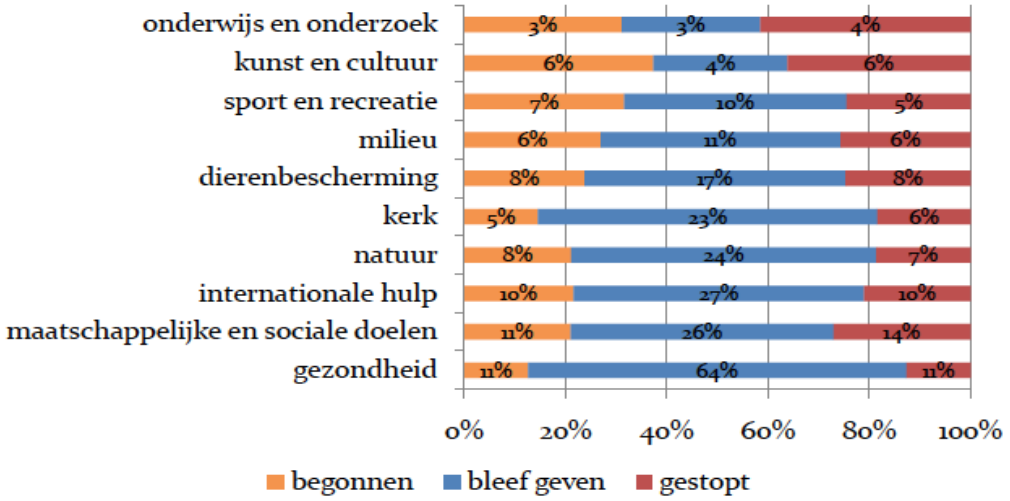
Geven aan goede doelen wint weer aan maatschappelijk belang door zowel economische, demografische als politiek-sociale ontwikkelingen. Een belangrijke economische ontwikkeling is dat mensen in toenemende mate over meer middelen beschikken om hun eigen behoeften te kunnen vervullen. Zowel in financieel opzicht als in goederen en diensten. De gezinnen zijn kleiner en de rijkdom stijgt waardoor er meer geld beschikbaar is om aan goede doelen te schenken. Niet onbelangrijk is te weten dat rijke mensen gemiddeld 10 keer zoveel geven aan goede doelen dan de gemiddelde Nederlander (€2.275 vs €239)(Bekkers 2010). Daarnaast is er een verschuiving aan het ontstaan. Vermogende mensen willen betrokken zijn bij de besteding van hun gift, eventueel door zelf een initiatief te ontplooien en daar actief bij betrokken zijn. Het aantal fondsen op naam heeft de laatste jaren een enorme vlucht genomen (Schuyt 2013).

Ten aanzien van de demografische ontwikkeling hebben we in Nederland te maken met een verandering in de bevolkingssamenstelling. De gemiddelde leeftijd neemt toe en naar verwachting zullen er enorme vermogensoverdrachten plaats gaan vinden. Daarbij kiest men steeds vaker om niet alles aan de kinderen na te laten maar ook aan een goed doel. Ook geven oudere mensen vaker en meer aan maatschappelijke organisaties. De kerkelijke betrokkenheid is hier debet aan. Uit onderzoek blijkt dat kerkleden meer geven. Daarnaast is er een toename van beter/hoger opgeleide mensen en ook deze groep, blijkt uit onderzoek, is vrijgeviger.

Ook sociale en politieke ontwikkelingen doen het belang van goede doelen weer toenemen. In de samenleving is het gevoel van eigen verantwoordelijkheid weer toegenomen. Mensen zijn gemiddeld beter opgeleid en ook mondiger geworden. Dit uit zich in een toenemende bereidheid om zich te verbinden aan maatschappelijke doelen. Het particuliere initiatief in Nederland staat over het algemeen hoog in het vaandel. Nederlanders zijn bereid zich privé en vrijwillig in te zetten om de kwaliteit en leefbaarheid van de maatschappij te bewaren én te verbeteren. Ondernemerschap, handelsgeest en betrokkenheid bij de maatschappij kunnen dan ook gezien worden als belangrijke en bekende typeringen van deNederlanders. Een andere belangrijke ontwikkeling is het vertrouwen in de medeburger. In Nederland is het vertrouwen in de medeburger de afgelopen decennia toegenomen, en wie vertrouwen heeft in de ander geeft vaker aan goede doelen (Bekkers 2003).

Het kabinet Rutte neemt ook concrete stappen om particulieren, waaronder vermogensfondsen en andere filantropische instellingen, te stimuleren het gat dat de overheid noodgedwongen moet laten vallen in ieder geval gedeeltelijk op te vullen. Twee initiatieven springen hierbij het meest in het oog. Het eerste is het plan voor een Geefwet die het fiscaal nog aantrekkelijker moet maken om te geven. Ten tweede heeft het kabinet op 21 juni jl. met de Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie (SBF) het convenant "Ruimte voor Geven" gesloten. Hierin is vastgelegd dat de goededoelenorganisaties en de regering hun beleid op elkaar af zullen stemmen en meer informatie zullen uitwisselen. De overheid zal maatregelen nemen om geven te stimuleren. Naast de fiscale maatregelen uit de Geefwet omvat dit het verbeteren van het vertrouwen van het publiek in de goededoelenorganisaties door onder andere het versterken van het toezicht op en de transparantie van deze instellingen. De filantropische sector zelf zal werken aan een gedragscode. Ook zullen de maatschappelijke organisaties meer ruimte krijgen om door commerciële activiteiten inkomsten te verwerven, zonder dat zij hierdoor hun fiscale status als algemeen nut beogende instelling verliezen.

### 1.5.2 Enkele cijfers




*Figuur 2. Dynamiek in geefgedrag*
*Bron: Geven in Nederland, T.Schuyt, 2013*

De volgende bronnen van bijdragen aan goede doelen zijn te onderscheiden: huishoudens (€ 1.8 miljard; 43%); nalatenschappen (€ 256 miljoen; 6%); geld wervende fondsen (€ 55 miljoen; 1%); vermogensfondsen (€ 239 miljoen; 6%); bedrijven (€ 1.4 miljard; 32%); en Kansspelen (€ 498 miljoen; 12%). Het totaal bedrag van giften in 2011 bedroeg € 4,3 miljard. Dit is 0,8 % van het bruto nationaal product. De doelen waaraan is gegeven in 2011 zijn de: kerk en levensbeschouwing (19%); sport en recreatie (17%); internationale hulp (13%);

maatschappelijke en sociale doelen (12%); gezondheid (11%); milieu, natuur en dieren (9%); overig (8%); cultuur (7%) en onderwijs en onderzoek (4%). De voorspelling is, dat door het verslechterende imago van de kerk (schandalen) en de verandering in de financiering van de gezondheidszorg, de gezondheidszorg in deze ranking zal stijgen. Het is de verwachting dat dit geld (€ 300 miljoen) met name afkomstig zal zijn uit nalatenschappen de komende jaren. Figuur 2 geeft inzicht in de dynamiek van het geefgedrag per sector waarbij de gegevens van 2009 werden vergeleken met 2011.

### 1.5.3 Het belang van sociale geldstromen

De terugtrekkende overheid en de marktwerking in de gezondheidszorg zorgen ervoor dat de financiering van de zorg zal bestaan uit overheidsgelden, eigen bijdragen en uit sociale geldstromen. Voorgaande toont aan dat er in de filantropie enorm veel geld omgaat. Om in de toekomst kwalitatief goede zorg te bieden zal gebruikmaking van deze geldstroom onontbeerlijk zijn. Om succesvol sociale geldstromen aan te kunnen trekken zullen organisaties hierop voorbereid en toegerust moeten zijn.

Er zijn wel organisaties die gebruik maken van sociale geldstromen als inkomstenbron voor activiteiten in de zorg maar dit is nog geen gemeengoed. Het binnenhalen van dergelijke geldstromen vraagt om de ontwikkeling van activiteiten die in de literatuur bekend staan als 'charity marketing', een bijzondere tak van strategische marketing. Succesvolle charity marketing vraagt om kerncompetenties die niet vanzelfsprekend in zorgorganisaties aanwezig zijn. Deze kerncompetenties zijn de samenhang van specifieke bekwaamheden die je onderscheiden van de concurrent. Campbell (2002) baseert kerncompetenties op de combinatie van één of meer superieure organisatorische kennisgebieden, informatie, vaardigheden, technologie, structuur, relatie, netwerk en reputatie.

Tegen de achtergrond van de geschetste terugtredende overheid en de stagnerende collectieve geldstromen maar ook het toenemende belang van geven aan goede doelen, zullen zorgaanbieders er goed aan doen zich te bezinnen op de mogelijkheden van charity marketing en de kerncompetenties die nodig zijn om hierin succesvol te opereren. Deze thesis wil daar een bijdrage aan leveren.

# 2.ONDERZOEKSOPZET

## 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling, doelstelling en de vraagstelling uitgewerkt. Na doelstelling en vraagstelling wordt het onderzoek afgebakend. Tenslotte worden opzet en vormgeving van het onderzoek beschreven en schematisch weergegeven.

## 2.2 Probleemstelling

Zorgaanbieders bevinden zich in een dynamische omgeving. Door de terugtrekkende overheid en de stagnerende collectieve geldstromen neemt het belang van andere inkomstenbronnen toe. De mogelijkheden voor het verkrijgen van sociale geldstromen nemen toe, zo blijkt uit trendonderzoek. Zorgorganisaties zijn hier over het algemeen nog niet op ingesteld. Het verwerven en behouden van sociale geldstromen vergt specifieke kerncompetenties die niet vanzelfsprekend in zorgorganisaties aanwezig zijn.

## 2.3 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is kerncompetenties op te sporen en te beschrijven die nodig zijn voor het werven van sociale geldstromen en deze te verwerken in een handreiking voor zorgorganisaties.

## 2.4 Vraagstelling

Onderzoeksvraag

Waarin onderscheiden organisaties zich, die sociale geldstromen voor een significant deel van de financiering (minimaal 10%) benutten?

Deelvragen

Om een antwoord te vinden op de vraagstelling hebben we een aantal onderzoeksvragen gedefinieerd die ons ondersteunen bij de beantwoording hiervan:

1. Wat zijn de hoofdkenmerken van charity marketing?
2. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen op basis van deze hoofdkenmerken in organisaties die voor minimaal 10% gebruik maken van sociale geldstromen als inkomstenbron?
3. Waar zetten de onderzochte organisaties de sociale geldstromen voor in?
4. Wat zijn hun kerncompetenties op het gebied van charity marketing?

## 2.5 Afbakening

Dit onderzoek richt zich op kerncompetenties van charity marketing en beperkt zich daarbij tot zorgorganisaties. De beschreven kerncompetenties kunnen zorgorganisaties ondersteunen bij een gap analyse, maar het instrument hiervoor wordt niet ontwikkeld binnen dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich op sociale geldstromen. Vrijwilligerswerk, de andere vorm van traditionele filantropie (Bekkers, 2013), valt buiten het kader van dit onderzoek.

## 2.6 Opzet en vormgeving onderzoek

Dit onderzoek beoogt de vraag te beantwoorden waarin organisaties die sociale geldstromen voor een significant deel van de financiering (minimaal 10%) benutten zich onderscheiden. Het betreft een onderzoek in de diagnosefase van de interventiecyclus: er is nog weinig informatie over bekend. Er is daarom gekozen voor een exploratief onderzoek. Het betreft een kwalitatief onderzoek met gebruik van interviews in een multi-case-study.

Door middel van searches via google / google scholar, directe raadpleging van websites, politieke en maatschappelijke beleidsstukken en literatuur is de context in beeld gebracht.

Middels literatuurstudie is informatie verzameld over de hoofdkenmerken en kerncompetenties van charity marketing. Deze vormden de basis voor de vragen die in de interviews zijn gesteld en voor de analyse van de websites.

Het kwalitatieve onderzoek is beperkt tot zes organisaties. Het gaat hierbij niet om een steekproef maar om zicht te krijgen op de bandbreedte van de verscheidenheid in de praktische vormgeving van charity marketing en de daarbij behorende kerncompetenties. Om de selectie te kunnen maken zijn websites en jaarverslagen van potentiele organisaties bestudeerd. De identificatie en selectie van de organisaties heeft plaatsgevonden met behulp van de volgende criteria:

- De organisatie verwerft sociale geldstromen als inkomstenbron voor minimaal 10% van de totale inkomsten.
- De organisatie financiert activiteiten in de (gezondheids)zorg.
- De organisatie is in Nederland werkzaam.
- De gezamenlijke organisaties representeren een brede variatie van dienstverlening in de zorgsector.

De respondenten vervullen de functie van bestuurder/directeur van de organisatie of van de afdeling fondsenwerving. Respondenten zijn telefonisch benaderd en hebben uiterlijk één week voor het interview een schriftelijke bevestiging met uitleg over het doel van het interview ontvangen (*bijlage 3)*.

Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Er is een topiclijst opgesteld op basis van de hoofdkenmerken van charity marketing uit de literatuur. Aan de hand van de topiclijst is er een vragenlijst ontwikkeld *(bijlage 4)* . De vragen zijn open en niet suggestief gesteld. De interviews hadden een gemiddelde duur van twee uur. Alle interviews zijn opgenomen en uitgeschreven zodat er een gedegen analyse plaats kon vinden.

De interviews zijn geanalyseerd op basis van de hiërarchische methode:

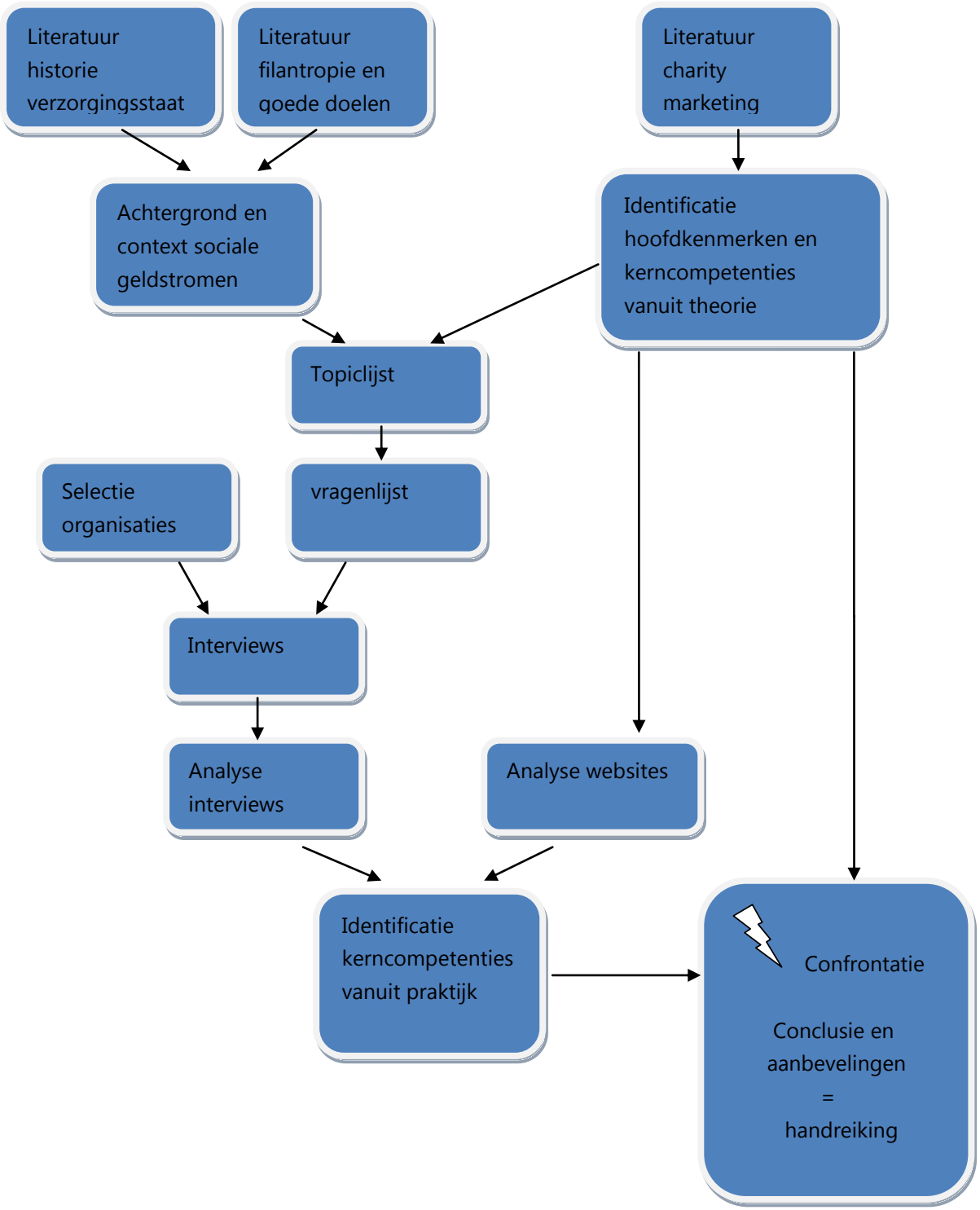
1. Iedere case is afzonderlijk op basis van de hoofdkenmerken van charity marketing geanalyseerd. De uitgeschreven interviewteksten zijn gerubriceerd naar hoofdkenmerk. Vervolgens zijn relevante termen onderstreept.
2. Vergelijkende analyse tussen de resultaten van stap 1. waarbij overeenkomsten en verschillen in beeld gebracht zijn. Onderstreepte termen uit de zes uitgeschreven interviews zijn op basis van overeenkomsten gerubriceerd. Hieruit zijn overeenkomsten en verschillen geanalyseerd ten behoeve van de identificatie van kerncompetenties. Analyse van de onderzoeksresultaten heeft geleid tot het opstellen van kerncompetenties waar de geselecteerde organisaties over beschikken.

De kwalitatieve dataverzameling is aangevuld met gegevens van de websites van de geïnterviewde organisaties. De hoofdkenmerken van charity marketing, verwerkt in een topiclijst *(bijlage 2),* vormden het uitgangspunt voor de analyse, eveneens ten behoeve van de identificatie van kerncompetenties.

De confrontatie tussen de resultaten uit literatuur en praktijk is gebruikt om de vraagstelling te kunnen beantwoorden. In de conclusie is dit weergegeven. Aanvullingen vanuit de praktijk op de literatuur zijn ook in de conclusies opgenomen.

In de discussie en aanbevelingen wordt de visie van de schrijvers op dit onderwerp verwoord.

## 2.7 Onderzoeksmodel




*Figuur 3. Schematische weergave onderzoek*

# 3. STRATEGISCHE MARKETING

## 3.1 Inleiding

Marketing is een begrip dat verschillende beelden op kan roepen. Allereerst kan marketing worden gezien als een verzameling van activiteiten; marktonderzoek, productontwikkeling, kwaliteitsbeheer, distributie, PR en reclame. Marketing wordt ook wel als bedrijfsfunctie gezien. De activiteiten zijn dan in een aparte afdeling van de organisatie ondergebracht.

Strategische marketing ziet marketing als integraal onderdeel van de organisatiestrategie. In de ontstaansgeschiedenis waren strategische marketing en strategisch management verschillende vakgebieden. Marketeers hielden zich aanvankelijk vooral bezig met de commercie en de verkoop. Gaandeweg is het marketing perspectief steeds meer verweven geraakt met het strategisch management. Marketing heeft zich ontwikkeld tot een centraal aspect van een succesvolle organisatiecultuur (Slater & Narver, 1995; Hunt & Morgan 1995; Lafferty & Hult, 2005). Dit hoofdstuk beschrijft het marketing perspectief als strategisch perspectief. De marketing activiteiten zijn daarbij geïntegreerd in de hele organisatie en onlosmakelijk verbonden met de organisatiestrategie. Het gaat in marketing activiteiten ten diepste om het ontwikkelen van duurzame relaties met de klanten.

Het marketing concept is ontstaan in de for-profit sector. Vanaf de jaren '70 van de vorige eeuw wordt dit concept ook toegepast in de non-profit sector. Er zijn veel verschillende definities van marketing. Philip Kotler (1969) omschreef marketing als volgt:
"Marketing is a social process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others". Het gaat in essentie dus om de behoeften van mensen en doelgroepen.

*Figuur 4. Basisvragen van strategische marketing.*
*Bron: L. Boonekamp (2013)*

### 3.2 Strategische marketing

Drie vraagstukken staan centraal en bepalen in onderlinge samenhang de uitwerking van strategische marketing: de legitimering, positionering en profilering *(figuur 4)*. Het gaat bij marketing altijd om het denken vanuit de klant; 'outside-in' denken.

### 3.3 Legitimering

Het bestaansrecht van de organisatie, de legitimering, is gelegen in de meerwaarde die zij kan creëren voor de doelgroep. Dit vereist zowel klantinzicht als marktinzicht.
Klantinzicht betekent dat de organisatie inzicht heeft in wie de klanten zijn en wat hun behoeften zijn. Klantinzicht is enerzijds een belangrijke voorwaarde om dienstverlening te kunnen bieden die aansluit bij de specifieke wensen van de zorgvragers. Hierbij gaat het om de inhoud en vorm van de dienstverlening. Anderzijds biedt klantinzicht organisaties de kans de keuzes van hun klanten te beïnvloeden. Beide worden benut in de verschillende marketing activiteiten. Hierover meer bij de profilering.

Bij zorgorganisaties is sprake van verschillende stakeholders met wie de organisatie rekening moet houden in de marketing activiteiten. De zorg onderscheidt zich van het bedrijfsleven doordat degene die de zorg geniet niet dezelfde is als degene die de zorg inkoopt, indiceert of betaalt. De primaire klanten blijven echter de zorgvragers. Uit onderzoek is gebleken dat er verschillende groepen zorgvragers te onderscheiden zijn. Het mentality model van Motivaction onderscheidt acht doelgroepen patiënten die teruggebracht kunnen worden in drie clusters: de minder zelfredzame zorgcliënten, de pragmatische zorgcliënten en de maatschappijkritische zorgcliënten. Iedere groep heeft zijn eigen houding tegenover de zorg en kent zijn eigen vragen en behoeften. Zorgorganisaties dienen hier hun (marketing) activiteiten op af te stemmen. De minder zelfredzame zorgvragers hebben behoefte aan zorg in de buurt en een overzichtelijke keuze aan dienstverlening. Het vaste, vriendelijke gezicht in de ondersteuning is voor hen belangrijk. "Zorg voor mij" kenmerkt hun vragen. De groep pragmatische zorgvragers hecht er groot belang aan op basis van goede informatie over de dienstverlening zelf een keuze te kunnen maken. Zij is bereid te reizen en te betalen voor dienstverlening op maat. "Lever de passende zorg, zodat ik mijn eigen dingen kan (blijven) doen", is de grondtoon van de vragen van deze zelfredzame groep. Voor de maatschappijkritische zorgvragers is het belangrijk dat zij zelf een individuele keuze kunnen maken. Ze doen dit op basis van beschikbare informatie die zij zelf actief zoeken. Zij vragen: "Lever verantwoorde zorg die past bij mijn individuele behoefte".

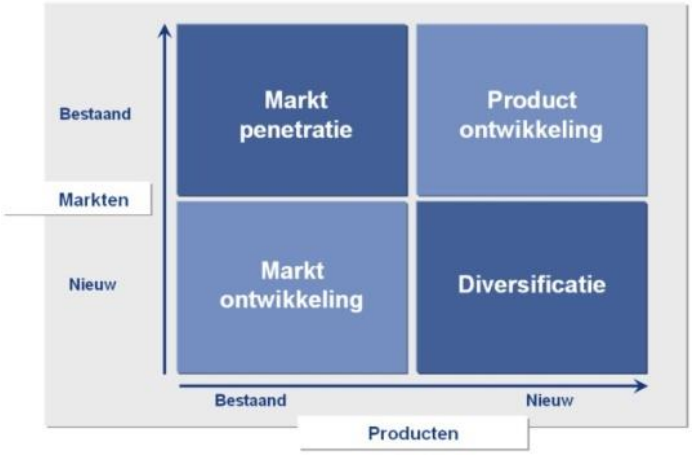
Om te bepalen welke meerwaarde de organisatie creëert is het van belang de omgeving te kennen waarin men opereert. Dit heet marktinzicht. De organisatie maakt een keuze op welke markten zij zich wil richten. Er kan sprake zijn van verschillende soorten markten; de buyers

market en de sellers market. Gaat het om een buyers-market dan is het aanbod groter dan de vraag, de concurrentie groot en ontstaat er prijsdruk. De analyse van de bedrijfstak brengt de aard en intensiteit van de concurrentiekrachten, en daarmee de bedrijfstakstructuur, in beeld. Porter onderscheidt de volgende vijf krachten:

- rivaliteit binnen de bedrijfstak (interne concurrentie)
- toetreders (potentiële concurrentie)
- substituten (potentiële concurrentie)
- macht van toeleveranciers (externe concurrentie)
- macht van de afnemers (externe concurrentie)

Is er sprake van een sellers-market dan is de vraag groter dan het aanbod en heeft de klant weinig alternatieven. De soort markt heeft invloed op de vraag of en hoe de organisatie waarde toevoegt voor de zorgvragers.

Het is voor de organisatie van belang inzicht te hebben in hoe de gekozen markt zich in de komende tijd zal ontwikkelen en welke rol zij daarin wil spelen.




*Figuur 5. Product-markt matrix van Ansoff*

De organisatie kan daarbij kiezen (*figuur 5*):

- om de bestaande dienstverlening uit te breiden binnen de bekende markt: dit heet marktpenetratie;
- om nieuwe diensten te ontwikkelen, aansluitend bij klantbehoeften, in een bekende markt: dit is productontwikkeling;
- om bestaande diensten voor een nieuwe doelgroep te gaan leveren: dit noemt men marktontwikkeling;
- om nieuwe dienstverlening te ontwikkelen voor een nieuwe doelgroep: diversificatie.

Ontwikkelingen op sociaal, politiek, demografisch, technologisch, maatschappelijk en economisch vlak beïnvloeden het bestaansrecht en de ontwikkelrichting van de organisatie. Door deze ontwikkelingen te volgen en de gevolgen hiervan te analyseren kan hierop door de organisatie geanticipeerd worden.

### 3.4 Positionering

De positionering, hoe onderscheidt de organisatie zich duurzaam van anderen, wordt ingevuld door de keuze voor een basisstrategie en de formulering van de kernpropositie, gebaseerd op de klantwaarden. Tracey en Wiersema onderscheiden drie basisstrategieën op basis van waardedisciplines. Het gaat om:

1. Operational excellence of kostenleiderschap, klantwaarde: de laagste kosten. Betrouwbare diensten tegen concurrerende prijzen.
2. Product leadership of productleiderschap, klantwaarde: de beste diensten. Het gaat om grensverleggend nieuwe dienstverlening.
3. Customer intimacy of klantenpartnerschap. Het gaat om de totaaloplossing voor de klant, die veel meer omvat dan alleen de dienst.

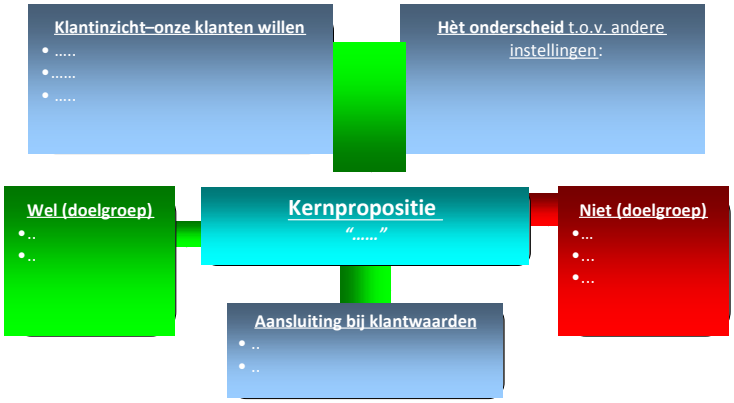
Met de keuze voor een bepaalde waardediscipline laat de organisatie aan de klanten zien vanuit welk uitgangspunt zij haar activiteiten wil uitvoeren. Deze keuze is bepalend voor alle planvorming in de organisatie en bepaalt de organisatiecultuur. De onvoorwaardelijke keuze voor één basisstrategie is volgens Tracey en Wiersema (1995) de basis voor een succesvolle organisatie. Dat betekent dat de prestaties van de organisatie uitblinken op het gebied van de gekozen strategie. Echter, ook de prestaties op de andere gebieden moeten een basisniveau bereiken.

Elke waardediscipline vereist een ander organisatiemodel; de keuze voor een basisstrategie en het organisatiemodel moeten congruent zijn om de gekozen strategie optimaal te kunnen realiseren. Het gaat dan om structuur, processen, informatiesystemen, managementsystemen, cultuur en marketingactiviteiten in de organisatie. De verschillen worden zichtbaar gemaakt in tabel 1.

| Kostenleiderschap | Productleiderschap | Klantenpartnerschap |
|---|---|---|
| Beperkt assortiment, alleen goed lopende diensten | Focus op resource & development<br>Goede ideeën herkennen en toepassen | Servicegericht, individuele oplossingen, veel verschillende activiteiten |
| Activiteiten zijn gestandaardiseerd, strak gecontroleerd en centraal gepland | Losse, steeds wijzigende organisatiestructuur (flexibel) | Beslissingsbevoegdheid laag in organisatie; in klantcontact |
| Vaste normen voor managementsystemen, productie bewegingen goed monitoren | Resultaatgericht managementsysteem<br>Dienst staat centraal | Relatiemanagement |
| Probleemloze service en levering | Goed in vermarkten diensten | Focus op klantwensen, stap voor zijn |
| Belonen van efficiëntie | Vermijden bureaucratie, niet dicht-regelen | Beperkt aantal klantgroepen |
| Klantonderzoek | Weinig marktanalyse | Groepjes medewerkers rond 1 klant |
| Selectie: gericht op efficiënt samenwerken | Selectie: gelijkgestemde geesten | Selectie: mix van ervaren/ flexibele/ onorthodoxe medewerkers |
| Verspilling wordt verafschuwd | Ruimte voor experimenten en mislukkingen | Meebewegen met veranderende vragen |

*Tabel 1. Organisatieprincipes bij de verschillende waardedisciplines*

Het formuleren van de kernpropositie *(figuur 6)*, dat is de belofte aan de klant, helpt bij het maken van de strategische keuzes. Om een heldere kernpropositie te formuleren wordt in kaart gebracht welke zorgvragers wel en niet tot de doelgroep behoren. De organisatie moet bepalen in welke sectoren zij werkzaam wil zijn, in welke regio zij wil opereren en op welke leeftijdsgroepen zorgvragers zij zich wil richten. Wanneer de doelgroep duidelijk is, is het van belang om te bepalen wat de precieze vraag van de klanten is. Zoals eerder beschreven bij klantinzicht kennen de verschillende doelgroepen zorgvragers hun eigen vragen en behoeften.




*Figuur 6. Kernpropositie in kaart*
*Bron: L. Boonekamp (2013)*

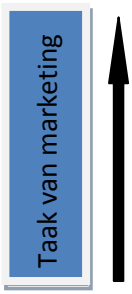
Wat betreft de klantwaarden kent iedere sector een aantal basiswaarden waaraan elke aanbieder moet voldoen. Door klanttevredenheidsonderzoek kunnen de specifieke waarden van de zorgvragers voor de eigen organisatie vastgesteld worden. De belofte aan de klant wordt ook bepaald door de factoren waarmee de organisatie zich kan onderscheiden van anderen, bijvoorbeeld schaalgrootte, prijs of specifieke competenties (kennis, vaardigheden, gedrag en ervaring). Factoren die niet makkelijk te imiteren of te ontwikkelen zijn door anderen leveren een duurzaam concurrentievoordeel op. De kernpropositie moet uiteraard passend zijn bij de competenties van de organisatie.

### 3.5 Profilering

De keuzes die de organisatie maakt in de positionering moeten voor de klant zichtbaar worden. De belofte moet worden waargemaakt. Onder profilering verstaan wij de manier waarop de organisatie het onderscheid met anderen laat zien aan de zorgvragers, verwijzers, overheden, verzekeraars etc. Het beeld dat de buitenwereld op deze manier van de organisatie heeft is het imago van de organisatie. Dit beeld moet consistent zijn in de verschillende interne en externe uitingsvormen van de organisatie.

Marketing heeft veel met emotie te maken. De keuze voor een organisatie of dienst heeft slechts in beperkte mate met rationele afwegingen te maken. De zorgvrager kiest voor de organisatie waar hij zich het meest prettig bij voelt. Het is belangrijk inzicht in de emotionele motieven van je zorgvragers te hebben en hierop in te spelen in je profilering. Het gaat er in profilering niet alleen om dat de organisatie bekend is, maar of de juiste associatie met de zorgorganisatie wordt gelegd. Organisaties kunnen dit waarnemingsproces beïnvloeden (*figuur 7)*. Dit gebeurt door aan te sluiten bij de klantwaarde, door met gerichte communicatie de bekendheid te vergroten en door het onderscheidende karakter te

versterken ten opzichte van concurrenten. Wanneer hierdoor een voorkeurspositie bij zorgvragers en verwijzers ontstaat, ontstaat er organisatieloyaliteit. Deze loyaliteit vermindert de kwetsbaarheid in concurrentie voor de zorgorganisatie. Zorgorganisaties kunnen zich profileren met merkbeleid en merkcommunicatie.




Organisatierelatie (=tweezijdig)
Organisatiebinding (=emotionele binding)
Organisatieloyaliteit (=voorkeur en loyaliteit)
Overall evaluatie (=prestatie van de organisatie & wat ervaart klant)
Waargenomen onderscheid (= dienstverlening relevant en onderscheidend)
Kenmerken en relevantie betekenis (=organisatie kennen en begrijpen)
Organisatie bekendheid (= organisatie kennen)

*Figuur 7. Opbouwen van 'merk' relatie*
*Naar: Boonekamp 2013*

Het 'merk' van de organisatie kan een symbool, logo of naam zijn waarmee de organisatie bekend staat. Herkenbaarheid, merkgedrag, merkloyaliteit, merkbinding en merkrelatie worden beïnvloed door de waarden van de klant. De koppeling tussen merkassociaties en klantwaarde geeft de klant houvast. Hierdoor wordt het keuzeproces voor de klant makkelijker.

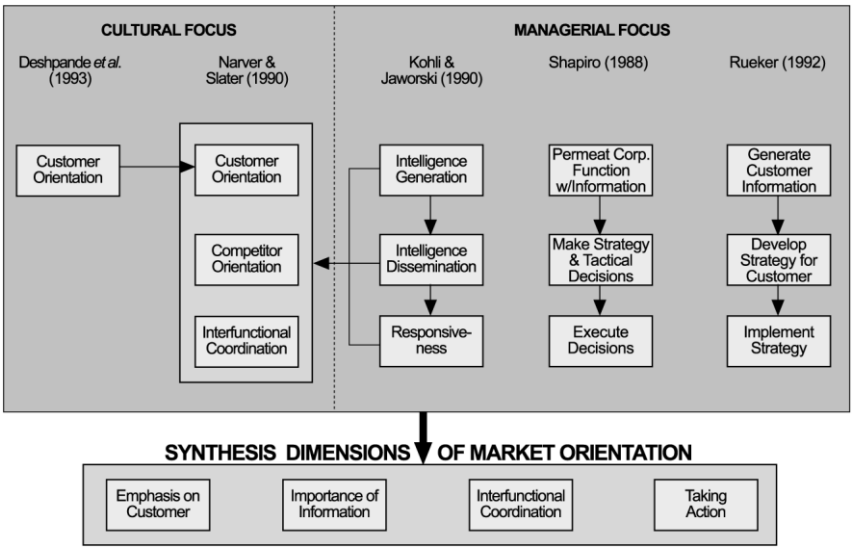
Alleen wanneer de interne profilering goed plaatsvindt zodat alle medewerkers werken en communiceren vanuit de kernwaarden, kan het gedachtegoed extern worden uitgedragen. Interne communicatie heeft als doel om de merkfilosofie, gebaseerd op de kernwaarden, te verankeren in het denken en doen van de medewerkers. Herkenbaarheid van de kernwaarden voor de klanten begint met een duidelijke herkenbaarheid hiervan in alle lagen van de organisatie. Dit is een voorwaarde voor een consistente merk-uitstraling. Van belang is daarbij dat de merkbeleving van de klanten, het imago, en de merkbeleving van de organisatie zelf, de identiteit, overeenstemmen.

Relatiemarketing is een belangrijk onderdeel van de profilering. Relatiemarketing is volgens Kotler: "het opbouwen en onderhouden van wederzijds aantrekkelijke relaties met relevante partijen (klanten, leveranciers, distributeurs) om voorkeur bij hen te creëren en daardoor handel op lange termijn te verzekeren". Relatiemarketing draagt bij aan vertrouwen, transparantie en een goed imago door duurzaam goede relaties met stakeholders op te bouwen, te onderhouden en te optimaliseren. Dit geldt zowel voor de zorgvrager, als voor andere stakeholders zoals verwijzers, banken, beroepsgroepen.

### 3.6 Implementatie

De manier waarop invulling kan worden gegeven aan de marktbenadering noemen wij het marketing concept. Centraal hierin staan de behoeften en wensen van de klanten. Dit concept is gebaseerd op het geheel aan keuzes met betrekking tot de legitimering, positionering en profilering, de drie kernvragen van strategische marketing.

De implementatie van het marketing concept wordt in de literatuur "market orientation" genoemd (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990: Lafferty & Hunt, 2005). Belangrijke vraag is hoe het marketing concept vertaald wordt in activiteiten en gedragingen van de hele organisatie. Uit de literatuur blijkt dat de effectiviteit van de organisatie toeneemt bij een krachtiger marktoriëntatie. De implementatie kan vanuit twee perspectieven worden bekeken: vanuit de management focus en vanuit culturele focus. Management processen staan vooral centraal in de strategievorming, de besluitvorming en het verzamelen en monitoren van klant gerichte managementinformatie. Bestuurders moeten beschikken over kennis van marketing activiteiten en relatiemarketing en deze kunnen toepassen binnen hun organisatie (Bennett, 2005). Wanneer veranderingen nodig zijn om de implementatie vorm te geven speelt het management een sleutelrol (Froelich, et al., 2011). De focus op voortdurende ontwikkeling en innovatie van de organisatie geeft hieraan een verdiepend karakter (Lafferty & Hult, 2001). De mate van klantgerichtheid is een aspect dat in de vezels van de organisatie, in de organisatiecultuur, verankerd moet zijn. Het gaat om een ondernemende, op innovatie gerichte cultuur en kernwaarden als outside-in denken en kwaliteitsgerichtheid. In de organisatie moet een klimaat heersen waar deze waarden groeien en bloeien.




*Figuur 8. Conceptueel model kerndimensies Lafferty & Hult (2001)*

Lafferty & Hult (2001) beschrijven vier kerndimensies voor de implementatie van het marketing concept (*figuur 8)*. Deze vier kerndimensies zijn voortgekomen uit een synthese van bestaande inzichten uit de literatuur.

De kerndimensies beschrijven overeenkomsten vanuit eerder beschreven perspectieven. Het betreft:

- klantfocus als prioriteit (klantbehoeften en klantwaarden);
- proces van dataverzameling (verzamelen van alle informatie over klanten/ doelgroepen en concurrenten);
- interne coördinatie (functie en divisie overstijgend delen van informatie en vormgeven in strategische en tactische besluitvorming);
- passende activiteiten (gericht op implementeren van een strategie die nodig is om het marketing concept vorm te geven).

Er kunnen een aantal activiteiten benoemd worden die centraal staan in de implementatie van het marketingconcept. Deze marketingactiviteiten zijn niet voorbehouden aan een aparte afdeling maar de beste resultaten worden behaald als het marketing denken in de verschillende bedrijfsfuncties is geïntegreerd. De belangrijkste marketing activiteiten zijn:

- De ontwikkeling van diensten en ideeën. De diensten moeten voortdurend blijven aansluiten op actuele klant- en marktwensen. De zorgvrager staat hierbij centraal.
- Promotie van de dienstverlening. De communicatie moet aansluiten op de gekozen markten, marktsegmenten en doelgroepen zorgvragers. De communicatie heeft als doel zowel het informeren als het beïnvloeden van zorgvragers.
- Distributie: de diensten moeten optimaal beschikbaar zijn voor de zorgvragers. Dit vraagt soms om creatieve oplossingen wat betreft plaats van dienstverlening, maar ook korte (of geen) wachttijden.
- Prijs-kwaliteitverhouding: deze is in de zorg minder relevant voor de zorgvrager, maar wel van belang voor de financier, overheid of verzekeraar.
- Bovengemiddelde marktkennis in de organisatie. Marktonderzoek levert hieraan een zinvolle bijdrage.

Wat de beantwoording van de basisvragen en de implementatie van het marketingconcept anders maakt en typeert in organisaties met een maatschappelijk doel die overwegend gebruik maken van sociale geldstromen, charity marketing, wordt nader onderzocht en beschreven.

# 4. CHARITY MARKETING

## 4.1 Inleiding

Beschreven wordt het marketingconcept en hoe de implementatie hiervan, de vertaling in activiteiten en gedragingen van de organisatie, wordt toegepast in organisaties die een maatschappelijk doel dienen en vooral gebruik maken van sociale geldstromen. Deze specificatie wordt 'charity marketing' genoemd. In het kader van deze thesis gaat het om charity marketing in zorgorganisaties. In aanvulling op zijn definitie van marketing schrijft Kotler over charity marketing:

> Fund raising reminds us that "causes" are marketed.

## 4.2 Legitimering in charity marketing

Voor de beantwoording van de legitimeringsvraag is zowel klantinzicht als marktinzicht vereist. Kenmerkend voor charity marketing is het multidimensionele klantenperspectief. Allereerst is de klant de begunstigde, de ontvanger van de dienstverlening van de organisatie. In de zorg is dit de zorgvrager. Dit is de basis, de primaire focus van de organisatie voor de legitimering. Daarnaast is, door het gebruik van sociale geldstromen, de donateur ook een stakeholder die als klant kan worden gezien. Dit multidimensionele klantperspectief maakt charity marketing een aparte 'tak van sport'.

Klantinzicht is enerzijds een belangrijke voorwaarde om dienstverlening te kunnen bieden die aansluit bij de wensen en behoeften van de klant. In charity marketing kan het daarbij dus gaan om wensen en behoeften van zowel zorgvrager als donateur. Als het gaat om de inhoud en vorm van de dienstverlening staat het belang van de zorgvrager voorop. Klantinzicht biedt organisaties ook de kans om de keuzes van de klant te beïnvloeden. In charity marketing is inzicht in de verschillende donateursgroepen en hun wensen en behoeften daarom van groot belang.

Prioriteit voor klantfocus is essentieel in marketing activiteiten. Het is in charity marketing belangrijk om zorgvuldig de zorgvragers te definiëren en behoeften te identificeren. Het gaat in charity marketing altijd om dienstverlening die niet of slechts gedeeltelijk uit reguliere (overheids)financiering kan worden gerealiseerd. Voor die dienstverlening worden sociale geldstromen benut. Er is sprake van een maatschappelijk belang om de dienstverlening vorm te geven. De focus op het maatschappelijke belang van de combinatie van doelgroep en dienst is kenmerkend voor charity marketing. Het doel van het inzetten van geld uit donaties in de zorg is directe of indirecte verbetering van de dienstverlening aan cliënten (ISF, 2004). Indirecte verbetering wordt onder andere bewerkstelligd door investeringen in onderzoek.

Directe verbeteringen vinden plaats in de dienstverlenende activiteiten zelf. Het kan gaan om vernieuwingen die gerealiseerd worden om beter aan te sluiten bij de klantvraag. Ook kan verbetering worden gezien als het mogelijk maken van dienstverlening die anders niet geleverd kan worden omdat er (nog) geen financiering voor bestaat.

De focus op donateurs als klant is een onderscheidend kenmerk van charity marketing. Er zijn verschillende groepen donateurs te onderscheiden, met ieder eigen behoeften en vragen zoals er ook verschillende groepen zorgvragers te onderscheiden zijn. Donateurgroepen zijn particulieren, (vermogens)fondsen, of het bedrijfsleven (Chad, 2012). Zij doneren, zoals de gedragscode voor fondsenwerving omschrijft, naast geld of goederen ook diensten. Er is sprake van fondsenwerving wanneer de donatie geen tegenprestatie vereist. De term sponsoring wordt gebruikt voor donaties waar wel een tegenprestatie voor wordt verlangd. Algemeen geldt dat donateurs geven op basis van relatie, de doelgroep zorgvragers en de behoefte om te helpen. Voor donateurs bepalen de kernwaarden, missie en impact van de organisatie mede de motivatie om juist deze organisatie te steunen. Zij willen ervaren dat de organisatie een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij. Het 'goede doel' dat de organisatie representeert en voelbaar maakt, de toegevoegde waarde voor de doelgroep, is hierin een belangrijk uitgangspunt. Bedrijven en particuliere donateurs willen zich hierin herkennen en verbinden zich hieraan.

Er kan een spanningsveld ontstaan tussen de focus op het goede doel, in zorgorganisaties het belang van de zorgvrager, en de focus op de behoefte van donateurs. Het is een uitdaging voor organisaties in het kader van marketing om hun activiteiten aan te passen zonder hun onderliggende ethiek van charity aan te tasten wanneer de organisatie afhankelijk is van deze bron van inkomsten voor het uitvoeren van (een deel van) de dienstverlening. Onderzoek wijst echter ook uit dat de implementatie van marketing activiteiten met betrekking tot fondsenwerving en marketing van diensten en projecten ten behoeve van de zorgvragers elkaar positief versterken (Bennett, 2005). Marketing zonder aantasting van de filosofie en cultuur van de charity organisatie, zodat dit aanvaarbaar blijft voor de stakeholders, blijft de opgave.

De legitimeringsvraag vereist ook marktinzicht. Op basis van marktinzicht maakt de organisatie de keuze op welke markten zij zich wil richten en welke rol zij hierin wil spelen. Naast het inzicht in de zorgmarkt is ook inzicht in de charitatieve sector nodig. Marktinzicht in de charitatieve sector betekent kennis over en inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van subsidieverwerving en fondsenwerving. De sector kent zijn eigen regelgeving. Ook beleidswijzigingen van de overheid die de inzet van vrijwilligers of de regels rond geefgedrag beïnvloeden zijn van groot belang. Het volgen van de ontwikkelingen in de

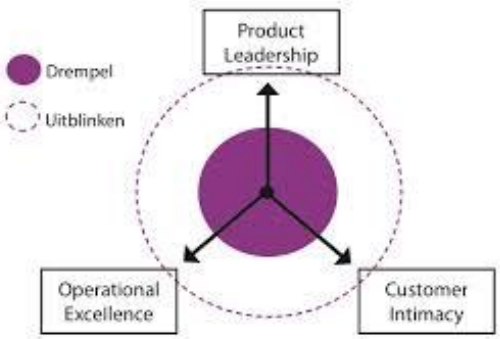
'reguliere' financiering geeft inzicht waar sociale geldstromen nu en in de toekomst noodzakelijk zijn en ingezet kunnen worden.

Concurrentie krachten betreffen de eigen bedrijfstak in de zorg, maar er is ook sprake van concurrentie tussen de verschillende organisaties die gebruik maken van sociale geldstromen. Het vereist een extra inspanning van de organisatie om ook goed inzicht te hebben en houden in de charitatieve sector. Het monitoren, evalueren en analyseren van activiteiten van andere charitatieve organisaties, zowel in hetzelfde als in andere segmenten, draagt bij aan dit inzicht.

### 4.3 Positionering in charity marketing

De positioneringvraag, hoe onderscheidt de organisatie zich duurzaam van anderen, wordt ingekleurd door de keuze voor een basisstrategie en de formulering van de kernpropositie op basis van de waarden die voor de klanten van cruciaal belang zijn. Het bijzondere in charity marketing is dat deze vraag ook richting de donateurs beantwoord moet worden.

De onvoorwaardelijke keuze voor één basisstrategie is volgens Tracey en Wiersema (1995) de basis voor een succesvolle organisatie. Dat betekent uitblinken in één waardestrategie en voldoen aan het drempelniveau van de andere waardestrategieën (*figuur 9)*. De primaire focus ligt ook in charity marketing op de zorgvrager, die focus bepaalt de keuze voor de waardestrategie. Er is echter sprake van twee verschillende doelgroepen klanten: zorgvragers en donateurs. Het belang van donateurs kan een spanningsveld oproepen in het kiezen van één basisstrategie. Mogelijk zal ook een tweede waardestrategie boven het drempelniveau ontwikkeld moeten zijn om een optimale waarde richting donateurs te creëren.




*Figuur 9.Waardestrategieën Treacy & Wiersema*

Van belang is vooral een heldere keuze te maken, ook als die elementen van verschillende basisstrategieën met elkaar combineert. Heldere keuzes maken en daar transparant over zijn in de communicatie voorkomt onduidelijkheid en loze waardebeloften. De focus op de

wensen en behoeften van de gebruikers van de dienstverlening moet in de vezels van de organisatie zitten. Bij charity marketing gaat het om diensten-doelgroep combinaties met een maatschappelijk belang. Voor de dienstverlening is geen reguliere financiering beschikbaar. Met betrekking tot de zorgvragers moeten de vragen zoals beschreven bij strategische marketing beantwoord worden om tot de kernpropositie te komen.

De organisatie heeft ook te maken met positionering in relatie tot de donateurs. Organisaties die gebruik maken van sociale geldstromen maken keuzes welke doelgroepen donateurs wel en niet benaderd worden. Hoffman (2002) onderscheidt twee hoofdgroepen potentiële gevers: de klanten en hun familie (uit tevredenheid of dankbaarheid) en buitenstaanders. Donateurs zijn ook op een andere manier uit te splitsen in subgroepen: (vermogens) fondsen, bedrijven en particuliere donateurs. Ook vrijwilligers behoren tot de klantgroep donateurs, want onder donaties worden conform de gedragscode voor fondsenwerving naast geld of goederen ook diensten verstaan. De marketingactiviteiten zullen per doelgroep andere accenten hebben.

De kernpropositie moet aansluiten bij de waarden van de donateur. Voor de donateur is het goede doel, verwoord in de kernpropositie voor de zorgvrager, het belangrijkste uitgangspunt (Chew & Osborne, 2006). Die propositie is het vertrekpunt voor alle fondsenwervende activiteiten. Het is essentieel om ook voor donateurs waarde te creëren en ze zo te binden aan de organisatie. Donateurs hechten in het algemeen grote waarde aan:

- De maatschappelijke betekenis van de organisatie, het 'goede doel'. Donateurs willen ervaren dat de organisatie een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij (Stebbins & Hartman, 2013). Zij willen een organisatie die 'het verschil wil maken'.
- De betrouwbaarheid van de organisatie. Dat betekent dat de organisatie herkenbaar is en consistent (Boonekamp, 2013). Het behoud van kernwaarden en de missie van de organisatie verhoogt de betrouwbaarheid voor donateurs.
- Een grote mate van verantwoording en transparantie.
- Een sterke emotionele binding met de organisatie. Het gaat vooral om het 'goede gevoel' ; de donateur wil er trots op zijn met de organisatie geassocieerd te worden

Omdat ook donateurs in verschillende doelgroepen zijn te onderscheiden zullen de accenten en precieze waarden per doelgroep divers zijn. Dit vraagt een nauwkeurige doelgroep segmentatie en op de doelgroep afgestemde marketingactiviteiten van de organisatie. Wij onderscheiden drie hoofdgroepen donateurs; particulieren, (vermogens)fondsen en bedrijven. Bij bedrijven spelen over het algemeen zakelijke en rationele motieven een belangrijke rol.

Voor donateurs moet duidelijk zijn wat de organisatie onderscheid van anderen. Het gaat

daarbij om de betekenis van de organisatie voor de zorgvragers, maar ook om efficiency, innovatief vermogen en sensitiviteit voor maatschappelijke ontwikkelingen. Wat betreft de invloed van concurrentie op de inkomsten (uit donaties) en op vrijwilligers gebied is er zowel sprake van competitieve als samenwerkende motieven met betrekking tot dienstverlening en fondsenwerving. Dat komt door hun samenvallende bestaansmissie, het goede doel (Chew & Osborne, 2006).

### 4.4 Profilering in charity marketing

De profilering van de organisatie, de herkenbaarheid van het unieke van de organisatie en haar doel, is in charity marketing essentieel voor de duurzame verbinding met zorgvragers en donateurs. Het werven en behouden van donateurs is een belangrijk doel van de profilering. Dit moet in communicatie, gedrag en symbolen van de organisatie zichtbaar worden.

In charity marketing gaat het er om gerichte activiteiten te organiseren die zorgen voor een sterke binding van mensen aan je organisatie. Dit gevoel van verbinding betekent een diepe, betekenisvolle en duurzame connectie tussen organisatie en donateurs. Emotionele verbinding gaat gepaard met gevoelens van vertrouwen, integriteit, trots en passie voor de organisatie. Door inzicht te hebben in waaróm donateurs zich verbonden voelen met de zorgvragers van jouw organisatie, kun je inspelen op die emotie en de waarneming met gerichte communicatie beïnvloeden. Emotionele motieven die een rol kunnen spelen om de organisatie te steunen zijn bijvoorbeeld medelijden, dankbaarheid, waardering, schuldgevoel en angst. Religieuze overtuiging, gewoonte of beleefdheid jegens de vrager kunnen ook een rol spelen. Voor bedrijven en vermogende particulieren geldt vaak een combinatie van persoonlijke en zakelijke motieven zoals fiscale voordelen en vergroten van de naamsbekendheid.

Het binden van de donateurs aan het merk van je organisatie is belangrijk. Het doel daarvan is het opbouwen van een duurzame relatie met donateurs. Zoals in 3.2.3 is beschreven begint het met naamsbekendheid. Het 'merk' van de organisatie berust op een set van ervaringen, associaties en verhalen in het hoofd van zowel zorgvragers als donateurs (Boonekamp, 2013). Een samenhangend geheel van communicatievormen en inhoudelijke punten draagt positief bij aan de merkperceptie van stakeholders. Verzoeken om donaties moeten samengaan met een goed verhaal dat vertelt waarom *dit* geld *nu* nodig. Voor donateurs wordt merkbinding vooral opgebouwd op basis van het goede verhaal. Wanneer dit verhaal persoonlijk wordt overgedragen is het effect het grootst. Het opbouwen en onderhouden van de relatie met donateurs vereist intensieve relatiemarketing.

De koppeling tussen merkassociaties en klantwaarden voor de donateur beïnvloedt het

geefgedrag in positieve zin. De loyaliteit jegens de organisatie wordt hierdoor vergroot. Voor donateurs is dit het geval wanneer:

- Zij zich herkennen of geraakt worden door de motieven van de organisatie om te helpen. Een samenhangende, duidelijke, authentieke boodschap draagt bij aan een eenduidige beleving van wat je als organisatie wilt uitstralen. Levensovertuiging en zingeving kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.
- Zij emotionele betrokkenheid ervaren bij het doel van de organisatie. De emotie kan zeer divers zijn; het kan onder andere gaan om spanning, plezier of het geïnspireerd raken door het doel.
- Het merk innovatie en daadkracht weerspiegelt.

Belangrijke donateurs kunnen betrokken worden bij de besluitvorming over de profilering.

In de communicatie gaat het allereerst om een inspirerend en overtuigend verhaal waarom de organisatie geld nodig heeft. De boodschap dat donateurs iets kunnen doen voor de doelgroep moet zo duidelijk, eenvoudig, concreet en expliciet mogelijk zijn. Een dreigend exploitatietekort is niet inspirerend voor donateurs. Belangrijke aspecten in de communicatie zijn de doelgroep zorgvragers, hun probleem en behoefte. Het probleem mag indringend en emotioneel worden beschreven. Daarnaast kan cijfermateriaal gebruikt worden om de ernst van het probleem te onderstrepen. Het verhaal vanuit klanten en vrijwilligers wordt daarbij vaak positiever geïnterpreteerd en als betrouwbaarder gewaardeerd dan het verhaal vanuit de organisatie zelf (Blades, MacDonald & Wilson, 2012). Wanneer de verhalen een gevoel van herkenning en warme gevoelens losmaken zal dit bijdragen aan de verbinding van de donateur aan de organisatie (Merchant et al., 2011). Het verhaal kan in taal en beeld worden verteld, waarbij beeld een krachtiger beroep doet op de emotie dan taal. De belofte van de organisatie kan worden omgezet in een slogan. Wat de organisatie onderscheidt van de concurrent, waarom zij iets unieks betekent voor de zorgvrager, moet onderbouwd worden zodat de boodschap betrouwbaar overkomt en geen verkooppraat lijkt.

Alle medewerkers moeten het doel steunen en er wordt van hen verwacht dat ze dit publiekelijk uiten (ISF, 2004). Interne profilering is belangrijk om de boodschap eenduidig en consequent uit te stralen als organisatie. Wanneer het benutten van sociale geldstromen nieuw is voor de organisatie moet hieraan aandacht worden besteed voordat de organisatie donateurs gaat werven. Dit kan in interne communicatie zoals nieuwsbrieven en intranet. Ook in selectie en inwerkprocedures kan hieraan uitvoerig aandacht worden besteed.

### 4.5 Implementatie charity marketing

Voor het verkrijgen en benutten van sociale geldstromen is commitment van het hoger management en de bestuurder essentieel. Er moeten belangrijke strategische en financiële

keuzes gemaakt worden. Het werven van donateurs vraagt investeringen die voor de baten uit gaan. In principe is werving van sociale geldstromen een vorm van ondernemen. Het goede verhaal moet 'verkocht' worden, er moet tijd en geld worden geïnvesteerd en de organisatie moet projectmatig kunnen denken en werken. Kennis van marketing en van het werven van fondsen moet in de organisatie aanwezig zijn en geborgd worden. Hiervoor moeten menskracht en middelen gereserveerd worden. Deze middelen worden ruimschoots terugverdiend door de opbrengsten uit de sociale geldstromen. Klantgerichtheid heeft ook in charity marketing de prioriteit. De onvervulde behoefte van een groep zorgvragers, waarvoor de organisatie een oplossing heeft waar geen reguliere middelen voor beschikbaar zijn, is het uitgangspunt voor de inzet en het verwerven van sociale geldstromen en creëert de urgentie hiervan. De creativiteit en het innovatief vermogen van de organisatie moeten echter niet alleen benut worden voor het vinden van passende antwoorden voor de zorgvragers. Deze zijn ook noodzakelijk bij het ontwikkelen van activiteiten om sociale geldstromen te verkrijgen. De voortdurende ontwikkeling van het dienstenportfolio ten behoeve van zorgvragers moet in de communicatie met donateurs worden gebruikt. Ook het portfolio van activiteiten en evenementen om donateurs te werven is voortdurend in ontwikkeling.

Intensieve dataverzameling rond de verschillende groepen donateurs levert aan het verkrijgen van sociale geldstromen een waardevolle bijdrage. Specifiek voor het verzamelen van data in charity marketing is het in kaart brengen van informatie over alle factoren die de verschillende doelgroepen donateurs betreffen. Voor het registreren, integreren en toepasbaar maken van de diverse meetgegevens is goede software beschikbaar die de fondsenwerving vereenvoudigt en ondersteunt. Het gebruik hiervan is ook voor kleinere organisaties bereikbaar en vormt de basis van dataverzameling en het optimaal gebruik hiervan door de organisatie (Weinstein, 2002). Een goed customer relationship management systeem (CRMS) helpt om een relatie met donateurs op te bouwen en de meest aantrekkelijke donateurs te identificeren. Het vastleggen van donateurgegevens en informatie betreffende het geefgedrag (frequentie, hoogte, aanleiding/actie, tevredenheid e.d.) in een CRMS maakt passende en gerichte communicatie mogelijk. Door het geefgedrag te monitoren komt de organisatie ook (potentiële) grote gevers op het spoor waar extra aandacht aan kan worden geschonken in het onderhouden van de relatie. Het is voor de organisatie bij de steun van bedrijven belangrijk om te screenen met wie er zaken gedaan wordt: de naam van het bedrijf wordt door de donatie verbonden aan die van de organisatie (ISF, 2004). Wanneer dit onvoldoende aandacht heeft kan er imagoschade optreden voor de (zorg)organisatie.

Evenals bij de klanten is het meten van de behoeften en de tevredenheid van donateurs belangrijk. Dit kan via één op één contacten of mailings. Het is effectief gebruik te maken van

focusgroepen met grote donateurs en donateurs vanuit bedrijven. Meetgegevens moeten zichtbaar gemaakt worden en gebruikt worden voor verbetering.

### 4.6 Relatiemanagament

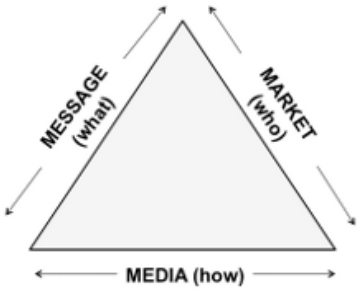
De promotie en communicatie is er in charity marketing op gericht om sociale geldstromen op gang te brengen en te behouden. Hiervoor is intensief relatiemangement nodig. Onder relatiemanagement in charity marketing verstaan wij het identificeren, behouden en het versterken van donateurrelaties, zodat aan de doelstellingen van alle partijen is voldaan. Doel is het opbouwen en onderhouden van wederzijds aantrekkelijke relaties.

Door de marketing richting zorgvragers en het relatiemanagement richting donateurs te integreren in de operationele activiteiten ontstaat er één geluid in de communicatie in de gehele organisatie (Bennet, 2005).

Om een duurzame emotionele binding te creëren met de verschillende doelgroepen donateurs moet het management actief zoeken naar mogelijkheden om verbinding te triggeren. Het is van belang dat het hoger management het belang van het creëren van verbinding met donateurs erkent en dit weerspiegelt in het eigen gedrag. Om goed relatiemanagement vorm te geven moet de organisatie ondernemend, pro-actief, secuur (in afspraken), communicatief en sociaal vaardig zijn. Contacten met grote particuliere donateurs, fondsen en bedrijven zijn kansrijker wanneer deze via de bestuurder of het hoger management verlopen. Eerste contacten vinden vaak in of via het eigen netwerk plaats. Wanneer hoger management en medewerkers zelf doneren heeft dit een positieve uitwerking bij het werven van andere donateurs. In persoonlijke contacten wordt het meest geworven tegen de minste inspanning. De communicatie met de donateurs moet gevoelens van nabijheid, het onderdeel zijn van de organisatie en het zich verbonden voelen met de doelgroep klanten stimuleren.

Het opbouwen van een relatie met donateurs begint met de werving. Het meest kansrijk is dit wanneer het eigen netwerk hiervoor benut wordt. Het gaat hierbij om eigen medewerkers, invloedrijke mensen uit het persoonlijk netwerk van medewerkers of zorgvragers en om bezoekers van de website van de organisatie. Het begint met het durven vragen, iets dat voor veel zorgorganisaties een drempel lijkt. Wanneer de organisatie de naamsbekendheid wil vergroten kan een comité van aanbeveling aangesteld worden. Van belang is dan vooral te letten op het netwerk van de mensen die in het comité zitting nemen.

Kritische factoren voor het benaderen van donateurs zijn het vragen van het juiste bedrag, het moment van vragen, aansluiting van het project bij de donateur, binding tussen vrager en donateur en de wijze waarop deze benaderd wordt *(figuur 10)*.




*Figuur 10. Kritische geeffactoren*

De verbinding met de donateur wordt gekenmerkt door het enthousiasme van de donateur wanneer hij een organisatie steunt; met passie voor het goede doel en vergaande interesse voor de activiteiten van dit doel. Activiteiten gericht op het versterken van de emotionele verbinding met donateurs blijken de moeite waard om in te investeren. Dit gevoel heeft namelijk een aantal positieve effecten op het geefgedrag zoals:

- hogere donaties;
- vaker doneren;
- duurzame geefrelatie;
- goede mond op mond reclame.

Daarnaast zijn andere belangrijke opbrengsten van een sterke verbinding met donateurs:

- deelname aan activiteiten als vrijwilliger (cocreatie van evenementen);
- deelname in focus groepen, dit draagt bij aan feedback en evaluatieve data;
- donateur ervaart dat hij invloed heeft, ervaart een relatie met de organisatie;
- donateur is er trots op met de organisatie geassocieerd te worden;
- donateur neemt inadequate acties eerder voor lief;
- creëert loyaliteit, dus betere concurrentiepositie ten opzichte van andere doelen.

Van de organisatie vraagt dit gerichte keuzes en ruime aandacht voor relatiemanagement. Er is een positief verband tussen de impact van relatiemanagement en de donateur tevredenheid.

Het management moet door formele en informele contacten zorgdragen voor een goede relatie met donateurs. Donateurs verlangen formeel geen tegenprestatie voor hun donatie. Om de relatie te onderhouden moeten zij minimaal bedankt worden en geïnformeerd over de voortgang van het project. Bij fondsen en bedrijven worden eisen gesteld aan de inhoud van deze projectverantwoording. Vermogende particulieren zijn vaak ondernemende mensen met een krachtige visie. Het versterkt de relatie wanneer de organisatie behalve op hun geld

ook een beroep doet op hun visie en ideeën. Het vergaren van feedback, zorgvuldige klachtenanalyse en donateurs laten meedenken over de strategie zorgt voor waardevolle informatie en een goede verbinding. Medewerkers moeten hierbij beschouwd worden als waardevolle resources: zij staan dicht bij de cliënt en donateur voor vergaren van feedback (Chad, 2012). Met name face tot face contacten en persoonlijke benadering leveren veel informatie op. Deze informatie moet verwerkt worden in het CRMS zodat iedereen die met de donateur contact legt hierover kan beschikken.

Donaties door bedrijven zijn makkelijker te verwerven wanneer het niet om geld maar om andere zaken gaat. Daarbij valt te denken aan het ter beschikking stellen van kennis of hulpmiddelen, het gebruik maken van het netwerk van het bedrijf of diensten die het bedrijf kan leveren.

Er zijn diverse mogelijkheden om het donateurs makkelijker te maken een duurzame verbondenheid met de organisatie te onderhouden. Hierbij valt te denken aan het gebruik van social media, online blogs en het verspreiden van nieuwsbrieven. Bij grotere donateurs, particulier of uit het bedrijfsleven, is gepersonaliseerde informatie zinvol. Dat betekent focus op aspecten die voor deze klant belangrijk zijn, die zijn/haar gevoel raken. De besteding van gelden kan middels projectfinanciering worden gekoppeld aan donateursbehoeften, hetgeen tot grotere tevredenheid zal leiden. Het is in het kader van relatiemanagement verstandig alle donateurs regelmatig op de hoogte te houden van ontwikkelingen binnen de organisatie. Dit kan middels nieuwsbrieven, de website of bijeenkomsten. Bij grotere donateurs, fondsen of bedrijven is het verstandig persoonlijk contact te houden. Oog voor wederzijdse belangen is daarbij essentieel.

De communicatie moet behalve een duidelijke en appelerende boodschap ook de betrouwbaarheid van de organisatie uitdrukken (Bennett, 2013). Daarbij gaat het onder andere over financiële betrouwbaarheid. Verantwoording van de besteding van financiële middelen met een specificatie naar gelden die verkregen zijn uit fondsenwerving en donaties is hierbij vanzelfsprekend. Het CBF keurmerk en de ANBI status representeren voor (potentiële) gevers de financiële betrouwbaarheid. Hierin wordt onder andere omschreven welk maximum percentage van de middelen aan overheadkosten mag worden besteed. Het voldoen aan de eisen voor deze keurmerken vraagt veel (administratieve) inzet van organisaties, maar creëert een gevoel van betrouwbaarheid bij donateurs. Het belang hiervan neemt toe; de nieuwe generatie donateurs verwacht meer transparantie en verantwoording (Chad, 2012).

De verantwoording en transparantie betreffen ook de activiteiten zelf. Het betreft enerzijds

het rechtmatig inzetten van de middelen, dat wil zeggen voor de juiste projecten kiezen, passend bij het maatschappelijk karakter van de sociale geldstromen. Anderzijds gaat het om het efficiënt inzetten van de middelen binnen het project; het financiële resultaat en de wijze waarop de middelen zijn ingezet. Uitgangspunten voor betrouwbaar gebruik van middelen uit fondsenwerving zijn dat deze in de dienstverlening geen afbreuk mogen doen aan de beginselen van solidariteit en toegankelijkheid voor iedereen, en dat de gelden alleen gebruikt mogen worden voor activiteiten die niet door de overheid worden gefinancierd (ISF, 2004). De organisatie moet dit beschrijven en verantwoorden in de projectverantwoording van de activiteiten.

### 4.7 Conclusie

Charity marketing is een aparte tak van sport. De dienstverlening betreft een diensten-doelgroep combinatie waarvoor sociale geldstromen benut worden omdat er geen reguliere (overheids)financiering beschikbaar is. Dat vraagt van de organisaties die hierin willen opereren specifieke kerncompetenties.

Bij legitimering gaat het om:

- Klantfocus; zorgvuldig definiëren en identificeren van wensen en behoeften van zowel zorgvragers als donateurs. Hierbinnen verdient het spanningsveld tussen de focus op het goede doel, in zorgorganisaties het belang van de zorgvrager, en de focus op de behoefte van donateurs speciale aandacht (Badje 2006). Ook inzicht in het maatschappelijk belang van de dienstverlening aan de zorgvragers is essentieel.
- Marktinzicht; naast inzicht in de charitatieve sector ook inzicht waar sociale geldstromen nu en in de toekomst noodzakelijk zijn en ingezet kunnen worden.

Bij positionering gaat het om:

- Waarde creatie voor de verschillende groepen donateurs.

Bij profilering gaat het om:

- De communicatie, het gedrag en de symbolen van de organisatie. Deze moeten leiden tot het werven en behouden van donateurs.
- Activiteiten die een diepe, betekenisvolle en duurzame connectie tussen organisatie en donateurs creëren

Bij implementatie gaat het om:

- Creativiteit en innovatief vermogen om sociale geldstromen te verkrijgen.
- Het monitoren van geefgedrag en deze gegevens gebruiken in het relatiemanagement.
- Het ‘verkopen’ van het goede verhaal aan potentiele donateurs.

Bij relatiemanagement gaat het om:

- Identificeren, behouden en het versterken van de relatie met donateurs.
- Het versterken van de emotionele verbinding met donateurs.
- De verantwoording en transparantie van zowel financiële als inhoudelijke aspecten van de activiteiten.
- De vaardigheden en rol van het hoger management.
- De integratie van activiteiten richting zorgvragers en donateurs.

# 5.DATAVERZAMELING EN ANALYSE

## 5.1 Inleiding

Om gegevens te verzamelen zijn zes organisaties geselecteerd. Van deze organisaties zijn de websites geanalyseerd en zijn interviews gehouden met bestuurders/directeuren om gegevens uit de empirie te verzamelen over de hoofdkenmerken en kerncompetenties van charity marketing. Om de selectie te kunnen maken zijn websites en jaarverslagen van potentiele organisaties bestudeerd. De identificatie en selectie van de organisaties heeft plaatsgevonden met behulp van de volgende criteria:

- De organisatie verwerft sociale geldstromen als inkomstenbron voor minimaal 10% van de totale inkomsten. De kleine afwijking van dit percentage bij het Leger des Heils is beoordeeld als aanvaardbaar.
- De organisatie financiert activiteiten in de (gezondheids)zorg.
- De organisatie is in Nederland werkzaam.
- De gezamenlijke organisaties representeren een brede variatie van dienstverlening in de zorgsector.

In dit hoofdstuk wordt een kort beeld geschetst van de onderzochte organisaties. Aansluitend worden de resultaten van de website-analyse en de analyse van de interviews weergegeven. Tot slot volgt een conclusie met de belangrijkste bevindingen uit het empirisch onderzoek.

## 5.2 Respondenten

### Exodus

Ontstaan

In 1981 is het eerste Exodus huis ontstaan in de kelder onder een flat in de Haagse Moerwijk, een huis voor mensen die na hun detentie nergens anders terecht konden. Later is er een landelijk samenwerkingsverband opgezet. Op 1 januari 1997 is Exodus Nederland opgericht waarbij alle lokale stichtingen (de Exodushuizen) zijn aangesloten.

Missie

Exodus gelooft in verbetering van de situatie van mensen met een verleden waarin criminaliteit een rol heeft gespeeld. Ex-gedetineerden en bijna ex-gedetineerden krijgen van Exodus persoonlijke begeleiding, gericht op integrale en professionele aanpak van hun problemen. Doel: zelfstandig wonen, betaald werken en aangaan van (intieme) relaties. De inzet van vrijwilligers is in al het Exoduswerk van groot belang.

Cijfers

Exodus werkt met 1800 vrijwilligers en 230 betaalde krachten (150fte).

| | | | |
|---|---|---|---|
| Totale omzet 2012 | € | 10.753.693 | |
| Subsidie overheden e.d. | € | 9.332.777 | |
| Fondsen en overige baten | € | 1.420.916 | 13% |

**Wielewaal**

Ontstaan

Wielewaal is in 1977 opgericht als organisatie voor vakanties voor een speciale doelgroep; (lichamelijk) gehandicapte kinderen en jongeren. Later is de doelgroep uitgebreid. Sinds 2005 organiseert Wielewaal naast vakanties ook vakantiedagopvang in de vorm van kinderthem weken voor kinderen en jongeren met een beperking. In 2010 zijn daar de logeerweekenden bijgekomen en in 2012 de campingrecreatie.

Missie

Stichting Wielewaal biedt kinderen, jongeren en volwassenen met een beperking mogelijkheden voor een leuke weekend- en/of vakantiebesteding.

Cijfers

De Wielewaal werkt met 1149 vrijwilligers en 28 betaalde krachten.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Totale omzet 2012 | € | 1.618.142 | |
| Deelnemersbijdrage en overige | € | 1.408.142 | |
| Fondsen en overige | € | 210.000 | 13% |

**Kuria**

Ontstaan

In september 1992 is Kuria ontstaan vanuit de gezamenlijke kerken om ernstig zieke mensen te verzorgen en niet in eenzaamheid te laten sterven.

Missie

De Stichting Kuria heeft als doel: christelijke gastvrijheid en verzorging bieden aan mensen die aan een ongeneeslijke ziekte lijden en zich op hun sterven voorbereiden. Dit geldt voor allen die deze vorm van zorgverlening nodig hebben, ongeacht hun levensovertuiging en levenswandel tot nu toe. Centraal in die zorg staat de persoonlijke aandacht voor de patiënt. Kuria wil een "thuis" zijn voor mensen die thuis willen sterven. De "patiënten" of beter "bewoners" beschikken in het huis over een eigen kamer, die zij geheel of gedeeltelijk met hun eigen spullen kunnen inrichten, voor zover ze die hebben.

Cijfers

Kuria werkt met 166 vrijwilligers en 22 betaalde medewerkers.

| | | |
|---|---|---|
| Totale omzet 2012 | € 1.695.000 | |
| Subsidie | € 250.000 | |
| Giften e.d. | € 388.000 | 23% |

**KWF Kankerbestrijding**

Ontstaan

In 1949 is Stichting Koningin Wilhelmina Fonds opgericht om het geld van het Gouden Regeringsjubileum te beheren. In dezelfde maand heeft een groep Amsterdamse notabelen de Vereniging Steun aan het Koningin Wilhelmina Fonds in het leven geroepen met als doel geld in te zamelen. Vanaf 1 juni 2007 zijn de Vereniging en de Stichting gefuseerd tot één Stichting: Stichting Koningin Wilhelmina Fonds voor de Nederlandse Kankerbestrijding. Oftewel KWF Kankerbestrijding.

Missie

Kanker zo snel mogelijk terugdringen en onder controle brengen. KWF Kankerbestrijding is er voor mensen die leven met kanker en de mensen die met hen samenleven. Doel:
minder kanker, meer genezing en een betere kwaliteit van leven voor kankerpatiënten.

Cijfers

KWF kankerbestrijding werkt met 100.000 vrijwilligers en 167 (140fte) betaalde medewerkers.

| | | |
|---|---|---|
| Totale omzet 2012 | € 146.300.000 | |
| Subsidies | € 2.500.000 | |
| Beleggingen | € 6.600.000 | |
| Fondsen giften e.d | € 137.200.000 | 93% |

**Leger des Heils**

Ontstaan

Het Leger des Heils is in Engeland opgericht door predikant William Booth. Hij wilde iets voor de arme bevolking betekenen; bracht hen het evangelie en eten. In 1878 begon zijn werk vruchten af te werpen onder de naam 'The Salvation Army' (Leger des Heils). Een leger dat strijdt tegen lichamelijke en geestelijke honger, armoede en andere maatschappelijke wantoestanden, sprak velen aan.

Missie

Het Leger des Heils is een internationale beweging en behoort tot de universele christelijke kerk. De boodschap is gebaseerd op de Bijbel. De dienstverlening wordt gestimuleerd door de liefde tot God. De opdracht is het Evangelie van Jezus Christus te prediken en in Zijn naam menselijk nood te lenigen zonder enige vorm van discriminatie.

Cijfers

Het Leger des Heils werkt met 5440 betaalde krachten en 1000 vrijwilligers (2011)

| | | |
|---|---|---|
| Totale omzet | € 331.200.000 | |
| Subsidie overheden | € 298.100.000 | |
| Beleggingen | € 2.500.100 | |
| Fondsen en giften e.d. | € 30.600.000 | 9,2% |

**Regenboog Groep**

Ontstaan

De Regenboog Groep is in de jaren 70 opgericht voor een snel groeiende groep drugsgebruikers die steeds meer in het openbaar gingen dealen en gebruiken. In de jaren 80 is daar de groep verslaafden met aids aan toegevoegd. Door overnames en groei van de organisatie zelf heeft de organisatie een omvang zoals nu.

Missie

De Regenboog Groep stimuleert de ontwikkeling van kwetsbare mensen om hen actief deel te kunnen laten nemen aan de maatschappij. Doel: De Regenboog Groep richt zich op verslaafden, dak- en thuislozen of mensen met sociaal of psychiatrische problemen en wil hen helpen weer te participeren in de samenleving.

Cijfers

De Regenboog Groep werkt met 159 betaalde krachten en 970 vrijwilligers

| | | |
|---|---|---|
| Totale omzet 2012 | € 9.753.230 | |
| Subsidies | € 7.216.077 | |
| Overige baten en fondsen | € 2.537.153 | 26% |

## 5.3 Website analyse

De analyse van de websites en interviews hebben plaatsgevonden op basis van de hoofdkenmerken en kerncompetenties vanuit de literatuur, zoals genoemd in 3.5. Het gaat hierbij samengevat om kerncompetenties op het gebied van:

- Legitimering: klantfocus en marktinzicht;
- Positionering: waardecreatie voor donateurs;
- Profilering: communicatie en activiteiten om donateurs te werven en behouden;
- Implementatie: creativiteit en innovatief vermogen, dataverzameling;
- Relatiemanagement: relatie met donateurs, transparantie en leiderschap.

Opvallende zaken die niet binnen de theoretische items passen worden aan het einde vermeld.

Waar 'donateurs' staat bedoelen we alle doelgroepen gevers (fondsen/ vermogensfondsen/ bedrijven/ particulieren/ vrijwilligers). Als het om één doelgroep gevers gaat benoemen we die apart.

Legitimering

Kenmerken van de missie en visie worden helder weergeven; het gaat om kwetsbare mensen in de samenleving, meedoen aan het maatschappelijk gebeuren en om kwaliteit van bestaan. Aan de hand van de vele foto's op de websites en in de jaarverslagen wordt duidelijk waar de organisaties voor staan. De websites stralen energie uit door de vele verhalen en het beeldend materiaal. Er wordt opgeroepen donateur te worden waardoor het voor de organisatie mogelijk blijft in te spelen op steeds weer vernieuwde actuele noodzakelijke behoeften. Drie van de zes organisaties gebruiken geld vanuit donaties voor wetenschappelijk onderzoek voor indirecte verbetering van de dienstverlening.

Positionering

De bronnen van inkomsten die worden genoemd zijn subsidies en AWBZ inkomsten. Andere bronnen van inkomsten die worden genoemd zijn giften, fondsen, bedrijven, donaties en loterijen. De organisaties lopen vaak voorop, zijn eerste in Nederland die vernieuwende activiteiten oppakken en zijn regelmatig een landelijk voorbeeld. Voor vier van de zes organisaties speelt de couleur locale een belangrijke rol. In de organogrammen wordt zichtbaar dat het in vijf van de zes organisaties gaat om platte organisaties. Kernwaarden zijn betrokkenheid, mensgericht, toegankelijk en transparantie.

Profilering

Voor het werven en behouden van donateurs wordt gebruik gemaakt van een doneerknop. Deze doneerknop is direct zichtbaar op de homepage en maakt het doneren laagdrempelig. Er wordt opgeroepen voor het doen van een donatie, voor steun aan de stichting, om donateur te worden en om direct te doneren en mee te helpen. Vier van de zes organisaties beschikken over een webshop waarin producten te koop zijn die (onder andere) gemaakt worden door de doelgroep. Daarnaast is er een organisatie waarbij je via de doneerknop op

een winkelpagina komt. Als er aankopen worden gedaan via die winkelpagina gaat er automatisch een donatie naar de betreffende organisatie. Om aan te sluiten bij de huidige communicatievormen en een zo groot mogelijk publiek te bereiken maken alle organisaties gebruik van social media in de vorm van Twitter, Facebook en Linked-in. Om grote giftgevers te interesseren voor notariële schenkingen wordt ook gewezen op het mogelijke belastingvoordeel.

De ambassadeurs van de organisaties zijn veelal de eigen zorgvragers. Je kunt ze uitnodigen om hun eigen persoonlijke verhaal te komen vertellen. Eén organisatie maakt heel veel gebruik van bekende Nederlanders die hun persoonlijke verhaal vertellen. Er wordt gebruik gemaakt van filmpjes waarin persoonlijke boodschappen worden gegeven en de doelgroep aan het woord wordt gelaten. Het is duidelijk zichtbaar dat de organisaties werken met vrijwilligers en altijd op zoek zijn naar nieuwe vrijwilligers. Enerzijds om mee te werken in de directe hulpverlening, anderzijds een oproep om collectant te worden. Er wordt een oproep gedaan aan bedrijven zich te verbinden aan de organisatie. Soms als sponsor, maar ook door een bedrag ter beschikking te stellen voor een project of door het leveren van diensten of producten. Eén van de organisaties biedt een maatschappelijk verantwoord uitje aan waarin je direct kennis kunt maken met de verhalen van de doelgroep.

Implementatie

Het bedrijfsleven wordt via de websites opgeroepen mee te doen en er wordt betrokkenheid gecreëerd bij allerlei activiteiten. Ketensamenwerking is zichtbaar. De donateurs die zich hebben verbonden aan de organisaties zijn bij drie van de zes duidelijk zichtbaar. In één geval wordt aangegeven dat de website mede mogelijk is gemaakt door….
Via Stichting vrienden van… wordt men uitgenodigd een gift te doen.

Relatiemanagement

Om de relatie op te bouwen en te onderhouden worden nieuwsbulletins gebruikt. Deze worden op verschillende manieren aangeboden. Het nieuwsblad kan via de post of via de mail in PDF worden ontvangen. Transparantie wordt nagestreefd door op de website het jaarverslag en jaarrekening toegankelijk te maken. Om vertrouwen in de organisatie te winnen zijn de ANBI status en de verschillende keurmerken duidelijk zichtbaar. Naast keurmerken van de zorg zijn er ook branche gerelateerde keumerken zoals van de NBAV(Nederlandse Branchevereniging Aangepaste Vakanties). Voor fondsenwerving hebben de organisaties het CBF keurmerk (Centraal Bureau Fondsenwerving) waarbij onafhankelijke controleurs erop toezien dat elke euro goed wordt besteed.

## 5.4 Interview analyse

Legitimering

De focus op mensen die gebruik maken van de dienstverlening is in alle organisaties die directe ondersteuning aan zorgvragers bieden ideëel van karakter. De zorgvragers zijn vooral de meest kwetsbare groepen mensen waar in de reguliere zorg geen passende ondersteuning voor is. Het ideaal om juist voor deze groepen iets te betekenen kenmerkt de organisaties en hun bestuurders. De missie en visie worden helder weergegeven. In woorden en uitstraling is dat duidelijk hoorbaar, zichtbaar en voelbaar. Het belang van deze groep zorgvragers staat bij alle organisaties voorop. Er wordt veel tijd gestoken in het contact met donateurs, het ontwikkelen van passende projecten die het aantrekkelijk maken voor de gevers, het opzetten van verschillende acties en het bijhouden van kennis op het gebied van fondsenwerving. Dit alles staat voortdurend ten dienste van de dienstverlening voor zorgvragers. Bestuurders/directeuren zijn zich ten volle bewust van wat zij voor zorgvragers kunnen en willen betekenen, maar zijn bescheiden over hun kennis en expertise op het gebied van het werven en behouden van sociale geldstromen.

*"Marketing en commercie klinkt bijna vies in de zorg, maar is eigenlijk emotie"*
*-Michel Rudolphie-*

Financiële donaties komen grotendeels voort uit fondsen. Met fondsen moet een goede relatie worden opgebouwd. Vernieuwing is belangrijk voor fondsen; het innovatieve en creatieve denken van de organisatie is voor hen van belang. Zij financieren bij voorkeur projecten voor nieuwe groepen zorgvragers, of met een vernieuwend karakter qua dienstverlening. De organisatie moet aannemelijk maken dat zij dit op termijn kunnen verduurzamen en vanuit andere bronnen kunnen voortzetten. Het komt ook voor dat een idee waar de organisatie helemaal achter staat niet aansluit bij de doelstelling van het fonds. Meerdere organisaties gebruiken gelden van fondsen voor nieuwe projecten om daarmee, vanuit de resultaten van het project, overheidsgelden te verkrijgen voor de langere termijn. Het aanvragen van fondsen is veel werk, net als de verantwoording die er bij hoort. Nadeel is dat toezeggingen over het algemeen maar voor één jaar gelden.

Vermogensfondsen zijn interessant voor de organisaties omdat hieruit nog wel eens meerjarige toezeggingen voortvloeien. Deze fondsen gedragen zich meer als zakelijke investeerders. Dit vraagt een meer zakelijke benadering vanuit de organisaties.

Fondsen en bedrijven willen geen verlengstuk van de overheid zijn. Zij zijn niet bereid om dienstverlening te financieren die uit collectieve middelen gefinancierd kan of moet worden.

Het is onverstandig om vanuit de bezuinigingen bij donateurs aan te kloppen. Dat maakt het moeilijker voor zorgorganisaties; zij zitten in de hoek van "je krijgt toch geld van de overheid?!". Bepalend is uiteindelijk de juiste focus op het verhaal van de zorgvrager.

Enkele organisaties participeren in loterijen. De doelgroep zorgvragers moet zich hiervoor lenen. Zij vullen als het ware het merk, het imago van de loterij. Omgekeerd moet het imago van loterijen ook passen bij de zorgvragers; wanneer er gewerkt wordt met gokverslaafden is dit een minder voor de hand liggende keuze. Het vergt veel lobby en voorbereidingswerk om als organisatie aan loterijen mee te kunnen doen.

Nalatenschappen zijn een vorm van donaties op lange termijn. Mensen voor wie jij hebt gezorgd of hun familie zijn potentiële donateurs. Twee van de zes organisaties voeren een actief beleid ten aanzien van nalatenschappen.

Donaties bestaan niet alleen uit geld, maar ook uit diensten, goederen en tijd. Ook van deze andere vormen van doneren maken de organisaties veelvuldig gebruik. Dit levert indirect geld op; via een besparing op goederen, diensten of personeel. Nederlandse bedrijven geven liever geen geld, maar goederen of diensten. Er moet sprake zijn van een ruil of win-win situatie. Amerikaanse bedrijven hebben minder moeite met donaties in geld. Bedrijven hebben vaak zelf fondsen en betrekken hun medewerkers hierin. Door het goede doel te steunen creëert het bedrijf een sociaal gezicht naar de eigen medewerkers.

Donaties van particulieren bestaan zowel uit financiële donaties als uit de inzet van tijd. Bij particulieren gaat het over het algemeen om kleinere bedragen. Voor organisaties met een religieuze identiteit zijn kerken en hun leden trouwe donateurs. De inzet van tijd als donatie is een wezenlijk onderdeel van de geïnterviewde organisaties. Het accent hierop is groot. Meerdere organisaties zijn ontstaan als vrijwilligersorganisatie en het aantal vrijwilligers overtreft in alle organisaties ruimschoots het aantal medewerkers. Dit is zeer bepalend voor de inrichting en werkwijze van de organisaties.

Bestuurders/directeuren zijn actief in het bijhouden en opdoen van nieuwe kennis op het gebied van fondsenwerving. Meerdere van hen zijn lid van het instituut fondsenwerving, de brancheverenigingen voor fondsenwervende instellingen, en nemen daar deel aan trainingen en congresdagen. Het inzetten van een fondsenwerver is volgens de respondenten niet voldoende. Gebruik maken van sociale geldstromen is een vak apart en moet in het DNA van de organisatie zitten. Of hier voor zorgorganisaties een kans ligt weet men niet. Eén respondent spreekt uit dat zorgorganisaties dit niet kunnen, maar dat men moet samenwerken met organisaties die hierin expertise hebben opgebouwd. Enkele anderen delen de mening dat het verstandig is met een deel van de organisatie te beginnen.

Respondenten noemen het risico dat door de crisis de gelden voor sociale geldstromen afnemen. Zij zien dit echter niet als trend in hun eigen organisatie.

Positionering

Organisaties selecteren met welke donateurs zij in zee gaan en aan welke activiteiten zij mee doen. Dit mag niet haaks staan op de organisatievisie en moet passen bij de doelgroep en haar achterban.

*"Donateurs kunnen collectant of vrijwilliger worden, NIET andersom."*
*-Will van Heugten-*

Een aanvraag doen bij een fonds is veel werk. Meestal is het voor 1 jaar en ook de verantwoording kost de nodige inspanning. Een duidelijke trend is waar te nemen dat de fondsen steeds meer eisen stellen in zowel de aanvraag als de verantwoording. Ieder fonds heeft zijn eigen procedures en formats die gebruikt moeten worden. Er zijn veel vermogensfondsen, de kunst is om er binnen te komen. Vermogensfondsen willen objectief blijven en gaan dus niet in op de persoonlijke verbinding. Het is wel een heel interessante partij omdat er meestal meerjaren toezeggingen worden gedaan. Veel vermogensfondsen gaan zich steeds meer en meer gedragen als investeerder. Investeren in een nieuw project dat ook nog innovatief is heeft de meeste kans van slagen. Fondsen zijn gevoelig voor samenwerkingsverbanden en houden van onverwachte combinaties. Ze hebben een hekel aan koker-denken. Als de structurele financiering op gang komt moet je partners van elkaar worden en het goede verhaal blijven vertellen.

Bedrijven werken liever samen dan dat zij donaties doen. Kwetsbaar in het samenwerken met bedrijven is dat ze in een aantal gevallen niet geassocieerd willen worden met de doelgroep zorgvragers. Bedrijven zijn vaak op zoek naar een win-win situatie en veelal wel bereid om donaties in natura te doen (helpen met het opknappen van een pand of een leegstaand gebouw om-niet verhuren). De helft van de respondenten geeft aan dat het nog onvoldoende gelukt is om sociale geld-goederen of dienstenstromen vanuit het bedrijfsleven te verkrijgen.

Nalatenschappen zijn een vorm van donaties op lange termijn. Mensen die tevreden zijn over de activiteiten van de organisatie zijn potentiele donateurs. 15% van de nalatenschappen komt uit bekende dossiers.

Medewerkers en hun netwerk en de vrijwilligers zijn geen potentiele geldgevers, zij zetten zich immers al op een andere manier in. Het gaat vrijwilligers in de meeste gevallen om de relatie. Donateurs kunnen potentiele vrijwilligers zijn. Organisaties met weinig betaalde krachten en veel vrijwilligers hebben een pré bij fondsen. Dit vergroot het vertrouwen van

fondsen dat er efficiënt wordt gewerkt. Alle geïnterviewde organisaties voldoen hieraan. De verhouding medewerkers -vrijwilligers is gemiddeld 1:17

Lokale benadering is kansrijk in het vinden van donateurs vanwege de bekendheid met de vrager of een afdeling. Opvallend is dat de binding van vrijwilligers niet perse afhankelijk is van lokale nabijheid. In meerdere organisaties komen de vrijwilligers uit het hele land. Het gaat dan met name om weekend-en vakantieactiviteiten. Vrijwilligers worden gezocht en gevonden vanuit verschillende groepen in de samenleving; 65- plussers, studenten, stagiaires, vrouwengroepen en het bedrijfsleven. Vrijwilligers zijn primair gemotiveerd vanuit levensovertuiging, zingeving, familiegeschiedenis of juist het willen kennis maken met een andere wereld. Dit laatste kan gevoelens van spanning en sensatie oproepen.

Alle zorgorganisaties maken ook gebruik van collectieve financiering. De wet en regelgeving die daarbij hoort staat soms haaks op wat de organisatie wil. Het risico dat je in een keurslijf moet brengt de charitatieve identiteit van de organisatie in gevaar. Dit vraagt creativiteit, lef en ondernemerschap maar vooral ook om 'volhouden'.  Het informele karakter van de organisatie moet worden bewaakt en men mag niet verharden in formele structuren. Er wordt veel met vrijwilligers gewerkt. Door de vrijwilligers blijft er ook verbinding met bijvoorbeeld de kerk en met de 'niet overheidswereld'; er moet een sterke band blijven bestaan met de maatschappij.

Met een kleine organisatie lukt dit beter. Als de organisatie groter wordt is de kans op institutionalisering groter en dat stoot donateurs af. Er is een spanningsveld tussen fondsen werven en hiërarchie. Een grote valkuil is dat het donateursaspect wordt verwaarloosd als het overheidsgeld toeneemt.

<u>Profilering</u>
De profilering start bij het verhaal van de zorgvragers, donaties zijn secundair. Communicatie is een belangrijk onderdeel in het werven en behouden van donateurs. Het goede verhaal is een heldere boodschap die consistent wordt uitgedragen. Hierin komt duidelijk naar voren waarom de dienstverlening in een belangrijke behoefte voorziet voor de zorgvragers en waar de zorg ligt als dit niet gebeurt. Opvallend is de passie waarmee dit verhaal wordt verteld door de bestuurders en de vele verhalen waarover zij beschikken. Bestuurders zorgen dat zij zowel intern als extern goed zichtbaar zijn. Zij gedragen zich consequent coherent aan de boodschap die zij uitdragen.

Het passievolle verhaal wordt met veel creativiteit en gebruik van allerlei verschillende media verteld. Beeldmateriaal, zowel foto als film, speelt een grote rol. Dit wordt toegepast in jaarverslagen, op de websites, in nieuwsbrieven en in presentaties. Het gebruik van filmpjes is

een vak apart; de kans op vals sentiment is levensgroot aanwezig en dan sla je de plank mis. Het is een dun lijntje, "luister naar je gevoel". Deze activiteiten kosten soms geld maar leveren vaak het dubbele op.

Emotie is een belangrijke factor in het werven en binden van donateurs. Het kan gaan om de aaibare doelgroep, schrijnende gevallen, maar ook om sensatie en spanning. Herkenning , "het kan mij ook gebeuren", geeft ook een emotionele associatie. Het is belangrijk als organisatie om de communicatie bewust te prikkelen bij (potentiële) donateurs. Communicatie hoeft niet altijd even keurig te zijn. Echtheid in de communicatie, niet overdrijven over de rug van de zorgvrager, is essentieel. Het belang van de zorgvrager mag niet in het geding komen.

Niet reactief maar pro-actief zijn in de communicatie is belangrijk. Het land door trekken met presentaties en het goede verhaal op markten en braderieën laten horen en zien zijn goede manieren om meer bekendheid te creëren. Hiermee krijg je free publicity, je zoekt sympathisanten die later ook weer je donateur zouden kunnen worden. Naast de bestuurder moeten ook de medewerkers zich goed kunnen verantwoorden en vragen kunnen beantwoorden.

*"Communicatie is belangrijk. Daar heb je verhalen voor nodig en die heb ik genoeg"*
*-Rien Timmer-*

Vrijwilligers spelen een rol als promotor voor de organisatie. Zij hebben veel contact met de zorgvragers en kunnen van daaruit het verhaal met hart en ziel doorgeven en uitdragen. Voorbeelden daarvan zijn het schrijven voor lokale media, meedoen aan sponsorlopen en het enthousiast vertellen van hun ervaringen in hun netwerk. Vrijwilligers willen zich graag verbinden aan een concreet doel, dat werkt motiverend. Familieleden of andere verwanten gaan dan ook meedoen (bijvoorbeeld Dam tot Dam loop). Dit levert over het algemeen niet zoveel geld op maar veel exposure. Iedere medewerker en iedere vrijwilliger is een potentiele ambassadeur. De zorgvragers zelf (of verwanten) zijn ook ambassadeurs van de organisatie. Zij zijn in de meeste gevallen de ervaringsdeskundigen die ook heel goed hun verhaal kunnen vertellen. Bij één van de organisaties wordt veel gebruik gemaakt van bekende Nederlanders. Dit zijn elke keer andere BN'ers die hun eigen ervaringen vertellen.
Tegelijkertijd is dit kwetsbaar in verband met de houdbaarheidsdata van de BN'ers en hun imago. De overige vijf organisaties zijn hier terughoudend in.

Vrijwilligers die aan de zorg verbonden zijn willen niet ingezet worden voor het binnenhalen van geld. Ditzelfde geldt ook voor medewerkers. Het vragen om donaties in de zin van

goederen, zoals brood voor daklozen bij bakkers aan het eind van de dag, gebeurt juist wel via de medewerkers. Zij zien deze kansen in hun directe omgeving. Medewerkers en vrijwilligers moeten worden meegenomen in alle activiteiten die de organisatie onderneemt. Belangrijk is een constante interne informatiestroom. Lunchbijeenkomsten, het delen van informatie, kick-offs van acties, het gebruik van intranet en bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers zijn daar voorbeelden van. Focus ligt daarbij op de inhoud en de passie, niet op de financiën. De organisatie geeft vrijwilligers en medewerkers wel indirect de beschikking over middelen, bijvoorbeeld door links naar interessante (promotie)filmpjes te verspreiden maar laat hen vrij in hoe deze te gebruiken.

Grote evenementen zijn af en toe nodig om je merk/imago te vullen. Coherent laten zien wat je doet en voor welke waarde de organisatie staat. Vanuit het grote evenement kan opvolgende communicatie plaatsvinden, met gebruik van diverse media. Herhaling wordt hierbij gezien als de kracht van de boodschap.

Fondsenwerven kent een sneeuwbaleffect. Van het binnengehaalde worden projecten gerealiseerd. Het realiseren van projecten maakt de organisatie zichtbaar, creëert verbinding, levert bekendheid op en zorgt vaak voor nieuwe donateurs.

Alle organisaties maken gebruik van nieuwsbulletins en/of donateurskranten. Hierin komen veel verhalen aan bod van de zorgvragers, maar wordt niet rechtstreeks om geld gevraagd. Laten zien wat je doet is van groot belang voor het werven van donateurs. Eén van de organisaties maakt gebruik van de stoppercampagne.
Hierin worden de lege plekken in met name de Metro en de Spits opgevuld. Hierdoor wordt de naamsbekendheid vergroot. Bij het vinden van vrijwilligers werkt vaak de herhaling van de boodschap het beste. De eerste keer wordt het gezien, de tweede keer gelezen en de derde keer gaat men reageren.
In het bestuur van de organisatie of het comité van aanbevelingen laten organisaties mensen participeren uit verschillende disciplines. Hier wordt specifiek op geselecteerd. Hierdoor krijgt de organisatie ingangen in allerlei verschillende gremia.

*"Het is niet alleen de euro die binnenkomt, maar ook dat zij jouw organisatie de moeite waard vinden. Dat geeft een boost aan je organisatie."*
*-Hans Wijnands-*

Publiceren van wetenschappelijk onderzoek is goed om te gebruiken, het moet echter goed leesbaar, kort en bondig zijn.

Implementatie

De respondenten en hun organisaties blinken uit in creatief en innovatief vermogen. Dit geldt zowel voor het besteden van gelden, de dienstverlening, als voor het verwerven van gelden. De bestuurders/ directeuren vervullen een voorbeeldfunctie op het gebied van het nemen van initiatief in de contacten met donateurs, ministeries en politiek. Zij zijn ondernemend, proactief en durven risico's te nemen. De organisaties gedragen zich als ondernemer en niet als zorgaanbieder. Ook medewerkers moeten uit hun comfortzone durven te stappen. Medewerkers moeten vrij kunnen ondernemen, zelfstandig zijn en naar buiten kunnen treden. Dit wordt meegenomen in het aannamebeleid van de organisatie. Zorgmedewerkers staan in de ogen van meerdere respondenten op achterstand; zij 'therapeuten' teveel. Er zijn andere competenties nodig zoals sociaal gevoel en het kunnen onderhandelen met bedrijven om goederen in te kopen voor de zorgvragers.

*"Lobby is HET werk, 7 x 24 uur"*
*-Corry van Tol-*

De bestuurders/directeuren zijn benaderbaar en weten wat er in de organisatie leeft. Zij staan dicht bij de operationele activiteiten en tonen zich zeer betrokken bij hun organisatie en bij de zorgvragers. Er heerst over het algemeen een grote gelijkwaardigheid in de organisatie, of het nu gaat om vrijwilligers, medewerkers of bestuurders. Alle bestuurders/directeuren houden een wervend verhaal. Zij verstaan de kunst van het vragen en hierin is geen bescheidenheid te ontdekken. Zij zorgen dat zij zowel intern als extern goed zichtbaar zijn en zijn zo het boegbeeld van hun organisatie. Zij gedragen zich consequent coherent aan de boodschap die zij uitdragen en hebben dit ingebed in hun organisatie. De organisatie die ondersteuning biedt aan ex-delinquenten geeft bijvoorbeeld ook zijn medewerkers een tweede kans wanneer zij fouten maken.

Opvallend is dat de organisaties die de fondsenwerving geïntegreerd hebben in hun organisatie, veel autonomie aan zowel medewerkers als vrijwilligers geven. Zij krijgen de ruimte om hun creativiteit in te zetten. Er is een duidelijk vrijwilligersbeleid waarin vrijwilligers als onbezoldigde medewerkers worden benaderd. Er is sprake van selectie, functioneringsgesprekken en coaching van vrijwilligers. Binding en behoud van vrijwilligers staat voorop. Waardering is daarin van groot belang. Het vinden van vrijwilligers is voor geen van de organisaties een probleem. Oproepen in lokale media, kerkbladen, mond op mond reclame en werving bij Hogescholen worden hiervoor ingezet. Ook familieleden van zorgvragers worden vrijwilligers. Voorwaarde is dat zij voldoende afstand hebben van hun eigen situatie. In twee van de organisaties is formele medezeggenschap voor vrijwilligers vanzelfsprekend. Opleiding en training, vaak al voorafgaand aan de inzet van de vrijwilligers

wordt serieus benaderd. In Amsterdam is hiervoor speciaal de vrijwilligersacademie opgericht.

*'Vrijwilligerswerk is meer dan omzien naar je buurman"*
*-Corry van Tol-*

Vrijwilligers worden serieus genomen en niet betutteld. Bij alle organisaties worden de vrijwilligers duidelijk gepositioneerd. In meerdere organisaties is een coördinator voor vrijwilligers aangesteld. Vrijwilligers voeren zorgtaken uit, binnen vastgestelde kaders, die meer inhouden dan koffie schenken en wandelen. Dit vraagt ook iets van de professionals. Zij moeten in staat zijn en worden gefaciliteerd om hun kennis over te dragen aan de vrijwilligers. Dit vraagt een andere mindset van de professionals dan gebruikelijk in de zorg. Vrijwilligers en professionals trekken samen op.

Voor het werven van donateurs worden bestaande adresbestanden ingekocht. Om sociale geldstromen te werven worden in tijd en geld veel investeringen gedaan. Binnen de organisatie en richting de Raad van Toezicht is dit regelmatig onderwerp van gesprek omdat het niet altijd duidelijk is wat de investering zal opleveren en op welke termijn. Ideeën voor evenementen en wervende acties worden veelvuldig in het buitenland opgedaan. Dit staat regelmatig ter discussie maar kost veel minder geld en tijd dan zelf formats ontwikkelen. Bestaande concepten kun je aanpassen aan jouw organisatie. Veel ideeën ontstaan spontaan; organisaties hebben sensitiviteit voor goeie ideeën ontwikkeld en vinden het belangrijk met regelmaat met nieuwe concepten te komen. Dit vraagt steeds weer om het selecteren van geschikte mogelijkheden: met welke omroep gaat de organisatie in zee, in welk blad wordt gepubliceerd enzovoort. Partijen uitsluiten ligt gevoelig; hierin schuilt risico. Organisaties wegen af en nemen deze risico's bewust. Bij de organisatie en uitvoering van grote evenementen of mediagevoelige acties zijn de bestuurders zeer nauw betrokken bij de inhoudelijke vormgeving.

*"Het gaat er niet om dat je het wiel opnieuw uitvindt, je moet het wiel verbeteren!"*
*-Michel Rudolphie-*

Er zijn diverse activiteiten die met sociale geldstromen gefinancierd kunnen worden. Het kan gaan om het financieren van projecten, innovatie, kwaliteitssystemen of het organiseren van conferenties. Maar ook het bedankfeest voor vrijwilligers valt onder de mogelijkheden. Er wordt voortdurend creatief gekeken naar de financiering van allerlei activiteiten. Dit is een tweede natuur geworden. Voor feesten voor medewerkers kunnen wel sponsoren worden gezocht, maar deze kunnen niet uit de inkomsten voor het goede doel, de zorgvrager, worden gefinancierd. Fondsen zetten hun geld graag in voor innovatieve projecten. Geld voor langdurige zorg is moeizamer te verkrijgen, maar met het juiste verhaal niet onmogelijk.

Alle organisaties hebben de ANBI-status en vijf van de zes het CBF keurmerk. De ANBI-status betekent voor donateurs belastingvoordeel bij het doen van giften. Het CBF keurmerk genereert een gevoel van verantwoorde besteding van de gelden bij de donateurs. De aanvraag en certificering vraagt veel; er worden hoge eisen gesteld. De meeste organisaties geven aan dat deze investering de moeite waard is en extra donaties oplevert.

Er wordt in de onderzochte organisaties nauwelijks gebruik gemaakt van een formeel CRM systeem om donateurgegevens vast te leggen en te monitoren. Alleen de organisatie waarbij fondsenwerving de core business is vormt hierop de uitzondering. Het vastleggen van data is een eerste stap; het blijkt nog niet vanzelfsprekend dat systemen ook worden bijgehouden en gebruikt. Meerdere organisaties hebben een alternatieve, laagdrempelige manier gevonden om data vast te leggen. Dit varieert van het bewaren van mailwisselingen met fondsen en het aanleggen en bijhouden van een donateursbestand tot het bijhouden van privé gebeurtenissen van directeuren van fondsen en vrijwilligers. Zo kan per donateur achterhaald worden wat er in het contact gebeurd is. Met betrekking tot nalatenschappen leggen meerdere organisaties dossiers aan van potentiële donateurs.

*"Ik bel twee keer per jaar met een nieuwtje. Als er niets nieuws is verzin ik gewoon iets."*
*-Corina Gielbert-*

<u>Relatiemanagement</u>
De relatie met donateurs ontstaat vanuit betrokkenheid. Betrokkenheid kan ontstaan vanuit religie (kerken). Wanneer organisaties een kerkelijke achterban hebben is deze vaak trouw en stabiel. Het opbouwen en onderhouden van die relatie is een belangrijk aandachtspunt. Het gaat om een persoonlijke benadering naar zorgvragers en donateurs; dit zit in de vezels van de hele organisatie. In het verleden gingen donateurs vaak langdurige verbindingen met organisaties aan. Donateurs verbinden zich steeds minder voor langere tijd aan een organisatie. Dit doet een extra beroep op het leggen van relaties met nieuwe donateurs.

De bestuurders/directeuren combineren kennis van fondsenwerving met hun vaardigheden op het gebied van netwerken. Zij spelen veelvuldig in op de kansen die zich voordoen in hun brede netwerk. Hierbij kan gedacht worden aan ondersteuning op het gebied van kwaliteit, juridisch advies, PR, vastgoed, etcetera. Dit soort donaties ontstaat altijd vanuit netwerkcontacten. Het is daarom als bestuurder van belang om in besturen, de Rotary en andere platforms te participeren. Netwerkcontacten kunnen ook via de (familie van de) zorgvrager lopen. Regelmatig is een sneeuwbaleffect zichtbaar in de werving van donateurs. Donateurs werven, wanneer zij zich betrokken voelen, nieuwe donateurs voor de organisatie.

Het contact met fondsen ontstaat vaak via andere fondsen. Persoonlijk contact met fondsen

werkt het beste, dat wil zeggen één op één, samen rond de tafel in gesprek gaan. Vaak verloopt dit via de bestuurder of een relatiemanager fondsen. Belangrijk is een vast gezicht voor het fonds. Bij wisseling van de directie van het fonds is het raadzaam meteen contact te zoeken om de band opnieuw te bevestigen. Dit zijn momenten dat fondsen nieuwe doelen kiezen en het behoud van de relatie is dan essentieel. Wanneer het contact persoonlijke, menselijke aspecten omvat wordt dit meestal wel gewaardeerd. Het bijhouden en attent zijn op gebeurtenissen in het leven van de ander (familie, ziekte, vakantie, hobby's, gemeenschappelijke interesses) kan veel betekenen in het onderhouden van de relatie. Ook bij ontwikkelingen in de eigen organisatie of in de organisatie van de donateur wordt contact opgenomen. De meeste organisaties zorgen voor een actief relatiemanagement met fondsen. Zij bellen één of meerdere keren per jaar. Het is van belang de ander niet alleen te bellen als je iets nodig hebt, maar ook alert te zijn op informatie die voor de ander interessant is.

Relaties worden ook onderhouden door donateurs mee te nemen naar activiteiten. Het meedoen aan bijvoorbeeld een geeft een mooi beeld van de doelgroep waar de gelden aan worden besteed. Dit wordt positief ervaren en schept een band. De bestuurder toont hierbij veel initiatief, is de aanjager en houdt de regie.

Steeds vaker is ook sprake van projectfinanciering: de donateur kiest aan welk project hij wil schenken. Omgekeerd worden voor bepaalde projecten ook rechtstreeks bepaalde donateurs benaderd. Grote acties en evenementen zijn ontmoetingsplaatsen voor nieuwe donateurs en mogelijkheden om de band met bestaande donateurs te verstevigen.

Het bedanken van donateurs is zeer belangrijk. Bij grote giften wordt er een persoonlijke bedankbrief gestuurd met de handtekening van de bestuurder of wordt telefonisch contact opgenomen. Verder worden donateurs via de nieuwsbrieven bedankt en op de hoogte gehouden van nieuwe activiteiten en eventuele evenementen. Via social media, blogs, Facebook en de website wordt voortdurend aandacht aan de donateurs besteed.

De relatie met donateurs vereist een grote mate van transparantie. Hier moet de hele organisatie zich bewust van zijn. De medewerkers moeten er mee om kunnen gaan dat hun werk 'onder een vergrootglas' ligt. Het gaat om betrouwbaarheid, en het vertrouwen van donateurs in de organisatie; een voorwaarde voor een duurzame relatie met hen. Aan eerlijkheid en transparantie worden hoge eisen gesteld. In het verleden hadden donateurs blind vertrouwen dat hun geld goed werd besteed. Tegenwoordig gaat het om ziend vertrouwen: er wordt steeds meer verwacht in de verantwoording. De generatie die volop gebruik maakt van social media vindt het vanzelfsprekend om alles met iedereen te delen en verwacht dit ook van de organisatie. Niet alleen de successen, ook de mislukkingen moeten worden gecommuniceerd. Projecten die alleen vanuit passie zijn opgezet mislukken soms door gebrek aan zakelijk inzicht. Het direct transparant zijn hierover, vanuit de relatie eerlijk

communiceren, is essentieel.

Voor het werven van fondsen en het opzetten van evenementen is investeren noodzakelijk, zonder garantie dat dit iets op gaat leveren. Dit staat op gespannen voet met de maatschappelijke verwachtingen. Transparantie hierover is van groot belang. Donateurs willen weten waaraan hun geld is besteed en stellen eisen aan de activiteiten waaraan je hun geld besteed. Zij verwachten dat de organisatie doet wat zij heeft afgesproken rond de besteding van gelden. Wanneer daar van afgeweken wordt moet dit gecommuniceerd worden naar de donateur. De mate van transparantie hierover verschilt sterk bij de respondenten. Bij enkelen ligt er geld van donateurs 'op de plank'. Dit kan alleen wanneer er voldoende vertrouwen in de organisatie is opgebouwd.

Wetenschappelijk onderzoek draagt bij aan het onderbouwen van de maatschappelijke relevantie. Dit is voor fondsen belangrijker dan voor particuliere gevers. De organisatie moet terughoudend zijn in de mate waarin onderzoek in de communicatie gebruikt wordt. Wanneer artikelen in de pers te wetenschappelijk worden ontstaat het keurmerkeffect, dat wil zeggen dat donateurs kunnen gaan denken dat er meer geld in onderbouwing van de activiteiten gaat zitten dan in het ideële doel zelf en dat is niet de bedoeling.

## 5.5 Conclusie

De analyse van de websites en de gehouden interviews hebben de volgende overeenkomsten en verschillen opgeleverd in de zes onderzochte organisaties ten opzichte van de hoofdkenmerken en kerncompetenties van charity marketing (paragraaf 4.7) opgeleverd.

Legitimering:

- De primaire focus, de missie van de organisaties, is het ideaal om zorg te bieden voor kwetsbare zorgvragers, waarvoor in de reguliere zorg geen passende ondersteuning is (door het ontbreken van financiële middelen). Er wordt veel tijd en energie gestoken in de contacten met donateurs maar men is hier bescheiden over. Het doneren wordt aantrekkelijk gemaakt door passende projecten te ontwikkelen en de werkwijze aan te passen aan de specifieke donateursgroep.
- Er is veel kennis en expertise op het gebied van het werven en behouden van sociale geldstromen en er wordt geïnvesteerd om dit bij te houden. Deze kerncompetenties worden voortdurend met het oog op het belang van de zorgvragers ingezet.

Positionering:

- Bij de werving van donateurs wordt ingespeeld op de emotie. Het maatschappelijk belang om iets voor de kwetsbare doelgroep te betekenen staat voorop. De

bestuurders kennen en herkennen de uiteenlopende emoties die bij hun donateurs een rol (kunnen) spelen en maken er in de werving gebruik van. Zij maken in hun benadering duidelijk onderscheid tussen de verschillende groepen donateurs en selecteren op welke zij zich richten op basis van de organisatievisie, de zorgvragers en hun achterban.

- De organisaties hebben een informeel karakter, zijn klein en kennen weinig hiërarchie of geven aan dat het tegenovergestelde afbreuk doet aan het succesvol benutten van sociale geldstromen.
- Medewerkers krijgen veel autonomie. De verhouding vrijwilligers-medewerkers is gemiddeld 17:1. Dit heeft een grote impact op zowel de inrichting als de werkwijze van de organisatie.

Profilering:

- Het werven en behouden van sociale geldstromen zit in de vezels van de organisaties. Het verhaal van de zorgvrager staat centraal in woord en beeld en wordt met passie uitgedragen door bestuurders en organisaties. Alle moderne middelen van communicatie worden hiervoor actief en veelvuldig ingezet. Er is veel aandacht voor de zichtbaarheid van de organisatie in allerlei activiteiten die de exposure vergroten.
- Grote evenementen worden georganiseerd om het imago te vullen met als doel het versterken van de binding met donateurs en werven van nieuwe donateurs.
- Bestuurders vervullen een grote rol in de profilering. Zij zijn zowel intern als extern duidelijk zichtbaar.
- Medewerkers en vrijwilligers worden niet ingezet voor het binnenhalen van geld, wel om hun verhaal met hart en ziel te delen met anderen.

Implementatie:

- De organisaties blinken uit in creatief en innovatief vermogen. Dit wordt ingezet om vernieuwende dienstverlening voor zorgvragers te ontwikkelen én om ideeën voor donateurswerving te ontwikkelen.
- Gegevens van donateurs en donateurscontacten wordt in vier van de zes van de onderzochte organisaties bijgehouden. Het monitoren van geefgedrag gebeurt alleen waar het werven van sociale geldstromen de core business is
- Bestuurders beheersen de kunst van het vragen zonder bescheidenheid, ten behoeve van de zorgvragers.

Relatiemanagement:

- Relaties met donateurs ontstaan vaak in of via het grote netwerk van bestuurders. Zij hebben een grote sensitiviteit voor de kansen die hier liggen. Persoonlijk contact is

essentieel.

- Er is veel aandacht voor de (emotionele) binding met donateurs; door ze persoonlijk te bedanken voor giften, mee te nemen naar (zorg)activiteiten, keuze voor projectfinanciering en ze op de hoogte te houden van ontwikkelingen binnen de organisatie. Oog voor wederkerigheid in de relatie is belangrijk.
- Bestuurder en medewerkers liggen onder een maatschappelijk vergrootglas. Bestuurders zijn zich hiervan bewust. Aan transparantie wordt hoge eisen gesteld: over de inhoud en resultaten van activiteiten en projecten, de successen en de mislukkingen. Er is een spanningsveld tussen de verwachting dat iedere geïnvesteerde euro zinvol besteed wordt en de realiteit als projecten mislukken of acties uiteindelijk weinig geld opleveren.
- Persoonlijke aandacht is onderdeel van het werk in de hele organisatie; in contacten met zorgvragers, donateurs, medewerkers, vrijwilligers en andere stakeholders

# 6.CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN: DE HANDREIKING

## 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies uit de resultaten van het onderzoek weergegeven en bediscussieerd. Hieruit volgen aanbevelingen voor zorgorganisaties die gebruik willen gaan maken van sociale geldstromen. Het doel van het onderzoek is het schrijven van een handreiking voor zorgorganisaties waarin kerncompetenties worden beschreven voor het werven van sociale geldstromen. De conclusie, discussie en aanbevelingen vormen samen deze handreiking. Omdat deze een zelfstandig leesbaar onderdeel van de thesis vormt, zal gestart worden met enkele relevante definities.

| Definities kernbegrippen |
|---|
| Onder sociale geldstromen verstaan wij het geven van geld, goederen of diensten aan goede doelen. |
| Onder donateurs verstaan wij alle doelgroepen gevers; dat zijn fondsen, vermogensfondsen, bedrijven, particulieren en vrijwilligers. |
| Onder charity marketing verstaan wij strategische marketing in organisaties die een maatschappelijk doel hebben en waarin sociale geldstromen een belangrijk deel van de inkomsten vormen. In charity marketing staan de keuzes ten aanzien van legitimering, positionering en profilering centraal. In de implementatie van de keuzes is relatiemanagement van groot belang. |
| Onder kerncompetenties verstaan wij de combinatie van specifieke kennis, vaardigheden en activiteiten op één of meer organisatorische kennisgebieden: informatie, vaardigheden, technologie, structuur, relatie, netwerk en reputatie. |
| Onder legitimering verstaan wij het bestaansrecht van de organisatie, gelegen in de meerwaarde die zij kan creëren voor de doelgroep. |
| Onder positionering verstaan wij de wijze waarop de organisatie zich duurzaam onderscheidt van anderen. |
| Onder profilering verstaan wij de manier waarop de organisatie het onderscheid met anderen laat zien aan de zorgvragers, verwijzers, donateurs, overheden en andere stakeholders. |
| Onder relatiemanagement verstaan wij het identificeren, behouden en het versterken van donateursrelaties, zodat aan de doelstellingen van alle partijen wordt voldaan. |

## 6.2 Conclusie

Aanleiding voor het onderzoek waren de fundamentele veranderingen in de zorg. Door de terugtrekkende overheid, gepaard gaande met forse bezuinigingen, moeten zorgorganisaties zich bezinnen op goedkoper of anders werken of zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen. Omdat trendonderzoek laat zien dat er veel geld omgaat in sociale geldstromen is onderzocht welke kerncompetenties nodig zijn om hiervan gebruik te maken in Nederlandse zorgorganisaties. Het binnenhalen van dergelijke geldstromen vraagt om de ontwikkeling van activiteiten die in de literatuur bekend staan als 'charity marketing'.

Veel van de beschreven hoofdkenmerken en kencompetenties van charity marketing zijn duidelijk herkenbaar in de praktijk van de onderzochte Nederlandse zorgorganisaties. Het gaat in charity marketing om het identificeren en definiëren van zorgbehoeften die niet of niet geheel uit reguliere (overheids)financiering kunnen worden gerealiseerd. Fondsen werven met bezuiniging als argument is not done. Het maatschappelijk belang van de diensten-doelgroep combinatie is essentieel. Kenmerkend voor charity marketing is het multidimensionele klantenperspectief. De organisatie moet aansluiten bij de wensen en behoeften van zowel zorgvragers als donateurs en de keuzes van beide klantgroepen beïnvloeden. In de praktijk is er een zeer sterke focus op de zorgvragers, hun belang staat in alles voorop. Het ideaal om voor een kwetsbare groep mensen iets te betekenen kenmerkt de organisaties en hun bestuurders. Er moet rekening worden gehouden met het spanningsveld tussen het belang van de zorgvrager en de focus op donateurs. Ook hierin staat het belang van de zorgvrager in de praktijk voorop. In praktijk luisteren bestuurders vooral naar hun gevoel in het maken van de juiste afwegingen.

Het multidimensionele klantenperspectief betekent ook dat er naast inzicht in de eigen bedrijfstak, inzicht in de charitatieve sector noodzakelijk is. Het instituut fondsenwerving, de brancheverenigingen voor fondsenwervende instellingen, organiseert voor dit doel trainingen en congresdagen waar bestuurders en directeuren aan deelnemen.

Ook op de positionering van de organisatie heeft het multidimensionele klantenperspectief invloed. Richting de donateurs zijn veel kenmerken van product leadership herkenbaar zoals de focus op resource en development, de informele en losse organisatiestructuur, het goede verkopen van het verhaal en de experimenteerruimte. Richting de zorgvrager komt customer intimacy vaker voor. Dit is onder andere herkenbaar aan de beslissingsbevoegdheid binnen het klantcontact, het meebewegen met veranderende klantvragen en de focus op individuele wensen van de zorgvragers. Het gelijktijdig hanteren van twee waardestrategieën boven het drempelniveau vraagt flexibiliteit in de inrichting van de organisatie. Het is van belang dat de organisatie transparant is in de keuzes die zij hierin maakt. De praktijk laat zien dat het

binnenhalen van sociale gelden in kleine, informele organisaties met een platte structuur succesvoller is dan in grote organisaties.

Basiswaarden voor donateurs, waar iedere organisatie in de charitatieve sector zich op moet richten, zijn;

- Het maatschappelijk belang, het 'goede doel' . Het maatschappelijk belang komt in de praktijk duidelijk naar voren in de keuze voor de kwetsbare doelgroepen waarvoor geen of onvoldoende andere ondersteuning beschikbaar is. Organisaties vinden, wanneer voor de dienstverlening collectieve middelen beschikbaar komen, steeds weer nieuwe diensten-doelgroep combinaties waarvoor sociale geldstromen ingezet kunnen worden. Zij hebben hier een grote sensitiviteit voor ontwikkeld. De creativiteit en het innovatieve vermogen van de organisaties komt hier duidelijk tot uiting.
- De emotionele binding van donateurs met de organisatie. De emotionele binding ontstaat vanuit verschillende motieven: levensovertuiging, zingeving, familiegeschiedenis of juist het willen kennis maken met een andere wereld. Dit laatste kan gevoelens van spanning en sensatie oproepen. Donateurs worden geraakt door het verhaal van de zorgvrager en willen hieraan een bijdrage leveren.
- Betrouwbaarheid: Fondsen en particulieren stellen in toenemende mate eisen aan de betrouwbaarheid en transparantie van de organisatie. Om het vertrouwen van donateurs te winnen is het hebben van een CBF-keurmerk en de ANBI-status van grote waarde.
- Grote mate van transparantie. Organisaties die sociale geldstromen inzetten zijn er zich van bewust dat al hun activiteiten en medewerkers onder een maatschappelijk vergrootglas liggen. Dit heeft een grote impact op de medewerkers. In de verantwoording van de projecten zijn organisaties zeer transparant, ook wanneer deze niet geslaagd zijn. De financiële transparantie is divers. Met name wanneer donaties niet direct gebruikt worden ligt dit gevoelig. Wel beschikken alle organisaties over keurmerken die hun betrouwbaarheid onderstrepen.

Donateurs zijn in verschillende groepen te onderscheiden, namelijk (vermogens)fondsen, bedrijven en particuliere donateurs. Iedere groep kent eigen waarden. In de benadering van de verschillende donateursgroepen gebruiken de bestuurders deze waarde als ingang. Fondsen hechten waarde aan vernieuwende en verrassende samenwerkingsrelaties. Bij bedrijven en vermogensfondsen spelen zakelijke motieven een grotere rol.

Opvallend is de inzet van tijd als donatie in alle praktijksituaties. Meerdere organisaties zijn ontstaan als vrijwilligersorganisatie en het aantal vrijwilligers overtreft in alle organisaties ruimschoots het aantal medewerkers. Vrijwilligers worden gezien en benaderd als

onbezoldigde medewerkers en hebben hun eigen (zorg)taken. Dit is zeer bepalend voor de inrichting en werkwijze van de organisaties. Professionals krijgen hierdoor een andere rol. Voor zowel medewerkers als vrijwilligers geldt dat zij veel autonomie krijgen. Er wordt van hen een ondernemende houding verwacht. Organisaties willen graag een verbinding aangaan met bedrijven, maar dat lukt nog niet overal. Organisaties kiezen in de praktijk aan de hand van hun organisatievisie, zorgvragers en achterban met welke donateurs zij in zee willen gaan. Dit stelt hen regelmatig voor lastige afwegingen wanneer doelgroep, zorgvragers en donateurs niet matchen zoals bij gokverslaafden en loterijen. Loterijen en bedrijven willen omgekeerd ook niet met alle groepen zorgvragers worden geassocieerd. Doelgroepsegmentatie is nodig voor doelgroepgerichte waardecreatie en gerichte marketing activiteiten. In de literatuur over charity marketing worden medewerkers als potentiele donateurs gezien, in de praktijk wordt dit tegen gesproken en als ongewenst benoemd. Bestuurders willen medewerkers en vrijwilligers ook niet inzetten om donateurs te werven.

Om donateurs te werven en te behouden is een samenhangende, duidelijke en authentieke boodschap nodig; een inspirerend en overtuigend verhaal waarom zorgvragers ondersteuning nodig hebben en waarom donaties daarvoor urgent zijn. Om dit te realiseren moet er sprake zijn van een sterke interne profilering. De hele organisatie moet de boodschap eenduidig en consequent uitstralen, binnen en buiten het werk. Waar fondsenwerving en zorg apart zijn gepositioneerd lukt dit in de praktijk minder goed. De bestuurders/directeuren blinken uit in het vertellen en verkopen van het passievolle verhaal. In de literatuur worden de problemen van de zorgvrager explicieter geëxploiteerd dan in de praktijk wenselijk wordt geacht. In beeld en verhaal, op websites en in jaarverslagen, komen de verhalen van de zorgvragers wervend tot uitdrukking. Deze worden ook tijdens evenementen en acties, met gebruik van moderne media, uitgedragen. Herhaling van het verhaal, door achtereenvolgens verschillende media in te zetten, verhoogt de kans op donaties. De vraag om donaties is in de praktijk secundair maar toch duidelijk in uitingen op de website aanwezig. Een doneerknop ontbreekt op geen van de websites.

Een belangrijk aspect van charity marketing is relatiemanagement. Het hoger management speelt hierbij in de onderzochte zorgorganisaties een initiërende rol. Donaties van hoger management en medewerkers hebben volgens de literatuur een positief effect op de werving van donateurs. In de praktijk van zorgorganisaties is dit niet teruggevonden. In persoonlijke contacten wordt het meest geworven tegen de minste inspanning; het durven vragen is essentieel. Bestuurders/ directeuren leggen en onderhouden veel contacten zelf en zijn hierin zeer attent en sensitief. Zij weten ook goed wat elke donateur nodig heeft in de relatie en gebruiken hun eigen netwerk als ingang. Fondsen en grote donateurs worden altijd persoonlijk benaderd door het hoger management. Zeker in de kleinere organisaties is hun

rol in het relatiemanagement essentieel. Twee van de onderzochte organisaties hebben een aparte afdeling relatiemarketing die de contacten met belangrijke donateurs onderhoudt. De relatie met donateurs moet actief worden onderhouden om een duurzame relatie te creëren. Donateurs moeten betrokken worden bij de activiteiten voor zorgvragers. Informeren, bedanken, zo mogelijk personificeren en zorgen voor wederkerigheid zijn onmisbare activiteiten. Het bijhouden, monitoren en in de marketing gebruikmaken van donateursgegevens in een customer relationship management system is ondersteunend hierbij. Slechts één van de onderzochte organisaties heeft een CRM systeem aangeschaft. De anderen hebben hun eigen praktische werkwijze ontwikkeld om gegevens over donateurs te bewaren.

Organisaties in de charitatieve sector onderscheiden zich door hun betekenis voor de zorgvragers, maatschappelijke sensitiviteit, innovatief vermogen en het efficiënt omgaan met beschikbare middelen. Het innovatief vermogen wordt mede ingezet voor de ontwikkeling van activiteiten om sociale geldstromen te verkrijgen. Er zijn diverse activiteiten die met sociale geldstromen gefinancierd kunnen worden. Het kan gaan om het financieren van projecten, innovatie, kwaliteitssystemen of het organiseren van conferenties. Maar ook het bedankfeest voor vrijwilligers valt onder de mogelijkheden. Er wordt voortdurend creatief en innovatief gekeken naar de financiering van allerlei activiteiten. Dit is een tweede natuur geworden.

Uit de praktijk is naar voren gekomen dat alle onderzochte zorgorganisaties zijn ontstaan als vrijwilligersorganisaties, volledig gefinancierd vanuit sociale geldstromen. Inmiddels maken zij zowel van sociale geldstromen als van collectieve financiering gebruik. Dit betekent andere en soms tegenstrijdige regelgeving of verantwoordingskaders. Dit vraagt extra inspanning en flexibiliteit van de organisaties. Organisaties leggen hier zich niet zomaar bij neer. Er vindt heel wat politiek lobbywerk plaats. In de gebruikte literatuur is over de consequenties hiervan voor de organisatie geen informatie gevonden.

## 6.3 Discussie

*Waarde & beperkingen van het onderzoek*

Het empirisch onderzoek heeft in zes Nederlandse organisaties plaatsgevonden. Dit geeft een breed beeld van de praktijk, dat zeker handvatten geeft voor zorgorganisaties die zich oriënteren op het gebruik van sociale geldstromen, maar schiet te kort om er een wetenschappelijk verantwoorde conclusie aan te verbinden. In de onderzochte organisaties zijn de kerncompetenties van charity marketing zoals die in de literatuur worden beschreven duidelijk herkenbaar. Dit laat zien dat het succesvol werven en benutten van sociale geldstromen voor zorgactiviteiten in Nederland mogelijk is. Verschil met de literatuur is dat

het daarin over het algemeen gaat om organisaties die helemaal afhankelijk zijn van sociale geldstromen. De onderzochte organisaties maken daarnaast ook gebruik van collectieve financiering, al is dit vaak pas later in hun ontstaansgeschiedenis ontwikkeld.

*Relatie met de terugtrekkende overheid.*
Het kabinet voert hervormingen door waardoor de verantwoordelijkheden meer en meer bij de burger komen te liggen. Dit vraagt ook van professionals een verandering in de inhoudelijke werkwijze. De hervormingen in de langdurige zorg gaan tegelijkertijd gepaard met enorme kortingen op het budget. De terugtrekkende overheid betekent naast de transitie ook een transformatie: anders kijken naar de zorg en een toenemende marktwerking. Wij zien overeenkomsten in de kerncompetenties die hiervoor nodig zijn en de kerncompetenties die nodig zijn voor het werven en behouden van sociale geldstromen. Zowel de transformatie, als de marktwerking als het verkrijgen van sociale geldstromen vereisen een grote mate van creativiteit en innovatie voor het ontwikkelen van nieuwe zorgvormen. Organisaties hebben voor deze nieuwe omstandigheden een ondernemende houding nodig. Voor het verwerven van sociale geldstromen zijn deze competenties ook nodig in de ontwikkeling van activiteiten die hieraan bijdragen. Daarnaast gaat het om het intensief kunnen samenwerken met het netwerk, andere organisaties en vrijwilligers. Organisaties moeten kunnen omgaan met een grotere mate van transparantie; zij komen onder een maatschappelijk vergrootglas te liggen. Het goed kunnen lobbyen is belangrijk, ook richting de politiek. Het investeren in en het ontwikkelen van deze kerncompetenties kan dus bijdragen aan het realiseren van meerdere doelen in het strategisch perspectief van de organisatie. Doordat de organisatie hier op meerdere vlakken mee bezig is landt het eerder in de organisatie. Wij verwachten een positieve, versterkende relatie.

*Toepasbaarheid.*
De hervormingen in de langdurige zorg gaan gepaard met enorme kortingen. Deze bezuinigingen waren voor ons één van de aanleidingen om te onderzoeken wat organisaties nodig hebben om succesvol gebruik te gaan maken van sociale geldstromen. Uit de resultaten blijkt dat bezuiniging als argument om sociale geldstromen te werven kansloos is. Donateurs lenen zich niet om het gat van de overheid te vullen. De intrinsieke motivatie om sociale geldstromen te werven moet komen vanuit een ideële motivatie om iets te realiseren voor de zorgvrager. Daarbij moet aangesloten worden bij de emotionele motivatie van potentiele donateurs. Dat betekent dat in de vernieuwing van zorg of focus op een bepaalde doelgroep het goede verhaal moet zitten. De sensitiviteit hiervoor is niet vanzelfsprekend in organisaties waar men decennia lang is uitgegaan van recht op zorg.

Het multidimensionele klantenperspectief vraagt van zorgorganisaties een zekere ambidexteriteit. Een organisatie is ambidexter wanneer de organisatie het vermogen heeft om zowel waarde te exploiteren uit bestaande markten, competenties en middelen, als tegelijkertijd nieuwe markten, diensten en kansen te exploreren. (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dit geldt voor zorgorganisaties wanneer zij voor een deel van de dienstverlening sociale geldstromen willen benutten. Zij begeven zich hiermee op een nieuwe markt die de ontwikkeling van nieuwe competenties vereist. Dit vraagt veel van organisaties, maar levert bij succes een concurrentievoordeel op. Organisaties die succesvol zijn in zowel exploitatie als exploratie blijken het beste te presteren in een veranderende omgeving.

Opvallend is dat alle onderzochte organisaties zijn ontstaan als vrijwilligersorganisatie en dit grotendeels nog zijn. Het aantal vrijwilligers overtreft in alle organisaties ruimschoots het aantal medewerkers. Voor de inzet van sociale geldstromen voor eenmalige projecten of goederen lijkt dit niet van belang. Wanneer de sociale geldstromen bedoeld zijn voor structurele financiering van zorgactiviteiten ligt dit anders. Dit betekent naar onze mening dat zorgorganisaties die overwegen sociale geldstromen te werven voor zorgactiviteiten zich ook moeten bezinnen op de inzet van vrijwilligers binnen die zorg.

## 6.4 Aanbevelingen

De keuze voor het gebruik van sociale geldstromen is een strategische keuze. Het is niet iets dat je er als organisatie even bij doet. Een fondsenwerver aanstellen, plannetje maken en de bezuiniging wordt opgevangen… …dat is, gezien de resultaten van ons onderzoek niet de goede weg. In de aanbevelingen, die een aanvulling zijn op de conclusies en discussie, zijn belangrijke aandachtspunten, tips & tricks, geformuleerd die organisaties richting geven bij het werven en behouden van sociale geldstromen.

*Bepaal het doel*

De doelbepaling is essentieel. Dit bepaalt wat er in de voorbereiding, uitvoering en organisatie-inrichting nodig is. Er moet een ideaal geformuleerd worden dat niet vanuit de reguliere geldstromen gefinancierd kan worden.

Maak onderscheid tussen:

1. Goederen of een eenmalige activiteit (bijvoorbeeld aanschaf van een bus of bedankactiviteit voor vrijwilligers)
2. Innovatief project (bijvoorbeeld scholingstraject, opzet kwaliteitssysteem of zorgvernieuwing, waar later collectieve financiering voor geregeld wordt)
3. Structurele Zorgactiviteit (een diensten-doelgroep combinatie waar geen toereikende collectieve middelen voor zijn, bijvoorbeeld logeren voor kinderen met een beperking)

Voor het financieren van goederen, eenmalige activiteiten of projecten uit sociale geldstromen is het maken van een goed plan, waarin duidelijk verwoord staat waarom dit nodig is en waarom reguliere financiering niet volstaat, voldoende. Ingrijpende wijzigingen in de organisatie zijn niet nodig. Potentiele donateurs zijn zowel bedrijven, als fondsen en particulieren. Sensitiviteit in de lijn voor de ideevorming, kennis en vaardigheden voor het vinden en werven van donateurs volstaat.

Dat ligt anders wanneer er aan structurele zorgactiviteiten wordt gedacht. Het is dan van belang goed te doordenken wat de motivatie is om sociale geldstromen in te zetten. Dit vergt een aanvullende visie. De wijze waarop de missie wordt gerealiseerd verandert daarmee. Wat daarbij komt kijken wordt in de overige aanbevelingen uitgewerkt.

*Kies het ideële verhaal als basis*

Bepaal aan welke diensten-doelgroep combinatie(s) dringend behoefte is waar geen of ontoereikende financiering voor bestaat. Ga op zoek naar vernieuwende zorgconcepten en kwetsbare groepen zorgvragers. Gebruik nooit bezuiniging als argument in je communicatie, ook niet intern. Het ideële verhaal is de basis! Dit verhaal moet ingevuld worden vanuit maatschappelijke sensitiviteit, goed luisterend naar zorgvragers en medewerkers. Vraag alleen waar het echt nodig en urgent is.

*Zorg voor kennis*

Zorg voor diepgaande kennis van de verschillende potentiele donateurs en regelgeving. Bedrijven, particuliere gevers en fondsen vragen een eigen benadering. Grondige kennis van hun specifieke eisen en wensen is nodig om de keuze voor de juiste donateur te kunnen maken. Deze kennis kan soms ingekocht worden door een fondsenwerver in dienst te nemen. Essentieel is dat deze kennis wordt gedeeld en verspreid binnen de organisatie en een krachtige verbinding heeft met de zorg. Via de branche-organisaties zijn er veel mogelijkheden om zelf kennis te vergaren. Ook het gesprek met ervaringsdeskundigen kan inspireren en aan het inzicht in de charitatieve sector bijdragen.

*Begin klein*

Het werven en benutten van sociale geldstromen is een vak apart. De kans op succes is het grootst als je begint in een deel van de organisatie. Daar waar zorgvernieuwing mogelijk of zelfs noodzakelijk is, waar bestaande zorg onder druk staat, liggen de grootste kansen. Innovatievermogen, creativiteit en ondernemerschap zijn daarbij noodzakelijk. Gebruik deze competenties als selectiecriteria voor personeel in dit organisatiedeel.

*Pas je organisatie aan*
De inzet van sociale geldstromen stelt specifieke eisen aan het betreffende organisatiedeel. Er is een andere mindset nodig dan professionals in de zorg gewend zijn. Van medewerkers wordt veel verantwoordelijkheid, autonomie en ondernemerschap gevraagd. Zij moeten hun deskundigheid, binnen de wettelijke kaders, over kunnen brengen op de vrijwilligers waardoor de inzet van vrijwilligers binnen de zorgactiviteiten vanzelfsprekend wordt. Binnen de organisatie moet ruimte gemaakt worden om het anders te mogen doen.

*Laat zien wat je doet*
Maak gebruik van beeldmateriaal in je communicatie om de emotie bij donateurs te raken. Laat zien om welke doelgroep het gaat en laat hen aan 'het woord'. Gebruik alle moderne middelen van communicatie hiervoor actief en veelvuldig. Zorg dat beeldmateriaal er professioneel uitziet en geen vals sentiment oproept. Zoek de samenwerking hiervoor met professionals, mogelijk in de vorm van een donatie. Breng donateurs en zorgvragers met elkaar in contact tijdens zorgactiviteiten of evenementen. Wees voortdurend alert op de zichtbaarheid van de organisatie in activiteiten die de exposure vergroten.

*Pak je rol als bestuurder*
De bestuurder moet zich bewust zijn dat het werven en behouden van sociale geldstromen valt of staat met de goede, persoonlijke relatie met donateurs. Creëer een groot netwerk, zoek de wederkerigheid en durf te vragen om donaties en politieke aandacht. Als bestuurder fungeer je als boegbeeld en initiator. Laat je inspireren door bestaande wervingsacties, kies wat bij de doelgroep en achterban past en ontwikkel gaandeweg expertise.

De route van de sociale geldstromen vraagt om het bewandelen en creëren van olifantenpaadjes….

## 7. PROCESEVALUATIE

De evaluatie is bedoeld om in kaart te brengen hoe het onderzoeksproces is gelopen. Dat is belangrijk voor ons eigen leereffect en mogelijk kunnen anderen, die nog aan de start van hun onderzoek staan, gebruik maken van enkele leerpunten.

De uitkomsten van het financieel veldwerk waren voor ons allebei aanleiding meer te willen weten over fondsenwerving. Al heel snel hebben we uitgesproken de uitdaging van de samenwerking aan te willen gaan. Nu we deze thesis klaar hebben kijken we terug op een heel plezierige samenwerking waarin we heel hard hebben gewerkt maar ook heel veel plezier hebben gehad. Samen hebben we de conclusie getrokken dat het onderzoek meer diepgang heeft gekregen door de samenwerking. Onze competenties zijn daarin aanvullend geweest op elkaar. Het vele sparren over de theorie en de interviews heeft ons denken aangescherpt. Discussies zijn er geweest, ruzies niet.

Wij zijn enthousiast begonnen een logboek bij te houden zodat we later terug konden kijken welke stappen we gezet hadden, welke keuzes gemaakt zijn en welke problemen we tegen zijn gekomen. Helaas hebben wij dit niet tot het einde volgehouden. Achteraf gezien is dit jammer omdat we gemerkt hebben dat gaandeweg het proces dingen ook snel weer onbelangrijk of vergeten worden.

Het zoeken en vinden van de juiste literatuur was een kunst op zich. Gelukkig heeft Aad hierin de juiste zoektermen meegegeven waardoor het weer eenvoudiger werd, en eenmaal op gang gekomen bleek er veel relevante literatuur beschikbaar. Het juiste vinden in de veelheid die beschikbaar is kostte veel tijd, het lezen gaf veel energie. Het onderzoeksonderwerp ging steeds meer vorm krijgen.

Voor het opslaan en delen van documenten hebben we dankbaar gebruik gemaakt van dropbox. Versiebeheer en het werken in het juiste document werden zo door ons geborgd. Ook de begeleider kon hierin onze voortgang volgen en feedback uploaden.

Afspraken maken met bestuurders/directeuren voor een interview is ons meegevallen. Wat hielp bij het maken van een afspraak was de bekendheid van de opleiding. Het gebruik van het eigen netwerk en dat van de begeleider heeft meegeholpen binnen te komen bij de organisaties. Slechts bij één organisatie is het niet gelukt om tot een afspraak te komen. We hebben nog ruimschoots op tijd een andere organisatie gevonden die ook aan onze criteria voldeed.

De interviews zijn opgenomen en later tot tekst verwerkt en geanalyseerd. Dit was een zeer prettige werkwijze. Tijdens de interviews hadden we een goede taakverdeling waarbij de één het gesprek voerde en de ander meeschreef. Achteraf een goede keus omdat één van de opnames is mislukt maar door deze werkwijze nauwelijks interviewgegevens verloren zijn gegaan. Het aanvullen van elkaar tijdens het interview verliep vanzelf, we hadden in de voorbereiding onze verwachtingen daarover goed uitgesproken.

Bij het afluisteren hebben we gemerkt dat interviewen wel een vak apart is. Doorvragen en alert zijn op de beantwoording van de vraag en eventueel daar opnieuw op terug komen is niet eenvoudig. Het elkaar aanvullen was daarin zeker van waarde. Toch is, door gebrek aan interviewervaring, er soms minder diepgang geweest. Door de interviews tussendoor af te luisteren hadden we hier mogelijk op kunnen bijsturen.

Het uitschrijven, groeperen van informatie en analyseren van de interviews was een zeer tijdrovende klus, maar leverde ongelooflijk veel informatie op.

De interviews hebben ons ontzettend veel opgeleverd. Wij hebben er uitgebreid de tijd voor genomen wat voor de respondenten geen probleem bleek. Zij beschikten over veel informatie en evenzovele verhalen. De opgedane inspiratie is meer dan wij op papier kunnen weergeven.

## LITERATUUR

Achterhuis, H. (1988). *De markt van welzijn en geluk.* Baarn: Ambo.

Baarda, Dr. D.B., Goede, Dr. M.P.M. de & Teunissen, Dr. J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. (2e druk). Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff.

Bajde, D. (2006). Exploring the dialictic of charity marketing and the charity ethos. *Economic and business review 8 (4)*, 359-372.

Bekkers, Prof. Dr. R.H.F.P. (2003). *Trust, Accreditation and Philantropy in the Netherlands. Nonprofit & voluntary sector Quarterly.*

Bekkers, R.H.F.P. e.a. (2010). *Geefgedrag van vermogende Nederlanders.* Werkgroep Filantropische studies. VU Amsterdam.

Bekkers, R.H.F.P. Prof. Dr.(2013). *De maatschappelijke betekenis van filantropie.* Faculteit sociale wetenschappen. VU Amsterdam.

Bennett, R. (2005). Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services. *Journal of services marketing 19 (7)*, 453-469.

Bennett, R. (2013). Elements, causes and effects of donor engagement among supporters of UK charities. *International review on public and non-profit marketing 10 (3)*, 201 – 220.

Bennett, R. & Savani, S. (2011). Sources of new ideas for charity fundraising: an empirical study. *Creativity and Innovation Management 20(2)*,121 – 138.

Campbell, D., Stonehouse, G. & Houston, B. (2002.) *Business strategy.* Taylor & Francis.

Chad, P. (2013). Extending the use of market orientation: Transforming a charity into a business. *Australasian Marketing Journal 21*, 10-16.

Chew, C. & Osborne, S.P. (2009). Identifying factors that influence positioning strategy in UK charitable organizations that provide public services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 38 (1),* 29-50.

Convenant *"Ruimte voor geven"* is opgenomen als bijlage bij de brief van de Staatssecretarissen van Veiligheid en Justitie, van Financiën en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen aan de Tweede Kamer, 21 juni 2011, kamerstuk 32740, nr. 6. https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-120385.html.

Handout "*Strategisch Management en Strategische Marketing voor de Zorgsector*". Boonekamp, L. (2013). MBA Health Erasmus CMDZ.

Instituut voor sponsoring en fondswerving. (2004). *Gedragscode voor fondsenwerving door lokale non-profit organisaties.* Nijmegen: ISF.

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing 54,* 1-18.

Lafferty, B.A. & Hult, G.T. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing 35 (1/2)*, 92-109.

Maasdijk, van D. (2010). *Filantropie en de vermogenden in Nederland*.

Meer van der T. (2013). *Participatie, Vrijwillgerswerk, Welvaartstaat.*

Merchant, A., Ford, J.B. & Rose, G. (2011). How personal nostalgia influences giving to charity. *Journal of Business Research 64*, 610-616.

Oostra, R. & Slaa, S., (2006). *Handboek strategische marketing.* Utrecht/ Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Oyen, F.G.P.H. & De Schuyteneer, G.F.A. (2002). *Marketing voor de zorg.* Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.

Payton, R.L. (1998). *Philanthopy: Voluntary action for public good.*

PGO support. (2010). *Aan de slag. Werkboek over sponsoring en fondsenwerving voor patiënten-, gehandicapten-, en ouderenorganisaties.* Utrecht: PGO support.

Programmabrief langdurige zorg 1 juni 2011 kenmerk DLZ/KZ-4-3067294

Schuyt, Th.N.M., Gouwenberg, B. & Bekkers, R. (2013). *Geven in Nederland.* (9e druk). Amsterdam: Reed Business Education.

Schuyt, Th.N.M. (2001). *De filantropische sector en 'Philanthropic Studies' in Nederland. Wetenschappelijke belangstelling voor een maatschappelijke sector in wording.*

Stebbins, E. & Hartman, R.L. (2013). Charity brand personality: can smaller charitable organizations leverage their brand's personality to influence giving. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 18*, 203-215.

Veen, R. van der. (2004). *De ontwikkeling en herziening van de Nederlandse verzorgingsstaat.*

Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

VGN Factsheet (2013) impactanalyse kabinetsbeleid langdurig zorg voor gehandicaptenzorg

Weinstein, S. (2002). *The complete guide to fundraising management*. New York: John Wiley & Sons.

# BIJLAGEN

## Bijlage 1. Respondenten

Hans Wijnands, MBA
Bestuurder Regenboog Groep
Amsterdam

De Regenboog Groep zet zich in voor mensen met sociale problemen, voor dak- en thuislozen, verslaafden en voor mensen met psychiatrische klachten. Vanuit 9 inloophuizen zorgen zij voor opvang, hulpverlening, zinvolle dagbesteding en werk. Zij voorkomen isolement en stimuleren een actieve deelname aan de maatschappij.

Michel Rudolphie, MBA
Bestuurder KWF Kankerbestrijding
Amsterdam

KWF kankerbestrijding
De doelstelling van KWF Kankerbestrijding is minder kanker, meer genezing en een betere kwaliteit van leven voor kankerpatiënten. KWF Kankerbestrijding financiert onderzoek, geeft voorlichting en ondersteunt patiënten. Om dit mogelijk te maken worden er fondsen geworven.

Drs. Will van Heugten
Fondsenwerver en verandermanager
Leger des Heils
Almere

Leger des Heils
Het Leger des Heils is een internationale beweging en behoort tot de universele christelijke kerk. De boodschap is gebaseerd op de Bijbel. De dienstverlening wordt gestimuleerd door de liefde tot God. De opdracht is het Evangelie van Jezus Christus te prediken en in Zijn naam menselijk nood te lenigen zonder enige vorm van discriminatie.

Drs. Rien Timmer
Directeur Exodus

Exodus Nederland is de grootste landelijke nazorgorganisatie die met professionals en vrijwilligers opvang en begeleiding biedt aan ex-gedetineerden in de laatste fase van hun straf die gemotiveerd zijn uit de criminaliteit te stappen.

Mevr. Corina Gielbert
Directeur Wielewaal
Almere-stad

Stichting Wielewaal organiseert vakantiedagopvang (kinderthemaweken), logeerweekenden, gezinsvakanties en groepsvakanties voor kinderen, jongeren en volwassenen met een beperking. Er zijn vakantieactiviteiten voor mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking en/of met ADHD/ASS. De activiteiten worden begeleid door enthousiaste vrijwilligers.

Mevr. Corry van Tol
Voormalig directeur Kuria Hospice
Amsterdam

Stichting Kuria biedt palliatieve (terminale) zorg in het hospice, vanuit Buddyzorg en met advies en informatie van deskundige verpleegkundigen thuis. In de palliatieve zorg zijn behandelingsmogelijkheden niet meer alleen gericht op herstel. In deze fase ligt de nadruk op de palliatieve behandeling van de ziekte en begeleiding en ondersteuning van de zieke en zijn naasten. Palliatieve zorg is gericht op het bereiken van een zo hoog mogelijk kwaliteit van leven.

## Bijlage 2. Topiclijst websites

**Topiclijst websites**

| **Thema** | **Subthema** | **Organisatie** |
|---|---|---|
| Financiën | welke bronnen van inkomsten worden genoemd | |
| | link naar jaarverslag/ jaar rekening aanwezig | |
| | verwijzing naar doen van giften aanwezig, hoe? | |
| | Anbi | |
| | | |
| Bedrijfsfilosofie | kenmerken van visie en missie | |
| | | |
| | andere kenmerken bedrijfsfilosofie | |
| | | |
| Marketing | hoe is de merkpositionering, wat valt op | |
| | welke relatie met welke andere bedrijven wordt weergegeven | |
| | links naar social media, welke | |
| | welke vormen van presentatie op site | |
| | informatie over gevers? Welke informatie? | |
| | informatie over vrijwilligers? Welke informatie? | |
| | | |
| | verwijzing naar goede doelen test? | |
| | weergave keurmerk(en)? Welke? | |
| | is er een bedrijfsslogan? Welke? | |
| | is er sprake van ambassadeurs? Wie? | |
| | | |
| De organisatie | strategische keuzes duidelijk? Welke? | |
| | inrichting van de organisatie zichtbaar? | |
| | wordt er iets gezegd over de overhead? | |
| | welke kernwaarden worden genoemd | |
| | | |
| PR activiteiten | nieuws bulletin | |
| | binden van donateurs | |
| | gebruik van beeldmateriaal / video's | |
| | koop en doneer | |

## Bijlage 3. Brief aan respondenten

Harderwijk
17 februari 2014

Betreft: informatie over het geplande interview

Geachte ……,

Wij, Anja Winkelaar en Annet van Ginkel zijn beiden werkzaam in de gehandicaptenzorg. Anja in de functie van regiomanager bij Stichting Baalderborg Groep en Annet in de functie van clustermanager Kind, Jongere en gezin bij Sherpa.
In het kader van de opleiding MBA-Health aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam zijn wij een onderzoek gestart met betrekking tot het inzetten van sociale geldstromen binnen de zorg. Bij dit onderzoek worden wij ondersteund en begeleid door prof.dr. Aad de Roo.

De langdurige zorg wordt de komende jaren behoorlijk gekort op het budget. Organisaties zijn op zoek naar goedkopere manieren van werken en naar alternatieve inkomstbronnen. Zo wordt er veel gebruik gemaakt van vrijwilligers. Een alternatief voor andere financieringsbronnen zou gezocht kunnen worden in sociale geldstromen (giften, sponsoring, fondsen werven). In de langdurige zorg wordt hier nog maar heel weinig gebruik van gemaakt. Wij willen onderzoeken hoe organisaties deze geldstromen succesvol op gang kunnen brengen en kunnen onderhouden.

Naast de literatuurstudie die wij doen over dit onderwerp willen wij aan de hand van interviews verkennen hoe het in de praktijk werkt. De resultaten uit de interviews worden vergeleken met de uitkomsten vanuit de literatuurstudie en zullen leiden tot conclusies en aanbevelingen (handreikingen) op het gebied van belangrijke succesfactoren.

Wij hebben de website van …… uitvoerig bekeken en ook de jaarverslagen en jaarrekening goed bestudeerd. Aangezien uw organisatie veel gebruik maakt van deze vormen van financiering willen wij heel graag met u hierover van gedachten wisselen.

Wij danken u alvast dat u hiervoor tijd beschikbaar heeft gemaakt, wij hebben 2 uur uitgetrokken voor dit interview. Wij zien u graag op …… om …… uur op ……. te ……

Met vriendelijke groeten,

Anja Winkelaar en Annet van Ginkel

## Bijlage 4. Vragenlijst interviews

Dhr Rudophie
Delflandlaan17 1070 AM Amsterdam 020-5700510
KWF kankerbestrijding
31 januari 2014 10.00 uur

Essentie gaat over marketing

Marketing en PR en relatie marketing

Inleiding

- Voorstellen
- Onze voorbereiding, harde gegevens zijn duidelijk / website
- Opnemen van het interview
- Delen van resultaten / planning

Openingsvraag

- Ontstaansgeschiedenis

Zijdelings de cultuur vragen

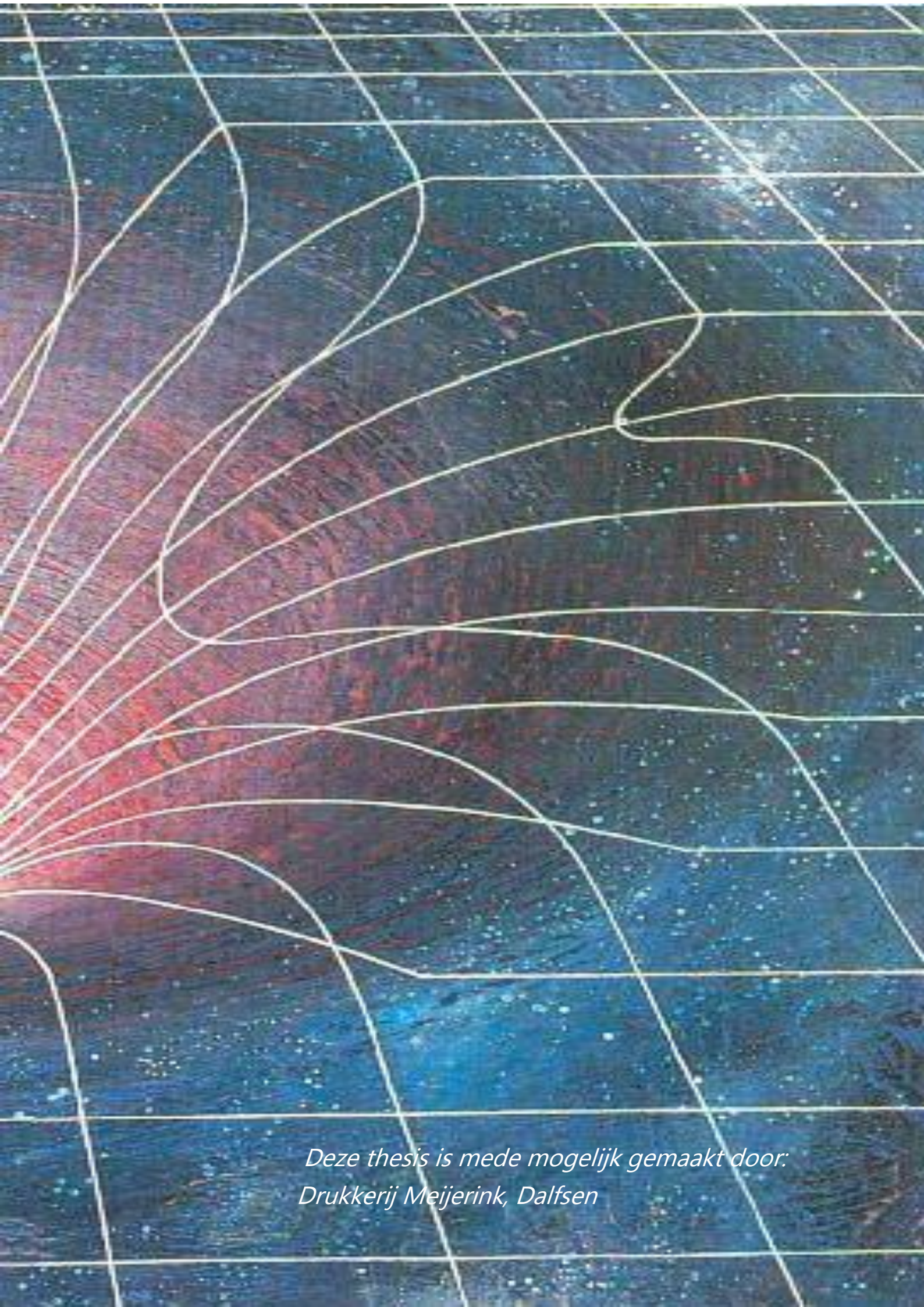
Gesprek

- Groot deel van de inkomsten komen uit nalatenschappen, donateurs, bijdrage bedrijfsleven, acties derden, loterijen, jaarlijkse collecte
  Hoe werkt dat? Kunt u daar iets over vertellen
  Welke know how is daarvoor nodig, wat moet je als organisatie doen om mensen te laten geven
  Welke succesfactoren en competenties
- <u>Vrijwilligers</u>
  Grote landelijke organisatie hoe houdt u de contacten met de vrijwilligers?
  Wat bindt hen aan uw organisatie?
- <u>Medewerkers</u>
  Is er een verschil tussen vrijwilligers en medewerkers in vaste dienst
  Worden medewerkers ergens op beoordeeld
  Kunt u iets vertellen over de attitude van deze medewerkers
- <u>Gevers</u>
  Kunt u iets vertellen over de donateurs? Waarom geven ze aan KWF?
  Hoe worden die contacten onderhouden (naast het nieuwsblad)
  Waar wordt vanuit de organisatie een appèl op gedaan
  Bedrijfsleven is ook een partij, is er verschil in benadering tussen bedrijfsleven of particulieren
- <u>Ambassadeurs</u>
  KWF heeft veel bekende Nederlanders als ambassadeur, hoe krijg je die contacten en hoe worden die onderhouden

Aanvullende vragen:
Maatschappelijke ontwikkelingen
Advies voor ons
Verschuivingen in inkomstenbronnen
Invloed op strategie en beleid

Afronding

- Zijn er nog zaken niet aan de orde geweest die we naar u inschatting moeten weten?
- Bedankt voor het gesprek



*Deze thesis is mede mogelijk gemaakt door:*
*Drukkerij Meijerink, Dalfsen*