

# Van project- naar programmafinanciering bij structurele samenwerkingspartners

Suzanne Kooij en Ars memorandi



**Ars memorandi**  
Onderzoek en beleid

**STEK**





## Van project- naar programmafianciering bij structurele samenwerkingspartners

Schets mogelijke nieuwe relatie tussen vermogensfonds en maatschappelijke organisatie

Onderzoek in opdracht van Stichting Rotterdam, uitgevoerd bij Stek, stichting voor stad en kerk

Auteur: Suzanne Kooij, Ars memorandi

Met ondersteuning van Wendy Molenaar (verslaglegging gesprekken) en Nathalie Keijzer (grafieken en tabellen)

Verkorte versie voor externe verspreiding, Juni 2015

# 1. Actuele maatschappelijke veranderingen, huidige werkwijze vermogensfondsen: hoe kan het beter?

## Inleiding

'Als fondsen evolueren we van eenmalige geldschietters voor projecten tot partners van maatschappelijke initiatieven.' Dat was de belangrijkste conclusie van het FIN symposium *Langdurige financiering van maatschappelijke initiatieven*, dat werd gehouden op 7 oktober 2010.

De vraag waarover vermogensfondsen tijdens dit symposium discussieerden was: hoe pakken we langdurige financiering in de praktijk aan? Een aantal vertegenwoordigers van initiatieven die al langer door fondsen ondersteund worden - zoals Sterkamp en Mara - lieten tijdens het symposium noodkreten horen. De kwaliteit en het nut van hun initiatieven stond aantoonbaar boven kijf, maar toch moesten ze elk jaar weer een groot deel van hun tijd en energie aan fondsenwerving besteden. Met veel stress en maatschappelijk verlies als gevolg. Zouden fondsen gezamenlijk hun werkwijze niet anders kunnen organiseren?

Na afloop van het symposium concludeerde Rien van Gendt, voorzitter van de FIN: 'Mijn sympathie ligt bij de Sterkampen van deze wereld'. Dit gevoel werd breed gedeeld bij de aanwezige fondsen. Eind 2014, vier jaar na dato, is de maatschappelijke nood verder gestegen. Ondanks de voornemens die na het symposium werden uitgesproken, is de gezamenlijke werkwijze van fondsen, bezien vanuit de aanvragers, er niet op vooruitgegaan. Integendeel: zij ervaren meer bureaucratie dan ooit. Slechts heel weinig fondsen zijn zich daadwerkelijk op gaan stellen als 'partners van maatschappelijk initiatief'. Die beweging is slechts aarzelend op gang aan het komen en verdient meer 'drive' van de gezamenlijke vermogensfondsen.



## Van project- naar programmafinanciering

Een belangrijke vraag van Stichting Rotterdam is hoe te komen van project- naar programmafinanciering. Stichting Rotterdam overweegt om bij bepaalde aanvragers, met wie reeds een jarenlange (vertrouwens)band bestaat over te gaan op programmafinanciering. Voor de betrokken organisaties biedt dit grote voordelen. De stichting wil weten wat een goede manier is om deze overgang te maken, en wil de voordelen van een andere manier van werken in kaart brengen. Suzanne Kooij van Ars memorandi is gevraagd dit te onderzoeken. Dit rapport geeft de uitkomsten van het onderzoek weer, dat is uitgevoerd in de periode van april tot en met november 2014.

## Geen evaluatie-onderzoek, maar onderzoek naar mogelijke verbetering werkwijze fondsen

Uiteindelijk is dit onderzoek vooral uitgemond in een beschrijving van de huidige werkwijze van de fondsen *gezamenlijk*, zoals die wordt ervaren door organisaties als Stek die voor een deel van hun financiering afhankelijk zijn - en naar alle waarschijnlijkheid zullen blijven - van fondsen.

Door in kaart te brengen wat het aan energie en tijd kost om elk jaar via fondsenwerving een bedrag aan te vragen van rond de 3 ton voor de diverse projecten en initiatieven die Stek ontplooit, laten wij zien in dit onderzoek wat het op zou kunnen leveren wanneer meer fondsen op een andere manier zouden gaan werken. We laten zien wat het organisaties bespaart als fondsen overstappen op programmafinanciering in combinatie met meer onderlinge afstemming en echte inhoudelijke betrokkenheid - en dat laten we vooral zien door een kijkje in de huidige keuken te bieden van Stek als fondsenwervende organisatie.

Dit rapport is nadrukkelijk *geen* evaluatie van Stek. Er wordt geen enkel waarde-oordeel uitgesproken over de manier waarop Stek de doelstellingen realiseert. De manier waarop Stek worstelt met het zo efficiënt en effectief mogelijk inrichten van het proces van fondsenwerven is universeel; alle organisaties die geheel of gedeeltelijk van fondsen afhankelijk zijn kennen dezelfde worsteling. De beschrijving van het fondsenwervingstraject bij Stek is in die zin illustratief voor vele andere, vergelijkbare organisaties.

## Huidige werkwijze fondsen

Men zou een karikatuur van de huidige werkwijze van een doorsnee vermogensfonds als volgt kunnen kenschetsen:

Het fonds voert een officieel beleid waarbij met name *projecten* ondersteund worden, en (liever) geen exploitatiekosten. Die projecten vallen vooral in de prijzen wanneer ze nieuw óf vernieuwend, aansprekend, baanbrekend of bijzonder zijn. Fondsen communiceren aan de buitenwereld dat organisaties in principe alleen voor een afgebakende periode (meestal tussen de 1 en 3 jaar) financiële steun kunnen ontvangen.

Daarbij is het de bedoeling van fondsen dat projecten na een bepaalde periode (lieft 3 jaar) afgerond zijn of *op eigen benen* kunnen staan. Op eigen benen staan betekent dat ze financieel onafhankelijk van fondsen zijn geworden. Nog steeds wordt vaak de wenselijke situatie aldus geschetst: 'dat de overheid dan de financiering overgenomen heeft' - ook al is dat scenario in het huidige tijdsgewricht steeds onrealistischer geworden voor de meeste initiatieven.

Fondsen gaan er impliciet van uit dat zij organisaties scherp en innovatief houden door projecten alleen gedurende een beperkte periode te ondersteunen ('want anders gaan ze achterover leunen', of 'want daarna moeten ze zelfstandig worden'), na een beperkte periode een verduurzamingsstrategie te eisen, en geen exploitatiekosten te financieren.

Een angst die bij veel fondsen speelt, en die een reden is van het huidige beleid, is dat ze bang zijn om 'hun hele budget vast te timmeren met vaste contracten: er moet ruimte blijven voor nieuw beleid'. Ook is er een grote angst dat organisaties afhankelijk van het fonds worden of verstarren, en met hun aanbod niet meer aansluiten bij de steeds veranderende maatschappelijke noden.

Uit een kleine enquête gehouden onder de deelnemers van het Landelijk Fondsenoverleg blijkt, dat de meeste bevroegde fondsen voelen dat er iets 'wringt'. Zoals Rien van Gendt recentelijk stelde tijdens zijn presentatie bij de jaarvergadering van het R.C. Maagdenhuis: 'Eigenlijk is het misdadig om organisaties in een projectencarrousel te dwingen'. Dit inzicht wordt breed gedeeld, maar het is toch nog onduidelijk wat een uitweg uit de huidige situatie zou kunnen zijn.

Fondsen kiezen er in deze tijd steeds meer voor, om hoge eisen te stellen aan projectaanvragen middels uitgebreide aanvraagformulieren met complexe vragen. Elk fonds houdt er daarbij *nét* weer een andere aanvraagprocedure op na, met de nadruk op *nét* weer andere aspecten, hetgeen bij aanvragers tot veel administratie en rompslomp leidt. Wat dit precies voor aanvragende organisaties betekent komt in dit onderzoek uitgebreid aan de orde.

## Tweesporenbeleid

Uit de in het kader van dit onderzoek gehouden interviews en de enquête onder vertegenwoordigers van fondsen blijkt, dat veel fondsen er een tweesporenbeleid op na houden wat langdurige steun aan maatschappelijke organisaties betreft. In hun officiële discours, bijvoorbeeld op hun website, laten de fondsen weten organisaties alleen voor korte duur te willen en kunnen ondersteunen. Bij doorvragen bleek dat al deze fondsen ook een aantal organisaties al zeer lang, structureel, ondersteunen. Bij sommige fondsen krijgen deze langdurig ondersteunde organisaties, die ofwel 'kernpartners' of 'parels', ofwel 'winkeldochters' ('waar je mee blijft zitten') worden genoemd, een **aparte behandeling** en hoeven ze niet elk jaar een bureaucratische aanvraagprocedure door. Bij andere fondsen worden deze organisaties op dezelfde manier als andere aanvragers behandeld. Stek wordt door de meeste bevroegde fondsen als een 'kernpartner' of een 'parel' gezien, en zeker niet als een 'winkeldochter', maar heeft bij al deze fondsen te maken met steeds weer andere benaderingen en procedures.

## Huidige situatie waarin organisaties als Stek zich bevinden

Zowel de maatschappij als geheel, Stek als uitvoeringsorganisatie en Stichting Rotterdam als in de maatschappij investerend vermogensfonds bevinden zich op een 'scharnierpunt'. De 'participatiesamenleving' die de (terugtrekkende en bezuinigende) overheid nastreeft, gecombineerd met de huidige economische crisis, stellen organisaties als Stek die zich inzetten voor mensen 'die door alle vangnetten heen vallen' voor grote uitdagingen. Daarom is het belangrijk dat de organisatie zo efficiënt mogelijk kan werken, om met minder middelen toch nog maximaal de doelgroepen te kunnen blijven ondersteunen. Vanuit dit gezichtspunt is Stichting Rotterdam geïnteresseerd in de manier waarop het fonds Stek langdurig en effectief kan (blijven) ondersteunen, en naar wat dat de maatschappij oplevert.

Stek heeft maximale openheid getoond tijdens dit onderzoek. Stek is een unieke organisatie, maar de administratieve rompslomp die fondsenwerving met zich meebrengt, en die in dit onderzoek inzichtelijk wordt, komt in ongeveer dezelfde mate voor bij alle organisaties die voor (een deel van) hun inkomsten afhankelijk zijn van fondsen. Dit bleek uit navraag bij een groot aantal vergelijkbare organisaties.

Daarom is het belangrijk dat de fondsen die kennis nemen van dit rapport Stek niet 'afrekenen' op de openheid die juist deze veelzeggende onderzoeksresultaten mogelijk heeft gemaakt. Stek heeft zich als organisatie opengesteld voor dit onderzoek in de hoop dat fondsen zo inzicht kunnen krijgen in wat hun gezamenlijke werkwijze voor aanvragers betekent. Daarbij hecht de directie van Stek er zeer aan, te benadrukken hoeveel waardering er is voor de steun die de organisatie jaar in, jaar uit van fondsen ontvangt. Zonder deze steun zou Stek veel minder kunnen doen, en Stek is de fondsen dan ook oprecht dankbaar.

## 2. Analyse huidige samenwerking Stek - vermogensfondsen

### **Stek en fondsenwerving**

Zoals dat bij veel vergelijkbare maatschappelijke organisaties het geval is, heeft Stek diverse inkomstenbronnen, waar donaties door vermogensfondsen er één van vormen.

In hoofdstuk 1 hebben we een schets gegeven van de manier waarop fondsen meestal werken, met een voorkeur voor kortlopende, afgebakende 'projecten', waarbij een aanvragende organisatie steeds weer opnieuw bij de verschillende fondsen diverse, uiteenlopende aanvraagprocedures moet doorlopen. Dit houdt in dat voor elk project dat Stek uitvoert, elk jaar opnieuw weer een enorme wervingsmachine moet worden opgetuigd om de begroting rond te krijgen. Ook bij veel fondsen die Stek feitelijk structureel ondersteunen, moet elk afzonderlijk project weer door de diverse procedures heen, met steeds weer een onzeker eindresultaat - succes is ook als er een lange relatie tussen aanvrager en fonds bestaat bij voorbaat zeker niet altijd gegarandeerd.

Stek heeft er alles aan gedaan om het hele proces van fondsenwerving zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Toch is het toch elk jaar weer een enorme toer om het benodigde geld bij de fondsen te werven.

Dat is - zo bleek ook al uit het FIN symposium in 2010 - voor alle organisaties die langdurig van fondsen afhankelijk zijn zo. Uit navraag blijkt, dat organisaties die vergelijkbaar zijn met Stek allemaal worstelen met de grote hoeveelheden tijd en rompslomp (en dus geld) die het elk jaar weer opnieuw moeten aanvragen van fondsen met zich meebrengt.

Een organisatie als Stek valt, zoals we in hoofdstuk 1 al beschreven, voor veel financierende fondsen in de categorie 'kernpartner' of 'pareltje': er is meerjarige, langdurige steun vanuit deze fondsen voor de organisatie, maar wel vrijwel altijd op projectbasis. Dat betekent dat de gevolgen van het 'twee-sporenbeleid' van fondsen: naar buiten toe communiceren dat alleen kortdurende steun voor afgebakende projecten te verwachten is, maar feitelijk bepaalde organisaties toch langdurig steunen, bij Stek goed waarneembaar zijn. Aan de ene kant een goede reputatie bij fondsen, een zeker commitment, betrokkenheid. Maar in de praktijk: voor elk project steeds weer opnieuw de diverse aanvraagprocedures moeten doorlopen.

## **Hoe ervaren maatschappelijke organisaties als Stek de samenwerking met fondsen?**

Uit gesprekken met de fondsenwerver van Stek, maar ook met het management kwam een rijk geschakeerd beeld van de fondsenwereld, gezien vanuit 'de andere kant', naar voren.

Stek ervaart dat de administratieve rompslomp die bij het werven van fondsen komt kijken, de laatste jaren enorm is toegenomen. Dit wordt ervaren als de keerzijde van het professionaliseringsproces dat fondsen de afgelopen tijd hebben doorgemaakt. Met die professionalisering worden aanvragende organisaties op twee manieren geconfronteerd:

1. De meeste fondsen zijn overgegaan op een digitale aanvraagprocedure, die bij elk fonds net weer iets anders is ingericht
2. De vragen die tijdens die procedure moeten worden beantwoord, zijn ingewikkelder en complexer te beantwoorden dan voorheen.

Met het invullen van alle digitale formulieren is veel tijd gemoeid. Vroeger konden organisaties gewoon dezelfde brief naar verschillende fondsen sturen, maar nu vereist elk fonds een eigen aanpak. Een ander nadeel van de digitaliseringsslag die fondsen hebben gemaakt: je kunt in de standaard invulvelden van de formulieren vaak niet goed en overtuigend het verhaal van het project vertellen. Daarom moet Stek nu veel meer moeite doen om projectplannen als een soort 'glossy's' te ontwerpen. Vroeger werd het verhaal in de brief verteld, en werd het projectplan alleen als factsheet bijgevoegd. Maar dat werkt bij veel fondsen in deze tijd niet meer zo.

Deze professionaliseringsslag die de fondsen hebben doorgemaakt, creëert bij de organisaties die fondsen moeten aanvragen voornamelijk meer administratieve rompslomp en de noodzaak hun projecten beter te moeten 'verkopen'; en de noodzaak om te weten welk fonds wat wél wil en wat niet. Omdat de fondsen niet met elkaar hun eisen hebben afgestemd en er tussen fondsen onderling niets is gestandaardiseerd wat aanvraagprocedures betreft - enkele uitzonderingen zoals het Haagse vakantieloket daargelaten - creëert deze professionalisering aan de kant van de fondsen bij de aanvragers voornamelijk behoefte aan gespecialiseerde kennis over .... fondsenwerving. Het is een als bureaucratisch ervaren ontwikkeling die geen verbeterde projecten tot stand brengt, wél veel werk voor fondsenwerfers.

Tegenwoordig is het voor uitvoerende medewerkers in organisaties bijna ondoenlijk om zelf de hele fondsenwerving te doen. Iemand wordt ervoor intern aangesteld of extern ingehuurd. En dat vinden de fondsen dan weer niet zo wenselijk, over het algemeen: 'Fondsen professionaliseren wel, maar willen liever niet dat aanvragers een professional inschakelen om de fondsenwerving te doen', aldus Marian Hoek van Dijke. Helaas bleek uit de praktijk bij Stek dat het succesvol werven van fondsen



voor zoveel projecten ondoenlijk was voor de projectleiders en andere mensen op de werkvloer zelf, door de rompslomp die erbij komt kijken.

### Fondsen kunnen je met hun vragen soms tot concreetheid en scherpste dwingen

Fondsen stellen verschillende soorten vragen aan organisaties, waarvan sommigen bijdragen aan de administratieve rompslomp, terwijl andere vragen juist de kwaliteit van projecten kunnen verhogen. De verschillende soorten vragen die fondsen stellen worden door Marian als volgt omschreven:

1. Vragen die horen bij de **interne checklist** die een projectbeoordelaar moet afvinken. Dit zijn standaardvragen; het antwoord geven hierop draagt niet bij tot verbeteringen in de projecten.
2. Vragen die te maken hebben met een bepaalde **achterliggende ideaalvisie** die fondsen soms op ons werk kunnen hebben, en die niet gecommuniceerd wordt, maar die wel de vragen kleurt. Deze vragen hebben te maken met een soort ideaalbeelden die fondsen hebben over hoe een organisatie of een project zouden moeten opereren. Dat ideaalbeeld ziet er, bijvoorbeeld, ongeveer zo uit: een project bestaat 3 of 5 jaar, en daarna is het volledig zelf-gefinancierd: het bedrijfsleven neemt het bijvoorbeeld over. Een voorbeeld van een vraag die uit dit ideaalbeeld voortkomt is: 'Hoe ben je van plan je activiteiten in de toekomst duurzaam gefinancierd te krijgen'? Het zijn vragen waar wij niets mee kunnen, want de projecten die wij ontwikkelen voor de allerarmsten, bijvoorbeeld een maatjesproject voor mensen die in de schuldhulpverlening zitten, die zijn niet geschikt om door het bedrijfsleven overgenomen te worden.
3. Vragen die **echt ingaan op het project**, op de methode en op de manier waarop we het project voor ons zien. Als fondsen meerdere soortgelijke aanvragen krijgen, het veld en de methodes kennen, en dat ze ons daarop bevragen vanuit methodologisch oogpunt, dan helpt dat ons.

### Fondsen die vanuit inhoudelijke programma's soms 'top down' willen bepalen hoe organisaties zouden moeten werken

Veel fondsen lanceren tegenwoordig zelf inhoudelijke programma's; projecten kunnen daarvoor worden ingediend mits ze binnen een bepaald thema voor een bepaalde doelgroep vallen en aan allerlei randvoorwaarden voldoen. Stek heeft daar niet altijd goede ervaringen mee. 'Dan moet je een groot deel van het geld zelf bijeenbrengen, verplicht met partners werken, of een bestaand project zo omvormen dat het binnen het themaprogramma past. Er worden vaak zulke lastige eisen aan deelname aan deze programma's gesteld, dat Stek er soms vanaf ziet'.

### Voor structureel lopende, langdurige initiatieven is het lastig fondsen werven

De nadruk op kortdurende, afgebakende projecten bij de meeste fondsen zorgt ervoor, dat het voor Stek lastig is om fondsen te werven voor de locaties waarmee zij permanent in de wijken aanwezig zijn. Fondsen willen immers steeds weer 'iets nieuws'. Maar Stek stelt: 'In ons werk is trouw en continuïteit, ook van personen, belangrijk'.

Stek heeft een aantal locaties die in principe permanent zijn, waarbij de projectmatige vorm van financiering die fondsen prefereren niet mogelijk is. Hierbij heeft Stek het voordeel dat veel structurele kosten al door de jaarlijkse bijdrage van de Diaconie worden gedekt, en dat de gemeente als financier ook veel ruimte geeft. En juist dát, aldus Stek, maakt maatschappelijk relevante innovatie mogelijk.

## Innovatie mogelijk maken juist door ruimte en vertrouwen te bieden

Juist die financiers die de administratieve, bureaucratische mallemlen loslaten en vertrouwen en ruimte geven, maken daadwerkelijke innovatie mogelijk, aldus Stek. Daarbij werkt het averechts wanneer fondsen met strakke eisen innovatie af proberen te dwingen, als drukpunt gebruiken. Stek denkt zelf innovatief te kunnen blijven doordat de mensen die er werken, creatieve manieren vinden om linken te leggen tussen mensen en organisaties, die problemen zien en oplossingen bedenken. Marian: 'Wij kunnen innovatief zijn omdat we niet in een stramen van strakke verantwoording voor bijv. de gemeente zitten. Als we iets buiten de ruimte willen kleuren hebben we daar ruimte voor. Omdat je niet precies wordt beoordeeld op kleine dingen. Er is speelruimte.' De houding binnen Stek is: als je een idee hebt – ga het maar doen. En dat kan omdat een deel van de financiering niet aan strakke regels gebonden is.

Om de voordelen van programmafinanciering concreet in kaart te kunnen brengen, hebben we bij Stek vier verschillende types activiteiten onderscheiden en vijf vormen waarop deze activiteiten door fondsen gefinancierd worden. Vervolgens hebben we tot in de details beschreven wat het voor een organisatie als Stek aan inspanningen betekent om bij de diverse vormen van financiering de activiteiten rond te krijgen.

## Verschillende types activiteiten uitgevoerd door Stek die tot fondsaanvragen leiden

Stek is een organisatie die, zoals reeds gezegd, een brede waaier aan projecten en initiatieven ontplooit. Voor een deel zijn deze projecten structureel van fondsen afhankelijk. Alle - in het algemeen veel voorkomende - door fondsen gefinancierde activiteiten komen we bij Stek tegen. Stek onderscheidt binnen de diverse projecten 4 hoofdtypen:

1. Investerings
2. Korte, afgebakende projecten
3. Meerjarige, afgebakende projecten
4. Meerjarige, doorlopende, structurele 'presentie' projecten.

De eerste categorie, '**investerings**', is het meest eenvoudig om bij traditioneel werkende fondsen gefinancierd te krijgen. Fondsen dragen bijvoorbeeld graag bij aan de inventaris of de inrichtingskosten van een noodopvangvoorziening voor vrouwen en kinderen. Dit zijn de meest eenvoudige fondsaanvragen.

In zekere zin geldt het bovenstaande ook voor '**korte, afgebakende projecten**', maar in iets mindere mate. Deze projecten maken veel kans op geld van fondsen onder voorwaarde dat ze goed in elkaar zitten en binnen het giftenbeleid van een bepaald fonds passen.

**Meerjarige, afgebakende projecten**, de derde categorie: dit zijn alweer iets moeilijkere projecten om gefinancierd te krijgen, omdat ze meerdere jaren achter elkaar de steun van fondsen nodig hebben. Wat ze als voordeel hebben op de laatste categorie (meerjarig structureel), is dat ze in de tijd afgebakend zijn. Dat heeft de voorkeur van de meeste fondsen boven doorlopende, 'oneindige' initiatieven.

De Paardenberg is een voorbeeld van een **doorlopend, structureel 'presentie' project**. Het is een buurt- en kerkhuis in de wijk Transvaal, waar allerlei activiteiten worden ontplooid en waar 'de omgang met elkaar' centraal staat. Er is veel aandacht voor 'mensen in de marge'. Bij de activiteiten komen mensen van verschillende herkomst en sociaal-economische positie elkaar tegen en werken met elkaar samen. Voor een dergelijk doorlopend presentie project staat de standaardprocedure bij fondsen over het algemeen niet open. Daarom worden er vaak kortdurende projecten ontwikkeld rond een dergelijk structureel initiatief, waarmee dan toch fondsen kunnen worden geworven.

## Vijf vormen van financiering door fondsen

Voor de vier soorten projecten/initiatieven die Stek ontplooit, kunnen verschillende soorten financiering bij fondsen worden aangevraagd:

	Eenmalig, projectmatig	Meerjarig, projectmatig, elk jaar opnieuw fondsen aanschrijven	Meerjarig, projectmatig; groep fondsen committeert zich gezamenlijk aan project	Meerjarig, geormerkte of structurele financiering
Investerings	x			
Korte, afgebakende projecten	x			
Meerjarige, afgebakende projecten	x	x	x	x
Meerjarige, doorlopende, structurele (presentie) projecten (soms gecombineerd met korte afgebakende projecten)		x		x

1. Eenmalig, projectmatig
2. Meerjarig, projectmatig, waarbij elk jaar opnieuw fondsen worden aangeschreven
3. Meerjarig, projectmatig, waarbij een groep fondsen zich gezamenlijk gecommitteerd heeft de bestaanszekerheid van het project voor enkele jaren (een afgebakende periode) te garanderen
4. Meerjarig, geormerkte financiering
5. Meerjarig, structurele financiering

Enmalige en meerjarige projectmatige steun, de eerste twee soorten financiering, worden standaard door de meeste fondsen verleend. Het committeren van een groep fondsen gezamenlijk om de bestaanszekerheid van een project voor enkele jaren (een afgebakende periode) te garanderen, de derde soort van financiering, komt in de praktijk nog niet heel veel voor.

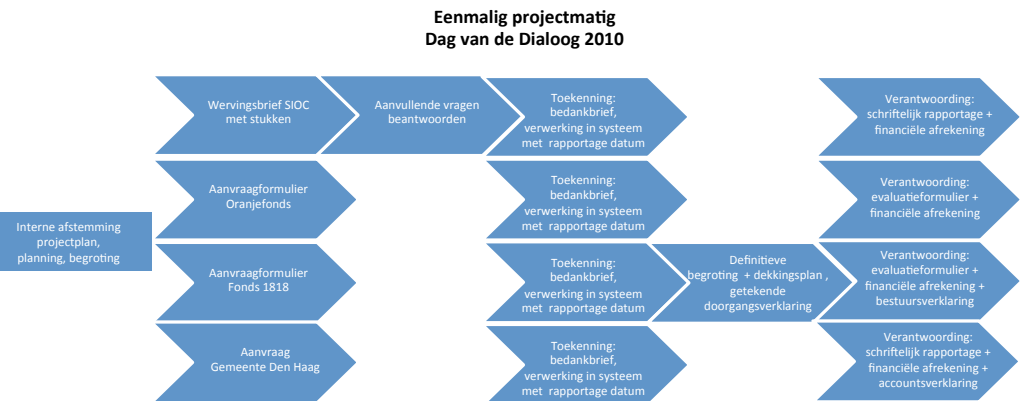
Meerjarige, geormerkte financiering is de manier waarop Stichting Rotterdam de afgelopen jaren Stek heeft ondersteund. Stek diende een aantal projecten in, en Stichting Rotterdam gaf toestemming om de jaarlijkse gift af dan niet aan de ingediende projecten te besteden. Bij meerjarige, structurele financiering geeft een fonds jaarlijks aan een organisatie een lumpsum; de organisatie kan dan het geld naar eigen inzicht besteden. De laatste twee soorten van financiering ontlasten de aanvragende organisatie enorm, omdat er veel minder bureaucratische rompslomp is. Die is er wel, in hoge mate, bij de eerste 3 soorten financiering door fondsen.

In de praktijk komen de verschillende soorten projecten/initiatieven die door organisaties worden ontplooid, in aanmerking voor de soorten financiering door fondsen zoals hierboven in het schema is weergegeven.

## Administratief, organisatorisch en communicatief proces dat bij 3 van de 5 types financiering doorlopen moet worden

### Voorbeeld van een eenmalig, projectmatig gefinancierd (kort, afgebakend) project: De Dag van de Dialoog in 2010.

We hebben in kaart gebracht wat Stek moet doen, welke stappen er allemaal gezet moeten worden tijdens de fondsenwerving van een eenmalig, projectmatig gefinancierd (kort, afgebakend) project. Als voorbeeld is gekozen voor de Dag van de Dialoog. Om de benodigde € 20.500 van fondsen binnen te krijgen, moest Stek meer dan 22 administratieve stappen uitvoeren.



Zoals uit het stroomschema blijkt moet bij elk fonds een apart administratief en communicatief traject doorlopen worden. Hoe omslachtig dat is, blijkt bijvoorbeeld uit een gedetailleerde vergelijking van de aanvraagformulieren die bij de 3 financierende fondsen ingevuld moesten worden, en uit de

uiteenlopende verslagleggingseisen die de fondsen opleggen. Wat één stap in het proces is: 'Invullen aanvraagformulieren Fonds 1818, Oranje Fonds en SIOC' neemt veel tijd in beslag, omdat de aanvraagformulieren op allerlei punten net iets andere informatie of formuleringen, of net een andere administratieve afhandeling eisen. Voor dit onderzoek is een vergelijking gemaakt van de 3 aanvraagformulieren die voor dit project moesten worden ingevuld. De manier waarop het aanvraagformulier administratief moet worden afgehandeld, wat er bij de hoofdonderdelen 'organisatie', 'project', 'financiering' moet worden ingevuld, welke bijlagen op wat voor manier moeten worden aangeleverd: bij elk fonds werkt het nét iets anders. Bij 'doelgroep' bijvoorbeeld vraagt het ene fonds

- *Wat is (zijn) de doelgroep(en) van het project?*
- *Hoe gaat u de doelgroep bereiken?*
- *Hoeveel mensen gaat u naar verwachting bereiken?*
- *Van welke communicatiemiddelen gaat u gebruik maken? Bijvoorbeeld brochures, flyers, advertenties, vrije publiciteit.*
- *website project indien van toepassing*

terwijl het andere fonds wil weten:

- *Voor wie is uw initiatief bedoeld? Beschrijf hier uw doelgroep, wie zijn het, welke leeftijden, hoe groot is de doelgroep, welke achtergrond, etc.*
- *Hoeveel mensen uit uw doelgroep nemen per jaar deel?*
- *Hoe is de doelgroep betrokken bij uw initiatief?*
- *Heeft u onder uw doelgroep de behoefte aan uw initiatief gepeild? Hoe en met welke uitkomst?*
- *Hoe gaat u de deelnemers werven?*

### **Voorbeeld van een meerjarig, projectmatig project waarbij elk jaar opnieuw fondsen moeten worden aangeschreven: M25 (2013)**

Stekjong M25 is een project dat jongeren tussen de 12 en 18 jaar uitdaagt zich in te zetten voor mensen in Den Haag die hulp kunnen gebruiken. M25 is een meerjarig project waarvoor elk jaar opnieuw geld moet worden aangevraagd.

De administratieve rompslomp was bij dit project bijzonder groot, omdat een aantal fondsen, nadat Stek al een hele aanvraagprocedure had doorlopen, de aanvraag alsnog afwees.

Om de (bescheiden) bijdrage van fondsen binnen te krijgen, moest Stek 28 administratieve stappen doorlopen.

Uit de vergelijking van de aanvraagformulieren van de fondsen die bij dit project betrokken waren blijkt dat de diverse fondsen allemaal weer net andere dingen over organisatie, project en financiën willen weten. Hoe meer fondsen er voor een project moeten worden aangeschreven, hoe meer rompslomp, blijkt wel uit dit voorbeeld. Omdat voor dit meerjarige project de fondsen niet voor meerdere jaren tegelijk zijn aangeschreven, moet de hele procedure het jaar erna weer herhaald worden - met onzekere perspectieven.

## Meerjarig, projectmatig, jaarlijkse aanvraag M25 in 2013

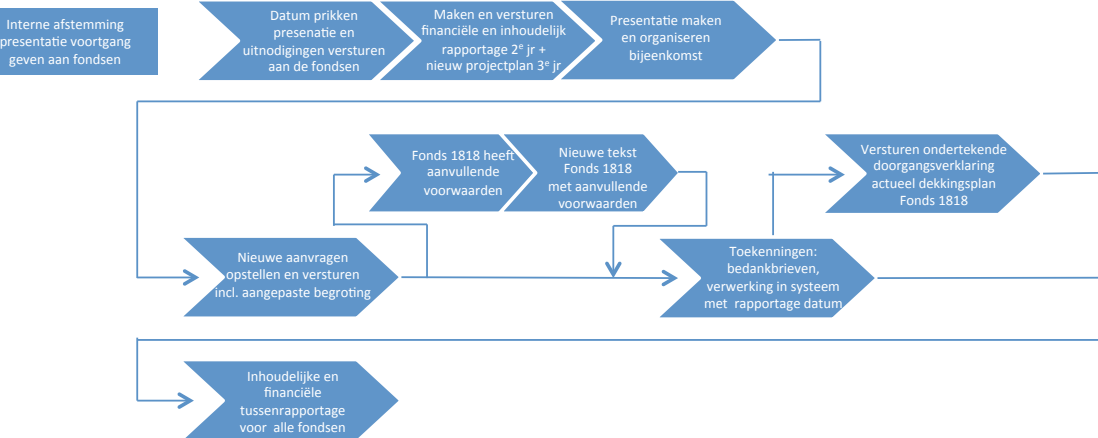


### Voorbeeld van een meerjarig, projectmatig project waarbij een groep fondsen zich gezamenlijk geïnteresseerd heeft de bestaanszekerheid van het project voor enkele jaren te garanderen: Het Wereldhuis

Het Wereldhuis is een uitzonderlijk project voor Stek wat de hele opzet en de manier van samenwerken met fondsen betreft. Het betreft een initiatief waarbij vanaf het begin een groep fondsen inhoudelijk betrokken is geweest (die de formules vanuit Amsterdam kende), en die zich gezamenlijk voor meerdere jaren aan het project heeft geïnteresseerd.

2013 was het 3e jaar van de eerste projectperiode. De stappen die in dat 3e projectjaar door Stek zijn uitgevoerd in het kader van de fondsenwerving waren er toch nog 25 (waarvan hierboven de belangrijkste stappen weergegeven staan).

Vanuit de fondsenwerving bezien levert deze manier van werken veel minder bureaucratische rompslomp op, omdat er geen aanvraagformulieren hoeven te worden ingevoerd. Omdat alles wat rond de bijeenkomst met de fondsen aan organisatie erbij komt, veel werkdruk voor management en voor de projectleider oplevert, ervaart Stek dit soort projecten toch als tijdrovend en intensief. Al met al lijkt deze werkwijze om diverse redenen - waaronder een directe betrokkenheid van de



financierende fondsen, en minder bureaucratie - toch te prefereren boven een meerjarig project waarbij elk jaar opnieuw moet worden aangevraagd volgens de gangbare procedure van fondsen.

### Inkomstenderving door bureaucratie rond fondsenwerving: mogelijke maatschappelijke besparingen bij andere werkwijze

Is het nu mogelijk om uit te rekenen, concreet, wat het Stek op zou leveren wanneer meer fondsen over zouden stappen van project- naar programmafinanciering? Met een simpele vergelijking van benodigde stappen bij projectmatige financiering enerzijds en bij programma-financiering anderzijds kan worden verduidelijkt dat er veel tijd en energie kan worden bespaard. Hieronder staat o.a. de opbrengst per uur fondsenwerving berekend voor de verschillende manieren van financiering door fondsen. De winst die programmafinanciering oplevert is groot.

Overigens: ook bij behoud van projectfinanciering zouden fondsen door enkele aanpassingen in hun werkwijze aanvragers al veel bureaucratie kunnen besparen.

Concluderend: we hebben gekeken naar wat er allemaal concreet komt kijken bij de fondsenwerving bij 3 vormen van projectfinanciering:

- Eenmalig, projectmatig
- Meerjarig, projectmatig, waarbij elk jaar opnieuw fondsen worden aangeschreven
- Meerjarig, projectmatig, waarbij een groep fondsen zich gezamenlijk geïmmiteerd heeft de bestaanszekerheid van het project voor enkele jaren (een afgebakende periode) te garanderen

Voor elk van deze vormen van financiering is de administratieve rompslomp rondom de fondsenwerving groot. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit de interne organisatie van Stek gemiddeld **73 uur** per aanvraag kost. Het aantal administratieve/communicatieve stappen (28) is bij de geanalyseerde aanvraag 'meerjarig, projectmatig' [StekJong M25], die slechts een paar duizend euro opleverde, nog hoger dan bij de aanvraag rond het Wereldhuis (25), die tienduizenden euro's opbracht. Hierin is overigens niet inbegrepen alles dat met de ontwikkeling van het project en het projectplan te maken heeft, dat vooraf gaat aan het hele fondsenwervingstraject. Dus het blijft moeilijk

af te wegen of het nu wel of niet loont om **rond een project** een groep fondsen bijeen te brengen zoals rond het Wereldhuis is gebeurd - al lijkt dit van buitenaf een goede werkwijze te zijn.

Geconcludeerd kan worden uit de voorafgaande paragrafen dat **elke vorm van puur projectmatige financiering, zelfs langdurige** in feite een dermate hoge administratieve last oplevert, dat je je af kunt vragen of dit nog wel maatschappelijk rendabel / te verantwoorden is. Het is in elk geval pijnlijk om je te realiseren, als fonds, wat je eigenlijk samen met je collega-fondsen de aanvragers met al die bureaucratie aandoet.

Het is dan ook overduidelijk dat Stichting Rotterdam een zeer goede en maatschappelijk verantwoorde keuze maakt door te werken vanuit programma-financiering. Stichting Rotterdam financierde in 2010 bijvoorbeeld 5 projecten van Stek mede, voor een totaalbedrag van tegen de € 57.500. Voor de substantiële bijdrage van Stichting Rotterdam aan deze 5 projecten gezamenlijk hoefde Stek slechts een paar administratieve stappen te nemen: waaronder het versturen van 1 brief waarin de projecten kort omschreven worden, het administreren van de toekenning en het sturen van een korte verantwoording per project. Waar de andere fondsen een gigantische administratieve last eisen, geeft Stichting Rotterdam ruimte en zorgt de werkwijze ervoor dat de kostbare energie van de medewerkers van Stek aan het inhoudelijke werk kan worden besteed. In plaats van 73 uur, kost het afhandelen van de aanvraag bij Stichting Rotterdam Stek hoogstens 5 à 6 uur.

In een tabel kunnen de verschillende manieren van financiering door fondsen, zoals die hierboven beschreven staan aan de hand van voorbeeldprojecten, als volgt met elkaar vergeleken worden:



	eenmalig, projectmatig	meerjarig, projectmatig, elk jaar opnieuw fondsen aanschrijven	meerjarig, projectmatig, met commitment fondsen voor meerdere jaren	programma- financiering
Gemiddeld aantal benodigde uren voor fondsenwerving	73	73	73	
Exact aantal uren				5 à 6
Aantal administratieve/ communicatieve stappen	22	28	25	3 à 4
Totale opbrengst uit fondsenwerving	€ 20.500	€ 12.750	€ 52.500	€ 57.500
Opbrengst gedeeld door gemiddeld / exact aantal uren voor fondsenwerving = opbrengst per uur fondsenwerving  (hoe groter het getal, hoe hoger de maatschappelijke winst/hoe lager de administratieve belasting)	€ 20.500 : 73 = 280,82	€ 12.750 : 73 = 174,66	€ 52.500 : 73 = 719,17	€ 57.500 : 6 = <b>9.583,33</b>
Opbrengst gedeeld door aantal administratieve/ communicatieve stappen = opbrengst per administratieve stap	€ 20.500 : 22 = € 1.022,73	€ 12.750 : 28 = 455,35	€ 52.500 : 25 = 2.100	€ 57.500 : 4 = 14.375

De opbrengst per uur fondsenwerving ligt bij programmafinanciering duidelijk substantieel hoger dan bij alle vormen van projectfinanciering.

Bij een dermate lichte vorm van informatievoorziening vooraf en verantwoording achteraf, zoals Stichting Rotterdam die nu hanteert, is het natuurlijk van cruciaal belang dat het fonds dat overgaat op programmafianciering erop kan vertrouwen dat de kwaliteit van de ondersteunde organisatie boven alle twijfel verheven is, en dat de inspanningen van de organisatie de doelgroep maximaal ten goede komen. Hoe kan een organisatie een fonds zo informeren dat het fonds dat vertrouwen kan behouden? Dat is vanzelfsprekend een voorwaarde voor een dergelijke vorm van samenwerking, waarbij alle gebruikelijke administratieve / bureaucratische controle-instrumenten zoveel mogelijk afwezig zijn, opdat de ondersteunde organisatie zich volledig kan concentreren op de kerntaken.

### 3. Schets mogelijke nieuwe relatie tussen fonds en maatschappelijke organisatie bij programmafinanciering

#### **Van wantrouwen naar vertrouwen, van bureaucratie naar inhoudelijke betrokkenheid - hoe?**

Zowel aan het management van Stek als aan geïnterviewde vertegenwoordigers van fondsen is gevraagd, op wat voor manier zij een langdurige relatie op basis van vertrouwen tussen fonds en uitvoerende maatschappelijke organisatie vorm zouden geven. Daarnaast zijn er nieuwe trends m.b.t. het toezicht op fondsenwervende instellingen, zoals die b.v. geschetst worden in de nieuwe toekomstvisie van het CBF (die ook meer wil uitgaan van vertrouwen), waar naar gekeken kan worden.

#### **Suggesties vanuit Stek: inhoudelijke in plaats van administratieve betrokkenheid**

De managers van Stek zien een mogelijke nieuwe invulling van de relatie met langdurig betrokken fondsen voornamelijk door middel van meer inhoudelijke (in plaats van administratieve) betrokkenheid. En dat betekent ook: meer aanwezigheid daar waar het allemaal gebeurt.

- Fondsen zouden al in het beginstadium van projecten aanwezig kunnen zijn om mee te denken over ontwikkeling van ideeën, en om b.v. grassroot organisaties in eerste instantie te helpen met hun netwerk en know-how. Daarnaast zouden fondsen bij vernieuwende projecten waarbij meerdere partijen gaan samenwerken aanwezig kunnen zijn bij constituerende bijeenkomsten, om te voelen wat er speelt.
- Fondsen zouden hun medewerkers kunnen stimuleren zich in bepaalde onderwerpen (groene projecten, armoede etc) kunnen laten specialiseren. Fondsen doen veel kennis op doordat ze veel projecten rond bepaalde onderwerpen zien - ze zouden die kennis verder kunnen uitbouwen en dan daarmee organisaties meer op inhoudelijk gebied kunnen bijstaan en adviseren - en doorlichten/beoordelen.
- Fondsen kunnen gezamenlijk meer optrekken richting de overheid rond bepaalde thema's die spelen in de maatschappij, en vervolgens de organisaties die ze ondersteunen (financieel stimuleren om (evt. samen met de overheid of in aanvulling daarop) op grotere schaal dan nu het geval is maatschappelijke problematiek aan te pakken. Bijvoorbeeld rond illegalen en ongedocumenteerden.

- Fondsen zouden met (een groep van) organisaties veel meer kunnen spreken over de noodzakelijke innovaties die zij om zich heen zien. ‘Stap het veld in en vraag wat nu eigenlijk nodig is, heel direct’. Wat is nu vitaal nodig in deze stad, wat denken wij, wat is jullie ervaring? Samen informatie delen en samen nieuwe initiatieven starten. Omdat je het allebei nodig vindt. En innovatief is dan niet ‘weer eens iets anders’, maar kijken wat er nu speelt in de maatschappij en hoe daarop ingespeeld moet worden.
- Ondervraag uitvoerende organisaties over hun personeelsbeleid. De kwaliteit van het werk wordt bepaald door de mensen die het uitvoeren. Praat ook met medewerkers over hoe zij de organisatie zien. Stek voert een zorgvuldig personeelsbeleid, waardoor de kwaliteit van het werk in belangrijke mate wordt geborgd. Stek is op zoek naar de juiste match tussen de kwaliteiten die nodig zijn in een project en de talenten die mensen meebrengen. Daarbij krijgen medewerkers de vrijheid en het vertrouwen om initiatieven te nemen en fouten te maken. Als mensen toch niet blijken te voldoen, wordt hun contract niet verlengd. Dat is essentieel: je moet ook harde conclusies durven te trekken als organisatie.
- Organiseer peer-review bijeenkomsten, waarbij je mensen uit andere steden bij elkaar een kijkje in de keuken laat nemen. Een fonds verrijkt zo haar waardering van een aanvraag met kennis uit het veld en stimuleert en passant ook nog dat er een soort intervisie-achtige systematiek in het veld zelf ontstaat.

Hierbij is het wel belangrijk dat fondsen gezamenlijk optrekken, anders zou deze inhoudelijke werkwijze de organisatie nog steeds teveel tijd kosten.

### Suggesties vanuit fondsen

Inhoudelijke samenwerking of ‘comakership’ tussen fondsen en ondersteunde organisaties komt, aldus Rien van Gendt in zijn toespraak bij de Jaarvergadering 2014 van het R.C. Maagdenhuis, veel voor bij de jonge generatie van ‘**venture philanthropists**’, ‘die vanuit hun fonds een beperkt aantal initiatieven ondersteunt maar dat doen in nauwe samenwerking met de ontvanger’. Als traditionele fondsen meer de richting van ‘partnership’ op willen, zouden ze zich dus door de jonge ‘venture philanthropists’ kunnen laten inspireren.

### Suggesties vanuit de nieuwe koers van het CBF

Bij de overgang van project- naar programma-financiering hoort een omslag van ‘controleren en laten administreren vanuit wantrouwen’ naar ‘ruimte geven vanuit vertrouwen’. Een dergelijke omslag is ook onlangs gemaakt door het CBF, het Centraal Bureau Fondsenwerving, dat toezicht houdt op de belangrijkste fondsenwervende organisaties in Nederland. In het rapport ‘Toekomst toezicht filantropie’ wordt een beweging geschetst van reactief toezicht gericht op directe, meetbare prestaties (denk aan de vele vragen in de diverse aanvraagformulieren) naar meer meedenkend - reflectief - toezicht gericht op betekenis en maatschappelijk effect. Peer reviews en inhoudelijke auditgesprekken gericht op de bevordering van de kwaliteit van de organisatie zijn hierbij belangrijke middelen. Dit sluit nauw aan bij de hierboven genoemde suggesties vanuit het management van Stek.

## Zijn fondsen in het algemeen bereid hun werkwijze aan te passen? Wat zijn daarbij hun belemmeringen, aarzelingen, en eventuele obstakels?

Om te peilen hoe fondsen hun eigen -gezamenlijke - werkwijze zien, hoe zij tegenover het mede-veroorzaken van een 'projectencarrousel' aankijken en wat zij voor mogelijke verbeteringen in hun eigen werkwijze zien, zijn in het kader van dit onderzoek een aantal directeuren en projectadviseurs van fondsen geïnterviewd, is een enquête onder de deelnemers van het Landelijk Fondsenoverleg gehouden, en zijn de tussentijdse resultaten van dit onderzoek gepresenteerd tijdens de september vergadering van dat overleg. Bij het overleg zijn 25 fondsen betrokken, waarvan de helft de enquête had ingevuld.

De uitkomsten van dit onderzoek onder fondsen wijzen erop, dat de meeste fondsen er nog lang niet aan toe zijn om de overgang te maken van projectfinanciering naar een minder bureaucratische, meer inhoudelijke samenwerking met uitvoerende organisaties.

Uit al deze interviews blijkt dat fondsen een ontwikkeling aan het doormaken zijn, en dat ze zich daarbij op verschillende golfniveaus bevinden en zoekende zijn. Veel van wat de geïnterviewden zeggen is contradictoer of tweeslachtig. Wel blijkt dat alle geïnterviewden kritisch zijn op de huidige rol van fondsen en bereid zijn mee te denken over verbeteringen daarin. Dat blijkt ook uit de gehouden enquête, waarvan de resultaten in de lange, interne versie van dit rapport staan weergegeven.

## Conclusie

Een puur projectmatige manier van financiële ondersteuning door fondsen, levert aanvragende organisaties een gigantische bureaucratische rompslomp op. Het maatschappelijk rendement van programmafinanciering dat uit dit onderzoek naar voren kwam, bleek substantieel te zijn: waar de opbrengst per uur fondsenwerving bij projectmatige financiering bij de honderden euro's bleef steken, was die opbrengst bij programmafinanciering **vele duizenden euro's** per uur fondsenwerving.

Bij programmafinanciering hoort een vertrouwensrelatie tussen fonds en 'maatschappelijke partner'. Die relatie wordt door een paar vooruitstrevende fondsen al op een inhoudelijke, constructieve manier vormgegeven, waarbij de organisatie en niet het project centraal staat.

De meeste fondsen worstelen met het gegeven van 'langdurige financiering' en houden er wat dit onderwerp betreft een fundamenteel tweeslachtige houding op na. Ze zijn echter wel bereid om na te denken over het makkelijker maken van de gezamenlijke aanvraagprocedures van fondsen.

Dit onderzoek heeft de bureaucratische last aangetoond die fondsen onbedoeld en ongewild aan organisaties opleggen. Het is nu aan de vermogensfondsen in Nederland om gezamenlijk hun beleid onder te loep te nemen teneinde de bureaucratie te verminderen en meer inhoudelijke verbinding bij organisaties en hun projecten te zoeken.





