

Succesvolle Fondsenwerving in de Culturele Sector



Auteur: Michelle Apperloo
Begeleider: V.M.F. Homburg
2e lezer: E.J. van der Torre

Oktober 2014

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding en onderzoeksontwerp.....	4
1.1 Probleemstelling.....	5
1.1.1 Doelstelling.....	5
1.1.2 Vraagstelling.....	5
1.1.3 Deelvragen	5
1.2 Relevantie van het onderzoek.....	7
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	7
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.3 Onderzoeksstrategie	8
1.4 Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2: Literatuur review	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Ondernemerschap.....	10
2.3 Particuliere financieringsmogelijkheden.....	10
2.4 Fondsenwerving	12
2.4.1 Lindahl & Conley literatuur review	13
2.4.2 Determinanten uit de literatuur.....	15
2.5 Reflectie.....	19
Hoofdstuk 3: Methodiek	21
3.1 Inleiding.....	21
3.2 Selectie cases.....	21
3.2.1 Voor- en nadelen selectie op de afhankelijke variabele	22
3.3 Informatie verzameling	24
3.3.1 Survey.....	24
3.3.2 Selectie criteria.....	25
3.4 Analyse van de gegevens.....	27
Hoofdstuk 4: Bevindingen	28
4.1 Inleiding.....	28
4.2 Case omschrijving.....	28
4.3 Beschrijving fondsenwervingactiviteiten	29
4.4 Analyse determinanten	32
4.4.1 Analyse aan de hand van de literatuur	32
4.4.2 Analyse cases.....	34

4.5 Absorptive Capacity.....	41
4.6 Reflectie.....	43
Hoofdstuk 5 Conclusie.....	45
5.1 Inleiding.....	45
5.2 Resultaten.....	45
5.3 Reflectie.....	47
Hoofdstuk 6: Discussie en Aanbevelingen	48
6.1 Inleiding.....	48
6.2 Aanbevelingen.....	49
6.2.1 Culturele instellingen	49
6.2.2 Gemeente Rotterdam	50
6.3 De culturele sector	51
6.3.1 Toepassing van Absorptive Capacity.....	51
6.3.2 Cultureel ondernemerschap	52
Literatuur.....	54
Bijlage 1: Vragenlijst	58
Bijlage 2: Interviews Rotterdam.....	64
Succesvolle organisaties.....	64
Minder succesvolle organisaties	78
Bijlage 3: Interviews Amsterdam	88
Succesvolle organisaties.....	88

Hoofdstuk 1: Inleiding en onderzoeksontwerp

“Voor hen die in de vrije tijd hun kunstzinnige en creatieve talenten willen ontwikkelen door middel van cursussen, workshops en dergelijke, biedt de markt een scala aan mogelijkheden. Tegelijkertijd is er ook een groot, door de overheid gesubsidieerd aanbod. Wij verwachten de komende jaren wat dat betreft meer marktdenken dan nu het geval is.” Dit is een citaat uit de cultuurnota 2013-2016 van de gemeente Rotterdam (2012). Hierin wordt het beleid met betrekking tot de kunst en cultuursector uiteen gezet. Het begrip ‘marktdenken’ wordt vaak genoemd in deze cultuurnota. Er zal bezuinigd worden op de subsidies, wat betekent dat de culturele organisaties op zoek moeten naar andere verdienmodellen.

Ondernemerschap binnen de culturele sector wordt steeds belangrijker in verband met de veranderende rol van de overheid. Vanaf 2013 is de overheid aan het bezuinigen op de kunst en cultuur sector (Rijksoverheid, 2011). ‘Ondernemerschap’ wordt in de beleidsnota “meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid” aangestipt als een van de belangrijkste speerpunten van het nieuwe cultuurbeleid 2013-2016. Ondernemerschap houdt in dat culturele instellingen zelf op zoek moeten gaan naar andere financieringsmogelijkheden buiten subsidies. Tot die andere financieringsvormen behoren bijdragen van particuliere fondsen, sponsors en mecenasen.

Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de particuliere fondsen. Sinds de opkomst van het cultureel ondernemerschap dient zich een aantal vragen aan met betrekking tot het werven van deze particuliere fondsen. Bijvoorbeeld: hoe doen Rotterdamse culturele instellingen het op het gebied van fondsenwerving? Zijn zij voldoende geëquipeerd om nieuwe, andere financiële relaties aan te gaan? Zijn zij succesvol in hun benadering van de landelijke en Rotterdamse particuliere fondsen? Hoe verhoudt hun beroep op die fondsen zich tot dat van culturele organisaties in andere steden? Zijn er op basis van inhoudelijke organisatorische kenmerken aanbevelingen te doen voor de instellingen en de gemeente? Dit onderzoek heeft als doel een antwoord te vinden op deze vragen. De focus ligt in deze vragen op de Rotterdamse culturele instellingen, dit omdat het onderzoek is uitgevoerd tijdens een stage bij de dienst Kunst en Cultuur van de gemeente Rotterdam.

1.1 Probleemstelling

In de inleiding worden een aantal vragen naar voren gebracht met betrekking tot succes in fondsenwerving voor (Rotterdamse) culturele instellingen. Deze vragen leggen de focus voornamelijk op de kenmerken die een organisatie moet hebben om voldoende fondsen te werven. Daarom kunnen deze vragen worden samengevat in een doelstelling en vraagstelling die centraal zullen staan in dit onderzoek.

1.1.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is een verklaring opstellen voor het succes van fondsenwerving in culturele instellingen. De doelstelling kan daarom als volgt worden geformuleerd:

“De doelstelling van het onderzoek is het opstellen van een verklaring voor de verschillen in vermogen van culturele organisaties om succesvol particuliere financieringsmogelijkheden te werven, door determinanten af te leiden uit confrontatie tussen literatuur, ervaringen van succesvolle organisaties en ervaringen van minder succesvolle organisaties.”

1.1.2 Vraagstelling

Zoals in de doelstelling al naar voren is gebracht staat het vinden van een verklaring voor het vermogen van culturele instellingen om succesvol fondsen te werven centraal in dit onderzoek. De vraagstelling kan daarom als volgt worden geformuleerd:

“Wat verklaart het vermogen van culturele organisaties om financiële middelen bij particuliere financieringsmogelijkheden te verwerven?”

1.1.3 Deelvragen

De volgende deelvragen zijn geformuleerd om ondersteuning te bieden bij het beantwoorden van de vraagstelling:

1. Wat is het vermogen om fondsen te werven en welke verklaringen voor dit vermogen kunnen uit de literatuur worden afgeleid?

De eerste deelvraag gaat in op de literatuur betreffende fondsenwerving. In de literatuur worden enkele determinanten gevonden die het succes van fondsenwerving kunnen verklaren. Hoofdstuk 2 zal ingaan op deze deelvraag.

2. Welke determinanten volgen uit de vergelijking van variabelen uit de literatuur met ervaringen van succesvolle en niet succesvolle culturele organisaties?

Deze deelvraag gaat in op de ervaringen van de respondenten uit de culturele instellingen die zijn geïnterviewd. Deze interviews geven verklaringen voor het succes in fondsenwerving die tevens in de literatuur naar voren zijn gekomen. Hoofdstuk 4 zal ingaan op deze deelvraag.

3. Welke verklaring voor het vermogen van fondsenwerving kan worden opgesteld?

De derde deelvraag omvat de analyses van de vragenlijsten en interviewcoderingen aan de hand waarvan verklaringen gevonden worden voor het vermogen van fondsenwerving die niet in de literatuur worden genoemd. De bevindingen zijn te vinden in hoofdstuk 4.

4. Welke aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam en culturele instellingen kunnen worden geformuleerd?

Deze laatste deelvraag wordt in de discussie behandeld. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven voor de gemeente Rotterdam en de culturele instellingen met betrekking tot succesvolle fondsenwerving. De aanbevelingen zijn geformuleerd voor de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse culturele instellingen. Het stagebedrijf, de gemeente Rotterdam, heeft namelijk aangegeven dat fondsenwerving een nieuw fenomeen is in de cultuursector van deze stad. Meer informatie over dit nieuwe onderwerp is noodzakelijk voor de culturele sector en de gemeente in Rotterdam. De aanbevelingen die in dit hoofdstuk gegeven worden zijn gebaseerd op de verklaringen, gevonden in de literatuur en in het aanvullend onderzoek in de vorm van interviews en surveys, voor het vermogen tot fondsenwerving.

1.2 Relevantie van het onderzoek

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

De afname in subsidies zorgt voor een verschuiving naar steeds meer cultureel ondernemerschap (Cultuurnota, 2012). Fondsenwerving is een onderdeel van dit cultureel ondernemerschap. Er is echter nog weinig kennis over alle fondsen die voor Nederlandse cultuurinstellingen te bereiken zijn en hoe de aanvragen goed gedaan kunnen worden. Het is van belang voor het voortbestaan van de diversiteit aan cultureel aanbod dat deze kennis verspreid wordt. Tevens is het van belang om te weten of de gemeente en de culturele instellingen mogelijkheden zien om de fondsenwerving succesvol te maken zodat er geen gat ontstaat in het culturele aanbod door gebrek aan middelen.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek springt in op een relatief onbekend terrein in de literatuur. Er wordt in de literatuur gesproken over fondsenwerving en toenemend cultureel ondernemerschap, maar niet specifiek over welke aspecten de organisatie succesvol kan maken in fondsenwerving. Zo is er een literatuur review geschreven door Lindahl & Conley (2002) over fondsenwerving. In deze review gaan zij in op de verschillende technieken en theorieën die een fondsenwerfer of manager kan toepassen om succesvol fondsen te werven. Er wordt echter niet gesproken over literatuur met betrekking tot de specifieke kenmerken in een organisatie die fondsenwerving kunnen beïnvloeden. Wel wordt er gesproken over karakteristieken van een fondsenwerfer door Duronio & Tempel (1997). Zij geven bijvoorbeeld aan dat meer dan acht per tien ondervraagde fondsenwerfers minder dan vijf jaar in de fondsenwerving werken. Daarvoor werkten zij voornamelijk in de educatie en PR. Er wordt echter in de literatuur niet gesproken over karakteristieken van de organisatie die fondsen aanvraagt, die succes in fondsenwerving kunnen genereren.

Dit onderzoek kan een kans bieden voor culturele instellingen om uit te zoeken wat de beste samenvoeging is van organisatiekenmerken om succesvol fondsen te werven. Het onderzoek is een landelijk vergelijkend onderzoek naar de organisatievariabelen die nodig zijn om succesvol fondsen te kunnen werven.

1.3 Onderzoeksstrategie

Om de vraagstelling die in paragraaf 1.1 is genoemd te beantwoorden zal een tweetrapsonderzoek worden gedaan, waarbij eerst een survey wordt verstuurd en vervolgens diepte interviews worden afgenomen. De survey (zie bijlage 1) wordt uitgezet onder culturele instellingen in Rotterdam, Amsterdam, Eindhoven en Groningen. In Rotterdam is de survey uitgezet onder zeventig Cultuurplan instellingen. In Amsterdam hebben 145 instellingen de survey ontvangen, in Eindhoven waren dit er twee en in Groningen kregen 45 instellingen de vragenlijst. Na de analyse van de surveyresultaten is een definitie van succes in fondsenwerving opgesteld. Vervolgens is er een multiple case study uitgevoerd. Op basis van de resultaten van de survey zijn zes respondenten uit succesvolle organisaties en twee uit minder succesvolle organisaties in Rotterdam geïnterviewd. In Amsterdam zijn twee respondenten uit succesvolle en twee uit minder succesvolle organisaties geïnterviewd. Deze interviews wijzen na codering op een causaal model (Figuur 4, pagina 43) van onafhankelijke variabelen die de afhankelijke variabele (succes in fondsenwerving) beïnvloeden.

Voor dit onderzoek is het van belang dat er zowel succesvolle als niet succesvolle organisaties geïnterviewd worden. De vragenlijst die is verzonden zorgt ervoor dat er een selectie op basis van succes kan worden gemaakt. Zo kunnen de antwoorden van de respondenten van de succesvolle organisaties vergeleken worden met die van niet succesvolle organisaties. Hieruit volgen eventuele determinanten voor succes in fondsenwerving. Wanneer er geen vragenlijst vooraf gaat aan de diepte interviews, kan niet met zekerheid gezegd worden dat de respondenten daadwerkelijk tot succesvolle en minder succesvolle organisaties behoren. Een vergelijking kan dan niet worden gemaakt, waardoor er geen determinanten voor succes geformuleerd kunnen worden. Daarom is er gekozen voor een survey voorafgaand aan de interviews.

1.4 Leeswijzer

Wat dit onderzoek karakteriseert is dat het een verklaring construeert op basis van de theorie. De specifieke theorie waar dit onderzoek op voortbouwt is omschreven in hoofdstuk 2. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zal er een survey onder culturele instellingen in Rotterdam, Amsterdam, Eindhoven en Groningen worden uitgezet. De analyse van de resultaten geeft succesvolle en niet succesvolle culturele instellingen weer met betrekking tot fondsenwerving. Een verdiepend, vergelijkend onderzoek van de succesvolle en niet

succesvolle organisaties op basis van organisatie variabelen (marketing, interne communicatie, management en afdelingen) zal vervolgens plaatsvinden.

Hoofdstuk 2 zal tevens beschrijven wat het inhoudt om fondsen te werven en wat er in de literatuur gevonden is met betrekking tot dit onderwerp. Hier worden ook de organisatie variabelen verder uitgelegd. Vervolgens zullen in hoofdstuk 3 de methoden van onderzoek omschreven worden, hier zal tevens de term ‘succesvol’ geoperationaliseerd worden. Het vierde hoofdstuk zal de ervaringen van succesvolle en niet succesvolle culturele instellingen vergelijken met de gevonden variabelen die van invloed zijn op succesvolle fondsenwerving uit de literatuur. Het laatste hoofdstuk geeft een analyse van de resultaten en stelt een mogelijke verklaring op voor het succes in vermogen om fondsen te werven. Hieruit zullen aanbevelingen voor de Rotterdamse instellingen en de gemeente Rotterdam worden gedaan in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 2: Literatuur review

2.1 Inleiding

Zoals in het vorige hoofdstuk al naar voren is gebracht wordt ondernemerschap een steeds belangrijker begrip. Maar wat houdt dit nu precies in? Op welke manieren kunnen culturele instellingen gebruik maken van aspecten van ondernemerschap? Om dit uit te kunnen zoeken moet eerst duidelijk zijn wat men verstaat onder particuliere financieringsmogelijkheden en ondernemerschap.

Dit literatuuronderzoek zal een antwoord proberen te geven op de eerste deelvraag; “Wat is het vermogen om fondsen te werven en welke verklaringen voor dit vermogen kunnen uit de literatuur worden afgeleid?”. Het geeft namelijk antwoord op de vraag “wat is fondsenwerving?”. Dit hoofdstuk kijkt tevens naar de determinanten die uit de literatuur naar voren komen met betrekking tot het vermogen om fondsen te werven in een organisatie. Verder worden belangrijke begrippen voor dit rapport uiteengezet. Ten eerste zal ingegaan worden op het begrip ‘ondernemerschap’ dat in veel cultuurplannen naar voren komt. Vervolgens zal de term ‘particuliere financieringsmogelijkheden’ uiteen worden gezet. Daarna worden de verschillende vormen van financieringsmogelijkheden gedefinieerd. Tot slot wordt er dieper ingegaan op een specifieke mogelijkheid, namelijk fondsenwerving. In dit

deel worden de determinanten die, volgens de literatuur, het succes in fondsenwerving beïnvloeden uiteengezet.

Om een antwoord te vinden op de eerste deelvraag is in dit onderzoek enerzijds een zoektocht met Nederlandse zoektermen gedaan. Het is voor het onderzoek van belang een duidelijk beeld te krijgen van de Nederlandse cultuursector en de verschillende financieringsmogelijkheden. Door gebruik te maken van Nederlandse literatuur zou er wellicht vergelijkend onderzoek geraadpleegd kunnen worden. Anderzijds is een zoektocht naar Engelse literatuur gedaan, om alle beschikbare literatuur over het onderwerp te kunnen gebruiken. Tot slot is de gevonden literatuur aangevuld met in bestaande literatuur reviews besproken artikelen.

2.2 Ondernemerschap

Voormalig minister Eelco Brinkman van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur sprak in 1983 al voor het eerst over ondernemerschap in de culturele sector. Hij zag het belang in van het terugdringen van de subsidieafhankelijkheid van de culturele instellingen (Oosterbaan Martinus, 1990). In 1999 werd cultureel ondernemerschap voor het eerst opgenomen in een beleidsnota van de overheid voor de kunst- en cultuursector. De drie belangrijkste doelen die het beleid van cultureel ondernemerschap tracht te bereiken zijn het streven naar artistieke kwaliteit, vergroten van het maatschappelijk draagvlak en het creëren van financieel draagvlak (Ministerie OC en W, 1999). Cultureel ondernemerschap houdt in dat de culturele instellingen zelf op zoek moeten gaan naar bronnen van inkomsten, bijvoorbeeld door het ontvangen van toegangsprijzen. Het publiek betaalt alleen hoge prijzen voor culturele instellingen waar ze graag naar toe willen gaan, de artistieke kwaliteit moet hoog liggen of het moet een instelling zijn met maatschappelijk draagvlak. Culturele instellingen moeten in het opbouwen van hun exposities en dergelijke door het ondernemerschap ten allen tijde rekening houden met de wensen van het publiek. Met het toekennen van subsidies is dit niet het geval, omdat de focus dan ligt op de wensen van de gemeenten die het geld toekennen (Beamer, 2009).

2.3 Particuliere financieringsmogelijkheden

Om relevante literatuur te vinden werd gebruik gemaakt van de Google scholar search engine en sEURch (de search engine van de bibliotheek van de Erasmus Universiteit Rotterdam).

Bij het vinden van verklaringen voor het wel of niet succesvol zijn in het werven van financieringsmogelijkheden, is het ten eerste van belang om te weten welke soorten particuliere financieringsmogelijkheden voor kunst en cultuur instellingen er bestaan. Hiervoor is met de zoekterm ‘financieringsmogelijkheden voor kunst en cultuur’ in Google gezocht, wat 342000 resultaten op heeft geleverd. Op de tweede pagina wordt de gids ‘Cultureel ondernemen en andere verdienmodellen kunst, cultuursector en mediasector’ (SKU, 2011) genoemd. Deze gids geeft een volledig beeld van de meest bekende particuliere financieringsmogelijkheden in Nederland: fondsen, sponsor, mecenasen en Crowdfunding.

Vervolgens is het van belang de definities van de financieringsmogelijkheden, zoals ze in deze scriptie gebruikt zullen worden, uiteen te zetten. De verschillende mogelijkheden zijn daarom als zoekterm gebruikt in Google. Tabel 1 geeft een overzicht van de definities, zoals ze in deze scriptie gebruikt zullen worden.

Tabel 1: Definities particuliere financieringsmogelijkheden

Financieringsmogelijkheid	Definitie	Referenties
Cultuurfonds	Een cultuurfonds is een organisatie die culturele instellingen voorziet van financiële middelen, om zo de participatie aan cultuur te verhogen. Deze fondsen vinden het van belang voor de samenleving dat de diverse kunst en cultuursector blijft bestaan. Om dit te verwezenlijken kunnen culturele instellingen aanvragen doen voor financiering van bepaalde projecten met betrekking tot het behoud van de kunst en cultuur van Nederland.	- Verheul, 1990 - Driesen et al., 2001 - Adviesraad TAQUA cultuurfonds, 2010 - Schuyt & Bekkers, 2013
Sponsor	Een sponsor is een persoon of een organisatie die financiële middelen schenkt aan een persoon of instelling. Vaak houdt dit in dat de naam van de sponsor gepromoot wordt. Een goed voorbeeld van een sponsor voor de culturele sector is de samenwerking tussen de Rabobank en Bosch Visions. De Rabobank is hoofdsponsor van deze tentoonstelling met de werken van de middeleeuwse schilder Jheronimus Bosch. De Rabobank schenkt geld aan de organisatie, zodat deze tentoonstelling plaats kan vinden. Vervolgens wordt de naam van de Rabobank eraan gekoppeld door overal op de tentoonstelling hun logo zichtbaar te laten zijn.	- Rabobank, 2013 - Dikke van Dale - Dellebeke et al. 2002 - Haak, 2012
Mecenas	Een mecenas is iemand die vaak een liefhebber van de kunst en cultuur is en daarom bereid is om geld te steken in het behoud ervan. Deze persoon vindt het belangrijk dat de vorm van kunst en cultuur	- Hitters, 1996 - van Huisseling, 2012 - van den Braber, 2008 - Smithuijsen, 1990

	blijft bestaan en doneert daarom geld aan de culturele instelling.	
Crowdfunding	Wanneer een culturele instelling te weinig financiële middelen heeft om een project te kunnen betalen kunnen ze de hulp van het publiek inschakelen door middel van crowdfunding. Dit houdt in dat ze hun project online adverteren, dan kunnen mensen vervolgens geld schenken aan dit project. Pas als de instelling op deze manier het volledige bedrag wat ze aangevraagd hebben ontvangen gaat het project van start. Zo betaalt iedereen voor een klein deel mee aan het project.	- Breeman, 2011 - Nita, 2011 - Blom, 2012

Dit onderzoek tracht een verklaring te genereren waaruit blijkt of bepaalde aspecten in de organisatie van culturele instellingen van invloed kunnen zijn op het wel of niet succesvol zijn in het verwerven van particuliere financieringsmogelijkheden. Daarom is het van belang om te onderzoeken welke aspecten dit zouden kunnen zijn. Het volgende deel van dit literatuuronderzoek laat zien welke variabelen van invloed kunnen zijn op het vermogen om financiële middelen te verwerven bij particuliere fondsen. Crowdfunding is in dit onderzoek niet meegenomen in de term ‘financieringsmogelijkheden’ omdat het een andere manier van financiële middelen verwerven is dan de overige genoemde financieringsmogelijkheden. Crowdfunding is minder officieel en er wordt geen intensief samenwerkingsverband aangegaan tussen investeerder en de culturele instelling.

2.4 Fondsenwerving

Dit onderzoek stelt een verklaring op voor het succes in fondsenwerving. Deze focus op fondsenwerving maakt het van belang om uit te zoeken wat fondsenwerving betekent. Daarom is in eerste instantie de zoekterm fondsenwerving ingevoerd in Google. Dit leverde 638000 websites over fondsenwerving op, echter bij de eerste resultaten bleek al snel dat er niet duidelijk op de betekenis van fondsenwerving ingegaan werd. Na invoeren van een andere zoekterm, namelijk ‘fondsenwerving definitie’, werden 15900 websites getoond. De eerste twee pagina’s gaven geen definities uit betrouwbare websites. Daarom is uit het Nederlandse woordenboek Prisma de volgende definitie verkregen, die tevens in dit onderzoek wordt gehanteerd: onder fondsenwerving vallen activiteiten die een non-profit organisatie onderneemt om financiële middelen te verkrijgen van fondsen, sponsors of mecenasen (Prisma, 2010).

Ten tweede is het voor dit onderzoek van belang om alle beschikbare literatuur met betrekking tot fondsenwerving te raadplegen. Zodat de determinanten die de literatuur geeft voor succes in fondsenwerving worden meegenomen in dit onderzoek. Daarom is gezocht naar een literatuurreview met betrekking tot fondsenwerving. Er is hier gebruik gemaakt van een Engelse zoekterm om zo alle literatuur, niet alleen Nederlandse, te kunnen raadplegen. De zoekterm 'fundraising review' leverde in sEURch 73063 resultaten op. Het eerste artikel dat naar voren komt is de literatuur review van Lindahl & Conley (2002). Dit literatuur review geeft een duidelijk overzicht van alle tot dan toe beschikbare literatuur met betrekking tot fondsenwerving.

2.4.1 Lindahl & Conley literatuur review

Lindahl & Conley hebben een literatuurreview geschreven over de fondsenwerving. De review is in drie delen opgesplitst.

- 1) De filantropische omgeving
- 2) Het werk en de carrières van fondsenwerpers
- 3) Het management van fondsenwerving

De review gaat voornamelijk in op fondsenwerving in universiteiten en gezondheidsorganisaties omdat daar het meeste onderzoek naar is gedaan. Deze literatuur is tevens toe te passen op de culturele sector. Universiteiten en gezondheidsorganisaties zijn namelijk, net als culturele organisatie, vaak non-profit organisaties die met een maatschappelijk doel opereren buiten de overheid (Groot & van Helden, 2012)

In het eerste deel van de review, de filantropische omgeving, wordt onderzocht wat fondsen motiveert om geld toe te kennen. Hier worden een aantal motivatiestudies weergegeven. Onderzoekers zijn zich namelijk de afgelopen jaren steeds meer bezig gaan houden met de vraag wat mensen motiveert om vrijwillig geld te geven aan onder andere culturele organisaties. Dit is vaak een combinatie van psychologische motieven (bijvoorbeeld erkenning, status en belastingvoordelen) en sociale invloeden (bijvoorbeeld onzelfzuchtigheid en identificatie met de organisatie). De meeste studies in dit deel van de review gaan in op individuele giften en dus niet op giften van organisaties (fondsen). Daarom zijn de meeste studies niet van toepassing op dit onderzoek. Price & File (1994) kijken wel naar zogenoemde 'major donors', dus donoren die grote bedragen schenken. Dit is te vergelijken met de giften van fondsen. In hun boek 'The seven faces of philanthropy' beschrijven zij zeven types van

gevers. Aan de hand van de motieven voor het geven van geld worden alle donoren ingedeeld in categorieën.

Het tweede deel van de literatuur review gaat in op de carrière van fondsenwerfers. De leider van elke non-profit organisatie moet zich niet enkel bezighouden met het managen van taken van werknemers, hij moet tevens goed zijn in het binnenhalen van giften. Cook (1994) concludeert in zijn studie dat fondsenwerving een teamtaak is. Verder ziet hij in de directeur vaak de centrale speler in de fondsenwerving. Tot slot laat hij zien dat fondsenwerving verschilt per instelling en per fondsenwerving context. In dit deel wordt tevens effectieve fondsenwerving (leiderschap) omschreven aan de hand van een aantal studies. Duronio & Tempel (1997) geven een aantal karakteristieken weer van de meest succesvolle fondsenwerfers. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- Meer dan acht per tien ondervraagden werkten in een ander beroep, voornamelijk educatie en PR, voordat zij werkzaam werden in fondsenwerving.
- Persoonlijke karakteristieken van succesvolle fondsenwerfers zijn: toewijding tot de organisatie, integriteit en eerlijkheid.
- Vaardigheden zijn: organisatievermogen, communicatievermogen, schrijven, effectief luisteren.
- Professionele kennis: omvat kennis met betrekking tot fondsenwerving, belasting en juridische kennis.

Het laatste deel van de review omvat veel studies. Van de vergelijking van verschillende technieken met betrekking tot fondsenwerving, tot de vaststelling van de wijze van verdeling van de middelen over verschillende concurrerende pogingen tot fondsenwerving in een grote organisatie. Duronio & Loussin (1991) hebben onderzoek gedaan naar succesfactoren voor fondsenwerving. Alle universiteiten die zij onderzocht hebben beschikken over:

- Een sterk ondernemend leiderschap/ management
- Institutionele toewijding tot fondsenwerving
- Een fundamenteel begrip van de sterke en zwakke punten van de organisatie, door de deelnemers in het fondsenwervingprogramma.

Kay-Williams (1998) heeft de cyclus van fondsenwerving onderzocht, waar zij drie fasen beschrijft:

- 1) Aantrekken van fondsen: de oprichter/ leider neemt het initiatief en is persoonlijk betrokken bij het vragen naar financiële steun.

- 2) Fondsenwerving: het personeel realiseert zich dat fondsenwerving nodig is. Niet enkel de leider, maar ook werknemers mengen zich in fondsenwerving.
- 3) Marketing: nadruk ligt op de fondsen en op de relatie ermee.

2.4.2 Determinanten uit de literatuur

In de literatuur review van Lindahl & Conley (2002) komen een aantal determinanten voor succesvolle fondsenwerving naar voren. De auteurs spreken namelijk over het belang van een sterk management en marketing met de nadruk op relatiebeheer. De literatuur review geeft een basis voor het causaal model. Het artikel van Lindahl & Conley geeft slechts een overzicht van alle beschikbare literatuur tot 2002. Er is meer (recente) literatuur nodig om het model te kunnen voltooien. Vandaar dat de term ‘fondsenwerving’ is ingevoerd in sEURch, dit leverde 165 resultaten op. Na uitsluiten van zoekresultaten betreffende gezondheidszorg, goede doelen, onderzoekfondsen, subsidies en Franstalige literatuur bleven er nog 76 resultaten over. Naast de Nederlandse zoekterm ‘fondsenwerving’ is tevens gezocht op ‘fundraising’ en de specifieke determinanten die al uit de literatuur van Lindahl & Conley (2002) naar voren kwamen, namelijk ‘marketing’ en ‘management’.

Deze Nederlandse en Engelse zoektermen leverde diverse artikelen op waarin kerncompetenties die een organisatie moet hebben om fondsenwerving te optimaliseren uiteengezet worden. Tabel 2 geeft een overzicht van de variabelen die, volgens de literatuur, het succes in fondsenwerving voornamelijk beïnvloeden. Deze variabelen zijn het gebruik van Direct Marketing, het belang van een effectief management, een open interne communicatie en succesvolle scheiding van de organisatie in afdelingen.

Tabel 2: Kerncompetenties voor succes.

Variabele	Definitie	Referenties
Direct Marketing	Direct marketing wordt gezien als vorm van fundraising marketing. Direct marketing heeft zes stappen. De doelen van de organisatie moeten duidelijk worden geformuleerd. Vervolgens is het van belang om te onderzoeken wat de doelgroep van de organisatie is. Dit wordt gekoppeld aan een profiel van het fonds. Verder is het belangrijk dat er een fonds gekozen wordt om de aanvraag bij te doen. Daarna wordt er contact opgenomen met het fonds. De laatste stap in het marketing	- Sargeant & Ewing (2001) - Burnett (2002)

	plan is de analyse ervan, door middel van de reacties van het fonds. Wanneer deze stappen goed doorlopen worden in een organisatie is de kans op fondsenwerving succes groot.	
Aparte afdelingen	Een aparte afdeling voor fondsenwerving betekent vaak een efficiëntere uitkomst van deze fondsenwerving. Wanneer medewerkers namelijk enkel zich hoeven te focussen op fondsenwerving en relaties onderhouden met fondsenmedewerkers zullen de fondsen aanvragen veel duidelijker zijn. Er is dan meer tijd in gestoken en bovendien hebben deze medewerkers allemaal specifieke kennis met betrekking tot fondsenwerving. Dit werkt beter dan wanneer de aanvragen deel uitmaken van een uitgebreid takenpakket van een medewerker.	- Bray (2013) - Song & Yi (2010)
Management	Een sterk leiderschap is nodig voor het effectief werven van fondsen. Een directeur hoort fondsenwerving tot zijn takenpakket te rekenen. Zijn taak is voornamelijk netwerkend. Hij zou in gesprek moeten gaan met de medewerkers van de fondsen, het overzicht moeten houden over eigen aanvragen en het afgaan van speciale evenementen waar veel fondsenmedewerkers zullen zijn. Fondsen kijken naar de mogelijkheid om een relatie aan te gaan met een culturele instelling. Relatiebeheer is erg belangrijk in fondsenwerving	- Duronio & Loussin (1991) - Bray (2013) - Lindahl & Conley (2002)
Open interne communicatie	De communicatie tussen de medewerkers van de organisatie is van belang voor efficiënte fondsenwerving. Wanneer er namelijk sprake is van een open interne communicatie zijn de lijntjes veel korter en zal er minder tijd verloren gaan in een besluit of beantwoording van een vraag. De communicatie intern beïnvloedt de externe communicatie naar bijvoorbeeld de fondsen. Wanneer iedereen in een organisatie op de hoogte is van de organisatie doelen en wanneer iedereen snel te bereiken is omdat ze op dezelfde afdeling werken, zal dit de efficiëntie van de organisatie bevorderen en zo ook de efficiëntie van fondsenwerving. Voor fondsen is het namelijk van belang dat ze aan een goedlopende organisatie geld schenken.	- Bray (2013) - Burnett (2002)

Tabel 2 geeft de, in de literatuur gevonden, determinanten voor succes in fondsenwerving weer. Deze vier aspecten zijn van positieve invloed op het succes dat een culturele organisatie heeft in fondsenwerving en worden hieronder verder uiteen gezet.

Direct Marketing

De manier waarop een culturele instelling gebruikt maakt van marketing bepaald voor een groot deel op welke manier de instelling wordt gezien (Schroeder, 2005). Bijvoorbeeld welke associaties met de culturele instelling in verband worden gebracht. Wanneer er een aanvraag wordt gedaan voor financiële middelen bij een bepaald fonds voor een project, is het van belang dat de organisatie het project goed en duidelijk neerzet, volgens het image van de organisatie. Het fonds kijkt namelijk naar de inhoud van het project, maar tevens naar de marketing ervan. Zij gaan een samenwerking aan met de culturele instelling en verbinden de naam van het fonds aan het project. Het is dan van belang dat het project en de organisatie op een dusdanige manier worden neergezet, door middel van marketing, dat het fonds zijn naam hieraan wil verbinden. Burnett noemt in zijn boek 'Relationship fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money' (2002) een aantal regels waar fondsenwerpers zich aan moeten houden om succesvol te zijn. Een van deze regels komt overeen met de aanname die Schroeder hierboven maakt. Burnett zegt namelijk het volgende: 'You have to present your organization's "brand" image clearly and consistently'. Hij geeft hiermee aan dat het van belang is om het imago van de organisatie duidelijk naar voren te laten komen. De fondsen kunnen zo namelijk de organisatie makkelijk onderscheiden van andere gelijksoortige organisaties, wat leidt tot meer succes in fondsenwerving.

Sargeant & Ewing (2001) hebben het over direct marketing als vorm van fundraising marketing. Direct marketing heeft zes stappen. Ten eerste moeten de doelen van de organisatie duidelijk worden geformuleerd. Bij de tweede stap is het van belang om te onderzoeken wat de doelgroep van de organisatie is. Vervolgens wordt deze doelgroep in stap drie gekoppeld aan een profiel van het fonds, dit profiel omvat informatie over de doelen en doelgroepen van het fonds. Stap vier houdt in dat er een fonds gekozen wordt om de aanvraag bij te doen, het is van belang dat dit fonds op de juiste manier benaderd wordt. Daarna wordt er in stap vijf contact opgenomen met het fonds. De laatste stap in het marketing plan is de analyse ervan, door middel van de reacties van het fonds. Het doel is te leren van eerdere marketing campagnes om in het vervolg het nog beter te kunnen uitvoeren. Wanneer deze stappen goed doorlopen worden in een organisatie is de kans op succes in fondsenwerving groot.

Open Interne communicatie

Een tweede determinant voor succesvolle fondsenwerving die in de literatuur wordt genoemd is interne communicatie, wat alle vormen van interactie tussen de medewerkers en afdelingen van een culturele instelling betreft. Een organisatie is afhankelijk van de medewerkers en de manier waarop de afdelingen onderling functioneren. Wanneer een afdeling afgezonderd van de rest werkt kan dit de flexibiliteit van een instelling tegenwerken. Wanneer er namelijk een project gaande is en er moet iets veranderd worden is dit veel moeilijker met afdelingen die los van elkaar werken, dan wanneer de interne communicatie van de culturele instelling gebaseerd is op samenwerking. Organisatieflexibiliteit wordt gestimuleerd door het flexibel inzetten van de medewerkers door de hele organisatie en niet in een afgezonderde afdeling (Kluytmans, 2004).

Een fonds dat geïnteresseerd is in een samenwerking met een culturele instelling zal ook merken of de interne communicatie van een bedrijf goed op orde is. Wanneer een organisatie effectief en efficiënt te werk gaat zal dit terug komen in de behandeling van vragen en criteria die het fonds stelt. Een efficiënte organisatie zal de fondsen sneller te woord staan. Bray laat in haar boek (2013) zien dat efficiëntie van de aanvragende organisatie heel belangrijk is voor een fonds in de overweging om geld te geven. Zo beschrijft zij dat ondanks het feit dat de efficiëntie van de organisatie officieel geen onderdeel hoort te zijn van de beslissing van fondsen om geld te schenken, het wel een van de belangrijkste aspecten hoort te zijn voor de organisatie. Efficiëntie kan wel van onderliggend belang zijn bij een besluit van een fonds.

Aparte afdelingen

Met het belang van de structuur van een organisatie voor het werven van financiële middelen bij particuliere fondsen worden de verschillende afdelingen bedoeld. Waar op gedoeld wordt is of de culturele instelling een aparte afdeling heeft voor fondsenwerving. Wanneer het namelijk een kleine organisatie is waar er een medewerker is die fondsenwerving bij zijn of haar takenpakket heeft gekregen zal deze veel minder aandacht krijgen dan wanneer er een complete afdeling constant bezig is met het onderhouden van samenwerkingen met fondsen. Een afdeling of een medewerker ‘fondsenwerving’ kan het aantrekken van financiële middelen positief beïnvloeden. De fondsen merken dat er aandacht gestoken wordt in de onderlinge relatie, omdat de medewerkers dit als enige functie hebben waardoor zij tijd

hebben voor het onderhouden van de relatie. Wanneer de fondsen dit gevoel hebben zullen ze eerder geneigd zijn om geld te steken in een project dan wanneer een aanvraag gedaan is door iemand die tevens veel andere taken heeft. Verwacht wordt dat een organisatie met een aparte afdeling of functies voor fondsenwerving meer hun aandacht kunnen richten op het aanvragen van fondsen. De aanvragers kunnen meer tijd en aandacht in de aanvraag steken, waardoor de aanvraag specifiek passend gemaakt kan worden op de wensen en visie van het fonds.

Ondanks dat het niet altijd mogelijk is om een aparte afdeling of medewerker fondsenwerving aan te stellen in een organisatie wordt het wel aanbevolen door o.a. Bray (2013) en Song & Yi (2010). Wanneer medewerkers enkel bezig zijn met fondsenwerving en relaties onderhouden met fondsen zal de effectiviteit van de fondsenwerving stijgen.

Management

Het management van een organisatie wordt tot slot als belangrijk aspect gezien voor het vermogen om fondsen te werven. De directeur of zakelijk leider is het gezicht van de organisatie. Wanneer dit iemand is die met passie en enthousiasme over de organisatie verteld komt dit de fondsenwerving ten goede. Wanneer het management goed functioneert en dit ook uitstraalt zullen de fondsen zich gerust gesteld voelen in de werking van de organisatie en dan zullen ze eerder geneigd zijn erin te investeren. Bray (2013) geeft in haar boek aan dat een directeur fondsenwerving tot zijn taakpakket zou moeten rekenen. De directeur zou voornamelijk netwerkend bezig moeten zijn met fondsenwerving. Hij of zij zou in gesprek moeten gaan met de medewerkers van de fondsen, het overzicht moeten houden over eigen aanvragen en het afgaan van speciale evenementen waar veel fondsenmedewerkers zullen zijn.

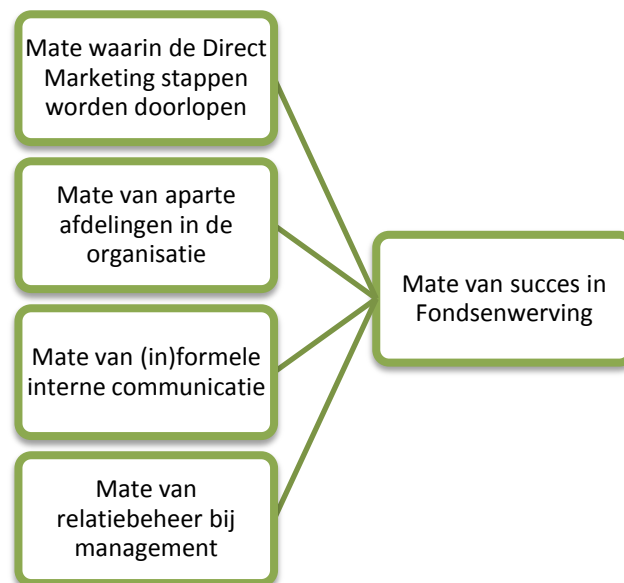
Fondsen kijken naar de mogelijkheid om een relatie aan te gaan met een culturele instelling. Zij doneren geen geld aan een project, maar aan de organisatie. Relatiemanagement is hier belangrijk. Er moet een goede relatie ontstaan tussen beide partijen. Dat is vooral het resultaat van de manier waarop het management met de verschillende fondsen en andere externe partijen om gaat (Lindahl & Conley, 2002).

2.5 Reflectie

Dit hoofdstuk heeft inzicht gegeven in de betekenis van fondsenwerving. Onder fondsenwerving vallen alle activiteiten die een non-profit organisatie onderneemt om financiële middelen te verkrijgen van fondsen. Verder zijn aspecten uit de literatuur naar

voren gebracht die een verklaring kunnen bieden voor succes in fondsenwerving. De bovenstaande vier aspecten (marketing, management, afdelingen en interne communicatie) die in de literatuur met betrekking tot fondsenwerving worden genoemd zijn van belang voor het vermogen van een organisatie om fondsen te werven. Deze vier aspecten worden daarom ook wel de onafhankelijke variabelen genoemd die de afhankelijke variabele (het vermogen van een organisatie om fondsen te werven bij particuliere financieringsmogelijkheden) kunnen beïnvloeden op een positieve of negatieve manier. Het causale model dat volgens de literatuur kan worden opgesteld ziet er als volgt uit:

Figuur 1: Causaal model aan de hand van de literatuur.



In dit onderzoek wordt door middel van een survey en interviews getest of het causale model (figuur 1) klopt. Er wordt, met andere woorden, in de organisatiekenmerken gezocht naar een verklaring voor het succes in fondsenwerving.

Hoofdstuk 3: Methodiek

3.1 Inleiding

Het vermogen van kunst en cultuur organisaties om financiële middelen bij particuliere financieringsmogelijkheden te verwerven wordt in dit onderzoek verklaard aan de hand van de analyse van een vragenlijst en interviews. In dit onderzoek worden zes succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving en vier minder succesvolle organisaties met elkaar vergeleken. De selectie van de cases wordt in paragraaf 2 verantwoord. De laatste paragraaf geeft een overzicht van de manier van analyseren van de vragenlijst en de interviews.

3.2 Selectie cases

In dit onderzoek is er sprake van een multiple case studie met selectie op de afhankelijke variabele (het vermogen om financiële middelen te werven bij particuliere financieringsmogelijkheden). Er wordt dus gekeken naar het vermogen van culturele instellingen om geld te toegekend te krijgen van particuliere financieringsmogelijkheden zoals fondsen, sponsors en mecenasen. De verwachting is dat er een aantal variabelen zijn in een organisatie die van invloed kunnen zijn op dit vermogen. Deze variabelen (marketing, interne communicatie, aparte afdelingen en management) zijn in het literatuur onderzoek uiteengezet. Dit zijn de onafhankelijke variabelen die het succes in fondsenwerving positief of negatief kunnen beïnvloeden.

Deze multiple case studie betreft tien casussen die geselecteerd zijn op basis van de afhankelijke variabele. Er is een enquête (bijlage 1) verstuurd naar zeventig cultuurplan instellingen in Rotterdam. Cultuurplan instellingen zijn culturele instellingen die vanuit het cultuurplan subsidies ontvangen van de Gemeente Rotterdam. Uit deze enquête blijkt of de culturele instellingen succesvol zijn in het verwerven van financiële middelen (minstens 60% van de aanvragen zijn gehonoreerd) of dat ze niet succesvol zijn in het verwerven van financiële middelen (minder dan 60% van de aanvragen zijn gehonoreerd). Deze 60% grens is geselecteerd aan de hand van de survey resultaten. Wanneer gekeken werd naar de resultaten van de survey bleek namelijk dat ongeveer de helft van de respondenten meer dan 60%

gehonoreerd kregen en ongeveer de helft van de respondenten minder ontvingen dan 60% van het aangevraagde bedrag.

De vragenlijst is tevens naar de cultuurplan instellingen van Amsterdam, Eindhoven en Groningen verstuurt. Zo wordt een algemeen beeld verkregen van het vermogen van culturele instellingen om financiële middelen te werven. Door twee Randstad steden en twee niet Randstad steden te betrekken bij het onderzoek zullen de resultaten beter te generaliseren zijn voor alle culturele instellingen. Er zit namelijk een verschil in de culturele sectoren van de Randstad steden ten opzichte van de niet Randstad steden. In de Randstad zijn meer culturele organisatie te vinden, bovendien ontvangen Randstad gemeenten meer geld van het Rijk voor hun culturele sector. Het is interessant om uit te zoeken of de Randstad steden ook van de particuliere fondsen meer geld ontvangen dan de niet Randstad steden (Rijksoverheid, 2012)

Uit de resultaten van de enquête in Rotterdam zijn vier succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving gekozen en twee niet succesvolle organisaties. Tevens zijn er twee succesvolle en twee niet succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving gekozen in Amsterdam voor de interviews. In beide steden waren niet meer organisaties beschikbaar voor verder onderzoek, die aan de selectiecriteria voldeden (paragraaf 3.3.2).

De casussen zijn geselecteerd aan de hand van de afhankelijke variabele. Er is een voorstudie uitgevoerd (de enquête en analyse hiervan) om een groep casussen te kunnen selecteren met een verdeling op basis van het vermogen om fondsen te kunnen werven. Een voordeel van een multiple case studie met spreiding op de afhankelijke variabele fondsenwerving, is dat de case groep homogeen is. Omdat de verdeling van de casussen is gekozen op basis van bepaalde criteria, zijn de onderzoeksresultaten makkelijker te generaliseren naar alle culturele instellingen. Wanneer er namelijk sprake is van een steekproef kan het zo zijn dat enkel succesvolle podiumkunsten onderdeel uitmaken van het onderzoek, waardoor de resultaten niet op de hele culturele sector van invloed zijn (Baarda et al. 2007).

3.2.1 Voor- en nadelen selectie op de afhankelijke variabele

Wanneer de casussen van een onderzoek geselecteerd worden aan de hand van de afhankelijke variabele ontstaan er gevaren voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Er moet in dat geval namelijk een duidelijke omschrijving bestaan van de selectiecriteria. Wanneer het niet duidelijk is op welke grond de casussen zijn geselecteerd kan er sprake zijn

van een selectiebias (Smits, 1999). Dit houdt in dat de selectie wellicht een vertekening kan weergeven van de realiteit met betrekking tot het vermogen van culturele instellingen. Er kunnen allerlei externe factoren aanwezig zijn waarom bepaalde organisaties in het jaar 2013 veel of juist weinig aanvragen gehonoreerd krijgen. Zo kan het zijn dat een organisatie die weinig aanvragen voor financiële middelen toegewezen krijgt, juist de aanvragen doet bij fondsen die veel aanvragen ontvangen om uit te kiezen. Ze krijgen dan geen toekenning van de financiële middelen, dit hoeft echter niets te maken te hebben met de eigen organisatie. De aanvraag wordt dan niet gehonoreerd omdat er simpelweg te veel aanvragen bij het fonds liggen. Dit is een scenario van selectiebias, door te selecteren op de afhankelijke variabele kan er een verkeerde verdeling ontstaan van de casusgroep die niet representatief is voor de gehele culturele sector (Smits, 1999).

Andere argumenten tegen selectie op de afhankelijke variabele komen uit de artikelen van Swanborn (2008). Zij noemt drie effecten van selectie op de afhankelijke variabelen op het onderzoek. Het regressie-effect, het cofounding-effect en de bias naar success stories. In dit onderzoek zou de survey waaruit de succesvolle en niet succesvolle organisatie worden gekozen een regressie-effect kunnen vertonen. Doordat de survey slechts een bepaald moment in de tijd meet, namelijk de aanvragen van 2013, is het niet te zeggen of dit resultaat stabiel is of niet. Het zou kunnen zijn dat het jaar erop andere organisaties succesvol zijn die nu niet succesvol zijn in fondsenwerving. De toegepaste sampling strategie van dit onderzoek kan dit argument echter weerleggen. Er wordt namelijk bij de geselecteerde instellingen een nader onderzoek op een later tijdstip uitgevoerd, een interne analyse van het bedrijf, zo kunnen de 'toevalstreffers' worden uitgesloten. Het tweede argument betreft cofounding, dit houdt in dat door de succesvolle van niet succesvolle culturele instellingen te onderscheiden er groepen worden gevormd die kunnen verschillen door meer dan een oorzaak. Het kan zijn dat de succesvolle en minder succesvolle fondsenwerving niet veroorzaakt wordt door de organisatie variabelen (marketing, interne communicatie, organisatiestructuur en management) maar door andere variabelen bijvoorbeeld de locatie van de instelling (Blalock: 1964). Door gestratificeerde sampling strategie te gebruiken, namelijk het selecteren op basis van de selectiecriteria (Randstad/ niet Randstad, kunstdiscipline en het aantal aanvragen), wordt het mogelijk om effecten van elkaar te onderscheiden. Andere oorzaken voor het succes (bijvoorbeeld locatie) worden zo uitgesloten. Tot slot het argument dat Swanborn (2008) bias naar success stories noemt. Dit houdt in dat de selectie op de afhankelijke variabele ervoor kan zorgen dat er enkel gefocust wordt op cases die succesvol zijn om hier van te leren. Deze succesvolle casussen krijgen zo de overhand in het onderzoek. Bij dit onderzoek ligt de focus

echter op de vergelijking van succesvolle en niet succesvolle instellingen. Er is dus in dit geval geen sprake van een bias op basis van success stories.

In dit onderzoek is er ondanks de gevaren van de multiple case studie met spreiding op de afhankelijke variabele, wel gekozen voor een dergelijke benadering. De hypothese dat het vermogen van een organisatie om fondsen te werven beïnvloed wordt door de manier waarop een organisatie te werk gaat, zorgt ervoor dat spreiding op de afhankelijke variabele nodig is. Er wordt namelijk een correlatie tussen de marketing, interne communicatie, organisatiestructuur en management van een organisatie en het vermogen om financiële middelen te verwerven verwacht. Om dit te kunnen onderzoeken is een goede verdeling van succesvol en niet succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving noodzakelijk. Alleen door de succesvolle organisatie met de niet succesvolle organisaties te vergelijken op het gebied van marketing, interne communicatie, organisatiestructuur en management kan een eventuele verklaring gevonden worden voor het succesvol fondsenwerven. Verder kunnen de negatieve effecten van spreiding op de afhankelijke variabele weerlegd worden door de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Tot slot is er in dit onderzoek rekening gehouden met de mogelijke gevaren van een dergelijke manier van onderzoek doen en casus selectie. Daarom zijn alle organisaties aan de hand van de selectie criteria die in de volgende paragraaf genoemd worden geselecteerd, om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van succesvolle tot niet succesvolle organisatie. Tevens wordt hier duidelijk omschreven wat het begrip succesvolle fondsenwerving in dit onderzoek inhoudt.

3.3 Informatie verzameling

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van een vragenlijst gebaseerd op de vooraf gespecificeerde theorie. Deze vragenlijst is uitgezet onder alle Cultuurplan instellingen van twee Randstad steden (Rotterdam en Amsterdam) en twee niet Randstad steden (Groningen en Eindhoven). Paragraaf 1 gaat verder in op de invulling van de vragenlijst. De antwoorden die zijn gegeven op deze vragenlijsten zijn vervolgens geanalyseerd, wat in hoofdstuk 4 verder wordt beschreven. Uit deze vragenlijsten zijn tevens de casussen voor verder onderzoek, in de vorm van interviews, geselecteerd.

3.3.1 Survey

Een survey is uitgezet onder alle Cultuurplan instellingen van de gemeenten Rotterdam, Amsterdam, Groningen en Utrecht. Cultuurplan instellingen zijn culturele organisaties die

structureel geld ontvangen van de betreffende gemeente. Deze instellingen zijn geselecteerd omdat de gemeenten hier de contactgegevens van hebben. Bovendien bereikt het onderzoek op deze manier gelijksoortige culturele instellingen, namelijk de instellingen die structurele subsidies ontvangen.

De email met de link naar de online survey is verzonden naar 145 culturele instellingen in Amsterdam, zeventig in Rotterdam, 45 in Groningen en twee in Eindhoven. Dit zijn alle culturele instellingen die in de Cultuurplannen van de desbetreffende gemeente zijn opgenomen. De vragenlijst is gebaseerd op de in de literatuur gevonden causale model met variabelen die het succes in fondsenwerving kunnen beïnvloeden. Er is gevraagd of de organisaties een aparte afdeling hebben voor fondsenwerving, hoe ze de samenwerking tussen de medewerkers zouden omschrijven, of de medewerkers voornamelijk fulltime of parttime werken en welke vormen van marketing ze gebruiken voor de voorstellingen en activiteiten. Er is niet gevraagd naar het management omdat ervan uit gegaan is dat het management tevens diegene zijn die de vragenlijst zullen invullen.

3.3.2 Selectie criteria

Om selectiebias in de casusselectie zoveel mogelijk tegen te gaan, zijn voor het kiezen van de casussen een aantal criteria geformuleerd op basis waarvan de casussen geselecteerd zijn.

- Kunstdiscipline
- Aantal aanvragen
- Aantal aanvragen gehonoreerd
- Succesvolle fondsenwerving
- Randstad/ niet Randstad

Kunstdiscipline

Om een homogene onderzoeksgroep te krijgen is het van belang dat de culturele instellingen van dezelfde kunstdiscipline afkomstig zijn. Dit omdat zij dan ook aanvragen doen bij dezelfde soort fondsen en omdat zij hetzelfde publiek als doelgroep hebben. Wanneer culturele instellingen van een discipline geanalyseerd worden kunnen de uitkomsten beter met elkaar vergeleken worden dan wanneer instellingen uit verschillende disciplines deel uitmaken van de onderzoeksgroep. Voor dit onderzoek is de discipline ‘podiumkunsten’

uitgekozen, omdat merendeel van de culturele instellingen die op de enquête antwoordden instellingen uit de podiumkunsten zijn.

Aantal aanvragen/ aantal aanvragen gehonoreerd

Om succesvolle en niet succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving met elkaar te kunnen vergelijken is het van belang om te weten hoeveel aanvragen voor financiële middelen er gedaan zijn bij particuliere fondsen. Op deze manier kan de verhouding van het aantal gehonoreerde aanvragen ten opzichte van het aantal aanvragen geanalyseerd worden.

Succesvolle fondsenwerving

In dit onderzoek worden de casussen geselecteerd op het vermogen tot het werven van financiële middelen bij particuliere fondsen. Dit vermogen wordt geclassificeerd in succesvol en niet succesvol. Onder succesvol vallen in dit onderzoek alle organisatie die minstens 60% van de aanvragen gehonoreerd krijgen en onder niet succesvol alle organisatie die minder dan 60% gehonoreerd krijgen. Er worden dus zes culturele instellingen geselecteerd uit de antwoorden op de vragenlijst die vallen onder de categorie ‘succesvol’ en vier organisaties die worden geclassificeerd als ‘niet succesvol’. Het doel was om tien succesvolle instellingen uit de Randstad steden te selecteren en tien instellingen uit de niet Randstad steden, met een evenredige verdeling tussen succesvol en niet succesvol. Uit vergelijking van de survey resultaten met de selectiecriteria die in deze paragraaf genoemd worden, is gebleken dat er slechts tien instellingen bereid waren mee te werken aan verder onderzoek. Van deze tien waren zes succesvolle instellingen uit Randstad steden en vier niet succesvolle instellingen tevens uit de twee Randstad steden.

Randstad/ niet Randstad

Om de gevonden resultaten van het onderzoek zoveel mogelijk te kunnen generaliseren is het van belang dat de groep culturele instellingen niet enkel uit de Randstad komt. Dan is het onderzoek namelijk alleen te gebruiken in de Randstad. Bovendien is er een duidelijk verschil in de culturele sectoren van de Randstad gemeenten en de niet Randstad gemeenten. Er zijn meer culturele instellingen in de Randstad. Die steden ontvangen ook meer geld vanuit de Basisinfrastructuur van het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (Rijksoverheid,

2012), het is interessant om te zien of de Randstad steden ook vanuit de particuliere fondsen meer geld ontvangen dan de niet Randstad steden. Daarom is de keuze gemaakt om de survey niet alleen naar de Rotterdam en Amsterdam te sturen, maar tevens naar Eindhoven en Groningen.

Rotterdam is gekozen als onderzoeksstad omdat dit onderzoek is uitgevoerd tijdens een stage bij de gemeente Rotterdam. Deze gemeente en de geïnterviewde respondenten van Rotterdamse instellingen hadden de verwachting dat Amsterdamse instellingen meer geld ontvangen uit particuliere fondsen, daarom is Amsterdam als tweede Randstad stad gekozen. Om vervolgens een vergelijking te kunnen maken met de niet Randstad steden, zijn Eindhoven en Groningen aan het geheel toegevoegd. Deze steden hebben beiden een bloeiende culturele sector waar veel focus op ligt in hun nota's (Gemeente Eindhoven, 2008) (Gemeente Groningen, 2012)

3.4 Analyse van de gegevens

Bij de analyse van de survey is gekeken naar de aangevraagde bedragen en de bedragen die zijn goedgekeurd. Het percentage van het aangevraagde bedrag dat ook daadwerkelijk is gehonoreerd is leidend voor de indeling van de culturele instellingen. Wanneer 60% of meer werd toegekend werd de culturele instelling gelabeld als een succesvolle instelling. Bij minder dan 60% is de culturele instelling minder succesvol in het werven van fondsen. Verder is gekeken of ze een aparte afdeling hadden voor fondsenwerving.

Op basis van de survey, de vooraf gespecificeerde theorie en het causale model zijn er interviewvragen geformuleerd. De analyse van de interviews gebeurde door middel van een half gesloten vorm van coderen op basis van de onderwerpen die in de literatuur naar voren waren gebracht. Codering houdt in dat aan bepaalde antwoordonderdelen in interviews een code wordt toegekend. Zodat er een verklaring kan worden gevonden in de interviews, om zo de vraagstelling te kunnen beantwoorden (Boeije, 2014). In dit onderzoek leiden zowel de manifeste als de latente coderingen tot verklaringen voor het vermogen om fondsen te werven. Manifest coderen houdt in dat er in de interview antwoorden gezocht wordt naar bepaalde onderwerpen. Latent coderen zorgt er vervolgens voor dat er ook naar de onderliggende betekenis van de antwoorden gekeken wordt (Berg & Lune, 2004).

De codering van de interviews zocht naar de vier onderwerpen die volgens de literatuur van belang zijn voor succesvolle fondsenwerving; namelijk marketing, management, organisatiestructuur en interne communicatie. Vervolgens werd er gekeken naar

andere coderingen buiten deze vier aspecten als onderdeel van de open codering. Wanneer bepaalde codes vaak voorkomen worden deze opgenomen in het causale model. De onafhankelijke variabelen die genoemd worden in het causale model kunnen tevens vervangen worden wanneer deze niet in de interviews naar voren komen. Welke coderingen zijn toegepast en hoe in dit onderzoek te werk is gegaan wordt uiteengezet in de analyse van de interviews in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 4: Bevindingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de analyses van de interviews vergeleken worden met de literatuur uit het literatuuronderzoek. Hier zal een antwoord worden gegeven op deelvragen 2 en 3.

Deelvraag 2 wordt als volgt geformuleerd: “Welke determinanten volgen uit vergelijking van variabelen uit de literatuur met ervaringen van succesvolle en niet succesvolle culturele organisaties”. Deelvraag 3 specificeert een verklaring voor het succes van fondsenwerving.

Na het uitvoeren van de interviews met de succesvolle en niet succesvolle culturele instellingen met betrekking tot fondsenwerving, zijn er een aantal coderingen gegenereerd. Deze coderingen kunnen onderverdeeld worden in vier hoofdcoderingen. Deze hoofdcodes zijn determinanten die het succes in fondsenwerving beïnvloeden, namelijk: relatiebeheer, integratie van fondsenwerving, absorptieve capaciteit en interne communicatie. Deze vier onafhankelijke variabelen beïnvloeden, volgens de uitkomsten van de interviews en wanneer gekeken naar het literatuuronderzoek, de afhankelijke variabele succes in fondsenwerving.

4.2 Case omschrijving

Er is een survey verstuurd naar zeventig Rotterdamse culturele instellingen. Daarvan hebben veertig instellingen hem ingevuld. achttien instellingen kwamen onder de 60% markering voor succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving, 22 instellingen ontvingen meer dan 60% van hun aangevraagde bedragen van de particuliere fondsen. Amsterdam telt 145 Kunstenplan instellingen, daarvan hebben 55 instellingen de survey ingevuld. 45 culturele instellingen uit Groningen hebben de vragenlijst ontvangen, daarvan hebben 22 respondenten

de survey ingevuld. De twee culturele instellingen uit Eindhoven hebben beide de vragenlijst ingevuld.

Bij de Rotterdamse instellingen viel 45 % van de respondenten onder de 60% grens voor succesvolle fondsenwerving en 55% boven de grens voor succes in fondsenwerving. In Amsterdam was deze verhouding 47% en 53%. De culturele instellingen uit Groningen die de survey hebben ingevuld kunnen ingedeeld worden in succesvolle instellingen met betrekking tot fondsenwerving (35%) en niet succesvol (65%). In Eindhoven vielen beide instellingen in de categorie niet succesvol.

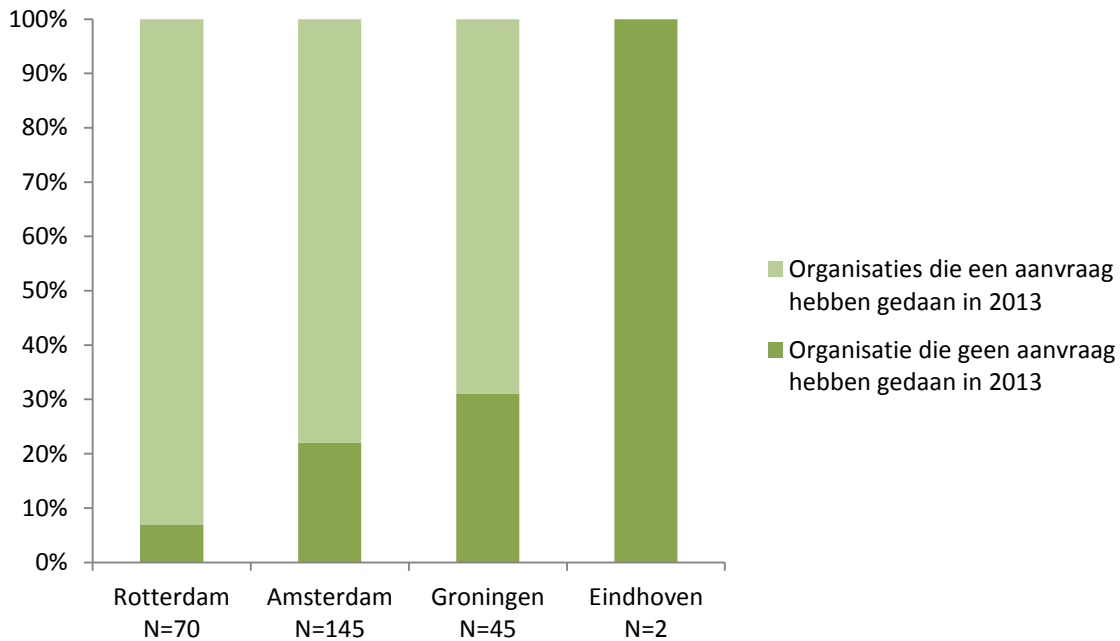
Er zijn in Rotterdam vier culturele instellingen benaderd voor verder onderzoek in de vorm van interviews. Deze instellingen zijn benaderd omdat zij in hun survey hebben aangegeven mee te willen werken aan verder onderzoek. Deze instellingen vallen allemaal onder de kunstdiscipline Podiumkunsten. De twee minder succesvolle organisaties zijn allebei kleine organisaties met slechts drie tot vijf mensen die de organisatie op zich nemen. Twee instellingen houden zich bezig met dans, de andere culturele instelling met muziek. Bij de vier succesvolle organisaties zitten meer grote instellingen. De overige twee organisaties zijn kleiner, waarvan één landelijk opereert, en houden zich bezig met muziek.

4.3 Beschrijving fondsenwervingactiviteiten

De survey die zijn verstuurd naar culturele instellingen in Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven en Groningen geven inzicht in de fondsenwervingsactiviteiten van de desbetreffende instellingen. Grafiek 1 laat resultaten uit de analyse van de verstuurde surveys zien, hier wordt uiteengezet hoeveel organisaties in 2013 een of meer aanvragen gedaan hebben bij particuliere fondsen. Rotterdamse instellingen doen het vaakst een aanvraag, 93% van de ondervraagden geeft aan in 2013 1 of meer fondsenaanvragen te hebben verstuurd. In Amsterdam bedraagt dit 78% van alle ondervraagde organisaties. 69% van de Groningse culturele instellingen hebben een aanvraag gedaan in 2013. In Eindhoven hebben beide ondervraagde instellingen geen aanvraag hoeven doen in 2013, dit omdat dit niet nodig was voor de financiën dat jaar.

Tabel 3 laat vervolgens zien wat voor de instellingen uit de overige 3 steden de voornaamste redenen waren om in 2013 geen aanvraag te doen. Eindhoven wordt niet meer opgenomen in de overige tabellen en grafieken, omdat deze instellingen in 2013 geen aanvragen hebben gedaan bij een particulier fonds.

Grafiek 1: Percentage van organisaties die in 2013 1 of meer particuliere fondsenaanvragen hebben gedaan.

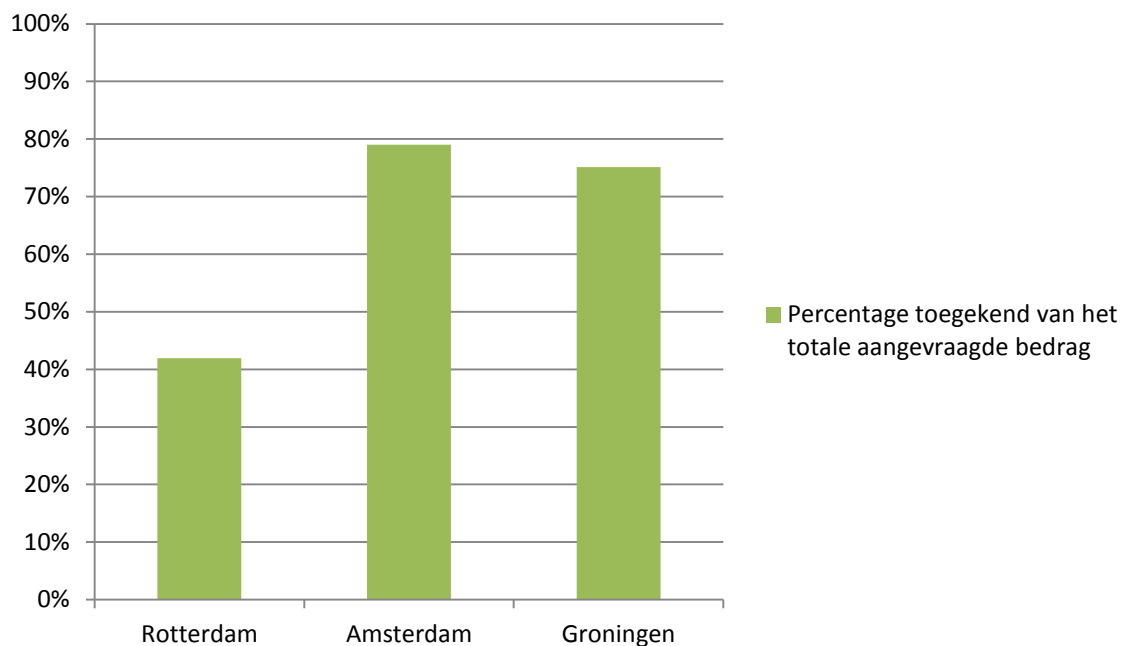


Tabel 3: Redenen om geen aanvraag in te dienen

	<i>Rotterdam</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>Groningen</i>	<i>Eindhoven</i>
<i>Geen tijd</i>	66.7%	22.2%	-	-
<i>Investing weegt niet op tegen opbrengsten</i>	33.3%	-	-	-
<i>Niet kansrijk</i>	-	55.6%	50%	-
<i>Niet nodig</i>	-	22.2%	50%	100%

De survey geeft tevens weer hoeveel aanvragen elke instelling heeft gedaan en hoeveel daarvan zijn toegekend. Rotterdamse instellingen doen gemiddeld 5.5 aanvragen per instelling per jaar, Amsterdam 3.9 aanvragen en Groningen 5.4 aanvragen. De verwachting zou zijn dat des te meer aanvragen worden verstuurd, des te meer geld per instelling wordt toegekend. Dit blijkt echter niet het geval te zijn. Wanneer we naar grafiek 2 kijken, zien we dat Amsterdamse instellingen het grootste deel van het aangevraagde bedrag toegekend krijgen terwijl zij de minste aanvragen doen.

Grafiek 2: Percentage toegekend van het totale aangevraagde bedrag



Rotterdamse culturele instellingen krijgen 41.95% van het totale aangevraagde bedrag toegekend door de particuliere fondsen. Amsterdamse instellingen ontvangen 79% van het aangevraagde bedrag en Groningse instellingen 75.15%. Hieruit blijkt dus dat Rotterdamse instellingen de meeste aanvragen doen en verreweg het minste deel van het totale aangevraagde bedrag toegekend krijgen. Hier kunnen twee verklaringen voor zijn, ten eerste dat locatie van belang is in het toekennen van bedragen vanuit fondsen. In veel interviews wordt de locatie dan ook opgegeven als belangrijk aspect voor succes in fondsenwerving. Het zou ook kunnen zijn dat de fondsen gaan voor kwaliteit en niet kwantiteit. De aanvragen uit Rotterdam zouden van mindere kwaliteit kunnen zijn omdat de instellingen er meer moeten versturen en minder aandacht te besteden hebben per aanvraag. De tweede verklaring ligt buiten het onderzoeksgebied van dit onderzoek en daarom wordt alleen de eerste verklaring, het belang van locatie, in paragraaf 4.4.2 verder onderzocht.

Er wordt in de vragenlijst tevens aan de respondenten zelf gevraagd of zij vinden dat ze voldoende middelen hebben voor het succesvol doen van aanvragen bij fondsen (tabel 4).

Tabel 4: Percentage organisaties die aangeven niet te beschikken over voldoende middelen voor het doen van aanvragen.

	<i>Succesvolle instellingen</i>	<i>Minder succesvolle instellingen</i>
<i>Rotterdam</i>	4.8%	23.8%
<i>Amsterdam</i>	5.9%	29.4%
<i>Groningen</i>	0%	0%

Respondenten die aangeven niet te beschikken over voldoende middelen voor het doen van aanvragen geven aan dat ze te weinig tijd en mankracht ter beschikking hebben om succesvolle aanvragen te doen. Veel organisaties beschikken naar eigen zeggen wel over de kennis, ervaring en deskundigheid die nodig is bij het doen van aanvragen maar ze kunnen deze middelen niet altijd inzetten vanwege een te kort aan mankracht en tijd.

4.4 Analyse determinanten

In hoofdstuk 2 zijn een aantal determinanten gevonden in de literatuur die het succes in fondsenwerving zouden moeten beïnvloeden. Namelijk direct marketing, open interne communicatie, aparte afdelingen voor fondsenwerving en het management. Uit de analyse van de vragenlijsten en interviews blijkt dat deze determinanten niet allemaal van belang zijn in de succesvolle fondsenwerving. Tevens blijkt dat een aantal determinanten toegevoegd moeten worden aan het causale model dat is weergegeven in hoofdstuk 2.

4.4.1 Analyse aan de hand van de literatuur

In hoofdstuk 2 is een causaal model ontwikkeld aan de hand van de literatuur. De determinanten marketing, management, open interne communicatie en aparte fondsenwervingafdeling beïnvloeden het succes in fondsenwerving. In deze paragraaf wordt aan de hand van de vragenlijsten en interview analyse aangetoond of dit daadwerkelijk determinanten voor succes in fondsenwerving zijn.

Direct Marketing

Direct Marketing houdt in dat er zes stappen doorlopen moeten worden voor succesvolle fondsenwerving. Uit de analyse van de vragenlijsten blijkt dat dit niet naar voren komt als belangrijk. Slechts 5% van de succesvolle en 3% van de niet succesvolle organisatie maken hier gebruik van. Ook blijkt uit de interviews dat het geen belangrijke variabele is die het

succes zal beïnvloeden voor de onderzochte organisaties. Zowel de succesvolle als de niet succesvolle organisaties maken geen gebruik van direct marketing. Het wordt in de interviews nooit genoemd als manier van marketing, wel wordt gesproken over de vormen van marketing zoals die in de moderne samenleving gebruikelijk zijn. Alle instellingen maken gebruik van Social Media, een website, folders/posters. Er wordt echter niet gesproken over het doorlopen van een aantal stappen van marketing, ook niet indirect na doorvragen.

Open interne communicatie

De tweede variabele die uit de literatuur naar voren is gekomen, een open interne communicatie, beïnvloedt het succes van fondsenwerving wel significant. Slechts 33% van de minder succesvolle organisaties hanteert een open interne communicatie, waar dit bij de succesvolle organisaties voor alle organisaties geldt. Open interne communicatie kan dus gezien worden als een variabele die het succes met betrekking tot fondsenwerving kan versterken. In alle succesvolle organisaties is de interne communicatie zakelijk maar open en uitnodigend. De medewerkers bevinden zich allemaal in dezelfde ruimte en de deuren staan altijd open. Er bestaat in deze organisaties zeker geen vergadercultuur. Het is standaard om bij de collega waar je een gesprek mee aan wilt gaan, of waar iets mee overlegd moet worden, langs te gaan. Bovendien zijn in de succesvolle organisaties vergaderingen niet veel voorkomend. Er is dus sprake van een open interne communicatie. Echter al het contact is in zakelijke sfeer en er wordt een scheiding in stand gehouden tussen werk en privé.

De medewerkers van de niet succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving werken vaak afgezonderd van elkaar, in aparte ruimtes of ze werken parttime of thuis (tabel 5). Er is weinig sprake van fysiek overleg tussen de medewerkers, buiten de momenten die staan ingepland in de agenda. Er is dus sprake van een vergadercultuur en veel contact over de mail of telefoon. Tevens is er bij de niet succesvolle organisaties minder persoonlijk en informeel contact dan bij de succesvolle organisaties. Uit de data van de surveys blijkt dat een open vorm van interne communicatie, zonder een vergadercultuur, een positief effect heeft op het succes in fondsenwerving.

Tabel 5: Percentage fulltime, parttime en thuis werkers per organisatie categorie.

	<i>Succesvolle organisaties</i>	<i>Minder succesvolle organisaties</i>
<i>Fulltime</i>	68%	35%
<i>Parttime</i>	18%	59%
<i>Thuis werken*</i>	21%	26%

*Medewerkers werken af en toe parttime of fulltime en doen dit deels thuis, vandaar dat het totale percentage meer dan 100% is.

Relatiebeheer

Vervolgens wordt er in de literatuur gesproken van het voordeel van aparte afdelingen voor het succes in fondsenwerving. Uit de survey bleek dat dit van kleine invloed is. Van alle succesvolle organisaties gaf 20% aan een aparte afdeling te hebben voor fondsenwerving, bij de niet succesvolle organisaties was dit slechts 5%. Uit de interviews bleek dat veel mensen het hebben van een aparte afdeling voor fondsenwerven linken aan het toepassen van relatiebeheer. Dit wordt wel duidelijk in de interviews genoemd als een belangrijk aspect voor succesvolle fondsenwerving.

In de literatuur wordt relatiebeheer omschreven als twee aparte variabelen namelijk management (relatiebeheer) en aparte afdelingen. In het nieuwe causale model worden deze samengevoegd onder de noemer 'Relatiebeheer'. Het management of de afdeling fondsenwerving moet doen aan relatiebeheer met de fondsen. Deze fondsen gaan namelijk een relatie aan met de culturele instelling, waarvan het management of de afdeling fondsenwerving vaak het gezicht en de contactpersoon is. Relatiebeheer is een zeer belangrijk begrip wanneer het gaat om fondsenwerving, dit is terug te zien in de antwoorden op de interviews. Zowel de succesvolle als de minder succesvolle organisaties zien het belang hiervan in. Bij beide geeft meer dan 75% van de geïnterviewden aan dat dit een belangrijk aspect is met betrekking tot fondsenwerving. Wel geven de niet succesvolle organisaties vaker aan dat ze te klein zijn en te weinig middelen hebben om volledig relatiebeheer succesvol toe te passen. Het hebben van een aparte afdeling wordt gezien als een positief aspect met betrekking tot relatiebeheer.

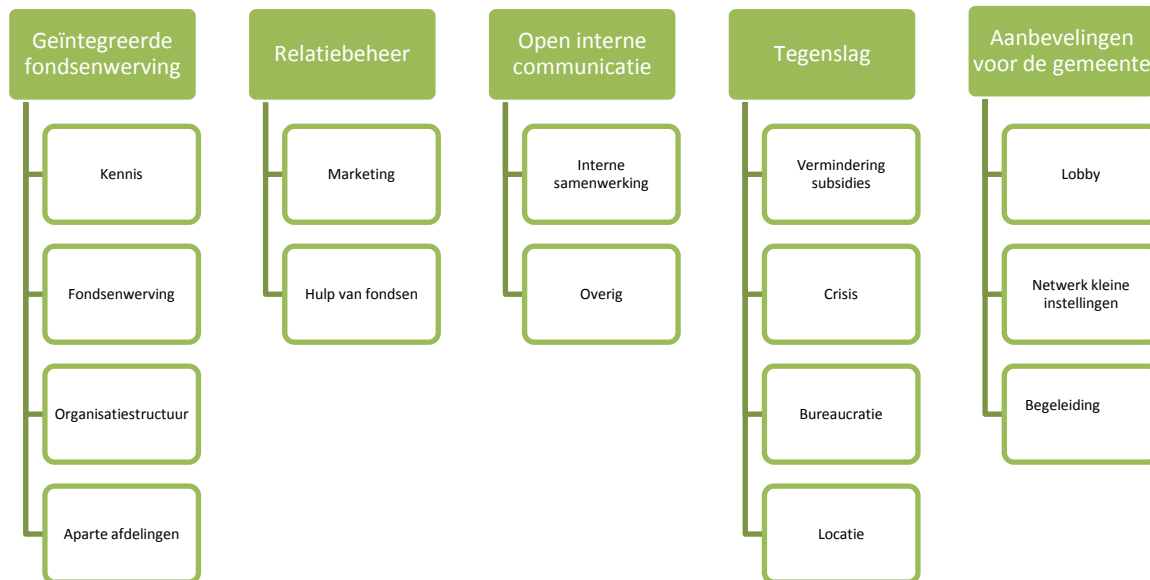
De literatuur geeft dus een aantal determinanten voor succes in fondsenwerving die we tevens terugzien in de ervaringen van de culturele instellingen. De open vorm van interne communicatie blijkt voornamelijk van belang te zijn voor het succes in fondsenwerving. De mate van relatiebeheer wordt tevens door alle organisaties genoemd als een belangrijk aspect voor het succes in fondsenwerving.

4.4.2 Analyse cases

Naast de variabelen die in de vorige paragraaf genoemd zijn, zijn er in de interviews een aantal onafhankelijke variabelen naar voren gekomen die het succes in fondsenwerving (de afhankelijke variabele) kunnen verklaren. Deze variabelen zijn voortgekomen uit de hoofdcoderingen van de interview analyse. De codering is drie keer veranderd, na de eerste

codering ronde bestonden er dertien hoofdcodes. Deze hoofdcodes zijn verder geanalyseerd en ondergebracht in vijf hoofdcodes (Figuur 2).

Figuur 2: Codeboom versie 1



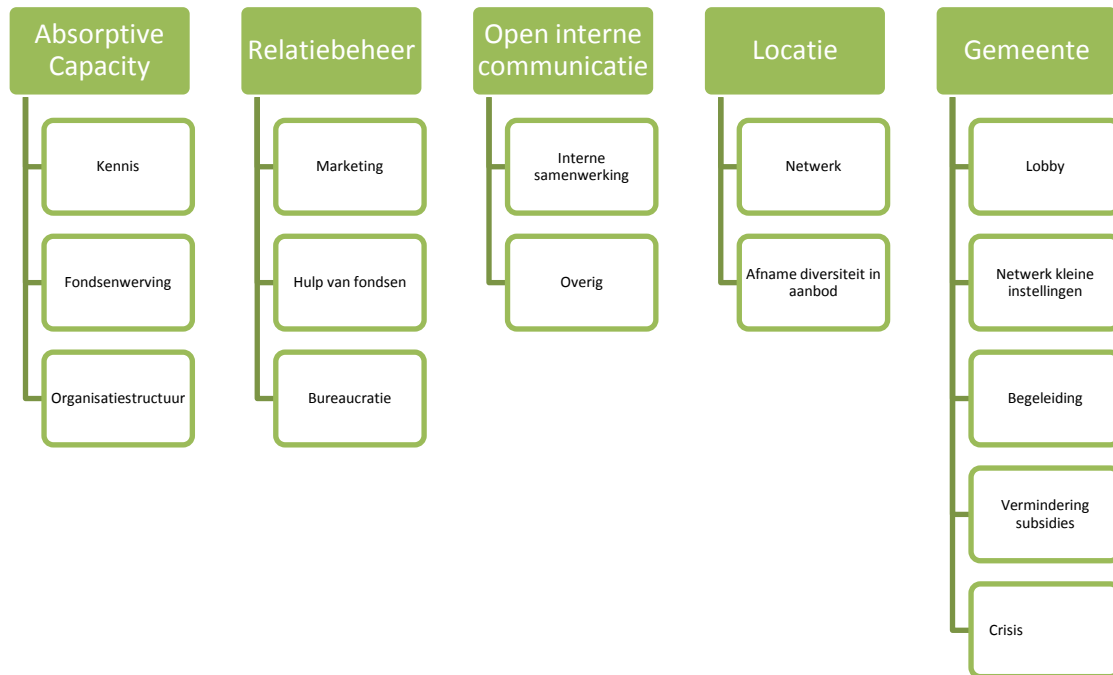
Deze vijf hoofdcodes kwamen in de interviews duidelijk naar voren. De geïntegreerde fondsenwerving houdt in dat de organisatie zelf verantwoordelijk is voor fondsenwerving, ze gebruiken geen extern bureau hiervoor. De tweede hoofdcode is relatiebeheer. Het is volgens de respondenten van belang dat er een goede relatie wordt onderhouden met de fondsen. Een van de respondenten geeft duidelijk aan dat de medewerkers van de fondsen zeker bereid zijn te helpen bij fondsenaanvragen, wanneer er een goede relatie bestaat. “Dan bel ik gewoon, ik heb dit project zal dit bij jullie passen. ...Fondsenmedewerkers vinden het helemaal niet erg om mee te denken, die vinden dat juist leuk” (Interview 5, p.83). De derde hoofdcode is geformuleerd in de literatuurreview als een variabele voor succes in fondsenwerving, namelijk een open interne communicatie. Deze variabele is in de interviews terug te vinden, de respondenten van succesvolle organisaties hebben een open interne communicatie en zijn vaak aan het werk in dezelfde ruimte. De vierde hoofdcode, tegenslag, omvat alle codes die te maken hebben met tegenslagen voor de culturele organisaties met betrekking tot het werven van financiële middelen. Zo zorgt de afname in subsidies vanuit de overheid voor een krimp

in de financiën van de instellingen. De crisis zorgt volgens de respondenten voor minder inkomsten uit kaartverkoop en sponsorcontracten. Verder zorgen de bureaucratie en locatie ervoor dat fondsenwerving lastig wordt. Bureaucratie in de fondsen heeft als gevolg dat het doen van een aanvraag veel tijd en geld kost en de locatie van de culturele instelling kan een negatief effect hebben op fondsenwerving. De laatste hoofdcode omvat alle aanbevelingen voor de gemeente die de respondenten van de culturele instellingen hebben geopperd.

Deze vijf hoofdcodes hebben geleid tot verder onderzoek, wat de theorie Absorptive capacity aan het licht bracht. De essentie van deze theorie komt overeen met de hoofdcode 'Geïntegreerde fondsenwerving'. De vondst van deze theorie en de toevoeging van nieuwe interview resultaten resulteerden in de volgende definitieve hoofdcodes: relatiebeheer, open interne communicatie, locatie, Absorptive Capacity en gemeente (Figuur 3). De code 'tegenslag' die in figuur 2 genoemd wordt is hier niet opgenomen omdat dit na toevoeging van nieuwe interview resultaten niet zo belangrijk blijkt als de vijf codes die in figuur 3 worden genoemd.

De laatste hoofdcode, aanbevelingen voor de gemeente, wordt in het discussie hoofdstuk besproken. De eerste vier hoofdcodes vormen de onafhankelijke variabelen van het gecorrigeerde causale model. Naast de twee determinanten van succes die in de interviews en de literatuur naar voren komen (open interne communicatie en relatiebeheer), zijn twee nieuwe variabelen voor succes gevonden in dit onderzoek. Ten eerste is er sprake van fondsenwerving door de organisatie zelf en niet via een extern bureau. Om fondsenwerving te integreren in de eigen organisatie is het van belang dat de kennis met betrekking tot fondsenwerving wordt opgenomen in alle delen van de organisatie om zo het succes te vergroten. Hier kan een vergelijking worden gemaakt met de Absorptive capacity theorie van Cohen & Levinthal (1990) en Zahra and George (2002). Deze theorie wordt verder uiteen gezet in paragraaf 4.5. Tot slot spreken een aantal geïnterviewde medewerkers over het voordeel van locatie. Zij geven aan dat Amsterdamse instellingen meer geld ontvangen uit nationale fondsen dan Rotterdamse instellingen. Paragraaf 4.4.3 test of deze hypothese geverifieerd kan worden aan de hand van jaarverslagen van het Prins Bernhard Cultuur Fonds.

Figuur 3: Definitieve codeboom



Uit de interview resultaten komen vier determinanten voor succesvolle fondsenwerving naar voren. Deze determinanten zijn een open interne communicatie, relatiebeheer, de locatie en de integratie van fondsenwerving in de organisatie.

Open interne communicatie

De tweede determinant voor succes in fondsenwerving is een open interne communicatie. De zes succesvolle organisaties geven aan dat ze in de organisatie een informele en open vorm van communicatie hanteren. Van de vier niet succesvolle organisaties hanteren drie een formele en minder open vorm van communicatie in de organisatie. Uit de vragenlijsten bleek al dat 33% van de niet succesvolle organisaties een open vorm van communicatie hanteert, waar dit bij de succesvolle organisaties 98% is.

Uit de survey resultaten bleek ook dat de medewerkers van niet succesvolle organisaties vaker thuiswerken of parttime werken (tabel 5). Dit is tevens terug te zien in de interviews met de respondenten van de succesvolle en niet succesvolle organisaties. Zo blijkt uit deze quote van een interview met een directeur van een niet succesvolle organisatie dat de medewerkers vaak parttime werken: “We overleggen heel veel of we mailen met elkaar als je het even niet weet. We werken parttime dus we zijn niet altijd allemaal hier. Maar woensdag en donderdag is iedereen wel aan het werk. We hebben donderdagochtend altijd werkoverleg,

dan praten we allemaal even bij” (Interview 5, p.87). Doordat deze organisatie zeer klein is werkt niet iedereen fulltime op het kantoor, wat een vergadercultuur veroorzaakt. Dit is een aspect dat succes in fondsenwerving kan verminderen. De medewerkers van succesvolle organisaties werken vaker fulltime en op kantoor, waar ze vaak in dezelfde ruimte zitten. Dit stimuleert een open interne communicatie zonder vergadercultuur. Dit blijkt ook uit deze quote uit een interview met een directeur van een succesvolle organisatie: “We zitten met zijn allen in een hok, wat ik eigenlijk belangrijk vindt is dat de deuren altijd open staan. Zo zit je eigenlijk voortdurend met elkaar te sparren waardoor wij ook nauwelijks hoeven te vergaderen” (Interview 1, p.69).

Open interne communicatie kan na de data uit de survey en de interview analyse worden toegevoegd aan het causale model als determinant die het succes met betrekking tot fondsenwerving kan bevorderen.

Relatiebeheer

De derde determinant voor succes in fondsenwerving is relatiebeheer. Zowel de succesvolle als de minder succesvolle organisaties zien het belang van fondsenwerving in. Bij beide geeft meer dan 75% van de geïnterviewden aan dat dit een belangrijk aspect is met betrekking tot fondsenwerving. Relatiebeheer wordt dus door zowel succesvolle als niet succesvolle gezien als belangrijk, echter de organisaties beschikken niet allemaal over de juiste middelen om relatiebeheer toe te passen.

De respondenten uit succesvolle organisaties geven aan dat zij iemand kennen binnen een fonds, of dat ze een goede relatie hebben met een fonds. Zo geven deze respondenten vaak aan dat ze voorafgaand aan het indienen van een fondsaanvraag bellen naar het desbetreffende fonds: “Met een aantal fondsen hebben we in de loop der jaren een goede relatie opgebouwd, dan is het meer dat je opbelt en het bespreekt daar staan ze wel voor open” (Interview 2, p.74). De niet succesvolle organisaties geven vaak aan dat ze te klein zijn en te weinig middelen hebben om volledig relatiebeheer succesvol toe te passen. Een directeur geeft aan dat ze naar een netwerk evenement is geweest met allerlei fondsen en bedrijven: “Het idee was dat ik daar contacten kon leggen die ik normaal gesproken niet zou leggen, omdat ik zo klein ben en ik geen tijd heb om daar continue in te investeren.” (Interview 5, p.85)

Uit de interviews blijkt dus dat zowel de succesvolle als de niet succesvolle organisaties het belang zien van het opbouwen van een relatie met een fonds. De succesvolle organisaties doen dit alleen beter, omdat zij ook over het algemeen groter zijn en meer

middelen kunnen en willen investeren in relatiebeheer. Wat uiteindelijk leidt tot meer succes op het gebied van fondsenwerving.

Locatie

In de interviews met medewerkers van de culturele instellingen komt naar voren dat de locatie van de organisatie ook van belang is in het succes van fondsenwerving. Zij geven aan dat Amsterdamse instellingen meer geld ontvangen van landelijke fondsen dan Rotterdamse instellingen. Uit de survey resultaten in paragraaf 4.4 blijkt dat de Rotterdamse instellingen de meeste aanvragen doen per instelling maar veruit het minste deel van het totale aangevraagde bedrag toegekend krijgen. Om uit te zoeken of dit aan locatie te wijten is zijn de jaarverslagen van een groot particulier fonds, het Prins Bernhard Cultuur Fonds (PBCF), opgevraagd en geanalyseerd. Zo kon uitgezocht worden welk percentage naar welke stad gaat zodat de hypothese dat Rotterdam minder geld ontvangt dan Amsterdam uit nationale fondsen getoetst kan worden. Er is een analyse gedaan van de 830 projecten die in 2013 financiering van hun ontvingen. Het landelijke PBCF en de fondsen op naam die hieronder vallen hebben in totaal 11.075.961 euro geschonken aan allerlei projecten door heel Nederland. Van dit bedrag ging:

- 21,79 % naar Amsterdam.
- 8,91% naar Rotterdam.
- 1,5% naar Groningen.
- 0,32% naar Eindhoven.

Deze percentages zijn op zichzelf staand opmerkelijk, Amsterdam ontvangt meer dan Rotterdam en de Randstad steden ontvangen tevens meer dan de niet Randstad steden. Echter om daadwerkelijk iets hierover te kunnen zeggen moeten de bedragen verrekend worden met het aantal culturele instellingen per stad. Omdat van de steden niet bekend is hoeveel culturele instellingen zich werkelijk bevinden in de stad, is uitgegaan van de instellingen die structurele subsidies ontvangen. Deze informatie hebben we namelijk wel tot onze beschikking. Wanneer de bovenstaande percentages worden gecorrigeerd naar aantal instellingen komen we op de volgende resultaten. De culturele instellingen ontvingen in 2013 gemiddeld:

- €16.645 per organisatie in Amsterdam
- € 14.098 per organisatie in Rotterdam
- €4.154 per organisatie in Groningen

- €17.722 per organisatie in Eindhoven

De verwachting dat Amsterdamse instellingen meer geld ontvangen uit Landelijke particuliere fondsen dan Rotterdam en niet Randstad steden is op basis van deze data geverifieerd. We zien het verwachte resultaat uit deze analyse komen. Amsterdam ontvangt meer dan Rotterdam en de Randstad steden ontvangen meer dan de niet Randstad steden. Eindhoven is een uitzondering op deze bevinding. De instelling uit deze stad ontvangt meer dan de instellingen in Amsterdam. Dit ligt zeer waarschijnlijk aan het feit dat er slechts twee cultuurplan instellingen in Eindhoven zijn en dit een scheve verhouding genereert ten opzichte van het totale aantal instellingen in Eindhoven.

Fondsenwerving in de organisatie gepositioneerd

De zes geïnterviewde respondenten uit succesvolle organisaties geven allemaal aan dat de fondsenwerving binnen de eigen organisatie is geplaatst. De vier niet succesvolle organisaties huren een extern bureau of een extern iemand in om de fondsenaanvraag voor te bereiden en bij te schaven. Hieruit blijkt dat fondsenwerving binnen de organisatie geplaatst moet worden om het succes in fondsenwerving te bevorderen. De integratie van fondsenwerving blijkt ook uit de interview analyse naar voren te komen als een belangrijke determinant voor succes in fondsenwerving.

Bij de kleine organisaties doet de directeur de fondsenwerving, bij grotere organisaties wordt de fondsenwerving gedaan door een aparte afdeling binnen de organisatie. Er wordt bij een van de succesvolle organisatie wel hulp ingeschakeld van een medewerker van een fonds, die de directeur helpt bij fondsenaanvragen. De aanvraag zelf wordt echter voorbereid door medewerkers van de eigen organisatie. Deze integratie van de fondsenwerving wordt omschreven als een positief aspect omdat de medewerkers van de organisatie, naar eigen zeggen, het beste het project kunnen omschrijven. De respondenten zien tevens het belang van specifieke kennis van de eigen organisatie wanneer het gaat om succesvolle fondsenwerving: “Je moet ook goed op de hoogte zijn van je eigen organisatie en alles wat daarin speelt zowel in het verleden, nu en in de toekomst” (Interview 1, p.64).

Verder is vaak naar voren gekomen in de interviews dat het van belang is een relatie op te bouwen met de fondsen. Dan is het natuurlijk raadzaam om de aanvraag steeds door iemand binnen de organisatie te laten doen, zodat het fonds de relatie opbouwt met de organisatie. Wanneer men een extern bureau inhuurt maakt het fonds als het ware een relatie met het externe bureau en leert zo de organisatie niet, of minder goed, kennen. De niet

succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving huren vaak een extern bureau in of een freelancer met veel kennis over fondsenwerving om te helpen bij het werven van fondsen. Ondanks het feit dat deze bureaus en freelancers veel kennis en ervaring hebben in fondsenwerving brengen ze vaak minder geld binnen dan iemand binnen de organisatie blijkt uit de analyse van de enquête onder Rotterdamse Cultuurplan instellingen.

De organisaties die in de interviews aangaven een extern bureau in te huren, waren in de enquête de organisaties die als niet succesvol werden aangestipt. Een van de respondenten uit de niet succesvolle organisaties geeft aan dat ze een externe ZZPer inhuren: “De aanvraag komt vanuit ons, maar die wordt voorbereid door een extern iemand. Ik huur gewoon een ZZPer in die daarin gespecialiseerd is” (Interview 4, p.78). Hier blijkt duidelijk uit dat de fondsaanvraag wordt voorbereid door iemand die buiten de organisatie staat, deze organisatie krijgt dan ook slechts 34.8% van het aangevraagde bedrag toegekend door de fondsen.

Een mogelijke verklaring voor dit verschil aan inkomsten wanneer een extern bureau wordt ingeschakeld is dat iemand binnen de organisatie een project met passie op papier kan zetten. Een van de respondenten die zelf de fondsenaanvragen doet geeft dit dan ook duidelijk aan: “voordeel daarvan is dat ik altijd met vuur en enthousiasme van de programma maker fondsen probeer te overtuigen waarom het zinnig is dat wij weer zo’n ontzettend leuk programma ...gaan maken.” (Interview 2, p.75) De invalshoek van mensen binnen de organisatie die fondsen aanvragen is om het project te kunnen financieren. Een extern bureau heeft als invalshoek geld binnenhalen, dit is een andere manier van aanpak. In de culturele sector is volgens de geïnterviewde de relatie tussen fondsen en fondsenaanvragers van groot belang. Daarom kan het ook beter zijn de fondsenaanvragen niet uit te besteden.

Een geïntegreerde aanpak van fondsenwerving binnen de organisatie kan vergeleken worden met de Absorptive Capacity theorie. Deze determinant wordt vanaf nu dan ook omschreven als Absorptive Capacity. De volgende paragraaf zet deze theorie verder uiteen.

4.5 Absorptive Capacity

Het integreren van de fondsenwerving in de gehele organisatie is hierboven genoemd als een belangrijk aspect in succesvolle fondsenwerving. In de succesvolle organisaties met betrekking tot fondsenwerving is de fondsenwerving allemaal geïntegreerd in de organisatie. Het is niet alleen zo dat iemand binnen de organisatie alle fondsenwerving verzorgt, maar het is tevens zo dat de gehele organisatie ermee bezig is. Dit is indirect te vergelijken met de Absorptive Capacity theorie van Cohen en Levinthal (1990). Zij passen deze theorie toe op

het bedrijfsleven, het is tevens toe te passen in de relatie tussen de culturele sector en fondsenwerving. Absorptive Capacity houdt in dat “de capaciteiten van een bedrijf om nieuwe en externe informatie te herkennen, dit op te nemen in de organisatie en vervolgens toe te passen op commerciële doeleinden cruciaal zijn voor de innovatie in een bedrijf” (Cohen & Levinthal, 1990). Met andere woorden, Absorptive capacity is het vermogen van een bedrijf om nieuwe informatie op te nemen en in te zetten voor commerciële doeleinden. De auteurs vinden het vooral van belang dat deze nieuwe informatie in de organisatie is ingebed. In hun artikel stellen ze dat Absorptive capacity niet alleen afhangt van het vermogen van het bedrijf om nieuwe informatie op te nemen, maar ook het vermogen om deze informatie door de hele organisatie heen te sturen. De afdelingen van de organisatie moeten op de hoogte zijn van de vergaarde informatie en het moet tevens onderling goed worden afgestemd.

Zahra en George (2002) omschrijven Absorptive capacity op een andere manier. Cohen en Levinthal houden zich bezig met de investeringen in onderzoek en ontwikkeling om Absorptive capacity te verklaren. Zahra en George geven aan dat ook andere delen van de organisatie onderzocht kunnen worden om het te verklaren. Zij geven dan ook een andere definitie van de Absorptive capacity. Hun nieuwe definitie is dat Absorptive capacity “een reeks van organisatorische routines en processen inhoudt waarmee ondernemingen kennis verwerven, verwerken, transformeren en exploiteren om een dynamisch organisatorisch vermogen te creëren.” Ze gaan hier dus uit van meer delen en processen van de organisatie dan slechts het onderzoek en ontwikkeling van Cohen en Levinthal.

De theorie van Cohen en Levinthal is te vergelijken met de fondsenwerving in culturele instellingen. Instellingen die succesvol zijn in fondsenwerving hebben de kennis en informatie die beschikbaar is over fondsenwerving in de organisatie opgenomen en passen dit vervolgens toe op hun eigen aanvragen. Cohen en Levinthal (1990) hebben het tevens over het simpelweg kopiëren van deze informatie middels het kopen van patenten. De auteurs geven aan dat dit minder succesvol is dan wanneer de organisatie zelf deze informatie vergaard middels onderzoek. De culturele instellingen die niet succesvol zijn kopen als het ware de informatie en kennis met betrekking tot fondsenwerving in, zij huren namelijk een extern bureau in. Zij leren niet binnen de organisatie door middel van feedback en onderzoek hoe ze zelf een aanvraag kunnen doen. Wanneer we kijken naar de Absorptive capacity theorie is dit een verklaring voor het lage succespercentage in toegekende fondsenaanvragen bij deze organisaties.

Het tweede punt wat Cohen en Levinthal maken is tevens in overeenstemming met het succes in fondsenwerving bij culturele instellingen. Zij geven namelijk aan dat het van belang

is voor de Absorptive capacity dat de informatie op een goede manier tussen de afdelingen en binnen de afdelingen wordt afgestemd. Dat is wat de succesvolle organisaties doen, zij vragen de juiste mensen bij allerlei verschillende afdelingen en functies om de aanvraag te schrijven. De persoon die bezig is met het project en die dus de juiste kennis en informatie heeft opgenomen door de jaren heen schrijft de aanvraag voor financiering van het project. Vervolgens gaat de persoon die zich met fondsenwerving bezig houdt in op de vorm en juiste inhoud van de al geschreven aanvraag. Deze persoon past dus zijn/haar kennis en informatie toe op de aanvraag. Door de onderlinge afstemming en inzet van de juiste hoeveelheid functieoverlapping worden de aanvragen vaker toegekend.

4.6 Reflectie

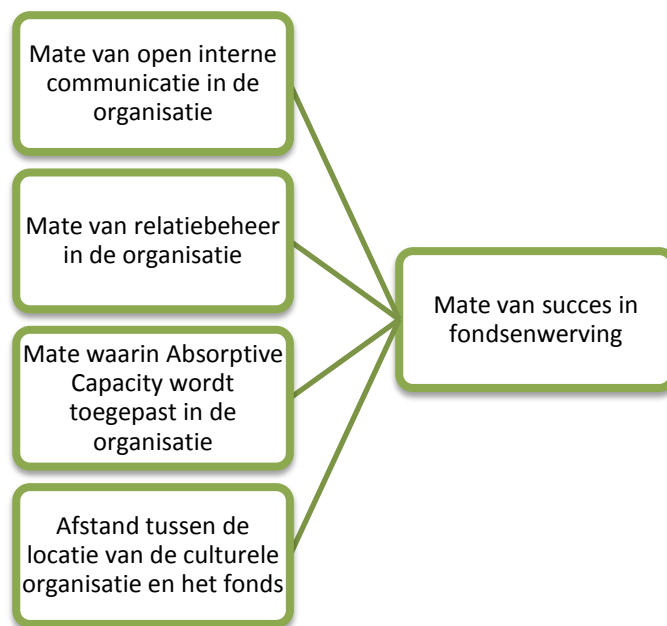
Het causale model (Figuur 1) dat in hoofdstuk 2 is geïntroduceerd is getoetst aan de hand van interviewcoderingen en survey resultaten. Een aantal variabelen kwamen inderdaad voor in de antwoorden van de geïnterviewde directeuren en zakelijk leiders. De open interne communicatie is erg belangrijk, verder worden de aparte afdelingen en relatiebeheer ook genoemd. Er wordt echter niet gesproken van relatiebeheer enkel door het management, er wordt alleen gesproken van het belang van relatiebeheer. Dit kan ook door de aparte afdeling voor fondsenwerving worden gedaan. Vandaar dat deze twee variabelen ‘management’ en ‘aparte afdelingen’ in het nieuwe causale model zijn samengevoegd tot een variabele ‘relatiebeheer’. De respondenten spreken namelijk niet over het belang van een aparte afdeling voor fondsenwerving om het succes te verhogen. Ze bezitten de nodige kennis zelf ook, zoals blijkt uit de volgende quote van een interview. “Ik weet dat ik een hoop dingen niet kan, maar ik weet wel dat ik op dit terrein er gewoon goed in ben omdat ik het gewoon netjes en zorgvuldig wil doen. Ik zou het niet eenvoudig uitbesteden, tenzij ik weet dat iemand het beter kan dan ik dan sta ik het zonder moeite af” (Interview 1, p.65). Waar de meeste respondenten wel voordeel in zien, is dat een aparte afdeling meer tijd heeft om te besteden aan het opbouwen van een relatie met het fonds en aan het schrijven van de aanvragen.

Er zijn echter ook nog variabelen uit de interviews naar voren gekomen, die niet in de literatuur te vinden zijn. Ten eerste wordt de fondsenwerving opgenomen in alle delen van de organisatie om zo het succes te vergroten, er wordt dus geen gebruik gemaakt van een extern bureau. Hier kan een vergelijking worden gemaakt met de Absorptive capacity theorie van Cohen & Levinthal (1990) en Zahra and George (2002). Tot slot spreken de respondenten

over het voordeel van locatie. Zij geven aan dat Amsterdamse instellingen meer geld ontvangen uit nationale fondsen dan Rotterdamse instellingen, dit omdat zij zich in het netwerk van deze fondsen bevinden. In paragraaf 4.4.3 is geverifieerd dat Amsterdamse instellingen inderdaad meer geld ontvangen uit nationale cultuurfondsen dan Rotterdamse instellingen.

Na de analyse van de interviews is een nieuw causaal model ontstaan. De verklaring voor succes in fondsenwerving is te vinden in de organisatiekenmerken aan de hand van de beschikbare literatuur en de interview analyses. Succes in fondsenwerving worden namelijk beïnvloed door relatiebeheer, open interne communicatie, Absorptive Capacity en locatie. Het gecorrigeerde causale model ziet er dan als volgt uit:

Figuur 4: Gecorrigeerd causaal model



Hoofdstuk 5 Conclusie

5.1 Inleiding

Het toenemende belang van cultureel ondernemerschap (Gemeente Rotterdam, 2012) zorgt ervoor dat culturele instellingen op zoek moeten naar alternatieve inkomsten bronnen naast de subsidies. De particuliere cultuurfondsen zijn een voorbeeld van een alternatieve inkomsten bron. Dit onderzoek gaat in op de fondsenwerving van de culturele instellingen uit Rotterdam, Amsterdam, Eindhoven en Groningen bij particuliere fondsen. Er wordt onderzocht wat het verschil in vermogen tot succesvolle fondsenwerving zou kunnen verklaren. Daarbij wordt gekeken naar vooraf gespecificeerde aspecten die volgens de literatuur tot succesvolle fondsenwerving leiden. Deze worden vervolgens vergeleken met de ervaringen, gehaald uit verschillende interviews, van succesvolle en niet succesvolle culturele instellingen met betrekking tot fondsenwerving.

5.2 Resultaten

De eerste deelvraag van dit onderzoek, wat het vermogen om fondsen te werven is en welke verklaringen voor dit vermogen uit de literatuur kunnen worden afgeleid, wordt in hoofdstuk 2 uiteengezet. Hier wordt ten eerste een definitie gegeven van het vermogen om fondsen te werven. Fondsenwerving omvat alle activiteiten die een non-profit organisatie onderneemt met het doel financiële steun te krijgen van sponsors, fondsen of mecenasen. Het vermogen om fondsen te werven is dus het vermogen om activiteiten te ondernemen die financiële middelen genereren van sponsors, fondsen en mecenasen. Hoofdstuk 2 geeft vervolgens een literatuurreview weer, waarin een aantal determinanten worden genoemd die het succes in fondsenwerving kunnen verklaren. Marketing, management, open interne communicatie en het hebben van een aparte fondsenwervingafdeling beïnvloeden volgens de literatuur het vermogen om fondsen te werven.

De tweede deelvraag onderzoekt welke determinanten uit de vergelijking van variabelen uit de literatuur met ervaringen van succesvolle en niet succesvolle culturele organisaties volgen. In hoofdstuk 4 worden de determinanten uit de literatuur getoetst aan de hand van de analyses van de vragenlijsten en interviews. Een aantal determinanten blijken

niet van belang te zijn, er zijn tevens een aantal toegevoegd aan het causale model. Wanneer we de variabelen uit de literatuur vergelijken met de ervaringen van succesvolle en niet succesvolle culturele organisaties blijkt dat voornamelijk de open interne communicatie van belang is voor het succes in fondsenwerving. Succesvolle organisaties gaven aan dat de medewerkers vaak in dezelfde ruimte zijn, dat alle deuren open staan en dat ze weinig vergaderingen inplannen. Een andere determinant die uit de interviews en vragenlijsten naar voren komt als belangrijk is relatiebeheer. Deze variabele is opgebouwd uit de twee determinanten die in de literatuur worden genoemd, namelijk management en het hebben van een aparte fondsenwervingafdeling. De respondenten linken het hebben van een aparte fondsenwervingafdeling aan relatiebeheer omdat deze afdeling zich kan focussen op het onderhouden van een goede relatie met de fondsen. Wanneer fondsenwerving bij een takenpakket van een medewerker wordt geplaatst zal de relatie met het fonds minder aandacht krijgen dan wanneer het de enige taak is van een medewerker in een aparte afdeling. Het management is volgens de respondenten tevens van belang in het onderhouden van een relatie met het fonds, dit omdat zij het gezicht en vaak de eerste contactpersoon zijn van de organisatie. De laatste determinant die in de literatuur wordt genoemd, marketing, blijkt niet van belang te zijn voor succes in fondsenwerving. De determinanten die uit de literatuur worden gehaald in het nieuwe causale model voor succes in fondsenwerving zijn dus de open interne communicatie en relatiebeheer.

Er worden aan de hand van de analyse van de vragenlijsten en interview antwoorden tevens een aantal determinanten voor succes in fondsenwerving toegevoegd die niet in de literatuur naar voren komen. Dit deel van hoofdstuk 4 beantwoordt de derde deelvraag: Welke verklaring voor het vermogen van fondsenwerving kan worden opgesteld? De variabelen die succes in fondsenwerving beïnvloeden zijn relatiebeheer, een open interne communicatie, locatie en Absorptive Capacity. De eerste twee variabelen zijn uit de literatuur analyse van deelvraag 2 gebleken, de laatste twee variabelen kwamen naar voren bij de interview- en vragenlijsten analyse. De respondenten geven aan dat locatie van belang is, na toetsing van deze hypothese aan de hand van vragenlijsten analyse en analyse van jaarverslagen van PBCF blijkt dit geverifieerd. Amsterdamse instellingen ontvangen meer geld dan Rotterdamse instellingen, waarschijnlijk omdat zij zich meer in het netwerk van de in Amsterdam gevestigde landelijke fondsen bevinden. Absorptive Capacity wordt tevens gezien als belangrijk aspect, dit houdt in dat er geïnvesteerd moet worden in fondsenwerving kennis en dat deze kennis vervolgens door de hele organisatie geïntegreerd moet worden. Het nieuwe causale model is dus als volgt: de locatie, absorptive capacity, relatiebeheer en open interne

communicatie beïnvloeden het succes in fondsenwerving van een culturele organisatie. Deze determinanten vormen samen de verklaring voor het vermogen van fondsenwerving.

Er kunnen aan de hand van het verdiepend kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek een aantal aanbevelingen gegeven worden voor de culturele instellingen en de gemeente. Deze aanbevelingen vormen een antwoord op deelvraag 4, welke aanbevelingen kunnen worden opgesteld voor de Rotterdamse culturele instellingen en de Gemeente. De aanbevelingen worden in het discussie hoofdstuk verder uiteengezet.

De bovengenoemde antwoorden op de vier deelvragen vormen samen een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek “Wat verklaart het vermogen van cultuur organisaties om financiële middelen bij particuliere financieringsmogelijkheden te verwerven?” Dit vermogen om financiële middelen bij particuliere financieringsmogelijkheden (fondsen) te verwerven wordt verklaard door de variabelen in het causale model. De organisaties die succesvol zijn in fondsenwerving maken gebruik van vier determinanten die succes in fondsenwerving beïnvloeden. Deze determinanten zijn een open interne communicatie, relatiebeheer, locatie en Absorptive Capacity. Organisaties die deze vier variabelen toepassen in hun eigen organisaties zullen volgens dit nieuwe model succesvoller zijn in fondsenwerving dan organisaties die geen van de determinanten toepassen in hun organisatie.

5.3 Reflectie

De resultaten die in dit onderzoek naar voren komen worden door alle vragenlijsten en interviews ondersteund. De determinant ‘locatie’ is door verschillende culturele instellingen in de interviews naar voren gebracht als duidelijke reden voor succes. Zij verwachten dat Amsterdamse instellingen meer geld ontvangen uit nationale cultuurfondsen. Deze hypothese is aan de hand van de survey resultaten en het onderzoek naar de jaarverslagen van het PBCF geverifieerd.

De tweede aanname, dat Randstad steden meer ontvangen dan niet Randstad steden, is echter niet geverifieerd. Eindhoven springt in elke analyse ver boven de rest uit. Dit komt waarschijnlijk omdat er slechts twee cultuurplan instellingen in Eindhoven zijn. De resultaten met betrekking tot Eindhoven zijn dus zeer waarschijnlijk niet realistisch met betrekking tot de gehele cultuursector in deze stad. Ook de analyse van de jaarverslagen van PBCF met betrekking tot Eindhoven zijn waarschijnlijk niet kloppend. De reden dat deze instellingen veel meer ontvangen in verhouding tot de rest is dat het totale bedrag dat de gehele culturele sector in de steden heeft ontvangen gedeeld is door het aantal cultuurplan instellingen. In

Eindhoven zijn dit er dus maar twee, terwijl er veel meer instellingen in Eindhoven bestaan die aanvragen hebben gedaan. Het is echter niet uit te zoeken uit hoeveel culturele organisaties de cultuursector van een stad bestaat, vanwege alle amateurorganisaties die ook aanvragen mogen doen maar die niet geregistreerd zijn bij de desbetreffende gemeente. Verder onderzoek naar de volledig culturele sector in deze steden is nodig om de resultaten van Eindhoven meer waarheidsgetrouw weer te kunnen geven.

Bij de interview verdeling is tevens een kanttekening te plaatsen. Er is in dit onderzoek geen eerlijke verdeling in het aantal afgenomen interviews per stad. De bedoeling was om tien respondenten in de Randstad steden te interviewen (vijf niet succesvol en vijf succesvolle) en deze verdeling tevens te hanteren in de niet Randstad steden. Na het afnemen van de eerste interviews in Rotterdam is echter besloten om de verdeling te verschuiven naar zes interviews in Rotterdam en zes in Amsterdam met respondenten uit zowel succesvolle als niet succesvolle instellingen. De vergelijking tussen Rotterdam en Amsterdam kwam namelijk in veel interviews, vragenlijst antwoorden en gesprekken naar voren en bleek meer aan de orde te zijn dan de verhouding tussen Randstad en niet Randstad. De vragenlijsten analyse liet vervolgens zien dat zes instellingen uit Rotterdam die bereid waren om mee te werken aan dit onderzoek binnen de onderzoekscriteria vielen. Dit waren vier succesvolle instellingen en twee niet succesvolle instellingen. Na analyse van de vragenlijst van Amsterdam bleek dat hier slechts vier instellingen bereid waren om mee te werken aan verder onderzoek die binnen de criteria vielen. De verdeling van de interviews is dus als volgt gebleken er zijn zes respondenten uit culturele instellingen in Rotterdam geïnterviewd (vier succesvolle en twee niet succesvolle) en vier in Amsterdam (twee succesvolle en twee niet succesvolle). Er kwamen in de laatste interviews geen nieuwe antwoorden naar voren, vandaar dat deze verhouding geen probleem heeft opgeleverd voor de validiteit van dit onderzoek.

Hoofdstuk 6: Discussie en Aanbevelingen

6.1 Inleiding

Naar aanleiding van het toenemende belang van cultureel ondernemerschap door afname van subsidies zijn determinanten voor succesvolle fondsenwerving opgesteld. Het literatuuronderzoek gaf de volgende determinanten voor succes in fondsenwerving: marketing, management, interne communicatie en aparte fondsenwerving afdeling. Deze

determinanten zijn vervolgens getoetst aan de hand van een vragenlijst en diepte interviews. Er zijn aan de hand van de resultaten van de vragenlijsten en interviews tevens nieuwe determinanten bijgekomen. Het causale model voor succes in fondsenwerving bleek na de analyse van de vragenlijsten en interviews als volgt te zijn: open interne communicatie, Absorptive Capacity, locatie en relatiebeheer zijn de determinanten voor succes in fondsenwerving. De literatuur die in de review naar voren is gekomen blijkt dus voor een deel juist te zijn, de open interne communicatie en het belang van relatiebeheer kwamen daar naar voren. De literatuurstudie heeft ervoor gezorgd dat de vragenlijst en de interview vragen tot stand zijn gekomen. Dit onderzoek voegt nieuwe determinanten toe aan de literatuur met betrekking tot succes in fondsenwerving, namelijk het belang van de locatie van de instelling en toepassing van de theorie van Absorptive capacity op de culturele sector.

6.2 Aanbevelingen

Uit dit onderzoek is gebleken dat Rotterdamse instellingen de meeste aanvragen doen bij cultuurfondsen (slechts 7% geeft aan geen aanvraag te hebben gedaan) in vergelijking met Amsterdam (22%), Groningen (31%) en Eindhoven (100%), ze zijn echter minder succesvol dan Amsterdam. In Rotterdam wordt 41.95% van het aangevraagde bedrag toegekend waar dit in Amsterdam 71% is. Om deze scheve verhouding recht te kunnen trekken zijn er een aantal aanbevelingen voor de Rotterdamse culturele instelling en de Gemeente Rotterdam gemaakt.

6.2.1 Culturele instellingen

De culturele instellingen die geïnterviewd zijn, lieten allemaal hetzelfde patroon zien. De succesvolle organisaties hadden de fondsenwerving geïnternaliseerd in de organisatie. Tevens hadden ze een open vorm van interne communicatie. De aanbevelingen voor de culturele instellingen zijn dus als volgt te formuleren:

- Culturele instellingen zouden de fondsenwerving niet moeten uitbesteden aan externe fondsenwerving bureaus. De fondsenwerving zou binnen de organisatie geplaatst moeten worden. Er blijkt namelijk uit de analyse van de interviews dat de succesvolle organisaties de fondsenwerving binnen de organisatie hebben geplaatst. Er is een aparte afdeling die fondsenwerving in samenwerking met andere afdelingen op zich neemt, de directeur of zakelijk leider doet de fondsenwerving of er is een medewerker fondsenwerving. Ze besteden het echter nooit uit aan een extern fondsenwervingbureau.

- Culturele instellingen moeten blijven investeren in kennis met betrekking tot fondsenwerving. Ook wanneer de instelling hier in eerste instantie geen geld voor heeft is investeren in fondsenwerving kennis binnen de organisatie van uiterst belang. De Absorptive Capacity theorie geeft aan dat kennis belangrijk is en dat deze kennis vervolgens verspreid moet worden over de hele organisatie.
- Culturele instellingen zouden een open vorm van communicatie moeten bewerkstelligen, door middel van een werkruimte met open deuren. Een vergadercultuur wordt niet aangeraden. Uit vragenlijsten blijkt dat organisaties waar de medewerkers vaak in dezelfde ruimte zijn (meer fulltime werknemers dan parttime- en thuiswerknemers) succesvoller blijken te zijn in fondsenwerving dan de organisaties waar medewerkers vaak niet op kantoor zijn.
- Het management is een belangrijk onderdeel van de relatie tussen de fondsen en de culturele organisatie. Relatiebeheer wordt door alle organisaties met een succesvolle fondsenwerving gezien als belangrijk aspect. De fondsen investeren namelijk in de organisatie omdat ze daar een goed gevoel bij krijgen, omdat ze ervan uitgaan dat het geld goed besteed zal worden. Dit vertrouwen kan een management creëren door vaak contact op te nemen met medewerkers van de fondsen, ze uit te nodigen bij voorstellingen en het contact ook na toekenning van het geld goed te onderhouden. Wanneer het management bij een fonds bekend staat als mensen waar prettig mee samen te werken is zullen ze ook in de toekomst sneller bereid zijn om geld te doneren.

6.2.2 Gemeente Rotterdam

De Gemeente Rotterdam kan volgens de respondenten niet veel bijdragen aan de kennis die de organisatie hebben met betrekking tot fondsenwerving. De culturele instellingen die geïnterviewd zijn gaven allemaal aan dat ze voldoende kennis hebben om fondsenaanvragen te doen. Wel hadden ze behoefte aan een platform waarop ze in gesprek konden gaan met fondsen. Ten eerste kunnen ze de fondsen die bij hun organisatie passen leren kennen. Ten tweede willen ze een platform om de fondsen te laten zien hoe lastig het is voor de culturele instellingen om overal een andere manier van aanvragen te moeten hanteren. Ze zouden graag zien dat er meer begrip komt vanuit de Gemeente en de fondsen voor het tijdrovende proces van fondsenaanvragen. De grootste reden voor instellingen om geen aanvraag te doen bij een fonds was dan ook dat ze er geen tijd voor hadden. De aanbevelingen voor de Gemeente Rotterdam kunnen als volgt geformuleerd worden:

- De Gemeente Rotterdam zou de fondsen in contact moeten brengen met de Rotterdamse culturele instellingen. Fondsen kunnen dan leren van culturele instellingen wat beter zou kunnen aan de tijdrovende manier waarop aanvragen moeten worden ingediend. Op hun beurt kunnen de fondsen duidelijk maken aan de culturele instellingen welke aanvragen bij hun fonds passen, zodat ze minder niet passende aanvragen ontvangen. Deze contactmomenten kunnen voor beide partijen ervoor zorgen dat er minder tijd verloren gaat.
- De Gemeente Rotterdam kan de Rotterdamse instellingen onder de aandacht brengen bij de landelijke fondsen. Zo kan de scheve verhouding van toekenning van aanvragen tussen Amsterdam en Rotterdam rechtgetrokken worden. De determinant voor succes in fondsenwerving 'locatie' kan worden verwijderd uit het causaal model wanneer Rotterdamse instellingen net zoveel geld ontvangen, in verhouding, als Amsterdamse instellingen. Voordat dat zal gebeuren moeten de Rotterdamse organisatie bij nationale fondsen in beeld komen. Hier kan de Gemeente Rotterdam deels voor zorgen door landelijke fondsen en de Rotterdamse instellingen samen te brengen in een netwerk. Bijvoorbeeld het organiseren van een netwerk evenement waar Amsterdamse fondsen en Rotterdamse instellingen voor uitgenodigd worden.

6.3 De culturele sector

Dit onderzoek beschrijft vier determinanten die succes in fondsenwerving kunnen beïnvloeden. De aanbevelingen die in de vorige paragraaf genoemd zijn geven aan dat de culturele instellingen deze variabelen moeten toepassen in het beleid van de organisatie, om succesvol te worden in fondsenwerving. Maar wat betekent deze verandering voor de culturele sector en voor het beleid met betrekking tot cultureel ondernemerschap?

6.3.1 Toepassing van Absorptive Capacity

De Absorptive Capacity theorie geeft aan dat er geïnvesteerd moet worden in kennis en dat deze kennis vervolgens verspreid moet worden over de hele organisatie. Wanneer we dit toepassen op de culturele sector betekent dit dat de culturele instellingen in eerste instantie geld en/of tijd kwijt zijn om de nodige kennis met betrekking tot fondsenwerving in huis te halen. Vervolgens moet de persoon die geschoold is in fondsenwerving zijn of haar kennis delen met de hele organisatie. Zodat fondsenwerving door de hele organisatie wordt geïntegreerd. Wanneer de culturele organisatie de theorie van Absorptive Capacity toepast zal het succesvoller worden op het gebied van fondsenwerving.

Dit succes in fondsenwerving is op den duur gunstig voor de organisatie, op het moment dat ze de fondsen ontvangen. In eerste instantie moet er echter veel geïnvesteerd worden volgens de theorie van Absorptive Capacity. Veel kleine organisaties hebben het geld niet tot hun beschikking om iemand in te huren of op te leiden voor fondsenwerving. Dat is dan ook de voornaamste reden voor het ontbreken van een aparte fondsenwervingafdeling of de juiste middelen voor fondsenwerving. Dit gebrek aan geld en tijd betekent dat deze kleine culturele organisaties de benodigde kennis niet kunnen aantrekken. De grotere organisaties hebben wel het geld en de tijd ter beschikking om te investeren in fondsenwerving en dit vervolgens te verspreiden door de gehele organisatie.

Op den duur gaat de samenstelling van de culturele sector door toepassen van Absorptive Capacity veranderen. De kleinere instellingen kunnen niet meer blijven bestaan omdat de grotere instellingen investeren in aantrekken van kennis met betrekking tot fondsenwerving en dit tevens verspreiden door de hele organisatie. De grotere instellingen worden daardoor, volgens de theorie, succesvoller in het binnenhalen van fondsen waardoor zij nog groter gaan worden. De kleinere instellingen die nu ook fondsen binnenhalen, zullen daar veel minder succesvol in worden wanneer de grotere instellingen succesvoller worden. Er is namelijk slechts een beperkt aantal fondsen beschikbaar die verdeeld moeten worden over alle instellingen. Wanneer dit voornamelijk gaat naar grotere instellingen, omdat deze de theorie van Absorptive Capacity toepassen, zullen veel kleinere instellingen te weinig fondsen ontvangen om hun activiteiten uit te voeren.

Het advies is om te blijven investeren in kennis van fondsenwerving, ook wanneer er in eerste instantie geen geld voor is. Het betaalt zich uit in de grotere financiële bijdrage van fondsen omdat de organisatie succesvoller wordt in fondsenwerving. Vooral kleine instellingen moeten in eerste instantie geld uitgeven maar dit levert, in theorie, later extra fondsen inkomsten op.

6.3.2 Cultureel ondernemerschap

Het begin van dit onderzoek gaat in op de toenemende focus vanuit de politiek op cultureel ondernemerschap. Omdat subsidies voor de culturele sector afnemen, verwacht de overheid dat de culturele instellingen zelf op andere manieren geld inzamelen. Een van de mogelijkheden hiervoor is fondsenwerving. Zoals is gebleken in dit onderzoek zijn het vooral de grotere instellingen die hier succesvol in zijn. Fondsenwerving vergt tijd en investeringen op het gebied van kennis met betrekking tot fondsenwerving (Absorptive Capacity). Grotere

instellingen hebben meer geld en mankracht ter beschikking om te investeren in fondsenwerving en relatiebeheer. Verder zijn de medewerkers in kleine instellingen vaak niet tegelijk aanwezig op kantoor, in verband met parttime werkers en thuiswerkers, wat de determinant open interne communicatie niet ten goede komt.

Dit onderzoek wijst dus uit dat kleine instellingen niet genoeg middelen ter beschikking hebben om te investeren in succesvolle fondsenwerving. Cultureel ondernemerschap zal er indirect voor zorgen dat er verschraling van het aanbod in de culturele sector ontstaat. Cultureel ondernemerschap dwingt de instellingen zelf geld binnen te halen aan de hand van onder andere fondseninkomsten. Kleinere instellingen zullen, gekeken naar de determinanten in het model voor succes in fondsenwerving (figuur 4), hier minder succesvol in zijn dan grotere instellingen. Grotere instellingen hebben over het algemeen meer mankracht en geld om te investeren in de determinanten voor succesvolle fondsenwerving. Dit betekent dat cultureel ondernemerschap het aanbod aan culturele instellingen verkleint naar de instellingen die groot genoeg zijn en genoeg middelen hebben om te investeren in fondsenwerving. De kleinere instellingen met weinig geld, tijd en mankracht zullen verdwijnen uit het aanbod van de culturele sector. Deze instellingen moeten investeren in fondsenwerving, of hun geld elders inzamelen. Door de toenemende focus op cultureel ondernemerschap worden er namelijk constant nieuwe financieringsmogelijkheden voor culturele instellingen ontwikkeld. De kleinere instellingen die geen geld, tijd en mankracht hebben om te investeren in fondsenwerving zouden in deze andere financieringsmogelijkheden hun heil moeten vinden.

Literatuur

Adviesraad TAQUA cultuurfonds. (2010) Selectiecriteria TAQUA cultuurfonds

Baarda, D.B. & de Goede, M. (2007) basisboek statistiek met SPSS. Noordhoff Uitgevers

Beamer, E. (2009). Sociaal en Cultureel Ondernemerschap van Hype naar Mainstream. MM Nieuws-Marketing en Management Nieuws voor Cultuur en Leisure, 11(6), 29.

Berg, B. L., & Lune, H. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences* (Vol. 5). Boston: Pearson.

Bilton C. (2006). Cultures of Management: Cultural Policy, Cultural Management and Creative Organizations. University of Warwick, Coventry.

Blalock, H.M. (1964) Causal inferences in non-experimental research. Chapel Hill: University of North Carolina Press

Blom, E. (2012). Crowdfunding-business. Dutch Media Uitgevers.

Boeije, H. (2014) Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen

Braber, H. van den. (2008) 'De rentree van de mecenas.' Boekman 76: 29-34.

Bray, I. (2013). *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work*. Nolo.

Breeman, F. (2011). Financierend publiek gezocht: Een verkenning van de democratische aspecten van crowdfunding aan de hand van drie cases.

Burnett, K. (2002). Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money. Jossey-Bass

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

Colbert F. et al. (2001), Marketing Culture and the Arts. Montréal: HEC: 3-25; 200-242.

Dellebeke, M., Kramer, A., & de Heij, A. H. (2002). Sponsoring (Vol. 21). Kluwer.

Driessen, F. M. H. M., & Van der Lelij, B. (2001). De culturele fondsen in de ogen van hun doelgroepen. Een onderzoek naar de gepercipieerde legitimiteit en efficiëntie.

Duronio, M. & Loussin, B. (1991). Effective fundraising in higher education: ten success stories. San Francisco, Jossey-Bass.

Gemeente Eindhoven (2008) Raadsvoorstelinzake Cultuur Totaal: nieuw Cultuurbeleid voor Eindhoven

Gemeente Groningen (2012) Cultuurstad Groningen. Tegen de stroom in 2013-2016

Gemeente Rotterdam (2012) Midden in de stad. Rotterdamse Cultuurplan 2013-2016

Groot, T.L.C. M. & Van Helden, G.J. (2012) Financieel Management van Non-Profit Organisaties. Noordhoff Uitgevers B.V.

Haak, C. J. (2012). Sponsoring in de culturele sector ten tijde van financiële crisis.

Hagoort, G. (1992). Cultureel ondernemerschap: een inleiding in kunstmanagement. Phaedon

Hitters, E. (1996) Patronen van patronage. Diss. Universiteit Utrecht.

Huisseling, A. van (2012) De staat van het mecenaat. Prins Bernhard Cultuurfonds.

Inklaar, P., Pronk, I., Schreurs, D. (2010) particuliere fondsenwerving, Het Handboek. Forque Press.

Kluytmans, F. (2004), *Personeelsmanagement*, Wolters-Noordhoff

Koeleman, H. (1997). Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden. Bohn Stafleu Van Loghum.

Lindahl, W. E. and Conley, A. T. (2002), Literature Review: Philanthropic Fundraising. *Nonprofit Management and Leadership*, 13: 91–112.

Ministerie OC en W. (1999) Een ondernemende cultuur. Den Haag: Ministerie OC en W.

Nieuwenhuis, M. A. (2003). The art of management.

Nita, A. (2011). The Social Crowdfundnetwork.

Oosterbaan Martinius, W. (1990) *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit: Kunstbeleid en verantwoording na 1945*. Den Haag: Gary Schwartz / SDU.

Rijksoverheid (2011) *Beleidsnota 2013-2016*. Den Haag: Ministerie OC en W

Rijksoverheid (2012) *Besluiten Culturele Basisinfrastructuur 2013-2016*. Den Haag: Ministerie OC en W

Sargeant, A. & Ewing, M. (2001) *Fundraising Direct: A Communications Planning Guide for Charity Marketing*. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* Vol. 9, Iss. 1-2

Schroeder, J. E. (2005), "The Artist and the Brand," *European Journal of Marketing*, 39 (11/12): 1291-1305.

Schuyt, T. N. M., & Bekkers, R. H. F. P. (2013). *Gulle gevers? Private bijdragen aan cultuur in Nederland*.

SKU. (2011) *Cultureel ondernemen en andere verdienmodellen kunst, cultuursector en mediasector*.

Smithuijsen, C. B. (Ed.). (1990). *De hulpbehoevende mecenas: particulier initiatief, overheid en cultuur, 1940-1990*. Boekmanstichting.

Smits, J. (1999). *Selectiebias en zelfselectie in sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. UvA

Song, S. & Yi, D.T. (2010) *The fundraising efficiency in U.S. non-profit art organizations: an application of a Bayesian estimation approach using the stochastic frontier production model*.

Swanborn, P.G. (2008) *Case study's: Wat, wanneer en hoe? (vierde druk ed.)* Boom

Van der Westen, H. (2013) *Handboek Sponsoring en Fondsenwerving voor non-profit organisaties*. Walburg Pers: Zutphen.

Verheul, J. (1990). *Nederlandse cultuur en particulier initiatief: oorsprong en ontwikkeling van het Prins Bernhard Fonds en het Nationaal Instituut, 1940-1990*.

Verstegen, M.C.G. (2007) *Fondsenwerving. Een handleiding voor lokale organisaties, stichtingen en verenigingen*.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14, 85-110.

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

Winkelaar, A. & Van Ginkel, A. (2014). *Wie springt er in het gat van de terugkerende overheid*. Masterthesis MBA- Health, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bijlage 1: Vragenlijst

Onderzoek Gemeente

Beste meneer, mevrouw,

Deze enquête heeft betrekking op private financieringsmogelijkheden, zoals particuliere fondsen, mecenaten en sponsoring. De beantwoording van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Wanneer u vragen heeft over bepaalde aspecten van de vragenlijst, dan kunt u mij bereiken op het volgende email adres: m.apperlo@rotterdam.nl

Met vriendelijke groet,

Michelle Apperloo

Start

Pagina: 2

1.

Wat is de naam van uw organisatie? *

Pagina: 3

2.

Welke cultuurfondsen kent u? *

Pagina: 4

3.

Heeft uw organisatie in 2013 een aanvraag gedaan bij een particuliere financieringsorganisatie? *

- Ja (door naar pagina 6)
 Nee (door naar pagina 5)
-

Pagina: 5

4.

Wat is de reden dat u in 2013 geen aanvraag heeft gedaan bij een particuliere financieringsorganisatie? *



Door naar de bedankt pagina.

Pagina: 6

5.

Onderstaande tabel heeft betrekking op de aanvragen bij fondsen die u heeft gedaan in 2013.

De bedoeling is dat u de activiteit waarvoor u een aanvraag heeft gedaan opschrijft, dan vervolgens bij welke fondsen u voor deze activiteit geld heeft aangevraagd. Welk bedrag u per fonds heeft aangevraagd en welk bedrag per fonds is toegekend.

	Activiteit?	Welk fonds?	Bedrag aangevraagd?	Bedrag toegekend?
Aanvraag 1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aanvraag 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Aanvraag 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanvraag 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanvraag 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanvraag 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanvraag 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanvraag 8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanvraag 9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanvraag 10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pagina: 7

6.

Heeft u een speciale afdeling voor het opstellen van aanvragen bij fondsen en andere particuliere ondersteuners? *

Pagina: 8

7.

Maakt u gebruik van andere particuliere financieringsvormen, zoals sponsors of mecenasen? *

- Nee (door naar pagina 10)
- Ja, van sponsors (door naar pagina 9)
- Ja, van mecenasen (door naar pagina 9)
- Ja, van beide (door naar pagina 9)

Pagina: 9

8.

Welke sponsor of mecenas financiert uw organisatie? *

Pagina: 10

9.

Beschikt uw organisatie, volgens u, over de juiste middelen om een aanvraag te doen bij een particuliere financieringsorganisatie? Waarom wel/niet? *

Pagina: 11

10.

Hoe zou u de samenwerking tussen de medewerkers in uw organisatie omschrijven?

11.

Hoeveel medewerkers binnen uw organisatie werken fulltime, hoeveel werken parttime en hoeveel werken thuis?



12.

Welke vormen van marketing gebruikt u voornamelijk voor uw voorstellingen en/of activiteiten?



pagina 12

13.

Mag ik u gedurende mijn onderzoek benaderen voor interviews of verdere vragen? *

- Ja (door naar pagina 12)
- Nee (door naar de bedankt pagina)

Pagina: 13

14.

Op welke manier kan ik u het beste benaderen voor verder onderzoek?

Organisatie:

Naam:

Telefoonnummer:

Email adres:

Bedankt pagina

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,
Michelle Apperloo

Bijlage 2: Interviews Rotterdam

Succesvolle organisaties

Interview 1

1. U had in de enquête aangegeven dat u geen aparte afdeling heeft voor fondsen.

Nee dat ben ik, ik ben de afdeling fondsenwerving. Maar ik moet wel zeggen dat de aard van mijn werkzaamheden in de loop der jaren wel steeds meer de kant van fondsenwerving is opgeschoven. Het binnenhalen van voldoende middelen om je beleid in de vorm van projecten en diensten ten uitvoer te kunnen brengen. Het vergt best veel om het allemaal in goede vorm in te voeren bij verschillende procedures en bij verschillende loketten te voldoen, die zijn niet allemaal een op een met elkaar afgestemd. Als je het hebt over de gemeente Rotterdam, zuid holland, europese fondsen en nationale fondsen maar ook bedrijven en sponsors die hebben allemaal weer aparte procedures en ze willen het ook nog op verschillende momenten ontvangen. Verder moet je nog vaak tussentijds updaten en achteraf afrekenen. We doen dat allemaal wel met veel plezier hoor want die verslaglegging doen wij sowieso al bij elk project. Ook om de producten te verbeteren is er een evaluatie. Maar ik constateer gewoon dat het bij mij steeds meer van mijn tijd is gaan vergen de afgelopen jaren, waardoor je toch ook weer minder aan de andere dingen toekomt.

2. Waarom heeft u geen aparte afdeling fondsenwerving

Wij zijn relatief klein met zo'n 5 FTE en aardig wat vrijwilligers en stagiaires. Het is ook een vak op zich het is ook niet zo maar even dat je zegt van Piet ga jij het even een tijdje doen, want ik moet nu even wat anders doen. Het is best wel stevige kost ook en je moet ook geen zoete broodjes gaan lopen bakken en verkopen. Je moet ook goed op de hoogte zijn van je eigen organisatie en alles wat daarin speelt, zowel in het verleden nu en in de toekomst. Verder moet je ook op de hoogte zijn van alle partijen en hun criteria en waar zij waarde aan

hechten. Het is een flinke klus om dat goed en netjes te doen, want dat wil ik dat het goed en netjes gebeurd. Ik ben zelf voorstander van dat je de juiste mensen op de juiste plaats zet. Dus als ik gewoon de beste spits ben dan vind ik ook dat ik in de spits moet spelen, niet dat ik dan ineens op het middenveld moet spelen om toch maar te kunnen spelen. Dus ik probeer wel de mensen op de beste positie voor hun kunnen te zetten. En ik weet dat ik een hoop dingen niet kan, maar ik weet wel dat ik op dit terrein er gewoon goed in ben omdat ik het gewoon netjes en zorgvuldig wil doen. Ik zou het niet eenvoudig uitbesteden, tenzij ik weet dat iemand het beter kan dan ik dan sta ik het zonder moeite af.

3. Wanneer bent u begonnen met actieve fondsenwerving?

Vanaf de oprichting, het is wel veranderd door de jaren heen. Toen hadden we geloof ik een jaarlijkse begroting van 10 000 gulden, dus allemaal vrijwilligerswerk. Nee, hoor dat is enorm veranderd. Wat ik al zeg het is eigenlijk een doorlopende bezigheid dat fondsenwerving, die wij al vanaf het begin doen. Wij zijn een organisatie zonder publieksfunctie, wij hebben geen podium. We hebben wel een aantal festivals. Maar wij werken ook voor het onbekende talent, daar hoef je geen ahoy voor af te huren en dan 20€ toegang te vragen, want dat gaat het niet worden. Dus die kant is voor ons vrij minimaal. Wij moeten het dus vooral hebben van overheidsinvesteringen en fundraising en dan nog een stukje sponsoring. Maar nogmaals wij weten wat we te bieden hebben en waar we kunnen zijn om projecten gefinancierd te krijgen en dat proberen we zo optimaal mogelijk te benutten. Ook omdat ik vind dat het niet alleen van de overheid moet komen, ik vind dat dat een mooie mix moet zijn van waar je je inkomsten vandaan haalt als culturele organisatie. Daar doen we dus ook onze uiterste best voor.

4. Op welke manier gaat u meestal te werk bij de aanvragen voor fondsen?

Wij hebben gewoon een stuk of 16 projecten en dat zijn projecten die goed op papier staan, met een goeie begroting eronder en een leuk concept. Dat ligt er al, dat maken we dus en

we zorgen ook dat dat steeds actueel is. Die ga ik vervolgens inpassen in de formulieren of criteria die de verschillende fondsen hanteren en ja je kijkt natuurlijk ook van te voren wat is interessant voor een partij om te gaan co-financieren. Dat doe ik meestal alleen, er is geen heel team van bollebozen die erover nadenkt. Verder kijk ik wat de fondsen zelf in hun richtlijnen als maximale bedrag aangeven, wat we zelf voor het project nodig hebben en wat reëel en in verhouding is tot het onderdeel wat ik bij hun indien. Het is ook een beetje fingeerspitsen gevoel hoor.

5. Heeft u vaak aanvragen gedaan bij dezelfde fondsen

Dat is jammer, dat die vijver niet groter is geworden. De fondsenvijver is niet groter geworden, sterker nog die is kleiner geworden. En ze hebben ook vaak minder budget en meer aanvragen. Dus de vijver is kleiner geworden maar er zitten wel meer hengels, dobbers en mensen te vissen in die vijver. En dan hebben vaak fondsen ook nog allerlei criteria bijvoorbeeld dat ze jou organisatie maar eens in de drie jaar honoreren, of dat ze een project alleen honoreren als het project het jaar erop vernieuwd is. Soms gaan ze daar best ver in, ik bedoel natuurlijk innoveer je je projecten enzo maar je blijft wel een organisatie met allerlei leuke projecten en producten voor de muzikanten. We kunnen niet ineens een iets anders organiseren om maar een nieuw project te hebben voor fondsen. Je innoveert wel binnen het project, maar niet een innovatie waardoor je het meteen als een nieuw project kunt introduceren bij de fondsen. Dus wij maken vrij optimaal gebruik van de kleine beschikbaarheid aan fondsen. Omdat wij zowel Europees, Nationaal, Provinciaal als Rotterdamse fondsen menu kaart vrij goed in beeld hebben en daar dan ook een beetje afwisselender wijs onze aanvragen indienen en die worden heel vaak gehonoreerd.

6. Is er een feedback op aanvragen van fondsen

Dat verschilt per fonds. Er zijn fondsen die gewoon afwijzen zonder ook eigenlijk te beargumenteren waarom het wordt afgewezen. Dat komt eigenlijk het meeste voor dat het

vrij mager beargumenteert wordt. Maar er zijn bijvoorbeeld ook fondsen die een spreekuur hebben waar je van tevoren bij wijze van spreken langs kunt gaan of je concept project aanvraag kunt toezenden en die daar dan een beetje feedback op geven. Fonds voor podiumkunsten en Fonds 1818 zijn voorbeelden van fondsen met spreekuur. Je hebt ook digitaal dat je een aantal stappen kunt aangaan om te kijken of jou project in aanmerking komt. Wat sommige fondsen ook doen is dat ze tijdens bijvoorbeeld een muziekbeurs zoals Noorderslag dat ze daar een spreekuur houden. Dus dan zit daar zo'n fondsbeheerder en daar kun je dan een afspraak van te voren mee maken.

7. Heeft u veel gemerkt van afnamen in subsidies van de Gemeente?

Wij zitten er pas vanaf dit cultuurplan in bij de Gemeente Rotterdam. Wij zaten er niet in en zijn dus een nieuwkomer in het cultuurplan. Wij kregen wel incidentele gelden voor projecten die wij in Rotterdam deden, maar we zitten nu sinds 1 jaar en 4 maanden in het cultuurplan. Ik heb wel gemerkt dat er andere afnamen waren bijvoorbeeld bij de provincie, puur over Rotterdam kan ik dat niet zeggen.

8. Die andere afnamen heeft dat ook invloed gehad op de manier van inkomsten genereren?

Ja, wij zijn wel afgeslankt. We waren al niet dik hoor, maar het is wel kleiner geworden de omzet is ten opzichte van vijf jaar geleden bijvoorbeeld afgenomen. Dus ook het aantal medewerkers, maar wij zijn een flexibele kleine organisatie altijd al geweest. Levensvatbaar, positief, dus wij roeien met de riemen die we hebben. En we proberen om zoveel mogelijk binnen de mogelijkheden te realiseren voor de sector in Rotterdam en daarbij zitten we nu op een niveau waarvan ik denk dat is een gezond niveau. Daar zit verder niet heel veel marge in naar boven denk ik, maar zodra we weer iets nieuws bedacht hebben of een nieuwe kans voordoet zullen we die met beide handen aangrijpen.

9. Is er sprake van een begeleiding van de Gemeente of de overheid voor fondsenwerving.

Nee, dat heb ik eigenlijk niet concreet meegemaakt. Dat ze zelf met fondsen aankomen waar je bij terecht komt of dat ze daar actief in bemiddelen, nee dat is mij niet bekend. Dat zou wel goed zijn. Het zou misschien een mogelijkheid zijn dat de gemeente een keer een dag organiseert met vertegenwoordigers van de verschillende fondsen om nou eens op een rijtje te zetten, welk fonds nou precies welke middelen beschikbaar stelt voor welke projecten. Zodat er een duidelijk beeld ontstaat van hoe dat nou precies verdeelt is. En wat ook goed zou zijn is als fondsen ook wat meer zelf onderling afstemmen met betrekking tot de inleverdata en opmaak van de aanvragen en de aanvraag formulieren en de procedures. Omdat eigenlijk het een beetje zonde is van de tijd dat je zoveel tijd met zijn allen kwijt bent in het veranderen van aanvragen voor allerlei procedurele bureaucratische dingen, die eigenlijk veel eenvoudiger en laagdrempeliger geregeld zouden kunnen worden. Wil niet zeggen dat je zomaar eventjes van hier is een zak geld en ja hoor jij krijgt en jij. Dat bedoel ik niet, maar dat er toch wat betere verhoudingen in komt en er ook ruimte is voor vertrouwen wanneer al vaker een samenwerking is aangegaan tussen een fonds en een culturele instelling.

Strakke criteria hanteren is wel goed. Maar er haken er ook een hoop af, ik vind dat ook onzin want je moet nooit afhaken als je gelooft in je project en organisatie. Dat zijn vaak jonge creatieve ondernemende types die juist heel erg bevlogen met iets bezig zijn dat heel mooi kan worden. Maar ze hebben geen tijd voor de aanvragen en er ook geen ervaring mee, ze lopen er op vast. Toen ik 21 was ofzo toen dacht ik daar misschien ook anders over dan nu nu ik daar veel ervaring mee heb, dus dat snap ik wel. Maar wij proberen ook juist dat soort jonge ondernemers te helpen.

10. Welke vormen van marketing gebruikt u in uw organisatie?

Elke dag ben je eigenlijk bezig met marketing, promotie, publiciteit, product verbetering. Elke vorm van marketing. Ik vind bijvoorbeeld in ons huishoudelijk reglement staat dat de telefoon binnen drie keer rinkelen opgenomen moet worden. Ja is dat marketing, misschien niet officieel volgens de definitie van het woord. Maar klantvriendelijk, laagdrempelig,

toegankelijk, openhartig, snel, adequaat, geen gelul, goed en snel mensen helpen die een beroep op je doen. Maar daarnaast hebben we een digitale nieuwsbrief, uitgebreide postercampagnes bij evenementen, een website, een applicatie, facebook, twitter. Ook al die dingen natuurlijk. Het is allebei denk ik. Net zoals je nog steeds met de pen moet kunnen schrijven en met de computer om moet kunnen gaan. Gewoon blijven en daarnaast alle middelen en instrumenten die er zijn en die relevant voor jou achterban benutten.

11. Waaruit bestaat uw management?

We hebben een projectmanager, wij tweeën zijn dan wel het management eigenlijk. Dan hebben we nog vier projectleiders en verder stagiaires en vrijwilligers. In principe hebben we het bestuur, dit zijn drie leden. Zij zijn niet hier, ze komen een keer of vijf per jaar hier vergaderen. Verder hebben ze gewoon een eigen baan want het bestuur is vrijwillig. Zij gaan voornamelijk over strategische, beleidsmatige aspecten. Daaronder de directeur, daaronder de projectmanager, daaronder de vier projectleiders en dan de vrijwilligers en stagiaires. Maar bij ons zijn de functiescheidingen die zijn miniem hoor. Ik zet ook gewoon het vuilnis buiten en elke stagiaire mag zich directeur voelen van zijn eigen bezigheden.

12. Hoe verloopt de omgang tussen de medewerkers?

We zitten met zijn allen in een hok, wat ik eigenlijk belangrijk vindt is dat de deuren altijd open staan. Zo zit je eigenlijk voortdurend met elkaar te sparren waardoor wij ook nauwelijks hoeven te vergaderen. Een vergadercultuur hebben we hier dus absoluut niet. Je bent met elkaar aan het werk en spreekt elkaar op dingen aan en helpt elkaar. Vaak ben je ook erg zelfstandig bezig met dingen, maar in zo'n kleine organisatie, zo'n kleine ruimte is dat een model dat voor ons prima werkt. Eigenlijk gaat de samenwerking prima, die zitten zoals je gezien hebt toen je binnenkwam in een ruimte. Ik zit apart en de boekhouder zit apart, de rest zit in een ruimte. Meestal ook wel 3 of 4 dagen per week bij mekaar, dat zijn zulke korte lijntjes dat werkt goed. We zijn met zijn allen vaak aanwezig bij de festivals etc. die wij organiseren. Werk wordt hier ook gezien als een leuk uitje, wanneer er een festival wordt georganiseerd. Iedereen werkt hier in eerste instantie voor zijn plezier. Verder doen we niet veel met heel het team. Wel wanneer we afscheid nemen van iemand gaan we soms

met zijn allen uit eten. Maar verder doen we niet iets met zijn allen. We lunchen geen eens met zijn allen, er wordt niet eens geluncht iedereen werkt gewoon door en neemt tijdens het werk wat te eten.

Interview 2

1. heeft u een eigen afdeling voor fondsenwerving?

Ja, we zijn met zijn drieën. Ik heb een deeltijd collega die houdt zich vooral bezig met het particuliere gebeuren. Die ook alle ontvangsten doet voor sponsors. En iemand die specifiek op de fondsen zit. Dus het aanschrijven van fondsen.

- hoe gaan de aanvragen van fondsen in zijn werk?

In principe verzamelen we intern dan wel extern de informatie. Dus er is bijvoorbeeld een festival en we denken dat dat kansrijk is voor extra financiering van fondsen. De betreffende projectleider voorziet ons dan van de informatie. Soms is het al helemaal uitgeschreven en soms is het een verzameling van mailtjes, documenten en gesprekken waar wij dan een zo goed mogelijk verhaal van proberen te maken. Waarvan wij denken dat is kansrijk. Soms is dat een verhaal dat we echt op maat maken voor fondsen. Wij doen het hele traject van de werving en op het moment dat fondsen toekennen zorgen wij ervoor dat alle zaken die dan opkomen ook worden afgehandeld. Zoals het uitnodigen van fondsen en we zijn momenteel ook bezig met een researcher kijken of er kansen zijn wanneer een fonds een nieuwe regeling heeft. Tevens doen wij de verantwoording tegenover de fondsen.

2. hoeveel andere afdelingen heeft uw organisatie?

Marketing en communicatie. Programmering waar ook educatie onder valt. Events and facilities, deze afdeling regelt alles rondom de evenementen die wij organiseren. De afdeling techniek. Financiële administratie en dan hebben we natuurlijk horeca en inkoop etc. maar dat valt altijd onder Events and facilities. Dan hebben we natuurlijk de directie en PNO en dat zijn ze. Ja en mijn afdeling natuurlijk.

- hebben deze afdelingen een overlegmoment?

Ja een keer per 6 weken is er een afdeling vergadering

3. Wanneer fondsenaanvragen worden gedaan, wordt er van tevoren in gesprek gegaan?

Daar waar wij denken dat het handig is om te toetsen of het project kansrijk is dan proberen we wel altijd in gesprek te gaan. Dat heeft wel de voorkeur. Maar sommige fondsen hebben deze mogelijkheden ook niet.

- geven fondsen ook feedback na goed of afkeuring van de aanvraag?

Wanneer de aanvraag wordt afgekeurd is het soms duidelijk waarom, maar soms is het ook gewoon een keuze die verder niet wordt uitgelegd. Wij proberen natuurlijk ons project neer te leggen bij fondsen waarbij wij het vinden passen. Fondsen hebben natuurlijk ook een belang, zij willen ook zoveel mogelijk projecten die bij hun passen financieren. Dus je zoekt een optimale match tussen je eigen project en je fondsen.

4. Merkt uw organisatie iets van afname in subsidies?

Ja, die is wel verminderd, ook wij zijn gekort. We doen minder want we krijgen minder geld. En tegelijkertijd is de druk op fondsenwerving wel toegenomen. Je gaat nog kritischer kijken en je gaat extra hard op zoek naar externe financieringen. Je beslist ook eerder om sommige projecten toch niet te doen omdat de financiering niet rond is.

5. Bestaat er begeleiding vanuit de Gemeente?

Nee, ook niet echt behoefte aan moet ik zeggen. De kennis hebben we zelf, het kan hooguit zo zijn dat ze lobbyen onder de fondsen zo van 'denk aan Rotterdam'. Puur ons begeleiden in fondsenwerving is niet nodig. Er zijn al veel partijen die ervoor zorgen dat alle fondsen bekend zijn onder de culturele instellingen. Er zijn fondsenboeken en vakbladen.

6. Welke vormen van marketing gebruikt u?

Ja, allerlei vormen van marketing. Gewoon de basis, concertmarketing online/offline dat. We maken een concertagenda, we hebben een jaarbrochure, abonnementen brochure, veel gebeurd online. Dus je probeert bepaalde concerten eruit te lichten. Advertenties in de stad en posters van alles.

7. Hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende afdelingen?

Goed, dat is een kwestie van goed afstemmen. Dus het is een nauwe samenwerking. Ja prima.

- hoe gaat dat in zijn werk, zitten jullie bijvoorbeeld in dezelfde ruimte of iets dergelijks?

Nee, fysiek zitten we niet in dezelfde ruimte, wel in dezelfde gang. We hebben dat niet geformaliseerd in een overleg ofzo. Nee ik zoek gewoon het hoofd marketing regelmatig op en hij mij waar we even sparren. Dan overleggen we gewoon goed.

- zou u de omgang omschrijven als een vergadercultuur?

Nee, we vergaderen zo weinig mogelijk. Gewoon deuren open en binnenlopen.

8. Waaruit bestaat het management?

Je hebt een tweekoppige directie en een management team. Daar zit hoofd marketing, hoofd relatiemanagement, hoofd programmering, hoofd evenementenwerving en de controller. Die managementteam medewerkers hebben de afdelingen onder zich.

Interview 3

1. Heeft u een aparte fondsenwervingafdeling?

Nee, ik doe bij ons de fondsenwerving. Wel in samenwerking met iemand. Zij werkt bij een fonds en helpt mij met mijn aanvragen. Zij geeft feedback en helpt met het schrijven van de programmaplannen voor de fondsen. Zij zorgt ervoor dat alles aangescherpt wordt en in de juiste format geplaatst wordt. Daar heb ik wel echt heel veel aan. Maar verder doe ik de fondsenwerving wel alleen, we hebben geen aparte afdeling of medewerker hiervoor.

2. Hoe gaat een fondsenaanvraag in zijn werk?

Het kost altijd meer tijd dan ik wil, maar dat is meer omdat het ook altijd meer voortschrijdend inzicht is. Ik heb een idee en dan wil ik het bij wijze van spreke meteen opschrijven en aanvragen, maar er is dan altijd nog zoveel in te vullen en uit te denken. Een planning en evaluatie aanpak, wat zijn goede samenwerkingspartners. Dus tussen het idee en het eigenlijke indienen liggen toch meestal wel 4-5 maanden. Daar word ik iedere keer weer heel zenuwachtig van, maar te vroeg indienen is ook niet goed. Dan ligt er een te onderdoordacht plan bij de fondsen.

3. Geven fondsen ook feedback bij aanvragen?

Sommige fondsen geven wel feedback, dat is natuurlijk fijn. Met een aantal fondsen hebben we in de loop der jaren een goede relatie opgebouwd, dan is het meer dat je opbelt en het

bespreekt daar staan ze wel voor open. Degene die ons helpt bij de fondsenaanvragen is bij de organisatie betrokken geraakt via een voormalig bestuurslid. Ik had het erover met haar dat ik zo graag iemand wil die mij kan helpen met fondsenaanvragen en die hier kennis over heeft. Zij heeft mij toen met haar in contact gebracht. Er zijn sommige fondsen die inderdaad heel deskundig feedback geven, daar ben ik altijd heel blij mee. De andere fondsen geven een korte toelichting over de toekenning. Dan krijg je gewoon een antwoord, geen uitgebreide uitleg. Ik vind het antwoord van fondsen waar ik niet van die voorgesprekken mee heb gehad, vaak enigszins arbitrair. Vaak een beetje hoe de wind staat. Ik ben ervan overtuigd dat zij heel zorgvuldig hun afwegingen maken, maar wij maken een heel karakteristiek programma. Ik merk dat dat in bepaalde periodes meer in bij het fonds past dan in andere periodes.

4. Wanneer bent u begonnen met actieve fondsenwerving?

Eigenlijk zijn we altijd bezig geweest met fondsenwerving.

5. Heeft u veel gemerkt van afname van subsidies van de Gemeente?

Even afkloppen, nee gelukkig nog niet.

- er staat in de cultuurnota's veel over afname van subsidies en cultureel ondernemerschap staat centraal. De blik wordt hierdoor verplaatst naar fondsenwerving. Hier heeft u nog geen last van?

Nou we zijn gedekt tot het eind van de straat, dus er moet de komende tijd wel weer wat positieve antwoorden binnenkomen willen we de plannen tot 2016 kunnen realiseren zoals we dat nu voor ons zien. Maar dit is onze eerste cultuurplan periode, dus het is überhaupt van een enorme luxe dat we vanuit het fonds voor cultuurparticipatie en vanuit de Gemeente Rotterdam een basis hebben. Want in de dertien jaar dat we werken is dat de eerste keer dat we dat hebben, ik kan dus nog geen afname constateren, want dit is de eerste keer dat we in het cultuurplan zitten. Op zich heb ik ook bij de fondsen nog geen reactie gehad dat ze weinig geld hebben en dat ze daardoor geen aanvragen honoreren.

Fondsen zeggen gelukkig nog steeds dit is interessant dien maar in, dit resulteert niet altijd in positief antwoord. Maar in eerste instantie zijn ze wel bereid om hiernaar te kijken.

6. Zijn er verder nog aspecten aan fondsenwerving waar u als organisatie meer begeleiding in wenst?

Een lastig aspect aan fondsenwerving is dat het heel veel tijd kost. Hoewel ik het een groot privilege vind om met geld van de samenleving programma's te mogen maken Dus ik beklag me er niet over want ik vind het nog steeds geweldig dat je op die manier een inkomen kan genereren. Maar voor een kleine organisatie als de onze vergt het wel heel veel omdat ik ook de programma maker ben. Het voordeel daarvan is dat ik altijd met vuur en enthousiasme van de programma maker fondsen probeer te overtuigen waarom het zinnig is dat wij weer zo'n ontzettend leuk programma met al die mensen over vrijheid gaan maken. Maar soms is het wel een vasthouden aan de vingernagels omdat het eigenlijk wel heel erg veel werk is. De begeleiding die ik daar in wil hebben die huur ik in met de fondsenmedewerker die ons helpt, dat zij mij een aantal uren feedback geeft en goed structureert en aanscherpt wanneer dat nodig is. Maar feitelijk wil ik daar geen begeleiding in, feitelijk zou ik willen dat fondsen en overheden zich meer realiseren wat het betekent voor kleine organisaties met een artistieke en maatschappelijke bevoegdheid dat fondsenwerving steeds complexer wordt. De verantwoording is ook tijdrovend. We kregen bijvoorbeeld laatst een afwijzing van een fonds, die ons doorverwezen naar een ander fonds waar het wel binnen het thema past. Dat was heel sympathiek van ze, maar ze realiseren zich niet dat dat gewoon een week extra werk is. Die andere kant van dat bureau, terwijl het bijna altijd hele goede deskundige mensen zijn, dat je dat niet eventjes uit je hoge hoed tovert is heel lastig te begrijpen voor fondsen en overheden. Het moet bijvoorbeeld bij elk fonds vanuit een ander perspectief geschreven worden en de begroting moet anders ingedeeld word. Het is geen ramp maar het is toch wel weer een week die je eigenlijk nodig hebt om de drie concerten die we in juni hebben goed voor te bereiden etc. Het zou een hele goede zaak zijn als fondsen en overheden erin worden begeleid om beseft te krijgen hoe intensief zo'n fondsenwerving periode is en dat ze hun procedures daar iets meer op afstemmen.

7. Welke vormen van marketing gebruikt u?

Wij zijn een heel verbindend programma dus wij opereren binnen verschillende netwerken. Het betrekken van netwerken is bij ons een heel belangrijk onderdeel van de marketing, vaak wordt dat niet onder marketing gevat. Ik vind dat een gebrek, want onze eerste stap is altijd communicatie binnen de netwerken. Vervolgens hebben we natuurlijk instagram, facebook, website, flyers, posters. We hebben ook mensen die de pers nabellen en persberichten versturen, maar het begint en eindigt bij de netwerken. Want onze deelnemers zijn net zo goed onze stakeholders.

-op welke manieren betreft u de netwerken erbij?

We hebben natuurlijk bestanden van mensen die in het verleden met ons hebben meegedaan, die fungeren in nieuwe audities als ambassadeurs. Hele goede deelnemers die een grote betrokkenheid en loyaliteit hebben doen ook mee in het all stars programma. Die zetten we uit bij evenementen. Dat zijn ook weer mensen die tegen andere mensen vertellen hoe leuk het was om mee te doen aan de programma's. Tegen dat soort warme werving kunnen geen 15000 flyers op. Van daaruit is het doorbouwen naar de vormen van marketing die alle culturele instellingen gebruiken, zoals Social media, flyers enzovoort.

8. Waaruit bestaat het management bij jullie organisatie?

We hebben een bestuur en we werken intensief samen met ons administratie kantoor. Verder hou ik niet van hiërarchie. De betaalde mensen werken allemaal zelfstandig, inclusief ikzelf. Ons muzikaal leider is ZZPer ik ben ZZPer, mensen die helpen met fondsenwerving ondersteuning of communicatie werken allemaal zelfstandig. Dat is een bewust besluit omdat we een heel resultaatgericht programma zijn, het is onze expliciete bedoeling om nooit een kunstinstelling te worden met een vergadercultuur en procedures en afspraken en ziektekosten en al die dingen die heel veel culturele organisaties zo log maken. Dat willen we niet en dat doen we ook niet. Ik had een aantal maanden lang een collega die ondersteunde de organisatie en werving en communicatie. Dat liep niet helemaal lekker, daar hebben we

een goed gesprek over gehad en zij heeft dit langzaam afgebouwd. In het najaar zoek ik er wel weer zo'n collega bij.

-hoeveel mensen werken precies in Rotterdam

In Rotterdam hebben we twee stagiaires, de muzikaal leider, hoofd communicatie en mijn persoontje.

9. Hoe verloopt de samenwerking tussen de medewerkers?

Wij zijn een taak organisatie, we zijn niet heel erg van ik ben de baas en daarom doe jij wat ik zeg. Maar de muzikaal leider heeft daar heel lang voor doorgeleerd, dus die weet waarmee die bezig is en dan hebben we wel inhoudelijke discussies maar dat is gewoon zijn taak. Ik zou niet tegen hem zeggen ik vind dat die noot ergens anders moet. Mijn taak is fondsenwerving, het onderhouden van contacten met allerlei organisaties en uiteindelijk heb ik wel de final say in de artistieke ontwikkeling van de programma's. De hoofd communicatie die zorgt dat we in de krant en op de radio en televisie komen. De stagiaires doen een beetje van alles wat.

We hebben heel veel evenementen dan komen we allemaal opdraven en dan zijn we er een uur van tevoren en dan hebben we even werkoverleg. Na afloop nog even en dan veel werkoverleggen en masterclasses waar we elkaar allemaal weer zien. Ja er zijn behoorlijk wat contactmomenten. Eens in de zoveel tijd gaan we naast elkaar zitten, omdat we zoveel doen in verschillende plaatsen husselen we de data nog wel eens door elkaar, om alle agenda's nog overeen te stemmen.

-heeft u gezamenlijke activiteiten die u met alle medewerkers onderneemt?

Af en toe gaan we met elkaar uit eten of naar een voorstelling, dit is dan weer werk gerelateerd omdat we ook willen leren hoe andere mensen met artistieke vormgeving omgaan. We zijn wel heel gefocust op het werk en doen niet per se veel dingen die niet werk gerelateerd zijn.

Minder succesvolle organisaties

Interview 4

1. Heeft u een aparte afdeling voor fondsenwerving?

Nee, dat doe ik zelf, ik vind wel fondsenwerving een heel breed begrip. Ik huur wel iemand extern in die kennis en kunde heeft om het te ondersteunen.

- hoe gaat dat in zijn werk

We hebben nu iemand die is echt op het relatiebeheer aangenomen en die doet daar alle projecten opzetten en soms schakel ik iemand in om fondsen aan te schrijven. Die is gewoon goed op de hoogte van alle activiteiten bij verschillende fondsen.

- die wordt binnen uw organisatie gehaald?

Nee, die wordt niet binnen de organisatie gehaald. De aanvraag komt vanuit ons, maar die wordt voorbereid door een extern iemand. Ik huur gewoon een zzp'er in die daarin gespecialiseerd is. Het schrijven van de aanvraag doe ik dan samen met hun. Zij werken daar dan 20 uur per productie aan, dus dat is niet heel substantieel.

- waarom huurt u iemand in?

Tijdgebrek en ik ben niet altijd op de hoogte van echt alle actualiteiten bij de fondsen.

2. Voor hoeveel projecten vraagt u aan?

Voor alle voorstellingen, dat zijn er een tot twee per jaar. Per project vragen we er ongeveer 10 aan en 3 worden gehonoreerd, vaak ook nog voor een kwart van wat je aanvraagt.

3. worden die aanvragen bij dezelfde fondsen gedaan?

Ja, meestal wel, het wisselt wel heel erg of de fondsen er geld aan willen geven. Dat hangt af van de omvang van het project. Soms valt het tegen en soms ook niet

4. Is er sprake van feedback van de fondsen?

Nee, ik reken af. Dan reken ik een verslag in en dan krijg ik het geld gestort. Ze willen alleen wel steeds vaker contact hebben, ze willen weten wie de organisatie is en ze willen de voorstelling vaak bezoeken. Verder krijg je gewoon een standaard brief wanneer het project wordt afgewezen. Soms bellen we wel na, maar het is vaak niet dat je dan een fout hebt gemaakt. Het is heel subjectief. Het is een kwestie van gunnen. Sommige projecten vallen volledig binnen de criteria en als je pech hebt zijn er heel veel aanvragen en dan val je er buiten.

5. Is er van tevoren een moment om de aanvragen te presenteren?

Nou die gene die de fondsenwerving doet, die doet dat voor meerdere instellingen. Dus die heeft vrij veel een op een contact in ieder geval met fondsen. Die belt wel over haalbaarheid van projecten.

6. Wanneer bent u begonnen met actieve fondsenwerving?

20 jaar geleden. Ik niet maar wel het gezelschap. Fondsenwerving is al zo oud als de kunsten bij wijze van spreke. Wat voor veel organisaties veel lastiger is is sponsorwerving. Ik weet niet of je dat onderscheid maakt. Fondsenwerving is voor de meesten gesneden koek.

- is de fondsenwerving ook in eenzelfde mate aanwezig geweest
Ik denk in dezelfde mate.

7. Merkt u iets aan afname van subsidies van de gemeente?

Wij niet, wij zijn gelijk gebleven. De bezuiniging hebben geen gevolgen gehad, maar voor heel veel collega's wel. Ik weet ook dat wij daar een uitzondering in zijn.

8. Is er een bepaalde vorm van begeleiding vanuit de gemeente?

Nee, daar is ook geen behoefte aan. Dat weten we zelf ook wel, hoe we een aanvraag moeten schrijven. Je haalt voor een x bedrag subsidie per jaar en je schreef fondsen aan. Ik denk dat elke zakelijk leider niet anders weet dan dat je op zo'n manier je geld bij elkaar moet sprokkelen. Daar zit het probleem niet. Het probleem zit er wel in dat de fondsen minder geld te besteden hebben en dus meer keuzes moeten maken. Daar merk je wel dat ze kiezen om bijvoorbeeld een heel genre te laten vallen voor een jaar. Ze kunnen gewoon minder honoreren.

9. Wat voor marketing gebruikt u in uw organisatie?

Dat doet mijn collega. We proberen daar vaak een stagiaire bij te krijgen. Daar is een heel communicatieplan van Social media. Dat is heel uitgebreid. Er worden vlaggen gebruikt, er rijdt een tram rond, we verspreiden flyers, we verspreiden bierviltjes. We proberen altijd iets ludieks te doen, dat is niet in een zin te vangen. Daar is iemand fulltime mee bezig. Dat is een volle baan en echt ingebed in de organisatie.

10. Hoe ziet de organisatie er verder uit?

We hebben iemand die doet dus de marketing productieleiding, iemand secretariaat/educatie, ik als zakelijk leider en de artistieke directeur. Dan hebben we de dansers op jaarbasis is dienst en technici en ontwerpers op projectbasis. Ja, de artistieke directeur en ik zijn wel het management, maar het is natuurlijk een kleine organisatie dus er is niet veel sprake van hiërarchie. We zijn wel eindverantwoordelijk. Uiteindelijk doet de rest niks zonder de goedkeuring van ons, maar ze werken wel heel zelfstandig. Het is niet dat ik zeg wat ze moeten doen, dat weten ze zelf wel. Alleen als er belangrijke dingen zijn, dan wordt het teruggekoppeld.

11. Is er sprake van een vergadering?

Ja, we hebben wekelijks een werkoverleg, ik samen met publiciteit, productie en secretariaat. Dit soort periodes, wanneer we bezig zijn met producties hebben we ook productieoverleg. Dat is heel specifiek over de voorstelling. Daar zijn technici, ontwerpers, productie leider, de artistieke directeur en ik bij aanwezig.

12. Hoe verloopt de samenwerking tussen de functies?

We praten veel met elkaar, je loopt bij elkaar naar binnen. Via de mail en werkoverleg dat is wel voldoende. Wij van het management werken fulltime en de rest werkt 4, 4 ½ dag. Ik werk zelf een dag vanuit huis. Het contact gaat dan voornamelijk via de email en telefoon.

13. Doen jullie nog leuke dingen buiten het werk om?

Nee, ik zeg dat heel resoluut. Het is niet dat we een heel saai bedrijf zijn maar het komt er vaak niet van. We sluiten het seizoen af en we sluiten voorstellingen af en we hebben premières. We hebben genoeg feestjes of momenten waarop we samen zijn. Maar we gaan niet met zijn allen een dagje naar de heide of zeilen. We lunchen wel altijd samen. Maar we lopen niet de deur bij elkaar plat, privé.

- zitten jullie allemaal op dezelfde kamer?

Nee, de artistieke directeur en ikzelf zitten samen een kamer verder. De rest zit op een kamer. Mensen kunnen gewoon vrij naar binnen lopen. Een afspraak inplannen met mijn personeel dat doe ik niet. Werkoverleg plannen we in, dat is gewoon een afspraak maar verder niet. Als er vragen zijn moeten ze gewoon binnenlopen.

14. Hoe zit de structuur van uw organisatie in elkaar?

We zijn een stichting met een bestuur van 6 man. Die komen 4 keer per jaar bij elkaar. We hebben het bestuur redelijk op afstand. Een aantal functies binnen het bestuur en daarmee ondersteunen ze ons als we dat vragen, verder werken we heel zelfstandig. Formaliteiten zoals een beleidsplan moet langs een bestuur maar de rest niet. Wij bepalen gewoon wat voor soort voorstelling er komt bijvoorbeeld. Onder het bestuur valt het management: de

artistieke directeur en ik. Daaronder de drie functies die eerder genoemd zijn. Dan de dansers en stagiaires voor kantoor en voor de dansers. Er gaan drie technici met de voorstelling mee, een repetitor die dansers begeleid, een dramateur en de ontwerpers. We hebben ook veel vrijwilligers die komen helpen. Zo zijn er bij deze locatievoorstelling 50 vrijwilligers.

Interview 5

1. Wat is uw doelgroep?

Voornameijk jongeren. We richten ons altijd op muziek als middel om andere dingen van jezelf te ontplooiën, zoals zelfvertrouwen, presentatie of op tijd komen. Allerlei andere aspecten die om muziek heen maken zitten en die daar bij horen.

2. Hebben jullie een aparte fondsenwerving

We hebben vorig jaar iemand gehad die ons een beetje heeft geholpen met fondsenwerving. Helemaal aan het begin, is misschien goed om te zeggen, hadden we een fondsenwervingbureau. Die hebben ons geholpen met fondsenwerving en dat ging toen om redelijk wat grote bedragen uit landelijke gelden, dus VSB fonds en stichting Doen. Dus daar is toen wel flink geïnvesteerd in externe bureaus. Vorig jaar hebben we dus een grote actie geprobeerd te doen om het verlies van de subsidie van het VSB fonds te compenseren om de activiteiten in stand te kunnen houden. Dus dat hebben we toen wel als eenmalige basis geprobeerd en het was niet ongelooflijk succesvol. Dat was allemaal extern. Die heeft echt meegeholpen aan planontwikkeling en schrijven van een goed projectplan en uitdenken van waar vragen we wat aan. Het was een intensieve prettige samenwerking, maar het heeft niet opgeleverd wat het zou moeten.

3. Behalve de grote projecten is er ook een andere fondsenwerving voor jaarlijkse activiteiten?

Dat verandert continue met onze financiële positie. Paar jaar geleden hebben we wel wat kleinere fondsen zelf aangeschreven voor lopende zaken. Ik heb nu zelf iets aangevraagd voor een project.

4. Heeft u een feedback ontvangen op de aanvragen?

Het bestuur kijkt mee en mijn samenwerkingspartner. Wie kijkt verder nog mee? Nee niemand, ja het bestuur. Ik heb toen eigenlijk wel heel veel zelf gedaan. En ook het geld binnengehaald gelukkig. Ik denk dat je het zelf toch anders omschrijft. Als ik terug kijk naar het project van vorig jaar met externe fondsenwerving. Dan is het toch meer op afstand en dan komt toch blijkbaar het verhaal minder goed over. Bovendien probeerden we toen geld binnen te halen voor iets wat we al jaren doen, dat is lastig. Wat gewoon het beste werkt is eerst even bellen, als je iemand kent bij een fonds. Het VSB fonds hebben ons jarenlang gefinancierd en zijn gestopt met de ingang van dit jaar. Maar ze hadden wel aangegeven dat ze iets nieuws bij ons wel wilden financieren. Dus dan bel ik gewoon, ik heb dit project zal dit bij jullie passen. Dan hebben we eerst een gesprek gehad en dan weet je gewoon dat het goed zit. Dan ga je niet heel die moeite doen om koud die aanvraag daar te dumpen. Fondsenmedewerkers vinden het helemaal niet erg om mee te denken, die vinden dat juist leuk. Dat helpt wel, ik vind het ook wel fijn. Ik heb ook ambitie om grote aanvraag te doen bij het oranjefonds en dan ga ik wel echt met ze om tafel. Ik ga niet heel die moeite weer doen voor niks. Het kost gewoon te veel tijd anders.

5. Hoe lang gaat er over een aanvraag heen?

Bij dat project ging het eigenlijk wel snel, toen hebben we in de zomer besloten het te gaan doen. Toen zijn we gaan schrijven in een paar weken het weggestuurd en toen ging het heel snel. Het kan redelijk snel gaan, als je weet wat je wilt vertellen en je weet wat je aan het doen bent is het niet zo moeilijk. Het moeilijke is wel dat je bij alle fondsen en formulieren invullen dat je hun vragen goed beantwoord en past in hun regeling. Wat je zelf wil doen is

niet zo lastig op te schrijven. Maar om het in de format van de fondsen te krijgen dat is echt heel moeilijk. Daar gaat de meeste tijd in zitten.

- doe je dat alleen?

Ja, dat heb ik alleen gedaan. Daar heb ik natuurlijk niet genoeg tijd voor maar het moet als je vooruit wil. Ik heb daar veel tijd in gestoken en het was ook heel hectisch. Het moest wel, je hebt de nieuwe projecten nodig om vooruit te kunnen blijven gaan. Het is mijn werk, ik heb er niet genoeg tijd voor maar ik maak er genoeg tijd voor. Het is bij uitstek een functie van de directeur om dat te doen. Omdat het is wat ik aan het doen ben. Ik heb twee mensen die de lopende lijn bezighouden. Het is mijn taak ten opzichte van de rest om te kijken dat we de projecten gefinancierd krijgen en wat de positie van de organisatie is. Ik vraag me continue af waar de kansen zitten om geld binnen te halen. Ik wil wel de grote klappers binnenhalen, het moet gaan over de grotere bedragen vind ik. We zijn altijd wel gestart met grotere bedragen aanvragen dan kun je grotere dingen in een keer uitzetten. Als je begint met 10 000 euro, dat is wel leuk, maar dat is wel zo op. We moeten wel weer eens een ton binnenhalen voor een programma, dat is groot denken en onze ambitie.

6. Wanneer zijn jullie begonnen met actieve fondsenwerving

Vanaf het begin 2006. We hadden met VSB fonds een 4 jaren deal, dat moet je onderhouden maar dat is het dan ook. Het is een beetje gefluctueerd je hebt niet altijd dezelfde behoefte. VSB fonds was wel een belangrijke en nu het Fonds Cultuurparticipatie.

7. Merken jullie ook iets van de afname in subsidies

Ja, we zijn flink gekort

-heeft dit ook invloed op fondsenwerving

Je voelt de noodzaak meer om te gaan fondsenwerven dat hebben we ook gedaan. Het heeft niet per se meer opgeleverd. Het is ook wel een ontmoediging het is ook wel een soort van 'pff even niks'. Dat had het ook wel voor effect. De moed valt je in de schoenen en je bent er klaar mee. In 2013 hebben we wel die actie opgezet om veel geld binnen te halen en het

heeft deels wel gewerkt en deels niet en daarna heb je het wel even gehad. Het is niet heel dankbaar werk als je alleen maar nee hoort dan wordt je daar wel verdrietig van. Op gegeven moment accepteer je maar gewoon dat je een kleiner budget hebt. We hebben wel de mazzel gehad dat we in het programma zitten van het fonds Cultuurparticipatie dus dat compenseert het wel enigszins. Je hebt dan nog wel het gevoel dat je substantieel bent. Als we alleen het geld van de gemeente hadden gehad dat waren we heel klein geworden.

8. Is er begeleiding geweest vanuit de Gemeente?

Nee, dat is er niet geweest. Niet dat ik weet. Ik weet niet zo goed of dat anders kan. De pogingen die de Gemeente doet voor netwerken voor kleine instellingen vind ik wel tof, ik waardeer het wel. Ik vraag me alleen wel af of dat de manier is. Misschien werkt het erg goed, maar dat moet ik nog zien. De Gemeente is heel erg aan het investeren, ze hadden me uitgenodigd voor een diner, goed opgezet met allemaal bedrijven aan tafel. Het idee was dat ik daar contacten kon leggen die ik normaal gesproken niet zou leggen, omdat ik zo klein ben en ik geen tijd heb om daar continue in te investeren. Ik was er wel blij mee, maar het heeft niks opgeleverd. Als je zo klein bent is persoonlijk contact heel belangrijk, dan moeten mensen het mij een beetje gunnen. Zo werkt het toch gewoon, dan kan de Gemeente daar weinig in betekenen denk ik. In mijn veld doen we het al best goed, omdat veel educatie geld van het land naar Rotterdam gaat. Als je kijkt naar musea bijvoorbeeld, denk ik dat deze een beetje achterblijven. Maarja wij hebben niet het Rijksmuseum. Verder qua hulp van de gemeente in het vinden van fondsen en sponsors enz., ik ben er voorstander van om de Gemeente op afstand te houden. Ik ben een instelling en heb eigen ambities en ideeën als ik het niet goed doe is dat mijn probleem. Ik heb niet zo'n zin dat de Gemeente mij aan de hand meeneemt. Er is niet per se behoefte aan begeleiding vanuit de Gemeente, ik kan nu niet bedenken hoe prettig dat zou zijn. Het is meer dat je de tijd soms niet hebt om fondsen te werven, daar kan de Gemeente niet zoveel aan veranderen helaas. Daar ligt het grootste probleem.

9. Welke marketing vormen gebruikt u organisatie?

We hebben 1 iemand 1 dag per week, dus dat is minimaal. Dat is heel kwetsbaar, maar dat is niet anders. Zij neemt haar eigen expertise mee, we hebben bewust voor een freelancer mee die ervaring heeft. We hebben voor de kinder projecten etc. niet zoveel marketing, dat gaat het onderwijs in en loopt wel. Voor jongeren hebben we veel online, een website. We laten voor projecten flyers drukken, posters in de stad, we hebben flyer teams, instagram, twitter, facebook, youtube. We vragen de artiesten waar we mee werken vaak om de eigen promo te doen en eigen marketing te doen, dat werkt veel beter dan wanneer wij het doen. Elkaars netwerk gebruiken, ook op facebook vragen of ze iets van ons willen promoten als wij iets van hun promoten dat werkt ook prima. Dat is een beetje de strategie.

10. Waaruit bestaat het management?

Ja, dat bestaat uit mij eigenlijk. We hebben wel een bestuur van 5 mensen, die zijn niet bij andere instellingen bestuur. Daaronder de directeur en dat is het wel eigenlijk. De andere twee parttimers die vallen er onder, niet zo hiërarchisch hoor. De projectmedewerker, die doet alle dingen die in de praktijk moeten gebeuren en de coördinator van marketing met een stagiaire. Ze werkt heel zelfstandig en overlegt wel veel, zij is projectleider van het project dat we in het onderwijs doen. Ze heeft eigenlijk wel een soort management positie. Ze is heel zelfstandig en ze stuurt meerdere partijen aan, ja we kunnen eigenlijk allemaal wel managers zijn. Dan hebben we nog 1 fulltime stagiair en 3 die 4 uur in de week komen.

11. Liggen er overlappingen in de functies?

Ja, er zit wel overlap tussen. Ik hou niet zo van dingen alleen te doen, dus dat project in het onderwijs doen we heel erg samen. Ik ben formeel verantwoordelijk voor de regeling en stappen die we zetten, natuurlijk met zes organisaties iedereen in de boot houden is mijn pakkie aan. Zij zorgt ervoor dat iedereen doet wat ze moeten doen. We sparren veel onderling. We doen wel veel dingen samen.

12. Hoe verloopt de samenwerking tussen de medewerkers?

Ja, een beetje ongedwongen, zou ik zeggen. Het is allemaal zo klein, je moet het leuk hebben met elkaar. We kunnen wel heel formeel gaan doen maar dat heeft geen zin. Het is informeel en gezellig maar ook wel heel erg gefocust op het werk. Het is afhankelijk van het project met hoeveel mensen we zijn, we huren regelmatig freelancers in om ons te ondersteunen. We proberen elkaar veel te zien. We zitten dicht op elkaar met zijn 4en hebben we 2 tafels, we werken allemaal niet fulltime. We overleggen heel veel of we mailen met elkaar als je het even niet weet. We werken parttime dus we zijn niet altijd allemaal hier. Maar woensdag en donderdag is iedereen wel aan het werk. We hebben donderdagochtend altijd werkoverleg, dan praten we allemaal even bij. That's it. Er zit niet een hele duidelijke lijn in, ik heb wel echt geprobeerd er een teamgevoel van te maken. We zijn maar heel klein we moeten het met zijn drieën dragen. Als er iemand uitvalt dan ben je ineens heel kwetsbaar, je mist 1/3 van de organisatie. Het is voor mij ook een uitdaging, het is lastig om dingen over te dragen en los te laten. Verder hebben we het gewoon leuk, we gaan ook vaak samen lunchen en hebben plezier in ons werk.

Bijlage 3: Interviews Amsterdam

Succesvolle organisaties

Interview 6

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Ik ben de directrice bij onze organisatie. Ik doe tevens de fondsenwerving.

2. U gaf aan dat u geen aparte afdeling heeft voor fondsenwerving. Waar ligt de taak van fondsenwerving dan, alleen bij u?

De taak van fondsenwerving ligt bij mij en bij onze zakelijk leider. Wij hebben samen de verantwoordelijkheid over de fondsenwerving, maar schakelen andere medewerkers van de organisatie in waar nodig bij het schrijven van de aanvraag.

3. Waarom heeft u geen aparte afdeling voor de fondsenwerving?

Wij hebben hiervoor niet de juist financiële middelen.

4. Heeft u ooit gebruik gemaakt van een extern fondsenwerving bureau?

Nee, daar hebben wij nog nooit gebruik van gemaakt. Wij hebben het altijd zelf gedaan. De kennis hebben wij door de jaren heen zelf verkregen, waardoor wij de toegevoegde waarde van het inhuren van een extern fondsenwerving bureau niet zien.

5. Is er sprake van begeleiding vanuit de Gemeente met betrekking tot fondsenwerving? Is hier behoefte aan?

Nee, en hier is ook niet echt behoefte aan. Wij beschikken over voldoende kennis met betrekking tot fondsenwerving. Het enige probleem is dat het zo tijdrovend is. Het zou dus fijn zijn als de fondsen zelf wat meer onderling zouden afstemmen, zodat niet overal een andere invoer nodig is.

6. Hoeveel medewerkers (in welke functies) werken er bij uw organisatie?

Wij hebben 23 medewerkers in vaste dienst, op alle verschillende afdelingen zoals programmering, PR, Educatie, Techniek en 6 bestuursleden. Verder hebben wij nog 23 oproepkrachten voor onder andere de kassa en andere functies die ten tijden van voorstellingen opkomen. Tot slot hebben wij nog 25 vrijwilligers die ons helpen bij bepaalde voorstellingen en drukke tijden.

7. Hoe verloopt de samenwerking tussen deze medewerkers?

1 x per week hebben wij een stafvergadering met alle hoofden (7) van dienst, dit is wel ingepland in de agenda's. De afdelingen blijven op die manier op de hoogte van de bezigheden van de andere afdelingen. Verder maken wij veel gebruik van intranetverkeer en verder is er bij ons sprake van een horizontale organisatie dus is er veelvuldig overleg op afdelingen afzonderlijk. De deuren staan altijd open, dus mensen lopen snel even naar binnen om iets te vragen.

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Ik ben Financieel directeur. Dus ik regel alle financiën bij de organisatie, verder hou ik mij bezig met de fondsenwerving en sponsorcontracten.

2. U gaf aan dat u geen aparte afdeling heeft voor fondsenwerving. Waar ligt de taak van fondsenwerving dan?

We zijn een kleine organisatie van 5 mensen, daarom hebben wij geen tijd en geld voor een aparte afdeling fondsenwerving. De fondswerving gebeurt door de Artistiek directeur samen met mij. Wij bereiden de aanvragen voor en vragen dan aan de medewerker die met het project waar de aanvraag over gaat bezig is om laatste aanpassingen te doen. Zo doen we de fondsenaanvragen wel gezamenlijk maar ik bereid het samen met de Artistiek directeur voor en stuur het ook op naar het fonds.

3. Waarom heeft u geen aparte afdeling voor de fondsenwerving?

Het is niet zo dat we het voordeel niet zien in een aparte afdeling, dan kan een medewerker volledig bezig zijn met fondsenwerving en de relatie met fondsen en sponsors. Dat zou zeker positief zijn, we hebben alleen niet genoeg budget om dit te kunnen realiseren.

4. Heeft u ooit gebruik gemaakt van een extern fondsenwerving bureau? Waarom niet?

Nee, het blijft een delicaat gebied, het artistieke hart van de aanvraag is buitengewoon belangrijk en kan het best door onszelf worden gecommuniceerd. Het fonds krijgt dan het belang van het project mee, omdat wij het zelf communiceren. Wij hebben het idee dat wanneer wij dit zelf op ons nemen, wij dit met een bepaalde passie kunnen verwoorden waardoor het fonds ons eerder geld zal schenken dan wanneer een extern bureau het probeerd te verwoorden.

5. Kunt u het proces van een fondsenaanvraag in uw organisatie omschrijven?

Door de bezuinigingen moeten wij bij veel meer fondsen aanvragen om dezelfde resultaten te bereiken. Er zijn volgens mij veel meer instellingen die geld aanvragen bij fondsen, omdat subsidies krimpen. Dat we meer moeten aanvragen om hetzelfde resultaat te behalen kost veel meer tijd en gaat ten koste van de aandacht die we aan de kunstprojecten kunnen besteden. Dit gaat ten koste van het artistieke hart van onze organisatie en dat is jammer.

Uiteraard hebben wij goede kennis van de fondsen markt en hebben wij met een aantal een duurzame relatie. Dit zijn dan ook fondsen die wij vaak onze fondsenaanvragen sturen, zij staan ook open voor vragen en helpen ons goed op weg. Dit scheelt wel weer wat tijd. Deze relaties zijn van groot belang. We zijn tevens goed op de hoogte van de financiële mogelijkheden van de verschillende fondsen en weten dus goed welk fonds we kunnen aanvragen voor een bepaald project.

Zoals ik eerder al zei bereiden de Artistiek directeur en ik de aanvragen voor, vervolgens vragen wij de overige collega's om aanpassingen te maken. Wij maken de aanvraag passend aan de regels van het fonds en sturen het op.

6. Is er sprake van begeleiding vanuit de Gemeente met betrekking tot fondsenwerving? Is hier behoefte aan?

Er is geen begeleiding vanuit de Gemeente voor zover ik weet. Alle hulp is welkom uiteraard, maar om te zeggen dat we daar behoefte aan hebben, dat niet. We zijn meer geholpen met eenvoudiger procedures vanuit de fondsen zowel bij de aanvraag als bij de verantwoording. De kennis met betrekking tot fondsen hebben wij wel. Waar het probleem ligt is bij de regels en procedures van de fondsen, elke fonds heeft een ander format voor fondsenaanvragen. Het is lastig en tijdrovend om hieraan te voldoen.

Dus begeleiding vanuit de gemeente met betrekking tot fondsenaanvragen en kennis met betrekking tot fondsen is niet nodig. Wat wel goed is is om het gesprek met de fondsen in gang te zetten om de onnodige procedures te elimineren.

7. Hoeveel medewerkers (in welke functies) werken er bij uw organisatie?

Wij hebben 5 vaste medewerkers, waaronder ikzelf als financieel directeur. Dan is er nog een artistiek directeur, twee curatoren en een communicatiemedewerker. Verder zijn er nog vele kunstenaars die opdrachten krijgen, die zijn echter niet op vaste basis bij ons in dienst.

8. Hoe verloopt de samenwerking tussen deze medewerkers?

Door de kleine organisatie zijn de lijnen kort. We vermijden echte vergaderingen, dit komt door de open houding van de medewerkers. Wij zitten op dezelfde afdeling in twee kamers, dit zorgt ervoor dat er veel contact is tussen de collega's tijdens het werk. Wanneer er een vraag is is het makkelijker om binnen te lopen dan om een vergadering of afspraak te moeten inplannen. Er is wel veel mailcontact, waarin iedereen van de organisatie in wordt betrokken. Dit doen wij zodat iedereen altijd op de hoogte is van alles wat in de organisatie gebeurt.