



VAN CAPACITY BUILDING NAAR FUNDING PLUS

Deny de Jong
Suzanne Kooij
Februari 2017



Voorwoord	5
Inleiding: Fondsen zoeken naar nieuwe rol	6
1 Inzicht in het groeiproces van maatschappelijke initiatieven	10
1.1 Inleiding	10
1.2 Groeifasen en fricties	12
2 Behoeftes, lacunes in het aanbod aan capacity building in de diverse fases van een organisatie	16
2.1 De EVPA indeling: op welke terreinen hebben organisaties steun nodig?	16
2.2 Financiering	17
2.2.1. Pioniersinitiatief	17
2.2.3. Basisorganisatie	19
2.2.4. Duurzame organisatie	21
2.3 Organisatieveerkracht	22
2.3.1. Pioniersinitiatief	22
2.3.2. Basisorganisatie	25
2.3.4. Duurzame organisatie	27
2.4 Maatschappelijk resultaat	31
2.4.1. Pioniersinitiatief	31
2.4.2. Basis- en duurzame organisatie	31
2.5 Algemene conclusies over capacity building per ontwikkelingsfase	33
2.5.1. Pioniersinitiatief	33

2.5.2. Basisorganisatie	33
2.5.3. Duurzame organisatie	34
2.5.4. Algemene conclusies over het capacity building aanbod	34
3 Vermogensfondsen, capacity building en 'Funding Plus'	36
3.1 Inleiding	36
3.2 'Fund & Forget' en de pioniersfase	40
3.3 Fund & Forget en de Basis- en duurzame organisatie	42
3.4 Select & Oversee bij Basis- en Duurzame organisatie	43
3.5 Wat vermogensfondsen nu zelf doen om hun aanvragers te versterken en lacunes	45
3.5.1. Aanbod van vermogensfondsen om aanvragers te versterken vanuit de 'Fund & Forget' werkwijze	45
3.5.2. Aanbod van vermogensfondsen om aanvragers te versterken vanuit de Select & Oversee werkwijze	47
3.5.3. Aanbod van vermogensfondsen om aanvragers te versterken vanuit de 'Commit & Integrate' werkwijze	55
4 Conclusies en aanbevelingen	56
Bijlagen	60
Geraadpleegde bronnen	60
Overzicht geïnterviewden en/of deelnemers Ronde Tafel sessie / tussentijdse presentatie resultaten onderzoek	62
Over de auteurs	65



**Het zou goed zijn
als vermogens-
fondsen
kennis zouden
uitwisselen op
het gebied van
'Funding Plus'**

Vanuit een groot vermogensfonds in Nederland werd gesignaleerd, dat veel aanvragende organisaties een grote behoefte hebben aan ondersteuning op het gebied van organisatieontwikkeling en financieringsstrategie. Deze constatering leidde tot het verzoek van dit fonds aan ons, Deny de Jong en Suzanne Kooij, om een verkennend onderzoek uit te voeren naar de wenselijkheid en mogelijkheden van een capacity building aanbod voor aanvragers. De opdracht waarmee wij als onderzoekers aan de slag zijn gegaan sloot nauw aan bij de ervaringen en signalen die wij de laatste jaren in onze eigen praktijk tegenkwamen bij het begeleiden van maatschappelijke organisaties. Het gaat om vraagstukken rondom het aanvragen van projectsteun bij vermogensfondsen, het opbranden van de energie van maatschappelijke pioniers en de veranderingen die in deze tijd resulteren in hogere eisen aan maatschappelijk initiatief, b.v. op het gebied van transparantie, verantwoording en resultaat. In de uitvoering van ons onderzoek werden wij regelmatig bevestigd in de constatering dat nader onderzoek relevantie heeft en dat het urgent is om goede antwoorden, oplossingen en praktijken te vinden waarmee aanvragers en vermogensfondsen hun voordeel kunnen doen.

De onderzoeksvraag was:

Welke behoefte is er in het veld van toekenners en aanvragers van donaties en giften aan een integraal aanbod m.b.t. kennisoverdracht, -deling, training, capacity building en organisatieontwikkeling met als doel om te stimuleren dat maatschappelijke organisaties en initiatieven (aanvragers) beter in staat zijn hun doelen effectief te verwezenlijken?

Door middel van deskresearch, een reeks interviews met aanvragers, fondsen en intermediairs, een ronde tafelbijeenkomst met twee deelsessies en een werkbezoek aan het Verenigd Koninkrijk is informatie opgediept, zijn analyses gedeeld, meningen verzameld en praktijken onderzocht.

De eerste resultaten van het onderzoek werden gepresenteerd tijdens een Ronde Tafel Bijeenkomst op 3 december 2015. Hierbij was een groep vertegenwoordigers van vermogensfondsen, investeringsfondsen, overheid, vrijwilligerssector, intermediaire instanties en aanvragers aanwezig.

Op 28 juni 2016 werden de bevindingen vanuit het verkennend onderzoek gedeeld tijdens een gesprek met een groep vertegenwoordigers van vermogensfondsen. Tijdens dit gesprek werd de term 'Funding Plus' geïntroduceerd. Eén van de conclusies van dat gesprek was, dat zou worden onderzocht of en hoe dit onderwerp nader zou kunnen worden uitgewerkt. Daarnaast werd ook geconstateerd dat het goed zou zijn als vermogensfondsen kennis zouden uitwisselen op het gebied van 'Funding Plus'.

Tijdens het Grote Fondsenoverleg van de FIN van 10 oktober 2016 is een korte presentatie gehouden over 'Funding Plus' aan de grootste vermogensfondsen van Nederland. Tijdens deze presentatie werd duidelijk, dat onder een groep van deze fondsen draagvlak is om dit onderwerp de komende tijd gezamenlijk nadere invulling te geven.

Wij hopen dat de resultaten uit ons onderzoek kunnen bijdragen aan nieuwe praktijken waarmee vermogensfondsen en maatschappelijke organisaties duurzaam maatschappelijk effect kunnen realiseren.



FONDSEN ZOEKEN NAAR NIEUWE ROL

In de afgelopen jaren is veel veranderd in de wereld van de Nederlandse vermogensfondsen. Zij zijn steeds meer zoekende naar hun rol in een snel veranderende maatschappij. Veel fondsen vragen zich af of hun maatschappelijke missie momenteel op de juiste manier vervuld wordt. Ze onderzoeken hoe ze die missie met hun beleid zo goed mogelijk in de praktijk kunnen brengen, zoeken naar wegen om de impact die ze met hun donaties bereiken te vergroten, of brengen meer focus in hun beleid aan door bepaalde thema's centraal te stellen.

Een aantal actuele ontwikkelingen hebben hun weerslag op de ondersteuning van aanvragers door fondsen, en op de behoeften die zijn ontstaan op het gebied van capacity building.

Met name de terugtrekkende beweging die de overheid maakt, gecombineerd met de verwachting dat maatschappelijke problemen meer door de 'civil society' zullen worden opgepakt, is van grote invloed.

Eén van de kernproblemen van sociaal en maatschappelijk initiatief is dat organisaties steeds meer druk en verantwoordelijkheden ervaren, maar veelal op zich zelf zijn aangewezen. Fondsen proberen een antwoord te vinden op deze ontwikkelingen. Er ontstaat bij fondsen meer aandacht voor strategisch denken en opereren, het genereren van maatschappelijke impact, het ondersteunen van sociale ondernemingen en het bieden van niet-financiële steun.

Fondsen zetten intensieve themaprogramma's op rond een bepaald maatschappelijk onderwerp - en analyseren en delen de uitkomsten daarvan - of stellen via speciale programma's een selecte groep organisaties in staat zichzelf te verbeteren. Sommige fondsen organiseren cursussen fondsenwerving of kenniscafé's, andere fondsen ontwikkelen zich tot impact investeerders. Veel fondsen hebben de afgelopen jaren hun aanvraagprocedures gedigitaliseerd en hun administratieve processen verder aangescherpt. Vermogensfondsen zijn, kortom, in beweging. Achter die beweging zit vaak - met name bij de directie van wat grotere vermogensfondsen - een vaag gevoel van



WIM POST VAN DE NOABER FOUNDATION ZEGT HIEROVER:

"Fondsen doen er goed aan een duidelijke focus te kiezen. Daarmee zijn ze beter in staat hun belangrijke werk effectief en efficiënt te doen en 'loopt er minder geld weg'. Werk waaraan een inderdaad toenemende behoefte bestaat. De samenleving kan veel baat hebben bij financiële maar vooral ook creatieve betrokkenheid van de sector."



onbehagen, een gevoel dat er 'iets wringt'. Het is moeilijk op dat gevoel de vinger te leggen. Het is nog moeilijker om te weten 'hoe het anders kan'. Sommige fondsen maken vanuit dit gevoel drastische keuzes. Sommigen voelen onvrede met bepaalde 'niet goed functionerende' aanvragers en onbehagen over 'niet weten wat onze steun precies oplevert.'

Hoe staan inmiddels - in dit bewegende landschap - de aanvragers van vermogensfondsen er voor - zij zonder wie de fondsen hun maatschappelijke missies niet zouden kunnen realiseren? Welke uitdagingen, noden en behoeftes ervaren zij? Wat hebben zij - van



In het recente Amerikaanse rapport 'The Future of Foundation Philanthropy - The CEO Perspective' van het 'Center for Effective Philanthropy' (december 2016), leggen de geïnterviewde CEO's de nadruk op het belang, voor vermogensfondsen, van daadwerkelijk luisteren naar aanvragers en hun doelgroepen. Luisteren en horen wat zij echt nodig hebben. Dat zou, volgens deze CEO's, de impact van vermogensfondsen enorm vergroten. Eén van de CEO's zei 'I can appreciate the need to have more accountability, more structure, and drive impact. But the foundation world has gotten more top-down instead of thinking about how to listen to those they serve, entering into a dialogue, and trying to receive insights from those that they serve.' Dat is wat wij in ons onderzoek gedaan hebben: veel aanvragers gesproken, naar hen geluisterd, en hen gevraagd wat zij van vermogensfondsen nodig hebben om hun werk beter te kunnen doen. In dit rapport staan een aantal van hun antwoorden.

vermogensfondsen of van anderen - nodig om hun werk beter te kunnen doen? Waar lopen ze tegenaan? Waar zien ze kansen voor verbetering? Wanneer en hoe lopen ze vast? Is dat te voorkomen en zo ja, is dat wenselijk? Dienen fondsen daarin een rol te spelen of juist niet? Wat hebben aanvragers nodig om hun doel zo optimaal mogelijk te realiseren? Kunnen vermogensfondsen daar - nog beter dan momenteel het geval is - bij helpen? En zo ja, hoe?

In dit rapport beginnen wij met het perspectief van 'de aanvrager', die wij beschouwen als degene zonder wie vermogensfondsen hun maatschappelijke missie niet kunnen realiseren, maar wiens werkelijke noden en behoeften soms toch uit het oog verloren worden.

OP WEG NAAR CAPACITY BUILDING 3.0

In samenhang met de eerder geschetste ontwikkelingen blijkt dat het concept 'capacity building', oftewel 'het proces van het identificeren welke capaciteiten in een organisatie versterkt moeten worden en het toepassen van gerichte strategieën om die capaciteit te bouwen' - de lading van de behoeftes bij de aanvrager niet (meer) compleet dekt.

Het centrale vraagstuk van ons onderzoek is hoe maatschappelijke initiatieven en organisaties sterker, duurzamer en effectiever kunnen worden met meer maatschappelijk effect. Het is ons gaandeweg het onderzoek duidelijk geworden dat met het identificeren van behoeftes aan capacity building, het in kaart brengen van bestaand aanbod van capacity building en het ontwikkelen van nieuw aanbod het vraagstuk nog niet is opgelost.

Naast deze constatering, die in dit rapport verder toegelicht wordt, zien we ook een ontwikkeling in het denken over en de praktijk van capacity building. Daarin verschuift de aandacht van het alleen versterken van organisaties (Capacity Building 2.0) naar het versterken van het zgn. 'sociale ecosysteem' waarbij organisaties in een netwerk samenwerken bij het aanpakken van een maatschappelijk vraagstuk (Capacity Building 3.0). Naast de maatschappelijke initiatieven die interventies uitvoeren, spelen ook vermogensfondsen, overheid, bedrijven en andere actoren daarin een rol.

Capacity Building 3.0 is een combinatie van het versterken van organisaties én het versterken van het sociale ecosysteem, door b.v. de werking van het systeem

beter te begrijpen (impactmeting en onderzoek), samenwerking tussen organisaties en actoren te verbeteren, afstemming te optimaliseren en deel te nemen aan gezamenlijke trainingen of programma's. Ook vermogensfondsen kunnen daarin een belangrijke rol vervullen naast die van financier, b.v. door inzet van contacten en netwerk of door gerichte interventies mogelijk te maken. Niet voor niets denken fondsen in toenemende mate na over een 'Theory of Change' en de bijdrage die het totale donatievolume levert aan het vervullen van de doelen die vermogensfondsen zelf nastreven. Vermogensfondsen nemen b.v. steeds actiever deel aan Social Impact Bonds (SIB's), waarbij afstemming, samenwerking en impactmeting van cruciaal belang zijn, en waarbij de uitvoerende maatschappelijke organisatie in zeer nauw overleg met financiers en andere stakeholders opereert.

FUNDING PLUS

De werkwijze van vermogensfondsen en de inrichting van de relatie tussen vermogensfondsen en aanvragers zijn van grote betekenis voor het verbeteren van de slagkracht van aanvragers. Uit ons onderzoek blijkt dat vermogensfondsen door meer te doen dan alleen financiële steun op projectbasis te bieden, capacity building bij aanvragers vele malen effectiever tot stand kunnen brengen. De betrokkenheid van vermogensfondsen bij het verbeteren van de slagkracht van aanvragers is essentieel, en de mogelijkheden om méér te doen voor aanvragers zijn legio.

Het fenomeen dat vermogensfondsen naast financiering ook andere middelen inzetten om aanvragers te helpen hun missie te realiseren, stellen wij voor met de term 'Funding Plus' aan te duiden. Deze term kwamen wij in het Verenigd Koninkrijk tegen, waar vermogensfondsen al verder zijn met het uitvoering geven van beleid op dit vlak.

Bij 'Funding Plus' levert een vermogensfonds meer dan (project)financiering alleen, bijvoorbeeld:

- advies, begeleiding, coaching, training van aanvragers (soms hands on management support);
- toegang tot relevante nieuwe netwerken;
- strategische financiering ('core funding' of lange termijn steun) in combinatie met inhoudelijke betrokkenheid.

'Funding Plus' veronderstelt:

- meer aandacht voor organisatie/inhoud en minder voor project/procedures/administratie;
- versterken van maatschappelijk effect;
- meer aandacht voor uitdagingen van aanvragers in diverse stadia van hun organisatieontwikkeling;
- vertrouwen en een goede relatie tussen aanvrager en financier.

Een aantal Nederlandse vermogensfondsen voert al een 'Funding Plus' beleid (zonder het zo te benoemen), maar nog op beperkte schaal en over het algemeen slechts voor een beperkte groep aanvragers toegankelijk.

N.B. Het blijft ons inziens vanzelfsprekend van belang dat organisaties zelf - op basis van inzicht in de eigen ontwikkeling - beleid ontwikkelen dat gericht is op versterking van de organisatie. Als vermogensfonds en aanvrager samen in het kader van 'Funding Plus' afspraken kunnen maken kan dit goede garanties bieden om sterkere organisaties te ontwikkelen en om meer maatschappelijk effect te genereren.



**EEN AANTAL
NEDERLANDSE
VERMOGENS-
FONDSEN
VOERT AL EEN
'FUNDING PLUS'
BELEID, MAAR
NOG BEPERKT**



INZICHT IN HET GROEIPROCES VAN MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEVEN

1.1 INLEIDING

Hoe richt een vermogensfonds nu het 'Funding Plus' beleid zó in, dat aanvragers er het meest mee gebaat zijn? Dat veronderstelt van de kant van vermogensfondsen - naast kennis van de context waarbinnen aanvragers opereren - goed inzicht in de organisaties die zij ondersteunen, en in het groeiproces dat aanvragers doormaken. Daarom zoomen we in dit hoofdstuk allereerst op dit onderwerp in.



AFBAKENING

Wij hebben ons in ons onderzoek beperkt tot sociale en maatschappelijke initiatieven en organisaties die in Nederland actief zijn. Daarmee hebben we ontwikkelingsinitiatieven buiten Nederland buiten beschouwing gelaten.

Ook hebben we ons maar ten dele gericht op sociale ondernemers. De categorie sociale ondernemers met een commerciële inkomstenstroom (bijv. door verkoop van producten of diensten in de horeca) laten wij buiten beschouwing. Voor die categorie organisaties bestaan inmiddels tal van leergangen, trajecten en coachingsmogelijkheden. Ook hebben financiers van sociale ondernemingen al veel meer ervaring met 'Funding Plus'-achtige werkwijzen dan de meeste traditionele vermogensfondsen met hun aanvragers. Sommige sociale ondernemers lijken meer op gewone bedrijven met een nevensgeschikte sociale doelstelling. In onze ogen is bij dat soort organisaties een andere dynamiek en groei aan de orde dan bij de maatschappelijke initiatieven waarop wij ons hebben gericht, en waar vaak geen sluitend businessmodel voorhanden is. Ook bestaan voor sociale ondernemingen andere financieringsvormen, zoals investeringen en leningen.

Waar we ons wel op hebben gericht zijn maatschappelijke pioniers die met commerciële activiteiten grotendeels niet (of nooit helemaal) kunnen voorzien in hun financieringsbehoefte omdat de doelgroep of de soort interventie onvoldoende 'te vermarkten is'. We hebben daarbij niet alleen gekeken naar - en gesproken met - startende sociale initiatieven, maar ook met maatschappelijke organisaties die verder in hun ontwikkeling zijn.

Dit zijn de typische aanvragers van traditioneel werkende vermogensfondsen (dus niet de Venture Philanthropists e.a.). Het betreft organisaties die vaak van 'onderaf' opkomen om een bepaald maatschappelijk probleem aan te pakken en waar in vroeger jaren overheidssubsidie in het verschieft lag wanneer de interventie succesvol bleek te zijn. Dit soort organisaties ondervindt meer en meer moeilijkheden in het voortbestaan, ondanks de financiële steun die vermogensfondsen hen vooral in de startfase van hun initiatief bieden. De steeds groter wordende focus op sociale ondernemingen maakt maatschappelijke organisaties die noch een sluitend

businessmodel, noch volledige overheidsfinanciering in het verschieft hebben kwetsbaar. Ons onderzoek richt zich op deze groep aanvragers en op hun mogelijkheden en noden; wij denken dat zij nog steeds een belangrijke maatschappelijke rol vervullen, en het verdienen om steun te krijgen bij hun zoektocht naar verduurzaming en versteviging.

De ontwikkelingsgang die wij momenteel waarnemen bij deze initiatieven, ziet er wellicht in de ogen van 'agile' denkende vernieuwers nog vrij traditioneel uit. Dit is echter op dit moment nog de werkelijkheid die wij in de praktijk van aanvragers hebben waargenomen. Door hun manier van werken enigszins aan te passen kunnen vermogensfondsen dit soort organisaties beter helpen aan te sluiten bij de nieuwe maatschappelijke werkelijkheid.

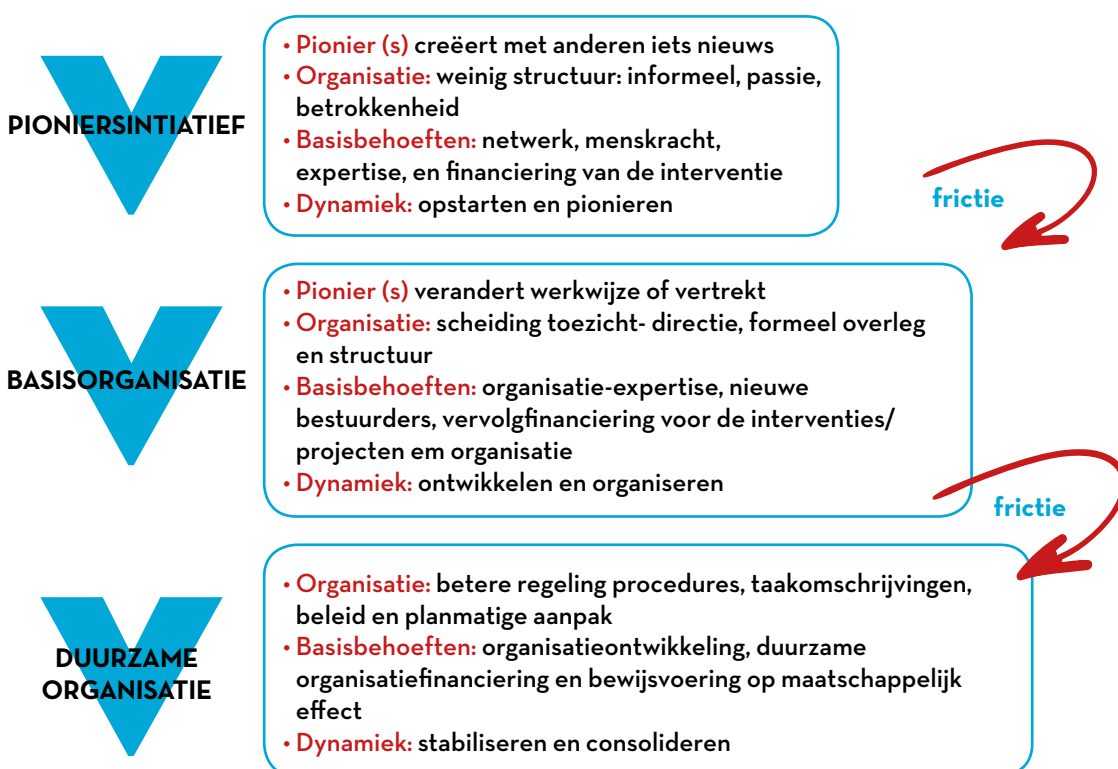
ONTWIKKELING EN FRICTIE

De pioniers van maatschappelijke initiatieven die wij spraken hebben een enorme drive en energie en zijn er vaak exclusief op gericht om een concreet doel te realiseren, en de doelgroep te ondersteunen met specifieke interventies. Dat is in de beginfase van een initiatief van wezenlijk belang. Maar opdat deze organisaties ook op wat langere termijn het gewenste maatschappelijke effect kunnen realiseren, is het nodig dat ze investeren in hun organisatie. Dat is niet altijd even makkelijk, en daar is soms ondersteuning bij nodig. Organisaties die zich ontwikkelen vanuit een pioniersfase naar meer duurzaamheid en professionaliteit, doorlopen vaak een groeiproces dat gepaard gaat met wrijving en frictie. Uit onze gesprekken met initiatieven en fondsen blijkt, dat noch de organisaties zelf, noch de vermogensfondsen die hen ondersteunen zich altijd bewust zijn van dit proces, waarbij fondsen vaak onvoldoende op de hoogte zijn van de fase van ontwikkeling en de mogelijke behoefte aan ondersteuning die een organisatie dan nodig heeft. Wél zien zij dat er soms problemen ontstaan rondom de (vaak krachtige en charismatische) pionier die het kan ontbreken aan voldoende kennis en kunde op tal van terreinen van management en organisatie. Door met een verscheidenheid van organisaties te spreken, hebben wij een blauwdruk kunnen ontwikkelen van de groeifases die aanvragers van fondsen door kunnen maken - en van de behoeften die ontstaan in

deze fases. Om vast te stellen wat de belangrijkste behoeften aan ondersteuning zijn in een bepaalde fase of in de ontwikkeling naar een volgende fase hebben wij de behoeften van dit soort organisaties gegroepeerd in een zogenaamd 'groeifasen-model'. In elke fase en vooral in de overgangen spelen andere vraagstukken en behoeften.

Inzicht in deze groeifasen en de daarmee samenhangende mogelijke behoeften aan 'non financial support' kan belangrijk zijn bij het inrichten van een effectief 'Funding Plus' beleid.

1.2 GROEIFASEN EN FRICTIES



Het hierboven afgebeelde model is nadrukkelijk geen blauwdruk van een te plannen procesgang, maar een beschrijving van het groeiproces zoals wij dat in de praktijk waarnemen, en dat veel organisaties die door vermogensfondsen worden ondersteund doormaken. Het is dus een analysemodel, een poging om de werkelijkheid te beschrijven; waarmee we niet willen pretenderen dat er geen andere modellen bestaan. Er zijn pioniers die een andere route afleggen en er zijn organisaties die nooit het pioniersstadium ontgroeien, bewust of onbewust. Ook ondersteunen vermogensfondsen vernieuwende initiatieven van hele andersoortige organisaties; b.v. grotere professionele zorg- of welzijnsinstellingen. Die zijn hier buiten beschouwing gelaten omdat de behoefte aan organisatie-ondersteuning buiten de scope van vermogensfondsen valt. Tegelijkertijd zijn alle organisaties in elke fase in groei en ontwikkeling. Daarom plaatsen wij b.v. de basisorganisatie die zich verder ontwikkelt tot een duurzame organisatie in dit schema onder de 'duurzame organisatie'. Het eindstadium is nog niet bereikt, maar er wordt gewerkt in die richting.

HET GEBEURT VAAK DAT EEN ORGANISATIE DE FRICTIEFASE NIET DOORSTAAT EN OPHOUDT TE BESTAAN. DAT HOEFT NIET ALTIJD SLECHT TE ZIJN.

PIONIERSINITIATIEF

De fase van pioniersinitiatief is de opstartfase van een organisatie. Er zijn één of meerdere initiatiefnemers die zeer gemotiveerd zijn om voor een specifieke doelgroep een project, activiteit of interventie uit te voeren. De structuur van de organisatie is vooral gericht op het binnenhalen van mensen en middelen om te kunnen starten. Er wordt een rechtspersoon opgericht (meestal een stichting), een bankrekening geopend, een bestuur aangesteld en een werkruimte gezocht. Het doel is om de eerste uitvoerende activiteit te gaan realiseren. De structuur kenmerkt zich als informeel, betrokken en gericht op doen en uitvoeren. De pionier is zeer belangrijk en bepalend in de organisatie. Er wordt weinig aandacht besteed aan de organisatie en veel aan de uitvoering. Het initiatief moet zich ook bewijzen en er wordt geëxperimenteerd. Samengevat is dit een fase van opstarten en pionieren. Als alles goed gaat groeit het initiatief door naar succes in deze fase: het succesvol uitvoeren van de interventie en het bereiken van de doelgroep die er baat bij heeft. Nadat een initiatief succesvol is gestart en een tijdje draait gaat er vaak op een gegeven moment iets mis en kunnen frictie of conflict ontstaan. Dan ontstaat het besef dat er iets anders nodig is.

BASISORGANISATIE

De basisorganisatie kenmerkt zich door de noodzaak om meer structuur en stabiliteit te geven aan een initiatief. Er wordt - vaak noodgedwongen door gerezen problemen die kunnen ontstaan als het pioniersinitiatief zich verder ontwikkelt - meer aandacht besteed aan rust, begrenzing en structuur. Niet zelden is de pionier overbelast geraakt of blijkt dat uitvoering een grote kwaliteit van hem of haar is, maar rust en structuur creëren en management geen sterke kant is. Er zijn nu ook mensen nodig die verstand hebben van andere zaken, zoals goede verslaglegging, financiën, besturen,

goed contact onderhouden met de buitenwereld. Ook is het van belang om kritisch te beschouwen of de interventies wel goed werken of dat er iets anders nodig is. Er komt scheiding van toezicht en uitvoering, meer formele afspraken, rollen, beschreven taken. De pionier vertrekt of krijgt een andere rol in de organisatie, bijvoorbeeld aanjager of vertegenwoordiger. Financiering blijft een grote zorg, nu vooral voor meerdere projecten. Ook de zoektocht naar andere geldbronnen dan alleen vermogensfondsen begint. Samengevat is dit een fase van ontwikkelen en organiseren. Wanneer de basisorganisatie eenmaal langzaam maar zeker is vormgegeven stuit de organisatie bij verdere groei ook op een grens. Er ontstaat opnieuw een periode van frictie(s), met name op het vlak van het garanderen van duurzame financiering: projectfinanciering voorziet niet meer in een duurzame toekomst van de organisatie.

DUURZAME ORGANISATIE

De duurzame organisatie is op weg om een stadium te bereiken van overzicht, stabiliteit, lange termijn beleid en duurzame relaties met de buitenwereld. Uitvoering en toezicht zijn gescheiden. Systemen voor rapportage, managementinformatie, maar ook in- en externe verantwoording zijn op orde. In de uitvoering van interventies zitten specialisten die vaak in hoge mate zelfsturend zijn en hun verantwoordelijkheid nemen. De pionier is ofwel verdwenen ofwel heeft een rol als ambassadeur gekregen; soms heeft hij zich kunnen ontwikkelen tot directeur. Een succesvolle duurzame organisatie (einddoel) heeft de volgende kenmerken:

- Het maatschappelijk effect van de interventies wordt zorgvuldig gemeten en verantwoord. Activiteiten worden op basis daarvan bijgesteld.
- De financiering wordt gerealiseerd uit verschillende bronnen (donateurs, commercie, overheid, fondsen e.d.) en heeft een meer bestendig karakter.



- De organisatie onderhoudt een goede relatie met alle stakeholders, stelt haar activiteiten en haar structuur regelmatig bij en het bestaansrecht blijft bewezen. Samengevat slaagt een succesvolle duurzame organisatie er in te stabiliseren en te consolideren. Maar omdat de wereld voortdurend in beweging is, verandert de duurzame organisatie daarin steeds mee. Als dat niet in voldoende mate gebeurt, komt de duurzame organisatie in problemen.

De meeste organisaties die door één of enkele bevoegen pionier(s) zijn opgericht, volgen - zonder zich hiervan bewust te zijn - ongeveer de hierboven geschetste ontwikkelingsgang. Sommige organisaties echter starten meteen in een andere fase. De stap van 'Pioniersorganisatie' naar wat wij 'Basisorganisatie' noemen (maar ook die van 'Basisorganisatie' naar 'Duurzame organisatie') verloopt meestal niet vloeiend en volgens een bewuste planning, maar gaat gepaard met frictie of wrijving.

TIJDENS 'FRICTIE-MOMENTEN' WORDT DE (LATENTE) BEHOEFTE AAN 'CAPACITY BUILDING' ZICHTBAAR

Frictie kan diverse oorzaken hebben: onenigheid over de te volgen strategie, persoonlijke conflicten, financiële problemen, uitputting, mismanagement, extreme veranderingen in de buitenwereld (bijv. wegvallen van



PIETERNEL VAN AMELSVOORT (DIVA DICHTBIJ):

Ik herken het schema heel erg vanuit mijn eigen ontwikkeling. Ik heb steeds gezocht.... het eerste frictiemoment was dat we maal vijf gingen. In het tweede of derde jaar dat we bestonden. Toen kon het bestuur het niet meer aan. Dus of we gingen opheffen, of we moesten een nieuw bestuur binnen twee maanden. Toen kwam er een goed bestuur, maar ik had ook iets nodig... toen kwam er een strateeg die mij samen met de nieuwe voorzitter de volgende fase in heeft geholpen. En nu zitten we bij het volgende punt al: omdat we weer groter zijn geworden. Ik heb voor mezelf een vriendin die mij coacht in de rol van de manager, want dat vind ik ook weer heel moeilijk omdat ik dat nooit eerder gedaan heb, maar ja... er is geen ruimte om een andere directeur aan te stellen. Ik heb tot nu toe alles zelf georganiseerd, maar ik zou het wel heel fijn vinden als ik ergens aan zou kunnen kloppen.



subsidie) of frustratie omdat afspraken niet worden nagekomen.

Het komt voor dat een organisatie de frictiefase niet doorstaat en ophoudt te bestaan. Dat hoeft niet altijd slecht te zijn. Als er geen vat ontstaat op de te volgen koers, er geen geld meer te vinden is voor de interventies en er onvoldoende mensen zijn die met energie de organisatie en interventies verder willen brengen, dan is het beter de activiteiten te staken. Dat wil overigens niet zeggen dat de organisatie in het verleden geen maatschappelijke meerwaarde heeft gehad.

In veel gevallen is het helaas zo, dat een maatschappelijk nuttige organisatie die door problemen moest ophouden te bestaan, met de juiste hulp wél had kunnen doorgroeien. Dan treedt maatschappelijk verlies op. Dat zijn voor dit onderzoek veelzeggende en vaak schrijnende casussen: vermogensfondsen hadden


daar, door zich anders op te stellen of door tijdens de frictiefase juist extra steun te bieden, een goed initiatief kunnen helpen voortbestaan en/of versterken, waar dat nu niet het geval is/was.

Als een organisatie de frictie doorstaat, ontstaat nieuw perspectief en kan doorgroei plaatsvinden naar een volgend stadium dat een beter fundament biedt voor het realiseren van meer maatschappelijk effect en/of het bereiken van een grotere doelgroep.

Frictie is vaak het moment waarop een latente behoefte aan 'capacity building' zichtbaar wordt.

Vermogensfondsen die zich bewust zijn van de groeifases die organisaties doormaken, kunnen de frictiemomenten beter herkennen en hier op inspelen. Dan is het van belang dat er een zekere vertrouwensband bestaat tussen fonds en aanvrager, want anders zal de aanvrager de problemen verdoezelen tot de situatie grondig uit de hand gelopen is.

'Ik heb tot nu toe alles zelf georganiseerd, maar ik zou het wel heel fijn vinden als ik ergens aan zou kunnen kloppen'



BEHOEFTE, LACUNES IN HET AANBOD EN BENODIGD AANBOD AAN CAPACITY BUILDING IN DE DIVERSE FASES VAN EEN ORGANISATIE

2.1 DE EVPA INDELING: OP WELKE TERREINEN HEBBEN ORGANISATIES STEUN NODIG?

De European Venture Philanthropy Association (EVPA) bracht eind 2015 'A Practical Guide to Adding Value through Non-financial Support' uit. Na uitgebreid onderzoek naar praktijken en ervaringen op dit vlak bij Venture Philanthropy organisaties in Europa die een brede groep betrokkenen ondersteunen, werd een model gepresenteerd waarmee zij in de praktijk vorm kunnen geven aan hun niet-financiële steunverlening.

De EVPA onderscheidt drie hoofdgebieden met betrekking tot de behoeftes van sociale initiatieven:

- Financiële duurzaamheid (het streven naar optimale (hybride) financiering van de organisatie om missie en visie te bereiken)
- Organisatie-veerkracht (versterken van organisatievolwassenheid: ontwikkeling van managementteam, governance, fondsenwervingscapaciteit e.d.)
- Maatschappelijk resultaat (het bepalen van de veranderingen ten bate van de doelgroep van de interventies van de organisaties die worden gefinancierd)

Deze EVPA indeling, gecombineerd met de drie door ons onderscheiden fases in het bestaan van een sociaal initiatief, brengt ons tot de hieronder afgebeelde matrix waarin de behoeftes aan capacity building schematisch zijn weergegeven.

stakeholders die belang hebben bij de interventies van de organisatie, zoals vermogensfondsen, NGO's, overheid en ook bedrijven die soms een bijdrage te leveren aan het oplossen van een maatschappelijk probleem. Het lukt de initiatiefnemers lang niet altijd, alle stakeholders die belang hebben bij hun initiatief zover te krijgen hen te financieren.

Bij alle aanvragers van vermogensfondsen spelen, afhankelijk van de verschillende fases waar ze zich bevinden, specifieke vraagstukken m.b.t. financiering. De pioniersorganisatie heeft vooral behoefte aan geld voor de uitvoering van projecten en interventies en alles wat daar bij komt kijken. Pioniers zitten vaak met hele basale vragen als: 'hoe vraag je subsidie of donaties aan', 'hoe formuleer je een goed projectplan', 'welk fonds selecteer je' en 'hoe benader je een fonds'.

Maar bij doorgroei ontstaan nieuwe vraagstukken: voor meerdere projecten tegelijk financiering dient te worden

	A. Pioniersinitiatief	B. Basis organisatie	C. Duurzame organisatie
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> • Vermogensfondsen vinden en benaderen • Succesvol projectfinanciering realiseren, incl. aanvragen, verantwoorden e.d. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinden van steun bij andere fondsen • Financiering van de organisatie/exploitatie • Andere geldbronnen met succes aanboren 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren duurzame financiering organisatie met stakeholders (nieuw financieringsmodel) en treasury
Organisatie-veerkracht	<ul style="list-style-type: none"> • Formatie bestuur en steungroep • Creatie netwerk, - oprichten rechtspersoon en • Deskundigheid m.b.t. interventie 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse organisatie, Bestuursleden met expertise, afbakening rollen, taken bestuur pionier/directeur e.a. • Meer aandacht voor management, faciliteiten toekomstbeleid, zichtbaarheid en relatienetwerk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toezicht op afstand, governance, juiste mensen vinden, vasthouden en versterken passie, organiseren en managen groei, zelfsturing stimuleren en samenwerking met stakeholders
Maatschappelijk resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Projectdoelen bepalen, behalen, meten en verantwoorden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek verbeteren en vastleggen, • Doelen stellen en meten, • Performance management 	<ul style="list-style-type: none"> • Verandertheorie opstellen, nieuwe methodieken introduceren, maatschappelijk effect organisatie bewijzen vanuit strategie en toegang tot systeemwereld.

2.2 FINANCIERING

Financiering is een cruciale uitdaging voor maatschappelijke organisaties. Zij verkopen geen product of dienst aan klanten (geen marktwerking). De doelgroep van de interventies is niet in staat de kosten voor de interventie te dragen. Er zijn meerdere

gerealiseerd, evenals voor de organisatie zelf (voor overhead, communicatie, personeel, inventaris etc.).

2.2.1. PIONIERSINITIATIEF

Behoeften financiering

De pioniersorganisatie heeft vooral behoefte aan geld

voor de uitvoering van projecten en interventies. Eén van de belangrijkste inkomstenbronnen in de pioniersfase vormen de financiële bijdragen van vermogensfondsen. Zonder hen zouden veel organisaties niet in staat zijn hun initiatief op te bouwen en te laten groeien. Ondanks het feit dat de meeste fondsen graag nieuwe en veelbelovende initiatieven steunen, kunnen veel pioniers toch de weg naar de fondsen moeilijk vinden, en als ze die wel gevonden hebben, komen ze voor een waaier aan uitdagingen te staan. Ze worstelen vaak met hele basale vragen als: 'hoe vraag je subsidie of donaties aan', 'hoe formuleer je een goed projectplan', 'welk fonds selecteer je' en 'hoe benader je een fonds'.

Het doorgronden van de aanvraagprocedures, het adequaat beantwoorden van de vaak ingewikkelde en uiteenlopende vragen die fondsen stellen (en het begrijpen wat je dan wél en wat juist niet moet invullen om de kans op succes te vergroten) blijkt ook lastig.

Huidig aanbod capacity building

- Cursussen fondsenwerving die door vermogensfondsen zelf worden aangeboden: b.v. de Online Cursus fondsenwerving van VSBfonds of cursussen en workshops fondsenwerving van Fonds 1818.
- Workshops van de Vakopleiding en Fondsenwerving
- Gratis informatie, bijv. Stappenplan fondsenwerving van Stichting Lokale Fondsen Nederland
- Websites (bv www.fondsenzoeken.nl, www.fondsenwerving.nl, www.fondswervingonline.nl)
- Handboeken en handleidingen over fondsenwerving
- Betrokken consultants met goede kennis van de sector (b.v. Blauwe Noordzee, of de adviseurs van het SPIN netwerk (Supporting Philanthropy in the Netherlands))
- Dienstverlening door commerciële fondsenwerfers

Lacunes in huidig aanbod capacity building

Pioniers ervaren velerlei belemmeringen bij het aanvragen van financiering bij vermogensfondsen en daardoor is de 'match' tussen startend initiatief en fondsen niet ideaal. Vermogensfondsen lopen zo kans om belangwekkende beginnende projecten mede mogelijk te maken. Pioniers - bijvoorbeeld opkomende

PIONIERS ORGANISATIE	Problemen	Behoeften
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijkheid over juridische eisen • Afwikkeling niet op orde • Moeilijk geld te vinden voor interventies • Geen budget voor goed advies • Kwaliteit aanvragen is te laag 	<ul style="list-style-type: none"> • Oprichting rechtspersoon • Betere verantwoording en verslaglegging • Beter projectplan en begroting • Vinden van nieuwe financiers



STICHTING MOI • GEEN TIJD VOOR PROJECTPLANNEN

S.I. begon rond haar 17e te werken in de Bollywood videotheek van haar broer in de Indische Buurt in Amsterdam. Daar ontmoette ze allerlei buurtbewoners die hulp nodig hadden op diverse terreinen. Daarom startte ze in de videotheek met het geven van taallessen aan buitenlandse vrouwen en hielp ze mensen met het invullen van formulieren en het oplossen van allerlei problemen. Inmiddels heeft ze de Stichting MOI opgericht waarmee ze huisuitzettingen voorkomt, vervoer voor zieke mensen regelt die niet bij het WMO loket terecht kunnen en een werkleertraject uitvoert. Ze doet alles vrijwillig en vervult een onmisbare functie in de buurt. Overbelasting ligt op de loer. Ze heeft een klein budget nodig om haar activiteiten beter te kunnen uitvoeren. Zij is het soort initiatiefnemer dat veel vermogensfondsen graag zouden ondersteunen, maar ze is volledig onbekend met de fondsenwereld en is nog niet zelfstandig in staat om een doortimmerd projectplan te schrijven en een aanvraag bij de vermogensfondsen in te dienen.

burgerinitiatieven in achterstandswijken - krijgen door het gebrek aan een toegankelijk aanbod van capacity building op het gebied van fondsenwerving en financiering hun projecten vaak niet gefinancierd, ofwel voelen zich gedwongen hun heil te zoeken bij een commerciële fondsenwerfer. Dit zijn gemiste kansen voor zowel vermogensfondsen als pioniers als de doelgroepen die baat zouden kunnen hebben bij projecten die nu niet goed van de grond kunnen komen. Pioniers ervaren de volgende hindernissen:

- Er is veel aanbod, maar geen goed overzicht van wat er is. Daardoor is het moeilijk om een keuze te maken. Het aanbod is ook moeilijk vindbaar en voor veel starters niet betaalbaar (bijv. diensten van gekwalificeerde adviseurs). Ook de kwaliteit wisselt. Meerdere gesprekspartners in ons onderzoek noemen het aanbod 'versnipperd';
- Er bestaat momenteel geen instrument om de kwaliteit van het aanbod te meten of te beoordelen;
- Cursorisch, class room en online aanbod is voor meerdere pioniers onvoldoende. Het is wel informatief, maar is nog niet de effectieve brug naar een succesvolle praktijk. Zij hebben individuele begeleiding of peer learning nodig;
- Niet iedereen heeft de competenties, vaardigheden en achtergrond om een goed projectplan te schrijven;
- Het is ook moeilijk te bepalen waar je nu precies behoefte aan hebt. Het begint bij een behoefte aan geld, maar daarachter schuilen vragen als: uitdenken van alle aspecten van je initiatief, verwoorden van je plannen in een projectplan, begroten etc;
- Een deel van het aanbod is gericht op uitbesteding bij commerciële fondsenwerfers. Dat versterkt niet de capaciteit bij de organisaties.

2.2.3. BASISORGANISATIE

Behoeften financiering

Een organisatie die zich gedurende een aantal jaren succesvol heeft kunnen ontwikkelen met steun van vermogensfondsen ervaart op het gebied van financiering andere behoeftes dan een startende pionier. Bij doorgroeiende organisaties is een grote behoefte om de financiering van de fase 'na projectfinanciering' te realiseren. De meeste fondsen verlenen financiële steun op projectbasis en velen van hen willen niet bijdragen aan organisatiefinanciering. Omdat aanvragers aldus 'van



PIETERNEL VAN AMELSVOORT:

Wat ons nu overkomt is dat eigenlijk het ene fonds na het andere zegt "Ja, we vinden jullie wel bijzonder dus je krijgt nog weer een keer geld, maar nu is het dan wel de laatste keer." Dus of je moet met iets heel bijzonders komen, dan klop je maar weer aan, want we willen toch niet dat je omvalt... Ik zit nog continu in het gevecht.

project naar project' gaan om hun activiteiten en (de in de projectaanvraag versleutelde) exploitatiekosten door fondsen gefinancierd te krijgen, komen ze onvoldoende toe aan hun lange termijn strategie. Ze moeten veel tijd besteden aan het schrijven van projectplannen, invullen van digitale aanvraagformulieren van fondsen en na afloop op uiteenlopende administratieve manieren verantwoording afleggen.

Een pioniersinitiatief dat is doorgroeid naar een basisorganisatie heeft over het algemeen een bewezen effectieve werkwijze. Wat dit soort organisaties eigenlijk nodig heeft in deze fase van hun bestaan - waarin het erom gaat de organisatie goed neer te zetten zodat deze het maatschappelijk effect kan vergroten - is ruimte om te kunnen 'navigeren en innoveren in onzekerheid'. Het is erg lastig c.q. onmogelijk om een sluitend business model te ontwikkelen zonder filantropisch geld (het lukt veel maatschappelijke initiatieven dus niet om al hun inkomsten 'uit de markt' te halen).

PIONIERS ORGANISATIE	Problemen	Behoeften
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende lange termijn zekerheid • Druk om op eigen benen te gaan staan • Te veel nadruk op eisen financiers • Nakomen verplichtingen financiering levert grote werkdruk • Financieel voortbestaan staat mogelijk op het spel 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe financieringsbronnen • Diepere en vastere relatie met financiers • Organisatiefinanciering (core funding)



IN DE PUBLICATIE 'STAND VAN HET LAND 2016' VAN KRACHT IN NEDERLAND STAAT KERNACHTIG:

'Zowel in de plan- en startfase als in de doorgroei- of steady fase hebben initiatieven sterke behoefte aan financiering. In de praktijk blijkt het gemakkelijker om steun te realiseren voor een initiatief in het begin van het bestaan dan voor een initiatief dat al iets verder is. Veel initiatieven, die grote maatschappelijke waarde leveren, hebben daardoor vaak moeite om hun continuïteit te waarborgen. Om duurzaam te kunnen blijven voortbestaan is gemakkelijkere toegang tot ondersteuning wenselijk.'
De publicatie 'Stadmakers' (2016) bevestigt dit: 'In algemene zin lijkt financiering voor veel stadmakers een prangend vraagstuk. Vaak lukt het wel om startfinanciering te vinden maar blijkt het vervolgens lastig om verder te groeien.'

Basisorganisaties' die wij spraken hebben grote behoefte aan maatwerk advies en begeleiding op dit specifieke terrein (financieringsstrategie / verduurzaming), terwijl die in praktijk maar zeer beperkt beschikbaar is en vaak niet te betalen is door de organisatie zelf.

Huidig aanbod capacity building

- Grotere vermogensfondsen (zoals Adessium) bieden soms financiering voor het inhuren van een adviseur om organisaties te helpen bij het halen van financiering voor bijv. organisatiekosten uit andere geldbronnen en

- het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen;
- Vermogensfondsen bieden hulp en begeleiding bij financiering als onderdeel van themaprogramma's (bv. Groeiprogramma Oranjefonds);
- Inschakeling adviseurs van de SESAM Academie (pro bono);
- Inschakeling bureaus en consultants voor fondsenwerving, marketing, donateurswerving e.d.

Lacunes in huidig aanbod capacity building

De meeste organisaties in de 'basis' fase zoeken wat financiering betreft vooral hulp bij het garanderen van de continuering van fondsensteun, die na de eerste drie jaar niet meer vanzelfsprekend is. Ze hebben eigenlijk iets anders nodig: hulp bij het daadwerkelijk verduurzamen van hun financiering. Dit blijkt voor de meesten van hen zeer lastig. Het huidige aanbod sluit maar ten dele bij hun behoeftes aan. Wij constateren de volgende lacunes:

- Veel dienstverlening is gericht op uitbesteding, en daar is juist geen geld voor beschikbaar;
- Het aanbod van trainingen en opleiding om zelf bv. donateurs te werven is beperkt (er is bijv. geen cursus "donateurswerving van A - Z"). Er is geen hands-on steun of begeleiding in de praktijk;
- Core funding of investeringen voor organisaties om verwerving van geld uit andere bronnen te realiseren is vaak niet beschikbaar;
- Themaprogramma's van fondsen zijn maar voor een beperkte groep aanvragers toegankelijk. Voorbeeld: meer dan 200 organisaties meldden zich aan voor het Groeiprogramma van het Oranje Fonds editie 2017, maar slechts 40 konden worden geplaatst.



HANS PIJLS: (OPRICHTER EN DIRECTEUR STICHTING DE WENDING)

Dan zoek je naar professionals, maar dan heb je steeds maar voor een half jaar of een jaar geld. Dus dat is allemaal heel onzeker. Dat is waar we heel erg tegenaan lopen. Ik heb nu een zorgondernemer nodig want we hebben een enorme kans om zorgonderneming te worden, maar we hebben totaal geen garanties over inkomsten, dus ik heb iemand op het oog, die heeft nu een baan, die moet zijn baan opzeggen. Waar gaat hij dan voor? Ik kan geen garanties bieden. Ieder jaar moet je weer opnieuw het bewijzen, en opnieuw aanvragen...



WIM POST (NOABER FOUNDATION):

Echte hulp zou dus betekenen: we gaan niet jouw project helpen, maar we gaan jou helpen en we gaan dus geld in jouw organisatie stoppen.

Andere fondsen zien veel aanvragers worstelen met vraagstukken op dit terrein. Ze hebben hier zelf geen voorziening (begeleiding of anderszins) voor.

2.2.4. DUURZAME ORGANISATIE

Behoeften financiering

Als de basisorganisatie wil doorgroeien naar een duurzaam model is er nog meer geld nodig voor de organisatie zelf. Bij veel doorgroeiende organisaties speelt het vraagstuk van een ander financieringsmodel (financiering door vermogensfondsen is immers tijdelijk), het aanboren van andere geldbronnen (sponsors, donateurs, bijdragen van gemeenten en verzekeraars bijv.) en alles wat daarbij hoort. Uiteindelijk probeert een

organisatie in haar netwerk met stakeholders financiering langs verschillende wegen te realiseren. Dit is voor de meeste organisaties in deze fase een moeilijke opgave. Uit ons onderzoek blijkt behoefte aan capacity building in de vorm van advies en ondersteuning op maat bij:

- Advies en begeleiding bij ontwikkeling nieuwe business modellen
- Duurzame financiering
- Realiseren duurzame financiering organisatie uit nieuwe bronnen
- Versterken van interne kennis en competenties
- (Externe) hulp bij aanboren alternatieve geldbronnen
- Samenwerking en management m.b.t. diverse stakeholders



STAKEHOLDERS

DE VROLIJKHEID • DE ADMINISTRatieve DRUK VAN VEEL PROJECTSUBSIDIES NAAST ELKAAR

De Vrolijkheid organiseert creatieve activiteiten voor kinderen en jongeren in de AZC's, al meer dan 15 jaar. Zonder steun van de fondsen had de organisatie nooit kunnen starten. Maar nu na 15 jaar is de organisatie doorgegroei naar een flinke en stabiele organisatie met 18 mensen in dienst en veel activiteiten in alle AZC's. Ondanks jaarlijkse steun (core funding) van de Nationale Postcode Loterij is de organisatie nog steeds voor een belangrijk deel afhankelijk van projectfinanciering van fondsen en overheid. Per jaar moeten 100 verschillende subsidie- en sponsorbijdragen worden afgerekend. Elk jaar betekent dat er enorme tijdsinspanning en geeft dit grote onzekerheid voor de stabiliteit.

PIONIERS ORGANISATIE	Problemen	Behoeften
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> • Projectfinanciering die bijdraagt aan innovatie blijft leiden tot grote administratieve druk en ook vaak tot financiële onzekerheid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geldbronnen uitbreiden, nieuwe stakeholders binden en mogelijk ontwikkelen van nieuwe verdienmogelijkheden

- Expertise m.b.t. treasury (beheren en optimaliseren van inkomende en uitgaande geldstromen, waaronder buffervorming)
- Het aanboren van nieuwe geldbronnen. Dit vergt nieuwe competenties in de organisatie die niet altijd in ruime mate aanwezig zijn. Deze competenties hebben te maken met het aangaan en onderhouden van relaties met meerdere stakeholders.

Huidig aanbod capacity building

- Adviesbureaus en adviseurs met expertise op het gebied van bijv. verdienmodellen, fondsenwerving;
- Uitvoering en ondersteuning: fondsenwervingsbureaus die tegen vergoeding werkzaamheden verrichten op het gebied van fondsenwerving en marketing;
- Cursussen voor bestuurders: bijv. Management en Marketing van Maatschappelijke Organisaties van de VU;
- Online beschikbaar: informatie en kennis over verdienmodellen.

Lacunes in huidig aanbod capacity building

- Er is geen totaaloverzicht voor maatschappelijke organisaties van wat er is en hoe je een keuze kunt maken uit het aanbod;
- Binnen de sector is er weinig aanbod gericht op financiering van organisaties op weg naar een duurzame fase;
- Er is maatwerk advies en begeleiding nodig voor organisaties in deze fase omdat elke organisatie weer anders is. Maatwerk begeleiding is vaak (te) duur en daardoor niet bereikbaar;
- Niet elke adviseur die zich aanbiedt heeft voldoende expertise of kennis van de sector. Er is een systeem nodig om de kwaliteit te versterken van adviseurs;
- Bewustzijn bij organisaties moet worden versterkt om

tijd, geld en energie te steken in het versterken van organisatie-veerkracht.

2.3 ORGANISATIEVEERKRACHT

Bij het opzetten en ontwikkelen van maatschappelijk initiatief besteden initiatiefnemers vooral veel aandacht aan het realiseren van financiering en aan de uitvoering van de interventies in de praktijk. Er wordt meestal minder prioriteit gegeven aan het structureren en opbouwen van de organisatie. Dat blijkt uit gesprekken die wij met organisaties hielden en uit ons dagelijkse werk in het begeleiden van maatschappelijke initiatieven.

2.3.1. PIONIERSINITIATIEF

Behoeften organisatieveerkracht

In de fase van het pioniersinitiatief moet vaak nog bewezen worden of een initiatief wel bestaansrecht heeft. Is de ontwikkelde interventie zinvol en uitvoerbaar en wordt de doelgroep ermee geholpen? Veel gebeurt op vrijwillige basis. De interventie wordt vaak vormgegeven als een concreet project voor minimale kosten. Op het gebied van de organisatie zijn de eisen beperkt. Er moet een rechtspersoon zijn met een bestuur, een ANBI-rangschikking is vaak een vereiste, evenals een website.



REKEN WEER – PIONIERSPROJECT VAN LEERKRACHT IN AMSTERDAM ZUIDOOST

Reken Weer is een initiatief van een leerkracht en een maatschappelijk werker uit de Surinaamse gemeenschap met veel ervaring in het basisonderwijs in Amsterdam Zuid-Oost. Zij worden dagelijks geconfronteerd met de problemen van kansarme leerlingen met rekenen (Dyscalculie) en taal (Dyslexie). Zij zijn gestart met een huiswerk-begeleidingsproject van leerlingen met problemen en tevens coaching van hun ouders. Na een uitgebreid toets traject waarin wordt vastgesteld wat er nodig is, wordt met inzet van professionals van Reken Weer uitvoering gegeven aan een maatwerk behandelplan per leerling.

Het project is nog in een pril stadium en er is geld nodig voor het initiatief. Maar de initiatiefnemers, die alles weten over rekenen en taal, zijn totaal onbekend met de wereld van fondsen en fondsenwerving. Via een speciale cursus fondsenwerving van woningbouwcorporatie Eigen Haard werd Reken Weer in staat gesteld om verder te komen met de plannen voor fondsenwerving. Als snel bleek dat de organisatie nog niet toe was aan het aanvragen van geld, maar dat eerst het plan, de organisatorische en financiële opzet duidelijker moesten worden uitgewerkt. Zonder steun vanuit de cursus zou het initiatief weinig kans maken bij de fondsen omdat het plan onvoldoende uitgewerkt was, en de initiatiefnemers geen zicht hadden op wat fondsen van een projectplan verwachten.



SESAM ACADEMIE

De SESAM Academie is een non-profitorganisatie waar vrijwillige adviseurs (ondernemers en managers die ouder zijn dan 55 jaar), op low-bono basis organisatieadvies geven. Organisaties die werken met vrijwilligers kunnen zich wenden tot de SESAM Academie. De adviseurs van de SESAM Academie maken een analyse van de problemen van een organisatie op basis van interviews en research. Daarna brengen zij een advies uit met conclusies en aanbevelingen. De adviseurs brengen advies uit op het gebied van strategie en bestuur, organisatie, coaching, marketing en communicatie, financiën, fondsenwerving en vrijwilligersbeleid. De vergoeding gebeurt op basis van een beperkte vergoeding per dagdeel.

PIONIERS ORGANISATIE	Problemen	Behoeften
Deskundigheid	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep wordt onvoldoende bereikt Interventie mislukt (gedeeltelijk) Te weinig kennis en knowhow 	<ul style="list-style-type: none"> Verbeteren van interventie(s) Inschakelen externe expertise
Uitvoeringscapaciteit	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan vrijwilligers Ondeskundige medewerkers Onduidelijkheid over aanpak uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> Werven van vrijwilligers Werken met vrijwilligers Goede aanpak uitvoering uitwerken
Ingangen en invloed	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie is nog onvoldoende zichtbaar Gebrek aan geloofwaardigheid Te weinig invloedrijk netwerk Niet erkend of geregistreerd 	<ul style="list-style-type: none"> Zichtbaarheid organisatie versterken Invloedrijke netwerk opbouwen Werving/selectie goede ondersteunende bestuursleden

Huidig aanbod capacity building

- (Bijna) gratis advies (bijv. SESAM Academie (zie kader) of individuele pro bono experts)
- Consultants (bedrijven of individuen) met algemeen aanbod van advies, consultancy en training (niet sectorspecifiek)
- De nieuwe editie van het Oranje Fonds Groeiprogramma, die voor de eerste keer ook openstaat voor pioniers.
- MVO programma's van bedrijven met inzet eigen werknemers

- KNHM en Arcadis waarin begeleiding wordt gegeven aan burgerinitiatieven op concrete terreinen, zoals het maken van businessplannen, ontwerp van buitenplekken e.d.
- Websites die het ontstaan van nieuwe initiatieven en het onderling verbinden stimuleren (zoals MaatschappijWij, WijkConnect, Nudge, Buurtlink, Kracht in Nederland, Wij samen voor elkaar etc.).

Lacunes in huidig aanbod capacity building

Voor organisaties die in de frictiefase zijn beland van pionier- naar basisorganisatie is een keur aan informatie over organisatieontwikkeling online beschikbaar op diverse platforms en websites, maar er is geen uitgebreid keuzemenu met capacity building mogelijkheden en het aanbod is bijna niet specifiek gericht op maatschappelijke organisaties.

Wat mist in het aanbod is:

- Er is geen totaal overzicht van wat er is en hoe je een keuze kunt maken voor het een of andere aanbod;
- Veel aanbod is gericht op startende initiatieven maar niet op doorgroeiende initiatieven;
- Een deel van het aanbod is sectorspecifiek, bijv. alleen gericht op sociaal ondernemers in de zorg of welzijnsinstellingen.
- Er is geen betaalbare en toegankelijke maatwerkbegeleiding en coaching van pioniers, ondernemers en besturen bij definitie eisen, taken, rollen en selectie mensen;
- Hulp bij de werving en selectie van goede bestuursleden. Er zijn wel commerciële partijen die deze service bieden, maar de tarieven daarvoor zijn hoog.



FRICTIE RONDON DE PIONIER

Problemen in de frictiefase van pionier naar 'basis' organisatie:

Na de uitvoering van de eerste projecten en na verloop van enkele jaren ontstaan niet zelden problemen die zich vaak voordoen op het gebied van zowel financiering als organisatie. De pionier raakt soms uitgeblust, er ontstaat frictie tussen pionier en bestuur, vervolgfianciering wordt een probleem, o.a. omdat fondsen aankondigen dat de steunverlening gaat stoppen, de mensen van het eerste uur zijn toe aan iets anders of de interne communicatie begint te haperen.

Er kunnen ernstige financiële problemen ontstaan, de pionier valt uit of er ontstaan conflicten op de werkvloer. Dan wordt er op één of andere wijze ingegrepen: het bestuur agendeert de problemen, vrijwilligers of medewerkers haken af, buitenstaanders signaleren dat er iets misgaat of fondsen die de organisatie belangrijk vinden geven (ongevraagd) advies.

Analyse van de ontstane problemen is de eerste stap in dit proces. Vaak ligt hier een rol voor externe adviseurs of begeleiders, als die beschikbaar en/of betaalbaar zijn. De analyse wordt niet altijd meteen breed gedeeld. Het gebeurt ook dat sommigen in de organisatie zich aangevallen voelen of dat de analyse het conflict verscherpt. Dan doemt de vraag op: 'Kunnen we met deze mensen wel verder en hoe?'

Tegelijkertijd wordt al nagedacht over verbeterplannen.

De geschetste problemen hebben allemaal te maken met de veerkracht van de organisatie. Is de organisatie voldoende in staat om zelfstandig voort te bestaan, nieuwe financiering aan te trekken en succesvol te zijn in het bereiken van de doelgroep? Is er ook voldoende steun in de buitenwereld voor het voortbestaan van de organisatie? En: zijn er nieuwe mensen die het stokje van de pionier willen overnemen of met nieuwe, aanvullende kennis of deskundigheid willen instappen?

Om deze (frictie) fase goed door te komen is het nodig om de organisatie, waar nodig, grondig te verbouwen. Een periode van pionieren, opbouwen en uitproberen is voorbij en een periode van beheer breekt aan. Niet iedere pionier, bestuurder of medewerker vindt beheer leuk of is daar goed in. Omdat het 'netjes alles regelen en structuren' vaak niet de sterkste competentie is van ondernemende pioniers is dat terrein van organisatieontwikkeling vaak een blinde vlek voor hen. Alleen organisaties waarin naast bouwers ook beheerders een belangrijk rol en invloed uitoefenen (of waarbij de pionier beide vaardigheden toch blijkt te kunnen verenigen) kunnen de juiste balans bereiken tussen ondernemen en beheren.

2.3.2. BASISORGANISATIE

Behoeften organisatieveerkracht

Wat betreft de interne organisatie spelen er bij basisorganisaties in frictie op dezelfde terreinen vragen en problemen als bij de pioniersinitiatieven. De problemen zijn echter vaak minder basaal en veel complexer. In deze fase gaat het bijvoorbeeld niet zozeer om duidelijkheid over rollen en taken of de beschrijving daarvan, maar meer over hoe je vanuit je rol, taak of afdeling beter kunt samenwerken in teams of projecten. Ook het organiseren van toezicht op afstand en governance (de inrichting van intern toezicht) is hier aan de orde. Er is hier (vaak) externe expertise nodig op bepaalde terreinen, zoals organisatieadvies, personeelsbeleid en zaken als ICT. Ook speelt er een vraagstuk over het toedelen van verantwoordelijkheid aan medewerkers lager in de organisatie (zelfsturing).

Een van de meest prangende problemen is meestal dat er geen geld is voor organisatieopbouw en -ontwikkeling. Budgetten voor professionalisering, training en opleiding zijn nagenoeg afwezig. Dat heeft diverse oorzaken: door de projectmatige financiering is er geen geld voor overheadkosten, de focus op de organisatie ontbreekt vaak en ook zijn financiers vaak niet bereid om overhead te betalen.

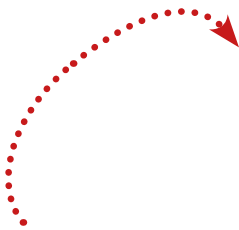


DE NOODZAAK VAN MENTALE 'RUIMTE'

De publicatie 'Stadmakers' (2016) bevestigt onze onderzoeksbevindingen. Bij de inventarisatie van wat bottom-up initiatieven nodig hebben, hoort voor de auteurs van deze publicatie ook het begrip 'mentale ruimte':

'Stadmakers werken doorgaans 'organisch': ze willen een idee realiseren en grijpen alle mogelijkheden aan die dit dichterbij (lijken te) brengen. Dit komt de maatschappelijke waarde niet vanzelfsprekend ten goede. Het ontbreekt soms bijvoorbeeld aan duidelijke doelen, focus, tactiek en strategie. Daarom is er, behalve juridische, financiële en institutionele ruimte, ook mentale ruimte nodig. Mentale ruimte omvat de capaciteit om out of the box te denken en te reflecteren op de eigen onderneming en het eigen doen en laten. Voor een levensvatbaar initiatief is het van belang dat stadmakers tijd en ruimte vinden om zich te positioneren, om strategische keuzes te maken en hun initiatief een bepaalde mate van professionaliteit te geven. Daarbij helpen bijvoorbeeld ervaringen van anderen, training, coaching en scholing.'

Uit onze ervaringen blijkt dat de projectmatige manier van steunen van veel fondsen, door alle rompslomp, leidt tot te weinig 'mentale ruimte' voor initiatiefnemers in de 'basis' fase.



**MENTALE RUIMTE
OMVAT DE
CAPACITEIT OM
OUT OF THE BOX
TE DENKEN EN
TE REFLECTEREN
OP DE EIGEN
ONDERNEMING.**

BASIS ORGANISATIE	Problemen	Behoeften	Einddoel
Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Niet nakomen van afspraken en verplichtingen • Onvoldoende deskundigheid • Onvoldoende zichtbaarheid • Hoe bewijzen leveren van maatschappelijk effect 	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk en community rondom organisatie uitbouwen • Zichtbaarheid van organisatie vergroten • Aandacht voor en afspraken over discipline • Erkenning 	Vertrouwen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Teveel doelen tegelijk willen dienen • Onduidelijkheid over te volgen koers • Onenigheid over koers of inrichting organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne analyse over wat wel en niet goed gaat • Aandacht voor koers, strategie en focus organisatie en naleving • Verbeteren/aanpassen en effectmeting van de interventie(s) 	Scherpe nageleefde strategie
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Pionier kan opgebrand raken, is niet goed in management en/of domineert de organisatie te veel • Te weinig onafhankelijk toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe rol pionier bepalen • Nieuwe rol bestuur en leden bepalen • Introductie eigen verantwoordelijkheden van medewerkers 	Vernieuwd leiderschap
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusief projectmatig werken vormt risico voor nastreven missie en visie organisatie • Onrust en gebrek aan structuur • Focus op interventies en doelgroep gaat ten koste van organisatieopbouw • Maatschappelijke weerstand weerhoudt organisaties te investeren in organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer en regelmatige aandacht voor missie en visie • Duidelijkheid in organisatie (ook wat doen we wel en juist niet?) • Creatie procedures, rol- en taakomschrijvingen en uitspreken en vastleggen van verwachtingen • Aandacht voor cultuur: wie zijn wij, waarom doen wij wat wij doen en hoe werken wij? • Benoeming kernwaarden • Aantrekken van bestuursleden en personeel met expertise • Training en scholing personeel • Faciliteiten (kantoor, database, ICT etc.) 	Versterkte organisatie

Huidig aanbod capacity building

- Oranje Fonds Groeiprogramma;
- SESAM academie: zie hierboven par. 2.3.1;
- Gespecialiseerde adviseurs actief in de sector;
- Breed generiek commercieel aanbod van bedrijven en adviseurs: training en coaching op het gebied van organisatieontwikkeling;
- Bedrijven die vanuit het MVO beleid eigen expertise inzetten voor maatschappelijke organisaties. Voorbeeld: ABN AMRO zet zich in voor Krajicek Foundation;
- Sectorspecifieke ondersteuning en kennisvoorziening: Movisie voor zorg en welzijn (Kennis en aanpak van Sociale Vraagstukken), NOV (belangenbehartiger van

vrijwilligersorganisaties), startte Bestuurderspoort (een initiatief om een platform op te zetten om vrijwilligersorganisaties en potentiële vrijwillige bestuursleden regionaal aan elkaar te verbinden).

Lacunes in huidig aanbod capacity building

- Het aanbod van gespecialiseerde consultancy bedrijven is onbetaalbaar. Er is weinig advies voor lage tarieven beschikbaar;
- Er is geen duidelijk overzicht van het aanbod: wat kun je waar krijgen?
- Geïntegreerde capacity building programma's van fondsen werken exclusief en zijn dus voor velen



ASHOKA FOUNDATION

Een aanbod zoals dat nu alleen beschikbaar is voor een heel selecte groep organisaties, is het Fellow programma van Ashoka Foundation. Ashoka is een wereldwijde organisatie die wil bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen. Dat doet Ashoka door bij te dragen aan het succes van zgn. sociaal innovators (succesvolle pioniers) die volledig nieuwe en schaalbare innovaties en sociale ondernemingen zijn gestart om bij te dragen aan systeemverandering. Via een zeer intensieve en strenge selectie kiest Ashoka zgn. Fellows die voor langere tijd ondersteund worden. Ashoka biedt deze fellows een scala aan ondersteuningsmogelijkheden zoals introductie in relevante internationale netwerken op hoog niveau (met ervaren en succesvolle ondernemers, filantropen en experts). Ashoka helpt de fellow met het versterken van de zichtbaarheid van zijn/haar onderneming d.m.v. events, media-aandacht en via social media. De fellow krijgt ook toegang tot specifieke workshops, persoonlijke coaching of begeleiding op een specifiek onderwerp, zoals juridisch advies, strategie of branding. Tenslotte krijgt de fellow - indien nodig - een stipendium, opdat hij/zij zich volledig kan richten op de organisatie. Ook helpt Ashoka in het zoeken naar, en geeft advies over, financiële partnerschappen en investeerders. Het Ashoka programma is momenteel alleen voor een zeer beperkte 'elite' van initiatiefnemers of 'best persons' beschikbaar. Bij een soortgelijk programma, of bij elementen hieruit, zouden veel organisaties in de 'basis' en 'duurzame' fase baat kunnen hebben.

ontoegankelijk. Ook werken ze vaak niet breder dan vanuit één fonds;

- De ondersteuning vanuit het MVO-beleid van bedrijven is incidenteel en daarmee niet duurzaam;
- Advies vanuit bedrijfsleven en SESAM Academie heeft als voordeel dat er nieuwe frisse ideeën beschikbaar komen. Maar het nadeel is dat die adviseurs minder thuis zijn in de maatschappelijke sector en hun oplossingen sluiten soms niet goed aan bij de praktijk van sociale initiatieven.

2.3.4. DUURZAME ORGANISATIE

Behoeften organisatieveerkracht

De frictiefase van de basisorganisatie wordt vaak ingeluid door een nieuw financieringsvraagstuk. Projectfinanciering voorziet niet meer in een duurzame toekomst van de organisatie en fondsen zijn vaak niet meer bereid om financiering te bieden. Ook is de aandacht vaak teveel naar binnen gericht geraakt, en is het organisatiebelang soms hoger gaan wegen dan het maatschappelijk belang. Een ander probleem kan zijn verminderde passie onder de mensen die de interventie uitvoeren.

Het beter managen van een meer duurzame geldstroom vereist dat financiering en fondsenwerving integraal in de organisatie worden opgepakt, maar ook de groei van de organisatie en het uitbreiden van activiteiten leidt tot de noodzaak om de interne organisatie opnieuw te stroomlijnen.

Integraal werken veronderstelt een andere organisatie-opzet dan die van de basisorganisatie: minder hiërarchie en meer zelfsturing. Alle mensen in de organisatie moeten niet alleen weten welke taak zij hebben, ze moeten ook zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk effectief uitvoeren (geen opdrachten van bovenaf maar zelfsturing).

Issues die in deze fase spelen:

- Hulp en kennis bij juiste mensen aantrekken;
- Hulp en begeleiding bij het vasthouden en versterken van passie;
- Hulp/begeleiding bij het versterken van deskundigheid
- Toezicht op afstand / governance;
- Begeleiding bij het organiseren en managen van de groei;
- Introductie en vergroten van zelfsturing;



GEVORDERDE ORGANISATIES KUNNEN OOK CAPACITY BUILDING NODIG HEBBEN

Resto vanHarte bleek bij de start al een succesvol initiatief. Fondsen en gemeenten waren graag bereid een bijdrage te leveren aan het opzetten van een buurtrestaurant om de eenzaamheid en het isolement van buurtbewoners te doorbreken. Vrijwilligers sloten zich aan en bedrijven wilden graag een bijdrage leveren. Maar naarmate het aantal vestigingen in heel Nederland toenam verschoof de uitdaging van de organisatie. Hoe zorg je dat je van een projectorganisatie doorgroeit naar een stabiele organisatie met naamsbekendheid, een gedegen bestuur en voldoende financiering? De pioniers moesten ineens veel tegelijk doen: toezicht houden op hygiëne, gezond koken, managers aanstellen die zelfstandig hun werk in de buurten konden uitvoeren en snaptten wat daarvoor nodig was, bewaken dat de formule overal juist werd toegepast en zorgen dat alles financierbaar bleef. Terwijl de organisatie hard groeide en overal in het land vestigingen werden geopend, moest er soms ook een vestiging sluiten. De pioniers kregen andere taken. Overzicht houden, opleiden en aansturen van personeel en vrijwilligers, eenduidig naar buiten treden en zorgen voor een meer duurzame geldstroom en toezicht op afstand werden prioriteiten. Tegelijkertijd blijft financiering van de organisatie en de lokale Resto's een voortdurende uitdaging. Dit houdt in dat er een grote behoefte is om, ook op lokaal niveau, het vermogen te ontwikkelen om fondsen aan te boren, samenwerking te zoeken en een geworteld netwerk op te bouwen in de gemeenten waar VanHarte actief is.

- Meer extern speelt ook de behoefte aan het aangaan van duurzame relaties met stakeholders en financiers;
- Begeleiding van het toekennen en nemen van eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers stimuleren (b.v. zelfsturing introduceren).

Huidig aanbod capacity building

- Integraal programma gericht op initiatiefnemer: Oranje Fonds Groeiprogramma en Fellowship programma van de Ashoka Foundation (zie hierboven);
- Voorbeeld: "Sociaal ondernemers: van pionier naar stabiele groei" van Twijnstra Gudde: praktijkgericht traject van intake, 4 middagen en 4 uur online coaching;
- Adviesbureaus met b.v. expertise op het gebied van bijv. governance, zoals Capital Counsel.
- Adviesbureaus op het gebied van 'nieuw organiseren' zoals 'Het Eerste Huis' of 'Team Broosz'.

Lacunes in huidig aanbod capacity building

- Er is geen totaaloverzicht voor maatschappelijke organisaties van wat er is en hoe je een keuze kunt maken voor het een of andere aanbod;

- Binnen de sector is er weinig aanbod gericht op maatschappelijke initiatieven (zonder sluitend businessmodel) op weg naar een duurzame fase. Voor (sociale) ondernemers is meer aanbod op dit vlak, zoals blijkt uit de vele programma's waarin sociale ondernemingen geholpen worden om te groeien en op te schalen;
- Er is maatwerk advies en begeleiding nodig voor organisaties in deze fase omdat elke organisatie weer anders is. Maatwerk begeleiding is vaak (te) duur en daardoor niet bereikbaar. Er zou een zogenaamde 'low-bono' poule moeten zijn van maatwerk adviseurs en begeleiders voor deze categorie organisaties;
- Niet elke adviseur die zich aanbiedt heeft voldoende expertise of kennis van de sector. Er is een systeem nodig om de kwaliteit te versterken van adviseurs die werkzaam zijn in deze specifieke sector;
- Bewustzijn bij organisaties moet worden versterkt om tijd, geld en energie te steken in het versterken van organisatie-veerkracht;

DUURZAME ORGANISATIE	Problemen	Behoeften	Einddoel
Maatschappelijke omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Verandering samenleving leidt tot nieuwe eisen aan organisatie • Missie is niet meer actueel • Doelgroepen worden niet meer bereikt • Nieuwe problemen van doelgroepen • Twijfel over aanpak • Andere financiering nodig 	<ul style="list-style-type: none"> • Heroriëntatie op missie ('waarom werken wij voor ...') • Nieuwe interventies ontwikkelen 	Actuele missie, visie en aanpak
Positionering en strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Door onduidelijke missie is strategie niet helder en effectief • Te veel focus op belangen stakeholders • Te veel focus op organisatie en te weinig op omgeving/buitenwereld • Onenigheid over koers • Onveiligheid in organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kracht en zwakte benoemen en gezamenlijke visie (eindbeeld) benoemen en daar naar handelen • Bepalen van strategie in overleg met alle stakeholders en partners • Versterken zichtbaarheid organisatie 	Duidelijke positionering en strategie
Cultuur organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe rol pionier kan leiden tot vermindering motivatie, energie en passie bij medewerkers • Te veel focus op organisatie leidt tot verwaarlozing interventies • Gebrek aan (of vertrek van) de juiste medewerkers (juiste capaciteiten, houding en opstelling) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor versterken passie en motivatie medewerkers (het waarom) • Rekruteren juiste nieuwe medewerkers 	Versterken passie organisatie
Groei organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Door snelle groei is er risico dat mensen niet handelen vanuit gedeeld missiebesef: eenduidigheid wordt aangetast • Aansturingsproblemen met mensen die decentraal werken. • Duurzame financiering van landelijke organisatie en lokale afdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen hoe de groei van de organisatie in de toekomst moet worden vormgegeven: landelijk/regionaal, decentraal model/franchising etc. • Hoe versterken we zelfsturing en verantwoordelijkheid? • Hoe leiden we mensen intern vakkbekwaam op? 	Groeistrategie ontwikkelen



MAATSCHAPPELIJKE IMPACT METEN

In de brochure 'Social impact measurement in the philanthropic sector' van Sinzer staan verschillende redenen genoemd waarom vermogensfondsen en/of hun aanvragers impact in kaart zouden willen brengen:

- **Selecteren:** [vermogensfondsen] bepalen welke projecten wel en welke geen geld zouden moeten ontvangen;
- **Begrijpen** (vermogensfondsen / aanvragers] weten of wat je doet wel de gewenste verandering bewerkstelligt; begrijpen waar je de meeste maatschappelijke waarde toevoegt en voor wie;
- **Benchmarken en verbeteren** [vermogensfondsen / aanvragers] projecten evalueren en de informatie die dat oplevert gebruiken om verbeteringen door te voeren;
- **Bewijzen** [aanvragers] bewijs dat je met je interventie het beoogde doel daadwerkelijk voor elkaar krijgt;
- **Communiceren** [aanvragers] zorg door het communiceren van je resultaten dat je meer 'support' voor je missie krijgt;
- **Geld aantrekken** [aanvragers] financiers aantrekken door te laten zien wat je voor elkaar krijgt.

Er zijn dus genoeg valide redenen om dit onderwerp hoog op de agenda te zetten, al is het een onderwerp met veel haken en ogen. Er zijn in de sector voor- en tegenstanders met betrekking tot impact en het al dan niet ondersteunen van organisaties op het gebied van impactmeting.

Toch lijkt het impact meting aan een onstuitbare opmars bezig. Steeds meer aanvragers zijn zich ervan bewust dat ze 'iets' aan impactmeting moeten doen (of aan resultaatmeting, effectmeting, in kaart brengen van doelrealisatie - de termen worden door elkaar heen gebruikt maar betekenen niet precies hetzelfde). Veel aanvragers worstelen met dit onderwerp. Niet alleen in Nederland maar ook in andere landen. In Engeland is onderzocht hoe aanvragers van vermogensfondsen de steeds grotere vraag naar impactmeting ervaren. Uit het onderzoek Duty to Care (IVAR) blijkt dat veel aanvragers het erg lastig vinden om hun impact in kaart te brengen: 'Many organisations were finding it hard to articulate the difference their work made, despite feeling pressured to do so by trusts, foundations and other funders.'

Ze missen daarvoor, aldus Duty to Care, de tools en de knowhow. Ook voelen ze het meer als iets dat door de fondsen wordt opgelegd, dan als een innerlijke noodzaak. Met andere woorden, ze zien impactmeting vaak niet als iets dat hen helpt hun werkwijze te verbeteren. In Nederland is de situatie vergelijkbaar.

2.4 MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

Het belang dat in de filantropische sector aan impactmeting - het in kaart brengen van maatschappelijk resultaat - wordt gehecht, is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Impactmeting wordt door steeds meer vermogensfondsen beschouwd als een belangrijke factor bij het nemen van beslissingen en bij het evalueren van ondersteunde organisaties. Het in kaart brengen van maatschappelijke impact is een complex proces van 'forecasting, reviewing and evaluating the impact activities have on beneficiaries and other stakeholders'. Het feit dat begunstigden niet of moeilijk in staat zijn hun impact te meten, maakt dat ook vermogensfondsen zelf hun eigen impact niet in kaart kunnen brengen. Dat legt een druk op aanvragers om hier mee aan de slag te gaan. De meeste aanvragers missen de benodigde tools of skills om impact te meten.

2.4.1. PIONIERSINITIATIEF

Behoeften maatschappelijk resultaat

Aan startende pioniers worden over het algemeen - door traditioneel werkende vermogensfondsen - nog nauwelijks eisen gesteld aan het in kaart brengen van het effect van hun interventies. Wel worden in aanvraagformulieren van vermogensfondsen vragen gesteld als: 'Hoe monitort en evalueert u uw resultaten?' (Oranje Fonds) 'Welke inhoudelijke resultaten wilt u bereiken?'; 'Hoe gaat u de hierboven genoemde resultaten van het project meten?' (Fonds Sluyterman van Loo).

Het goed kunnen beantwoorden van dit soort vragen stelt eisen aan projectplannen waaraan sociale pioniers vaak (nog) niet kunnen voldoen. Pioniers moeten nog leren hoe ze hun projectdoelen goed kunnen bepalen en omschrijven, hoe ze hun doelen en resultaten moeten meten, wat ze zelf kunnen in dit kader en hoe ze externen of tools kunnen inschakelen. Voor hen zijn geen duidelijke, toegankelijke richtlijnen voorhanden (via internet of anderszins) waarin staat hoe ze dit aan moeten pakken.

Pioniers hebben simpele tools nodig die hen helpen met het beantwoorden van de volgende vragen:

- Hoe bepaal je en behaal je projectdoelen?
- Hoe omschrijf je helder je doelen (specifiek, meetbaar etc)?

- Hoe meet je projectdoelen en resultaat?
- Wat kun je zelf en hoe moet je externe mensen of tools inschakelen?

Huidig aanbod capacity building

- Het aanbod van gespecialiseerde adviesbureaus op het gebied van impactmeting, zoals Sinzer, Avance en Cigarbox, is vrijwel niet toegankelijk / betaalbaar voor, of bekend bij pioniers.
- Commerciële fondsenwerfers verwerken het onderwerp wel in projectplannen, maar vaak in onvoldoende mate en niet zodanig dat 'impactbevorderend denken en handelen' binnen de pioniersorganisatie echt een plaats krijgt.
- Op diverse plekken wordt laagdrempelig aanbod op dit gebied ontwikkeld, maar dat is nog niet voor een grote groep organisaties beschikbaar of bruikbaar.

Lacunes in huidig aanbod capacity building

- Ondersteuning bij of training in het benoemen en meetbaar maken van projectdoelen is - zeker voor kleine organisaties - niet een apart benoemde dienst of aanbod. Het gaat meestal mee in het fondsenwervingstraject bij adviseurs of commerciële fondsenwerfers omdat het nodig is voor het projectplan.
- Het internet-aanbod over SMART doelen stellen is algemeen en niet sectorspecifiek. Ook maatwerkbegeleiding ontbreekt.
- Veel online aanbod en literatuur over resultaten stellen en meten is moeilijk toegankelijk of toepasbaar voor pioniersinitiatief.

2.4.2. BASIS- EN DUURZAME ORGANISATIE

Behoeften maatschappelijk resultaat

Aan organisaties in de 'basisfase' en daarna worden hogere eisen gesteld wat betreft het in kaart brengen van de maatschappelijke impact die ze bereiken. Veel 'basis' organisaties laten op een gegeven moment onderzoek doen naar het effect van hun interventies. Het gebeurt incidenteel dat een vermogensfonds een externe partij inschakelt om het effect van een bepaald project van een aanvrager in kaart te laten brengen. In een enkel geval betaalt een groep vermogensfondsen gezamenlijk een onafhankelijk effectonderzoek bij een aanvrager waar zij al lange tijd geld in steken: dit was

onlangs het geval bij de Weekend Academie, waarbij Regioplan in opdracht van een groep vermogensfondsen onderzoek deed naar de effecten van de interventie op de doelgroep.

Vragen die in deze fase spelen zijn:

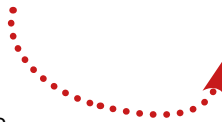
- Hoe werken we een goede verandertheorie uit?
- Hoe versterken we het effect van project en/of interventies en methodiek?
- Hoe verbeteren we onze methodiek? En hoe ontwikkelen we nieuwe?
- Hoe leggen we onze methodiek vast?
- Hoe stellen we onze doelen en meten we onze resultaten/impact?
- Hoe versterken we het 'performance management' (verbeteren van de uitvoering) om betere resultaten te bereiken?
- Hoe krijgen wij toegang tot de systeemwereld van bijv. gemeenten?

Huidig aanbod capacity building

- Het CBF heeft een nieuwe Erkenningsregeling die ook toegankelijk is voor kleinere maatschappelijke organisaties, en waarin 'Doelrealisatie' één van de hoofdonderwerpen is. Het CBF biedt organisaties ondersteuning bij het voldoen aan de normen via een helpdesk. Naar verwachting zal meer ondersteunend aanbod ontstaan om kleinere en middelgrote organisaties te helpen bij het voldoen aan deze normen als de Erkenningsregeling breder uitgerold zal worden.
- Gespecialiseerde adviesbureaus zoals Sinzer, Avance en Cigarbox. Sinzer biedt impact management software en consultancy om impact meten beter toegankelijk en kostenefficiënt te maken. Avance is een adviesbureau dat advies, tools en trajecten biedt gericht op het versterken van impact.
- Cursussen, bijvoorbeeld bij het ECSP (European Center voor Strategic Philanthropy).

Lacunes in huidig aanbod capacity building

Over het algemeen probeert elke organisatie op een gegeven moment in deze 'het wiel' opnieuw uit te vinden. Er is nog geen gestandaardiseerd aanbod beschikbaar voor aanvragers bij traditionele vermogensfondsen. Veel organisaties kennen de weg naar het aanbod echter



HANS PIJLS:

Je ziet dat mensen er gezonder van worden, dat heeft een economische waarde. Dan kun je kijken: voor wie lever ik nou die waarde, en hoe krijg ik die waarde terug. Er is een relatie tussen de impact die je creëert en degene voor wie je die impact creëert, wie daar nou profijt van heeft. Met diegene ga je in gesprek. Dit lever ik aan impact voor die en die doelgroepen, wat staat daar tegenover? Dat is productieve waardecreatie. Wij zijn aan het stoeien bij gemeentes om daarmee te gaan experimenteren. Niemand gaat mij nu daarvoor betalen, voor dat maatschappelijk rendement, dat moet ik nu bij de fondsen halen. Ik krijg dat probleem niet opgelost.

niet en kunnen het vaak ook niet betalen.

Wat mist is, zoals op de andere terreinen die we hebben beschreven, een duidelijk overzicht van wat beschikbaar en mogelijk is. Goedkope en eenvoudige, bruikbare tools voor effectmeting en het aantonen van resultaten zijn ook voor deze groep organisaties niet op grote schaal beschikbaar.

2.5 ALGEMENE CONCLUSIES OVER CAPACITY BUILDING PER ONTWIKKELINGSFASE

In de voorafgaande paragrafen hebben we een kort en niet uitputtend overzicht gegeven van behoeften, huidig aanbod en lacunes wat capacity building betreft bij de hoofdonderwerpen financiering, organisatieveerkracht en maatschappelijk resultaat per ontwikkelingsfase.

Recapitulerend kunnen de volgende conclusies per fase worden getrokken:

2.5.1. PIONIERSINITIATIEF

- Er is veel aanbod, deels overlappend voor startend pioniersinitiatief. Meerdere fondsen bieden bijvoorbeeld een zelfde soort fondsenwervingscursus aan;
- Het soort aanbod is wisselend: van integrale programma's tot maatwerk op onderdelen. Er is geen overzichtelijk dienstenaanbod waaruit kan worden gekozen;
- Mensen worden niet of onvoldoende ondersteund bij de bepaling van hun eigen behoefte (daarbij komt dat organisaties niet altijd scherp in beeld hebben wat ze zelf nodig hebben);
- Pioniers met goede opleiding en werkervaring hebben minder nodig, dan pioniers met beperkte opleiding en werkervaring. Aanbod is te weinig gericht op de laatste groep. Geldt ook voor veel initiatiefnemers met een niet-westerse achtergrond;
- Er wordt veel belang gehecht aan burgerinitiatief, maar veel initiatief strandt door beperkte capaciteit en competenties en te weinig steun;
- Er is te weinig begeleiding en/of peer learning. Daarmee is veel van het huidig aanbod van kennis, online aanbod en workshops ontoereikend en dus niet effectief;
- Het aanbod is niet dekkend: veel fondsenwerving, minder organisatieveerkracht en erg weinig maatschappelijk effect (weinig/geen goedkope tools voor effectmeting).

2.5.2. BASISORGANISATIE

- Er is weinig capacity building aanbod voor doorgroeiend initiatief;
- De stap van pioniersinitiatief naar basisorganisatie is voor veel pioniers een moeilijke overgang. Alleen als het niet anders kan maken ze de overstap. Soms



kan dat alleen als anderen dit proces ondersteunen (bestuursleden of medestanders of een externe organisatie); maar daar liggen ook diverse risico's op de loer;

- Pioniers staan vaak helemaal alleen in de frictiefase van pionier naar basis, en kunnen nergens terecht voor begeleiding (behalve gratis in hun eigen netwerk). Alleen beperkt toegankelijke subsidieprogramma's hebben er aandacht voor en daar blijkt dat praktijkbegeleiding (mentoring en meelopen) vaak meer impact heeft dan 'classroom' learning;
- Er is veel aanbod: breed, erg gevarieerd en onoverzichtelijk. Veel is gericht op fondsenwerving;
- Uitbesteding lijkt vaak aantrekkelijker voor organisaties dan zelf competenties verwerven (vooral bij fondsenwerving omdat er soms op risico-basis gewerkt kan worden). Maar uitbesteding draagt vaak niet bij tot versterking van de organisatie.

2.5.3. DUURZAME ORGANISATIE

- Het is opvallend dat veel organisaties die nu problemen ervaren zich vooral bevinden in de groeifase naar een duurzame organisatie met een ander of beter verdienmodel, andere vorm van organiseren etc. Dit zijn de 'parels' die fondsen langdurig hebben ondersteund en waarden, maar eigenlijk ook willen loslaten. Er is voor organisaties in deze fase weinig maatwerk aanbod dat betaalbaar is;
- Het Groeiprogramma van het Oranje Fonds levert deze organisaties nog vaak niet een duurzaam financieringsmodel op. Dat blijkt uit het aantal participanten die na het Groeiprogramma in de loop van de tijd weer nieuwe financierings- en organisatieproblemen ervaren;
- De stap van pioniersinitiatief naar basisorganisatie verloopt meestal beter dan de stap van basisorganisatie naar duurzame organisatie. Velen weten deze stap niet te zetten;
- Het aanbod om deze organisaties te helpen is te beperkt en heeft te weinig impact, maar er zijn positieve uitzonderingen;
- Programma's zoals het Fellowship programma van Ashoka bieden wel uitkomst vanwege het integrale, op de behoeftes van de initiatiefnemer afgestemde aanbod, en omdat er duurzaam in initiatiefnemers wordt geïnvesteerd.

2.5.4. ALGEMENE CONCLUSIES OVER HET CAPACITY BUILDING AANBOD

- Er is veel aanbod, deel overlappend, voor startend pioniersinitiatief, maar weinig voor doorgroeiend initiatief;
- Het soort aanbod is wisselend: veel kennis, online en cursus, maar weinig integrale programma's en maatwerk op onderdelen. Het laatste is juist meer nodig (begeleiding en peer learning).
- Er is geen overzichtelijk dienstenaanbod waaruit kan worden gekozen;
- Mensen worden vaak niet ondersteund bij de bepaling van hun eigen behoefte (daarbij komt dat organisaties zelf niet altijd scherp in beeld hebben wat ze daadwerkelijk nodig hebben);
- Het aanbod is niet dekkend: veel fondsenwerving, minder organisatieveerkracht en erg weinig maatschappelijk effect (weinig/geen goedkope tools voor effectmeting);
- Uitbesteding lijkt vaak aantrekkelijker voor organisaties dan zelf competenties verwerven (vooral bij fondsenwerving omdat er soms op no cure no pay basis gewerkt kan worden). Maar uitbesteding draagt vaak niet bij tot versterking van de organisatie.

The background features a complex network of grey lines and nodes, overlaid with several interlocking gears in various shades of grey and blue. A prominent orange gear is visible in the upper left corner. The overall aesthetic is technical and modern.

**Er is veel
aanbod, deels
overlappend,
voor startend
pioniersinitiatief
maar weinig voor
doorgroeiend
initiatief.**



VERMOGENS- FONDSEN, CAPACITY BUILDING EN 'FUNDING PLUS'

3.1 INLEIDING

Een mogelijke rol van vermogensfondsen bij het versterken van organisaties

In het voorgaande hoofdstuk hebben we inzicht gegeven in de ontwikkelingsstadia van 'aanvragers' en in de behoeften aan capacity building per fase waarin de organisatie verkeert. We hebben ook geschetst welk aanbod momenteel beschikbaar is wat betreft financiële duurzaamheid, het vergroten van organisatieveerkracht en het versterken van het maatschappelijk effect van een organisatie, en we hebben laten zien wat in dit aanbod ontbreekt.



DE DIRECTEUR VAN EEN GROOT, LANDELIJK WERKEND VERMOGENSFONDS:

'Ik vind dat fondsen een primaire verantwoordelijkheid hebben om te zorgen dat organisaties verstevigd worden, of om daar een bijdrage aan te leveren. Ik vind dat we daar een rol in moeten vervullen en dat we dat met elkaar moeten doen.'

Een belangrijk aspect is nog niet aan de orde gekomen: **de rol die vermogensfondsen zelf kunnen spelen** om de organisaties die ze financieel ondersteunen beter in staat te stellen hun missie te realiseren.

Types relaties die vermogensfondsen met hun aanvragers aangaan

Er is in Nederland een grote verscheidenheid aan vermogensfondsen, en zij verlenen op uiteenlopende manieren financiële steun aan (diverse) initiatieven. Deze verscheidenheid is belangrijk, want zo wordt een brede groep maatschappelijke initiatieven in diverse stadia van hun bestaan financieel mogelijk gemaakt. Vanzelfsprekend is er niet één aanpak die bij alle fondsen zou passen. Veel vermogensfondsen zouden aanvragers kunnen helpen om meer te bereiken dan zij momenteel doen. Sommige fondsen doen dit al, vaak nog op beperkte schaal en voor een afgebakende groep aanvragers. Maar er is een grote behoefte, bij de aanvragers, aan méér steun op dit vlak.

Hoe een vermogensfonds te werk zou kunnen gaan bij het verder versterken van organisaties en hun maatschappelijke impact hangt o.a. samen met de missie van het fonds en met de strategie die het fonds daarbij wil volgen, en met de manier waarop vermogensfondsen hun relatie met aanvragers en bestedingsbeleid hebben ingericht. Wij onderscheiden daarbij grofweg 3 soorten beleid:

1. Fund & Forget
2. Select & Oversee
3. Commit & Integrate¹

Zie schema op pagina 38

1. Fund & Forget

Een groot deel van de vermogensfondsen (met name de wat kleinere) werkt op deze ('reactieve') manier: er komt een aanvraag binnen, als deze voldoet aan de richtlijnen wordt er een financiële bijdrage toegekend, en daarbij houdt de betrokkenheid van het fonds bij de aanvrager en diens missie op. Er wordt nog wel een verantwoording gevraagd, maar als die binnen is, is het mogelijk dat de aanvrager van het netvlies van het fonds verdwijnt. Als deze aanvrager een jaar daarna opnieuw aanvraagt, volgt wederom dezelfde procedure. Wanneer een aanvrager daarna voor de 3e keer een aanvraag indient, deelt het fonds mee dat dit ofwel de laatste keer is, ofwel er wordt een meer langdurige relatie met een aanvrager aangegaan. Dat gebeurt bij 'fund & forget' vrijwel nooit op initiatief van het fonds zelf. Het is de aanvrager die dan jaar na jaar opnieuw blijft aanvragen. Als dat niet zou gebeuren, zou het 'forget' principe meteen in werking treden.

Er zijn ook vermogensfondsen, met name de wat grotere, die voor een deel van hun aanvragers op deze manier werken, en met een ander deel van hun aanvragers een andere aanpak hanteren. Voorbeelden van dit soort fondsen zijn het Oranje Fonds, RCOAK, Fonds Sluyterman van Loo, Fonds 1818. Voor een groot deel van hun aanvragen geldt het 'Fund & Forget' principe, met een ander (kleiner) deel gaan deze fondsen een andere, meer betrokken en inhoudelijk vormgegeven langdurige relatie aan. Dit noemen wij Select & Oversee.

2. Select & Oversee

Het principe 'Select & Oversee' wordt op verschillende manieren in de praktijk gebracht. Bij dit principe selecteert het fonds een groep initiatiefnemers en

¹Health Foundations Facilitate Translational Research Through Public-Private Partnerships Diverse Funding Models and Integration Strategies, van Waseem Awad, Anne Stolk, Fred Dijcks and Remco de Vruh, Uitgegeven door TI Pharma, 2013, pag 13

1. Werkwijzen vermogensfondsen en effect op aanvragers per fase

	Pioniersfase	Basisorganisatie	Duurzame organisatie
<p>Fund & Forget</p> <p>Toegankelijk voor alle aanvragers die binnen de missie passen</p> <p><i>(wordt b.v. gehanteerd bij meerderheid aanvragen Kansfonds, VSBfonds, Oranje Fonds e.a. en bij vrijwel alle wat kleinere charitatieve vermogensfondsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zeer geschikt voor pioniersfase; maakt pioniersfase vaak financieel mogelijk • Toegang vinden tot fondsen is vaak complex voor 'starters'. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet goed passend bij basisorganisatie, maar wordt in deze fase wel nog steeds door de meerderheid van 'Fund & Forget' fondsen gehanteerd • 'Fund & Forget' creëert voor de basis organisatie problemen met 'projectisation' en financiële continuïteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Past bij kleinere, innovatieve projecten van duurzame organisatie • Is niet geschikt om de gehele financiering van duurzame organisatie mee zeker te stellen (maar dit gebeurt soms toch, omdat buiten fondsen geen andere inkomstenbronnen worden gevonden)
<p>Select & Oversee</p> <p>Toegankelijk voor kleine groep organisaties, fonds maakt zelf de selectie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Themaprogramma's Oranje Fonds, Kansfonds, Fonds Sluyterman van Loo/RCOAK, Oranje Groeiprogramma e.a. • Core Funding, bij b.v. Postcode Loterij, Bankgiro Loterij e.a. • Financiering van organisatie-transitie (o.a. Fonds 1818 'Uit de Bocht') 	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt niet vaak toegepast bij startende organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Past bij basisorganisatie • Geselecteerde organisaties hebben veel baat bij deelname • Soms risico van 'het fondsen naar de mond praten' en 'drifting off mission' bij themaprogramma's • Na afloop themaprogramma's vallen organisaties soms terug in 'Fund & Forget' • Core Funding is de door aanvragers meest gewenste vorm van 'Select & Oversee' 	<ul style="list-style-type: none"> • Past bij duurzame organisatie • idem • idem • idem • idem
<p>Commit & Integrate</p> <p>Toegankelijk voor kleine groep organisaties, fonds maakt zelf de selectie</p> <p><i>(wordt toegepast door o.a. Adessium, Noaber Foundation, Start Foundation)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niet geschikt voor pioniersfase 	<ul style="list-style-type: none"> • Past bij basisorganisatie • Wordt tot nu toe vooral toegepast door 'venture philanthropists' of door fondsen met een duidelijke 'theory of change' • Niet geschikt voor fondsen zonder duidelijke 'Theory of Change' en lastig toe te passen voor fondsen die hun werkwijze voornamelijk administratief hebben ingericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Past bij duurzame organisatie • idem • idem

bouwt met deze groep gedurende een afgebakende periode een inhoudelijke relatie op. Het selecteren door het fonds gebeurt met een bepaalde bedoeling. Vaak wil een fonds een duidelijke bijdrage leveren aan een specifiek maatschappelijk probleem, en ontwikkelt het een inhoudelijk programma waarbij aanvragers geselecteerd worden die zich met hun projecten

inzetten in het kader van dat probleem. Soms is het ook de bedoeling om veelbelovende initiatiefnemers te helpen groter en sterker te worden. Bij de 'Select & Oversee' aanpak is het de bedoeling dat de geselecteerde initiatiefnemers stappen zetten naar meer maatschappelijke impact. Meerdere vermogensfondsen ontwikkelen sinds enige

jaren (thematische) (subsidie) programma's waarbij zorgvuldig geselecteerde participanten deelnemen aan kennis- of trainingsbijeenkomsten, onderling kennis uitwisselen en een financiële bijdrage ontvangen. Als het aanbod thematisch is ingericht, hebben of ontwikkelen geselecteerde aanvragers een aanbod dat op specifieke maatschappelijke noden is toegespitst.

Het aanbod van deze subsidieprogramma's heeft over het algemeen een tijdelijk en sterk begrensd karakter. Zij die zijn toegelaten na de strenge selectie delen in het geld en de kennis. Voorbeelden zijn het Groeiprogramma van het Oranje Fonds, de thematische subsidieprogramma's die RCOAK en Fonds Sluyterman van Loo gezamenlijk uitvoeren, en het 'versnellersprogramma' van het Kansfonds. Vermogensfondsen die dit soort programma's opzetten zijn met name tijdens de duur van het programma zeer betrokken bij de geselecteerde organisaties en bij de resultaten die zij boeken. Na afloop van dergelijke programma's is de betrokkenheid van fondsen wisselend. Een andere toepassing van 'Select & Oversee' wordt b.v. door de Postcodeloterij en de Bankgiroloterij gehanteerd. Na een strenge selectieprocedure krijgt een vaste groep goede doelen een structurele, meerjarige bijdrage van deze loterijen die de organisatie naar eigen inzicht kan besteden. Dit wordt in Engeland 'core funding' genoemd.

Er zijn ook andere vermogensfondsen die verschillende vormen van 'core funding' bij een deel van hun aanvragers toepassen. Deze fondsen selecteren een aantal aanvragers met wie zij een (semi-)structurele relatie aangaan en die goed bij hun maatschappelijke missie passen, zoals Stichting Rotterdam en (bij een deel van de aanvragers) de Fundatie Van den Santheuvel, Sobbe. Op basis van periodieke, inhoudelijke evaluaties en regelmatig contact wordt bepaald of de financiering doorgang blijft vinden.

3. Commit & Integrate

Het 'Commit & Integrate' principe wordt vooral in de praktijk gebracht door vermogensfondsen met een concreet vastgestelde, afgebakende maatschappelijke missie en doelstelling. Het vermogensfonds 'committeert' zich eraan, een duidelijke verbetering op maatschappelijk gebied te bewerkstelligen en voert daartoe een geïntegreerd beleid.

Vaak - maar niet altijd - zijn dit fondsen die steun verlenen aan sociale ondernemingen met een marktkans die met een hybride financieringsmix op termijn grotendeels onafhankelijk zullen kunnen opereren van filantropisch geld of overheidsfinanciering. Deze fondsen werken vaak vanuit de principes van venture philanthropy of impact investing en zien zichzelf dan meer als investeerder dan als giftengever. Er zijn geen aanvraagprocedures voor projecten, maar er wordt een portfolio opgebouwd met social impact investments met verschillende vormen van steunverlening (geld, netwerk en advies). Het proces van ontwikkelen, opschalen en soms zelfs terugverdienen lijkt op dat van het proces bij gewone bedrijven, en wordt intensief gevolgd en begeleid door de betrokken vermogensfondsen.

Door de zorgvuldig vastgestelde, concrete doelstellingen die deze fondsen hanteren, kunnen ze hun investeringsbeleid, hun non-financial support en hun wijze van impact meten nauwkeurig met elkaar coördineren. De hierdoor bereikte impact is concreet; het is bij elke interventie duidelijk in hoeverre deze het doel van het fonds mede helpt bewerkstelligen, en aldus in welke mate bijgedragen wordt aan het aanpakken van een concreet maatschappelijk probleem.

Voorbeelden in Nederland van vermogensfondsen die op deze manier werken zijn de Start Foundation, Verre Bergen en de Noaber Foundation.

Over het algemeen is de focus van deze categorie vermogensfondsen er nu al heel erg op gericht om de organisaties die zij financieren bij te staan om zichzelf verder te versterken. Zij zijn nu al veel meer op 'capacity building' gericht dan de andere twee categorieën vermogensfondsen. Het integreren van 'financial' en 'non financial support', én het verlenen van steun aan aanvragers bij het meten van impact, is voor deze manier van werken veel vanzelfsprekender en dit gebeurt dan ook standaard.

Het lijkt alsof deze categorie fondsen 'verder' is dan de andere, maar dat is te simplistisch gesteld. Een 'Commit & Integrate' beleid veronderstelt een volledig andere werkwijze en is b.v. niet geschikt om grote groepen pioniers te helpen de eerste stap te zetten. Voor vermogensfondsen die op een 'Fund & Forget' manier werken, is het minder evident hoe financial en non financial support op een zinvolle manier gecombineerd

zouden kunnen worden. Hun werkwijze is daar niet op ingesteld. De vraag is, of zij iets zouden kunnen leren van de venture philanthropists, of dat bij 'Fund & Forget' andere manieren van capaciteitsversterking bij aanvragers beter zouden passen.

Er is ruimte voor verbetering

Met deze indeling in 'Fund & Forget', 'Select & Oversee' en 'Commit & integrate' pretenderen we niet volledig te zijn; er zijn ook andere werkwijzen mogelijk. De meerderheid van de fondsen die wij gesproken hebben in het kader van ons onderzoek werken echter wel volgens één of meerdere van deze principes. De grotere vermogensfondsen hanteren vaak een mix van 'Fund & Forget' en 'Select & Oversee'.

Onze conclusie uit de vele gesprekken die we hebben gevoerd over dit onderwerp is dat met name de vermogensfondsen die volgens de 'Fund & Forget' en de 'Select & Oversee' principes werken, méér zouden kunnen doen om de organisaties die zij financieel ondersteunen verder te helpen versterken, vooral in de fase van de basisorganisatie. Maar ook: dat dit voor hen veel lastiger is te realiseren dan voor de uitgesproken 'Venture Philanthropists'.

3.2 'FUND & FORGET' EN DE PIONIERSFASE

Eén van de belangrijkste bronnen van inkomsten van organisaties in de pioniersfase bestaat uit de financiële bijdragen van vermogensfondsen. Zonder fondsen zouden veel startende organisaties niet in staat zijn hun initiatief op te bouwen en te laten groeien. Vermogensfondsen zijn dan ook van onschatbare waarde voor startend sociaal initiatief.

De 'Fund and Forget' werkwijze sluit goed aan bij organisaties in de pioniersfase. Fondsen die volgens het 'Fund & Forget' principe opereren, ondersteunen het liefst projecten die nieuw óf vernieuwend, aansprekend, baanbrekend of bijzonder zijn. Dat is in de pioniersfase vrijwel altijd het geval: 'iets nieuws' start omdat er een maatschappelijke nood wordt waargenomen die met een nieuwe interventie op hoopgevendende en nieuwe wijze wordt aangepakt. Dat spreekt fondsen bijzonder aan. Een groot gedeelte van de Nederlandse vermogensfondsen werkt via 'Fund & Forget'; deze fondsen hebben hun werkwijze zó ingericht, dat ze

een maximaal aantal aanvragen op een zo efficiënt mogelijke manier kunnen afhandelen. Om de steeds groter wordende stroom aanvragen goed te kunnen verwerken, zijn administratieve procedures en digitale aanvraagformulieren ontwikkeld, met ingebouwde controlemechanismen die het kaf van het koren moeten scheiden en misbruik moeten voorkomen. Zo stellen deze 'Fund & Forget' fondsen elk jaar weer een groot aantal organisaties in staat, op te starten of met een vernieuwend project te komen. En voorzien ze in een onmiskenbare maatschappelijke behoefte.

Uitdagingen van pioniers bij het aanvragen van financiering bij vermogensfondsen

Ondanks het feit dat vermogensfondsen graag pioniers helpen bij het starten van een nieuw initiatief, en ondanks de toepasselijkheid van 'Fund & Forget' bij aanvragers in de startfase, lopen aanvragers toch vaak tegen een aantal barrières op bij het vinden van vermogensfondsen en tijdens de aanvraagprocedure. Veel pioniers werkzaam in achterstandswijken weten bijvoorbeeld de weg naar vermogensfondsen niet eens te vinden.

Een aantal andere knelpunten bij 'Fund & Forget' die wij hebben waargenomen bij veel pioniers die wij spraken:

1. Startende pioniers hebben over het algemeen (nog) geen ervaring met / expertise m.b.t. **het schrijven van projectplannen**
2. Pioniers worden afgeschrikt door, of raken verstrikt in, de **uiteenlopende en zware administratieve procedures** die vermogensfondsen hanteren
3. Omdat ze er zelf niet uitkomen, schakelen pioniers vaak **commerciële fondsenwerfers** in, hetgeen leidt tot maatschappelijk verlies

Geen ervaring met / expertise m.b.t. het schrijven van projectplannen

Pioniers realiseren zich vaak niet, dat het succesvol werven van geld samenhangt met andere vragen als: hoe werk ik alle aspecten van mijn initiatief goed uit, hoe maak ik een overtuigende 'case for support', hoe verwoord ik mijn plannen in een projectplan, hoe maak ik een begroting, etc. Veel initiatiefnemers zijn niet in

staat in deze vragen goed te beantwoorden, omdat het ze ontbreekt aan de benodigde specifieke expertise. En fondsen hebben hier meestal geen weet van: de worsteling bij aanvragers om tot een goed projectplan te komen. Het ligt niet aan de goede wil of aan de capaciteit om een plan goed uit te voeren. Het schrijven van projectplannen zoals fondsen die willen hebben, vergt specifieke vaardigheden, waarover weinig mensen beschikken.



EEN GESTAAKT INITIATIEF DAT VEEL MEERWAARDE VOOR DE BUURT HAD

M.B. startte met het organiseren van creatieve activiteiten na schooltijd voor kinderen in de multiculturele wijk Bos en Lommer die op straat rondhingen. Ze bleek een talent te hebben om ook de moeders van de kinderen, die soms nog nauwelijks Nederlands spraken, aan zich te binden door met ze te handwerken. Ze ging de moeders ook Nederlandse les geven. Samen met jongeren uit de buurt toverde ze een vervallen plein om tot speeltuin.

Ze kreeg subsidie van het stadsdeel om een ruimte in te richten, en daar ontplooidde ze allerlei activiteiten voor zowel de moeders, de kinderen als de jongeren in de buurt. Haar initiatief groeide, maar de subsidie van het stadsdeel stopte. Ze besloot fondsen aan te vragen en omdat ze niet wist hoe ze dat moest aanpakken, schakelde ze een professionele fondsenwerver in, die haar toekomstplannen vertaalde in een lijvig, ronkend, ambitieus projectplan per activiteit.

Niet alle vermogensfondsen die ze aanschreef, hadden vertrouwen in de opgeklapte plannen, die niet goed aansloten bij haar dagelijkse praktijk. De communicatie met de verschillende fondsen nam veel tijd in beslag. De fondsenwerver bleek onbetrouwbaar, en ze nam afscheid van hem. De vele aanvraagformulieren en uiteenlopende eisen van de fondsen duizelden haar. Ze was goed in het uitvoeren van haar activiteit, maar niet in de administratie die nodig was om aan geld te komen. Ze wilde vervolgstappen zetten met haar initiatief, maar wist niet goed hoe. Geld en administratie bleven een bottleneck. Ze voelde de verantwoordelijkheid voor de vrouwen, kinderen en jongeren die ze begeleidde, maar kreeg de financiën en de bedrijfsvoering niet rond. Ze liep stuk op het moeten schrijven van verantwoordingen aan fondsen. Ze wist niet hoe ze dat moest aanpakken. Uiteindelijk kreeg ze een burn-out en moest ze al haar activiteiten stopzetten.

Problemen met de uiteenlopende administratieve procedures van vermogensfondsen

Puntsgewijs komt dit inmiddels welbekende issue op het volgende neer:

- Pioniers moeten bij meerdere fondsen aanvragen om hun project gefinancierd te krijgen
- Elk fonds hanteert een eigen digitale administratieve procedure die nét afwijkt van die van andere fondsen, en fondsen stellen niet altijd dezelfde eisen
- De eisen waaraan moet worden voldaan bij een fondsaanvraag worden door fondsen steeds hoger opgeschroefd (om de juiste informatie boven tafel te krijgen / misbruik uit te sluiten / goede kwaliteit aanvragen te stimuleren)

Dit alles werkt belastend en demotiverend voor pioniers, en ook overigens voor al langer actief zijnde initiatiefnemers.

Op grote schaal worden commerciële fondsenwerfers door pioniers ingeschakeld

Het feit dat steeds meer aanvragers het aanvragen van geld bij vermogensfondsen uitbesteden aan commerciële fondsenwerfers, zien wij als een teken dat de administratieve procedures die fondsen gezamenlijk hanteren voor de gemiddelde aanvragende organisatie te complex geworden zijn.

Als de organisatie fondsenwerving tot haar kerntaken rekent, is het zaak om die expertise ook intern te borgen. Door uitbesteding en afkopen van het risico (via 'no cure no pay' achtige constructies) wordt fondsenwerven niet goed ingebed in de organisatie en wordt

fondsenwerving te weinig verbonden met strategie, organisatieontwikkeling en kwaliteit bij de uitvoering van de activiteiten.

Dit heeft negatieve gevolgen voor het vermogen om duurzaam financiering te waarborgen, omdat de organisatie - door dit steeds uit te besteden - op den duur niet in staat is op adequate wijze zelf voor financiering te zorgen.

Het is dus zinvol om na te denken over de vraag: wat kunnen 'Fund & Forget' fondsen doen om aanvragers beter in staat te stellen om zelf goede aanvragen in te dienen? Dat zou voorkomen dat zonder fondsen het weten, een deel (meestal 10%, en soms zelfs 15 of 20%) van het geld dat ze aan initiatieven doneren, in de zak van fondsenwerfers terecht komt, die hun tarieven vaak onzichtbaar versleutelen in andere begrotingsonderdelen.

- Veel pioniers merken dat ze de expertise om geld aan te vragen bij vermogensfondsen volledig missen
- Ze beginnen er zelf niet eens aan en schakelen een commerciële fondsenwerfer in
- Hierdoor ontwikkelen de pioniers zelf de expertise niet en vloeit een deel van het geld van de vermogensfondsen in de zakken van commerciële fondsenwerfers
- Commerciële fondsenwerfers hebben geen daadwerkelijke betrokkenheid bij het initiatief, dragen niet bij aan capacity building en zijn veelal niet transparant t.o.v. de fondsen over het deel van het geld dat zij opstrijken

3.3 FUND & FORGET EN DE BASIS- EN DUURZAME ORGANISATIE

Waar bij de pioniers het 'Fund & Forget' principe dat de meeste vermogensfondsen hanteren goed past, gaat deze werkwijze bij organisaties die al wat verder in hun ontwikkeling zijn wringen. Wij hebben hierbij vooral naar die groep aanvragers gekeken, die zich gedurende een aantal jaren, dankzij financiële steun van vermogensfondsen, succesvol hebben kunnen ontwikkelen. Na die eerste jaren is het voor hen erg lastig om een sluitend business model te vinden zonder geld van fondsen. Ze gaan dus over het algemeen door

met aanvragen indienen bij vermogensfondsen, en hun hele werkwijze is op een gegeven moment daar omheen gebouwd: het steeds weer verzinnen van nieuwe projecten, om maar geld binnen te kunnen halen om te kunnen voortbestaan.

Het feit dat de meeste 'Fund & Forget' fondsen tijdelijke financiële steun verlenen, uitsluitend op projectbasis, en daarbij complexe administratieve procedures hanteren, levert vooral negatieve consequenties op voor de initiatieven die zich in de 'basis' fase bevinden (en soms ook nog voor de 'duurzame' organisatie). Omdat deze organisaties 'van project naar project' gaan om hun activiteiten en (de in de projectaanvraag versleutelde) exploitatiekosten door fondsen gefinancierd te krijgen, komen ze onvoldoende toe aan hun lange termijn strategie. Ze worden door de gezamenlijke manier van werken van 'Fund & Forget' fondsen gedwongen om een groot deel van hun tijd te besteden aan het schrijven van projectplannen, het invullen van uiteenlopende digitale aanvraagformulieren van fondsen waarbij complexe en steeds net iets anders geformuleerde vragen moeten worden beantwoord, en na afloop het op allerlei uiteenlopende administratieve manieren afleggen van verantwoording.

Bij een duurzame organisatie die een innovatief project apart gefinancierd wil krijgen, waarbij dus projectmatige financiering een klein onderdeel van de financieringsmix is, past 'Fund & Forget' weer wel goed.



LIEVE VAN GELDORP (MEDE-OPRICHTSTER VAN STICHTING DE STER):

Al die formulieren invullen, ik vind dat zo zonde van de tijd... Daar gaat zoveel kostbare tijd van mensen verloren die creatief zijn. En de manier van werken van fondsen zorgt er ook voor, als ik zelf terug kijk, dat je soms kortdurende projecten doet, en als we heel eerlijk zijn worden die projecten gedaan uit angst om te zorgen dat je je begroting weer rond hebt.

Nadelen van 'projectisation'

De werkwijze van veel organisaties leent zich niet altijd goed, zoals het in een recent Engels onderzoek wordt verwoord, 'to carve up its work into concrete blocks and seek out funding for each one'. Door Engelse onderzoekers wordt dit verschijnsel 'projectisation' genoemd. Organisaties wringen zichzelf daarbij in bochten om steeds nieuwe projecten te verzinnen en op te tuigen die er vernieuwend, aansprekend, baanbrekend of bijzonder uitzien en daarin hun reguliere activiteiten te 'verpakken'. Daarbij dwalen ze vaak noodgedwongen af van hun core business. Maar ze moeten dit wel doen, omdat het - over het algemeen - de enige manier is waarop ze financiering van fondsen kunnen krijgen. 'Projectisation' kan tot gevolg hebben dat een initiatief gaat 'zwalken', of juist verstart in een bestaand format, en daardoor minder maatschappelijk effectief wordt. Daarbij speelt dat na 3 jaar de meeste organisaties die zich met hun activiteiten op kwetsbare doelgroepen richten, nog niet onafhankelijk van vermogensfondsen zijn geworden. Wel krijgen ze dan steeds vaker van diezelfde 'Fund & Forget' fondsen te horen: onze steun is eindig, jullie moeten verduurzamen, wij blijven jullie niet tot in de eeuwigheid ondersteunen. Dat levert existentiële stress en bestaansonzekerheid op. Want verduurzamingsstrategieën zijn meestal niet voorhanden. Fondsen willen niet eeuwig doorgaan met steunen, dat past immers niet bij de Fund & Forget filosofie, dus op een gegeven moment krijgen initiatiefnemers te horen: dit is echt het laatste jaar.... Een innovatief project kan dan vaak toch soulaas bieden; als het er vernieuwend

uitziet, komen fondsen dan toch weer over de brugsoms.

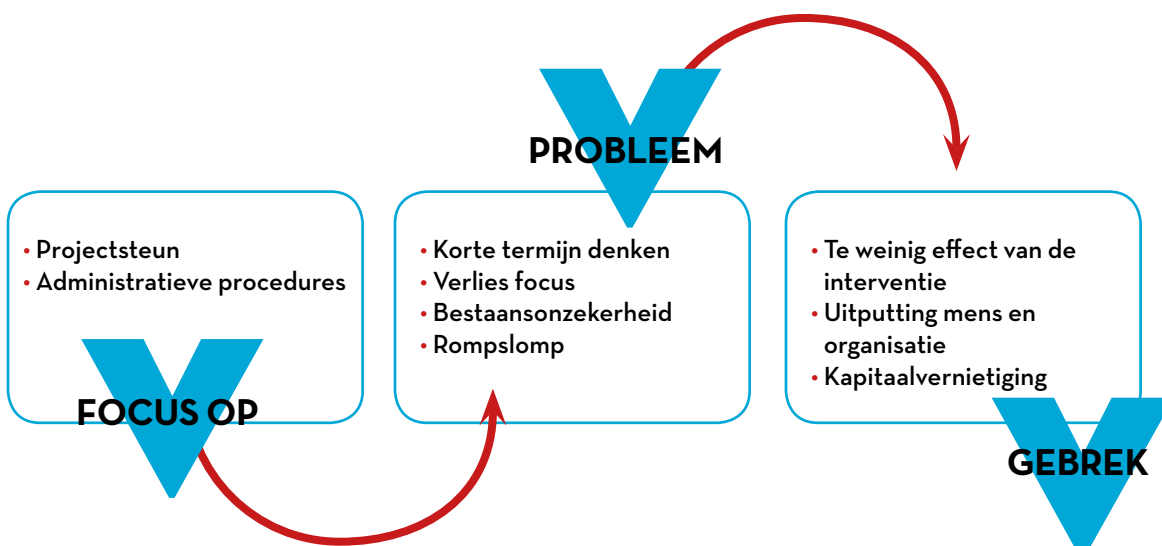
Door al deze negatieve gevolgen van projectmatige, kortdurende financiering waarbij vanuit de fondsen de nadruk ligt op administratieve procedures en verantwoording, ligt niet zelden kapitaalvernietiging op de loer - als organisaties het niet meer redden ondanks het feit dat zij een waardevolle interventie uitvoeren, omdat fondsen niet meer willen financieren óf omdat de organisatie uitgehold is door de negatieve effecten van 'projectisation'. Een waardevol initiatief stopt dan.

3.4 SELECT & OVERSEE BIJ BASIS- EN DUURZAME ORGANISATIE

Een aantal vermogensfondsen gaat - vaak vanuit een aanvankelijke 'Fund & Forget' situatie - een andere relatie aan met aanvragers die hebben bewezen (of: kunnen bewijzen) dat ze met hun interventie succesvol zijn (of: kunnen worden). Dit zijn over het algemeen initiatieven die de startfase zijn ontgroeid. Deze fondsen gaan met deze organisaties over tot een 'Select & Oversee' werkwijze.

Waar 'Fund & Forget' in principe voor elke initiatiefnemer toegankelijk is met een goed idee dat binnen de missie van het fonds past, gaat het bij 'Select & Oversee' per definitie om een beperkte groep. Aanvragers kunnen op verschillende manieren 'geselecteerd' worden.

Bij alle uiteenlopende vormen die 'Select & Oversee' kan aannemen - thematische subsidieprogramma's, core



funding of opname in een langlopend programma - vindt bij de deelnemende organisaties capaciteitsopbouw plaats. Dat gebeurt in eerste instantie vaak al door het feit dat de aanvrager minder bureaucratische rompslomp ervaart als het fonds de relatie op een andere, meer inhoudelijk betrokken manier inricht.

Thematische subsidieprogramma's of capacity building ondersteuning

De zorgvuldig geselecteerde participanten nemen bij thematische subsidieprogramma's deel aan kennis- of trainingsbijeenkomsten, wisselen onderling kennis uit (peer learning) en ontvangen een financiële bijdrage. Of ze worden individueel ondersteund in hun groeiproces naar een meer duurzame organisatie. Dit alles wordt door aanvragers als enorm waardevol ervaren. Sommige vermogensfondsen dragen financieel bij aan 'projectmatige organisatietransitie'. Dit is een vorm van projectfinanciering waarmee geld beschikbaar wordt gesteld voor organisatieverandering, strategische aanpassing en versterking van het functioneren van een organisatie om de veerkracht te versterken, de impact te vergroten en om op den duur meer financieel bestendig te zijn. Het belang van investeren in de organisatie wordt onderkend, maar de steunverlening is nog steeds wel projectmatig en tijdelijk. Deze manier van werken wordt niet op grote schaal toegepast, maar er is wel een zeer grote behoefte aan en de organisaties die door een fonds voor een dergelijk traject geselecteerd worden, zijn daar zonder uitzondering zeer enthousiast over. 'Select & Oversee' helpt organisaties die de pioniersfase ontgroeit zijn over het algemeen - in elk geval tijdelijk - verder.

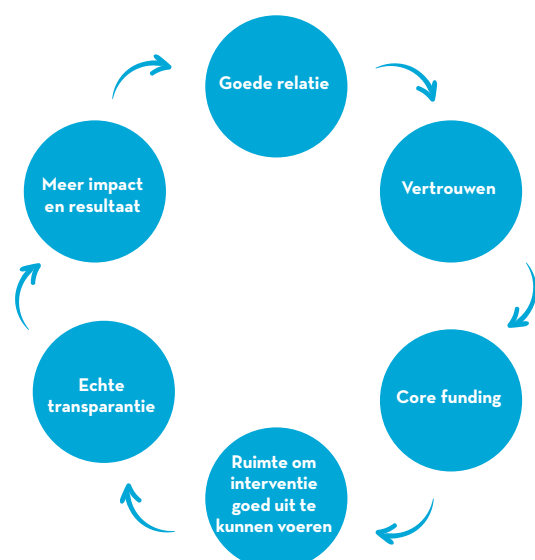
Core funding

'Select & Oversee' wordt door sommige vermogensfondsen in de vorm van 'core funding' bij een selecte groep aanvragers toegepast; bij de Postcode- en de Bankgiroloterij is dit de structurele werkwijze.

Wat is 'core funding' precies? We gebruiken de Engelse term omdat het denken over deze vorm van financiële steunverlening in Engeland verder is ontwikkeld dan in Nederland, o.a. door de recente publicaties van IVAR (Institute for Voluntary Action Research) op dit gebied. IVAR definieert in het onderzoek Duty of Care 'core funding' als volgt:

Funding that contributes to the core costs of an organisation, including support costs, income generation and governance activities.

'Core funding' draagt **op zichzelf** al enorm bij aan de versterking van de organisatie van een aanvrager. Zelfs zonder enige vorm van extra 'non financial support' is 'core funding' een belangrijke manier voor fondsen om capacity building bij aanvragers te bevorderen. 'Core funding' wordt door aanvragers van vermogensfondsen in Engeland zowel als een belangrijke vorm van capacity building gezien, als een belangrijke **voorwaarde** bij het effectief inzetten van diverse vormen van 'non-financial support', bijvoorbeeld op het gebied van strategie, lange termijn planning en het implementeren van tools om b.v. impact of resultaat te meten. Fondsen zullen niet bij elke aanvrager zomaar over kunnen of willen gaan op 'core funding'. Er moet al een vertrouwensband zijn, of die moet eerst worden opgebouwd. Een aanvrager moet bewezen hebben met het aanbod aantoonbare maatschappelijke meerwaarde te creëren, of aannemelijk kunnen maken dat in de nabije toekomst te zullen doen.



HENK VAN STOKKOM (DOENDENKERS):

'Met organisatiefinanciering kan een organisatie laten zien wat ze waard is. Met projectfinanciering kan ze laten zien dat ze 'binnen de lijntjes kan kleuren'.

Doordat er een vertrouwensrelatie tussen fonds en aanvrager ontstaat, worden in het ideale geval ook mislukkingen en minder goed verlopen activiteiten met het fonds besproken. In het Engelse onderzoek naar 'core funding' wordt benadrukt, dat een organisatie die 'core funding' ontvangt, meer ruimte heeft om een lange termijn strategie te ontwikkelen dan een organisatie die wordt gedwongen van 'project' naar 'project' te leven. Ondanks het enthousiasme voor 'core funding' bij aanvragers, staan veel vermogensfondsen hier zeer huiverig tegenover, omdat de angst leeft dat het organisaties achterover doet leunen, dat ze dus 'lui' worden en dat ze niet meer genoeg prikkels ervaren om vernieuwend te zijn. Daarnaast hebben fondsen een afkeer van de afhankelijkheidsrelatie die kan ontstaan tussen vermogensfondsen en aanvrager.

3.5 WAT VERMOGENSFONDSEN NU ZELF DOEN OM HUN AANVRAGERS TE VERSTERKEN EN LACUNES

3.5.1. AANBOD VAN VERMOGENSFONDSEN OM AANVRAGERS TE VERSTERKEN VANUIT DE 'FUND & FORGET' WERKWIJZE

Veel vermogensfondsen zijn zich ervan bewust, dat beginnende aanvragers niet altijd even bedreven zijn in het aanvragen van fondsen. Een aantal van hen helpt aanvragers daar actief bij. Een niet-uitputtend overzicht met een aantal voorbeelden is opgenomen op pagina 46.

Kanttekeningen bij huidig 'Fund & Forget' aanbod

Hierboven hebben we slechts enkele voorbeelden genoemd. Er bestaan meer soortgelijke initiatieven, door vermogensfondsen zelf genomen, om startende aanvragers de weg te wijzen in de complexe fondsenwereld, of om de 'Fund & Forget' aanvraagprocedure te vergemakkelijken. Dit aanbod door fondsen zelf voorziet overduidelijk in een grote behoefte. Er kunnen de volgende kanttekeningen bij worden geplaatst:

2. Werkwijzen vermogensfondsen en huidig aanbod capacity building vanuit fondsen zelf

	Pioniersfase	Basisorganisatie	Duurzame organisatie
Fund & Forget <i>(aanbod toegankelijk voor alle aanvragers)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursussen / workshops / advies bij fondsenwerving aangeboden door grotere vermogensfondsen • Diverse initiatieven vanuit fondsen om het aanvragers gemakkelijker te maken (elkaars aanvraagformulieren accepteren, minder hoge eisen aan startende burgerinitiatieven e.a.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij sommige fondsen bestaat de mogelijkheid om voor meerdere jaren tegelijk aan te vragen • Idem 	Idem
Select & Oversee <i>(aanbod alleen toegankelijk voor geselecteerde aanvragers)</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Oranje Groeiprogramma • Thematische subsidieprogramma's • Financiering organisatie-transitie bij individuele organisaties • Zeer incidenteel: core funding • Een groep fondsen committeert zich gezamenlijk voor meerdere jaren aan een project (in tijd afgebakend) 	<ul style="list-style-type: none"> • Core funding door Postcode Loterij, Bankgiro Loterij, incidenteel door sommige vermogensfondsen • Inschakelen en betalen organisatie-adviseurs bij aanvragers met wie langdurige band is opgebouwd • Social Impact Bonds
Commit & Integrate <i>(aanbod alleen toegankelijk voor geselecteerde aanvragers, vaak sociale ondernemers)</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning en tool bij impactmeting en -management, en non-financial support bij strategy consulting, coaching en mentoring, governance, verandermanagement, inkomstenstrategie, financieel management en netwerken. 	Idem

VOORBEELDEN VAN WAT FONDSSEN NU AL DOEN OM HUN AANVRAGERS TE VERSTERKEN

- Door medewerkers van Fonds 1818 worden cursussen, adviezen en workshops fondsenwerving aangeboden. Het VSBfonds heeft een online cursus fondsenwerving ontwikkeld. Medewerkers van het Oranje Fonds geven soms workshops fondsenwerving op diverse locaties in Nederland. Dit soort initiatieven is voor aanvragers zeer waardevol. Het zou goed zijn als andere 'Fund & Forget' vermogensfondsen op de hoogte zouden zijn van de initiatieven die collega-fondsen in deze ontplooiën, en hier hun startende aanvragers actief naar zouden verwijzen. Dat gebeurt momenteel nog niet op grote schaal; op dit terrein wisselen fondsen onderling weinig informatie uit.
- Via de website Rotterdamsefondsen.nl kunnen Rotterdamse aanvragers makkelijk uitvinden bij welke fondsen ze de meeste kans op succes hebben met hun initiatief. De website geeft ook overzichtelijke informatie over de Rotterdamse fondsen en hun aanvraagprocedures.
- Initiatiefnemers met een niet-Westerse achtergrond die actief zijn in aandachtwijken vinden het vaak erg moeilijk de weg naar de vermogensfondsen te vinden; ook vinden zij het nog lastiger dan de gemiddelde aanvrager om aan alle administratieve eisen te kunnen voldoen, zowel bij de aanvraagprocedure als bij de verantwoording achteraf. Voor deze categorie aanvragers, die vaak wel een achterban bereikt die dringend steun nodig heeft, is in Rotterdam door de organisatie Mara een cursus Van Idee naar Project opgezet, die door vermogensfondsen wordt gefinancierd. Dit is een cursus waarin initiatiefnemers van allerlei achtergronden in zes bijeenkomsten hun idee omzetten in een projectplan, en leren hoe ze daarmee fondsen kunnen werven. Na afloop van de cursus worden ze geholpen daadwerkelijk hun aanvragen in te dienen, en krijgen ze nog een jaar individuele begeleiding bij de uitvoering van hun project en bij het bijhouden van de resultaten daarvan, en de financiën daarvoor, zodat ze na afloop in staat zijn hun project goed aan de fondsen te verantwoorden. Een Haags fonds heeft deze formule overgenomen; de medewerkers van dit fonds voeren nu dezelfde formule uit voor Haagse niet-westerse initiatiefnemers.
- Het initiatief wijdoenmee.nu is gestart door een aantal vermogensfondsen, die het particuliere initiatiefnemers die zich inzetten voor vluchtelingen makkelijker willen maken om snel hun kleinschalige projecten gefinancierd te krijgen. Via een simpele aanvraagprocedure, waarbij het niet nodig is om een uitgebreid projectplan op te stellen, kunnen aanvragers op korte termijn tot een bedrag van € 2500 aanvragen.
- Het eerste gemeenschapsfonds in Amsterdam is 'Fonds voor Oost', een fonds op naam bij het Prins Bernhard Cultuurfonds (PBCF). Ymere, AFK en het PBCF hebben de start van dit fonds gefinancierd, en staan garant voor de exploitatiekosten. Het fonds faciliteert initiatiefnemers uit Amsterdam Oost op zeer laagdrempelige wijze. Iedereen die in Oost woont en iets goeds voor de buurt wil doen kan meedoen. Er hoeven slechts een paar vragen op de website te worden ingevuld. Alle aanvragen worden beoordeeld door een regelmatig roulerende groep mensen die uit de buurt komen of de buurt goed kennen, en die de meerwaarde van een initiatief voor de buurt op waarde kunnen schatten. Administratie en afhandeling van de aanvragen vindt plaats bij het PBCF. Zo worden laagdrempeligheid, een goede inbedding in de buurt en professionaliteit gegarandeerd.
- De Haagse fondsen accepteren elkaars aanvraagformulieren. Een initiatiefnemer die een project in Den Haag organiseert hoeft dan maar 1 formulier in te vullen en kan dat naar alle Haagse fondsen sturen. Dat scheelt enorm veel rompslomp.
- Bij sommige fondsen is het mogelijk om een aanvraag meteen voor 3 jaar tegelijk in te dienen.

- Er is nergens een totaaloverzicht te vinden van datgene wat vermogensfondsen op dit terrein aanbieden;
- Fondsen zijn niet altijd, of meestal niet, op de hoogte van wat er op dit terrein bij andere fondsen gebeurt en verwijzen hun aanvragers er niet, of niet altijd, naar door;
- Het aanbod is gefragmenteerd, vaak alleen lokaal of tijdelijk beschikbaar, en dekt de behoeftes bij de aanvragers slechts ten dele;
- Veel aanvragers weten de weg naar dit aanbod dus niet te vinden, en als ze het wel vinden is het niet altijd toereikend om hen in staat te stellen succesvol aanvragen in te dienen. Daar is vaak meer voor nodig;
- Het is niet goed bekend wat wel werkt en wat niet; hierover vindt tussen fondsen ook weinig kennisuitwisseling plaats.

3.5.2. AANBOD VAN VERMOGENSFONDSEN OM AANVRAGERS TE VERSTERKEN VANUIT DE SELECT & OVERSEE WERKWIJZE

Select & Oversee is een werkwijze die vooral goed werkt bij organisaties die al wat verder zijn in hun ontwikkeling. Voor veelbelovende organisaties met groeipotentie is het meest bekende 'Select & Oversee' aanbod het Groeiprogramma van het Oranje Fonds. Het Oranje Fonds heeft al ruim 10 jaar ervaring met Capacity Building (zelf gebruikt men liever de term organisatieversterking). Het gaat om de combinatie geld, kennis en contacten. Capacity Building is maatwerk (afhankelijk van de persoon en lokale context) en uit de ervaringen van het fonds bleek o.a. 'peer learning' (aanvragers leren van elkaar) erg goed te werken. Uit deze ervaringen is het Groeiprogramma voortgekomen.

Wat kunnen vermogensfondsen die volgens 'Fund & Forget' werken voor pioniers beter doen?

IDEEËN

- Vermogensfondsen zouden gezamenlijk trainingen in het schrijven van projectplannen kunnen faciliteren en financieren, en potentiële aanvragers hierop wijzen, b.v. op hun website of in gesprekken. Daarnaast zouden ze gedegen adviseurs die de sector goed kennen in kunnen schakelen (en eventueel mede financieren) om veelbelovende initiatiefnemers bij te staan bij het ontwikkelen van een goed projectplan en bij het goed neerzetten van hun organisatie. Het AFK (Amsterdams Fonds voor de Kunst) faciliteerde enkele jaren geleden bijvoorbeeld het tot stand komen van sterkere culturele organisaties door adviseurs te financieren die deze organisaties hielpen met het ontwikkelen van bedrijfsplannen.
- Ook zou voor startende pioniers een soort 'verlicht regime' ingesteld kunnen worden (zoals nu al bij Fonds voor Oost en bij 'wijdoenmee' wordt gehanteerd), waardoor ze wel snel met hun initiatief zouden kunnen beginnen, en dan b.v. bij een vervolgaanvraag pas een uitgewerkt projectplan in zouden hoeven te dienen.
- Daarnaast zou het pioniers, maar ook aanvragers in een verder stadium, enorm helpen wanneer vermogensfondsen gezamenlijk de eisen en vragen die ze in hun aanvraagformulieren aan aanvragers stellen beter op elkaar af zouden stemmen.
- Pioniers zijn vaak op zoek naar hele basale informatie. De organisatie moet geregistreerd staan (KvK, ANBI etc), moet een bestuur hebben en verantwoord met geld omgaan en moet in staat zijn om het project goed uit te voeren om de beloofde resultaten te halen.
- Het beschikbare basisaanbod van trainingen, cursussen en digitale informatie, dat pioniers verder zou kunnen helpen, zouden vermogensfondsen ook kunnen helpen verder te ontsluiten. Zij zouden aanvragers standaard meer naar dit soort al beschikbare informatie door kunnen verwijzen. Het probleem hierbij is op dit moment dat er - zoals gezegd - nog geen duidelijk overzicht van de bestaande informatie bestaat.

Groeiprogramma Oranje Fonds

Het Groeiprogramma helpt sociale initiatiefnemers om een succesvolle aanpak op te schalen. Het programma is opgestart omdat het Oranje Fonds in het land overal initiatieven zag die zelf het wiel moesten uitvinden. De gedachte was om met kennis en hulp vanuit het bedrijfsleven organisaties te helpen groeien, verstevigen en 'opschalen' in andere gemeenten. Doel van dit programma was vanaf de start voorkomen dat iedereen opnieuw het wiel moet uitvinden en bevorderen van het versnellen en opschalen van methodieken door het land.

Het Groeiprogramma is ontwikkeld i.s.m. McKinsey & Company en bood vanaf de start per editie 20 streng geselecteerde sociale pioniers een intensief training- en coachprogramma. (De opzet van de laatste editie is iets anders). Met de hulp van een persoonlijke coach uit het bedrijfsleven en steun van diverse experts op het gebied van strategie, organisatie, financieel management, transparantie en communicatie versterken de pioniers hun organisatie en vertalen zij hun groeiambities in een onderbouwd ondernemingsplan voor de komende jaren. Het programma gaat gepaard met een bijdrage van maximaal € 50.000,- per jaar gedurende drieënhalf jaar (edities t/m 2015). De opzet van het programma is een gerichte en hoge investering voor langere tijd. Het biedt begeleiding, opname in en toegang tot een krachtig netwerk, versterken zichtbaarheid, skill ontwikkeling en financiële ondersteuning.

Het Oranje Fonds kijkt bij organisaties in het Groeiprogramma naar drie aspecten: het plan, de man en de achterban. Maar de sociale pionier (de man) heeft de centrale aandacht: het fonds zet in op een overtuigend persoon en daar wordt in de selectie erg goed op gelet. Maar het gaat ook over welke missie het initiatief voor de samenleving heeft en of die aansluit bij de doelstelling van het fonds.

In 2017 start de vierde editie van het Groeiprogramma. 40 geselecteerde initiatiefnemers (met een goed idee of start) doorlopen een programma van 6 maanden, waarna de 20 besten kunnen deelnemen aan een vervolg samen met 20 andere geselecteerden (gevoerde initiatieven). Bij de aanmelding meldden zich 277 initiatieven; hieruit blijkt wel dat de behoefte aan dit soort programma's veel groter is dan de vraag.

Voordelen

Organisaties die voldoen aan de criteria van het Groeiprogramma van het Oranje Fonds en worden uitgekozen uit de vele aanmeldingen, hebben de voordelen van een programma waarin financiering, trainingen en workshops en individuele begeleiding wordt geboden. Het is in Nederland het meest spraakmakende voorbeeld van een zgn. Funding Plus praktijk. Er wordt ruimte geboden door middel van 'core funding'. Dat is wat het Oranje Fonds Groeiprogramma tijdelijk doet: door het salaris van de initiatiefnemer voor de duur van het programma te bekostigen, en door voor extra capaciteit bij de deelnemende organisaties te zorgen. Dat was een aspect van het Groeiprogramma dat door alle oud-deelnemers die wij spraken zeer werd gewaardeerd. Hierdoor ontstond daadwerkelijk ruimte om strategieën en netwerken te ontwikkelen en vaardigheden op te doen. Dit was niet mogelijk geweest als de initiatiefnemers het programma naast hun gewone werk hadden moeten doen.

Ervaringen tot nu toe met het programma

- De aanvankelijk gestelde doelen t.a.v. opschalen waren voorzichtig geformuleerd omdat hetgeen werd aangeboden (o.a. vanuit het bedrijfsleven) een experiment was. De vraag was of het idee van organisaties verstevigen en opschalen ook zou werken voor maatschappelijke initiatieven. Dat bleek inderdaad het geval te zijn. De formule werkt. Er zijn heel veel initiatieven verstevigd, er zijn er ook een flink aantal opgeschaald. Sommige initiatieven moesten echter op een gegeven moment ook weer inkrimpen.
- De eerste editie van het programma was erg op het landelijk uitrollen van succesvolle formules gericht. Het zware accent op groei en opschaling in de eerste editie van het Groeiprogramma, die er vanuit het bedrijfsleven in werd gebracht, had ook een keerzijde. Bij sommige organisaties betekende 'groei': een aantal nieuwe vestigingen in andere plaatsen starten. In het programma werden ze daarbij succesvol begeleid, maar het bleek nadien in de praktijk niet eenvoudig om voor al deze nieuwe vestigingen weer financiering voor elkaar te krijgen. Soms moesten dan die nieuwe vestigingen na een paar jaar weer sluiten. Na de eerste editie is door het Oranje Fonds dan ook de conclusie getrokken dat de exponentiele groei die nagestreefd

werd minder wenselijk is omdat dit ook een grote financieringsbehoefte creëert, dus dat het misschien beter is om 'groei' een andere invulling te geven.

- Door het succes van het programma is een soortgelijke formule door het fonds ook op andere terreinen toegepast (b.v. bij Kracht van Sport).
- Binnen het Groeiprogramma hebben deelnemers tijd om te werken aan hun organisatie (bijv. om netwerken te bouwen, op bedrijven af te stappen etc.). Aan dat aspect wordt door het fonds ook eisen gesteld. Maar het blijkt voor pioniers vaak moeilijk om zich van de praktijk los te maken. De pionier blijkt nog vaak steeds de voortrekker, de leider die nog heel lang alle praktische dingen moet doen. Voor sommigen betekent deelname aan het programma dat ze dan extra veel werk hebben.
- Wat het Oranje Fonds miste, was een poule van in de sector ervaren adviseurs die kunnen worden ingeschakeld. Adviseurs uit het bedrijfsleven of van de SESAMacademie kennen niet altijd de sector goed genoeg en geven soms adviezen die niet passen bij non-profit organisaties. Er is behoefte om adviseurs te betrekken die ervaring hebben in de sector en vanuit die achtergrond in staat zijn om onafhankelijk met betrouwbare en gedegen adviezen te komen. Soms op afstand als kritische beschouwer en soms vanuit inhoudelijke betrokkenheid in processen.
- Door het tijdelijke karakter van een programma als het Groeiprogramma bestaat het gevaar van terugval in de oude situatie voor deelnemende organisaties. Zo spraken wij meerdere organisaties die na het doorlopen van het Groeiprogramma nog steeds te kampen hadden met organisatie- en financieringsproblemen, met name bij het ontwikkelen van een duurzaam financieringsmodel en bij het 'loskomen' van financiële steun door fondsen.
- De opzet van het programma is een gerichte en hoge investering voor langere tijd in een relatief kleine groep streng geselecteerde organisaties. De vraag naar dit soort ondersteuning is echter veel groter en daar kan met de huidige omvang van het programma niet aan worden voldaan. In dat kader is het een positieve ontwikkeling dat het Groeiprogramma in de nieuwe editie van 2017 door bijeenkomsten met kennisdeling een veel grotere groep sociale initiatieven wil bereiken. Het Oranje Fonds heeft inmiddels veel kennis over

organisatie-functioneren en wil die kennis beschikbaar stellen.

Thematische subsidieprogramma's

Steeds meer vermogensfondsen gaan over op programmatisch werken. Denk bijvoorbeeld aan de 'Versnellers' van het Kansfonds, waarmee het fonds knelpunten in de samenleving wil helpen oplossen, of aan de Programma's voor kwetsbare groepen van Fonds Nuts Ohra. Twee fondsen die al langere tijd ervaring hebben met programmatisch werken zijn de ouderenfondsen Sluyterman van Loo en RCOAK. Binnen de thematische subsidieprogramma's die zij elke 3 jaar mogelijk maken, voeren diverse aanvragers meerjarige projecten uit rond een maatschappelijk relevant en actueel onderwerp. Kenmerken:

- themaprogramma's geven een gerichte impuls aan de ontwikkeling van vernieuwende concepten. Ze kunnen bijvoorbeeld bijdragen aan een positieve cultuuromslag,
- de deelnemende organisaties leren elkaar kennen en kunnen zodoende ervaringen uitwisselen (peer learning),
- door aandacht te vragen voor één thema stimuleren de fondsen de ouderensector tot discussie en reflectie,
- de resultaten en ervaringen die tijdens de themaprogramma's worden opgedaan, worden breder verspreid dan wanneer het om een op zichzelf staand project zou zijn gegaan.

Lang Leve Kunst

Lang Leve Kunst heeft als landelijk, breed samenwerkingsprogramma een structureler karakter gekregen dan de voorgaande themaprogramma's. Binnen Lang Leve Kunst wordt met een aantal grote andere partners samengewerkt (waaronder het Ministerie van OCW). Eén van de onderdelen van Lang Leve Kunst is het creëren van duurzame lokale netwerken tussen ouderenzorg en cultuur. Opgezet door de twee ouderenfondsen vanuit een duidelijke inhoudelijke visie op wat er mist in de maatschappij, richt dit programmaonderdeel zich o.a. op de ondersteuning van lokale kwartiermakers die gefinancierd en begeleid worden in hun rol als verbinder. Door actieve kennisdeling, onderzoek en begeleiding wordt een lokaal netwerk ontwikkeld met een duurzaam karakter. Lange Leve Kunst stimuleert samenwerking en verbindt

twee werelden of sectoren met elkaar (kunst en cultuur, en zorg en welzijn) die nauwelijks met elkaar samenwerken wat ouderen betreft. De traditionele activiteiten in zorg en welzijn voor ouderen zijn meer gericht op activiteitenbegeleiding, terwijl kunst ouderen juist uitdaagt om zichzelf te ontwikkelen, en daardoor veel meer kan bieden. Doel van het programma is langjarige samenwerking tot stand te brengen en netwerken te bouwen op lokaal niveau waarbij ook cofinanciering tot stand komt. Bij de start van het programma is geen open inschrijving gestart voor initiatieven, maar zijn gericht mensen als kwartiermaker benaderd en uitgenodigd om te komen met voorstellen. De 9 beste voorstellen werden na zorgvuldige selectie gehonoreerd. Het programma van 3 jaar was een combinatie tussen financiering (o.a. voor salaris van de kwartiermaker), kennisdeling en begeleiding. Twee maal per jaar kwamen de kwartiermakers bij elkaar met de programmaleiders, waarbij een belangrijk deel was ingeruimd voor 'peer learning' (leren van elkaar).

Soms waren hierbij ook de directeuren van de fondsen aanwezig. Daarnaast werden ook deskundigen betrokken als bleek dat er bij de kwartiermakers behoefte was aan extra kennis, zoals bijv. op het gebied van fondsenwerving.

De financiers van het programma toonden zich coulant en betrokken. Projecten mochten mislukken, want ze waren immers een experiment. Wel was een harde eis dat er cofinanciering werd geregeld. Er werd gekort op de vervolfinanciering om dat te stimuleren. Bij evaluatie bleek een belangrijke succesfactor dat de kwartiermaker niet alleen goed moest zijn om projecten uit te voeren, maar er ook goed in diende te slagen om lokaal fondsen te werven en partners aan zich te binden i.v.m. de cofinanciering. Wat ook belangrijk bleek is dat de organisaties waar de kwartiermakers werkzaam zijn, zich aan het project en de samenwerking committeren. Als die steun er niet is lukt het vaak minder goed.

De kwartiermakers hebben een hechte groep gevormd die langer dan het programma zullen blijven samenwerken.



CAPACITY BUILDING 3.0

Het concept 'capacity building' is in de jaren '70 ontstaan in het kader van internationale samenwerking (voorheen ontwikkelingshulp). Terwijl daarbij aanvankelijk de nadruk werd gelegd op het trainen en opleiden van medewerkers (1.0) ontstond na verloop van tijd aandacht voor het versterken en trainen van organisaties (2.0). Een nieuwe trend is het al eerder genoemde Capacity Building 3.0, dit richt zich meer op het versterken van het zgn. 'sociale ecosysteem' waarbinnen een organisatie onderdeel uitmaakt van een netwerk. Naast de maatschappelijke initiatieven die interventies uitvoeren, spelen ook vermogensfondsen, overheid, bedrijven en andere actoren daarin een rol. Vermogensfondsen kunnen hun rol als financier bij Capacity Building 3.0 anders inrichten, b.v. door inzet van contacten en netwerk, door relevante partijen bijeen te brengen of door gerichte interventies mogelijk te maken. Capacity Building 3.0 is een combinatie van het versterken van organisaties én het versterken van het sociale ecosysteem, door b.v. de werking van het systeem beter te begrijpen (impactmeting en onderzoek), samenwerking tussen organisaties en actoren te verbeteren, afstemming te optimaliseren en uitvoerende organisaties deel te laten nemen aan gezamenlijke trainingen of programma's.

Het programma Lang Leve Kunst van Fonds Sluyterman van Loo en Stichting RCOAK komt nog het dichtst in de buurt van deze manier van werken omdat hierin geld en begeleiding beschikbaar is om ten bate van ouderen het aanbod van maatschappelijk welzijn en kunstbeoefening lokaal te innoveren door de inzet van kwartiermakers. De kwartiermakers zorgen voor verbinding tussen twee werelden: die van de zorg en van de kunsten. Werelden die anders werken en nu meer op elkaar afgestemd raken. Het doel van het programma is duidelijk het versterken van een sociaal ecosysteem.



STADMAKERS IN NEDERLAND EN LERENDE NETWERKEN: VOORBEELD VAN CAPACITY BUILDING 3.0

In de recente publicatie 'Stadmakers in Nederland' (2016) wordt onderzocht, wat bottom-up-initiatieven ('Stadmakers' genoemd) nodig hebben bij het realiseren van maatschappelijke vernieuwing. Uit de 'Challenge Stad van de Toekomst' in Pakhuis de Zwijger kwam de aanbeveling voort om rond deze 'Stadmakers' (vergelijkbaar met de initiatiefnemers die wij in dit rapport beschrijven) een 'lerend netwerk' op te zetten. De conclusies over wat daarbij nodig is sluiten nauw aan bij Capacity Building 3.0:

1. Een lerend netwerk vertrekt vanuit een gemeenschappelijk maatschappelijk belang

De relatie tussen overheden, stadmakers en regimespelers gaat gepaard met spanningen door uiteenlopende perspectieven en belangen. Het is aan te bevelen om vanuit een gemeenschappelijk maatschappelijk belang het gesprek te voeren (en daar dus ook naar te zoeken). Dit vraagt om een wezenlijk andere benadering dan bijv. het faciliteren van voorzieningen voor start-ups en het bieden van een goed ondernemersklimaat.

2. Stel vooraf het doel vast

Bij de opbouw van een lerend netwerk is het van belang vast te stellen of, zonder flexibiliteit te verliezen, gewerkt wordt aan het vergroten van de juridische, institutionele, financiële of mentale ruimte, of aan een combinatie daarvan. Dit zorgt ervoor dat de deelnemers weten wat ze kunnen verwachten en op basis daarvan kunnen beslissen of ze zich wel of niet willen committeren. Deze vorm van verwachtingsmanagement voorkomt teleurstellingen.

3. Zorg voor effectieve begeleiding

Leren betekent binnen een lerend netwerk niet enkel kennisoverdracht maar vooral ook het vergroten van een handelings- of strategisch repertoire. Er is een duidelijk en op samenwerking gericht programma nodig om te zorgen voor leeropbrengst. Ook dient het programma de flexibiliteit te bezitten om te kunnen interveniëren en bijsturen.

4. Een lerend netwerk is een hybride netwerk

Stadmakers zijn actief op terreinen waarop ook andere marktspelers en overheden actief zijn.

Voorwaarde voor deelname is dat transparantie over doelstellingen en belangen hoog in het vaandel staat.

5. Intermediairs zijn belangrijk

Intermediairs die methodisch instrumenten inzetten en de belangen van alle betrokken spelers kunnen overzien, zijn waardevol. Een dergelijke functie zou continu aangeboden moeten worden.

6. Coaching is van groot belang bij het creëren van mentale ruimte

Coaching wordt door stadmakers als een bijzonder waardevol instrument ervaren. Voor veel stadmakers ontbreekt normaliter een autoriteit die moeilijke vragen stelt. Tijdens de coaching ontstaan bij uitstek nieuwe inzichten over de barrières waar stadmakers tegenaan lopen.

‘Stakeholdersmeetings’: betrekken multiple stakeholders bij verduurzaming

In Amsterdam is in het kader van het Convenant tussen B&W van de Gemeente Amsterdam en de fondsen verenigd in het Landelijk Fondsenoverleg het concept van een ‘stakeholdersmeeting’ ontwikkeld en bij het Leefkringhuis in Amsterdam Noord (bekend van de TV serie ‘Schuldig’) succesvol toegepast.

Dit concept houdt in, dat vermogensfondsen het initiatief nemen om alle financierende partners (vermogensfondsen, overheid en bedrijfsleven) bijeen te brengen rond een initiatief dat al lang bestaat, aantoonbare maatschappelijke meerwaarde heeft, maar toch elk jaar opnieuw weer in financiële onzekerheid verkeert doordat een duurzaam financieel businessmodel niet voorhanden is. Het doel is om met alle financierende partijen gezamenlijk de toekomst van het initiatief voor langere tijd te borgen en waar nodig organisatorische ondersteuning te bieden. Een uitzonderlijk voorbeeld van hoe ‘Select & Oversee’ kan worden ingevuld.

Het Leefkringhuis (particulier initiatief) slaagt erin problemen op te lossen aan de onderkant van de samenleving die de gemeente en professionele instellingen voor zorg en welzijn zelf niet opgelost krijgen. Het Leefkringhuis bestaat al meer dan 30 jaar, maar had in 2015, toen de stakeholdersmeeting werd georganiseerd, nog steeds geen stabiele financiële situatie bereikt. Drie Amsterdamse fondsen (Hulp na Onderzoek, RCOAK en het R.C. Maagdenhuis) besloten alle financierende partijen bijeen te roepen. Hier was al een ‘Funding Plus’ achtig traject vanuit het R.C. Maagdenhuis aan vooraf gegaan. De directeur steunde met zijn fonds al vele jaren het Leefkringhuis, maar hij zag dat er meer nodig was. Dus betaalde hij een adviseur om te onderzoeken wat het Leefkringhuis zou kunnen doen om financieel stabiel te worden. De adviseur ging aan de slag, praatte met heel veel mensen en ontwikkelde een ambitieus plan rond het Leefkringhuis: helemaal volgens de huidige mode ontwierp hij een strategie waarbij het Leefkringhuis meer eigen inkomsten zou kunnen gaan ontwikkelen door zich meer ondernemend op te stellen, door stakeholders als het lokale MKB als medefinanciers te benaderen - die hadden toch ook belang bij een

goed functionerend Leefkringhuis - door kortom een soort sociale ondernemer te worden. Dat plan bleek niet realiseerbaar. De directeur zag zijn rol als sociale ondernemer niet zitten en een echt sluitend business model bleek ook niet echt mogelijk.

De stakeholdersbijeenkomst, waarbij vele fondsen, wethouder Van den Burg en iemand uit het topmanagement van Ahold bij aanwezig waren, werd een groot succes; gezamenlijk stelden de partijen zich financieel garant onder voorwaarde van jaarlijkse evaluatie en terugkoppeling, en Ahold en een groot vermogensfonds stelden daarnaast capaciteit beschikbaar om de bedrijfsvoering van het Leefkringhuis te verbeteren.

De maatschappelijke meerwaarde die het Leefkringhuis in Amsterdam-Noord biedt is enorm groot en wordt door alle betrokkenen, van de burgemeester van Amsterdam tot aan de directie van Ahold, zonder meer erkend. Vandaar het commitment en de inzet die de initiatief nemende fondsen voor elkaar kregen van alle betrokken financiers - uiteindelijk wilde niemand dat het Leefkringhuis zou omvallen. En wilde men daarin over allerlei grenzen en beperkingen heen samenwerken. Maar dat laatste gebeurde niet vanzelf.

De noodzaak werd eerst door één vooruitstrevende directeur ingezien, toen werden partijen bijeengebracht (dat lukte in het kader van het convenant dat gemeente en fondsen in Amsterdam afsloten), en zo werd een belangrijk sociaal initiatief duurzaam versterkt en van de ondergang gered. Niet zonder een grote krachtsinspanning van een aantal fondsen die hun nek hierin uitstaken en besloten tot een radicaal andere werkwijze dan de gebruikelijke financiering op projectbasis.

Tijdens de evaluatie van het Convenant in de ambtswoning van de Burgemeester van Amsterdam, concludeerden fondsen en B&W dat deze formule een succes is en vaker zal worden toegepast. Januari 2017 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd rondom de Weekend Academie, een oud-deelnemer van het Oranje Groeiprogramma. Daarna wordt de formule opnieuw geëvalueerd en wordt bekeken of deze structureler kan worden ingezet.

Projectmatige organisatietransitie

Een vorm die soms wordt gekozen voor de ondersteuning van organisaties die potentie hebben om door te groeien of die al verder zijn en steun nodig hebben is die van financiering van 'projectmatige organisatietransitie'. Dit is een vorm van projectfinanciering waarmee geld beschikbaar wordt gesteld voor organisatieverandering, strategische aanpassing en versterking van het functioneren van een organisatie om de veerkracht van een organisatie te versterken, de impact te vergroten en op den duur meer financieel bestendig te zijn. Het belang van investeren in de organisatie wordt onderkend, maar de steunverlening is nog steeds wel projectmatig en tijdelijk. Voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheid die Fonds 1818 biedt voor geselecteerde organisaties die

voorheen afhankelijk waren van overheidssubsidies die nu wegvallen (steunverlening via een voorziening voor steunverlening die 'Door de bocht' wordt genoemd), het door een groot vermogensfonds gesteunde organisatieversterkingstraject van Stichting Present Nederland, en het door een aantal fondsen gesteunde transitieproces van een stichting voor moeders van autistische kinderen.

Kanttekeningen bij huidig 'Select & Oversee' aanbod

Geselecteerde deelnemers zijn vrijwel altijd enthousiast over wat vermogensfondsen aanbieden in het kader van 'Select & Oversee'. Er kunnen echter een aantal kanttekeningen bij worden geplaatst:

KANTTEKENINGEN

- De (thematische) programma's die fondsen aanbieden hebben een tijdelijk en sterk begrensd karakter. Zij die zijn toegelaten na de strenge selectie delen in het geld en de kennis. Maar de organisaties die niet tot de groep behoren vallen daarbuiten en profiteren vaak niet mee van de kennis die wordt opgedaan en van de netwerken die worden ontsloten. Het merendeel van de aanvragers komt er niet voor in aanmerking of is er niet van op de hoogte. Alleen kleine groepjes 'vallen in de prijzen'. Programma's zouden (in grotere mate dan nu al gebeurt) ook open moeten staan voor kennisdelen en samenwerking met het brede veld van initiatieven.
- Door het ontbreken van een duurzaam karakter (de meeste programma's lopen na uiterlijk een paar jaar af) bestaat het gevaar van terugval in de oude situatie ('Fund & Forget met bijbehorende rompslomp, bestaansonzekerheid en projectisation) voor deelnemende organisaties. Zo spraken wij meerdere organisaties die na het doorlopen van een dergelijke programma nog steeds te kampen hadden met organisatie- en financieringsproblemen, met name bij het ontwikkelen van een duurzaam financieringsmodel en bij het 'loskomen' van financiële steun door fondsen. Overwogen zou kunnen worden om vanuit inhoudelijke programma-focus te komen tot langdurende steunverlening in combinatie met capacity building op maat en kennisdeling en peer learning
- Een nadeel van thematische subsidieprogramma's dat door sommige aanvragers wordt genoemd, is het feit dat het vermogensfonds de inhoudelijke agenda en de voorwaarde voor deelname soms op zo'n strakke en 'van bovenaf' bepaalde manier bepaalt, dat aanvragers zich in allerlei bochten moeten wringen en zich teveel naar de agenda van de fondsen moeten plooiën, en daardoor soms hun 'core business' bij deelname uit het oog dreigen te verliezen.
- Er wordt tussen vermogensfondsen onderling weinig uitgewisseld over de ervaringen die men zelf heeft opgedaan met het organiseren van 'Select & Oversee' aanbod. Er komen soms wel evaluaties en rapporten uit, maar die worden niet breed gelezen. Zo vindt er op dit terrein in de fondsenwereld geen collectief leerproces plaats, en profiteren andere vermogensfondsen vaak niet van de lessen die door hun collega's zijn geleerd op dit gebied.

Wat willen 'basis-organisaties' zelf? Bijvoorbeeld: een intensief programma puur gericht op het vinden van duurzame financiering

Het meest prangende probleem waar maatschappelijke pioniers die al een tijd bezig zijn met hun initiatief tegenaan blijven lopen, is dat ze niet in staat zijn om duurzame financiering (met of zonder steun van vermogensfondsen) voor elkaar te krijgen. Dat kost zoveel stress dat al het andere onder grote druk komt te staan. Eerdere jaargangen van het Oranje Groeiprogramma hebben dit probleem voor veel oud-deelnemers niet opgelost.

Fondsen zouden een speciaal programma kunnen ontwikkelen dat erop gericht is om in de snel veranderende samenleving organisaties te helpen een zo duurzaam mogelijk financieringsmodel te ontwikkelen. Denk daarbij aan het overdragen van kennis over de o.a. andere manieren van werken van gemeentes en hoe initiatieven hier slim op in zouden kunnen spelen.

Een idee dat Lieve van Geldorp, die deelnam aan de Ronde Tafelsessie die december 2015 in het kader van dit onderzoek werd georganiseerd, was, dat fondsen zouden kunnen helpen om een soort peer learning programma voor 'hun' aanvragers in deze fase op te zetten dat zich uitsluitend richt op het financieel verduurzamen van de initiatieven. Het is wenselijk dat fondsen daar zelf ook actief bij betrokken zijn en ook hun expertise en netwerk hierbij inzetten:



LIEVE VAN GELDORP (OPRICHTSTER STERKAMP, OUD-DEELNEMER GROEIPROGRAMMA):

Kijk naar het Oranje Groeiprogramma, naar alle verschillende jaren... dan mag je er toch vanuit gaan dat dat mensen zijn met potentie met goede initiatieven in die tijdgeest - en dan zie je gewoon toch dat dit probleem bij hen steeds weer structureel terugkomt.

LIEVE VAN GELDORP:

Ik geloof dat er een programma zou moeten komen met alle cursussen en expertise en noem maar op, om te kijken hoe je sociaal initiatief ingebed krijgt in de maatschappij. Dit zie ik als de kernvraag: Er moet uitgegaan worden van prachtige initiatieven, want ik zie dat als de basis, met een zeer goed sociaal rendement dat ze kunnen laten zien. Het zijn stichtingen die zich hebben bewezen. Ook de kosten zijn niet te hoog. Fondsen zeggen: 'Wij willen niet eeuwig investeren'.

Maar we weten de weg niet. We weten niet hoe we precies onafhankelijk moeten worden. Daarin kunnen we samenwerken. Kunnen we daar niet een structuur voor creëren zodat er antwoorden komen. Om te verduurzamen. Dan hoeft het niet altijd naar nul, wat geld van fondsen betreft. Als je allerlei stichtingen bij elkaar zet, en hen hierbij helpt, en die gaan dan van 90 naar 30% financiering door fondsen, dat heb je al enorm veel bereikt. Iedereen gaat individueel met zijn stichting aan de slag. Je laat deskundigen praten, je zet er een coach op, zodat ze alle nu beschikbare informatie krijgen die ze nodig hebben, en weten waar ze allemaal moeten gaan kijken. Zelf gaan ze het uitvinden. En dat geeft fondsen dan weer informatie: hoe zit de markt daadwerkelijk in elkaar. Wat kunnen we realistisch gezien qua verduurzaming verwachten? Kunnen we de partijen die nu goed lopen en waar we vanaf willen, kunnen we die loslaten? Wat zijn de mogelijkheden? En dan kan er bij de fondsen weer beleid gemaakt worden. Dus je zet een groep experimenteerders bij elkaar. Doel is tweeledig. Enerzijds om informatie te vergaren hoe het daadwerkelijk zit, ... en anderzijds om dat voor elkaar te krijgen.

3.5.3. AANBOD VAN VERMOGENSFONDSEN OM AANVRAGERS TE VERSTERKEN VANUIT DE 'COMMIT & INTEGRATE' WERKWIJZE

Venture Philanthropists werken in het algemeen volgens een 'Commit & Integrate' wijze, waarbij ze een intensievere en langduriger relatie aangaan met hun 'grantees' dan fondsen die volgens 'Fund & Forget' of 'Select & Oversee' te werk gaan.

Twee Nederlandse vermogensfondsen die volgens het 'Commit & Integrate' principe werken en het verbinden van hun missie, visie en strategie met doelgerichte maatschappelijke impact ver hebben doorgevoerd zijn de Noaber Foundation en de Start Foundation.

In de missie van de Start Foundation staan twee doelen centraal: a. betaalde werkgelegenheid voor beroepsbevolking in kwetsbare arbeidsmarktpositie, en b. versterken arbeidsmarktpositie en toegang. Alle activiteiten die het fonds ontplooit (directe investeringen, bedrijfskredieten, innovaties en eigen activiteiten) staan in nauw verband met deze doelen. Het fonds levert om de doelen te verwezenlijken ook non financial support. Bij het toekennen van financiering en support wordt altijd gekeken of het project of de onderneming bijdraagt aan het bereiken van deze doelen. Het fonds neemt daarbij risico's en communiceert openlijk over successen en mislukkingen. De Start Foundation helpt organisaties ook hun impact te meten, en meet daarmee ook de impact van het fonds op het sociale probleem voor de aanpak waarvan gericht interventies worden ondersteund. De resultaten worden gebruikt voor verdere beleidsontwikkeling.

Bij de Noaber Foundation staat ook een concreet doel bij het realiseren van de missie centraal:

'De Noaber Foundation ondersteunt reactief en proactief initiatieven die op een duurzame wijze transformaties in de samenleving tot stand brengen en als gevolg daarvan impact hebben. Over het algemeen zal het daarbij gaan om initiatieven die inhoudelijk zijn gericht op het onderwerp gezondheid waarbij

informatietechnologie een belangrijke rol speelt.'

De Noaber Foundation maakt bij het ondersteunen van organisaties gebruik van een scala aan financiële middelen, gecombineerd met non-financial services op diverse terreinen.

Evenals Start Foundation heeft de Noaber Foundation ook een eigen tool laten ontwikkelen om impact te managen. Deze tool wordt aan alle ondersteunde organisaties geleverd en door hen gebruikt. De impactmeting wordt in nauwe samenhang ontwikkeld met de investeringen.

Behalve op het terrein van impactmeting en -management biedt Noaber non-financial support bij strategy consulting, coaching en mentoring, governance, verandermanagement, inkomstenstrategie, financieel management en netwerken.

Op al deze terreinen wordt ondersteuning geboden door medewerkers van het fonds zelf, die hiervoor gekwalificeerd zijn. Deze ondersteuning vormt één geheel met de financiële steun.

Start en Noaber hebben hun scope afgebakend en richten zich daarbij voornamelijk op sociale ondernemingen, niet zozeer op het geven van donaties aan non-profits. Door de zorgvuldig vastgestelde, concrete doelstellingen die deze fondsen hanteren, kunnen ze hun investeringsbeleid, hun non-financial support en hun wijze van impact meten nauwkeurig met elkaar coördineren. De hierdoor bereikte impact is concreet; het is bij elke interventie duidelijk in hoeverre deze het doel van het fonds mede helpt bewerkstelligen, en aldus in welke mate bijgedragen wordt aan het aanpakken van een concreet maatschappelijk probleem. Naast Start en Noaber is in Nederland een steeds groter aantal Venture Philanthropists actief, denk aan de Verre Bergen, de DOB Foundation e.a. Wat zij met elkaar gemeen hebben is hun grote inhoudelijke betrokkenheid bij de doelen die ze ondersteunen, en de afgebakende focus die zij aanbrengen in hun werk.

'ER ZOU EEN PROGRAMMA MOETEN KOMEN OP HET GEBIED VAN FINANCIËLE VERDUURZAMING EN MAATSCHAPPELIJKE INBEDDING'



CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

AANBOD 'CAPACITY BUILDING' SLUIT MOMENTEEL NIET GOED AAN BIJ VRAAG

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat bij maatschappelijke initiatieven vaak (latente of urgente) behoefte is aan Capacity Building op het terrein van financiering, versterken van organisatieveerkracht en het bereiken van maatschappelijk effect. De exacte behoefte wisselt en is afhankelijk van de groeifase waarin de organisatie zich bevindt.

Het 'capacity building' aanbod dat momenteel in Nederland beschikbaar is, sluit niet goed aan bij wat maatschappelijke initiatieven nodig (kunnen) hebben:

- Het aanbod capacity building is onoverzichtelijk en moeilijk vindbaar;
- Het aanbod is niet dekkend; veel is gericht op fondsenwerving, minder op organisatieveerkracht en weinig op maatschappelijk effect.
- Er is veel aanbod, deels overlappend voor startend pioniersinitiatief, maar weinig voor doorgroeiend initiatief. Vooral organisaties die andere vormen van financiering zoeken dan projectsteun, bij fondsen hebben grote behoefte aan capacity building die zeer beperkt beschikbaar is;
- Het aanbod is vaak te kort en beperkt (veel kennis, online en cursus, maar hulp bij de implementatie bij wat men in workshops leert is vaak niet voorhanden). Er is meer nodig op het gebied van begeleiding en peer learning.
- Betaalbaar en effectief organisatieadvies en -begeleiding, specifiek gericht op de behoeftes van maatschappelijke pioniers, is bijna niet beschikbaar.
- De kwaliteit van het aanbod is wisselend, en er is geen instrument om kwaliteit te meten of te beoordelen.
- Bij Capacity Building wordt tot op heden nog te vaak alleen gekeken naar personen of organisaties die moeten worden versterkt en getraind. Maar de introductie van het begrip Capacity Building 3.0 biedt aanknopingspunten voor de versterking van een 'sociaal ecosysteem' met gezamenlijke Capacity Building inspanning. De hierboven beschreven 'stakeholdermeetings' in Amsterdam, en het kwartiermakersprogramma in het kader van Lang Leve Kunst zijn daar voorbeelden van.

Het aanbod Funding Plus kan worden uitgebreid en beter worden afgestemd

Een aantal vermogensfondsen heeft een aanbod ontwikkeld om maatschappelijke initiatieven met meer dan alleen projectfinanciering te ondersteunen (denk aan het Oranje Groeiprogramma, het inschakelen en financieren van goede adviseurs bij bepaalde aanvragers, cursussen fondsenwerving die vermogensfondsen zelf organiseren, thematische subsidieprogramma's

e.d.). Zij steunen initiatieven met meer dan alleen projectfinanciering en geven daarmee feitelijk vorm aan Funding Plus aanbod.

Het huidige aanbod Funding Plus is divers, en wordt veelal door fondsen afzonderlijk (meestal zonder onderling overleg) ontwikkeld en aangeboden. De goede en minder goede ervaringen, de werkwijzen en de geleerde lessen worden alleen in beperkte mate gedeeld met andere vermogensfondsen (voor kennisdeling op dit specifieke gebied bestaat momenteel in de fondsenwereld geen voorziening). Daarnaast is het huidige 'Funding Plus' aanbod slechts in beperkte mate toegankelijk voor een selecte groepen aanvragende organisaties, terwijl een veel grotere groep aanvragers er baat bij zou kunnen hebben.

Mogelijke stappen om 'Funding Plus' breder in te zetten in de Nederlandse fondsenwereld, en om 'capacity building' en Funding Plus beschikbaar te stellen aan een bredere groep aanvragers.

- Inmiddels zijn wij met steun van een vermogensfonds gestart met een uitgebreide inventarisatie om te komen tot een **toegankelijk, overzichtelijk en vindbaar online overzicht** m.b.t. het aanbod van capacity building in Nederland waar aanvragers gebruik van kunnen maken, en dat vermogensfondsen ook kunnen raadplegen wanneer zij een organisatie 'non financial support' willen bieden op een specifiek terrein. Fondsen en maatschappelijke initiatiefnemers moeten bij het inschakelen van het aanbod **meer inzicht kunnen krijgen in de kwaliteit van het gebodene**, zodat ze weten wat ze kunnen verwachten. Ze zouden bijvoorbeeld ook openbaar moeten kunnen laten weten of de geboden ondersteuning heeft gewerkt of niet. Zoeken en kwalificeren worden in het online overzicht met elkaar verbonden. Er komt dan een mogelijkheid om reviews en beoordelingen over de kwaliteit van de dienstverlening door organisaties te laten maken.
- Inmiddels zijn wij bezig een **pool bonafide, betrouwbare en betrokken adviseurs** te vormen, die de sector goed kennen, die al door diverse vermogensfondsen en aanvragers ingeschakeld zijn bij

specifieke vraagstukken, en die bereid zijn zich - pro of low bono - in te zetten - elk met hun specifieke expertise - om hun kennis te delen in een nieuw te vormen open adviseursplatform. Wij willen met hen prangende en lastig op te lossen vraagstukken van aanvragers bespreken om deze verder te helpen, onze gezamenlijke expertise verder ontwikkelen en ons b.v. richten op vraagstukken van financiële verduurzaming, waar geen eenvoudige oplossingen voorhanden zijn. De kennis die wij - door casussen gezamenlijk te bespreken - in dit platform ontwikkelen willen we breed met de sector delen. Bij dit platform kunnen ook geïnteresseerde vertegenwoordigers van vermogensfondsen aanschuiven.

- Zo wordt het ook mogelijk om op basis van behoeftes bij organisaties en vermogensfondsen nieuw maatwerk aanbod te ontwikkelen. Aanbod dat beter aansluit bij de behoeftes van organisaties, dat langduriger beschikbaar is en strategischer kan worden ingezet.
- Na de presentatie van ons onderzoek bij het Grote Fondsen Overleg in oktober 2016 is het initiatief gestart om binnen de FIN een **'Funding Plus' werkgroep** te vormen waar periodiek best practices tussen vermogensfondsen onderling kunnen worden uitgewisseld, en waar vermogensfondsen met veel ervaring op dit gebied hun kennis kunnen delen met fondsen die geïnteresseerd zijn om bepaalde 'werkzame onderdelen' - zoals het organiseren van 'peer learning' bij groepen aanvragers - ook in te gaan zetten. Deze werkgroep kan het belang van organisatieontwikkeling van aanvragers (en ook het ontwikkelen van Funding Plus beleid) binnen de FIN meer onder de aandacht brengen. De ervaringen en 'lessons learnt' uit bestaande praktijken (zoals bepaalde themaprogramma's) zouden vanuit deze werkgroep verder verspreid kunnen worden. Deze werkgroep kan ook in kaart brengen hoe vermogensfondsen hun **netwerken** in kunnen schakelen om aanvragers verder te helpen - wat er al gebeurt op dit gebied en hoe dit structureler ingezet kan worden.
- Bij veel fondsen (met name bij hen die volgens de 'Fund & Forget' aanpak werken) ontbreekt de expertise om

aanvragers met 'non financial support' bij te kunnen staan. Ook bij hen is **'capacity building' soms nodig om meer kennis te ontwikkelen over de problematieken die bij aanvragers spelen**, en hoe die adequaat te adresseren. Er zou een voorziening kunnen komen, gelieerd aan de hierboven genoemde werkgroep, die geïnteresseerde fondsen helpt met de do's en don'ts van het bieden van non financial support. Hierin zouden vermogensfondsen die al langer werken volgens het 'Commit & Integrate' principe kennis uit hun praktijk kunnen aanreiken.

- Kennis wordt bij vermogensfondsen opgebouwd over bepaalde maatschappelijke problematiek en over diverse soorten organisaties die zij, door dagelijks hun aanvragen te beoordelen, zeer goed hebben leren kennen. Deze **kennis zou explicieter kunnen worden gemaakt, en vervolgens aan de sector terug kunnen worden gegeven** in bijeenkomsten, presentaties of gesprekken. Het is mogelijk om een soort methodiek te ontwikkelen om fondsen te helpen deze kennis expliciet te maken en breder beschikbaar te stellen. Dit zou aanvragers kunnen helpen, hun aanbod nog beter op de maatschappelijke noden af te stemmen, en kennis te nemen van 'best practices' elders in het land, waarvan fondsen vaak als enigen een overzicht hebben.
 - Er zou een **vraagbaak** opgezet kunnen worden, die door vermogensfondsen geraadpleegd kan worden die non financial support willen inschakelen bij een bepaalde aanvrager. Door deze vraagbaak kan een soort 'quick scan' van een aanvrager gedaan worden om te bepalen op welk(e) terrein(en) ondersteuning en begeleiding nodig is, en welke expertise daarbij nodig is. Vervolgens wordt dan vanuit deze vraagbaak doorverwezen naar bepaald aanbod, en kan eventueel de vinger aan de pols worden gehouden. Aan deze vraagbaak zouden vermogensfondsen die de financierende rol niet met een adviserende rol willen combineren, het contact met de aanvragers die support nodig hebben uit kunnen besteden.
- Uit onze presentatie van 28 juni 2016 aan een groep vermogensfondsen bleek dat er verschillende opvattingen bestaan over het al dan niet zelf invullen van de adviesrol bij aanvragers: sommige vertegenwoordigers van fondsen doen dat het liefst

zelf, anderen besteden dit liever uit vanwege het niet willen vermengen van rollen (beoordelaar/financier en adviseur/mentor).

- **Peer learning**, al eerder genoemd, blijkt een effectief en relatief goedkoop instrument te zijn om organisaties verder te brengen in hun ontwikkeling. In diverse themaprogramma's die door fondsen worden opgezet blijkt het 'peer learning' effect zeer goed uit te pakken. Echter, peer learning initiatieven die buiten vermogensfondsen om worden opgezet sterven vaak een zachte dood, omdat er veelal niet genoeg urgentie is om bijeen te blijven komen. Vermogensfondsen kunnen hier een belangrijke rol in spelen, door b.v. aanvragers die zij ondersteunen en die met eenzelfde maatschappelijk thema bezig zijn, of in een bepaalde regio, of die in een vergelijkbare groeifase verkeren periodiek bijeen te brengen om actuele issues te bespreken. Hierbij zou een 'low bono' adviseur uit het netwerk ingeschakeld kunnen worden.
- In Amsterdam wordt [zoals hierboven beschreven] geëxperimenteerd met het format van een '**stakeholdersmeeting**' waarbij alle belangrijke financiers bijeen geroepen worden (gemeente, bedrijfsleven, vermogensfondsen) die vaak al langdurig, en zonder het van elkaar te weten bij een maatschappelijk initiatief betrokken zijn om gezamenlijk te kijken wat nodig is voor financiële verduurzaming of voor verbetering van andere aspecten. Dit format zou in de fondsenwereld breder ingezet kunnen worden bij aanvragers die al langdurig steun krijgen van fondsen.



**HET HUIDIGE
AANBOD FUNDING
PLUS IS DIVERS,
EN WORDT VEELAL
DOOR FONDSEN
AFZONDERLIJK
ONTWIKKELD EN
AANGEBODEN.**



BIJLAGEN

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Thinking about Core Funding, IVAR, 2013

It is now or never? Thinking about Core Funding Learning from Funders, London Funders, 2014

Duty of Care • The role of trusts and foundations in supporting voluntary organizations through difficult times, IVAR, 2012

Funding Impact • Impact measurement practices among funders in the UK, Angela Kail, Alex van Vliet, Lena Baumgartner, LBG NPC New Philanthropy Capital, 2013

Building the Capacity for Impact • A report on the capacities needed by the social sector to deliver the aims of the social investment market. Impetus-PEF, 2014

A Practical Guide to adding Value though Non-financial Support, EVPA, 2015

Big and Small, Capacity building, small organizations and the Big Lottery Fund, Executive Summary, 2010

Building the capacity of the Third Sector, National Audit Office, 2009

Beyond Money. A study about Funding Plus, Institute for Voluntary Action Research (IVAR), 2011

Whose Society? The Final Big Society Audit, Civil Exchange, 2015

Capacity Building, gyms and 'just doing it', Geoff Mulgan, Nesta 2015

Supporting a stronger Civil Society. An Office of Civil Society consultation on improving support for frontline civil society organisations, Cabinet Office for Civil Society UK, 2010

Health Foundations Facilitate Translational Research Through Public-Private Partnerships Diverse Funding Models and Integration Strategies, By Waseem Awad, Anne Stolk, Fred Dijcks and Remco de Vruh, Published by TI Pharma, 2013

Supporting Social Change. A New Funding Ecology, Henry Kippin, Collaborate, 2015.

Capacity Building 3.0. How to strengthen the Social Ecosystem. Briefing Paper by Jared Raynor cs., TCC Group , 2015

Stronger Non-profits, Stronger Communities. Roles and Opportunities for Business in Nonprofit Capacity Building, Action brief, The Aspern Institute and JP Morgan Chase & Co, 2016

Third Sector Partnerships and capacity building: What evidence tells us, by Helen Kara, University of Birmingham, 2014

An Independent Mission: The Voluntary Sector in 2015, Panel on the independence of the Voluntary sector, 2015



Sociaal Ondernemerschap. De beweging naar nieuwe hybride modellen voor een andere toekomst, Lucas Meijs en Monique de Ritter, 2015

Groei. Meer, groter, sterker. De groei van sociale initiatieven, Oranje Fonds, 2015

'Van project- naar programmafinanciering bij structurele samenwerkingspartners' (2015), Ars memorandi in opdracht van Stichting Rotterdam, te downloaden via de website van Stichting Rotterdam

'De projectencarrousel: uitstappen uit die malle molen graag', S. Kooij, gepubliceerd op de website van De Dikke Blauwe, 24 maart 2016.
Link: <https://www.dedikkeblauwe.nl/articles/de-projectencarrousel>

Van Start-ups tot Striphelden, Innovaties in Ontwikkelingssamenwerking, Menno Bosman en Peter van Ier, Partos, 2014

Toezicht Toekomst Filantropie, Dedan Schmidt, Suzanne Kooij, CBF, 2014

Being there. Northern Rock's foundation approach to resourcing grantmaking, by IVAR for Northern Rock Foundation, 2015

Investeren in Leren. Inzicht in de leerbehoefte van kleine Goede Doelen in internationale samenwerking, MDF i.s.m. Partin, Cross Wise Works, MyWorld/One World, 2015

De Keerzijde van steun op projectbasis door vermogensfondsen • projectencarrousel leidt tot maatschappelijk verlies, Suzanne Kooij, 2016

Write the check and get out of the way, Column Henk van Stokkom, De Dikke Blauwe, 2016.

Maatschappelijke impact als motor voor innovatie, Karen Maas & Jacobine das Gupta, 2016
Reinventing Organizations, Frederic Laloux, Het eerste Huis, 2015

Good to Great and the Social Sectors, A Monograph to Accompany Good to Great, Jim Collins, 2005

'The Future of Foundation Philanthropy - The CEO Perspective' van het 'Center for Effective Philanthropy' 2016

Stadmakers in Nederland - Welke (kennis-) infrastructuur helpt bottom-up initiatieven bij het realiseren van maatschappelijke vernieuwing? (DRIFT / Kennisland / Pakhuis de Zwijger) 2016

OVERZICHT GEÏNTERVIEWDEN EN/OF DEELNEMERS RONDE TAFEL SESSIE / TUSSENTIJDSE PRESENTATIE RESULTATEN ONDERZOEK

Fondsen

Boudewijn de Blij

Directeur, Fonds 1818

Frieda de Pater

Directeur, Fonds RCOAK

Pieter Stemerding

Directeur Adesium Foundation

Henriette Boerma

Evaluatie-adviseur, Adesium Foundation

Eline Crins

Programma-manager Groeiprogramma, Oranje Fonds

Anne Maljers

Plv. directeur / Hoofd Projectadvies, Oranje Fonds

Koeno Sluyterman van Loo,

Secretaris Regent, Fonds Sluyterman van Loo

Tineke Kemp

Portfoliomanager Nederland, Anton Jurgens Fonds

Carla Houben

Lid curatorium Fundatie van den Santheuvel, Sobbe

Diederik Slot

Regiomanager Porticus Nederland

Michael Baumeister

Projectadviseur Porticus Nederland

Maarten van Dongen

Projectadviseur Porticus Nederland

Wim Post

Programma Manager, Noaber Foundation

Henk van Stokkom

DoenDenkers, Adviseur Stichting Dioraphte en Stichting Rotterdam

Rien van Gendt

(voormalig) voorzitter FIN, bestuurslid diverse vermogensfondsen en adviseur

Annelies Kanis

Programmadirecteur Stichting Kinderpostzegels

Henriette Hulsebosch

Directeur Kansfondsen

Frank van Beuningen

Oprichter en directeur PYMWYMIC



Jamie Gowie

Directeur Ashoka Nederland

Robert Wiggers

Adjunct Directeur Wilde Ganzen

Aanvragers

Oguz Dulkadir

Oprichter, directeur Weekendacademie

Paul Scheeders

Oprichter, directeur Leefkringhuis

Lieve van Geldorp

Oprichter en voormalig directeur De Ster Kindontwikkeling

Marieke van den Berg

Voormalig directeur De Ster Kindontwikkeling

Fiene van Loock

Directeur Family Factory

Arjan Klein

Regioadviseur & adviseur fondsenwerving Stichting Present

Hans Pijls

Oprichter en directeur Stichting de Wending

Wouter Joop

Oprichter en partner De Marsen

Pieterneel van Amelsfoort

Oprichter en directeur Stichting Diva Dichtbij

Intermediairs

Dedan Schmidt

Adviseur en voormalig interim directeur CBF

Mark Molenaar

Communicatieadviseur NOV

Joost van Alkemade

Directeur NOV

Caroline Kroon

Data Openers

Monique van Bijsterveld

Directeur Stichting Lokale Fondsen en adviseur

Erika Happe

Manager sectorplan Cultuur, Cultuur + Ondernemen

Senna Bouteba

Trainer Blooming en medewerker VSB fonds

Lianne Peters

Adviseur, Vrm. directeur KF Heinfonds

Andre Hendriks

Adviseur/projectleider

Jan Andreae

Trainer en coach, oprichter de Andere Academie

Hans Gierkink

Adviseur en directeur Change Up

Marlon van Dijk

Directeur Sinzer

Oberon Nauta

Adviseur

Albert-Jan Kruijer

Instituut voor Publieke Waarden

Bart Romijn

Directeur Partos

Arthur Peelen

Adviseur en oprichter Peelen Advies

Joep Mourits

Bestuurslid Kansfonds en adviseur

Rieke Schouten

Adviesbureau Liriek

Boris Franssen

Adviseur en medeoprichter Blauwe Noordzee

Verenigd Koninkrijk

David Bonbright

Directeur Keystone Accountability

Ben Cairns

Directeur IVAR

Carolyne Slocock

Directeur Civil Exchange

Sally Bagwell

Senior Consultant

NPC / New Philanthropy Capital

Jane Leek

Country head Porticus UK

Julia Grant

Directeur Impetus PEF

OVER DE AUTEURS



Denny de Jong werkt ruim dertig jaar met en voor maatschappelijke organisaties. Afgestudeerd als andragoloog en organisatiekundige heeft hij zich aanvankelijk vooral beziggehouden met projectorganisatie, ontwikkeling en fondsenwerving. Na verbonden te zijn geweest aan o.a. Amnesty International en het Mensenrechteninstituut van de Universiteit van Utrecht heeft hij 20 jaar met zijn bedrijf Ideëel Organiseren projecten en evenementen voor goede doelen organisaties ontwikkeld en uitgevoerd. Denny was als programmadirecteur gedurende vier jaar verantwoordelijk voor het Civil Society congres. De laatste zeven jaar concentreert hij zich met name op het begeleiden en adviseren van organisaties op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs, ontwikkelingssamenwerking en de goede doelen wereld in Nederland en in het buitenland bij strategie, organisatieopbouw en financiering. Daarnaast is hij docent en trainer.

Denny de Jong

www.offspring.nu

deny@offspring.nu

tel. 06-52364842



Suzanne Kooij richtte in 2009 het adviesbureau Ars memorandi op, dat zich richt op beleidsontwikkeling, onderzoek en strategie in de filantropische sector. Zij voerde vanuit dit adviesbureau opdrachten uit voor diverse landelijk werkende vermogensfondsen. Sinds 2013 ligt de focus van Ars memorandi voornamelijk op het ontwikkelen van een nieuw systeem van toezicht, verantwoording en kwaliteitsverbetering voor de filantropische sector: het Validatiestelsel Filantropie. In 2014 schreef Suzanne samen met Dedan Schmidt het rapport 'Toekomst toezicht filantropie', in opdracht van het CBF. Dit rapport vormde de basis voor de nieuwe erkenningsregeling voor goede doelen. Sinds 2015 is Suzanne coördinator van de ontwikkeling en implementatie van deze nieuwe erkenningsregeling. Sinds 2016 bekleedt zij daarnaast de functie van secretaris bij SBF (Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie).

Suzanne Kooij

www.arsmemorandi.nl

suzanne.kooij@icloud.com

tel. 06.22495928

