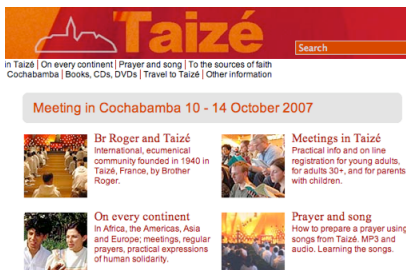


GOEDE DOELEN ALS SECTOR: VOLWASSEN WORDEN IN DE MONDIALE NETWERKMAATSCHAPPIJ.

Eén overheersende ontwikkeling beheerst de toekomst van velen van ons: de opkomst van de *global networked society*.¹ Door de complexiteit van deze nieuwe samenleving wordt het steeds moeilijker een antwoord te vinden op vragen als 'wie ben ik?' en 'wat draag ik bij?'. Dat geldt voor mensen én organisaties. Het vraagstuk van de *identiteit*.



Sommigen zoeken en vinden een nieuwe identiteit vooral in een virtuele wereld. Second Life.



Anderen vinden hun nieuwe weg in *communities*. In een spirituele omgeving. Taizé.

Aan universiteiten zijn studies in spirituele vakken razend populair. Op internet worden ontelbare gemeenschappen gebouwd op gemeenschappelijke interesses. Met vriendennetwerken. Hyves, Facebook. Xing en LinkedIn voor zakelijke contacten.

Marc Andreessen, rijk geworden met Netscape, steekt nu zijn geld in software, waarmee iedereen zijn eigen netwerk kan bouwen via internet.

Het zoeken naar identiteit heeft ook iets van 'back to basics'. Waarop kan ik terugvallen, als de wereld om me heen zo complex en onzeker wordt? Het verklaart onder meer de roep om *authenticiteit*.

Waarom is identiteit zo belangrijk?

Identiteit betekent zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen is de basis van autoriteit, van legitieme macht.

¹ Manuel Castels, 'The Rise of the Networked Society', Blackwell, 1996

De traditionele civil society verliest in de westerse wereld aan macht door de beschreven dynamiek. De instituties, die de oude civil society vormen zijn hun identiteit en een deel van hun macht kwijt. Vakbonden, kerken, politieke partijen. Natuurlijk gezag wordt vervangen door wantrouwen. De crises in deze instituties kunnen veelal worden herleid tot de zoektocht naar nieuwe identiteit.

Wie trekt er aan de touwtjes?

We verdedigen de stelling, dat de legitieme macht van de goede doelen wereld, ook wel omschreven als de filantropische sector, beperkt is.

Op het congres Civil Society 2007 was de centrale vraag: “*Wie trekt er aan de touwtjes?*” De programmering was vooral op *micro* niveau uitgewerkt, en ging bovendien met name over één kant van goede doelen organisaties: de fondsenwerving. Over gevers, over segmentatie, over professionalisering en concurrentie. Belangrijke zaken, maar het ging niet over de vraag hoe de sector op *macro* niveau verder moet. *Wie trekt er macro aan de touwtjes?*

Laten we de verschillende partijen even kort de revue laten passeren, om vervolgens aan te komen bij de charitatieve sector.

Ondernemingen en ondernemers? In de innovatieve kracht van ondernemerschap ligt de basis voor welvaart en welzijn. Terug naar de beginselen van Schumpeter.² Een welvaart waarin velen delen en zoveel anderen nog niet. Armoede wordt uiteindelijk niet bestreden door overheden of goedwillende ngo's, maar door ondernemers, die handelen vanuit een modern-kapitalistische principes. Met krachtige visionaire overheden als toezichhouders. En ontdaan van de kapitalistische excessen anno 2007.

Trekken *overheden* aan de touwtjes? Het antwoord hangt direct samen met omvang en samenhang van een natie, met het democratisch gehalte van de natie, met de mate van centrale sturing, met presidentiële macht, met het soort parlementaire stelsel, etc.

Trekt de *burger* aan de touwtjes? Fukuyama³, sociaal wetenschapper, legt de relatie tussen burger en civil society als volgt: “A thriving civil society depends on a people's habitus, customs and ethics.”⁴

In Nederland, zoals in vele andere landen, heeft de civil society in directe zin aan macht gewonnen (terugtrekkende overheid en zo), maar verliest indirect aan macht. De socioloog Castels: “...*civil societies shrink and disarticulate because there is no longer continuity between the logic of powermaking in the global network and the logic of association and representation in specific societies and cultures.*”

Toch is het de vraag of of civil societies krimpen, of dat zij vooral van vorm veranderen.

Castels zegt in een recent boek: “*Societies change through conflict and are managed by politics. Since the Internet is becoming an essential medium it is obvious that social movements and the political proces use and will increasingly use the Internet*

² Joseph Schumpeter, ‘Capitalism, Socialism and Democracy’, 1943

³ Francis Fukuyama, ‘Trust’, Free Press, 1996

⁴ Fukuyama legt nog een andere relatie: En hij legt ook een andere relatie: “...liberal political and economic institutions depend on a healthy and dynamic civil society for their vitality.”

as well, making it a privileged tool for acting, informing, organizing, dominating and counter-dominating”⁵

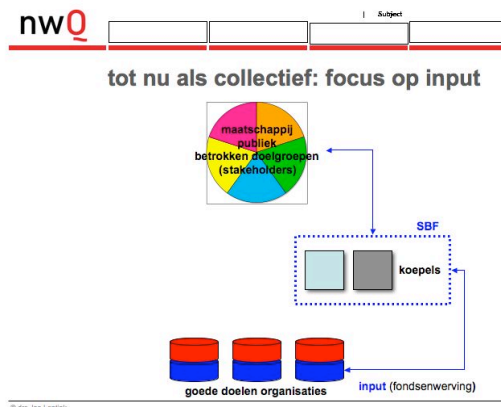
Heeft het collectief aan goede doelen macht?

In de moderne civil society spelen goede doelen organisaties een zichtbare rol. Maar hun macht lijkt beperkt. Er is sprake van wantrouwen m.b.t. besteding, transparantie. Individuele merken ontlenen hun waarde éézijdig aan de *instrumentele* waarde van het *merk* van de organisatie. De instrumentele waarde is vaak congruent met het primaire doel. Nierstichting voor de nieren. Natuurmonumenten voor de natuur. Etc. De koepelorganisaties hebben weinig mogelijkheden. Samenwerking in SBF Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie bestaat nog maar een jaar.

We constateren een strategisch mankement

Aan de beperkte macht van goede doelen organisaties ligt echter ook een essentiële strategische factor ten grondslag. De nadruk in de collectieve samenwerking ligt vooral op de input.

Fondsenwerving in vele soorten en maten, de oude direct marketing middelen, de nieuwe media. Inzicht in de geveer, segmentatie en differentiatie.



Individuele goede doelen organisaties

besteden aandacht aan output. *Wat doen we met uw geld, wat willen we bereiken, wat hebben we bereikt?*

De voorlichting is vaak nog gebrekkig, maar groeit in volume en kwaliteit. Ook nieuwe initiatieven richten zich op de geefkant. De Donor Academy.

Veel meer aandacht voor de collectieve output

Centraal staat in de naaste toekomst de vraag van de *gezamenlijke output*.

Waar staan de goede organisaties samen voor? Wat is het totale maatschappelijke belang, wat is het geaggregeerde economisch belang? Wat is het scenario als de goede doelen sector collectief een neergaande lijn zou gaan vertonen in inkomsten en bestedingen? Wie zou de portfolio aan activiteiten moeten overnemen en voortzetten? Het bedrijfsleven met een veel grotere component aan *maatschappelijk verantwoord ondernemen*? De overheid, met de belastingbetaler als sponsor? Chaos in allerlei sectoren van de samenleving zou waarschijnlijk het resultaat zijn.

⁵ Manuel Castels, 'The Internet Galaxy', Oxford University Press, 2001



Daarom moet de *community* van organisaties met maatschappelijke doelen zowel individueel als collectief de bakens verzetten.

Versterking van de merkoriëntatie.

Op individueel niveau moet worden gewerkt aan de merkoriëntatie: het sturen van beleid vanuit in het merk verankerde waarden.

Hankinson, onderzoekster aan de Universiteit van Surrey, stelt vast: “ *High brand oriented fundraising managers attract more voluntary income than low brand oriented fundraisers.*”⁶ Als illustratie nog een conclusie van Hankinson.

Bringing the brand alive

A charity that fails to behave consistently with its stated brand values will lack credibility and ultimately, fail to invoke the donors' charitable donations. Fundraising managers should play a strong role within the charity organisation to enable employees to 'act out' the charity's brand values. If, for in-

Onderzoek onder meer in Zweden heeft aangetoond dat hogere merkoriëntatie een betere ratio tussen inkomsten en kosten (rendement) oplevert.

Strategie anno 2008: van input naar output

In managementsturing, in samenwerkingsvormen, in de cultuur van de sector, in communicatie moet de strategie veranderen. Van een nadruk op de input naar *focus op output*, individueel en collectief. Naast de Donor Academy richten we de *Social Actors Academy* op. Van filantropie naar maatschappelijk belang.

De legitieme macht die daardoor wordt verkregen in de maatschappij, bij het publiek en bij de *stakeholders* zal leiden tot een nieuwe en krachtige positie binnen de moderne civil society. De collectieve focus op output zal uiteindelijk ook worden omgezet in een sterke financiële basis.

De *output* waarde moet worden berekend of op z'n minst worden geschat.

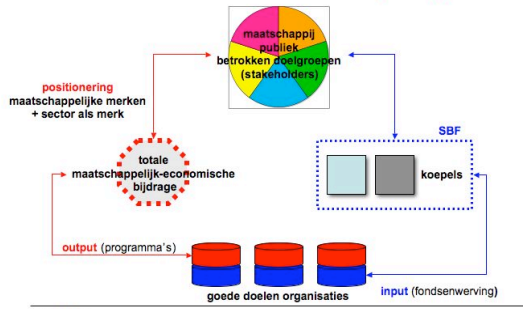
De waarde van de *resultaten* van projecten: van onderzoek, internationale hulp, locale projecten. Elke investering van een maatschappelijke organisatie kent een vermenigvuldigingsfactor: de *multiplier*. De investering is 100, de output heeft een waarde van bijvoorbeeld $10 \times 100 = 1000$.

Neem de economische waarde van vrijwilligerswerk. We weten hoeveel uren vrijwilligers gemiddeld aan vrijwilligerswerk wordt besteed. Vermenigvuldig het met een gemiddeld uurtarief en een enorme economische waarde wordt zichtbaar.⁷

⁶ Philippa Hankinson, 'Impact of brand orientation on managerial practice', International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2001

⁷ als het werk van de 900.000 vrijwilligers, die werken voor de leden van de VFI door betaalde krachten zou moeten worden gedaan is zeer ruw geschat een bedrag van tussen € 3 en 5 miljard op jaarbasis nodig. Deze schattingen moeten natuurlijk worden verfijnd.

2008 en verder: **focus op output!**



© drs. Jan Lantink

De nieuwe strategie moet leiden tot een heldere identiteit (*wie zijn we, wat dragen we bij?*) tot autoriteit en tot legitieme macht. De strijd om subsidies en sponsoring wordt vaker beslecht in het voordeel van de maatschappelijke organisaties.

Op nog concreter niveau: de nieuwe strategie zal gemeten in donaties en contributies uiteindelijk effectiever blijken te zijn dan een verdere intensivering van huidige en nieuwe methoden van fondsenwerving en ledenwerving. Die activiteiten moeten natuurlijk doorgaan, want concurrentie tussen maatschappelijke merken blijft bestaan. Maar de afhankelijkheid van de *conjunctuur* van het geven wordt minder. De focus in beleid, organisatie, marketing en communicatie moet worden verlegd naar de output van de sector.

De gehele sector wint zo aan duurzame kracht.