

# De financiering van kleine non-profit organisaties

---

## Hoe te verwijzen naar deze publicatie:

*Van Londen, E., Van Der Linden, F., Huisman, W.H.A. en Meijs, L.C.P.M. (2012). De financiering van kleine non-profit organisaties. Verkregen op [DATUM] van [http://www.irim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus Centre for Strategic Philanthropy/Research/Publications/De financiering van kleine non-profit organisaties.pdf](http://www.irim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/De_financiering_van_kleine_non-profit_organisaties.pdf)*

---

In opdracht van Start Foundation

MSc. Esther van Londen  
MSc. Fabian van der Linden  
MSc. Wendela H.A. Huisman  
Prof. Dr. Lucas C.P.M. Meijs

Maart 2012

Contact: Prof. Dr. Lucas Meijs  
E-mail: [lmeys@rsm.nl](mailto:lmeys@rsm.nl)

## Inhoudsopgave

<b>Management summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Introductie</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Financieringsbronnen</b> .....	<b>7</b>
1.1 Donaties.....	7
1.2 Sponsoring .....	10
1.3 Fondsen .....	11
1.4 Subsidies.....	12
1.5 Evenementen .....	12
1.6 Eigen inkomen .....	13
1.7 Het kiezen van een financieringsmethode .....	13
<b>2. Kenmerken van financieringsbronnen</b> .....	<b>14</b>
2.1 Donaties .....	14
2.2 Sponsoring .....	17
2.3 Fondsen .....	18
2.4 Subsidies .....	19
2.5 Evenementen .....	20
2.6 Eigen inkomen .....	22
2.7 Overzichtsmatrix.....	24
<b>3. Spanningen tussen financieringsbronnen</b> .....	<b>28</b>
3.1 Diversificatie .....	28
3.2 Donaties .....	28
3.3 Sponsors.....	29
3.4 Fondsen .....	30
3.5 Subsidies.....	30
3.6 Evenementen .....	30
3.7 Eigen inkomen.....	31
<b>4. Advies</b> .....	<b>32</b>
4.1 Donaties .....	32
4.2 Sponsoring .....	32
4.3 Fondsen .....	33
4.4 Subsidies .....	33

4.5 Evenementen .....	34
4.6 Eigen inkomen .....	34
4.7 Financieringsportfolio .....	34
<b>5. Case - Wilskracht Werkt .....</b>	<b>36</b>
5.1 Relatie .....	38
5.2 Beleid .....	38
5.3 Organisatie .....	39
5.4 Huidige situatie .....	40
5.5 Advies .....	41
5.5.1 Donaties .....	41
5.5.2 Eigen inkomen .....	42
5.5.3 Evenementen .....	43
5.6 Vervolgstappen .....	43
5.6.1 Focus .....	43
5.6.2 Netwerk .....	44
5.6.3 Consequenties .....	46
<b>Referenties .....</b>	<b>47</b>

## Management summary

### Project

Dit onderzoek richt zich op de financieringsmogelijkheden van kleinere en lokale Non-profitorganisaties (NPO's) en op de interactie tussen deze verschillende mogelijkheden; een onderzoek uitgevoerd door het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy / Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit in opdracht van de Start Foundation. Aanleiding is een concrete vraag van Wilskracht Werkt, een kleine Rotterdamse non-profit organisatie die zich richt op het laten doen van vrijwilligerswerk door mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt om hun kansen op de arbeidsmarkt daarmee te vergroten. Wilskracht Werkt heeft interesse getoond in de mogelijkheden om haar eigen financiering zowel te verbreden als voor de langere termijn te borgen. Dit onderzoek presenteert een antwoord op de door Wilskracht Werkt gestelde vragen, door het ontwikkelen van een model dat (kleine) NPO's inzicht geeft in de voor- en nadelen van de verschillende financieringsbronnen die zij mogelijk kunnen aanboren.

### Financieringsbronnen

NPO's kunnen van verschillende financieringsbronnen gebruik maken: donaties, sponsoring, fondsen, subsidies, evenementen en eigen inkomen. Deze financieringsbronnen worden in hoofdstuk 1 gedetailleerd beschreven op basis van de bevindingen uit de academische literatuur.

### Kenmerken

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op onderstaande kenmerken van de financieringsmogelijkheden.

#### Donaties

Donaties kunnen van verschillende omvang en duur zijn: er wordt onderscheid gemaakt tussen kleine, structurele en grote donaties. Over het algemeen geven donateurs eerder en meer wanneer er een persoonlijke band is met de NPO (Van der Westen, 2006) en wanneer zij verwachten dat het geld daadwerkelijk wordt besteed aan het charitatieve doel waar de NPO voor staat.

#### Sponsoring

Sponsoring kan ook in verschillende groepen worden opgedeeld: zo kan er sprake zijn van strategische sponsoring wanneer er een duidelijk verband is tussen de missie, het product of de doelgroep van het bedrijf en de NPO, of van non-strategische sponsoring waarbij er geen duidelijk verband tussen bedrijf en NPO bestaat. Voor NPO's brengt deze laatste vorm van sponsoring echter het gevaar met zich mee dat associatie met een bepaalde sponsor een negatieve invloed heeft op de reputatie van de NPO in kwestie (Froelich, 1999; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2009).

#### Fondsen

Wat betreft fondsen kan men onderscheid maken tussen eenmalige donaties en samenwerkingsverbanden die mogelijk resulteren in structurele financiële ondersteuning.

Uitzicht op een dergelijke langdurige samenwerking, leidt vaak tot een grotere inzet van het bestuur en mogelijk zelfs tot een aanpassing in de structuur van een NPO.

### Subsidies

Subsidies kunnen zowel structureel zijn, gericht op de lange termijn, als gericht zijn op specifieke, incidentele, projecten.

### Evenementen

In tegenstelling tot eerdergenoemde financieringsbronnen, dienen evenementen vaak ook een sociaal doel naast het primaire financiële doel, zoals het bedanken van sponsors en werknemers (Grønbjerg, 1993; Higgins & Lauzon, 2002; Van der Westen, 2006).

### Eigen inkomen

Het eigen inkomen van een NPO kan worden onderverdeeld in vergoedingen, commerciële activiteiten en opbrengsten uit eigen vermogen. Een NPO kan ten eerste vergoedingen vragen voor haar diensten of producten, om een deel van haar kosten te dekken. Daarnaast kan een NPO commerciële activiteiten ontplooiën, die door het commerciële karakter meestal niet voor de eigen doelgroep bestemd zijn, om zo een extra inkomstenstroom te genereren en aan interne subsidiering te doen. Ten slotte wordt onder opbrengsten uit eigen vermogen opbrengsten uit spaartegoeden en beleggingen verstaan.

De overzichtsmatrix aan het einde van hoofdstuk 2 vat alle kenmerken samen en wordt gebruikt als input voor hoofdstuk 3, waar de spanningen tussen de financieringsbronnen beschreven worden.

## **Spanning**

NPO's gebruiken meestal meerdere financieringsbronnen; een fenomeen dat diversificatie wordt genoemd. De verschillende kenmerken van deze financieringsbronnen kunnen echter tot spanningen leiden. In hoofdstuk 3 worden deze spanningen beschreven.

## **Advies**

Na de literatuur, kenmerken en spanningen tussen de diverse financieringsbronnen te hebben beschreven worden in hoofdstuk 4 verschillende aanbevelingen gedaan aan kleine NPO's over het omgaan met deze verschillende financieringsbronnen.

## **Wilskracht Werkt**

In het laatste hoofdstuk worden de bevindingen van de verschillende financieringsbronnen toegepast op de NPO Wilskracht Werkt. Tevens verstrekken wij advies aan Wilskracht Werkt met betrekking tot de beste benutting van haar financieringsbronnen.

## Introductie

*Er is geen enkele organisatie zo bezig met geld als een nonprofit organisatie. Ze hebben altijd te weinig" (Drucker)*

Non-profitorganisaties (NPO's) hebben, net als winstgerichte organisaties, middelen nodig om te kunnen opereren en te overleven (Froelich, 1999; Grønbjerg, 1991, 1993; Verstegen 2007). Omdat deze middelen worden beheerd door de omgeving, zijn NPO's afhankelijk van zowel hun directe als indirecte omgeving in het nastreven van hun charitatieve doel (Froelich, 1999). Deze afhankelijkheid van middelen wordt in het Engels "resource dependency" genoemd en wordt volgens Froelich (1999) bepaald door twee factoren: het belang van de middelen voor het voortbestaan van de NPO en de beschikbaarheid van de middelen. Des te belangrijker en schaarser de middelen, des te afhankelijker de organisatie is van de verstrekker van deze middelen. Door de huidige financiële crisis en de bezuinigingen door overheidsinstanties, ligt de nadruk voor de Nederlandse NPO's momenteel op het middel geld; geld dat nodig is om te kunnen overleven.

Een van de prominente auteurs op het gebied van non-profit financiering is Grønbjerg (1993). In Grønbjerg's "*Understanding nonprofit funding*" wordt beschreven hoe middelgrote en grote NPO's het verwerven van middelen zeker kunnen stellen en kunnen managen. Donaties, overheidssubsidies en contracten hebben voor NPO's dezelfde disciplinerende functie als dat marktwerking heeft voor bedrijven, aldus Grønbjerg (1993). Net als bij bedrijven, komen de inkomsten van een NPO in gevaar, wanneer deze NPO niet presteert. Om het voortbestaan van de organisatie te garanderen, is het dan ook belangrijk om te zorgen voor een stabiele en voorspelbare stroom van inkomsten (Caroll & Stater, 2008; Grønbjerg, 1991, 1993). Een dergelijke inkomstenstroom maakt het daarnaast ook mogelijk voor NPO's om meer projecten te ondernemen (Caroll & Stater, 2008). Om de risico's te spreiden hanteren NPO's daarom vaak verscheidene financieringsbronnen tegelijkertijd; financieringsbronnen die elk verplichtingen voor en eisen aan de NPO met zich meebrengen (Froelich, 1999; Grønbjerg, 1991, 1993; Verstegen, 2007).

Zoals hierboven al is beschreven, houdt diversificatie in dit geval het verwerven van inkomsten via verschillende geldschietters in. Diversificatie, die, zoals eerder beschreven, kan leiden tot een sterkere financiële positie van de NPO en voor risicovermindering en meer stabiliteit in inkomsten (Caroll & Stater, 2008; Froelich, 1999). Een dergelijke diversificatie kan echter ook leiden tot spanningen en conflicten tussen de verschillende financieringsbronnen, tot vervaagde doelstellingen voor de NPO en tot verhoogde overheadkosten (Froelich, 1999). Kortom, het gebruik van verschillende soorten financieringsbronnen brengt zowel voor- als nadelen met zich mee.

Een belangrijke component van diversificatie in Nederland is fondsenwerving, een financieringsmethode die volgens Verstegen (2007) steeds meer wordt geaccepteerd en gewaardeerd. Deze trend kan onder andere verklaard worden door een andere kijk op de taak van de overheid, een toenemende betrokkenheid van het bedrijfsleven, grotere politieke belangstelling voor NPO's, een groei in het aantal fondsenwervende organisaties, het toenemende wetenschappelijke onderzoek rondom deze thema's en de toenemende regulering en toezicht op NPO's. Mede door deze ontwikkelingen en een groei in

concurrentie zijn NPO's steeds meer genoodzaakt zich te onderscheiden van hun concurrenten (Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Ook is er een groei te zien in het werven van middelen middels commerciële activiteiten, bijvoorbeeld door het vragen van vergoedingen voor het verlenen van een dienst of product, of de verkoop van zelfgemaakte spullen (Froelich, 1999). Tevens is een persoonlijke relatie tussen organisatie en financierder(s) van toenemend belang; een fenomeen dat in het Engels met "relationship fundraising" wordt aangeduid (bijv. Grønbjerg, 1991, 1993; Verstegen, 2009).

De afgelopen jaren is er veel veranderd in de financiering van NPO's in Nederland en wereldwijd; veranderingen die de komende jaren waarschijnlijk door zullen blijven zetten gezien de bezuinigingen en toenemende concurrentie. Om op deze trends in te kunnen spelen zullen zowel grote nationale als kleine lokale organisaties genoodzaakt zijn hun financieringsstructuur onder de loep te nemen en te bekijken hoe zij hun charitatieve doelstelling(en) kunnen bereiken zonder teveel beperkt te worden door, dikwijls tegenstrijdige, eisen van financierders.

Hoewel in de huidige literatuur voornamelijk gekeken wordt naar de financiering van grotere en vaak nationale NPO's, richt dit *onderzoek zich op de kleine en lokale NPO's en brengt het de verschillende financieringsbronnen (voor dit type NPO) in kaart. Tevens wordt beschreven in hoeverre er interactie bestaat tussen de verschillende financieringsbronnen binnen het financieringsportfolio.*

In het eerste hoofdstuk worden de verschillende financieringsbronnen die beschikbaar zijn voor NPO's beschreven. Het tweede hoofdstuk gaat dieper in op deze financieringsbronnen door te kijken naar de kenmerken van de verschillende financieringsbronnen. In hoofdstuk drie volgt een beschrijving van de spanningen tussen de financieringsbronnen, waarna in hoofdstuk vier een advies wordt gegeven aan kleine en lokale NPO's. Tot slot zal in hoofdstuk vijf de case Wilskracht Werkt beschreven worden met behulp van de bevindingen in de vier voorgaande hoofdstukken.

## 1. Financieringsbronnen

Volgens Verstegen (2007) zijn de negen belangrijkste manieren voor kleinere en lokale NPO's om externe financiering te verwerven de volgende: donateurwerving, sponsoring, een grote giftenactie, subsidie en vermogensfondsen, legaten en erfstellingen, loterijen, collectes en merchandising.

De literatuur is niet eenduidig in de benaming van de hoofd- en subcategorieën van de verschillende financieringsbronnen die beschikbaar zijn voor NPO's. Froelich (1999) onderscheidt drie hoofdbronnen voor de financiering van NPO's: private financiering, overheidsgeld en commerciële activiteiten. Subcategorieën binnen de private financiering bestaan volgens Froelich uit individuele contributies, bedrijfsdonoren en fondsen. Naast deze algemene hoofd- en subbronnen wordt in de literatuur vaak ook gesproken over evenementen en acties als vormen van fondsenwerving (Grønbjerg, 1991, 1993; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Daarnaast worden in Nederland ook loterijen voor goede doelen als belangrijke bron van inkomsten gezien (Schuyt, Gouwenberg en Bekkers, 2009). In tabel 1.1 staat de verdeling tussen de hoofd- en subbronnen die wordt aangehouden in dit onderzoek. Voordat dieper ingegaan wordt op de kenmerken van financieringsbronnen, worden verschillende financieringsbronnen, zoals hierboven uitgelegd, eerst in meer detail beschreven.

Hoofdbron	Subbron
Private financiering	Donaties
	Sponsoring
	Fondsen
Overheidsgeld	Subsidies
Commerciële activiteiten	Eigen inkomen
	Evenementen

Tabel 1.1: Financieringsbronnen

### 1.1 Donaties

Volgens Schuyt heeft Nederland de grootste non-profitsector ter wereld, maar kent deze sector relatief weinig inkomsten uit filantropische bronnen, ofwel "de vrijwillige bijdragen aan het algemene nut op basis van betrokkenheid" (Schuyt in Verstegen, 2007, p.6). Van de € 4,3 miljard die in 2007 in totaal werd gedoneerd in Nederland<sup>1</sup> is bijna € 2 miljard (45 procent) afkomstig van huishoudens (Schuyt et al., 2009). Volgens Schuyt et al. (2009) geven huishoudens in Nederland het meest aan doelen op het gebied van religie en

<sup>1</sup> "Dit bedrag" is het resultaat van de optelsom van de geschatte giften van huishoudens, van nalatenschappen, van fondsen (zowel geldwervende fondsen als vermogensfondsen), van het bedrijfsleven en de opbrengsten uit de goededoelenloterijen". (Schuyt et al., 2009, p.10).



levensbeschouwing, gevolgd door doelen met betrekking tot gezondheid en doelen voor internationale hulp.

Donaties aan Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI's) kunnen in Nederland onder bepaalde voorwaarden worden afgetrokken van de inkomstenbelasting (Schuyt et al., 2009). Afhankelijk van het inkomen van de donateur kost het geven van één euro aan een ANBI de donateur maximaal 93 cent en minimaal 48 cent (Bekkers, 2006). De wetgeving en praktijk rondom geven, bijvoorbeeld met betrekking tot ANBI's, is anno 2011 volop in beweging.

Hoewel het aantal donaties van huishoudens sinds 2005 redelijk gestabiliseerd is (Schuyt et al., 2009), zal deze inkomstenbron voor NPO's volgens de voorspellingen van zowel Schuyt et al. (2009) als Verstegen (2007), het meeste stijgen ten opzichte van de andere inkomstenbronnen van NPO's. Kleine lokale organisaties ontvangen echter weinig donaties. Het is belangrijk om hierbij te vermelden dat een donatie een vrijwillige bijdrage betreft, waardoor de geldschieter meestal geen tegenprestatie verwacht.

De manier van donateurs werven hangt af van het beleid en de doelstelling van de organisatie in kwestie, bijvoorbeeld het werven van geld en/of publiciteit. Voor collectes is een gemeentelijke vergunning vereist en deze vorm van financiering wordt door mensen vaak als vervelend ervaren. "De band tussen het inzamelen van geld en de betrokkenheid met het doel is" volgens Verstegen (2007, p. 65) echter "[nergens] zo sterk als bij collectes". In Nederland wordt dan ook het vaakst gegeven tijdens collectes aan de deur (86%); een percentage dat een stuk hoger ligt dan bij persoonlijke sponsoring (55%) of vast donateurschap (47%) (Schuyt et al., 2009).

Door middel van een zogenaamde 'donatiepiramide' geeft Verstegen (2007) weer op welke manier NPO's idealiter donateurs kunnen "opschalen" bij donateurwerving. Zoals de piramide in figuur 1 laat zien, behoort een organisatie te beginnen met de zoektocht naar een prospect, of een potentiële gever, terwijl het ultieme doel een erfstelling of legaat is.



Figuur 1.1: Donatiepiramide (Bron: Verstegen, 2007)

Vanwege de vergrijzing vormen legaten en erfstellingen een steeds belangrijkere bron van financiering. In Engeland zijn erfenissen de meest productieve financieringsbron, wat betekent dat het meeste geld wordt opgehaald per geïnvesteerde euro (in dit geval pond) (Webber, 2003). Oudere donateurs zijn bovendien welvarender dan ooit en zijn hierdoor een goede eventuele inkomstenbron: de zogenoemde "golden generation" of "golden age of

philanthropy" (Schuyt et al., 2009 p. 55; Verstegen, 2007, p.98). Hoewel er niet veel cijfers bekend zijn met betrekking tot erfstellingen, is in 2007 naar schatting 240 miljoen euro nagelaten aan goede doelen (Schuyt et al., 2009). Het grootste gedeelte van deze erfstellingen wordt nagelaten aan gezondheidsdoelen (€ 96 miljoen), gevolgd door maatschappelijke en sociale doelen (€ 53 miljoen) (Schuyt et al., 2009).

Wat betreft erfstellingen verwachten Schuyt et al. (2009) twee ontwikkelingen. Ten eerste zullen NPO's in Nederland meer inkomsten uit erfstellingen ontvangen doordat organisaties deze donaties als inkomstenbron zullen herontdekken; een proces dat "verspreiding" genoemd wordt (Schuyt et al., 2009, p. 55). Ten tweede voorzien Schuyt et al., (2009) "verschuiving", wat inhoudt dat vermogende particulieren actief betrokken willen zijn bij het beleid van NPO's en daarom al tijdens hun leven zullen doneren. Deze wens tot betrokkenheid leidt in het algemeen echter tot afnemende donaties omdat steeds meer particulieren eigen initiatieven opzetten (Schuyt et al., 2009).

Erfstellingen zijn ook belastingtechnisch aantrekkelijk voor ANBI's: deze organisaties hoeven in Nederland sinds 1 januari 2006 geen schenkingsrecht meer te betalen (Schuyt et al., 2009); een regeling die sinds 1 januari 2009 ook bijdragen aan amateursportclubs en dorpshuizen omvat. Deze nieuwe regelgeving zou mogelijk een andere kunnen reden zijn voor een toenemende hoeveelheid inkomsten uit erfstellingen. Om te worden erkend als ANBI kunnen organisaties bij de Belastingdienst een beschikking aanvragen. Verder zijn welvarende burgers een interessante doelgroep voor NPO's om grotere donaties te verwerven. Volgens Schervish (in: Brown, 2004) zijn de rijken (mensen met een vermogen van meer dan een miljoen dollar) vaak actieve producenten van filantropische uitkomsten in plaats van passieve supporters. NPO's behoren zich bewust te zijn van dit verschil, door de rijken als een ander segment te benaderen dan andere donateurs (Brown, 2004), wat tevens inhoudt dat de marketing aangepast behoort te worden. Volgens Brown (2004) behoren NPO's rijke donateurs te overtuigen van het verschil dat hun donatie kan maken. Ook is een rijke donateur bovengemiddeld geïnteresseerd in informatie over eventuele belastingvoordelen en overige financiële voordelen van een omvangrijke donatie (Brown, 2004).

Schuyt (in: Verstegen, 2007) beschrijft zeven mechanismen die het geefgedrag van huishoudens verklaren: kosten, behoeften, gevraagd worden, reputatie, wereldverandering, identiteit en effectiviteit. De motivatie voor mensen om geld te doneren blijkt voornamelijk af te hangen van het feit of zij hiervoor gevraagd worden of niet (Bekkers en Wiepking, 2011). Ook zal er "eerder en meer gegeven worden" wanneer er sprake is van een goede relatie tussen de vrager en de potentiële gever (Verstegen, 2007, p.36). Volgens Verstegen (2007) zijn er wel een aantal veranderingen opgetreden in het geefgedrag van het individu: zo geeft men tegenwoordig liever weinig geld aan veel doelen dan veel geld aan één enkel doel. Daarnaast is het resultaat (output) van het goede doel veel belangrijker geworden en willen gevers graag betrokken worden door mee te denken en mee te doen (Verstegen, 2007). Onder de categorie donaties vallen voornamelijk individuele donaties, maar deze categorie kan ook bedrijfsdonaties omvatten, zolang er geen grote tegenprestaties van de NPO worden verwacht.

---

## Donaties

Stijgende donaties van huishoudens (Schuyt et al., 2009; Verstegen, 2007)

Geen tegenprestatie (Schuyt et al., 2009)

Donatiepiramide ideaal (Verstegen, 2007)

Ouderen steeds belangrijkere inkomstenbron (Schuyt et al., 2009; Verstegen, 2007)

Netwerk van NPO belangrijk voor bereik van potentiële donateurs (Verstegen, 2007)

Betrokkenheid steeds belangrijker (Verstegen, 2007)

Donaties voor particulieren aftrekbaar van inkomstenbelasting (Schuyt et al., 2009)

---

Tabel 1.2: Donaties

### 1.2 Sponsoring

Hoewel er bij donaties geen sprake is van een gewenste tegenprestatie, is dit bij sponsoring wel het geval. Verstegen (2007) beschrijft sponsoring als een zakelijke overeenkomst waarbij een prestatie en gelijkwaardige tegenprestatie van belang zijn:

“Sponsoring is een zakelijke overeenkomst, gericht op profijt voor beide partijen, waarbij de ene partij (de sponsor) een persoon, instelling of evenement financieel en/of materieel ondersteunt en waarbij de andere partij (de gesponsorde) een nauw omschreven evenwaardige tegenprestatie biedt die de sponsor helpt bij het realiseren van diens doelstellingen” (Verstegen, 2007, p.42).

Door het zakelijke karakter van deze vorm van financiering, komt sponsoring voornamelijk vanuit het bedrijfsleven (Froelich, 1999). Volgens Van der Westen (2006), in tegenstelling tot Verstegen (2007), hoeft eerdergenoemde tegenprestatie echter niet per se gelijkwaardig te zijn aan de prestatie geleverd door de sponsor, maar moet deze wel beide partijen tevreden stellen. Een dergelijke tegenprestatie is meestal communicatief, waarbij het vooral gaat om het vermelden van de naam van de sponsor (Van der Westen, 2006).

Sponsoring kan zowel strategische als non-strategische sponsoring betreffen. In het geval van strategische sponsoring is er sprake van een duidelijke overlap tussen de doelstellingen, de doelgroepen of het product van de NPO en het sponsorende bedrijf. Bij non-strategische sponsoring is deze overlap minder duidelijk of zelfs afwezig en is het daardoor aannemelijk dat de tegenprestatie voor het bedrijf minder belangrijk is. Bij deze laatste vorm van sponsoring is de NPO minder gerelateerd aan de doelgroep van het sponsorende bedrijf, waardoor het vermelden van de naam van het bedrijf minder effect heeft voor de sponsor.

Van € 4,3 miljard aan totale donaties in Nederland in 2007 is bijna € 1,5 miljard (32 procent) afkomstig van bedrijven. Het grootste gedeelte van deze sponsoring kwam ten goede aan doelen op het gebied van sport en recreatie, maar ook maatschappelijke en sociale doelen, onderwijs en onderzoek, en culturele doelen worden gesteund door bedrijven (Schuyt et al., 2009). Het gesponsorde bedrag kan, afhankelijk van de omvang van de steun, vrijgesteld worden van btw (Belastingdienst, 2011a; 2011b).

Het aantal bedrijven in Nederland dat sponsoring of donaties verleent aan NPO's is afgenomen sinds 2005. Ook het bedrag aan sponsoring is afgenomen, terwijl het bedrag aan giften juist een toename vertoont (Schuyt et al., 2009). Een “veranderend perspectief op geven” wordt door Schuyt et al. (2009, p. 16) gezien als een mogelijke reden voor deze verschuiving in steun aan NPO's: steeds meer bedrijven geven in de vorm van ‘mankracht’,

bijvoorbeeld door werknemers de kans te bieden om deel te nemen aan maatschappelijke projecten.

Ook kan er onderscheid gemaakt worden in het type bedrijven dat geeft. Zo sponsoren en doneren bedrijven in de zakelijke dienstverlening het meest (€ 582 miljoen), wat deels verklaard kan worden door de grote omvang van deze sector (Schuyt et al., 2009). Bedrijven in de sectoren detailhandel non-food (€ 155 miljoen) en groothandel (€ 142 miljoen) doneren en sponsoren vervolgens het meest (Schuyt et al., 2009). Opvallend is dat bedrijven in de zakelijke dienstverlening percentueel gezien meer aan sociale doelen geven dan bedrijven uit andere sectoren. Bovendien kan worden opgemerkt dat de meeste bedrijven zich richten op het steunen van slechts één of twee goede doelen (Schuyt et al., 2009).

---

### **Sponsoring**

(Evenwaardige) tegenprestatie van belang (e.g. Froelich, 1999)

Voornamelijk bedrijfsleven (zakelijke dienstverlening) (Schuyt et al., 2009)

Toenemend belang van betrokkenheid (ook in de vorm van mankracht) (Schuyt et al., 2009)

Vrijstelling van btw mogelijk (Belastingdienst, 2011a; 2011b)

---

Tabel 1.3: Sponsoring

### **1.3 Fondsen**

Voor wat betreft fondsen, maken Schuyt et al. (2009) onderscheid tussen vermogensfondsen en geldwervende fondsen. Geldwervende fondsen zamelen geld in om hun doelstellingen te kunnen bereiken. Het European Foundation Center (EFC) (2003) definieert vermogensfondsen als volgt:

“Vermogensfondsen zijn onafhankelijke, speciaal opgerichte non-profit organisaties met een eigen bestuur en een eigen inkomstenbron, voornamelijk (maar niet noodzakelijkerwijs uitsluitend) uit eigen vermogen die, ten behoeve van het algemeen nut, daaruit steun bieden aan individuen, projecten en organisaties (EFC, 2003, p.11)”.

Door een gebrek aan gegevens over vermogensfondsen, is de omvang van donaties in Europa niet geheel duidelijk (Schuyt et al., 2009). In 2007 heeft de werkgroep Filantropische Studies van de VU echter wel een onderzoek gedaan onder 150 vermogensfondsen, die gezamenlijk € 260 miljoen doneerden in 2007. Over geldwervende fondsen in Nederland is meer bekend, aangezien deze ingeschreven staan bij het Centraal Bureau Fondsenwerving: deze fondsen doneerden in 2007 € 2,8 miljard aan goede doelen.

Vermogensfondsen in Nederland steunden in 2007 vooral maatschappelijke, sociale en culturele doelen (Schuyt et al., 2009). Geldwervende fondsen gaven in 2007 vooral aan doelen met betrekking tot internationale hulp en aan maatschappelijke en sociale doelen (Schuyt et al., 2009).

---

## Fondsen

Andere focus voor geldwervende fondsen dan voor vermogensfondsen (Schuyt et al., 2009)

Tabel 1.4: Fondsen

### 1.4 Subsidies

Zowel in Nederland als in veel andere landen is menig NPO voor een groot deel van de inkomsten afhankelijk van de overheid (Grønbjerg, 1991; Froelich, 1999). Deze financiële bijdrage door de overheid aan NPO's wordt subsidies of overheidsgeld genoemd (Verstegen, 2007, p.43). Subsidies kunnen verstrekt worden door overheden op lokaal, regionaal, provinciaal, nationaal of zelfs Europees niveau. Voor kleine NPO's zijn de eerste vier voornamelijk van belang, met de nadruk op lokale en regionale subsidies. Overheden kunnen meerdere doelstellingen hebben in relatie tot het verstrekken van subsidies. Molenschot en Oostdijk (2004) bedelen de overheid drie rollen toe, waarbij zij als intermediair, stimulator of als financier op kan treden. Als intermediair is de overheid wettelijk verplicht een bepaalde taak uit te voeren. Wanneer de overheid als stimulator optreedt, worden bepaalde activiteiten op gang gebracht om zo draagvlak te creëren. Tot slot kan de overheid ook als financier fungeren, wanneer zij de enige of voornaamste financier van een bepaalde activiteit is. In het geval van kleine NPO's zijn vooral de rol van de overheid als stimulator en als financier belangrijk, hoewel het ook mogelijk is dat een overheid bij een kleinere NPO aanklopt om de wettelijke taak van de overheid te laten vervullen. Het is echter te verwachten dat hier over het algemeen grotere NPO's voor worden benaderd.

---

## Subsidies

Subsidies voor NPO's van overheden op verschillende niveaus.

Verschillende doelstellingen van overheden (Molenschot en Oostdijk (2004).

Tabel 1.5: Subsidies

### 1.5 Evenementen

Kleinere en lokale NPO's werven volgens Verstegen (2007) ook dikwijls donateurs via evenementen. Higgins en Lauzon (2002) beschrijven hoe NPO's door middel van sportevenementen proberen om zowel hun charitatieve doel te promoten als om potentiële donateurs te werven. Andere voorbeelden zijn culturele, muzikale activiteiten en buurtactiviteiten. Volgens de meeste auteurs brengen evenementen echter weinig op, met uitzondering van bijvoorbeeld de Roparun in Nederland. Dit gebrek aan succes kan volgens Webber (2003) verklaard worden door het feit dat NPO's geen juist "donor development" beleid voeren. Ook worden evenementen vaak om andere redenen dan fundraising georganiseerd, zoals het betrekken van sponsors bij de NPO, het bedanken van vrijwilligers, het uitbreiden van het netwerk en het creëren van een "sense of community" (Higgins & Lauzon, 2002; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007), en worden deze evenementen vaak niet alleen door kleinere en lokale NPO's georganiseerd.

---

## Evenementen

Potentie om donateurs te werven mits actief "donor development" beleid (Webber, 2003)

Goede promotie voor charitatief doel

Vaak georganiseerd om andere redenen (e.g. Van der Westen, 2006)

---

Tabel 1.6: Evenementen

### 1.6 Eigen inkomen

Als gevolg van de toenemende concurrentie tussen NPO's, het gebrek aan ontwikkelde structuren in de sociale kapitaalmarkt, de nadruk van subsidiënten op prestatiemeting en toenemende bezuinigingen proberen steeds meer NPO's zichzelf te financieren door winst-genererende projecten op te zetten (Franssen, 2007). Froelich (1999) vult aan dat deze activiteiten een middel zijn voor NPO's om de controle over de benodigde middelen terug te krijgen, in verband met de huidige schaarste aan middelen vanuit de traditionele financieringsbronnen. Het verkopen van producten of het vragen van een vergoeding voor geleverde diensten zijn voorbeelden van dergelijke commerciële activiteiten (Froelich, 1999; Grønbjerg, 1991, 1993). In dit onderzoek worden vergoedingen echter niet gezien als commerciële activiteit, omdat vergoedingen direct samenhangen met de diensten en/of producten die de NPO vanwege haar missie aanbiedt. Commerciële activiteiten houden daarentegen geen direct verband met de missie. Een voorbeeld is de museumwinkel, zeker wanneer deze producten verkoopt die niet met de collectie te maken hebben. Een ander voorbeeld is het wijkrestaurant waar dezelfde activiteit duurder (winstgevend zelfs) is voor mensen die het wel zelf kunnen betalen. Hoewel de eigen bijdrage van de doelgroep als een vergoeding geldt als vergoeding en daardoor niet bedoeld is om inkomsten te genereren, vormt deze vaak wel een gestage, zekere stroom aan inkomsten voor een NPO.

Hoewel het lijkt alsof de toenemende focus op het genereren van eigen inkomen door vergoedingen en commerciële activiteiten recent is, wordt deze vorm van inkomsten al langere tijd gebruikt door verschillende NPO's, zoals eerdergenoemde museumwinkels, maar bijvoorbeeld ook door iedere sportvereniging. Een andere vorm van eigen inkomen die vaak gehanteerd wordt door NPO's bestaat uit inkomsten verkregen uit eigen vermogen, zoals beleggingen en spaartegoeden.

---

## Eigen inkomen

Toenemende bron van inkomsten (Franssen, 2007; Froelich, 1999)

---

Tabel 1.7: Eigen inkomen

### 1.7 Het kiezen van een financieringsmethode

In de literatuur worden managers van NPO's aangeraden om, voordat men een beslissing neemt, goed de voor- en nadelen van iedere financieringsbron af te wegen (bijv. Froelich, 1999; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). De gedachte achter dit advies is dat de financiers verschillen in voorspelbaarheid, controleerbaarheid, hun link tot organisationele activiteiten van de NPO en de tijd en moeite die het management in het werven van de fondsen wil steken (Grønbjerg, 1991, 1993). De af te wegen kenmerken van de verschillende financieringsbronnen worden in het volgende hoofdstuk besproken.

## 2. Kenmerken van financieringsbronnen

Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk zijn er verschillende financieringsbronnen die NPO's aan kunnen boren om hun charitatieve doel na te streven. Hoewel NPO's volgens Froelich (1999) het liefst onafhankelijk willen zijn van hun omgeving en invloed uit willen kunnen oefenen op deze omgeving om eerdergenoemd charitatieve doel na te streven, zijn zij in werkelijkheid grotendeels afhankelijk van de financiers die hun voortbestaan bepalen door het al dan niet verstrekken van de benodigde financiële middelen (Froelich, 1999; Grønbjerg 1991, 1993). De invulling van deze afhankelijkheid en de beïnvloeding van de financier op de NPO is echter per financier en financieringsbron verschillend. De voorspelbaarheid, controleerbaarheid, de link tot organisationele activiteiten van de NPO en de tijd en moeite die het management aan het werven van de fondsen moet besteden, verschilt dan ook per categorie financiers (Grønbjerg 1991, 1993). Ook kan het type financier de structuur van de NPO beïnvloeden (Froelich, 1999).

In het kort betekent dit dat de verschillende financieringsbronnen algemene kenmerken hebben die voor- en nadelen met zich mee kunnen meebrengen voor de NPO's. Aangezien veel NPO's tegenwoordig hun inkomsten halen uit verschillende soorten financieringsbronnen (diversificatie), is het belangrijk om te weten welke kenmerken typerend zijn voor welke categorie financiers. Een dergelijke categorisering stelt de NPO in staat om een weloverwogen keuze te maken met betrekking tot het aantrekken van nieuwe financiers (Grønbjerg, 1991 1993; Froelich, 1999; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). In dit hoofdstuk worden deze kenmerken van de verschillende financieringsbronnen beschreven.

### 2.1 Donaties

Volgens Van der Westen (2006) kunnen giften van donateurs zowel incidenteel als structureel zijn, maar zijn alleen particuliere donateurs bereid om onder bepaalde voorwaarden op structurele wijze te doneren. Grønbjerg (1993) geeft echter aan dat donaties niet zo flexibel en discreet zijn als vaak wordt gedacht, omdat het omzetten van donaties in een constante geldstroom complexe relaties met de donateurs vereist (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006). Donaties in grote clusters vormen om deze reden een onvoorspelbare bron van inkomsten voor NPO's. Deze onvoorspelbaarheid komt voornamelijk voort uit het feit dat een individu doneert op basis van smaak en interesses die na verloop van tijd kunnen veranderen. Kortom, de NPO's mogelijkheid tot plannen op de lange termijn, wordt gecompliceerd door de grote beweeglijkheid van inkomsten uit donaties, wat voor onzekerheid zorgt.

Naast de onvoorspelbaarheid van donaties als inkomstenbron, zijn donaties vaak tijdelijk (hoewel soms wel voor meerdere jaren), kost het vinden en onderhouden van relaties met donateurs veel inspanning van het management en kan het een verwijdering met de charitatieve doelstelling tot gevolg hebben (Froelich, 1999; Grønbjerg, 1991, 1993). Wat betreft het laatste nadeel zegt Froelich (1999) dat het zoeken naar donaties van individuen door NPO's kan leiden tot "creaming", wat inhoudt dat organisaties hun doelstellingen en activiteiten aanpassen om donateurs aan te trekken; een strategie die een afwijking van de statutaire missie tot gevolg kan hebben. Volgens Young, Wisker en

Grinsfelder (2010) moeten vooral organisaties met projecten gericht op groepen zich richten op donaties als inkomstenbron.

Donaties als inkomstenbron brengen echter ook veel voordelen met zich mee, zo is er niet veel staf nodig voor fondsenwerving via donaties, zijn donorspecificaties minder beperkend dan overheidssteun en is er weinig controle vooraf met betrekking tot waar het geld aan besteed mag en kan worden. Tevens geeft Van der Westen (2006) aan dat donateurs om twee redenen het fundament van de wervingscampagne van een NPO kunnen vormen. Ten eerste kan blijvende steun van (veel kleine) donateurs voor een voorspelbare stroom van inkomsten zorgen, waardoor een NPO in staat is om te plannen aan de hand van deze inkomsten. Ten tweede kan een groep vaste donateurs dienen als een pool extra donaties, grote donaties en mogelijk zelfs legaten en erfstellingen. Aangezien donaties op basis van smaak en interesses worden gedaan, is het voor de NPO echter wel van belang om trends en ontwikkelingen op het gebied van donaties nauwlettend in de gaten te houden (Grønbjerg, 1993).

Grønbjerg (1993) beschrijft drie strategieën om donaties te verkrijgen. Ten eerste moet de NPO een keuze maken op wat voor donateurs zij wil focussen en het wenselijke aantal donateurs waar zij mee in zee wil gaan. Een grotere hoeveelheid donateurs verlaagt het risico tot veel beleidsbeïnvloeding en snelle veranderingen, maar verhoogt wel de complexiteit van het management van fondsenwerving. Het hebben van weinig donateurs kan de stabiliteit van inkomsten vergroten als de relaties goed zijn, maar hierdoor verliest de NPO volgens Grønbjerg (1993) wel vaak aan autonomie omdat grote donateurs meer eisen stellen. Ten tweede moet de NPO beslissen hoe zij haar gewenste donateurs wil bereiken. Dit kan door middel van een persoonlijk netwerk of een systematische zoektocht naar nieuwe donateurs. Wanneer potentiële donateurs een persoonlijke band hebben met de organisatie, zijn ze bereid om (meer) te geven dan andere potentiële donateurs (Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Ten derde moet de NPO beslissen hoe ze de zoektocht naar donateurs gaat organiseren. Dit laatste is vooral belangrijk omdat de concurrentie tussen NPO's, die vaak om dezelfde donateurs strijden, in hoog tempo is toegenomen. Volgens Van der Westen (2006) heeft het echter geen zin om te beginnen aan een systematische sponsor- en fondsenwerving als een NPO niet bereid is zich te richten op de doelgroep van potentiële donateurs met wie de organisatie een persoonlijke band zou kunnen onderhouden. Wanneer een NPO willekeurige mensen aanschrijft om te doneren, is het belangrijk om op de kosten te letten. Volgens Webber (2003) is deze directe marketingtactiek het minst productief, omdat in verhouding tot andere technieken het minste geld wordt opgehaald per geïnvesteerde euro. Om deze reden sturen veel NPO's pas gedetailleerde informatie wanneer een potentiële donateur heeft aangegeven deze te willen ontvangen (Handy, 2000). Bij het aanschrijven van mensen is het bovendien belangrijk om deze potentiële donateurs te overtuigen van de legitimiteit van de NPO (Handy, 2000), wat NPO's vaak doen door aan te geven dat ze geregistreerd staan als goed doel of dat ze subsidies ontvangen van overheden (in Nederland wordt het CBF hier vaak voor gebruikt). Ook de prestaties van de NPO worden aangehaald om potentiële donateurs te overtuigen. Wanneer mensen aangeven extra informatie te willen ontvangen, richten NPO's zich in hun brieven op het creëren van vertrouwen, wat gedaan wordt door aan te geven hoe lang de organisatie bestaat, aan welke andere organisaties deze gelieerd is, welke andere manieren er zijn om de organisatie te steunen en hoe veel (of liever hoe weinig) middelen de NPO besteedt aan administratie en fondsenwerving (Handy, 2000).



Voor sommige NPO's is het mogelijk om donateurs om grote giften te vragen. Dit vereist wel dat de NPO aan de succesfactoren in tabel 2.1 voldoet.

Een donateur die mogelijk bereid is een grote donatie te doen, voldoet veelal aan drie eisen (Van der Westen, 2006): Ten eerste moet de donateur al betrokken zijn bij de organisatie of bij het project. Ten tweede moet deze donateur in staat zijn om veel te geven. Ten derde moet de donateur een bijzondere motivatie hebben voor het project. Wanneer een dergelijke donateur gevonden is, is het belangrijk om een langdurige relatie met deze persoon op te bouwen waarbij de donateur nog meer betrokken wordt bij de organisatie en de projecten. Pas wanneer de donateur voldoende is geïnformeerd over de omvang van het probleem en de impact van het project en wanneer de donateur zeer geïnteresseerd en betrokken blijkt te zijn, kan de NPO vragen om een grote financiële bijdrage.

---

### Succesfactoren grote giften

Sterke reputatie moederorganisatie, bestaat al langer.

Commitment en actiebereidheid van top van de organisatie.

Heldere en onderscheidende marktpositie en lange termijnstrategie.

Aansprekend project met hoge impact.

Grote groep eerdere en vaste gevers, trouw geefgedrag.

Geefhistorie adequaat bijgehouden en eenvoudig te ontsluiten in database.

Hoe groter de primaire doelgroepen, hoe kansrijker.

Gaat beter in stedelijke omgeving.

Lijsten potentiële gulle gevers, of de bereidheid om intensief prospectonderzoek vooraf te doen.

Eerder fondsenwervingssucces wekt vertrouwen.

---

Tabel 2.1: Succesfactoren grote giften. (Bron: Van der Westen, 2006, p. 149)

---

### Factoren bepalend voor de strategie voor omgang met sociaal onacceptabele donaties

In hoeverre gaat het schandaal tegen de normen en waarden van de NPO in?

In hoeverre komen meerdere belanghebbenden bijeen in het protest tegen de donateur?

In hoeverre is het schandaal zichtbaar is voor het publiek?

In hoeverre is de NPO afhankelijk van de donatie?

In hoeverre blijft de NPO zich betrokken voelen bij de donateur?

---

Tabel 2.2: Factoren bepalend voor de strategie voor omgang met sociaal onacceptabele donaties (Bron: Dunn, 2010)

In het geval van (zeer) grote donaties besluit een NPO (in de Amerikaanse context) vaak een bepaald aspect van de organisatie (bijvoorbeeld een gebouw, school, activiteit, project, etc.) te vernoemen naar de donateur (Dunn, 2010). Het risico is echter dat wanneer een dergelijke donateur verwickeld raakt in een schandaal een dergelijke vernoeming mogelijk schade oplevert aan de reputatie van de NPO, ook wanneer deze op geen enkele wijze betrokken is bij het schandaal (Dunn, 2010). Een donatie kan op twee manieren sociaal onacceptabel (*tainted*) zijn. Ten eerste kan het gedoneerde geld onacceptabel zijn, wanneer dit op een onrechtmatige of onethische manier verkregen is door de donateur. Ten tweede

kan de donateur onacceptabel zijn, omdat deze een slechte reputatie heeft; een reputatie die zowel voor als na de donatie kan ontstaan zijn. Of een donatie of donateur sociaal al dan niet onacceptabel is, verschilt per NPO, aangezien deze beslissing gebaseerd is op een waardeoordeel (Dunn, 2010). Veel NPO's zullen geld verkregen met wapenhandel bijvoorbeeld weigeren.

Wanneer een donateur pas na de donatie verwickeld raakt in een schandaal, heeft een NPO drie opties:

- 1) Ze kan ervoor kiezen de donatie te retourneren en de publieke erkenning aan de donateur te verwijderen (berusten).
  - 2) Ze kan het geld houden, maar wel de publieke erkenning verwijderen (schikken).
  - 3) Ze kan het geld houden en de publieke erkenning in stand houden (trotsen).
- Welke strategie de NPO precies gebruikt, is afhankelijk van de factoren die in tabel 2.2 weergegeven zijn.

Voordelen	Nadelen
Weinig staf nodig (Van der Westen, 2006)	Onvoorspelbare inkomstenbron vanwege beweeglijkheid in smaak en interesse (Grønbjerg, 1993)
Flexibiliteit (Van der Westen, 2006)	Eventueel complexe relatie met donateurs, waardoor inspanning van management nodig is (Grønbjerg, 1993).
Potentie van vaste donateurs biedt stabiliteit	Distantie mogelijk door "creaming" (Froelich, 1999)
Gebruik van eigen netwerk (e.g. Verstegen, 2007)	Risico op reputatieschade in geval van grote donateurs (Dunn, 2010).

Tabel 2.3: Donaties

## 2.2 Sponsoring

Zoals beschreven in sectie 1.2 betreft sponsoring vaak steun van bedrijven aan een NPO. Sponsors verwachten altijd een tegenprestatie voor hun steun aan een organisatie of een project (Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Om in aanmerking te komen voor sponsoring moet een NPO dan ook bereid zijn om rekening te houden met de belangen en eisen van de sponsor. In verband met de verwachte tegenprestatie is het voor de sponsor van belang dat het project in kwestie langdurig en/of herhaaldelijk plaatsvindt; een vereiste die gunstig is voor de NPO, omdat dit meer zekerheid biedt op de langere termijn. Tevens kunnen NPO's door middel van sponsoring in contact komen met een doelgroep die anders onbereikbaar zou blijven, bijvoorbeeld wanneer de NPO in reclames van de sponsor genoemd wordt.

Een groot nadeel van deze steun van sponsors is de beweeglijkheid van inkomsten en mogelijk ook een gedwongen afwijking van de missie van de NPO. Tevens blijkt dat veel NPO's hun organisatiestructuur aanpassen aan die van de bedrijfsdonoren (het zogenaamde structureffect) (Froelich, 1999). Eveneens is het vanwege de beperkte tegenprestaties die de meeste NPO's de sponsor kunnen bieden voor veel NPO's niet haalbaar om een zakelijke sponsorsamenwerking aan te gaan (Van der Westen, 2006).

Vandaar dat een dergelijke samenwerking eigenlijk alleen te behalen valt wanneer er een zeer sterke overeenkomst is tussen de doelen van de NPO en die van de sponsor. De associatie van de sponsor met het project moet daarom concreet en direct duidelijk zijn en de doelgroepen van de NPO en de sponsor moeten ten minste deels overeenkomen (Van der Westen, 2006). Potentiële sponsors moeten worden overtuigd van het belang van het project en behoren partners te zoeken die deze overtuiging delen, omdat dit de samenwerking ten goede komt (Van der Westen, 2006). In het kort betekent dit dat strategische sponsoring de voorkeur biedt boven non-strategische sponsoring.

Aan een samenwerking met een sponsor zijn ook ethische aspecten verbonden. Zo is het gevaarlijk om samen te werken met een leverancier wanneer dit zou kunnen leiden tot belangenconflicten (Van der Westen, 2006). Daarnaast moet de NPO zich afvragen welke invloed de sponsor op het project zal hebben en of dit overeenkomt met de doelstellingen van de NPO (Van der Westen, 2006). Verder is het belangrijk om te kijken welke invloed de associatie met een sponsor heeft op de medewerkers en de cliënten van de NPO (Van der Westen, 2006). Verstegen (2007) stelt dat sponsoring of corporate giving vanuit bedrijven een gevaar kan zijn. Dit vanwege de eventuele reputatieschade voor de NPO als het bedrijf negatief in het nieuws komt. NPO's behoren dan ook zo transparant mogelijk te zijn ten opzichte van de buitenwereld omdat sponsoring over het algemeen gevoelig ligt (Van der Westen, 2006).

Voordelen	Nadelen
Eventuele langdurige samenwerking	Verwachte tegenprestatie (e.g. Froelich, 1999)
Bereiken nieuwe doelgroep	Beweeglijkheid inkomsten (Froelich, 1999)
Strategische sponsoring; vergelijkbaar doel	Structurele aanpassing (Van der Westen, 2006) Ethische aspecten en eventuele reputatieschade (e.g. Verstegen, 2007)

Tabel 2.4: Sponsoring

## 2.3 Fondsen

Het duidelijkste onderscheid tussen sponsoring en financiering door fondsen is het feit dat er voor sponsoring een tegenprestatie wordt verwacht, terwijl dit bij fondsen niet het geval is (Van der Westen, 2006). Omdat iedere gever en sponsor zijn of haar eigen doelstellingen heeft, is het belangrijk voor sponsor- en fondsenwerfers om met iedere geldschieter afzonderlijk te communiceren en te onderhandelen.

Fondsen steunen in principe alleen tijdelijke, eenmalige projecten, wat de steun van fondsen onvoorspelbaar maakt (Froelich, 1999). Daarnaast steunen fondsen alleen projecten die vrijwel naadloos aansluiten bij de doelstelling van het betreffende fonds (Van der Westen, 2006). Wanneer deze aansluiting er niet is, heeft het volgens van der Westen (2006) geen zin om bij een fonds aan te kloppen voor geld. Nadelig aan deze naadloze aansluiting is het structureffect, aangezien fondsen veel invloed uit kunnen oefenen op de NPO door de hoeveelheid geld die zij beschikbaar stellen en de transparantie van de selectieprocedure die zij hanteren. De neiging van NPO's om de structuur van hun organisatie aan te passen aan de wensen van het fonds is dan ook groter bij deze vorm van financiering dan bij andere vormen van financiering (Grønberg, 1993; Froelich, 1999; Verstegen, 2007). Een voordeel van deze werkwijze is dat fondsen NPO's ook expertise kunnen aanbieden, omdat deze vaak NPO's met soortgelijke doelstellingen steunen.

Volgens Van der Westen (2006) is slechts een fractie van alle fondsen te vinden in bestaande zoeksystemen. Vooral lokale fondsen blijven vaak onzichtbaar, terwijl deze voor kleinere, lokale NPO's juist het meest interessant zijn. Daar deze "onzichtbare" fondsen zelf op zoek gaan naar projecten om te steunen, is het voor NPO's belangrijk om hun projecten zo zichtbaar mogelijk te maken in lokale netwerken. Dit kan bijvoorbeeld door het verspreiden van folders onder notarissen, die vaak betrokken zijn bij het oprichten van fondsen. Daarnaast is het belangrijk om naar dergelijke fondsen te informeren bij andere organisaties in het netwerk van de NPO. Verder kunnen NPO's publiciteit zoeken door middel van lokale media of zelfgeorganiseerde evenementen.

Hoewel fondsen in principe alleen tijdelijke financiële steun bieden, is het voor NPO's best mogelijk om een relatie voor langere termijn aan te gaan met een fonds (Van der Westen, 2006). Wanneer de samenwerking beide partijen bevallen is, kan een NPO hetzelfde fonds om steun vragen voor een nieuw project (Van der Westen, 2006). Een langdurige samenwerking biedt ook voordelen voor het fonds, omdat zij al ervaring hebben met de NPO en niet opnieuw op zoek hoeven gaan naar betrouwbare organisaties en projecten om te steunen (Van der Westen, 2006).

Voordelen	Nadelen
Geen verwachte tegenprestatie (Van der Westen, 2006)	Tijdelijk/ eenmalig (Froelich, 1999)
Expertise	Structuureffect (Froelich, 1999)
Eventueel langere termijn i.v.m. nieuwe projecten (Van der Westen, 2006)	Moelijk vindbaar (Van der Westen, 2006)

Tabel 2.5: Fondsen

## 2.4 Subsidies

Volgens Grønbjerg (1993) kost het veel inspanning om overheidsgeld te verkrijgen, maar kunnen voornamelijk kleine en middelgrote NPO's via deze inkomstenbron wel meer middelen verkrijgen dan via de andere financieringsbronnen. Bovendien geeft overheidsgeld een NPO volgens Grønbjerg (1993) legitimiteit en toegang tot de politieke besluitvorming. Froelich (1999) vindt juist dat er weinig te zeggen valt over de relatie tussen financieringsbronnen en legitimiteit omdat hier nog onduidelijkheid over bestaat in de literatuur. De grootste voorwaarde voor het verkrijgen van overheidsgeld is dat NPO's "volgens de regels moeten spelen" (Grønbjerg, 1993, p.197). Als NPO's bereid zijn om volgens de regels te spelen, krijgen ze hier zowel grote en voorspelbare financiering als legitieme toegang tot het publieke politieke proces voor terug. De kosten die hier tegenover staan zijn de grotere mate van toezicht, het moeten nakomen van de eisen, regels en verordeningen: het conceptueel verschil tussen de NPO en de overheid wordt kleiner.

Volgens Froelich (1999) zijn veel NPO's afhankelijk van overheidsgeld en is dit overheidsgeld over het algemeen toegankelijker dan private financiering. Ook bij overheidsgeld speelt de vervreemding van de charitatieve doelstelling en de beweeglijkheid van inkomsten spelen een rol, maar in mindere mate dan bij private financiering (donaties, subsidies en fondsen). De grote nadelen van subsidies als inkomstenbron zijn echter de veranderingen in de interne gang van zaken en organisatiestructuur, het door de overheid mee laten bepalen van het klantenbestand en een verhoogde controle, wat leidt tot meer

bureaucratie, hogere overheadkosten en gelimiteerde managementdiscretie voor de NPO (Froelich 1999). Volgens Froelich (1999) worden de middelen in een dergelijke situatie belangrijker dan het resultaat en verliezen NPO's hun unieke karakter doordat ze steeds meer overeen lijken te komen met een overheidsinstantie.

Naast financiële steun vindt er ook samenwerking plaats tussen overheden en NPO's, waarin beide partijen naar middelen zoeken die ze nodig hebben. Voor overheden is dit vooral de extra capaciteit en expertise van NPO's, terwijl NPO's zich vooral richten op het verkrijgen van financiële steun van overheden (Gazley & Brudney, 2007). Vergeleken met managers van overheden, voorzien managers van NPO's over het algemeen minder voordelen en meer moeilijkheden in deze samenwerking (Gazley & Brudney, 2007). Wat verder opvalt, is dat managers met ervaring met dergelijke samenwerkingen weliswaar meer problemen, maar ook meer voordelen van samenwerking zien. Voorbeelden van gevolgen van eerdergenoemde samenwerking zijn het feit dat deze bijdragen aan een betere kwaliteit van diensten, meer voldoening voor de doelgroep, meer vertrouwen in de overheid en meer moeite met het genereren van extra inkomsten (Gazley & Brudney, 2007). Moeilijkheden in samenwerking tussen NPO's en overheden worden vooral aan een gebrek aan capaciteit en aan een afwijkende missie van NPO's geweten.

Voordelen	Nadelen
Relatief veel geld te behalen (Grønbjerg, 1993)	Grote inspanning (Grønbjerg, 1993)
Legitimiteit (Grønbjerg, 1993)	"Volgens de regels spelen" (Grønbjerg, 1993)
Toegankelijker dan meeste financieringsbronnen (Froelich, 1999)	Structuurverandering; bureaucratie (Froelich, 1999)
Samenwerking; betere kwaliteit van diensten (Gazley & Brudney)	

Tabel 2.6: Subsidies

## 2.5 Evenementen

Een andere inkomstenbron van NPO's bestaat uit evenementen en andere activiteiten. Op het eerste gezicht lijken evenementen die de NPO zelf organiseert niet aantrekkelijk omdat de kosten relatief hoog zijn, waardoor de opbrengst vaak niet voldoende is (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007; Webber, 2003). Grønbjerg (1993) geeft aan dat het geld dat wordt verdiend door het organiseren van evenementen sporadischer is dan wat wordt verdiend aan de overige financieringsbronnen. Ondanks het feit dat het verwerven van middelen volgens Van der Westen (2006) niet de hoofdreden zou mogen zijn voor het organiseren van een evenement, is het volgens hem wel belangrijk dat het evenement geld opbrengt. Wanneer dit niet het geval is, zou het evenement namelijk gezien kunnen worden als een verspilling, wat zeer schadelijk zou zijn voor de reputatie van de NPO. Volgens Webber (2003) geldt in een dergelijke situatie vaak het idee dat het geld dan beter geïnvesteerd had kunnen worden om alternatieve financieringsbronnen aan te trekken.

Hoewel evenementen meestal weinig geld opleveren, is het organiseren van evenementen en acties het overwegen waard, omdat deze zeker voordelen kunnen opleveren. Ten eerste is het genereren van publiciteit belangrijk voor een NPO, aangezien dit kan leiden tot nieuwe donateurs en sponsors (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007; Webber, 2003). Via evenementen kunnen organisaties hun boodschap delen met de

buitenwereld en bekendheid en sympathie opwekken (Van der Westen, 2006). Ten tweede zijn evenementen uitgelezen activiteiten om sponsors bij de organisatie te betrekken en om mogelijke nieuwe sponsors te benaderen (Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Volgens van der Westen (2006) is dit één van de belangrijkste tegenprestaties die een NPO haar sponsors kan bieden. Op dergelijke evenementen kunnen sponsors hun doelgroep en nieuwe relaties ontmoeten en bestaande relaties uitnodigen. Verder bieden evenementen ook kansen om donateurs of andere vormen van inkomsten te werven doordat NPO's tijdens het evenement hun missie kunnen uitdragen en publiciteit kunnen genereren (Higgins & Lauzon, 2002). Een dergelijke synergie tussen de verschillende wervingsactiviteiten zou voor een NPO zelfs de hoofdreden kunnen zijn om evenementen te organiseren (Van der Westen, 2006). Een ander voordeel van het organiseren van evenementen is de mogelijkheid tot motiveren van medewerkers en vrijwilligers van de NPO, waarbij men tevens een gemeenschapsgevoel creëert tussen vrijwilligers, sponsors en donateurs onderling (Grønbjerg, 1993; Higgins & Lauzon, 2002; Van der Westen, 2006). Kortom, evenementen dienen naast hun financiële doel ook een sociaal doel, zoals het bedanken van vrijwilligers en het opbouwen en onderhouden van het netwerk van de organisatie (Grønbjerg, 1993).

Naast het feit dat evenementen voor weinig inkomsten zorgen, kost het organiseren van evenementen het management veel tijd en energie en kan het opgehaalde geldbedrag elk jaar verschillen. Volgens Grønbjerg (1993) is het organiseren van een evenement vaak compleet anders dan de activiteiten die de organisatie normaal gesproken onderneemt om haar doelstelling te bereiken. Ook noemt Grønbjerg (1993) het feit dat het organiseren van een speciaal evenement een groot aantal vrijwilligers vereist, waarvoor een speciale commissie moet worden ingesteld, zodat deze alles in goede banen kan leiden. Grønbjerg (1993) adviseert NPO's dan ook om niet helemaal afhankelijk te worden van dergelijke speciale evenementen.

Volgens Higgins en Lauzon (2002) zijn financiële middelen verkregen uit evenementen flexibel, bieden deze discretie voor het management en zijn er geen addertjes onder het gras. Er bestaat onduidelijkheid in de literatuur over de vraag waarom mensen wel of niet deelnemen aan evenementen en over de motivatie van de donor tijdens het evenement; aspecten die van groot belang zijn wanneer een NPO een evenement wil organiseren. Volgens Higgins en Lauzon (2002) en Webber (2003) kunnen evenementen meer geld opleveren wanneer NPO's de juiste marketing gebruiken richting deelnemers en doelgroep. Ook kunnen evenementen op langere termijn als inkomstenbron dienen, omdat dergelijke activiteiten mogelijkheden biedt om een hechtere band te ontwikkelen met donateurs, wat weer kan leiden tot meer en grotere donaties in de toekomst (Higgins & Lauzon, 2002; Van der Westen, 2006). Deze tactiek komt overeen met "cultivation": het verhogen van de betrokkenheid van de donateurs bij de NPO (Brown, 2004). Dat wordt positief ervaren aangezien donateurs steeds actiever betrokken willen zijn bij NPO's (Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Volgens Brown (2004) betekent motivatie niets zonder betrokkenheid en ontstaat deze betrokkenheid door werving en "cultivatatie". Ondanks het feit dat evenementen vaak betrekkelijk weinig geld opbrengen vergeleken met andere financieringsbronnen, kan deze financieringsmethode wel een efficiënte manier zijn om geld op de langere termijn op te halen (Webber, 2003). Webber stelt echter dat NPO's falen om tijdens het evenement deelnemers en dus potentiële donateurs actief bij de organisatie te betrekken. Er moet volgens hem meer aandacht geschonken worden aan "donor

development” tijdens evenementen, wat zal leiden tot een hoger totaal bedrag aan donaties per donateur geschonken gedurende zijn of haar leven. Donor development is ook productiever gebleken op langere termijn dan het continu organiseren van evenementen, aangezien het behouden van een donateur voordeliger is dan het aantrekken van nieuwe donateurs (Webber, 2003; Van der Westen, 2006).

Aan het organiseren van evenementen zijn ook verschillende ethische aspecten verbonden (Van der Westen, 2006). Om de reputatie van de NPO niet te schaden bijvoorbeeld, is het belangrijk dat de gehele opbrengst van het evenement naar het doel van de NPO gaat en dat de organisatie volledig transparant is over de financiën. Verder behoort men ervoor te zorgen dat de kosten van het evenement niet te hoog worden en dat er geen sprake is van belangenverstremgeling van het bestuur of medewerkers bij het evenement. Voor de reputatie van de NPO is het verder noodzakelijk dat het evenement niet in strijd is met de normen, waarden en missie van de organisatie of met wet- en regelgeving.

Voordelen	Nadelen
Genereert publiciteit (Webber, 2003)	Opbrengsten momenteel meestal laag (Verstegen, 2007)
Flexibel en discreet (Higgins & Lauzon, 2002)	Veel tijd en energie van management nodig (Grønbjerg, 1993)
Mogelijkheid tot werven nieuwe donateurs/ sponsors (Higgins & Lauzon, 2002)	Vaak distantie tot andere activiteiten die de NPO organiseert (Grønbjerg, 1993)
“Cultiveren”/ verhogen betrokkenheid en participatie (Brown, 2004)	Ethische aspecten en mogelijke reputatieschade (Van der Westen, 2006)
Kan worden gebruikt als tegenprestatie voor sponsors (Van der Westen, 2006)	

Tabel 2.7: Evenementen

## 2.6 Eigen inkomen

Ten slotte kan een NPO ook eigen inkomen verwerven. Volgens Grønbjerg (1993) worden vergoedingen voor de diensten die een NPO aanbiedt vaak omschreven als een aantrekkelijke bron van inkomsten, omdat het management van de NPO zelf kan beslissen waar zij het verdiende geld aan besteedt. Tevens is de marketing voor het aanprijzen van een product tegen betaling of organisatie reeds goed ontwikkeld door de commerciële sector, waardoor de strategie voor het aanboren van vergoedingen gemakkelijker is voor NPO's. Vergoedingen als primaire financieringsbron maakt de NPO daarentegen afhankelijk van marktwerking. De NPO heeft de vrijheid om zelf de doelgroep en nichemarkt te bepalen en de manier waarop zij deze doelgroep wil werven.

Volgens Froelich (1999, p.258) blijkt tot dusver “dat commerciële inkomsten een grotere flexibiliteit en autonomie bieden voor NPO's dan traditionele vormen van inkomsten”. De beweeglijkheid van de inkomsten wordt verminderd, en de stabiliteit daardoor verhoogd, door een grotere voorspelbaarheid en controleerbaarheid van de inkomsten uit commerciële activiteiten (Froelich, 1999). Structurele veranderingen en vervreemding van de charitatieve doelstelling blijken tot dusver (ongeveer 1999) minder problematisch dan voor de andere, traditionele, financieringsbronnen (Froelich, 1999). Bovendien kunnen commerciële activiteiten, zoals het verkopen van merchandise, de naamsbekendheid van de NPO vergroten en het imago verbeteren (Verstegen, 2007). Op deze manier kunnen



commerciële activiteiten ook een positief effect hebben op het werven van nieuwe donateurs en sponsors. Volgens Young et al. (2010) is het genereren van eigen inkomsten vooral haalbaar voor NPO's die hun projecten richten op individuen.

Froelich verklaart dat (1999, p.257) "commerciële activiteiten (...) de grootste en de snelst groeiende financieringsbron voor [Amerikaanse] NPO's" zijn. Vanwege de huidige onzekerheid veroorzaakt door de economische crisis en de bezuinigingen op overheidssubsidies in Nederland, valt een toenemend belang van commerciële activiteiten in het werven van inkomsten te verwachten. De grootste kritiek van tegenstanders van deze financieringsbron is dat de charitatieve doelstelling, onderscheidend en specifiek voor NPO's, op den duur kan verdwijnen door commerciële invloeden (Froelich, 1999). Daarnaast heeft het zelfstandig genereren van inkomsten hogere kosten voor de NPO als gevolg (Grønbjerg, 1993).

Men is doorgaans argwanend met betrekking tot het genereren van inkomsten uit commerciële activiteiten of vergoedingen omdat er gedacht wordt dat dergelijke activiteiten een slechte invloed hebben op de charitatieve doelstelling van een NPO. Dit wantrouwen zou kunnen leiden tot een negatief effect van deze vorm van financiering op het aantrekken van andere private filantropische financiering (Froelich, 1999). Desondanks is deze financieringsvorm de grootste in de Verenigde Staten vanwege de schaarste en onzekerheid met betrekking tot financiële middelen via andere financieringsbronnen zoals donoren en overheidsgeld. Volgens Froelich (1999) laat dit zien dat de voor- en nadelen van commerciële activiteiten opwegen tot een beter alternatief dan de traditionele financieringsbronnen, vanuit het oogpunt van NPO's. De toenemende mate van commerciële activiteiten zou er volgens Froelich (1999) op duiden dat NPO's via deze financieringsvorm proberen de controle terug te krijgen over de benodigde middelen van de NPO, als reactie op de huidige schaarste van de middelen vanuit traditionele financieringsbronnen. Deze financieringsvorm zou het NPO's mogelijk maken om zich meer te focussen op hun charitatieve doelstelling, argwanende kritiek hiermee ongegrond verklarend (Froelich, 1999). Eigen inkomsten leiden tot weinig beleidsbeïnvloeding door derden.

Volgens Grønbjerg (1993) hebben NPO's die hun inkomsten halen uit vergoedingen, en dus commerciële activiteiten, vaak moeite om hun doelstelling te blijven volgen, omdat de nichemarkt vaak afwijkt van de charitatieve doelstelling. Een van de strategieën die Grønbjerg (1993) daarom aanraadt is om de doelstelling en de nichemarkt te linken. Een tweede strategie is om de voorspelbaarheid van klantrelaties te structureren door bijvoorbeeld de duur van de klantrelaties en terugkerende klanten in kaart te brengen. Een laatste strategie is om controle over de andere middelen, zoals over de werknemers en de rol tussen klant en werknemer, te structureren zodat deze middelen minder afhankelijk zijn van marktwerking. NPO's die vooral inkomsten halen uit vergoedingen blijken aan meer verandering onderhevig te zijn of zelfs te verdwijnen (Grønbjerg, 1993).

Voordelen	Nadelen
Flexibiliteit (Froelich, 1999; Grønbjerg, 1993)	Afhankelijk van marktwerking (Grønbjerg, 1993) → kan ook als positief worden ervaren
Weinig tot geen distantie tot het charitatieve doel van de NPO (Froelich, 1999)	Argwaan vanuit private financiers (Froelich, 1999)
Vergroten naamsbekendheid en verbeteren van	Hogere kosten (Grønbjerg, 1993)



## 2.7 Overzichtsmatrix

Samengevat betekent dit dat de verschillende kenmerken van de diverse financieringsbronnen NPO's voor een uitdaging kunnen stellen, met betrekking tot het samenstellen van een financieringsplan. De onderstaande matrix geeft een overzicht van de verschillende kenmerken van de financieringsbronnen, deels zoals deze beschreven zijn in de literatuur en deels vanuit eigen interpretatie. In de huidige paragraaf wordt een korte toelichting op de matrix gegeven. Zoals aangegeven kan men drie basistypen donaties onderscheiden. Kleine donaties zijn eenmalige donaties zonder veel plichtplegingen, bijvoorbeeld bij een straatcollecte. Structurele donaties zijn nog steeds klein en van individuele omvang maar zijn structureel gemaakt, bijvoorbeeld door middel van een automatische incasso. Grote donaties kunnen zowel eenmalig als frequenter zijn, zo is een legaat of erfstelling een vorm van een eenmalige donatie, terwijl donateurs er ook voor kunnen kiezen om op structurelere wijze bij te dragen. Het cruciale verschil tussen deze drie typen donaties zit in de beweeglijkheid. Grote donaties (in de Amerikaanse context) bieden hierbij de meeste zekerheid, in de zin dat deze giften weliswaar incidenteel zijn, maar dat de termijn hierdoor direct bekend is, in tegenstelling tot structurelere giften waarvan de termijn onbekend is.

Wanneer een organisatie te maken krijgt met een veranderende reputatie, is de invloed van deze reputatieverandering op de donaties aan de organisatie, vaak relatief klein, tenzij het gaat om een grote structurele donatie. Structurele donaties, zeker wanneer het om een groot aantal kleine donateurs met een bekende instroom en uitstroom gaat, kennen daarentegen juist weer weinig (onvoorspelbare) beweeglijkheid.

Strategische sponsoring is van structurelere aard dan non-strategische sponsoring, vanwege de duidelijke link tussen het bedrijf en NPO. Het management en bestuur van de non-profit organisatie heeft dan echter weinig tot geen flexibiliteit om het geld op een andere manier te besteden, omdat het vaak sponsoring voor een bepaald project omvat en omdat het vaak gaat om een min of meer concrete tegenprestatie. Aangezien dit met zich mee kan brengen dat de structuur van de NPO commerciëler behoort te worden, is het effect op de cultuur en doelstellingen van de NPO mogelijk negatief.

Bij de fondsen is er een potentieel verschil tussen vermogensfondsen en geldwervende fondsen. Vermogensfondsen kunnen een groter effect hebben op het afwijken van de charitatieve doelstelling dan geldwervende fondsen; een verschil dat verklaard kan worden door het feit dat NPO's hun doelstelling aanpassen om in aanmerking te komen voor samenwerking met het vermogensfonds. Hierdoor is de inzet van het bestuur ook groter.

Structurele, of in ieder geval voor meerdere jaren toegekende, subsidies bieden een grotere vrijheid om het geld te besteden aan projecten naar keuze dan projectsubsidies. Tevens is de beweeglijkheid kleiner aangezien het structurele subsidies betreft. Daar staat wel tegenover dat de mogelijke structuurverandering (meer bureaucratie/registratie/administratie) negatief kan worden ervaren door medewerkers en vrijwilligers, wat op zijn beurt weer een nadelig effect op de organisatiecultuur kan hebben.

De overheidssteun kan voor legitimering van de organisatie zorgen (iemand acht de doelen van de organisatie zo belangrijk dat zij of hij het wil steunen). Een dergelijke legitimiteit kan de reputatie van de NPO ten goede komen. Sommige financiers – zoals fondsen, bedrijven en grote donateurs – ervaren dit echter als een nadeel: het is minder 'exclusief' om iets te financieren wat de overheid financiert.

Het organiseren van evenementen heeft meestal positieve gevolgen voor een NPO. Ondanks het feit dat de gevraagde inzet van het bestuur groot is, vergroten evenementen vaak de organisationele motivatie van medewerkers en vrijwilligers, omdat zij dikwijls centraal staan bij evenementen (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006). Ook kan een evenement onderdeel uitmaken van de publiciteit van een organisatie. De reputatie van de organisatie wordt echter slechter wanneer het evenement gezien wordt als een verspilling van de middelen; terwijl deze reputatie beter wordt wanneer een dergelijke evenement als positief wordt beschouwd.

De besteding van de drie vormen van eigen inkomen, de laatste financieringsbron, is groot: de NPO genereert de inkomsten zelf en heeft hierdoor de vrijheid om eigen beslissingen te nemen aangaande de besteding van de verkregen inkomsten. Dit kan er tegelijkertijd ook toe leiden dat niet winstgevendende activiteiten minder aandacht krijgen of stopgezet worden. Vergoedingen (van doelgroep-cliënten) zijn structureler dan commerciële activiteiten (van niet-doelgroep-klanten) omdat vergoedingen direct verbonden zijn aan de activiteiten die de NPO uitvoert om haar missie te bereiken. Commerciële activiteiten kunnen zowel incidenteel als structureel zijn, aangezien de NPO zelf kan bepalen wanneer zij deze uit wil voeren. De vervreemding van de charitatieve doelstelling is bij vergoedingen klein, maar kan bij commerciële activiteiten zeker groter zijn als deze veranderen omwille van de marktwerking, wat ook de reden is dat de structuur van de NPO mogelijk commerciëler wordt. Het is echter onduidelijk welke invloed commerciële activiteiten hebben op de organisatiecultuur. Aan de ene kant zou inkomstenverwerving middels commerciële activiteiten positief kunnen werken omdat de NPO extra inkomsten genereert die besteed kunnen worden aan het bereiken van de missie. Aan de andere kant zouden commerciële activiteiten het idee kunnen wekken dat de NPO haar missie langzaam loslaat. De inkomsten die worden ontvangen uit eigen vermogen hebben de minste (negatieve) effecten op de NPO, waardoor deze vorm van financiering als één van de beste manieren om projecten en activiteiten te financieren kan worden beschouwd.

	Onderlinge Relatie			Effect op Beleid			Effect op organisatie			
	Relatie inkomstenbron en NPO	Afstand charitatieve doelstelling	Verwachtingspatroon (o.a. tegenprestatie)	Hoe is de invloed van de inkomstenbron op het beleid van de NPO? (incidenteel/ structureel)	Bewegelijkheid van de inkomstenbron (volatiteit)	Hoeveel vrijheid heeft de NPO m.b.t. inzetten van geld	Inzet van het bestuur (in percentage van totale tijd)	Mate van structuur in die geëist wordt van een NPO	Effect op de cultuur van de NPO/ motivatie binnen de NPO	Kans op reputatieschade
<b>Donaties</b>										
Kleine donaties	Emotie/persoonlijke band	Klein	Geen tegenprestatie	Incidenteel	Groot	Middel	<5%	Geen	Positief	Klein
Structurele donaties	Emotie/persoonlijke band	Middel	Geen tegenprestatie (alleen doorzetten beleid)	Structureel	Middel	Middel	5-25%	Gericht op werven donaties		Middel (Negatief)
Grote donaties	Emotie/persoonlijke band	Groot	Geen tegenprestatie	Incidenteel	Klein	Klein	>25%	Gericht op werven donaties		Middel (Negatief)
<b>Sponsoring</b>										
Strategische sponsoring	Missie/ Doelgroep	Product/ Middel	Evenwaardige tegenprestatie/ zakelijke overeenkomst	Herhaald/ Structureel	Groot	Klein	>25%	Commerciëler	Mogelijk negatief	Groot (Negatief)
Non-strategische sponsoring	Onduidelijk	Middel	Communicatieve tegenprestatie	Incidenteel	Middel	Klein	<5%	Geen	Mogelijk negatief	Groot (Negatief)
<b>Fondsen</b>										
Vermogensfondsen	Gelijke Doelstelling	Groot	Eenmalige donatie en/of mogelijke samenwerking	Voornamelijk incidenteel, mogelijk structureel	Groot	Klein	>25%	Professioneler/ Bureaucratisch		Klein
Geldwervende fondsen	Gelijke Doelstelling	Middel	Eenmalige donatie	Incidenteel	Groot	Klein	5-25%	Professioneler/ Bureaucratisch		Klein
<b>Subsidies</b>										
Structureel	Doelstelling/ Doelgroep	Groot	Financiële steun/ Samenwerking	Structureel	Klein	Middel	>25%	Professioneler/ Bureaucratisch	Mogelijk negatief door samenwerking	Middel (Positief/ Negatief)
Project	Doelstelling/ Doelgroep	Middel	Financiële steun	Incidenteel	Middel	Klein	5-25%	Professioneler/ Bureaucratisch		Middel (Positief/ Negatief)
<b>Evenementen</b>										
	Financieringsrelatie	Middel	Relatie met financiers/ Werving nieuwe financiers	Incidenteel	Groot	Middel	>25%	Geen	Zeer positief	Groot
<b>Eigen inkomen</b>										
Vergoedingen	Vraag (demand)	Klein	Zakelijke overeenkomst/ service	Incidenteel/ Structureel	Middel	Groot	<5%	Commerciëler		Klein

## Matrix financieringsbronnen kenmerken

Commerciële activiteiten	Vraag (demand)	Klein	Zakelijke overeenkomst/ service	Incidenteel	Middel	Groot	<5%	Commerciëler	Onduidelijk	Middel
Eigen vermogen		Groot	Geen verwachting	Structureel	Klein	Groot	<5%	Geen		Klein

### 3. Spanningen tussen financieringsbronnen

Veel NPO's gebruiken meerdere financieringsbronnen om zo het risico op een tekort of tegenslag te verlagen en hun autonomie te behouden. In de literatuur over NPO's is onderzocht in hoeverre de aanspraak op een bepaald type financieringsbron bepalend is voor de aanspraak op een ander type financieringsbron (bijv. Khanna & Sandler, 1998). Men spreekt van "crowding-out" wanneer er een negatieve relatie bestaat tussen twee financieringsbronnen. Bij "crowding-in" is er een positieve relatie tussen de twee bronnen. Een vorm van crowding-out kan zijn dat een geldschieter van mening is dat de NPO al genoeg inkomsten krijgt vanuit een andere bron. Deze geldschieter kan dan besluiten minder te doneren (Handy, 2000). Naast dit mogelijke gevolg (dat voor alle financieringsbronnen speelt) zijn er ook andere, specifieke effecten die voor bepaalde financieringsbronnen gelden. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de spanningen die de inkomsten uit verscheidene financieringsbronnen met zich meebrengen.

#### 3.1 Diversificatie

Eerdergenoemde afhankelijkheid van meerdere financieringsbronnen, de zogenoemde diversificatie, brengt volgens Froelich (1999) naast voordelen ook grote nadelen met zich mee. Als NPO's meerdere financieringsbronnen toestaan, betekent dit meestal dat zij aan toenemende en eventueel tegenstrijdige criteria behoren te voldoen; criteria die tot spanningen en conflicten tussen verschillende financieringsbronnen kunnen leiden, evenals vervaagde doelstellingen en verhoogde overheadkosten. Volgens Froelich (1999) heeft diversificatie daarom twee kanten: aan de ene kant biedt deze strategie risicovermindering, maar aan de andere kant kan het ook de verschillen tussen NPO's, commerciële bedrijven en overheidsinstanties vervagen, zowel in de publieke opinie als in de werkelijkheid. Dergelijke vervaging kan leiden tot het afwijken van de eigenlijke doelstelling en tot verlies van legitimiteit. Froelich (1999) raadt NPO's daarom aan om de voor- en nadelen van nieuwe financieringsbronnen goed te bekijken voordat een beslissing wordt genomen.

#### 3.2 Donaties

Bij de eerste inkomstenbron, zijn de gevolgen van kleine donaties op het imago van de NPO van belang. In het geval van een beschadigd imago stappen kleine, niet structurele donateurs gemakkelijk over naar een andere, concurrerende NPO. Korter geformuleerd: het werven van donateurs wordt moeilijker. Bij structurele (automatische incasso) donateurs is er dan weliswaar minder risico op een grotere actieve uitstroom, maar de instroom zal in het geval van imagobeschadiging wel verminderen. Transparantie en communicatie naar donateurs toe is dan ook erg belangrijk. Deze openheid kan echter een probleem worden wanneer NPO's in zee willen gaan met een grotere donateur die wellicht waarde hecht aan zijn of haar privacy en transparantie niet erg belangrijk acht.

Een ander mogelijk probleem van het werven van particuliere donaties is dat de organisatiestructuur van de NPO vaak wordt aangepast bij deze werving en bij het opbouwen van relaties met potentieel structurele donateurs, om aan de voorkeuren en eisen van de donateur te voldoen (Van der Westen, 2006). Een dergelijke

structuurverandering kan het moeilijker maken om fondsen te werven uit andere bronnen, want ook dit vergt weer een specifieke aanpak. Wel is het mogelijk dat de NPO meerdere afdelingen opzet die zich bezighouden met fondsenwerving uit de verschillende bronnen.

Net als bij steun door bedrijven, is het mogelijk dat een grote, particuliere donateur betrokken raakt bij een schandaal. Dit schaadt de reputatie van de NPO. Hoe zichtbaarder deze donateur is, hoe groter de mogelijke reputatieschade voor de NPO, wat dan ook vooral het geval is bij het vernoemen van een project of gebouw naar de donateur, zoals eerder is besproken. In Nederland is dit niet zo gebruikelijk, en is dit probleem daardoor minder groot dan wanneer een groot bekend bedrijf als sponsor verwickeld raakt in een schandaal.

### **3.3 Sponsoren**

De toenemende steun van bedrijven aan NPO's brengt vaak financiële en sociale druk met zich mee, doordat van organisaties verwacht wordt dat zij aan de eisen van de sponsor voldoen en dat zij hun organisatie op dezelfde wijze managen. Dergelijke druk leidt ertoe dat NPO's zich meer als bedrijven gaan gedragen (Young, 2002). Het is mogelijk dat deze organisaties de missie deels uit het oog verliezen door hun streven naar efficiëntie om inkomsten uit deze bronnen te werven (Young, 2002). Deze strategie zou ertoe kunnen leiden dat particulieren minder doneren aan de organisatie. Grotere efficiëntie kan er echter ook toe leiden dat een NPO juist eerder geld ontvangt van particulieren, bedrijven en fondsen, omdat deze efficiëntie gezien wordt als een doeltreffende besteding van middelen aan de missie van de NPO. Ook laat de NPO met een dergelijke strategie zien proactief te zijn, wat als positief kan worden ervaren door potentiële geldschietters.

Zoals eerder besproken, bestaat er een crowding-out effect waarbij geldschietters besluiten een NPO niet meer te steunen omdat ze denken dat de organisatie al genoeg inkomsten uit andere bronnen krijgt. Dit effect is vooral van belang bij steun door sponsoren, aangezien deze financieringsmethode gebaseerd is op een tegenprestatie. Sponsoren worden vaak expliciet vermeld bij het gesteunde project of op publicaties van de NPO. Deze zichtbaarheid kan er echter toe leiden dat andere geldschietters het idee krijgen dat de NPO geen extra steun nodig heeft.

Een ander mogelijk gevolg van steun aan NPO's door bedrijven is dat de reputatie van de NPO beschadigd kan worden. Dit kan meerdere oorzaken hebben, zoals belangenverstremming of negatieve associaties waarin het bedrijf betrokken raakt. In al deze gevallen is het mogelijk dat andere geldschietters hun steun in de organisatie opzeggen. Een effect dat vooral te verwachten is bij steun door bedrijven, aangezien deze het meest zichtbaar zijn als sponsor.

Fondsen hebben de mogelijkheid om in hun beleid op te nemen dat zij NPO's die zich associëren met het bedrijfsleven niet steunen, om zo eventuele reputatieschade of belangenverstremming te voorkomen.

### **3.4 Fondsen**

In het geval van fondsen wordt het grootste spanningsveld veroorzaakt door het structureffect. Financiële steun van fondsen leidt vaak tot een verandering van de organisatiestructuur van een NPO. Een fonds kan de NPO helpen om professioneler en efficiënter te werken. Net als bij steun door bedrijven, kan dit streven naar efficiëntie ertoe leiden dat de missie deels uit het oog verloren wordt (Young, 2002), wat kan resulteren in verminderde donaties van particulieren. Aan de andere kant kan deze verhoogde efficiëntie ertoe leiden dat de NPO meer geld te besteden heeft aan de missie. Kortom, de steun van fondsen kan extra inkomsten van particulieren veroorzaken, bedrijven en andere fondsen teweeg brengen, mits het streven naar efficiëntie het bereiken van de missie niet in de weg staat.

Bij een structurele samenwerking tussen fondsen en NPO's, kunnen fondsen de NPO's helpen inkomsten uit andere bronnen te verkrijgen. Omdat er waarschijnlijk weinig concurrentie is tussen fondsen en bedrijven kunnen fondsen de NPO helpen om aanvragen voor sponsoring bij bedrijven op te zetten. Ook is het mogelijk dat een NPO in samenwerking met een fonds evenementen opzet waaruit inkomsten verkregen kunnen worden. Tot slot kan een fonds de NPO helpen om commerciële activiteiten op te zetten.

### **3.5 Subsidies**

Khanna en Sandler (1998) beschrijven een crowding-in effect van overheidsgeld in het Verenigd Koninkrijk. Volgens Khanna en Sandler (1998) verlaagt overheidsgeld het wantrouwen dat donateurs hebben ten aanzien van een NPO, omdat de overheid de activiteiten van de NPO controleert. Donateurs geven dus meer aan een NPO wanneer de overheid deze subsidieert. Een probleem van steun door overheden is dat dit kan leiden tot meer bureaucratie, hogere overheadkosten en gelimiteerde managementdiscretie voor de NPO, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. Als geldschietters vinden dat het bereiken van de missie hierdoor moeizamer wordt, is het mogelijk dat zij niet langer geïnteresseerd zijn.

### **3.6 Evenementen**

Zoals eerder beschreven, worden evenementen vaak gebruikt om sponsors of donateurs te bedanken en/of om het netwerk van sponsors en donateurs uit te breiden (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Wanneer het publiek deze evenementen echter ziet als geldverspilling, kan dit leiden tot minder inkomsten van andere geldschietters (Van der Westen, 2006). Aan de andere kant kunnen dergelijke evenementen de naamsbekendheid van de NPO vergroten, waarna mogelijk meer donateurs, fondsen en sponsors geworven kunnen worden (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007).

De evenementen die door de NPO worden georganiseerd om donaties op te halen, zouden gefinancierd kunnen worden door sponsors, zoals bij een sportevenement. De financieringsbronnen (evenementen, sponsors en donaties) kunnen dus worden gecombineerd door de NPO om inkomsten te genereren. Als een NPO een groter

evenement kan organiseren door middel van sponsorinkomsten, kan zij ook meer geld ophalen vanuit de inkomsten afkomstig uit deelnamekosten of vanuit nieuwe donaties.

### **3.7 Eigen inkomen**

Het zelf genereren van inkomsten door NPO's kan meerdere effecten hebben op het verkrijgen van inkomsten uit andere bronnen. Ten eerste kan het zijn dat commerciële activiteiten de naamsbekendheid van de NPO vergroten, net als bij het organiseren van evenementen. Hierdoor wordt het mogelijk om meer sponsors en donateurs aan de organisatie te verbinden (Grønberg, 1993; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Ten tweede kunnen mensen de commerciële activiteiten van een NPO zien als een vervaging van de missie. In dat geval kan het voor de organisatie moeilijker worden om donateurs en sponsors te vinden. Deze proactieve, commerciële strategie van de NPO kan door bedrijven en fondsen echter ook als positief gezien worden, waardoor zij eventueel meer bereid zijn om de organisatie te steunen. Hier geldt wel dat een dergelijke strategie de NPO dichter moet brengen bij het bereiken van de missie.



## 4. Advies

Uit het voorgaande hoofdstuk kunnen we concluderen dat het voor een NPO lastig tot onmogelijk is om zich op elke financieringsbron te focussen en tegelijkertijd de verschillende belanghebbenden tevreden te stellen. Dit dilemma geldt voor iedere NPO, maar vooral kleinere NPO's met beperkte mankracht en financiële middelen zullen een duidelijke keuze moeten maken op welke financieringsbron ze zich gaan focussen. Veel kleinere NPO's worden echter beperkt in het maken van hun keuze door de geringe financiële middelen die zij tot hun beschikking hebben, waardoor zij genoodzaakt zijn om iedere vorm van steun met beide handen aan te pakken. Daarnaast is elke NPO uniek in hoe zij met haar omgeving en financieringsbronnen omgaat. In dit hoofdstuk worden verschillende adviezen gegeven over de verschillende financieringsbronnen, waarbij de focus ligt op kleine NPO's.

### 4.1 Donaties

NPO's kunnen het beste vanuit hun informele netwerk potentiële donateurs benaderen. Dit is het meest efficiënt en hiermee wordt het meeste geld ontvangen (Van der Westen, 2006). De verspilling van mankracht en materiaal, zoals flyers, is een stuk kleiner wanneer er gerichte marketing is richting bepaalde donateurs. NPO's worden ook geadviseerd om een lijst van potentiële gevers op te stellen om efficiënter te werk te kunnen gaan, naast een donateurslijst om contact te onderhouden met bestaande donateurs. Het is relatief goedkoper om huidige donateurs te houden dan nieuwe donateurs te werven.

Ook zijn de ouderen en welvarenden in de samenleving interessante donateurs. Zoals Brown (2004) laat zien, vereisen rijke potentiële donateurs een andere marketingstrategie dan andere donateurs: de donateur moet weten hoe hij of zij het verschil kan maken, maar ook wat eventuele fiscale of financiële voordelen zouden kunnen zijn. Verder is het belangrijk voor de NPO om de optie van legaten verder uit te zoeken en hiernaar te streven in het geval van een oudere doelgroep.

Naast huidige, rijkere mensen is het ook belangrijk voor NPO's om zich te richten op jongere donateurs, aangezien dit de verdieners van de toekomst zijn, en zij zich langer kunnen binden aan de NPO en dus een hechte band kunnen ontwikkelen met de NPO. De huidige generatie wil steeds actiever betrokken zijn in plaats van passief geld te storten; NPO's behoren zich aan deze trend aan te passen. "Donor development" (Webber, 2003) wordt dan ook een belangrijke manier om donateurs te werven en te behouden.

### 4.2 Sponsoring

NPO's moeten goed beseffen dat eventuele reputatieschade moeilijk te herstellen is als zij zich laten sponsoren door het bedrijfsleven, aangezien deze zelfs al kan ontstaan door de associatie met een bepaald bedrijf. Omdat dergelijke reputatieschade ook een negatief effect kan hebben op de motivatie van de medewerkers van een NPO, is het belangrijk dit in de gaten te houden. Verder is het belangrijk dat een NPO inziet dat er mogelijk een structuurwijziging plaats zal (moeten) vinden om steun van bedrijven te verkrijgen.

Wanneer deze verandering het bereiken van de missie in de weg komt te staan, kan dit negatieve gevolgen hebben voor inkomsten uit andere bronnen.

Het streven naar efficiëntie als gevolg van sponsoring kan een positief effect hebben op inkomsten uit andere bronnen. In dat geval moet voor andere potentiële geldschieters wel duidelijk zijn dat deze verhoogde efficiëntie leidt tot extra middelen die te besteden zijn aan de missie. Het is daarom belangrijk dat een NPO de missie nooit op de tweede plaats laat komen.

Om steun te verkrijgen via sponsoring, moet een NPO zich goed afvragen welke bedrijven een logische overeenkomst hebben met de doelstellingen of doelgroepen van de NPO. Non-strategische sponsoring is een mogelijkheid, maar dit komt meestal voort uit persoonlijke relaties tussen personen uit bedrijven en NPO's. Het is dus belangrijk om bedrijven te benaderen die dezelfde doelstellingen of doelgroepen willen bereiken als de NPO of bedrijven waarmee de personen uit de NPO een persoonlijke band hebben.

### **4.3 Fondsen**

Ook bij financiële steun van fondsen vormt het structureffect mogelijk een probleem. Indien de structuurverandering een negatief effect heeft op het bereiken van de missie, is het voor de NPO belangrijk om in te zien dat het verkrijgen van inkomsten uit andere bronnen moeilijker kan worden. Het is wel mogelijk dat de efficiëntie positief werkt. Zoals hierboven is beschreven, moet dan duidelijk zijn dat het bereiken van de missie het hoogste doel is en dat de efficiëntere organisatie hieraan bijdraagt.

Bij het verkrijgen van steun door fondsen is het belangrijk dat de NPO bekijkt welke fondsen een sterke overeenkomst hebben met de doelstellingen en doelgroepen van de NPO. Wanneer deze overeenkomst er niet is, heeft het volgens van der Westen (2006) geen zin om bij een fonds aan te kloppen voor steun.

Een NPO doet er bovendien goed aan om een sterke band op te bouwen met een fonds om zo een structurele samenwerking op te zetten. In dat geval kan het fonds de NPO helpen om extra inkomsten uit andere bronnen te vergaren. Zo kan de NPO haar activiteiten mogelijk beter uitvoeren. Het opbouwen van een dergelijke band kost veel tijd en daarom is het mogelijk dat de organisatie hierop moet worden aangepast, zeker wanneer een NPO steun krijgt van meerdere fondsen.

### **4.4 Subsidies**

Het aanvragen van subsidies kost een NPO veel tijd. Daarom is het mogelijk dat de organisatie moet worden aangepast door een speciale afdeling op te zetten die zich hiermee bezighoudt.

Omdat steun van overheden kan leiden tot een meer bureaucratische organisatie, is het belangrijk om te weten dat dit een negatief effect kan hebben op inkomsten uit andere bronnen, voornamelijk fondsen en bedrijven.

Structurele samenwerking met een overheid is een mogelijkheid voor NPO's, hoewel dit negatieve gevolgen kan hebben op de motivatie van medewerkers. Indien een NPO een

dergelijke samenwerking op wil zetten, is het belangrijk een band op te bouwen met de verantwoordelijke personen. Een kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden, is dat de verantwoordelijke personen bij overheden vaak wijzigen. In een dergelijk geval moet de band opnieuw worden opgebouwd.

#### **4.5 Evenementen**

De mening in de literatuur is momenteel dat evenementen niet genoeg geld opbrengen, maar volgens Webber (2003) bieden evenementen wel potentie om zichzelf terug te betalen op langere termijn. NPO's potentiële verliezen kunnen liggen in het feit dat mensen of bedrijven die door het evenement bekend zijn geworden met de NPO en interesse hebben, niet worden benaderd tijdens en/of na het evenement. Evenementen kunnen, mits zorgvuldig georganiseerd, echter ook nieuwe donateurs en sponsors aantrekken door de publiciteit die ze genereren.

Het is bekend dat donateurs voornamelijk geven als zij hiervoor gevraagd worden (e.g. Verstegen, 2007). Om deze reden hebben NPO's een plan nodig om potentiële donateurs of sponsors te benaderen en te betrekken tijdens en na het evenement. NPO's kunnen daarom het beste een team opstellen dat zowel tijdens als na het evenement verantwoordelijk is voor het benaderen van deze potentiële gevers.

#### **4.6 Eigen inkomen**

Inkomen uit eigen vermogen brengt de minst negatieve effecten met zich mee voor de NPO, maar deze bron is niet zomaar gecreëerd. Eigen vermogen kan voortkomen uit een (zeer) grote donatie of vanuit een vermogen van de oprichter. Om dit te verkrijgen, dient dus eerst een andere financieringsbron te worden aangeboord.

Om eigen inkomen te genereren, moet de NPO zich afvragen of het mogelijk is om een vergoeding te vragen voor de diensten die zij aanbiedt. Hierbij is het belangrijk om af te wegen in hoeverre de doelgroep in staat is deze vergoeding te betalen. Daarnaast moet worden nagegaan of het vragen van een dergelijke vergoeding de reputatie van de NPO zou kunnen schaden.

Het opzetten van commerciële activiteiten is voor veel NPO's mogelijk. Ook hier mogen deze activiteiten de reputatie van de organisatie niet schaden. De NPO moet dus nagaan of dit het geval zou kunnen zijn. Daarnaast vergt het organiseren van commerciële activiteiten vrijwel altijd een aanpassing van de organisatie. Hier is het belangrijk om na te gaan in hoeverre dit de motivatie van medewerkers en de doelgroep van de NPO zou kunnen beïnvloeden.

#### **4.7 Financieringsportfolio**

Het zou goed zijn als NPO's, net als commerciële bedrijven, hun financiële portfolio visueel in kaart brengen. Hieruit moet duidelijk worden hoeveel tijd en energie men kwijt is per financieringsbron en hoeveel geld elke financieringsbron oplevert. Daarnaast moet het laten zien welke relatie er bestaat tussen de verscheidene financieringsbronnen, zowel positief als negatief. Het creëren van dit financiële portfolio is zowel een kwalitatief als een

kwantitatief proces waarbij op basis van de uitkomst een beslissing moet worden gemaakt door het management. Deze beslissing kan de "financiële herstructurering" worden genoemd. Het is van belang dat het management en bestuur dit in overleg beslissen, omdat besloten kan worden dat de NPO zich op een andere financieringsbron gaat focussen. Dit betekent niet per definitie dat de NPO inkomsten uit andere financieringsbronnen moet afstoten of weigeren, maar wel dat er minder aandacht aan moet worden geschonken. Op de korte termijn kan deze verandering eventueel opschudding veroorzaken, maar om voort te bestaan moet de NPO zich op de langere termijn richten.

Aangezien NPO's zichzelf constant ontwikkelen en hun omgeving verandert, is het belangrijk om dit bijwerken van het financiële portfolio regelmatig te herhalen. Dit resulteert in een beter overzicht van het financieringsportfolio voor iedereen in de NPO, waardoor de communicatie wordt verbeterd. Een ander voordeel is dat het gemakkelijker wordt om werkzaamheden over te dragen aan nieuwe managers zonder dat het wiel steeds opnieuw hoeft te worden uitgevonden.

## 5. Case - Wilskracht Werkt

Wilskracht Werkt is een kleinere NPO die zich in verschillende deelgemeentes van Rotterdam inzet voor mensen die achtergesteld zijn in de samenleving, zoals langdurig werklozen of immigranten. Wilskracht Werkt biedt deze mensen de kans om zichzelf te ontplooiën door middel van vrijwilligerswerk. Het doel hiervan is het verhogen van de maatschappelijke participatie en het doorbreken van een sociaal isolement, wat uiteindelijk zou kunnen leiden naar het vinden van betaald werk. Wilskracht Werkt heeft de afgelopen jaren succesvol geopereerd, gekeken naar het aantal mensen dat is doorgestroomd naar de arbeidsmarkt en heeft zich succesvol uitgebreid naar meerdere deelgemeentes. Tevens denkt de organisatie aan uitbreiding naar andere steden op de lange termijn. De organisatie heeft momenteel tweehonderd vrijwilligers en heeft deze vrijwilligers in 2010 elfhonderd keer ingezet, wat neerkomt op ongeveer 5,5 keer inzet per vrijwilliger.

Wilskracht Werkt haalt haar inkomsten uit fondsen, subsidies en vergoedingen, maar is voor haar financiering voornamelijk afhankelijk van de eerste twee. Wilskracht Werkt ontvangt momenteel financiële steun van vier fondsen; FondsDBL, Start Foundation, Stichting Bevordering van Volkskracht en VSBfonds. De steun van al deze fondsen is gericht op projecten. Het bedrag dat Wilskracht Werkt ontvangt van de fondsen varieert tussen de tienduizend en vijftienduizend euro per fonds. Een groot gedeelte van de inkomsten van Wilskracht Werkt is bovendien afkomstig van lokale subsidies van deelgemeentes. Daarnaast verwerft Wilskracht Werkt inkomsten door een kleine vergoeding te vragen voor iedere vrijwilliger die ingezet wordt bij een evenement. Deze laatste bron van inkomsten is echter klein in verhouding tot de inkomsten verkregen uit de andere bronnen. De organisatie is voornamelijk afhankelijk van de vier eerdergenoemde fondsen en de verschillende deelgemeentes.

In figuur 5.1 op de volgende pagina is de overzichtsmatrix van Wilskracht Werkt te zien. Deze matrix geeft alleen de financieringsbronnen weer van waaruit Wilskracht Werkt momenteel inkomsten verkrijgt. Hoewel Wilskracht Werkt op dit moment rond kan komen met de inkomsten uit fondsen en subsidies, vormt de grote afhankelijkheid van deze twee typen financiers een potentieel gevaar voor de toekomstige inkomsten. Ook laat de matrix zien dat verschillende eigenschappen van fondsen en subsidies overeenkomen, wat een eenzijdig effect op Wilskracht Werkt heeft. In dit hoofdstuk worden de huidige relatie met de financier, het beleid en het effect op de organisatie van Wilskracht Werkt beschreven. Verder wordt belicht hoe dergelijke factoren toekomstige inkomsten vanuit andere financieringsbronnen tegen zouden kunnen werken.

	Onderlinge Relatie		Effect op Beleid				Effect op organisatie			
	Relatie inkomstenbron en NPO	Afstand charitatieve doelstelling	Verwachtingspatroon (o.a. tegenprestatie)	Hoe is de invloed van de inkomstenbron op het beleid van de NPO? (incidenteel/ structureel)	Bewegelijkheid van de inkomstenbron (volatiteit)	Hoeveel vrijheid heeft de NPO m.b.t inzetten van geld	Inzet van het bestuur (in percentage van totale tijd)	Mate van structuur in die geëist wordt van een NPO	Effect op de cultuur van de NPO/ motivatie binnen de NPO	Kans op reputatieschade
<b>Donaties</b> Kleine donaties Structurele donaties Grote donaties  <b>Sponsoring</b> Strategische sponsoring Non-strategische sponsoring  <b>Fondsen</b> Vermogensfondsen	Doelstelling	Groot	Eenmalige donatie en/of mogelijke samenwerking • Specifieke bestedingen (bijv. renovatie)	Voornamelijk incidenteel, mogelijk structureel • Incidenteel	Groot	Klein	>25%	Professioneler/ Bureaucratisch  • Onderhouden van relatie • Financieel adviseur • Vinden van nieuwe fondsen • Administratieve kracht	Klein	
Geldwervende fondsen	Doelstelling	Middel	Eenmalige donatie • Lokaal (deelgemeente)	Incidenteel	Groot	Klein	5-25%	Professioneler/ Bureaucratisch • Rapporten • Verslaggeving	Klein	
<b>Subsidies</b> Structureel Project	Doelstelling/ Doelgroep	Middel;	Financiële steun • Lokaal (deelgemeente)	Incidenteel	Middel	Klein	5-25%	Professioneler/ Bureaucratisch • Het maken van rapporten e.d. • Rapporten • Verslaggeving	Middel (Positief/Negatief) • Legitimiteit richting donateurs	
<b>Evenementen</b>  <b>Eigen inkomen</b> Vergoedingen	Vraag (demand)	Klein	Zakelijke overeenkomst/ service • Inzetten vrijwilligers voor vergoeding	Incidenteel/ Structureel	Middel	Groot		Commerciëler  • NVT, vanwege bureaucratiese structuur	Klein	
Commerciële activiteiten Eigen vermogen										

**Figuur 5.1: Overzichtsmatrix Wilskracht Werkt**

## 5.1 Relatie

Het feit dat Wilskracht Werkt voornamelijk met fondsen en subsidies werkt, kan verklaard worden door de doelstelling van de NPO. Wilskracht Werkt dient een maatschappelijk doel, wat de organisatie aantrekkelijk maakt voor fondsen en subsidies. Een voorbeeld hiervan is Start Foundation, een fonds dat tot doel heeft om meer mensen de arbeidsmarkt op te helpen, door het verschaffen van financiële steun aan Wilskracht Werkt. Hoewel deze doelstelling slechts één aspect van de activiteiten van Wilskracht Werkt omvat, zijn de overeenkomsten tussen de doelstelling van het fonds en van de maatschappelijke organisatie duidelijk zichtbaar. Ondanks het feit dat het maatschappelijke doel van Wilskracht Werkt aantrekkelijk is voor fondsen, zijn niet alle aanvragen succesvol gebleken, zoals de NPO's aanvragen bij Stichting Doen en bij Het Oranjefonds.

Wilskracht Werkt is momenteel volledig afhankelijk van fondsen en subsidies. Omdat deze financieringsbronnen NPO's selecteren op basis van hun doelstellingen, bestaat er een kans dat Wilskracht Werkt haar doelstelling aanpast om in de toekomst in aanmerking te komen voor nieuwe fondsen en/of subsidies. Deze kans is momenteel extra groot omdat Wilskracht Werkt geen noemenswaardige inkomsten haalt uit overige financieringsbronnen; financieringsbronnen die meer vrijheid geven. Een dergelijke afhankelijkheid maakt het moeilijk om een eventueel verlies in inkomsten op te laten vangen door een andere financieringsbron. Dit kan eventueel resulteren in een vergrootte distantie van de charitatieve doelstelling, zoals de overzichtsmatrix in figuur 5.1 aangeeft.

Een oplossing voor dit probleem van Wilskracht Werkt zou het hanteren van diversificatie kunnen zijn. De matrix in hoofdstuk 2 toont aan dat kleine en structurele donaties, evenementen en eigen inkomen een minder grote impact hebben op de charitatieve doelstelling. Vooral donaties zijn een interessante optie voor Wilskracht Werkt. Donateurs geven voornamelijk geld vanwege een persoonlijke band met de organisatie, wat goed lijkt aan te sluiten bij zowel het maatschappelijke doel dat Wilskracht Werkt dient, als bij de cultuur van de organisatie. Nu Wilskracht Werkt meer naamsbekendheid heeft verkregen in Rotterdam, zal het werven van donateurs wellicht gemakkelijker worden. Wilskracht Werkt zal dan wel actief op zoek moeten gaan naar potentiële donateurs.

## 5.2 Beleid

De matrix in figuur 5.1 laat zien dat zowel fondsen als projectsubsidies voornamelijk incidenteel zijn: het betreft vaak een eenmalige donatie of financiële steun. Daarnaast is de beweeglijkheid van fondsen en projectsubsidies vrij hoog. Doordat Wilskracht momenteel vrijwel geen inkomsten uit vergoedingen verwerft, is er geen sprake van een dempend effect op deze grote beweeglijkheid. De drie kenmerken van het beleid van fondsen en subsidies, namelijk verwachting, beweeglijkheid en incidentele timespan, kunnen de langetermijnplanning en zelfs het voortbestaan voor Wilskracht Werkt bemoeilijken, doordat het slechts een beperkte garantie voor toekomstige inkomsten biedt. Verder stellen de meeste fondsen en subsidies eisen aan Wilskracht Werkt voor wat betreft de besteding van de verschaftte middelen. Zo heeft Start Foundation bijvoorbeeld een donatie gegeven om een administratieve kracht aan te nemen terwijl het FondsDBL middelen heeft geboden voor een renovatie van het buurtcentrum Bergpolder. Kortom, Wilskracht Werkt heeft, zoals de literatuur ook al aangeeft, weinig flexibiliteit om de verstrekte middelen naar

eigen inzicht te besteden. Er zijn echter ook uitzonderingen: zo maakt FondsDBL het de NPO ook mogelijk om de middelen te besteden aan personeel en aan het organiseren van activiteiten.

Een goede mogelijkheid tot diversificatie betreft in het geval van Wilskracht Werkt structurele en grote donaties. Dergelijke donaties zouden de beweeglijkheid van de overige inkomstenbronnen kunnen temperen en zouden een oplossing kunnen bieden aan de huidige incidentele timespan. Ook het uitbreiden van het eigen vermogen biedt hier goede mogelijkheden toe. Het lastige van deze financieringsbronnen is echter dat het enige tijd kost om deze op te bouwen. Zo zijn mensen vaak pas bereid tot structurele donaties wanneer zij al langer bekend zijn met de organisatie. Een grote donatie is het meest wenselijk, maar is waarschijnlijk nog niet haalbaar gezien de positie waarin Wilskracht Werkt zich momenteel bevindt. De organisatie kan momenteel nog niet vertrouwen op een grote groep vaste donateurs, een vereiste voor een grote donatie, aldus de literatuur. Wilskracht Werkt heeft helemaal nog geen donateurs in haar bestand, waardoor het nog wel enkele jaren zal duren voordat grote donaties tot de mogelijkheden behoort. Een belangrijke kanttekening is wel dat hoe eerder begonnen wordt met het aantrekken van donateurs, hoe eerder de organisatie mogelijke grote donateurs kan gaan werven. Voor het opbouwen van eigen vermogen is ook tijd nodig, maar ook deze financieringsbron heeft de potentie om in de toekomst voor inkomsten te zorgen. In beide gevallen geldt echter wel dat de NPO bewust en op korte termijn haar financieringsportfolio uit zal moeten breiden.

### **5.3 Organisatie**

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 heeft financiële ondersteuning van fondsen en overheidsinstanties vaak een grote impact op de structuur van NPO's. Ondanks het feit dat Wil Roode (directeur Wilskracht Werk) aangeeft dat de structuur van Wilskracht Werk slechts minimale veranderingen heeft gekend, blijkt uit interviews dat de NPO wel degelijk een structuurverandering heeft ondergaan onder invloed van deelgemeentes en fondsen. Voorbeelden van deze structuurverandering zijn het aanstellen van een bestuur, het aannemen van een administratieve kracht, het in de arm nemen van een financieel adviseur, het opstellen van jaarlijkse doelen, het maken van rapporten en de verslaggeving van alle eerdergenoemde activiteiten. Deze voorbeelden geven aan dat de structuur van Wilskracht Werk onder invloed van de fondsen en overheidsinstanties in de loop der tijd professioneler en bureaucratischer is geworden. Verder geeft Wil Roode aan dat het Wilskracht Werk niet alleen veel tijd en energie kost om deze fondsen en subsidies binnen te halen, maar ook om de relaties te onderhouden en aan de door hen gestelde eisen te voldoen. Het maken en indienen van rapporten over de voortgang van Wilskracht Werk is een goed voorbeeld van een dergelijke tijdrovende bezigheid.

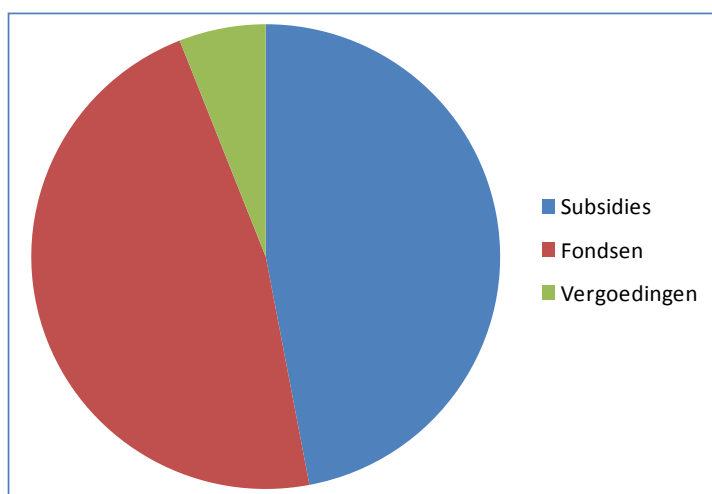
De meer bureaucratische structuur van Wilskracht Werk en de tijd en energie die nodig zijn van het bestuur, kunnen een negatief effect hebben op de cultuur van Wilskracht Werk en op de motivatie van werknemers en vrijwilligers. Uit de gesprekken met Wil Roode blijkt echter dat deze structuur ook een positief effect kan hebben. Zo kan de financieel adviseur financiële problemen niet alleen aankaarten, maar ook oplossingen bieden, bijvoorbeeld met betrekking tot financiële rapportages aan geldschieters.



De professionalisering die Wilskracht Werkt bereikt heeft in samenwerking met de fondsen en deelgemeentes, kan een positief effect hebben op het werven van donaties, vooral nu de organisatie gestructureerder is dan voorheen. De organisatie heeft door de steun van de deelgemeentes meer legitimiteit verkregen. De meer bureaucratische structuur heeft waarschijnlijk echter een negatief effect op eventuele nieuwe inkomsten via vergoedingen en commerciële activiteiten, aangezien een commerciële structuur meer geschikt is voor dergelijke activiteiten. Toch maakt Wilskracht Werkt momenteel ook gebruik van vergoedingen als bron van extra inkomsten, bijvoorbeeld vergoedingen verkregen voor de inzet van vrijwilligers bij evenementen zoals de Marathon Rotterdam en het Zomercarnaval. Wilskracht Werkt zou effectiever gebruik kunnen maken van marktwerking, bijvoorbeeld door, indien mogelijk, hogere vergoedingen te vragen voor vrijwilligers. Om in aanmerking te komen voor inkomsten uit sponsoring, zou Wilskracht Werkt veel commerciëler moeten worden, hoewel dit wel tegenstrijdig is met de huidige organisatie. Sponsoring, al dan niet strategisch, is om deze reden geen reële optie voor Wilskracht Werkt op dit moment.

#### 5.4 Huidige situatie

Op basis van de beschrijving van de financieringsmatrix van Wilskracht Werkt in de secties hierboven, kunnen we een paar conclusies trekken over de huidige financieringssituatie van Wilskracht Werkt. Zoals beschreven in de introductie, is Wilskracht Werkt vooral afhankelijk van fondsen en subsidies. Dit is grafisch weergegeven in figuur 5.2.



**Figuur 5.2: Ruwe schets huidige inkomsten van financieringsbronnen Wilskracht Werkt**

Een voordeel van de fondsen en subsidies die Wilskracht Werkt ontvangt, is dat de organisatie professioneler is geworden door het advies dat zij ontvangt. Het geld wordt geschonken op basis van de maatschappelijke doelstelling, waardoor de steun voor de organisatie oprecht is. Om te voldoen aan de eisen van haar enige grote inkomstenbron, fondsen en subsidies, zou de organisatie in de verleiding kunnen komen om haar charitatieve doelstelling aan te passen. Een recent voorbeeld hiervan is het plan van Wilskracht Werkt om geld te ontvangen via SZW. Voor dit project zou Wilskracht Werkt tegen een vergoeding mensen met een uitkering gaan begeleiden in (verplicht)

vrijwilligerswerk. Hoewel de organisatie zegt te bestaan voor iedereen die vrijwilligerswerk wil doen, ligt de nadruk vooral op mensen met een sociaaleconomische achterstand. Het aangaan van een dergelijk project zou dus gezien kunnen worden als een distantie van de (primaire) doelstelling. Een dergelijk plan laat zien dat Wilskracht Werkt financieel zeer afhankelijk is van fondsen en subsidies. Daar het om eenmalige, incidentele donaties gaat met een grote beweeglijkheid, is dat zeer riskant. Eerdergenoemde voor- en nadelen zijn samengevat in tabel 5.3 hieronder.

Voordelen	Nadelen
Grote bedragen	Grote afhankelijkheid vanwege gebrek aan andere financieringsbronnen
Advisering	Kleine flexibiliteit om geld aan te besteden
Professionelere organisatie	Grote inzet van bestuur
Link op basis van doelstelling	Risico op distantie van doelstelling is groot
	Eenmalige/incidentele donatie/ steun
	Grote beweeglijkheid

**Figuur 5.3: Voordelen en nadelen van de huidige financieringsbronnen van Wilskracht Werkt**

## 5.5 Advies

Op basis van de voor- en nadelen van de huidige financieringsstructuur van Wilskracht Werkt, is het raadzaam voor Wilskracht Werkt om te diversificeren. Zo kan de onzekerheid worden verlaagd en kunnen inkomsten voor de toekomst zeker worden gesteld. Met andere woorden, om een eventueel negatief effect van de huidige afhankelijkheid te verkleinen, is het Wilskracht Werkt sterk aan te raden om ook inkomsten te werven uit andere inkomstenbronnen. Bekeken vanuit de huidige situatie, blijkt dat kleine donaties, structurele donaties, structurele subsidies en vergoedingen de financieringsbronnen zijn die op korte termijn het beste aansluiten bij Wilskracht Werkt. De matrix in figuur 5.3 aan het einde van dit hoofdstuk geeft een overzicht van het financieringsportfolio zoals dit er mogelijk uit zou kunnen zien voor Wilskracht Werkt na diversificatie. In de volgende subparagrafen zullen de financieringsbronnen donaties, eigen inkomen en evenementen specifiek voor Wilskracht Werkt besproken worden.

### 5.5.1 Donaties

Volgens Wil Roode is er bewust voor gekozen om geen inkomsten uit donaties te werven omdat de organisatie in de beginfase de donateurs geen tegenprestatie kon bieden, vanwege de lage naamsbekendheid van Wilskracht Werkt. Volgens de literatuur verwachten donateurs echter geen tegenprestatie: zij doneren geld op basis van emotie of in verband met hun persoonlijke band met de NPO. Nu de naamsbekendheid groeiende is, zijn er nieuwe ideeën om donateurs te gaan werven. Een voorbeeld hiervan is de "Vrienden van Wilskracht Werkt", wat inhoudt in dat mensen die een bepaald bedrag doneren aan de organisatie, indien gewenst, genoemd worden op de website van Wilskracht Werkt als "Vriend van Wilskracht Werkt". Het kost tijd om donateurs op te schalen, zoals in de piramide van Verstegen (2007) in sectie 1.1 te zien is. Het is daarom van groot belang dat Wilskracht Werkt snel met de werving van donateurs begint.

Om donateurs te werven zal het persoonlijke netwerk van mensen in de organisatie effectiever moeten worden ingezet. Daarnaast kan het netwerk gebruikt worden om nieuwe "opdrachten" binnen te halen, zoals evenementen waaruit nieuwe vergoedingen kunnen worden behaald. Zoals in eerdere hoofdstukken is beschreven, is het persoonlijke netwerk van de organisatie belangrijk voor het verkrijgen van inkomsten uit vrijwel alle inkomstenbronnen. Nu de organisatie meer naamsbekendheid krijgt in Rotterdam, is het mogelijk om het netwerk van de organisatie uit te breiden en actief te betrekken bij Wilskracht Werkt. Daarnaast kunnen mensen die vanuit projecten van Wilskracht Werkt zijn doorgestroomd naar een vaste baan, benaderd worden om donateur te worden en om voor Wilskracht Werkt te werven. Omdat deze mensen al een band met de organisatie hebben, is het mogelijk om sneller over te gaan op structurele donaties.

Zoals te zien is in figuur 5.2, zullen donaties voor Wilskracht Werkt in het begin vooral incidenteel zijn en zullen deze een grote beweeglijkheid kennen. Om deze reden zullen donaties de beweeglijkheid van de incidentele steun van fondsen en subsidies niet kunnen opvangen op korte termijn. Wanneer Wilskracht Werkt echter structurele donateurs weet te werven, zal dit probleem van fondsen en subsidies deels opgevangen worden door deze nieuwe inkomstenbron. Tegelijkertijd bieden inkomsten uit donaties een grotere flexibiliteit bij het besteden van deze middelen.

De invloed van donaties op de organisatie is op de korte termijn waarschijnlijk klein. Pas wanneer structurele of grote donateurs worden geworven, zal deze invloed groter worden. De organisatie moet dan aangepast worden aan het werven van dergelijke donateurs. Daarnaast vergt het werven van structurele en grote donateurs meer tijd van het bestuur dan kleine donaties.

#### 5.5.2 Eigen inkomen

Een andere bron van inkomsten die momenteel geschikt zou zijn voor Wilskracht Werkt is het verwerven van eigen inkomen. Zoals beschreven in eerdere hoofdstukken is eigen inkomen onder te verdelen in vergoedingen, commerciële activiteiten en eigen vermogen.

Momenteel genereert Wilskracht Werkt alleen inkomen uit vergoedingen. De vrijwilligersvergoeding die de organisatie vraagt bij evenementen bestaat uit twee delen: reiskostenvergoeding en een extra vergoeding. De reiskostenvergoeding gaat naar de vrijwilliger en dekt zo de kosten voor Wilskracht Werkt. De extra vergoeding gaat naar Wilskracht Werkt, maar is te klein om voor veel inkomsten te zorgen. Wanneer het een kleine organisatie betreft die zelf weinig te besteden heeft, of wanneer het een wijk betreft die voor de NPO strategisch interessant is, vraagt Wilskracht Werkt dikwijls geen vergoeding. Hier past Wilskracht Werkt het concept marktwerking dus goed toe, aangezien een lagere tot geen vergoeding in het begin van deze "nieuwe" wijken kan leiden tot hogere vergoedingen in de toekomst wanneer Wilskracht hier meer naamsbekendheid krijgt. Soms zijn de inkomsten hoger, bijvoorbeeld bij een evenement waar vrijwilligers als assistent-beveiligers worden ingezet. Hierbij kan men zich echter afvragen of dit niet juist een commerciële activiteit is, aangezien vrijwilligers ingezet worden op een betaalde functie, terwijl de betaling naar Wilskracht Werkt gaat. Ondanks het feit dat vergoedingen momenteel niet veel opleveren voor Wilskracht Werkt, is deze inkomstenbron erg flexibel aangezien het geld vrij te besteden is door Wilskracht Werkt.

Door de toenemende naamsbekendheid en legitimiteit van de organisatie wordt het wellicht mogelijk voor Wilskracht Werkt om hogere vergoedingen te vragen van organisatoren. Marktwerking is dus van wezenlijk belang mocht Wilskracht Werkt meer inkomsten willen ontvangen uit vergoedingen en/of commerciële activiteiten. Zoals aangegeven in de matrix, is een zeer positieve eigenschap van vergoedingen dat het geld dat overblijft door Wilskracht Werkt zeer vrij te besteden is. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat dit mogelijk een commerciëlere instelling vereist van het management van Wilskracht Werkt, wat spanningen op kan leveren met de huidige cultuur. Daarnaast maken fondsen en subsidies de organisatie meer bureaucratisch, wat het ontwikkelen van een commerciëlere instelling tegen kan werken.

Eigen inkomen vanuit commerciële activiteiten is over het algemeen incidenteel, waardoor het geen optie is om deze inkomstenbron te gebruiken om het incidentele karakter van steun door fondsen en overheden op te heffen. Hiervoor zouden wel inkomsten uit vergoedingen kunnen worden gebruikt, mits dit inkomen structureel wordt. Inkomsten uit eigen vermogen zijn bovendien ook structureel. Aangezien het relatief lang duurt om eigen vermogen op te bouwen, is dit op korte termijn geen optie voor Wilskracht Werkt, maar eventueel wel een mogelijkheid op langere termijn.

### 5.5.3 Evenementen

Ondanks dat evenementen niet voor veel opbrengsten zullen zorgen, kan deze inkomstenbron een goede manier zijn voor Wilskracht Werkt om haar netwerk te onderhouden en voornamelijk om uit te breiden. Evenementen zijn erg effectief voor wat betreft het werven van nieuwe donateurs, het verkrijgen van nieuwe opdrachten en het bedanken van de vrijwilligers. Evenementen vormen dus niet zozeer een mogelijke financieringsbron voor Wilskracht Werkt, maar is wel een zeer effectief hulpmiddel om te diversificeren.

Figuur 5.4 hieronder geeft de financieringsmatrix van Wilskracht Werkt weer inclusief alle mogelijke financieringsbronnen die de organisatie zou kunnen aanboren. De huidige bronnen die voor de meeste inkomsten zorgen, zijn weergegeven in het zwart. De financieringsbronnen waar het raadzaam is voor Wilskracht Werkt om zich op korte termijn op te focussen, vanuit ons oogpunt, zijn weergegeven in het rood. De financieringsbronnen in het blauw zijn financieringsbronnen die op langere termijn een rol kunnen spelen.

## **5.6 Vervolgstappen**

Ondanks het feit dat figuur 5.4 hierboven meerdere financieringsbronnen aanhaalt die interessant zijn voor Wilskracht Werkt, is het belangrijk om twee aspecten te benadrukken. Ten eerste wordt Wilskracht Werkt zeer zeker niet geadviseerd om compleet te stoppen met het werven van fondsen of subsidies, maar wordt er aangeraden om ook inkomsten uit andere bronnen te genereren. Ten tweede is het verstandig om, naast fondsen en subsidies, een duidelijke keuze te maken op welke financieringsbronnen de organisatie zich wil richten.

### 5.6.1 Focus

De financieringsmatrix in figuur 5.4 geeft een goed overzicht van de hoeveelheid tijd en energie die iedere financieringsbron het bestuur zal kosten, maar laat ook zien hoe de

organisatie zal (moeten) veranderen wanneer het zich op bepaalde financieringsbronnen richt. De consequenties van de keuze voor een bepaald financieringsportfolio kunnen vrij groot en wellicht onwenselijk zijn voor de organisatie. Wanneer Wilskracht Werkt bijvoorbeeld besluit om zich voornamelijk op vergoedingen te richten, zal het moeten accepteren dat de organisatie zeer waarschijnlijk commerciëler moet gaan handelen. Wanneer het zich op donaties gaat richten, zal er meer tijd en energie besteed moeten worden aan het werven van donateurs. Kortom, het is belangrijk voor de organisatie om duidelijke keuzes te maken over de wenselijke ontwikkeling van de organisatie met het oog op de toekomst. Een duidelijke focus is hierbij raadzaam.

#### 5.6.2 Netwerk

Om te diversificeren en tegelijkertijd fondsen en subsidies te blijven werven, is het huidige netwerk van Wilskracht Werkt in de kringen van fondsen en gemeentes zeer belangrijk. Dit netwerk is ook cruciaal voor de andere financieringsbronnen, ongeacht of Wilskracht Werkt zich wil gaan richten op donaties, structurele subsidies of vergoedingen.

Om donateurs te werven wordt Wilskracht Werkt aangeraden om eerst een lijst maken van potentiële donateurs in hun eigen netwerk, zowel op zakelijk als op persoonlijk vlak. Voor een systematische zoektocht naar overige donateurs, moet eerst besloten worden op welke doelgroep Wilskracht Werkt zich wil richten, bijvoorbeeld op jongeren of ouderen. Om donaties structureler te maken, zal de structuur van Wilskracht Werkt zich langzamerhand meer op donaties moeten gaan richten, aangezien er meer tijd geïnvesteerd behoort te worden in het onderhouden van de relatie met de donateurs. Het onderhouden van deze relaties zal meer tijd en energie van het bestuur kosten en het is daarom aan te raden om een of meerdere mensen verantwoordelijk te stellen voor het contact met donateurs. Om deze redenen is het ook aan te raden de fondsenwerving van Wilskracht Werkt (verder) te professionaliseren, waarbij het belangrijk is om ervoor te waken dat de organisatie niet bureaucratischer wordt als dit het verwerven van andere inkomsten in de weg zou staan.

Voor structurele subsidies kan het beste worden gezocht in het huidige netwerk van Wilskracht Werkt binnen de deelgemeentes. Om de inkomsten van vergoedingen te verhogen, kan Wilskracht Werkt bouwen op het huidige netwerk van evenementen waaraan zij jaarlijks bijdraagt, maar er zal ook verder gezocht moeten worden naar nieuwe contacten om meerdere opdrachten binnen te halen. Zoals is vermeld in de vorige sectie, zijn evenementen zeer geschikt om deze nieuwe contacten en donateurs te werven. Daarbij zijn evenementen uitermate geschikt om het huidige netwerk te onderhouden. Naast het binnenhalen van nieuwe opdrachten kunnen de inkomsten uit vergoedingen ook verhoogd worden door een hogere vergoeding te vragen voor bestaande opdrachten.

	Onderlinge Relatie		Effect op Beleid				Effect op organisatie			
	Relatie inkomstenbron en NPO	Afstand charitatieve doelstelling	Verwachtingspatroon (o.a. tegenprestatie)	Hoe is de invloed van de inkomstenbron op het beleid van de NPO? (incidenteel/ structureel)	Bewegelijkheid van de inkomstenbron (volatiteit)	Hoeveel vrijheid heeft de NPO m.b.t inzetten van geld	Inzet van het bestuur (in percentage van totale tijd)	Mate van structuur in die geëist wordt van een NPO	Effect op de cultuur van de NPO/ motivatie binnen de NPO	Kans op reputatieschade
<b>Donaties</b>										
Kleine donaties	<i>Emotie/persoonlijke band</i>	<i>Klein</i>	<i>Eenrichting → NPO</i>	<i>Incidenteel</i>	<i>Groot</i>	<i>Middel</i>	<i>&lt;5%</i>	<i>Geen</i>	<i>Positief</i>	<i>Klein</i>
Structurele donaties	<i>Emotie/persoonlijke band</i>	<i>Middel</i>	<i>Eenrichting → NPO</i>	<i>Structureel</i>	<i>Middel</i>	<i>Middel</i>	<i>5-25%</i>	<i>Gericht op werven donaties</i>		<i>Middel (Negatief)</i>
Grote donaties	<i>Emotie/persoonlijke band</i>	<i>Groot</i>	<i>Eenrichting → NPO</i>	<i>Incidenteel</i>	<i>Klein</i>	<i>Klein</i>	<i>&gt;25%</i>	<i>Gericht op werven donaties</i>		<i>Middel (Negatief)</i>
<b>Sponsoring</b>										
Strategische sponsoring										
Non-strategische sponsoring										
<b>Fondsen</b>										
Vermogensfondsen	Doelstelling	Groot	Eenmalige donatie en/of mogelijke samenwerking	Voornamelijk incidenteel, mogelijk structureel	Groot	Klein	>25%	Professioneler/ Bureaucratisch		Klein
Geldwervende fondsen	Doelstelling	Middel	Eenmalige donatie	Incidenteel	Groot	Klein	5-25%	Professioneler/ Bureaucratisch		Klein
<b>Subsidies</b>										
Structureel	<i>Doelstelling/ Doelgroep</i>	<i>Middel</i>	<i>Financiële steun/ Samenwerking</i>	<i>Structureel</i>	<i>Klein</i>	<i>Middel</i>	<i>&gt;25%</i>	<i>Professioneler/ Bureaucratisch</i>	<i>Mogelijk negatief door samenwerking</i>	<i>Middel (Positief/ Negatief)</i>
Project	Doelstelling/ Doelgroep	Klein	Financiële steun	Incidenteel	Middel	Klein	5-25%	Professioneler/ Bureaucratisch		Middel (Positief/ Negatief)
<b>Evenementen</b>	<i>Financieringsrelatie</i>	<i>Middel</i>	<i>Relatie met financiers/ Werving nieuwe financiers</i>	<i>Incidenteel</i>	<i>Groot</i>	<i>Middel</i>	<i>&gt;25%</i>	<i>Geen</i>	<i>Zeer positief</i>	<i>Groot</i>
<b>Eigen inkomen</b>										
Vergoedingen	<i>Vraag (demand)</i>	<i>Klein</i>	<i>Zakelijke overeenkomst/ service</i>	<i>Incidenteel/ Structureel</i>	<i>Middel</i>	<i>Groot</i>		<i>Commerciëler</i>		<i>Klein</i>
Commerciële activiteiten	<i>Vraag (demand)</i>	<i>Klein</i>	<i>Zakelijke overeenkomst/ service</i>	<i>Incidenteel</i>	<i>Middel</i>	<i>Groot</i>		<i>Commerciëler</i>	<i>Onduidelijk</i>	<i>Middel</i>
Eigen vermogen		<i>Klein</i>	<i>Eenrichting → NPO</i>	<i>Structureel</i>	<i>Klein</i>	<i>Groot</i>	<i>&lt;5%</i>	<i>Geen</i>		<i>Klein</i>

**Figuur 5.4: Potentiële overzichtsmatrix Wilskracht Werkt**

### 5.6.3 Consequenties

Wilskracht Werkt kan momenteel worden omschreven als een organisatie met een professionele structuur. Als de organisatie zich meer gaat richten op structurele donaties zal het zich meer moeten sturen op professionele fondsenwerving. Om de fondsenwerving van Wilskracht Werkt te professionaliseren, zou kunnen worden besloten een externe fondsenwerver in de hand te nemen. Een externe fondsenwerver is waarschijnlijk echter niet geschikt voor het opbouwen en onderhouden van een relatie met verantwoordelijke personen bij de verschillende financieringsbronnen, vanwege de persoonlijke band die hiervoor nodig is. Daarnaast moet de organisatie ervoor waken dat het in de hand nemen van een fondsenwerver niet wordt gezien als geldverspilling indien er hoge vergoedingen betaald moeten worden. Vandaar dat een fonds wellicht middelen beschikbaar kan stellen voor het in de hand nemen van een fondsenwervingbureau. Het is ook mogelijk dat een fonds de organisatie helpt met betrekking tot het professionaliseren van de fondsenwerving wanneer het fonds expertise heeft op dit gebied.

Om de inkomsten uit eigen vermogen te verhogen, zal Wilskracht Werkt op langere termijn commerciëler moeten worden, omdat het met marktwerking van doen krijgt. Vraag en aanbod van vrijwilligers en de prijs die men voor evenementen wil betalen, zal dan een grotere impact hebben op Wilskracht Werkt. Ook zal een zakelijkere overeenkomst tussen de financier en Wilskracht Werkt ontstaan. De financieringsmatrix in figuur 5.3 kan worden gebruikt om de consequenties van de verschillende financieringsbronnen af te wegen. Hierbij is het belangrijk om voor ogen te houden hoe Wilskracht Werkt zichzelf wil manifesteren in de toekomst om zo waarde te hechten aan de verschillende consequenties op het beleid, relatie en organisatie.

Kortom, de financieringsmatrix kan Wilskracht Werkt helpen een overzicht te krijgen van de huidige situatie, het analyseren van toekomstige financieringsbronnen en om een focus te kiezen en te behouden.

## Referenties

- Bekkers, R. en Wiepking, P., 2011. Testing Mechanisms for Philanthropic Behaviour. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16:291-297.
- Bekkers, R., 2006. *De effectiviteit van subsidies voor giften aan goede doelen. Waarom belastingaftrek inefficiënt is*. ESB, 2006.
- Belastingdienst, 2011a. *Sponsoring in geld*, [http://belastingdienst.nl/zakelijk/sportevenementen/sportevenementen-39.html#P381\\_49807](http://belastingdienst.nl/zakelijk/sportevenementen/sportevenementen-39.html#P381_49807), 01-04-2011.
- Belastingdienst, 2011b. *Sponsoring in natura/bartering*, [http://belastingdienst.nl/zakelijk/sportevenementen/sportevenementen-40.html#P384\\_50333](http://belastingdienst.nl/zakelijk/sportevenementen/sportevenementen-40.html#P384_50333), 01-04-2011.
- Brown, D.W., 2004. What research tells us about planned giving. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9:86-95.
- Caroll, D.A., en Stater, K.J. 2008. Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19:947-966.
- Dunn, P. 2010. Strategic responses by a nonprofit when a donor becomes tainted. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39:102-123.
- European Foundation Center (EFC). 2003. *Foundations for Europe. Rethinking Our Legal and Fiscal Environments*. Brussel: European Foundation Center.
- Foster, W. en Fine, G., 2007. How nonprofits get really big. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2):46-55.
- Franssen, B. 2007. *Impressie Symposium Zelffinanciering voor Sociale Ondernemers 06-03-2007*, <http://www.earnedincome.nl/upload/UserFiles/File/symposiumZF6maart2007.pdf> 10-01-2010.
- Froelich, K.A., 1999. Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28:246-267.
- Gazley, B., en Brudney, J.L. 2007. The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36:389-415.
- Grønbjerg, K. A. 1991. How nonprofit human service organizations manage their funding sources: Key findings and policy implications. *Nonprofit Management & Leadership*, 2:159-175.



- Grønbjerg, K. A. 1993. *Understanding nonprofit funding: managing revenues in social services and community development organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Handy, F. 2000. How we beg: The analysis of direct mail appeals. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29:439-454.
- Higgins, J.W. en Lauzon, L., 2002. Finding the funds in fun runs: Exploring physical activity events as fundraising tools in the nonprofit sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(4):363-377.
- Jegers, M., 1997. Portfolio theory and nonprofit financial stability: A comment and extension. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26:65-72.
- Khanna, J. en Sandler, T., 2000. Partners in giving: The crowding-in effects of UK government grants. *European Economic Review*, 44:1543-1556.
- Molenschot, R. en Oostdijk, A., 2004. *Subsidies beoordeeld*. Een onderzoek in opdracht van de Commissie Beleidsevaluatie van de provincie Noord-Holland.
- Reid, C., 2010. Moving beyond mission: Effectively funding the nonprofit organization. *Community Investments*, 21(3):14-17.
- Schuyt, Th.N.M., Gouwenberg, B.M., en Bekkers, R.H.F.P. (red.). 2009. *Geven in Nederland 2009*. Reed Business B.V.
- Van der Westen, H. 2006. *Praktijkboek sponsoring en fondsenwerving voor non-profit organisaties* (2<sup>e</sup> druk). Zutphen: Walburg Pers.
- Webber, D., 2003. Understanding charity fundraising events. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(2):122-134.
- Wilson, J. O. 1997. Maximizing the probability of achieving investment goals, *Journal of Portfolio Management*, 24:77-80.
- Young, D.R., Wilsker, A.L., en Grinsfelder, M. C. 2010. Understanding the determinants of nonprofit income portfolios, *Voluntary Sector Review*, 1: 161-173.