

EEN KWESTIE VAN BALANS



Een onderzoek naar missiedrift binnen Particuliere Initiatieven

Master Scriptie
Frans-Joseph Simons – 118959
Erasmus Universiteit Rotterdam
PTO MSCBA/Drs. Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal examen
Master of Science in Business Administration
Major Leiderschap, Management en Bestuur

Oktober 2016

Auteur: Frans-Joseph Simons

Studentnummer: 118959

Coach: prof. dr. L.C.P.M. Meijs, Department of Business-Society Management

Co-reader: dr. N. Hoogervorst, Department of Business-Society Management

Email auteur: fjsimons72@gmail.com

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50, J3-28

3062 PA Rotterdam

© 2016, Frans-Joseph Simons. Het auteursrecht van deze master scriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar wordt verwezen in de tekst en genoemd in referenties. De inhoud is volledig de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt daarbuiten geen verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit document.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn master thesis, een mijlpaal die het einde markeert van een reis die startte in 1997. Na afronding van mijn masterstudie Maatschappijgeschiedenis aan de Erasmus Universiteit trok ik toen de wereld in. Woon- en werkomstandigheden, nieuwe talen, mensen, culturen en organisaties waarmee ik in aanraking kwam zorgden voor een groeiende behoefte aan verdieping: er ontstonden vragen die ik vanuit mijn historisch perspectief niet kon beantwoorden. Die verdieping vond ik in de parttime Masterstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, die ik met dit document na twee intensieve jaren afrond. Het is het einde van een reis, maar vooral ook het begin van een nieuw hoofdstuk!

Deze mijlpaal heb ik niet alleen bereikt. Samen met mijn vriend en partner Paul heb ik twee jaar terug de keuze gemaakt om het intensieve traject van de studie in te gaan. Deze keuze heeft ertoe geleid dat vele sociale aspecten van ons leven onder, soms zware, druk stonden. Paul, dank voor de ruimte die jij mij bood, je steun, geduld en liefde! Zonder jou had ik deze studie niet kunnen afronden. Ook dank ik mijn ouders en broer voor hun morele en praktische support. Mijn vader, die mij leerde om met verwondering naar de wereld te blijven kijken. Hij vormde daarmee voor mij al vroeg de inspiratie om te blijven leren en zou trots op dit eindresultaat zijn geweest. Mijn moeder voor wie ik aanzienlijk minder tijd en aandacht had, maar die er in de laatste fase van het scriptieproces voor zorgde dat ik mij kon blijven focussen. En mijn broer die zijn huis ter beschikking stelde waar ik me kon terugtrekken als ik weer een deadline voor de studie moest halen.

Ik dank ook mijn coach, prof. dr. Lucas Meijs, voor zijn benadering van het scriptieproces. Hij gaf mij de vrijheid om mijn eigen richting en vorm aan het afstudeeronderzoek te geven, maar bood tegelijk de sturing en het advies die het voor mij mogelijk maakten om deze eindversie van mijn onderzoek op te leveren. Lucas, dank voor je inspiratie, tijd en vooral geduld in een proces van pieken en dalen. Dank ook aan dr. Niek Hoogervorst, mijn medelezer, voor zijn support en adviezen in de beginfase van het schrijfproces. Ik dank Erik Boerrigter voor onze gesprekken en zijn adviezen. Hij vormde een onmisbare schakel in de toegang tot mijn onderzoeksonderwerp. En ik dank alle particuliere initiatieven zonder wiens actieve bijdrage en tijd dit onderzoek niet mogelijk zou zijn geweest.

En last, but not least, dank ik mijn studiegenoten, in het bijzonder Arjan, Demelza, Luite en Kier-Jan. Samen vormden wij 'Projeto Guri' en reisden wij naar São Paulo. Onze gezamenlijke reis en studie ervaringen hebben geleid tot een waardevolle en blijvende vriendschap!

Frans-Joseph Simons

31 oktober 2016

SAMENVATTING

Voor non-profits wordt de missie omschreven als belangrijkste reden voor het bestaan (VanDijck et al., 2007). Bij gebrek aan een winsttoogmerk zijn non-profits afhankelijk van een missiestatement om hun bestaansredenen te verwoorden en verantwoorden. De missie creëert vertrouwen naar stakeholders, versterkt hun commitment aan de organisatie en legitimeert de non-profit. Wanneer non-profits afwijken van hun missie en doelen kan dat leiden tot verlies aan vertrouwen en steun van stakeholders. Dan wordt gesproken van missiedrift.

In Nederland is een grote groep Particuliere Initiatieven (PI's) actief, kleine non-profit organisaties die ontwikkelingssamenwerking als hoofddoel hebben (Bouzouba & Brok, 2005; Kinsbergen & Schulpen, 2009). In de praktijk van deze PI's was de vraag actueel hoe zij bij het uitvoeren van hun activiteiten de balans konden bewaren tussen eisen en belangen van hun donoren en beneficiënten. In dit onderzoek is deze balansvraag vanuit stakeholderperspectief vertaald in een vraag naar oorzaken en remedies van missiedrift: wat veroorzaakt missiedrift bij PI's en hoe kunnen PI's missiedrift corrigeren?

Missiedrift binnen non-profits wordt in hoofdzaak verklaard vanuit 4 theoretische perspectieven, zowel afzonderlijk als gecombineerd: de agency theorie, resource dependence theorie, institutionele theorie en stakeholdertheorie. Om kenmerken van PI's te kunnen koppelen aan kenmerken van missiedrift vanuit de 4 theoretische perspectieven en om te kijken of eventuele verschillen tussen PI's konden worden geduid zijn PI's ingedeeld in 4 organisatietypen, naar het model van Vishwanatan (2016): Caregivers & Gold Minders – beide gekenmerkt door een oververtegenwoordiging van een van de stakeholdergroepen – en Peacekeepers & Free Spirits – gekenmerkt door een aan- of juist afwezigheid van beide stakeholdergroepen.

Tussen de vier organisatietypen bleken in dit onderzoek binnen PI's slechts nuanceverschillen te bestaan in de wijze waarop stakeholders bij organisatieprocessen werden betrokken. Een verschil in oorzaken van en remedies tegen missiedrift is niet aantoonbaar. Binnen PI's blijkt missiedrift vooral voort te komen uit omgevingsfactoren in beneficiëntomgeving. Deze factoren sluiten aan bij het institutionele perspectief. In tweede instantie blijkt missiedrift voort te komen uit een combinatie van tegengestelde doelen en informatie ongelijkheid tussen de bij het PI betrokken partijen. Deze factoren sluiten aan bij het agency perspectief. Zowel op institutionele als agency factoren wordt door PI's in geringe mate gemanaged en geanticipeerd. PI's blijken steeds een sterk stakeholdermanagement te voeren naar zowel hun donoren als beneficiënten. Tegelijk blijken PI's sterk in het op peil houden van hun resources: ondanks druk die daarop wordt ervaren vormen resource factoren nooit een dominante hoofdoorzaak voor het ontstaan van missiedrift binnen PI's.

Missiedrift binnen PI's ontstaat vooral in de twee theoretische perspectieven waarop door de PI's in de minste mate wordt gemanaged: het institutionele en agency perspectief. Anderzijds is missiedrift niet te verklaren vanuit het stakeholderperspectief, waarop door de PI's het meest wordt gemanaged. Missiedrift vanuit resource dependence perspectief is slechts te verklaren wanneer er dominante factoren vanuit het institutionele of agency perspectief spelen. Oplossingen voor het tegengaan of corrigeren van missiedrift door PI's moeten derhalve worden gezocht in het versterken van de externe legitimiteit van de organisatie en het versterken en vastleggen van de governance mechanismen van het PI, met name de wijze waarop de organisatie zichzelf maar ook haar stakeholders structureel monitort en evalueert.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	iii
SAMENVATTING	iv
INHOUDSOPGAVE	v
1 INLEIDING	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling	2
1.3 Probleemstelling	2
1.4 Onderzoeksmodel	2
1.5 Kennisbelang	3
1.6 Afbakening	4
2 LITERATUUR	4
2.1 Missie en Missiedrift	4
2.1.1 Missiedrift	5
2.1.2 Agency Theorie	6
2.1.3 Resource Dependence Theorie	8
2.1.4 Institutionele Theorie	13
2.1.5 Stakeholdertheorie	17
Typologie als leidraad	21
2.1.6 Samenvatting	22
2.2 Particuliere Initiatieven	23
2.2.1 Context en achtergronden	23
2.2.2 Kenmerken Particuliere Initiatieven	24
2.2.3 Samenvatting	28
2.3 PI's: involvability versus involvement	28
2.4 Proposities	29
2.5 Conceptueel model	29
3 METHODOLOGIE	30
3.1 Onderzoekstype en onderzoeksstrategie	30
3.2 Onderzoeksmethode	31
3.3 Literatuurstudie	31
3.4 Survey & selectie van cases	31
3.5 Dataverzameling	32
3.6 Data analyse	32
3.7 Kwaliteit van het onderzoek	33
3.7.1 Constructvaliditeit	33
3.7.2 Interne validiteit	33
3.7.3 Externe validiteit	34
3.7.4 Betrouwbaarheid	34
3.8 Verstoringen	34
3.9 Uitsluiting	35

4	RESULTATEN EN BEVINDINGEN	35
4.2	Case beschrijvingen	36
4.2.1	Caregivers	36
	Stichting Steunfonds Kenya Project	36
	Stichting Projecten Zuid-Afrika (SPZA)	38
	Stichting Initiat	39
	Stichting ABaCus	40
	Equal Opportunity Fund	42
	Stichting Tro Tro	43
	Steunstichting Inca Educa	44
4.2.2	Peacekeepers	45
	Stichting Stedenband Tilburg-Matagalpa (STM)	45
	Stichting Mirembe	46
4.2.3	Gold Minders	48
	Ghana Werkgroep Roden (GWR)	48
	Stichting Scholenproject Cambodja Rotterdam (SSCR)	49
4.3	Analyse	50
4.3.1	Caregivers	51
4.3.2	Peacekeepers	56
4.3.3	Gold Minders	61
4.3.4	Free Spirits	65
4.3.5	Particulier Initiatief totaal	65
4.4	Cross case bevindingen	69
5	CONCLUSIE	71
6	DISCUSSIE	75
6.1	Discussie	75
6.2	Limitaties	78
6.3	bijdrage praktijk	79
6.4	Aanbevelingen vervolgonderzoek	79
	REFERENTIES	81
	Literatuur	81
	Documenten	87
	Internetpagina's	88
	BIJLAGEN	89
BIJLAGE 1	Survey	
BIJLAGE 2	Topic List Interviews	
BIJLAGE 3	Stakeholder involvability / involvement	
BIJLAGE 4	Missiedrift PI's: hoofdoorzaken & 1 ^e remedies	
BIJLAGE 5	MD PI's: voorkomende factoren en bestuurlijk handelen	
BIJLAGE 6	Beschrijving stakeholdergroepen Particuliere Initiatieven	

1 INLEIDING

In dit inleidende hoofdstuk worden de achtergronden van het onderzoek besproken in de aanleiding, gevolgd door de probleemstelling en doelstelling. Vervolgens worden het onderzoeksmodel en kennisbelang beschreven en wordt het onderzoek afgebakend.

1.1 Aanleiding

Een missiestatement wordt voor non-profits omschreven als ‘reden voor haar bestaan’ (Abraham, 2006; Bart, 1998; VanDijck, Desmidt & Buelens, 2007). De achterliggende gedachte is dat non-profits, organisaties zonder winstoogmerk, afhankelijk zijn van een missiestatement om hun bestaansreden te verwoorden en verantwoorden. De missie wordt gebruikt als een interne bron van energie, een reguleringsinstrument of leidraad voor bestuurlijke besluitvorming en management en voor de leden van de non-profit (Anheier, 2005; Phills, 2005; VanDijck et al., 2007). Het vormt tevens een instrument waarmee de non-profit informatie naar een extern publiek communiceert (Oster, 1995). De missie, verwoord in een missiestatement, wordt omgezet in organisatiedoelen en geeft zo intern en extern richting aan de non-profit. Echter, het volgen van die richting, en daarmee het vasthouden aan het initiële bestaansrecht, lijkt voor een deel van de Nederlandse non-profits problematisch. In de praktijk van Particuliere Initiatieven (verder: PI’s) lijken regelmatig situaties voor te komen waarbij de missie van de organisatie verschuift of wordt vervangen en de daaraan gekoppelde doelen van de organisatie niet, onvolledig of vertraagd worden behaald.¹ Er is dan sprake van missiedrift (Minkoff, 2006; Tremblay-Boire, 2011).

PI’s zijn non-profits, filantropische organisaties die zijn gericht op ontwikkelingssamenwerking (Kinsbergen & Schulpen, 2009). Geschat wordt dat er in Nederland tussen 6.400 (Bouzoubaa & Brok, 2005) en 15.000 (Voorst, 2005 in: Kinsbergen & Schulpen, 2009) PI’s actief zijn. Uit de praktijk van PI’s blijkt de vraag actueel hoe deze organisaties hun richting of balans kunnen behouden. In het speelveld van PI’s, donoren en beneficiënten wordt verondersteld dat elke groep haar eigen eisen en belangen heeft die bovendien in de loop der tijd kunnen verschuiven en zelfs conflicteren.² Deze praktijkbenadering sluit aan bij de stakeholdertheorie. De basisgedachte van dit perspectief is dat een organisatie groepen stakeholders nodig heeft om haar doelen te kunnen realiseren. Deze doelen zijn gekoppeld aan de missie en middels het realiseren daarvan verantwoordt de organisatie haar bestaansreden (Vanspeybroeck, 2004). Vanuit het stakeholderperspectief ontstaat missiedrift in non-profits wanneer er een disbalans bestaat in de betrokkenheid van stakeholders bij besluitvormings- en verantwoordings-activiteiten door de organisatie (LeRoux, 2009). Daarmee wordt de vraag relevant in hoeverre het voor een non-profit mogelijk is om al haar stakeholdergroepen zodanig bij de verantwoording en besluitvorming te betrekken dat missiedrift wordt voorkomen (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Vishwanatan, 2016). Vishwanatan (2016) heeft op basis van de mogelijkheid om stakeholders te betrekken een typering gemaakt van filantropische organisaties. Zij concludeert dat bepaalde typen ontvankelijker zijn voor missiedrift dan andere en stelt dat remedies tegen missiedrift vooral liggen in de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd. Wanneer voor PI’s in kaart wordt gebracht tot welk type zij behoren, zou vanuit dit perspectief missiedrift eenvoudig zijn te voorkomen middels bestuurshandelingen vanuit de organisatie.

In de literatuur bestaat echter geen overeenstemming over de kernelementen van een missie statement (Sidhu, 2003). Eveneens bestaan er in de literatuur verschillende perspectieven van waaruit naar missiedrift kan worden gekeken. Naast het stakeholderperspectief (Ramus

¹ Gesprek E. Boerrigter (directeur Partin) en L. Meijs (prof. Strategic Philanthropy, Erasmus Centre for Strategic Philanthropy), vastgelegd door S.A. Maas, januari 2016.

² Idem.

& Vaccaro, 2014; Vanspeybroeck, 2004) wordt missiedrift in de literatuur verklaard vanuit de agency theorie (Miller, 2002), de resource dependence theorie (Aubert, de Janvry & Sadoulet, 2009; Hodge & Piccolo, 2005), de institutionele theorie (Cornforth, 2014; DiMaggio & Powell, 1983; Jaquette, 2013) of een combinatie van deze perspectieven (Jones, 2007; Minkoff, 2006; Vishwanatan, 2016). Om een vraag naar missiedrift binnen PI's in Nederland te kunnen beantwoorden moet derhalve breder worden gekeken dan de door Vishwanatan (2016) geboden typologie. Wel kan haar indeling een vertrekpunt vormen bij een beoordeling van de kans op missiedrift binnen PI's en de remedies die zij ter voorkoming of correctie van missiedrift kunnen toepassen.

1.2 Doelstelling

Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de oorzaken van en remedies tegen missiedrift binnen PI's in Nederland. Met de typologie van Vishwanatan (2016) als uitgangspunt zal worden nagegaan vanuit welk theoretisch perspectief missiedrift binnen PI's het best kan worden verklaard en het meest effectief kan worden voorkomen of gecorrigeerd.

1.3 Probleemstelling

Missiedrift is een probleem waarmee PI's in Nederland in de praktijk te maken hebben en waarvoor een oplossingsrichting wordt gezocht. Op basis daarvan is een probleemstelling geformuleerd, die is verwoord in de volgende centrale vraagstelling:

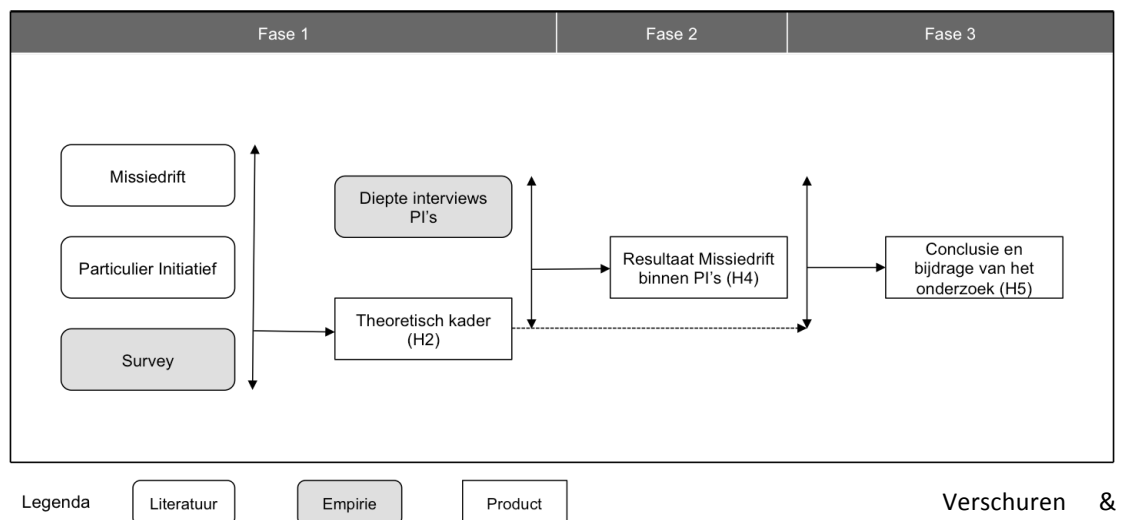
Wat veroorzaakt missiedrift bij Particuliere Initiatieven en hoe kunnen Particuliere Initiatieven missiedrift tegengaan of corrigeren?

Deelvragen hierbij zijn:

- Welke oorzaken en remedies van missiedrift in non-profits zijn te onderscheiden?
- Op welke wijze kunnen kenmerken van Particuliere Initiatieven in Nederland worden gekoppeld aan kenmerken en remedies van missiedrift?
- Welk theoretisch perspectief verklaart missiedrift binnen Particuliere Initiatieven het best?

1.4 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel (figuur 1.1) geeft een schematische weergave van de verschillende onderzoeksfases en -elementen. De visuele weergave is gebaseerd op het conceptueel model van



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel

Doorewaard (2007). Het model geeft het doel van het onderzoek weer en de globale stappen die gezet worden om het doel te bereiken. Hierbij geven de verticale pijlen een confrontatie aan (Verschuren et al., 2007) en de horizontale pijlen het resultaat van deze confrontatie. De confrontaties leiden steeds tot een product. Na voltooiing van een product is een onderzoeksfase afgerond. Elk product en elke onderzoeksfase is gekoppeld aan een hoofdstuk van dit onderzoeksrapport. Wanneer een nieuwe onderzoeksfase start worden de afgeronde producten uit eerdere onderzoeksfases ingezet bij confrontaties. In het schema is dit weergegeven met een horizontale stippellijn.

Het onderzoek is in fase 1 gestart met het uitvoeren van een literatuurstudie. Het product hiervan is een theoretisch kader, opgenomen in hoofdstuk 2 van deze rapportage. Hiermee wordt inzicht gegeven in de definiëring en operationalisering van de concepten missiedrift en Particulier Initiatief. In deze fase worden vanuit verschillende theoretische achtergronden kenmerken van en remedies tegen missiedrift geïnventariseerd. Daarnaast worden kenmerken van PI's in Nederland in kaart gebracht. Zo wordt meer begrip van de onderzoekscontext verkregen. In fase 1 worden tevens theoretische concepten verder uitgewerkt en worden de nominale meetschalen voor operationalisering vastgesteld. De eerste confrontatie zal leiden tot een datamatrix en enkele vanuit de theorie uitgewerkte proposities. De datamatrix vormt de basis voor de topiclijst die voor de diepte-interviews wordt geformuleerd. De diepte-interviews dienen ter toetsing van de proposities.

Parallel aan de literatuurstudie wordt een survey uitgezet binnen de 295 leden van Partin, de koepelorganisatie van Nederlandse PI's. De survey vormt een voorbereiding voor de selectie van cases. Hoofddoel van deze survey is om na te gaan door welke leden van de responsgroep missiedrift wordt herkend bij de uitvoering van activiteiten en wie bereid is daarover te rapporteren in een diepte interview. Naar aanleiding van Vishwanatan (2016) zal de survey tevens een indicatie geven tot welk type organisatie respondenten behoren. De survey draagt zo bij tot het doorgronden van de literatuur en het plaatsen van PI's binnen een theoretische context. Uit de responsgroep zal een selectie worden gemaakt van 12 cases. De uitwerking en aanpak van survey en cases zijn terug te vinden in hoofdstuk 3.

Na afronding van fase 1 start onderzoeksfase 2. Hierin worden 12 diepte-interviews gehouden met bestuursleden van PI's. De in deze fase verzamelde data worden in drie stappen geanalyseerd, waarbij data eerst worden gereduceerd, vervolgens worden gestructureerd en geïnterpreteerd. Analyse middels open coding vormt hierbij de voornaamste techniek. Fase 2 leidt tot een toetsing van de proposities uit fase 1 op basis van binnen de 12 cases verzamelde informatie. Deze is uitgewerkt in hoofdstuk 4.

In fase 3 van het onderzoek zullen de bevindingen uit de kwalitatieve data-analyse in fase 2 worden geconfronteerd met het theoretisch kader uit fase 1. Dit leidt tot conclusies van en een reflectie op het onderzoek, alsmede tot enkele aanbevelingen voor praktijk en theorie. Dit product van fase 3 is weergegeven in hoofdstuk 5 van het onderzoeksrapport.

1.5 Kennisbelang

Dit onderzoek draagt bij aan het genereren van praktische inzichten aan besturen, management, leden en belanghebbenden van PI's in Nederland over de wijze waarop missiedrift binnen de organisatie kan ontstaan en kan worden bestreden. Het onderzoek biedt PI's daarmee een handreiking om in de praktijk een rationele afweging te kunnen maken tussen behoud of aanpassing van de eigen positie en richting ten opzichte van stakeholders en ten opzichte van hun interne en externe omgeving.

De kenmerken, oorzaken en remedies van missiedrift binnen PI's zullen worden onderzocht vanuit verschillende theoretische perspectieven. Het onderzoek draagt daarmee tevens bij aan de theoretische kennisontwikkeling over missiedrift binnen PI's, met name de praktische toepasbaarheid en voorspellende waarde van de typologie van Vishwanatan (2016). Het onderzoek biedt inzicht in de vraag of één of meerdere van de toegepaste theoretische perspectieven een betere of juist mindere verklaring bieden voor missiedrift binnen PI's en of missiedrift daarbij kan worden gekoppeld aan een praktische vertaling van de organisatietypen van Vishwanatan.

Ten slotte kan dit onderzoek relevant zijn voor Nederlandse beleidsmakers en belangenvertegenwoordigers van PI's. Vanuit hun faciliterende en ondersteunende rol hebben zij er belang bij dat de PI's hun activiteiten succesvol en duurzaam kunnen ontplooiën. Op basis van de in dit onderzoek verkregen inzichten zouden overheden hun beleid ten aanzien van PI's kunnen bijstellen. Belangen- of branchevertegenwoordigers van PI's zouden op basis van de inzichten uit het onderzoek hun informatieactiviteiten richting hun leden en samenwerkingspartners en hun lobbyactiviteiten richting overheden kunnen aanpassen.

1.6 Afbakening

Missiedrift is een concept dat zowel in for-profit, hybride en non-profit organisaties wordt herkend en bestudeerd (Ebrahim, Battilana & Mair, 2014; Jones, 2004; Jones, 2007; Man, 2013). Dit onderzoek richt zich op missiedrift binnen non-profits. Het theoretisch kader van waaruit hierbij wordt gewerkt is derhalve van toepassing te zijn op non-profits en sluit daarmee niet noodzakelijkerwijs aan bij missiedrift in for-profit of hybride organisaties.

PI's vormen een specifiek type non-profit organisatie (Kinsbergen & Schulp, 2010). Het onderzoek heeft betrekking op een praktijkvraag vanuit dit type organisaties binnen Nederland, die in 2016 is geformuleerd vanuit koepelorganisatie Partin. Anno 2016 vertegenwoordigt Partin circa 300 Nederlandse PI's. Onderzoeksubject vormen de leden van Partin. Op basis van schattingen (Bouzoubaa & Brok, 2005; Voorst, 2005) vertegenwoordigt de onderzoekspopulatie daarmee tussen 2 en 4,7% van de Nederlandse PI's.

Voor deze afbakening is gekozen uit praktische overwegingen. Ten eerste plaats lag er een praktijkvraag vanuit de onderzoekspopulatie. In het licht van deze vraag en het specifieke karakter van het PI is een vergelijking tussen missiedrift binnen for-profit, hybride en non-profit organisaties in dit stadium van onderzoek niet relevant. In de tweede plaats boden de bestaande contacten met Partin een goede mogelijkheid om toegang te krijgen tot een groot aantal Particuliere Initiatieven ten behoeve van het empirische deel van het onderzoek.

2 LITERATUUR

Dit hoofdstuk start met een literatuurstudie om inzicht te verkrijgen in de concepten Particuliere Initiatieven (PI's) en missiedrift en hun mogelijke onderlinge relatie. In de eerste paragraaf wordt een overzicht gegeven van het concept missiedrift en vier theoretische perspectieven van waaruit daarnaar wordt gekeken. Vervolgens worden context en kenmerken van PI's geïnventariseerd. In de derde paragraaf, ten slotte, wordt het conceptueel model getoond dat op basis van de literatuurstudie is opgesteld. Het hoofdstuk sluit af met de introductie van proposities die in het empirisch deel van het onderzoek worden getoetst.

2.1 Missie en Missiedrift

In de literatuur bestaat geen overeenstemming over de definitie van het concept missie en de inhoud

van de missiestatement. Zo spreekt David (1989) over een set aan doelen, overtuigingen en business principes waarmee de lange-termijn visie en de doelgroep van een organisatie worden weergegeven. Campbell (1989) gebruikt de term missie om een set van onderling verbonden doelen, strategie, waarden en gedragsnormen van een organisatie weer te geven, terwijl Piercy & Morgan (1994) benadrukken dat een missie de doelen of filosofie, kernwaarden, het product-markt domein en kritische succesfactoren van een organisatie weergeeft. En Thompson & Strickland (1999) verbinden de missie met de visie van een organisatie en de ontwikkelingsroute die deze dient af te leggen. In de meeste organisaties is de missie vastgelegd in een missiestatement (Kirk & Nolan, 2010). Alleen wanneer een missiestatement van een organisatie ten minste de gezamenlijke elementen visie, marktdomein, competenties en waarden omvat zou het statement een positieve invloed hebben op de prestaties van de organisatie (Sidhu, 2003). De alomtegenwoordigheid van een missiestatement in zowel profit, hybride en non-profit organisaties is gebaseerd op het idee dat een organisatie met een helder omschreven missie een grotere kans heeft om beter te presteren (Abraham, 2006; Sidhu, 2003; VanDijck et al., 2007): "Mission statements make cents" (Rarick & Vitton, 1995 : 11). Desondanks is hiervoor in de literatuur nog geen overtuigend bewijs geleverd (Campbell, 1989; Kirk & Nolan, 2010; Krug & Weinberg, 2004).

Wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen profit, hybride en non-profit organisaties, wordt een groter belang toegekend aan het missiestatement binnen non-profits (Oster, 1995). Voor non-profits wordt de missie omschreven als reden voor haar bestaan (Abraham, 2006; Bart, 1998; VanDijck et al., 2007). De achterliggende gedachte is dat non-profits geen winstoogmerk hebben en daarom afhankelijk zijn van een missiestatement om hun bestaansredenen te verwoorden en verantwoorden. De missie wordt gebruikt als een interne energiebron voor management en organisatieleden, als reguleringsinstrument en als leidraad voor bestuurlijke besluitvorming binnen de non-profit (Anheier, 2005, Phills, 2005; VanDijck et al., 2007). Daarnaast vormt het een instrument waarmee de non-profit informatie naar een extern publiek communiceert (Oster, 1995; Bryson, 2011). Ook Minkoff (2006) wijst erop dat het vasthouden aan en volgen van een missie het vertrouwen van stakeholders in de organisatie vergroot en daarmee ook hun commitment aan de organisatie versterkt. De missie wordt omgezet in organisatiedoelen en strategie, creëert vertrouwen en geeft zo intern en extern richting en legitimering aan de non-profit organisatie. In de praktijk van non-profits doen zich situaties voor waarbij de missie en de daaraan gekoppelde doelen van de organisatie niet, onvolledig of vertraagd worden behaald. Dan is sprake van missiedrift. (Cornforth, 2014; Minkoff, 2006; Tremblay-Boire, 2011).

2.1.1 Missiedrift

Veel auteurs slagen er niet in om een waarden-neutrale definitie van het concept missiedrift te formuleren. In de literatuur wordt missiedrift doorgaans geclassificeerd als een negatieve ontwikkeling. Hierbij is dan sprake van het afbuigen en/of het opofferen van doelen (Minkoff & Powel, 2006) of van graduele afwijkingen van activiteiten ten opzichte van vastgelegde doelen en bronnen (Man, 2013). Vaak worden hierbij oorzaken in de definitie meegenomen (Minkoff & Powel, 2006; Man, 2013; Jones, 2007; Battilana & Dorado, 2010). Dit maakt een neutrale kijk op het concept zelf lastig. Wat exact onder missiedrift wordt verstaan blijft vaak impliciet.

Tremblay-Boire (2011) adresseert dit hiaat in de literatuur. Zij formuleert een conceptueel raamwerk waarin missiedrift niet positief of negatief wordt geclassificeerd, maar neutraal wordt beschouwd als een proces van verandering. Cornforth (2014) en Man (2013) sluiten bij deze procesbenadering aan. De verandering kan twee vormen hebben: er kan sprake zijn van *goal displacement* – een verschuiving of verplaatsing van doelen – of van *goal diversion* – een vervanging van doelen. Waar de verschuiving van doelen vaak incrementeel ontstaat (Merton, 1957) wordt het vervangen van doelen als een actief proces beschouwd (Warner & Havens, 1968). Een bestuursbesluit om een project te staken vormt een voorbeeld van *goal diversion*, een verlate oplevering van projectresultaten is een

voorbeeld van goal displacement. In dit onderzoek zal de neutrale definitie van Tremblay-Boire (2011) worden gevolgd. Missiedrift wordt hierbij opgevat als

een proces van verandering waarbij de organisatie afwijkt van haar (kern)doel(en) en waarbij sprake kan zijn van het verschuiven en/of vervangen van deze doelen.

In het kijken naar missiedrift zit een sterk lineair causaliteitsdenken verrat: ook al kan het concept zelf als proces worden gedefinieerd, de veranderingen die zich binnen dat proces voordoen hebben in de literatuur een oorzaak en daarmee tegelijk ook een remedie. Dit blijkt ook bij Tremblay-Boire (2011) wanneer zij een onderscheid maakt tussen twee typen missiedrift. Zij spreekt van administratieve drift wanneer in een non-profit de administratieve inspanningen overheersen en van programmatische drift wanneer de organisatie programma's aanneemt die niet in lijn zijn met de missie. Een gemene deler in de literatuur is dat oorzaken en remedies voor missiedrift zowel intern als extern kunnen liggen. Zo spreken Minkoff & Powel (2006) van missiedrift als gevolg van een verlies aan focus en wijt Man (2013) missiedrift aan het feit dat afwijkingen niet door de board worden (h)erkend en aangepakt. Ramus & Vaccaro (2014) koppelen missiedrift aan een gebrek aan stakeholder engagement, terwijl anderen missiedrift zien ontstaan ten gevolge van financiële krachten (Jones, 2007) of door conflicterende institutionele logica (Battilana & Dorado, 2010). Deze voorbeelden tonen aan dat er vanuit verschillende perspectieven naar oorzaken en remedies van missiedrift kan worden gekeken.

In de literatuur bestaan tot op heden geen integrale reviews of thematische overzichten van missiedrift. Missiedrift binnen non-profits wordt in de literatuur doorgaans benaderd vanuit één van de volgende theoretische perspectieven of een combinatie daarvan: de agency theorie (o.a. Aubert et al., 2009; Eisenhardt, 1989; Hillman & Dalziel, 2003; Miller, 2002), de resource dependence theorie (o.a. Hillman, Withers & Collins, 2009; Hodge & Piccolo, 2005; Pfeffer & Salancik, 1978), de institutionele theorie (o.a. Cornforth, 2014; DiMaggio & Powel, 1983; Jaquette, 2013) en de stakeholdertheorie (o.a. Ramus & Vaccaro, 2014; Vanspeybroeck, 2004; Vishwanatan, 2016). In onderstaande paragrafen worden deze vier perspectieven en hun zienswijze ten aanzien van oorzaken en remedies van missiedrift nader beschreven.

2.1.2 Agency Theorie

In de organisatie-economie en management literatuur wordt de agency theorie gebruikt als theoretisch kader voor het structureren en managen van contractrelaties en om het gedrag van bij dat contract betrokken partijen, de principaal en agent, te verklaren. Het gaat daarbij over vragen omtrent de scheiding tussen eigenaarschap en controle (Fligstein & Freeland, 1995). Jensen (1983) onderscheidt twee complementaire stromingen in de literatuur die deze contractrelatie als uitgangspunt hebben: de positivistische en de principaal-agent stroming. De positivistische lijn richt zich op het identificeren van situaties waarin principaal en agent conflicterende doelen hebben. Op basis daarvan worden bestuurlijke mechanismen beschreven die het gedrag van de agent in toom houden (Fama, 1980; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). De focus van de principaal-agent lijn ligt op het vaststellen van het optimale contract tussen principaal en agent. Hierbij wordt gekeken hoe het gedrag van de agent zodanig kan worden gestuurd en gemonitord dat voor de principaal zo efficiënt mogelijk de gewenste outcome wordt bereikt (Eisenhardt, 1989). De relaties tussen principaal en agent ontstaan wanneer een principaal – eigenaar of aandeelhouder – een overeenkomst aangaat met een agent – opdrachtnemer die een opdracht voor de principaal uitvoert. Doorgaans gebeurt dit uit overwegingen van kosten en efficiëntie (Van Slyke, 2007). De principaal en agent komen de voorwaarden overeen waaronder de opdracht wordt uitgevoerd.

De agency theorie gaat uit van twee vooronderstellingen die de principaal-agent relatie kenmerken. In de eerste plaats wordt het *agency-probleem* of *doelconflict* benoemd. Het gedrag van de principaal zou vanuit zijn bureaucratische machtspositie gericht zijn op budgetbewaking en winstmaximalisatie,

terwijl de agent uit zou zijn op persoonlijke nut-maximalisatie ten koste van de principaal: er is *doelincongruentie* (Corbey, 2010). Hieruit voortvloeiend zou er tevens een verschil bestaan in de benadering van risico's waar de organisatie mee te maken heeft: een *risk-sharing problem* (Eisenhardt, 1989). Aan het agency-probleem ligt een negatief mensbeeld ten grondslag (Corbey, 2010; Van Slyke, 2007) dat veronderstelt dat de agent risico-avers is en eerst zijn eigenbelang najaagt in plaats van dat van de principaal, terwijl de principaal op risiconeutrale wijze een maximale aandeelhouderswaarde nastreeft (Corbey, 2010). Waar de principaal zijn opdracht zo efficiënt mogelijk vervuld wil zien worden zou de agent lui en opportunistisch gedrag vertonen, gericht op het verkrijgen van persoonlijke macht en rijkdom (Abrahamson en Park, 1994; Jensen & Meckling, 1976; Van Slyke, 2007). Om te zorgen dat het doelen en resultaten van de agent in de opdrachtuitvoering zo dicht mogelijk bij die van de principaal blijven zal de principaal *agency costs* maken (Jensen & Meckling, 1976): hij zal investeren in een mix van incentives, sancties, informatiesystemen en monitoringsmechanismen (Eisenhardt, 1989; Frey, 1993). Echter, door zijn expertise en betrokkenheid bij opdrachtuitvoering zou de agent meer informatie hebben dan de principaal, die zich op afstand van de uitvoering bevindt. Verschillende auteurs spreken in dit kader van een *bounded rationality* (Chandler, 1962; Eisenhardt, 1989; Galbraith, 1973) en sluiten hiermee aan bij de tweede vooronderstelling in de principaal-agent relatie: er zou sprake zijn van *informatie asymmetrie*. Hierdoor blijft het steeds onzeker in hoeverre de principaal daadwerkelijk kan meten en controleren of de agent zich gedraagt conform de afspraken (Abrahamson en Park, 1994; Anderson, 2008; Van Slyke, 2007). Voor de organisatie zou dit tot twee risico's leiden. Ten eerste zou er sprake kunnen zijn van *moral hazard*: de agent zou zich minder hard inspannen voor de principaal dan afgesproken. Daarnaast zou sprake kunnen zijn van *adverse selection*: de agent doet zijn competenties beter voorkomen dan ze zijn (Eisenhardt, 1989) en creëert daarmee bij de principaal te hoge verwachtingen.

Missiedrift

De agency theorie wordt veelvuldig met missiedrift in verband gebracht. Vanuit het agency perspectief ontstaat missiedrift in non-profits wanneer principaal en agent een belangentegenstelling hebben en de principaal er, wegens informatieasymmetrie, niet in slaagt het voor de organisatie gewenste gedrag van de agent te monitoren en bevorderen, zodat dit bij de organisatiedoelen aansluit (Aubert et al., 2009; Hillman & Dalziel, 2003; Miller, 2002). In de agency-literatuur worden twee mechanismen of remedies voorgesteld om eigenaren te beschermen tegen opportunistisch gedrag van managers (Dalton, Hitt, Certo & Dalton, 2007). In de eerste plaats is dat monitoring van besluitvormingsprocessen door managers. Dit gebeurt bij voorkeur door een onafhankelijke board of door aandeelhouders (Deutsch, 2005; Vishwanatan, 2016). Ten tweede het gelijkschakelen van de belangen van managers met die van aandeelhouders middels financiële incentives (Vishwanatan, 2016). Vanuit het agency-perspectief bestaat er, zowel binnen de empirische (Eisenhardt, 1989; Golden-Biddle & Rao, 1997; Kosnik, 1987; Park, Chait, Holland & Taylor, 1997) als normatieve literatuur (Axelrod, 1994; Ingram, 2008) consensus dat de board binnen non-profits de monitorings- en controlefunctie dient te vervullen.

Om missiedrift binnen non-profits te voorkomen of bestrijden zou de organisatie aan enkele criteria moeten voldoen. In de eerste plaats zou er binnen de non-profit een onafhankelijke board moeten zijn (Fama & Jensen, 1983; Miller, 2002). Deze board zou het potentiële egoïstische, opportunistische gedrag van de non-profit CEO moeten erkennen. Vervolgens zouden de boardleden het eens moeten zijn over de vraag aan wie de organisatie verantwoording moet af leggen. En ten slotte zou de board goed bekend moeten zijn met alle programma's, diensten of projecten die de organisatie uitvoert, alsmede met de wijze waarop deze afzonderlijk bijdragen aan de missie van de organisatie (Miller, 2002). Op deze wijze zouden de evaluatiecriteria van de board specifiek en gedetailleerd kunnen zijn, kunnen besluiten rondom toekenning van budgetten aansluiten bij de vastgestelde prioriteiten van

de organisatie en kunnen discussies over projecten en programma's worden gevoerd met voortdurende focus op de missie (Miller, 2002). Controle- en verantwoordings-instrumenten die de onafhankelijke board naast het bieden van incentives kan inzetten vanuit agency perspectief liggen dan in de lijn van interne monitoring, evaluatie en rapportage en geformaliseerd of vrijwillig extern bestuurstoezicht (Corbey, 2010; Eisenhardt, 1989). Tabel 2.1 geeft een overzicht van oorzaken en remedies van missiedrift binnen non-profits vanuit agency perspectief.

Missiedrift in non-profits vanuit agency perspectief	
Oorzaken	Remedies
<ul style="list-style-type: none"> • Doelincongruentie tussen principaal en agent • Informatie asymmetrie tussen principaal en agent 	<ul style="list-style-type: none"> • (In)formele interne / externe monitoring van besluitvormingsprocessen door onafhankelijke board • Board: <ul style="list-style-type: none"> ✓ bewustzijn van egoïstisch, opportunistisch gedrag van agenten ✓ helderheid aan wie verantwoording ✓ grondige kennis van activiteiten en hun bijdrage aan organisatiemissie • Financiële incentives voor agenten

Tabel 2.1. @fjsimons.

In de literatuur wordt getwijfeld aan de toepasbaarheid van het agency perspectief op non-profits. Park et al. (1996) wijzen er op dat de non-profit sector geen duidelijke performance indicator heeft. Hierdoor worden de monitorings- en controleactiviteiten door de principaal bemoeilijkt. Miller (2002) gaat een stap verder en stelt dat er logische beperkingen zitten aan de mate waarin de agency theorie kan worden gebruikt om non-profit board governance te bestuderen. In de literatuur wordt er vanuit gegaan dat in een non-profit organisatie de chief executive de agent is wiens gedrag gecontroleerd dient te worden. Het vaststellen van de principaal ligt in non-profits echter lastiger. Fama & Jensen (1983) stellen dat de principaal wordt gevormd door de donoren van de non-profit: aan hen dient verantwoording te worden afgelegd. Volgens de normatieve literatuur echter kan in non-profits sprake zijn van meerdere principalen. Hieronder vallen naast donoren ook beneficiënten, staf, belastingbetalers, de samenleving, toeleveranciers of andere stakeholders. Als niet helder is wie de principaal is, is het lastig om te bepalen of er sprake is van conflicterende doelen (Miller, 2002). En zo wordt tegelijk het streven naar doelcongruentie bemoeilijkt. Vishwanatan (2016) gaat nog een stap verder. Zij sluit aan bij Fama & Jensen (1983) en stelt dat de agency theorie slecht toepasbaar is om governance te bestuderen in situaties waar geen heldere scheiding bestaat tussen eigenaarschap en controle. Zij stelt dat de vraag rondom eigenaarschap binnen filantropische organisaties lastig te beantwoorden is en dat er zelfs sprake kan zijn van non-profits zonder eigenaars. Het samenvallen van eigenaarschap en controle speelt ook binnen PI's (zie §2.2). Een volgende component die de toepasbaarheid van het agency-perspectief op kleine non-profits, zoals PI's, lastig maakt is dat het aspect van wantrouwen niet speelt: bestuurders van kleine non-profits worden vertrouwd en vertrouwen speelt een bepalende rol bij het geven van donaties aan non-profits (Bekkers, 2013; Kinsbergen & Tolsma, 2013; Van Slyke, 2007).

Naar aanleiding van bovenstaande is voor PI's te verwachten dat de verklaringskracht van de agency theorie voor oorzaken en remedies van missiedrift te verwaarlozen is. Echter, omdat zowel de verklaringsmodellen voor, als remedies tegen missiedrift vanuit de verschillende theoretische perspectieven overlappen, zullen de vanuit het agency perspectief genoemde oorzaken en remedies in dit onderzoek wel in de analyse worden meegenomen.

2.1.3 Resource Dependence Theorie

Binnen de organisatietheorie en het strategisch management wordt de resource dependence theorie als één van de leidende perspectieven gezien om het gedrag van organisaties te kunnen begrijpen (Hawkins, 2014; Hillman & Dalziel, 2003; Hillman, Withers & Collins, 2009; Hodge & Piccolo, 2005;

Macedo & Pinho, 2006; Malatesta & Smith, 2014). De theorie is gebaseerd op drie kernprincipes. Om te kunnen overleven en haar doelen na te streven heeft een organisatie in de eerste plaats resources nodig. Deze kunnen worden verkregen uit de externe omgeving, ofwel van andere organisaties. In de relaties tussen organisaties spelen de twee dimensies macht en afhankelijkheid een sleutelrol. De theorie gaat uit van een disbalans in machtsrelaties, terwijl zij anderzijds uitgaat van wederzijdse afhankelijkheid van actoren binnen die relaties (Casciaro & Piskorski, 2005), waarbij de machtsbalans doorgaans in het voordeel is van organisaties die datgene bezitten wat andere organisaties nodig hebben (Malatesta & Smith, 2014).

De ideeën van Emerson (1962) omtrent machts-afhankelijkheidsrelaties en de wijze waarop deze relaties in balans worden gehouden vormden een belangrijke basis voor de integrale machtstheorie waarmee Pfeffer en Salancik (1978) het gedrag van organisaties analyseerden. Zij formuleerden daarvoor het construct *interdependentie* (Casciaro & Piskorski, 2005). Vanuit het resource dependence perspectief wordt de organisatie gezien als een open systeem dat een interdependente en tegelijk onzekere relatie heeft met gebeurtenissen en organisaties in de externe omgeving. Om het gedrag van een organisatie te kunnen begrijpen, moet men de context van dat gedrag of de organisatie ecologie begrijpen (Pfeffer & Salancik, 1978). De theorie gaat er vanuit dat het gedrag van organisaties wordt bepaald door externe factoren, waarop door de organisatie gereageerd moet worden. Deze factoren leiden voor de organisatie tot onzekerheid en afhankelijkheid en het is de taak van managers om dit te verminderen. Centraal hierbij staat het machtsconcept, gedefinieerd als de controle over vitale resources (Ulrich & Barney, 1984).

In het resource dependence perspectief vormen organisaties de fundamentele eenheden waarmee zowel samenleving als interorganisationale relaties kunnen worden begrepen. Zij worden begrensd door een netwerk van onderlinge afhankelijkheid van andere organisaties. Die afhankelijkheid, in combinatie met de onzekerheid over de acties van andere organisaties in het netwerk, leidt er toe dat zowel het overleven als continueren van succes voor organisaties onzeker is. In reactie daarop zullen organisaties trachten de externe afhankelijkheden te beheersen. Dit zal echter nooit honderd procent succesvol zijn en leiden tot nieuwe afhankelijkheidspatronen. Deze patronen genereren zowel interorganisationale als intraorganisationale macht, die weer invloed heeft op het gedrag van organisaties (Pfeffer, 1972). Voortbouwend op Emerson (1962) formuleren Pfeffer en Salancik (1978) vijf remedies die organisaties kunnen toepassen om hun afhankelijkheid van de externe omgevingsnetwerken te verminderen (Hillman et al., 2009).

Fusies, acquisitie of verticale integratie

Het resource dependence perspectief geeft drie redenen voor het aangaan van fusies of het verwerven van organisaties (Pfeffer, 1972). Ten eerste wordt de concurrentie uit de externe omgeving erdoor verminderd. Daarnaast dienen fusie en acquisitie om de onderlinge afhankelijkheden van zowel inputbronnen als kopers van output beter te kunnen managen. In de derde plaats leidt het tot diversificatie van activiteiten en daarmee tot een verminderde afhankelijkheid van externe organisaties.

Joint ventures en andere interorganisationale relaties

Verschillende empirische studies wijzen uit dat organisaties middels allianties met andere organisaties hun machtspositie binnen hun afhankelijkheidsnetwerk vergroten en daarmee hun toegangsmogelijkheden tot vitale resources verbeteren (Pfeffer en Salancik, 1978).

Boards of directors: bestuursrollen & bestuurderstypen

Ondersteund door empirisch onderzoek van Carpenter en Westphal (2001) onderscheiden Hillman en Dalziel (2003) twee bestuurdersrollen. In de eerste plaats heeft een bestuur de taak om de organisatie te monitoren en in de tweede plaats om de organisatie te voorzien van vitale resources. De monitoringsrol sluit aan bij het model van de agency theorie (§ 2.1.2). Bestuursomvang en –

samenstelling vormen twee empirisch ondersteunde indicatoren voor de mate waarin een bestuur in staat is om haar organisatie te voorzien van vitale resources (Hillman et al., 2009). Een groter bestuur wordt in verband gebracht met een betere financiële organisatieperformance (Sanders & Carpenter, 1998) en een grotere aantrekkingskracht op potentiële investeerders (Dalton et al., 2007). Wanneer bestuursleden veel nevenfuncties hebben en daarmee toegang tot uiteenlopende netwerken of wanneer een bestuur bijvoorbeeld stakeholders in haar gelederen opneemt zal dit de overlevingskansen van de organisatie versterken (Pfeffer & Salancik, 1978). Uit empirisch onderzoek blijkt tevens dat bestuursleden vier typen voordelen genereren voor organisaties: informatie in de vorm van advies en raadgeving, toegang tot informatiekkanalen tussen de organisatie en de externe omgeving, preferentiële toegang tot bronnen en, ten slotte, legitimiteit voor de organisatie (Luoma & Goodstein, 1999; Pfeffer & Salancik, 1978). Empirisch onderzoek en wijst ook uit dat de bestuursamenstelling van organisaties zich voortdurend aan de omgeving van de organisatie dient aan te passen (Boeker & Goodstein, 1991). Op deze wijze kunnen het succes en de overlevingskansen van de organisatie worden versterkt, ongeacht de levensfase van de organisatie (Daily & Schwenk, 1996).

Politieke actie

Organisaties zetten politieke mechanismen in om een omgeving te creëren die beter aansluit bij hun belangen. Zij doen dit wanneer andere mechanismen van onzekerheids- en afhankelijkheidsreductie niet voldoende resultaat voor de organisatie opleveren (Pfeffer en Salancik, 1978). Onderzoek toont aan dat er een positieve correlatie bestaat tussen politieke actie en de mate waarin een organisatie afhankelijk is van de omgeving (Birnbaum, 1985). Tevens blijkt dat organisaties binnen eenzelfde omgeving vaker hetzelfde type politiek gedrag toepassen om controle op hun omgeving uit te oefenen (Blumentritt & Nigh, 2002) en dat organisaties die banden hebben met een politieke omgeving doorgaans succesvoller zijn (Lester, Hillman, Zardkoohi & Cannella, 2008).

Bestuurlijke opvolging

Het vervangen van één of meer bestuurders van een organisatie kan een passende remedie zijn wanneer de organisatie zich onvoldoende succesvol aan de omgeving aanpast (Pfeffer en Salancik, 1978). Onderzoek toont aan dat de omgeving vaak positief op organisaties reageert wanneer een bestuurder wordt vervangen die niet succesvol is in het verkleinen van de externe afhankelijkheid van de organisatie (Goodstein & Boeker, 1991; Zhang, 2006).

Missiedrift

Hoewel het resource dependence perspectief haar wortels heeft binnen profit-organisaties, blijken ook non-profits te maken hebben met machtsafhankelijkheid en steeds veranderende omgevingen (Froelich, 1999). Vanuit die observering wordt het resource dependence perspectief binnen non-profits tevens in verband gebracht met missiedrift (Cornforth, 2014; Jones, 2007). De belangrijkste resources die binnen non-profits worden onderscheiden zijn materieel (geld, arbeid) en immaterieel (kennis, informatie en toegang tot netwerken). In relatie tot missiedrift beperkt de non-profit literatuur zich in het kader van het resource dependence perspectief vooral tot materiële resources. Geldinkomsten en de toegang daartoe worden als belangrijkste resource gekwalificeerd (Cornforth, 2014; Froelich, 1999; Hillman & Dalziel, 2003; Jones, 2007; Macedo & Pinho, 2004). Voor non-profits worden er drie typen inkomstenbronnen onderscheiden (Hodge & Piccolo, 2005). In de eerste plaats private bijdragen in de vorm van individuele donaties, corporate gifts en subsidies van fondsen of stichtingen. Daarnaast zijn er inkomsten uit publieke middelen of overheidssubsidies. En ten slotte zijn er inkomsten uit de private sector, wanneer non-profits bijvoorbeeld commerciële activiteiten verrichten.

Met betrekking tot private en publieke inkomsten kan het tegemoet komen van organisaties aan de eisen van de resource bezitter leiden tot missiedrift (Cornforth, 2014; Jones, 2007; Man, 2013). Zij

kunnen voorwaarden dicteren waaronder non-profits toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van hun financiële resources. Zo kunnen bepaalde donoren, zoals overheden en fondsen verantwoordings- en gedragsregels aan organisaties opleggen die niet aansluiten bij de missie van de non-profit. Daarnaast hebben fondsen, en in enkele gevallen ook private donoren, hun eigen doelen en verschaffen zij toegang tot hun resources aan non-profits die deze doelen het best dienen (Jones, 2007). Onderzoek van Jones (2007) toont aan dat de kans op missiedrift bij non-profits toeneemt wanneer er een hoge mate van afhankelijkheid van één of slechts enkele bronnen bestaat. Die afhankelijkheid impliceert een zekere invloed die bepaald wordt door drie factoren (Cornforth, 2014):

- (1) het belang van de bron voor de non-profit organisatie: hoe groter het belang van een bron, hoe groter de disbalans en hoe groter de kans op missiedrift;
- (2) de mate waarin de ander controle heeft over die bron: hoe groter de controle van de ander op de bron, hoe groter de disbalans en hoe groter de kans op missiedrift;
- (3) de hoeveelheid beschikbare bronnen: hoe kleiner het aantal beschikbare bronnen, hoe groter de disbalans en hoe groter de kans op missiedrift.

Ook het verwerven van inkomsten middels commerciële activiteiten door non-profits wordt gekoppeld aan missiedrift. Het uitvoeren van commerciële activiteiten zal de onafhankelijkheid van non-profits vergroten, omdat het hen minder afhankelijk maakt van overige inkomstenbronnen (Hodge & Piccolo, 2005). In die zin vormt het een remedie tegen missiedrift veroorzaakt door private en publieke inkomstenbronnen. Anderzijds blijken juist die commerciële activiteiten ook een oorzaak te kunnen vormen voor missiedrift van de non-profit, doordat zij langzaamaan haar eigen processen, technieken en marketing strategieën zal vervangen door die van profits (Froelich, 1999; Weisbrod, 2004).

Vanuit resource dependence perspectief vervult het bestuur van non-profits de belangrijkste rol bij het verkrijgen van toegang tot resources en het managen van afhankelijkheid (Cornforth, 2014; Hillman & Dalziel, 2003; Minkoff & Powell, 2006). Remedies om missiedrift binnen non-profits te voorkomen of bestrijden liggen vanuit dat gezichtspunt dan ook bij het bestuur van de organisatie. Een bestuur kan verschillende governance mechanismen inzetten die er op gericht zijn om de macht van bronbezitters te verminderen of neutraliseren en de onafhankelijkheid van de non-profit te versterken. Een non-profit bestuur dient in de eerste plaats regelmatig te reflecteren op de externe druk waarmee de organisatie te maken heeft (Cornforth, 2014). Naar aanleiding daarvan kan een bestuur de programma's en activiteiten van de organisatie herzien en zondig aanpassen om ze in lijn met de missie te houden (Bennet & Savani, 2011). Bestuursleden dienen hiertoe eerst een heldere, eenduidige missie met duidelijke en concrete doelen te formuleren en deze vast te leggen in een missiestatement (Man, 2013). Daarnaast kan een bestuur haar samenstelling aanpassen, zodat deze beter aansluit bij de externe omstandigheden. Zo zou een complementair bestuursteam met gevarieerde kennis en ervaring (Hillman, Cannella, and Paetzold, 2000) een remedie kunnen vormen. Datzelfde geldt voor het vervangen van één of meer bestuursleden die onvoldoende in staat zijn de afhankelijkheidsvraag te managen (Hillman et al., 2009) door bestuursleden die een betere toegang hebben tot of controle over de benodigde resources. Cornforth (2014) noemt hierbij specifiek het opnemen van bestuursleden die bepaalde stakeholdergroepen van de non-profit vertegenwoordigen, zoals vrijwilligers, donoren of beneficiënten. Non-profits kunnen hiermee hun invloed vergroten in organisaties of groepen waarvan zij afhankelijk zijn. Hij sluit daarmee aan bij een tweede governance mechanisme om missiedrift tegen te gaan: het bestuur zou de onafhankelijkheid van de non-profit dienen te vergroten en bewaren (Cornforth, 2014). Dit kan wanneer de non-profit actief streeft naar diversificatie van haar bronnen en verbreding van haar financiële portfolio. Hiermee reduceert zij de afhankelijkheid van een klein aantal donoren en daarmee de kans op missiedrift (Jones, 2007). Omdat diversificatie tijdrovend kan zijn zouden non-profits dit tegelijkertijd moeten doen met het vergroten van hun invloed in organisaties waarvan zij afhankelijk zijn.

De onafhankelijkheid van de non-profit zou ook kunnen worden versterkt door het onderschrijven van beroepsstandaarden of door het aansluiten bij keurmerken en het deelnemen aan daarbij behorende periodieke externe audits. Dergelijke strategieën dragen bij aan het vergroten van de legitimiteit van de organisatie en dat maakt de organisatie aantrekkelijker voor financiers, waardoor de externe druk op de non-profit kan afnemen (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000). Daarnaast kan een non-profit zich aansluiten bij koepelorganisaties of belangenverenigingen of kan zij fuseren met een gelijksoortige organisatie. Deze strategieën kunnen het creëren van een omgeving die beter aansluit bij de organisatiebelangen effectiever maken. Een politieke lobby om regelgeving te realiseren die de onafhankelijkheid van de non-profit organisatie bewaakt en borgt zal effectiever zijn wanneer de achterban groter is en organisaties samenwerken in een gecoördineerd verband (Provan, Beyer & Kuytenbosch, 1980). Dit sluit aan bij het derde governance mechanisme als remedie tegen missiedrift: een non-profit bestuur zou moeten streven naar betere regelgeving waarmee zij haar onafhankelijkheid kan borgen (Cornforth, 2014). Wanneer een non-profit een sterkere onafhankelijke positie heeft in haar omgeving, zal zij beter in staat zijn eisen van resource bezitters af te wijzen wanneer deze teveel druk leggen op de missie (Cornforth, 2014). Tabel 2.2 geeft een overzicht van oorzaken en remedies van missiedrift binnen non-profits vanuit resource dependence perspectief.

Missiedrift in non-profits vanuit resource dependence perspectief	
Oorzaken	Remedies
<ul style="list-style-type: none"> • Disbalans in het belang van bronnen voor de organisatie • Disbalans in de mate van controle die een ander heeft over de benodigde bronnen • Disbalans in het aantal beschikbare bronnen • Commerciële activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Board: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Periodieke reflectie op externe druk en afhankelijkheden <ul style="list-style-type: none"> ○ Heldere, concrete doelen in eenduidig missiestatement vastleggen ○ Programma's / activiteiten herijken ○ (Periodiek) bestuursamenstelling wijzigen ✓ Vergroten en bewaren onafhankelijkheid van de organisatie <ul style="list-style-type: none"> ○ Diversificatie van bronnen ○ Vergroten van invloed binnen organisaties waarvan non-profit afhankelijk is ○ Onderschrijven beroepsstandaarden ○ Aansluiten bij keurmerk ○ Fuseren / allianties aangaan ✓ Regelgeving <ul style="list-style-type: none"> ○ Politieke lobby / participatie • Commerciële activiteiten

Tabel 2.2. © fjsimons

Sinds de studie van Pfeffer en Salancik (1978) heeft de resource dependence theorie een bijna axioma-achtige status verkregen binnen de organisatietheorie en het strategisch management (Casciaro & Piskorski, 2005; Hillman et al., 2009; Malatesta & Smith, 2014). Naast empirische ondersteuning is het belangrijkste punt van kritiek dat de theorie niet volledig is en aanvulling van andere theoretische perspectieven nodig heeft om organisatiegedrag te kunnen verklaren. Zo noemen Hillman et al. (2009) in dit kader aanvullingen vanuit de stakeholdertheorie, de populatie ecologie en de institutionele theorie. Casciaro & Piskorski (2005) stellen dat er binnen de resource dependence theorie onduidelijkheid bestaat over de randvoorwaarden van toepassing en dat het onderscheid dat Pfeffer en Salancik (1978) maken tussen normatieve voorschriften en theoretische voorspellingen niet altijd helder is. Een fundamenteel punt van kritiek van Casciaro & Piskorski (2005) is dat er binnen de resource dependence theorie wordt gewerkt met diffuse begrippen, waarbij onvoldoende onderscheid wordt gemaakt tussen machtsongelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties. Zij stellen dat, hoewel deze begrippen in de theorie worden gecombineerd in de term 'interdependentie', beide begrippen naar hun aard tegengestelde effecten hebben op de mogelijkheid van organisaties om hun afhankelijkheid te verminderen middels absorptie van beperkende bronnen. Uit hun onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat wederzijdse afhankelijkheid

bevorderlijk is voor fusies en allianties, terwijl machtsongelijkheid de mogelijkheden hiertoe juist beperkt (Casciaro & Piskorski, 2005).

2.1.4 Institutionele Theorie

De institutionele theorie wordt binnen de organisatietheorie en politieke wetenschappen gezien als één van de leidende perspectieven om sociaal gedrag van organisaties te kunnen doorgronden (Cornforth, 2014; DiMaggio & Powell, 1983; Powell & Colyvas, 2008; Scott, 1987). Een organisatie is geïnstitutionaliseerd wanneer zij door leden van een sociale groep als vanzelfsprekend, doeltreffend en noodzakelijk wordt beschouwd. Een organisatie kan alleen dan een bron zijn van stabiele gedragspatronen: een institutionele structuur leidt tot actie (Tolbert & Zucker, 1999). Vanuit dat vertrekpunt zoekt de theorie cognitieve en culturele verklaringen voor sociale en organisatorische verschijnselen. De organisatie vormt hierin de analyse eenheid, waarbij het gedrag van de organisatie niet als gevolg van individueel handelen wordt beschouwd (Powell & Dimaggio, 2012). De institutionele theorie bouwt voort op de ideeën van Max Weber (1905; 1952). Hij stelde dat menselijk gedrag op regels is gebaseerd en de westerse industriële samenleving in toenemende mate rationaliseert en wordt gereguleerd. Met zijn *Iron Cage* concept benoemde hij de hieruit voortkomende bureaucrativering: mensen en organisaties zouden in regels worden gevangen, waaraan zij niet kunnen ontsnappen. De theorie stelt dat organisaties, om toegang te krijgen tot resources uit hun omgeving, zich aan die omgeving moeten aanpassen. Dat houdt in dat zij moeten voldoen aan regels, normen en waarden die vanuit de omgeving worden opgelegd, los van de vraag of deze aanpassingen leiden tot een grotere efficiëntie van de organisatie (Dimaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2008): aanpassing geeft de organisatie legitimiteit in haar omgeving, en daarmee een grotere overlevingskans (Suchman, 1995). Legitimiteit kan worden gedefinieerd als 'algemene veronderstelling of perceptie dat de activiteiten van een entiteit wenselijk, correct of passend zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities' (Suchman, 1995: 574).

De institutionele regels voor legitiem gedrag zijn vaak in tegenspraak met de vereisten van technische efficiëntie die een organisatie nodig heeft om te overleven (Jaquette, 2013). Organisaties zullen daarom een tweesporenbeleid voeren. Zij zullen enerzijds symbolisch berusten in institutionele regels die vanuit de omgeving worden opgelegd, terwijl zij anderzijds technische efficiëntie binnen de organisatie nastreven. Dit mechanisme wordt *ontkoppeling* genoemd (Meyer en Rowan, 1977). Het proces van aanpassing leidt ertoe dat organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken: de institutionele theorie spreekt in dit kader van *isomorfisme*. Dimaggio & Powell (1983) onderscheiden een competitief en een institutioneel type isomorfisme. Competitief isomorfisme gaat uit van een rationaal systeem waarin de nadruk ligt op marktconcurrentie, niche veranderingen en economische overlevingsmaatregelen (Hannan & Freeman, 1977). Institutioneel isomorfisme benadrukt dat organisaties niet slechts concurreren om resources en klanten, maar ook en vooral om politieke macht en institutionele legitimiteit en voor de sociale en economische gezondheid van de organisatie. Vanuit dit vertrekpunt onderscheiden Dimaggio & Powell (1983) drie vormen isomorfisme: gedwongen, nabootsend en normatief isomorfisme.

Gedwongen Isomorfisme

Dit komt voort uit legitimiteitsproblemen en politieke druk die andere organisaties op een organisatie uitoefenen (Dimaggio & Powell, 1983). Dit omvat zowel druk van organisaties waarvan een afhankelijkheid bestaat als sociale en culturele verwachtingen vanuit de omgeving van de organisatie. Overheden, maar ook bijvoorbeeld organisaties die infrastructuur leveren – zoals telecommunicatie en transport – leggen juridische en technische eisen op aan organisaties die het gedrag van een organisatie beïnvloeden. Een groot deel van deze eisen heeft een symbolische of ceremoniële waarde (Scott, 1987; Tolbert & Zucker, 1999). Zo moeten organisaties zich conformeren aan de looptijd van een fiscaal jaar, een begrotingscyclus, jaarverslagen en financiële rapportage-eisen om in aanmerking

te komen voor overheidssubsidies. En vanuit dat perspectief komt het voor dat non-profits bijvoorbeeld een accountant moeten inhuren om aan eisen van de belastingwetgeving, ANBI-registratie of keurmerk te kunnen voldoen. Met deze organisaties bestaat een directe afhankelijkheidsrelatie en als gevolg van hun eisen worden afhankelijke organisaties binnen een sector steeds meer georganiseerd rondom conformiteitsrituelen die door instituties wordt opgelegd (Meyer & Rowan, 1977).

Nabootsend Isomorfisme

Dit is het gevolg van onzekerheid. Wanneer een organisatie de omgevingstechnologie slecht begrijpt, wanneer zij zichzelf onduidelijke doelen stelt of wanneer de omgeving een symbolische onzekerheid creëert, zouden zij ertoe neigen het gedrag van andere organisaties in hun omgeving te kopiëren, met name wanneer zij deze organisaties als meer legitiem of succesvol beschouwen dan zichzelf (Dimaggio & Powell, 1983). Jaquette (2013) koppelt deze vorm van isomorfisme aan de interorganisatiele netwerken waarvan organisaties lid zijn.

Normatief Isomorfisme

Dit wordt gekoppeld aan professionalisering en gedefinieerd als het streven om te voldoen aan voorwaarden en werkmethoden, om zo een cognitieve basis en legitimatie te verkrijgen voor professioneel handelen (Dimaggio & Powell, 1983). Normatief isomorfisme kent twee bronnen. In de eerste plaats het onderwijs, waarin de cognitieve basis wordt gelegitimeerd door universitaire specialisten. In de tweede plaats de groei en ontwikkeling van professionele netwerken waarbinnen organisaties zich bewegen en waarbinnen nieuwe organisatiemodellen zich snel kunnen verspreiden (Dimaggio & Powell, 1983). De wijze waarop organisaties medewerkers selecteren wordt hiervan als een logisch gevolg beschouwd en tegelijk als een mechanisme dat normatief isomorfisme bevordert. Onderzoek van Collins (1979), Hirsh & Whisler (1982), Kanter (1977), March & March (1977) en Williamson (1975) toont aan dat managers van organisaties binnen eenzelfde sector een steeds meer identiek profiel en achtergrond hebben en gelijksoortig gedrag vertonen binnen organisaties.

Missiedrift

De institutionele theorie wordt in verband gebracht met missiedrift binnen non-profits (Cornforth, 2014; Dimaggio & Powell, 1983; Jaquette, 2013; Kraatz, 1998). Uitgaande van het institutioneel isomorfisme van Dimaggio & Powell (1983) stelt Cornforth (2014) dat missiedrift ontstaat door druk uit de externe omgeving: de markt, de overheid of staat en de cultuur. Vanuit institutioneel perspectief dienen non-profits, om te overleven, enerzijds te voldoen aan de economische en technische eisen die vanuit de markt en politiek worden opgelegd. Anderzijds moeten zij tegelijk een gedrag vertonen waarmee zij aangeven te voldoen aan de sociale en culturele eisen die vanuit de omgeving worden opgelegd. Wanneer zij niet aan die eisen voldoen zal missiedrift zichtbaar zijn in formele veranderingen in doelen, missie of strategie of in wijzigingen van de werkuitvoering of aard van de dienstverlening (Cornforth, 2014). Uit onderzoek van Delucchi (1997, 2000, in: Jaquette, 2013) blijkt dat non-profits trouw blijven aan hun missie zolang deze door externe betrokkenen als legitiem wordt beschouwd. Vanuit institutioneel perspectief worden in de literatuur twee kernfactoren voor missiedrift binnen non-profits beschreven: institutionele factoren en marktfactoren (Cornforth, 2014; Jaquette, 2013; Kraatz, 1998).

Institutionele factoren

Een eerste institutionele factor is organisatieleeftijd. Er bestaat een positieve correlatie tussen organisatieleeftijd en missiedrift: binnen non-profits wordt de kans op missiedrift minder naarmate een organisatie ouder is. Hoe ouder een organisatie is, hoe meer zij door haar historie geworteld is in haar omgeving en daardoor beter bestand tegen externe invloeden (Jaquette, 2013; Kraatz & Zajac, 2001). Hoe jonger een organisatie, hoe flexibeler, minder gecontroleerd en hoe zwakker de financiële positie (Minkoff & Powell, 2006). Clark (1972: 183) spreekt in dit verband van *organisatiele sages*:

overtuigingen over een organisatie die geworteld zijn in de organisatiehistorie. Vaak zijn deze gekoppeld aan de naam van de organisatie, omvatten een oprichtingsmythe, benadrukken een bepaalde prestatie en worden met sentimenteel gevoel door de organisatie beschermd. Missiedrift zal vanuit dit perspectief eerder voorkomen bij jongere non-profits, bij wie de sagen zich nog moeten ontwikkelen. Het actief creëren van een organisatiehistorie en –cultuur kan bijdragen aan het sneller wortelen van een organisatie in haar omgeving (Cornforth, 2014). Het creëren van commitment bij de non-profit medewerker kan missiedrift tegengaan. In de eerste plaats dient de organisatie hiertoe helder haar visie, missie en richting te definiëren en vast te leggen, en medewerkers vanuit deze uitgangspunten te selecteren, zodat hun eigen waarden, normen en commitment aansluiten bij die van de organisatie. Pluralisme binnen de organisatie wordt hiermee tegengegaan. Daarnaast zou de non-profit haar medewerkers kunnen socialiseren, bijvoorbeeld door hen te trainen omtrent de missie, visie en doelen van de organisatie, eventueel middels een stage, waarmee de identiteit van de organisatie kan worden overgedragen (Cornforth, 2014).

Een tweede institutionele factor die bij non-profits tot missiedrift kan leiden is het proces van ont koppeling (Meyer & Rowan, 1977). Door de druk om zich blijvend aan de technische eisen van de omgeving aan te passen raken organisaties steeds verder in een spagaat: het organisatiemodel zal steeds minder aansluiten bij de technische kernactiviteiten van de organisatie, zodanig dat de efficiëntie en overlevingskans van de organisatie onder druk komen te staan. Uit die druk ontstaat missiedrift (Jaquette, 2013). Wanneer de afstand tussen de eisen van de omgeving en de activiteiten van de organisatie te groot wordt heeft de organisatie verschillende opties. Zij kan een omgeving zoeken die beter aansluit bij de kernactiviteiten van de organisatie. Of zij past haar activiteiten aan, zodat deze weer beter in lijn komen met de omgeving. Het creëren van een nieuwe organisatie-identiteit vormt zo dan ook een remedie tegen missiedrift (Cornforth, 2014). Glynn en Marquis (2007) stellen echter dat zo'n nieuwe identiteit, neergelegd in een naamswijziging, wel een nieuwe koers en verlegde legitimiteit van de organisatie weerspiegelen, maar eerder een indicatie vormen voor missiedrift dan een remedie. Pache en Santos (2013) noemen het sluiten van compromissen met of selectief ont koppelen van de verschillende institutionele omgevingen van een organisatie actief als derde remedie tegen missiedrift door ont koppeling. Deze remedie is gericht op het behouden van voldoende legitimiteit om als organisatie te kunnen overleven. Zij wordt vooral toegepast binnen hybride non-profits. Zij hebben te maken met verschillende typen institutionele logica waarbinnen zij zowel hun sociale missie als economisch succes na dienen te streven. Een vierde remedie, die hierbij aansluit, is compartimentalisering van organisatieonderdelen. Ook deze remedie wordt specifiek genoemd voor hybride non-profits. Door de organisatie op te delen in onderdelen die elk binnen één institutionele logica vallen, hoeven de verschillende onderdelen nauwelijks compromissen te sluiten. Zij kunnen binnen hun institutionele omgeving een zo volledig mogelijke legitimiteit nastreven, terwijl de missie van de organisatie als geheel minder onder druk zal staan (Cornforth, 2014).

Marktfactoren

Marktfactoren vormen een dominante kracht voor institutionele verandering (Kraatz & Zajac, 1996). Veranderingen in de externe omgeving die nauwelijks door individuele organisaties kunnen worden beheerst – zoals klantvoorkeuren, regulering of technologie – kunnen ertoe leiden dat een markt te krap wordt voor het bestaande aantal organisaties (Davis, 2005). Om te overleven zullen organisaties dan hun koers wijzigen en is sprake van missiedrift (Jaquette, 2013). Als voorbeeld wijst Weisbrod (2004) op het teruglopen van traditionele inkomstenbronnen van non-profits door de afname van overheidssubsidies en overheidscontracten en een achterblijvende groei van aftrekbaarheidsmogelijkheden van donaties. Non-profits zouden hierdoor gedwongen zijn tot het zoeken naar alternatieve of commerciële inkomstenbronnen. Tegelijk kan commercialisering voor non-profits een belangrijke oorzaak voor missiedrift zijn: commerciële activiteiten van de non-profit zouden leiden tot verlies aan focus op de missie van de organisatie (Weisbrod, 2004). Jones (2007) gaat een stap verder

en stelt dat niet alleen commerciële activiteiten, maar ook de financiële afhankelijkheid van een dominante institutie, zoals de staat of vermogensfondsen, leiden tot missiedrift. Eén van de remedies die Cornforth (2014) voorstelt is het afwijzen van financiering, wanneer de eisen van de financier te ver afwijken van de missie van de organisatie. Tegelijkertijd dienen er dan alsnog alternatieve inkomstenbronnen te worden gegenereerd. De hiertoe voorgestelde remedies komen overeen met remedies die ook vanuit resource dependence perspectief worden benoemd (2.1.3) en die zijn gericht op het vergroten van de onafhankelijkheid van de organisatie ten opzichte van haar omgeving. Een voorbeeld is het streven naar diversificatie van bronnen. Een andere remedie is dat organisaties trachten hun externe legitimiteit te versterken en daarmee hun aantrekkingskracht op financiers te vergroten. Een mogelijkheid hiertoe is het aangaan van relaties met bekende personen die zelf ook al een hoge mate van publieke legitimiteit hebben en die dezelfde waarden nastreven als de non-profit, zoals royals, politici, acteurs, zangers en captains of industry. Ook het zichtbaar verbinden van de non-profit aan breed gedragen politieke en/of sociale doelen draagt bij aan het vergroten van de externe legitimiteit (Cornforth, 2014). Een bijkomend effect van een legitimiteitsmaatregel is dat ook de waarden van de non-profit steviger in de organisatie worden verankerd. De kans op missiedrift wordt daarmee gereduceerd (Jaquette, 2013). Tabel 2.3 geeft een overzicht van oorzaken en remedies van missiedrift binnen non-profits vanuit institutioneel perspectief.

Missiedrift in non-profits vanuit institutioneel perspectief	
oorzaken	remedies
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie voldoet niet aan omgevingseisen: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Technisch (politiek/wet- & regelgeving) ✓ Economisch (markt) ✓ Sociaal-cultureel (normen / waarden) • Organisatieleeftijd • Ontkoppingsproces • Commerciële activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Board: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Heldere concrete doelen in eenduidig missiestatement vastleggen ✓ Creëren van commitment: <ul style="list-style-type: none"> ○ Selectie medewerkers ○ Socialiseren medewerkers (training / stages) ✓ Creëren nieuwe organisatie-identiteit ✓ Veranderen van omgeving ✓ Compromissen sluiten binnen verschillende omgevingen * ✓ Selectief ontkoppelen * ✓ Compartmentaliseren * ✓ Vergroten en bewaren onafhankelijkheid van de organisatie <ul style="list-style-type: none"> ○ Diversificatie van bronnen ○ Afwijzen financiering ○ Vergroten van invloed binnen organisaties waarvan non-profit afhankelijk is ○ Onderschrijven beroepsstandaarden ○ Fusieren / allianties aangaan ✓ Regelgeving <ul style="list-style-type: none"> ○ Politieke lobby / participatie ✓ Versterken externe legitimiteit <ul style="list-style-type: none"> ○ Verbinding met breed gedragen sociaal / politiek doel ○ Verbinding met bekend persoon • Commerciële activiteiten
* remedies die specifiek voor hybride organisaties worden genoemd.	

Tabel 2.3. @fjsimons

Vanuit de institutionele theorie liggen de oorzaken van missiedrift enerzijds in het proces van ontkoppeling dat ontstaat wanneer een non-profit zich conformeert aan tegenstrijdige omgevingseisen. Anderzijds wordt een oorzaak gezien in de leeftijd van de organisatie. De literatuur kent overeenstemming over het feit dat institutionele elementen bijdragen aan het vormgeven van organisaties. Tegelijk is de institutionele theorie zeer pluralistisch. Zij heeft zoveel vertakkingen in economie, sociologie en politieke wetenschappen dat er geen consensus bestaat over de definitie van sleutelbegrippen, waaronder het basisbegrip 'institutie', en er geen gemeenschappelijke set van waarden en methoden bestaat van waaruit de theorie kan worden toegepast (Malatesta & Smith,

2014; Scott, 2008; Tolbert & Zucker, 1999). Selznick (1957) beschouwt institutionalisering als een ongepland, emergent proces van het opleggen van waarden. Meyer en Rowan (1977) zien het als een proces van realiteitsvorming, waarbij zij institutionele systemen beschouwen als een verzameling van losse elementen: relationele netwerken, uitwisselingsprocessen en rationele mythen of geloofssystemen. Daarnaast kan er ook sprake zijn van organisaties die inefficiënt zijn en zich niet isomorf gedragen, maar desondanks overleven. Dit verschijnsel van 'permanently failing organizations' (Tolbert & Zucker, 1999: 178) impliceert dat de verklaringswaarde van institutionele structuren voor het succes of overleven van organisaties niet volstaat en dat deze structuren feitelijk weinig normatieve en cognitieve legitimiteit hebben (Della Fave, 1986; Stryker, 1994): institutionele omgevingen kunnen als meervoudig worden beschouwd en tegelijk door de tijd veranderen (Scott, 1987). Een gemene deler in de toepassingen van de theorie is dat regels, normen en waarden als belangrijke bronnen voor verandering of aanpassing van organisaties worden beschouwd en dat degenen die deze bronnen kunnen beïnvloeden of vormgeven over een bepaalde machtspositie beschikken. Hiermee kunnen zij invloed uitoefenen op het gedrag en de vorm van andere organisaties (Scott, 1987). In de praktijk blijkt de institutionele theorie lastig te onderscheiden van het resource dependence perspectief en daarmee zelfs zodanig te overlappen dat het vrijwel onmogelijk is om een hypothese te formuleren die slechts geldt voor één van beide theorieën (Jaquette, 2013; Tolbert & Zucker, 1999). Ook de contingency theorie en agency theorie zouden een goede aanvulling vormen om met name het voldoen aan technische en economische omgevingsisen te helpen verklaren (Scott, 1987).

2.1.5 Stakeholdertheorie

Het stakeholderconcept is één van de leidende perspectieven in zowel het academisch als praktisch managementdiscours (Jones, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Van Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers, 2012; Vanspeybroek, 2004; Vishwanatan, 2016). Vanuit de management praktijk van de jaren 1960 stelde het Stanford Research Intitute (SRI International) dat een organisatie, om te kunnen overleven, afhankelijk is van stakeholders (Freeman & Reed 1983). Zij dient daarom de behoeften van stakeholders te kennen, zodat zij doelen kan formuleren die daarbij aansluiten en derhalve door stakeholders zullen worden ondersteund. Organisaties moeten daarom de relaties met stakeholders actief onderzoeken om op basis daarvan business strategieën te ontwikkelen (Stanford Memo, 1963, in: Freeman & McVea, 2001). Vanuit dit perspectief zoekt de stakeholdertheorie op systematische wijze antwoord op de vraag: op welke groepen stakeholders dient het management van organisaties zich te richten en op welke niet? (Mitchell et al., 1997).

In de literatuur bestaat geen overeenstemming over het stakeholderbegrip (Vanspeybroek, 2004). Enerzijds wordt een systeembenadering gehanteerd, waarbij vrijwel iedereen stakeholder kan zijn en de organisatie kan beïnvloeden. Anderzijds wordt een nauwe ondernemingsgecentreerde benadering gebruikt, waarin stakeholders worden gedefinieerd in relatie tot hun directe belang voor de creatie van economische waarde voor de organisatie (Freeman & Reed 1983; Mitchell et al., 1997; Vanspeybroek, 2004). Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire stakeholders. Primaire stakeholders hebben een formele relatie met de organisatie. Zonder hen zou de organisatie niet kunnen voortbestaan: medewerkers, leveranciers, klanten en overheden. Secundaire stakeholders bestaan uit groepen die niet direct bij transacties van de organisatie zijn betrokken. Zij zijn niet cruciaal voor het voortbestaan van de organisatie, maar hebben wel een relatie van wederzijdse beïnvloeding met de organisatie: media en belangengroepen (Clarkson, 1995).

Bij de toepassing van stakeholdertheorie in de praktijk wordt onderscheid gemaakt in drie verschillende zienswijzen: normatief, instrumenteel en descriptief.

Normatief

Vanuit deze benadering moeten organisaties rekening houden met de belangen van alle stakeholders. Stakeholders op zichzelf vormen het doel (Clarkson, 1995; Goodpaster, 1991; Vanspeybroeck, 2004). De normatieve theorie schrijft voor hoe alle stakeholders zouden moeten worden behandeld op basis van enkele ethische en filosofische uitgangspunten (Jawahar & McLaughlin, 2001).

Instrumenteel

In deze benadering vormen stakeholders een middel om het doel van de organisatie te bereiken. Hiertoe dient actief stakeholdermanagement te worden gevoerd (Jawahar & McLaughlin, 2001). De kern is dat ethische principes, waaronder samenwerking en wederzijds vertrouwen, kunnen leiden tot competitief voordeel voor de organisatie. Vanuit dat inzicht zouden organisaties relaties moeten weigeren met stakeholders wiens opportunisme niet gemanaged kan worden (Jones, 1995).

Descriptief

Deze benadering gaat uit van de vraag welke (primaire) stakeholders belangrijk zijn, waarom en wanneer zij van belang zijn en op welke wijze managers middelen inzetten richting deze (primaire) stakeholders (Jawahar & McLaughlin, 2001). Hierbij kunnen geen stakeholders worden uitgesloten, omdat er rekening mee moet worden gehouden dat het belang van stakeholders voor de organisatie in de loop der tijd kan wijzigen.

De literatuur gaat er overwegend vanuit dat de drie benaderingen convergent zijn en met elkaar zijn verweven (Donaldson & Preston, 1995). Het normatieve aspect vormt de kern, waarbij er vanuit wordt gegaan dat managers handelen alsof alle stakeholderbelangen een intrinsieke waarde hebben. Aan de buitenzijde bevindt zich het descriptieve aspect, samengesteld uit observaties vanuit de omgeving. Daar tussenin ligt de instrumentele theorie, die tracht te voorspellen welke maatregelen een organisatie kan nemen om haar doelen te bereiken (Vanspeybroeck, 2004).

Wanneer de stakeholdertheorie wordt toegepast binnen non-profits, gebeurt dat doorgaans vanuit descriptief perspectief, waarbij primaire stakeholders centraal staan (Abzug & Webb, 1999; Keating & Frumkin, 2003). Van Puyvelde et al. (2012) definiëren binnen non-profits drie hoofdtypen stakeholders waarmee de principaal-agent relatie kan worden weergegeven. Vishwanatan (2016) stelt daarentegen dat er binnen non-profits geen principalen zijn en dat er daarom geen ultieme stakeholdergroepen kunnen worden gedefinieerd wiens belang voor het bestuur van de non-profit leidend is. Zij benadrukt wel het belang van stakeholders en definieert non-profits als 'organisaties die goederen of diensten produceren voor een stakeholdergroep – de beneficiënten – waarvoor wordt betaald door een andere stakeholdergroep – de donoren' (Vishwanatan, van Oosterhout & Meijs, 2013: 1).

Missiedrift

Het non-profit bestuur speelt een hoofdrol in het managen van stakeholder belangen (LeRoux, 2009; Van Puyvelde et al., 2012; Vishwanatan, 2016). Binnen non-profits dient missiedrift te worden voorkomen, omdat dit kan leiden tot afname of zelfs het staken van support aan de organisatie door vitale stakeholders. Ramus & Vaccaro (2014) tonen aan dat stakeholdermanagement en stakeholderbetrokkenheid binnen non-profits de belangrijkste mechanismen vormen in zowel het ontstaan als voorkomen van missiedrift. Zij betogen dat de non-profit missie behouden blijft wanneer de organisatie het welzijn van haar medewerkers als prioriteit houdt en tegelijk prosociale waarden centraal stelt in het functioneren van de organisatie. Missiedrift ontstaat dan enerzijds wanneer de non-profit teveel prioriteit geeft aan financiële doelstellingen. Dat vindt plaats wanneer efficiëntie en waardecreatie het primaire doel wordt en de organisatie actief op zoek gaat naar nieuwe inkomsten. Anderzijds ontstaat missiedrift wanneer de non-profit afwijkt van haar prosociale waarden. Indicaties daarvoor zijn dat medewerkers instrumenteel worden in het genereren van waarde en van hen een bepaalde omzet wordt verwacht. Ramus & Vaccaro (2014) definiëren een drietrapsremedie tegen

missiedrift. De eerste stap bestaat uit het identificeren van de partners van de organisatie. Hiermee rationaliseert de non-profit haar sociale prioriteiten en kan haar stakeholders op basis daarvan selecteren. Vervolgens dienen deze stakeholders, middels een proactieve dialoog, actief door het management te worden betrokken bij het plannen en ten slotte ook bij het uitvoeren van de projecten en doelen van de non-profit. Een direct effect hiervan voor de non-profit is dat vrijwilligers binnen een PI zich meer inzetten voor de non-profit wanneer zij een betrokkenheid van beneficiënten ervaren (Kinsbergen, Tolsma & Ruiters, 2013). Een andere remedie tegen missiedrift vormt het afleggen van sociale verantwoording, waaronder het publiceren van sociale rapportages, het meten en publiceren van de sociale impact van de organisatie en het informeren van stakeholders over de historie, strategieën en behaalde resultaten van de non-profit middels bijvoorbeeld nieuwsbrieven en boeken (Ramus & Vaccaro, 2014).

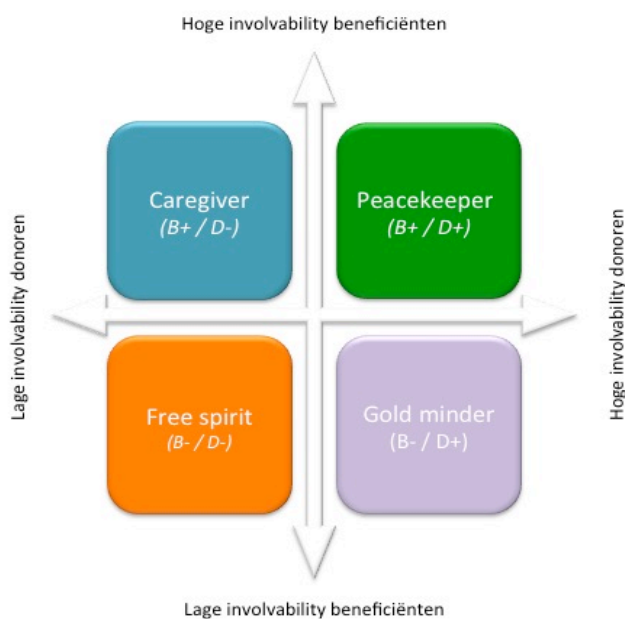
Vishwanatan (2016) gaat een stap verder dan Ramus & Vaccaro (2014). Zij gaat uit van het concept dat een organisatie dient te worden gezien als een set van relaties tussen groepen die een belang hebben in de activiteiten van de organisatie (Vishwanatan, 2016: 6). Om missiedrift te voorkomen dient een non-profit zich steeds aan haar twee kerndoelen te kunnen houden: het realiseren van haar missie en het genereren van voldoende resources om die missie te kunnen realiseren. Omdat de non-profit niet te maken heeft met een marktmechanisme ligt haar belangrijkste economische functie daarom in het bewaren van de balans tussen haar twee primaire groepen stakeholders: beneficiënten en donoren. De sleutel daartoe ligt in stakeholdermanagement. De mogelijkheden daartoe zijn voor non-profits afhankelijk van de mate waarin stakeholders betrokken kunnen worden bij de organisatie (Vishwanatan, 2016). Deze 'stakeholder involvability' is afhankelijk van drie factoren (Box 1.1).

- (1) Zijn stakeholders te identificeren?
- (2) Zijn stakeholders benaderbaar?
- (3) Zijn stakeholders in staat om betekenisvol / effectief te communiceren?

Box 1.1 Bron: Vishwanatan (2016: 136)

Hoe hoger de involvability van een groep stakeholders, hoe waarschijnlijker het is dat hun belangen

Organisatietyperologie op basis van stakeholder involvability



binnen de non-profit worden vertegenwoordigd. Vishwanatan (2016) betoogt dat in de verschillende graden van stakeholder involvability een neiging tot disbalans ligt besloten. Bij een verstoorde balans is de non-profit vatbaar voor missiedrift. De belangrijkste governance uitdaging voor het non-profit bestuur ligt dan ook in het bewaren van deze balans tussen de belangen van donoren en beneficiënten. Dat is mogelijk middels het betrekken van stakeholders bij strategische besluitvorming en het afleggen van verantwoording aan stakeholders voor beide organisatiedoelen.

Figuur 2.1. Bron: Vishwanatan (2016)

Gebaseerd op de mate waarin de twee stakeholdergroepen bij de missie en bronnen acquisitie kunnen worden betrokken komt Vishwanatan (2016) tot een typologie van non-profits, waarin de neiging tot disbalans – en daarmee missiedrift – wordt weerspiegeld. Zij onderscheidt vier typen non-profits: Caregivers, Gold Minders, Peacekeepers en Free Spirits (figuur 2.1). Op basis hiervan beschrijft Vishwanatan (2016) per type non-profit een bepaalde wijze van governance om de over- of ondervertegenwoordiging van stakeholdergroepen, en daarmee de kans op missiedrift, in de processen van de organisatie te corrigeren.

Caregivers

Binnen dit type geldt een hoge involvability van beneficiënten en een lage involvability van donoren. Bij dit type bestaat de neiging dat de belangen van beneficiënten overmatig worden vertegenwoordigd en dat organisatieactiviteiten gaan afdrijven van de belangen van donoren en daarmee van hun bereidheid tot financiering. Remedies tegen missiedrift omvatten hier (a) het verminderen van de betrokkenheid van beneficiënten, bijvoorbeeld door het instrueren van vrijwilligers om zich strikt aan de missie te houden; (b) het vergroten van de betrokkenheid van donoren, bijvoorbeeld door het organiseren van open dagen of periodieke overleg momenten ter informatie en verantwoording van activiteiten; (c) of een combinatie van beide.

Gold Minders

Binnen dit type geldt een hoge involvability van donoren en een lage involvability van beneficiënten. Bij dit organisatietype bestaat de neiging dat de belangen van donoren overmatig worden vertegenwoordigd en de organisatie zich teveel gaat richten op het verkrijgen en behouden van haar resources. Het gevaar is dat er filantropisch particularisme ontstaat (Salamon, 1987: in Vishwanatan, 2016): de non-profit voert activiteiten uit die donoren graag ondersteunen, maar die niet aansluiten bij behoeften van beneficiënten. Remedies tegen deze vorm van missiedrift omvatten (a) het verminderen van de afhankelijkheid van één of een gering aantal donoren, bijvoorbeeld door het verbreden van de financiële portfolio; (b) het fysiek ontkoppelen van organisatieonderdelen, bijvoorbeeld een programma-divisie in een hoofdkantoor en een financieringsdivisie in een landenoffice; (c) het vergroten van de betrokkenheid van beneficiënten, bijvoorbeeld door periodieke overlegmomenten ter informatie, sociale verantwoording en afstemming van behoeften; of (d) een combinatie van mogelijkheden a, b, c.

Peacekeepers

Alle stakeholdergroepen binnen dit type zijn in hoge mate vertegenwoordigd in de organisationele processen. Theoretisch is dit daarom de meest ideale bestuurlijke uitgangssituatie. In de praktijk zal dit type non-profits een grote druk ervaren: de belangen, vragen of claims van beide stakeholdergroepen zijn vaak tegengesteld. De organisatie kenmerkt zich door vaak complexe en lange onderhandelingen tussen stakeholdergroepen en het sluiten van compromissen. Compromissen leiden gemakkelijk tot verlies aan focus en sterkte en daarmee tot missiedrift. Remedies tegen deze vorm van missiedrift omvatten het vergroten van de efficiëntie en snelheid van besluitvorming, bijvoorbeeld door het aanpassen van de organisatiestructuur en het verminderen van de betrokkenheid van beide stakeholdergroepen. De informatievoorziening richting stakeholders of betrokkenheid bij besluitvorming in de organisatie zou bijvoorbeeld kunnen worden verminderd, waardoor het non-profit bestuur een sterkere greep houdt op de organisatie, de richting en het nastreven van missie en doelen.

Free Spirits

Stakeholdergroepen binnen dit type-non profit zijn beide in lage mate vertegenwoordigd in de organisationele processen. Theoretisch is dit daarom de minst ideale bestuurlijke uitgangssituatie. In de praktijk zal dit type non-profits weinig druk of tegenspraak ervaren van stakeholders en daardoor

gefocusd kunnen blijven op de missie. Het risico is dat deze focus er juist toe kan leiden dat de behoeften van donoren en beneficiënten niet meer worden gediend, bijvoorbeeld doordat deze wijzigen, en zij hun steun en medewerking aan de organisatie intrekken. De organisatie kan hiermee haar bestaansrecht verliezen en kan dan haar missie niet meer in dezelfde constellatie nastreven. Remedies tegen dit type missiedrift liggen in het aannemen van een proactieve houding van het non-profit bestuur. Zo kunnen zij bijvoorbeeld actief zelf zoeken naar afstemming en overleg met stakeholders, met andere internationale organisaties, onderzoekers en experts. Zij kunnen zelf op bezoek gaan bij beneficiënten en met hen spreken. Richting donoren zouden zij zich proactief kunnen opstellen en hen zoveel mogelijk transparantie en verantwoording bieden, bijvoorbeeld middels publicatie van impact metingen, performance evaluaties en periodieke inhoudelijke en financiële verslagen.

Missiedrift in non-profits vanuit stakeholder perspectief	
oorzaken	remedies
<ul style="list-style-type: none"> • Disbalans in de betrokkenheid van stakeholdergroepen bij organisatorische besluitvorming • Disbalans in de betrokkenheid van stakeholdergroepen bij organisatorische besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> • Board: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prosociale waarden centraal stellen in alle organisatieactiviteiten ✓ Stakeholdermanagement (a): <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificatie stakeholders 2. Benaderen / dialoog zoeken met stakeholders <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezoeken stakeholders ter plaatse 3. Actief betrekken stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische besluitvorming ▪ Uitvoering activiteiten ✓ Stakeholdermanagement (b): <ul style="list-style-type: none"> ○ Opnemen stakeholders in bestuur ○ Instrueren vrijwilligers / medewerkers mbt missie en doelen ○ Periodiek overleg / afstemming behoeften stakeholders ○ Bezoeken stakeholders ter plaatse ✓ Sociale verantwoording afleggen / transparantie bevorderen / vertrouwen versterken <ul style="list-style-type: none"> ○ Sociale rapportages ○ Sociale impactmetingen / performance evaluaties ○ Nieuwsbrieven / website / boeken over organisatie / open dagen ✓ Overleg / afstemming met: kennisinstellingen, experts, onderzoekers ✓ Overleg / afstemming met: * <ul style="list-style-type: none"> ○ Kennisinstellingen, experts, onderzoekers ○ Collega organisaties ter plaatse ○ (Inter)nationale netwerken / organisaties <p style="text-align: center;"><i>* ter aanvulling en vervanging van stakeholders, bijv. wanneer deze slecht benaderbaar bereikbaar zijn.</i></p>

Tabel 2.4. @fjsimons

In de praktische toepassing van de stakeholdertheorie wordt in de literatuur steeds gebruik gemaakt van één of meer aanvullende theoretische perspectieven, zoals de agency theorie, resource dependence theorie (o.m. LeRoux, 2009; Mitchell et al., 1997; VanPuyvelde et al., 2012; Vishwanatan, 2016) en institutionele theorie (o.m. Mitchell et al., 1997; Ramus & Vaccaro, 2014). De praktische toepassing van de stakeholdertheorie lijkt daarmee een nauwe eigen basis te hebben. Hierdoor is de mogelijkheid tot het definiëren van oorzaken en remedies van missiedrift die specifiek aan het stakeholderperspectief kunnen worden toegeschreven beperkt. Tabel 2.4 geeft een overzicht van oorzaken en remedies van missiedrift binnen non-profits vanuit stakeholder perspectief.

Typologie als leidraad

Het kernidee van Vishwanatan (2016) is dat missiedrift ontstaat vanuit de involvability van stakeholdergroepen en dat remedies of governance mechanismen gericht dienen te zijn op het in balans brengen van de daadwerkelijke betrokkenheid van stakeholders. Daarmee lijkt zij de meest zuivere praktische interpretatie te hanteren van de stakeholderbenadering. Tegelijkertijd echter

benoemt ook zij zowel oorzaken als remedies voor missiedrift die kunnen worden toegeschreven aan en toegepast binnen de agency theorie, resource dependence theorie en institutionele theorie. Vanuit dat perspectief biedt de typologie van Vishwanatan (2016) niet alleen een praktische invulling van de stakeholdertheorie, maar vormt het tegelijk een kader van waaruit naar de overige in dit onderzoek gebruikte perspectieven kan worden gekeken. Binnen dit onderzoek zal de typologie van Vishwanatan daarom als leidraad worden gebruikt in het verklaren van oorzaken en remedies van missiedrift binnen Particuliere initiatieven.

2.1.6 Samenvatting

De vier theoretische perspectieven hebben alle hun eigen uitgangspunten en kenmerken, maar vertonen tegelijk overlap. Vanuit de vier theoretische perspectieven kan een overzicht worden gemaakt van verschillende oorzaken en remedies van missiedrift. Met betrekking tot de oorzaken zijn hiertoe van elke theorie kernbegrippen uit de proposities genomen. Een probleem bij het weergeven van remedies is dat alle genoemde theorieën in de praktische uitwerking een beroep doen op andere theoretische perspectieven (Cornforth, 2014; Eisenhardt, 1989; Hillman et al., 2009; Jones, 2007; Vishwanatan, 2016). Dit speelt met name bij de toepassing van remedies. Hierbij kunnen de stakeholdertheorie en vervolgens de institutionele theorie als minst zelfstandig worden aangemerkt, omdat deze in hun remedies steeds het resource dependence en agency perspectief incorporeren. Laatstgenoemde twee perspectieven kunnen vanuit die invalshoek als meest onderscheidend of zelfstandig worden beschouwd. Dit maakt het lastig remedies tegen missiedrift toe te wijzen aan één specifiek theoretisch perspectief. In dit onderzoek is er daarom voor gekozen om remedies te clusteren op onderwerp, waarbij de onderwerpen aan één of meerdere theoretische perspectieven kunnen worden toegekend. Tabel 2.5 geeft hiervan een vereenvoudigd overzicht.

Theoretisch perspectief	Oorzaken Missiedrift	Remedies Missiedrift				
		Governance	Board	Wet- & regelgeving	Strategisch management	Stakeholder management
Institutioneel	Omgevingseisen			X	X	
	Leeftijd organisatie	X		X	X	
Agency	Belangentegenstelling	X		X	X	X
	Informatie asymmetrie	X		X	X	X
Stakeholder	Disbalans betrokkenheid	X	X			X
	Disbalans verantwoording	X	X			X
Resource Dependence	Disbalans bronnen	X	X	X	X	

Tabel 2.5. Oorzaken & remedies missiedrift. ©fjsimons2016

Op basis van de vier theoretische perspectieven zijn vijf nominale hoofdcategorieën remedies geformuleerd. Het eerste cluster, *governance*, duidt op handelingen of wijzen van besturen, gedragscodes en toezicht op de organisatie. Binnen dit cluster zijn remedies opgenomen die in verband kunnen worden gebracht met beslissingen binnen de non-profit die (a) verwachtingen bepalen, waaronder het definiëren van missie, visie en doelen; (b) macht verlenen of prestaties verifiëren, waaronder het voeren van samenhangend beleid, accountancy, monitoring en controle. Binnen het tweede cluster, *board*, zijn maatregelen opgenomen die de samenstelling van het bestuur van de non-profit beïnvloeden, waaronder de selectie van bestuursleden, bestuursomvang en regelgeving omtrent bestuurlijke termijnen. Het derde cluster, *wet- en regelgeving*, heeft betrekking op het door de non-profit nastreven van wetten, regels en voorschriften. Hieronder vallen naast formele wetgeving, ook beroeps- of sector gerelateerde voorschriften en regels. Het vierde cluster, *strategisch management*, heeft betrekking op de wijze waarop de non-profit haar doelen efficiënt en effectief tracht te realiseren. Dit cluster omvat remedies die zich richten op het vormgeven en

implementeren van financieel-economisch en logistiek beleid van de non-profit, waaronder het streven naar het verbreden van het financiële portfolio of het aangaan van allianties. Het laatste cluster, *stakeholder management*, heeft betrekking op de identificatie en het betrekken van groepen stakeholders bij de organisatorische processen van de non-profit. Hieronder vallen bijvoorbeeld het bezoeken van beneficiënten en donoren of het zoeken van afstemming met kennisinstellingen. Stakeholdermanagement kan worden beschouwd als onderdeel van strategisch management. Gezien het feit dat één van de theoretische perspectieven zich specifiek richt op stakeholdergroepen is er in het onderzoek voor gekozen om dit als apart cluster op te nemen.

Ten aanzien van enkele remedies is besloten om deze niet in het overzicht en de analyse mee te nemen. Zo wordt het uitvoeren van commerciële activiteiten in het institutionele en resource dependence perspectief aangeduid als zowel oorzaak en remedie van missiedrift. Daarnaast zijn enkele remedies die in de literatuur specifiek gekoppeld werden aan hybride non-profits, waaronder het compartimentaliseren en selectief ontkoppelen, niet in het overzicht opgenomen, omdat het onderzoek zich richt op volledige non-profits. Een moeilijkheid bij het toewijzen van remedies aan categorieën vormde het feit dat enkele remedies in meerdere categorieën konden vallen. Zo kan het opnemen van stakeholders in het bestuur van een non-profit zowel worden toegekend aan het cluster *board*, als *stakeholder management*. In dergelijke gevallen is ervoor gekozen om de remedie in beide categorieën op te nemen, waarbij de overlap is aangegeven. In de datamatrix (Bijlage 6) is een gespecificeerd overzicht van geclusterde oorzaken en remedies van missiedrift weergegeven.

2.2 Particuliere Initiatieven

In onderstaande paragrafen wordt het fenomeen Particuliere Initiatieven (PI's) besproken. Hiertoe worden achtereenvolgens de context en ontstaansachtergronden van PI's geschetst, waarna wordt ingegaan op de kenmerken van PI's. Ten slotte wordt een relatie gelegd met de door Vishwanatan (2016) onderscheiden typen non-profits.

2.2.1 Context en achtergronden

Vanaf midden jaren 1990 is het landschap van organisaties dat zich met ontwikkelingssamenwerking bezighoudt sterk veranderd. Tot die tijd werden drie soorten hulpkanalen onderscheiden. In de eerste plaats een multilateraal of intergouvernementeel kanaal. Hierbij loopt de hulp via internationale organisaties, zoals de VN en Wereldbank. Daarnaast een bilateraal of gouvernementeel kanaal, waarbij de hulp loopt via nationale overheden. En ten slotte een niet-gouvernementeel of civiliteraal kanaal, waarbij de hulp loopt via niet-gouvernementele organisaties, zoals Oxfam Novib of Warchild (Kinsbergen & Schulpen, 2010). Binnen processen van vermaatschappelijking, globalisering en individualisering ontstond, onder invloed van verschillende push- en pullfactoren een nieuw type hulpkanaal: het filanterale kanaal (Delvetere & Stessens, 2006; Kinsbergen & Schulpen, 2014).³ De eerste drie kanalen kenmerken zich door een professionele uitstraling met een eigen jargon, omgangsvormen, methodologie en waarden en normen. Het filanterale kanaal kenmerkt zich door twee factoren. Ten eerste het vrijwillige karakter. Daarnaast richten filanterale organisaties zich doorgaans op basis van hun eigen expertise op ontwikkelingssamenwerking (Kinsbergen, 2014). Het PI vormt binnen het filanterale kanaal een aparte loot als één van de door Schulpen & Kinsbergen (2010) onderscheiden zes typen: het PI wordt gedefinieerd als een non-profit organisatie die ontwikkelingssamenwerking als hoofddoel heeft en die voortkomt uit een initiatief van particuliere burgers (Kinsbergen & Schulpen, 2010). Het PI is een factor geworden waarmee rekening dient te worden gehouden. Niet slechts vanwege hun groeiend aantal activiteiten, maar ook omdat zij een reflectie vormen van het ontstane wantrouwen bij Nederlandse burgers ten aanzien van

³ De term is gebaseerd op de definitie van filantropie door Schuyt, Gouwenberg, Bekkers, Meijer & Wiepking (2007: 18): "bijdragen middels geld, goederen en/of tijd die vrijwillig worden verleend door personen en organisaties en vooral dienen ter ondersteuning van doelen van publieke vooruitgang."

ontwikkelingssamenwerking vanuit de multilaterale, bilaterale en civilaterale kanalen (Kinsbergen en Schulpen, 2014). Schattingen van het aantal PI's in Nederland lopen uiteen van 6.400 (Bouzoubaa & Brok, 2005) tot 15.000 (Voorst, 2005). Het merendeel van de huidige Nederlandse PI's is na de millenniumwisseling opgericht en circa 90% van hen is formeel geregistreerd bij de Kamer van Koophandel (Schulpen & Kinsbergen, 2010). Onderzoek naar ontstaan, motivatoren, achtergronden, werking en implicaties van PI's in Nederland is pas recent ingezet (zie Dekker, 2004; Man en Van Hemert, 2006; Van den Berg en De Goede, 2012; Kinsbergen, 2014).

2.2.2 Kenmerken Particuliere Initiatieven

Hoewel PI's variëren in ambities, kwaliteit en omvang zijn enkele gemeenschappelijke kenmerken te geven. In onderstaande paragrafen wordt, middels het duiden van deze kenmerken de context omschreven waarbinnen en van waaruit PI's opereren. Hierbij wordt voortgebouwd op de in §2.1 geïdentificeerde factoren van missiedrift, waarbij kenmerken van PI's worden gerelateerd aan de organisatiecontext en -omgeving, het bestuurlijke spel dat wordt gespeeld in de vormgeving en het behoud van organisatie en het zoeken naar een balans tussen de belangen van betrokken stakeholders.

Samenstelling: omvang, inzet & bezoldiging

Het PI kenmerkt zich door een geringe omvang, met een gemiddeld jaarbudget van circa € 55.000 (Kinsbergen & Tolsma, 2013) en bestaat uit maximaal zo'n 20 leden (Kinsbergen, 2014). De meeste PI's worden volledig gerund door vrijwilligers (Kinsbergen, Tolsma & Ruiters, 2013). Zij zijn gemiddeld 37 uur per maand voor het PI actief naast hun betaalde arbeid elders. PI's doen voor het werven van vrijwilligers vooral een beroep op hun eigen directe netwerken, zoals familie, vrienden, bekenden en lokale organisaties (Schulpen & Kinsbergen, 2012).

Motivatie en doel

PI's ontstaan vaak uit toeval. Hierbij is steeds sprake van een zeer persoonlijke, intrinsieke motivatie bij de oprichters, vaak samenhangend met reizen naar ontwikkelingslanden en een negatief beeld van traditionele ontwikkelingsorganisaties (Bouzoubaa & Brok, 2005; Kinsbergen & Schulpen, 2013). Schulpen & Kinsbergen (2012) onderscheiden drie hoofdmotivatoren. In de eerste plaats het verruimen van blik en visie op de wereld. Daarnaast het in de praktijk kunnen brengen van waarden als solidariteit en zingeving en, ten slotte, het uitbreiden van het persoonlijk netwerk. Vrijwel alle PI's ervaren een sterke band met personen hun omgeving in het ontwikkelingsland (Kinsbergen, 2014; Schulpen & Kinsbergen, 2012). Het merendeel van de PI's legt bij oprichting organisatiedoelen vast en verbindt deze aan een missie. Veel PI's hebben geen duidelijke verwachtingen vooraf en formuleren hun doelen met beperkte kennis van ontwikkelingssamenwerking en van het land waarin zij actief worden (Schulpen & Kinsbergen, 2012). Het hoofddoel van PI's is directe internationale armoedebestrijding (Kinsbergen & Schulpen, 2010).

Levensloop

PI's houden het gemiddeld tussen 1 en 23 jaar 'vol', met een gewogen gemiddelde van 9 jaar (Schulpen & Kinsbergen, 2012). Redenen voor PI's om hun activiteiten te staken zijn altijd intern en meervoudig. De belangrijkste redenen zijn dat het project is afgerond, de initiator van het PI of project is weggevallen, er onvoldoende bronnen en/of vrijwilligers zijn (Schulpen & Kinsbergen, 2012). Daarnaast spelen bij enkele PI's ook externe redenen. De belangrijkste zijn praktische problemen in het ontwikkelingsland, het stoppen van één of meer projectpartners, het schenden van afspraken, het besef dat haar werk niet nodig was of dat beneficiënten andere wensen hadden dan het PI (Schulpen & Kinsbergen, 2012).

Board

PI's hebben doorgaans een onbezoldigd bestuur van 4 – 5 leden met een gemiddelde leeftijd van 55 jaar oud (Schulpen & Kinsbergen, 2012) en minder dan 20% van de medewerkers ontvangt salaris uit

het PI (Kinsbergen, 2014). Doorgaans zijn bestuurders hoger opgeleid en hebben een groot vertrouwen in het eigen kunnen, mede wegens hun educatieve en professionele achtergrond. Hierdoor lijkt een prikkel tot gerichte deskundigheidsbevordering ten aanzien van het besturen van een PI vaak te ontbreken. PI besturen kennen nauwelijks interne verschuivingen of wisselingen. De initiator maakt vaak deel uit van het bestuur, aangevuld met personen uit het eigen netwerk (Kinsbergen, 2014). Hierdoor kan ervaring binnen PI's worden opgebouwd en behouden blijven, maar lijkt aanwas van nieuwe ideeën en perspectieven vaak lastig.

Naar taken en rollen van PI-besturen is nog geen onderzoek gedaan. Een non-profit bestuur heeft, naast het voorzien in financiële middelen waarmee de organisatie kan overleven, ten miste een monitorings- en evaluatiefunctie (Hillman & Dalziel, 2003). Kinsbergen en Schulpen (2013) tonen aan dat PI's doorgaans geen structurele (externe) monitorings- en evaluatieactiviteiten uitvoeren. Met betrekking tot verantwoording richten PI-besturen zich vooral op het beschrijven van de projectoutput en wie daarvan profiteren. Ten gevolge daarvan krijgen donoren vaak slechts beperkt inzicht in de projectresultaten en –processen. De beperkte wijze van monitoren en evalueren leidt ertoe dat PI's beperkt lerende organisaties zijn. Zij blijven doorgaans overtuigd van de juistheid van hun eigen inzichten, processen en structuren en ervaren weinig prikkels om hun werkmethoden in een volgend project kritisch te herzien (Kinsbergen en Schulpen, 2013).

Omgeving

PI's worden bestuurd vanuit Nederland conform Nederlandse wet- & regelgeving. Ruim een derde, vaak meer recent opgerichte PI's, is actief in sub-Sahara Afrika of Azië. Op de derde plaats komen Latijns-Amerika en Oost-Europa (Schulpen & Kinsbergen, 2012). Onder meer het niet kunnen communiceren met projectpartners ter plaatse, het niet (volledig) betrouwbaar blijken of het zich niet houden afspraken door lokale partners zijn voorkomende redenen voor PI's om hun activiteiten te staken (Kinsbergen & Schulpen, 2009). Dit onderschrijft het belang van het kennen van en het werken binnen lokale normen en waarden en het werken met lokale partners die hierin een gidsfunctie kunnen vervullen. De mate waarin politieke, technische of sociaal-culturele eisen voor PI's problematisch kunnen zijn is niet onderzocht.

Samenwerking: partners en netwerken

Ruim 90% van de PI's werkt in ontwikkelingslanden samen met één of meerdere partners: lokale (ontwikkelings)organisaties (27%), een lokaal vertrouwenspersoon (25%) of een westers contactpersoon (10%) die in het betreffende gebied woont (Kinsbergen & Schulpen, 2009; Schulpen & Kinsbergen, 2012). De samenwerking tussen PI's en deze partners start doorgaans op basis van toeval (Kinsbergen & Schulpen, 2013). PI besturen lijken het moeilijk te vinden om controle uit handen te geven (Kinsbergen, 2014). Toch wordt de samenwerking tussen hen en lokale partners in de uitvoering gekenmerkt door een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij beide partijen invloed kunnen uitoefenen (Kinsbergen & Schulpen, 2013).

Netwerkontwikkeling ter plaatse vindt door PI's doorgaans in 2^e instantie plaats, nadat het PI een besluit heeft genomen over doelgroep, thema en interventie (Kinsbergen, 2014). Het merendeel van de PI's start haar interventieproces met een klein netwerk, waarbij het ontwerp vooral is gebaseerd op de eigen inzichten. Het netwerk begint vaak met het betrekken van lokale 'bekenden' met wie de initiator van het PI een vriendschappelijke relatie heeft (Kinsbergen & Schulpen, 2013). Bij de implementatie gaan partners een grotere rol spelen en wordt, in mindere mate, ook de inhoudelijke input van beneficiënten van belang gevonden. PI's blijken hun netwerk dus vooral in te zetten binnen het raamwerk van een vooraf, door henzelf opgesteld plan. Wanneer zij meerdere projecten hebben uitgevoerd, of wanneer zij ouder en meer ervaren zijn, blijken PI's in een eerdere fase en in meerdere mate geneigd tot samenwerking met netwerkpartners (Schulpen & Kinsbergen, 2012).

Gevolgen van het beperkt inzetten en uitbouwen van lokale netwerken zijn onder meer dat door de beperkte betrokkenheid van beneficiënten het gevaar bestaat dat projecten onvoldoende aansluiten bij de lokale context. Daarnaast draagt de persoonlijke, vriendschappelijke relatie waarmee de samenwerking start het gevaar in zich dat partners niet kritisch zijn op elkaars functioneren. Hierdoor ontstaan gemakkelijk teleurstellingen, misverstanden of projecten die onbeheersbaar worden.

Interventies: type en operation level

In het kader van directe armoedebestrijding richten PI's zich vooral op projecten die naar hun mening bijdragen aan een betere toegang tot basisvoorzieningen, zoals onderwijs en gezondheidszorg, de ontwikkeling van de lokale economie en het verbeteren van de positie van achtergestelde groepen (Kinsbergen & Schulpen, 2009). PI's investeren daarbij vooral in concrete zaken, zoals leermiddelen, bouwen van scholen en het aanleggen van waterputten. Zij richten zich in hun projecten in sterke mate op het verbeteren van leefomstandigheden van kinderen en jongeren (Schulpen & Kinsbergen, 2012). Kinsbergen (2014) onderscheidt vier typen interventiestrategieën (tabel 2.6), die elk kunnen worden uitgevoerd op individueel, familie- of gemeenschapsniveau (*micro*), regionaal niveau (*meso*) of op nationaal niveau (*macro*).

Interventietypen Particuliere Initiatieven	
1. Verlichting & Welzijn <i>1^e generatie</i>	Verlichten van direct zichtbare noden d.m.v. dienstverlening
2. Gemeenschaps Ontwikkeling <i>2^e generatie</i>	Versterken van lokale capaciteiten van mensen zodat deze beter in hun eigen noden kunnen voorzien
3. Duurzame Systeemontwikkeling <i>3^e generatie</i>	Focus op elimineren van institutionele en politieke beperkingen
4. Volksbeweging <i>4^e generatie</i>	Op mensen gerichte ontwikkelingsorganisaties die wereldwijde mensontwikkeling faciliteren

Tabel 2.6. Bron: Kinsbergen (2014: 130-131)

PI's richten zich vooral op de 1^e generatie strategie, gevolgd door de 2^e. Strategieën van de 3^e en 4^e generatie worden door PI's nauwelijks toegepast. De grootste groep PI's hanteert 1^e generatie interventies op micro niveau, waarbij de PI's zelf een dominante rol hebben in het ontwerp en de implementatie van de interventie. Deze groep PI's kent een laag niveau van lokaal ownership en een beperkte participatie van lokale partners en stakeholders. Een tweede groep PI's richt zich eveneens op 1st generation interventies op micro niveau, maar betreft lokale partners en stakeholders in het ontwerp en de implementatie van interventies. Binnen deze groep zijn stakeholders vaker actief als financiers en adviseurs van het PI en er is een hoger niveau van lokaal ownership. Een derde, kleinere groep PI's voert een 2^e generatie strategie op mesoniveau, waarbij het PI dominant is in ontwerp en implementatie van de interventie en de lokale partners weinig speelruimte hebben. Een laatste, zeer beperkte groep PI's richt zich op gemeenschapsontwikkeling op meso- of macroniveau en kent daarbij een hoge mate van lokaal ownership. Deze PI's richten zich op de oorzaken van armoede en trachten structurele veranderingen tot stand te brengen (Kinsbergen, 2014)

Beneficiënten: besluitvorming en verantwoording

Bij het denken over beneficiënten van PI's wordt hier uitgegaan van de definitie van Vishwanatan (2016: 134), die spreekt over de 'consumenten van de goederen of diensten van de non-profit'. Voor PI's bestaan deze consumenten hoofdzakelijk uit de volgende doelgroepen: kinderen ($\pm 25\%$), jongeren ($\pm 22\%$), bevolking algemeen ($\pm 14\%$), volwassenen ($\pm 12\%$) en in mindere mate mensen met een beperking of anderen (Kinsbergen & Schulpen, 2010). In het merendeel van de PI's spelen beneficiënten bij het ontwerpen van interventies een zeer geringe rol (Kinsbergen, 2014). Vanuit het PI worden behoeften geobserveerd in het ontwikkelingsgebied, waarbij beneficiënten vaak slechts als inspiratiebron en ontvangers van hulp dienen. Wanneer beneficiënten wel worden betrokken

beperkt zich dat doorgaans tot informeren en niet consulteren (Kinsbergen, 2014). De meeste PI's verwachten in de implementatie wel een duidelijke inzet van beneficiënten. Vaak verplichten of verzoeken zij beneficiënten om een bijdrage te leveren in geld of arbeid. Veel PI's gaan er vanuit dat zij hiermee het lokale 'ownership', de waardigheid en verantwoordelijkheid van de beneficiënten kunnen borgen, als het ware door dit te 'kopen'. (Kinsbergen, 2014).

Donoren en financiële resources

Bij het denken over donoren van PI's wordt uitgegaan van de definitie van Vishwanatan (2016: 134) die spreekt over de 'stakeholders die voorzien in de bronnen van de non-profit'. Gezien het onderscheid dat Vishwanatan maakt tussen organisatie, beneficiënten en donoren veronderstelt dit onderzoek dat de factor arbeid of vrijwilligers onderdeel uitmaakt van de organisatie en de bedoelde resources zich beperken tot financiële bronnen. De financiële bronnen van non-profits zijn grofweg onder te verdelen in bijdragen van particulieren, fondsen, overheidssubsidies en commerciële activiteiten (Froelich, 1999). Externe, niet overheidsgerelateerde financiering vormt de hoofdbron voor PI's (Kinsbergen & Schulpen, 2013). Bijna twee derde van de medewerkers van PI's besteedt het grootste deel van haar inzet aan het werven van fondsen (Kinsbergen & Schulpen, 2010). Voor PI's vormen donaties van particuliere burgers uit Nederland de belangrijkste inkomstenbron ($\pm 37\%$). Hieronder vallen ook de bijdragen die 90% van de bestuursleden betrokken vrijwilligers aan het PI doneren. PI's ontvangen daarnaast bijdragen uit stichtingen als Wilde Ganzen en NCDO ($\pm 22\%$), via het bedrijfsleven ($\pm 10\%$), private fondsen ($\pm 7\%$) en overige financiers, waaronder, onderwijsinstellingen, serviceclubs en religieuze instituten. Een onbekend aantal PI's vult haar financiën aan middels commerciële activiteiten. Ruim een derde deel van de PI's ontvangt ook donaties in de beneficiëntlanden (Kinsbergen & Schulpen, 2010).

Vanuit PI's bestaat een grote bekendheid met financieringsbronnen en zowel de hoeveelheid als verscheidenheid aan fondsen en subsidiegevers waarbij PI's aanvragen indienen is groot. Bij het aanvragen van subsidies kijken PI's doorgaans niet in hoeverre de uitgangspunten of voorwaarden van het fonds aansluiten bij haar eigen doelen en visie. Angst en de ervaring dat fondsen of subsidieverstrekkers de inhoud of missie van het PI beïnvloeden of sturen lijkt bij PI's nauwelijks aanwezig (Bouzoubaa & Brok, 2005).

Waar de toekenning van financiering uit private fondsen of subsidies direct te koppelen is aan de doelstellingen van het betreffende fonds, blijkt dat de motivatie voor private donateurs om aan PI's te doneren vaak is gebaseerd op een persoonlijke band met de oprichter of een andere donateur van het PI die aan de donateur persoonlijk om steun vragen (Man & Van Hemert, 2013). De groep private donateurs van PI's bestaat aanvankelijk uit vrienden en familie en groeit daarna doorgaans via de persoonlijke netwerken van betrokkenen verder uit. Private donateurs hebben doorgaans geen behoefte om actief de besteding van hun donaties aan het PI te controleren. De meeste PI's beschouwen hun private donoren als hun achterban (Man & Van Hemert, 2013) en blijken van mening dat zij zelf, middels bijvoorbeeld websites en nieuwsbrieven, voldoende transparantie richting hen verschuldigd zijn. Deze achterban blijkt vervolgens nauwelijks via de geboden middelen bij te houden wat de staat van de activiteiten van het PI is. Echter, de directe wijze van communicatie door PI's en het hebben van de mogelijkheid tot controle blijkt vertrouwen te scheppen (Man & Van Hemert, 2013).

Draagvlakversterking

Zo'n 88% van de PI's voert in Nederland activiteiten uit gericht op draagvlakversterking voor ontwikkelingssamenwerking (Kinsbergen & Schulpen, 2010). Het hoofddoel daarvan is het werven van fondsen of subsidies en mensen informeren over de activiteiten van het PI. Draagvlakactiviteiten zijn doorgaans indirect, zoals nieuwsbrieven, website en artikelen. Er is dan geen contact met het publiek. Directe draagvlakactiviteiten met publiek, zoals presentaties, gastlessen, stands, bijeenkomsten of workshops vinden minder vaak plaats (Smeets, 2009).

2.2.3 Samenvatting

Samenvattend kan het Particuliere Initiatief (PI) worden omschreven als non-profit organisatie die ontwikkelingssamenwerking als hoofddoel heeft. Binnen de ontwikkelingssector onderscheidt het PI zich van andere organisaties door een combinatie van kenmerken: het PI bestaat uit private personen die gevestigd zijn in Nederland en op directe wijze, en vanuit intrinsieke motivatie interventies plegen in één of meer ontwikkelingslanden. Zij bieden daar structurele steun aan gemeenschappen of groepen personen en ontvangen daarvoor geen directe financiering van de Nederlandse nationale overheid. PI's kenmerken zich door hun kleinschaligheid en vrijwillige karakter, waarbij in totaal minder dan 20% van de PI-medewerkers voor hun inzet wordt betaald (Kinsbergen & Schulpen, 2010).

2.3 PI's: involvability versus involvement

Wanneer de kenmerken van PI's worden vergeleken met de uitgangspunten van Vishwanatan (2016) omtrent involvability kan worden vastgesteld dat PI's zich voornamelijk in het cluster van de *Peacekeepers* zouden moeten bevinden. Private donoren van PI's zijn, hoewel talrijk, afkomstig uit het persoonlijke netwerk van PI-leden. Met institutionele financiers bestaat, vanwege de benodigde communicatie rondom aanvraag- & verantwoordingsprocedures, de noodzaak tot contact. De involvability van donoren van PI's is hiermee hoog: de groep is identificeerbaar, benaderbaar en er kan effectief met hen worden gecommuniceerd. Ten aanzien van de beneficiënten is het vanuit theoretisch perspectief, ondanks de verre afstand, voor PI's mogelijk om hen te kennen, te bezoeken en met hen te communiceren over hun behoeften. In theorie is het mogelijk hen te betrekken bij alle organisatieprocessen van het PI. De involvability van beide stakeholdergroepen van PI's is daarmee hoog. Missiedrift binnen PI's zou dan ontstaan doordat het bestuur voortdurend druk ervaart om compromissen te sluiten, waarbij de belangen van beide stakeholdergroepen moeten worden gediend. De opeenstapeling van compromissen leidt tot verlies aan focus, waardoor interventies van het PI geleidelijk aan zullen afdrijven van de oorspronkelijke missie. Het bestuur van het PI zal trachten haar focus te bewaren door het verminderen van de betrokkenheid van stakeholders en daarmee het versterken van haar eigen greep op de besluitvorming binnen het PI.

Wanneer wordt uitgegaan van het daadwerkelijke involvement van stakeholders blijkt er een spanningsveld te bestaan tussen theorie en praktijk. In de praktijk blijkt het voor PI's lastig om daadwerkelijk alle groepen beneficiënten op directe wijze te kennen, benaderen en betekenisvol met hen te communiceren. De meeste beneficiëntgroepen lijken te bestaan uit leden die door anderen vertegenwoordigd worden, bijvoorbeeld omdat zij niet handelingsbekwaam zijn, zo divers zijn of verspreid wonen dat niet al hun stemmen gehoord kunnen worden of omdat zij niet zijn georganiseerd. Als beneficiënten betrokken worden, gebeurt dat in de praktijk doorgaans indirect, middels vertegenwoordiging. Tevens blijkt in de praktijk dat beneficiënten nauwelijks worden betrokken bij het vormgeven van interventies: zij vervullen daarbij een rol als inspirator. Zij worden pas in de uitvoering ingezet, echter dan wel binnen een door het PI gedefinieerd interventieraamwerk. Voor het PI vormt deze inzet een randvoorwaarde voor het doorgaan van de interventie. In de praktijk is de betrokkenheid en invloed van beneficiënten op besluitvorming en organisatorische processen van het PI beperkt. Ten aanzien van donoren geldt eenzelfde beeld. Het merendeel van de private donoren wordt niet betrokken bij vormgeving en besluitvorming in het PI. Zij worden wel geïnformeerd, doorgaans indirect, over projectvoortgang en concrete resultaten. Institutionele donoren zijn zijdelings betrokken bij de vormgeving van interventies vanwege het feit dat zij – om financiering toe te kennen – goedkeuring moeten verlenen aan plannen en vervolgens periodiek aan de procesvoortgang. In de praktijk blijkt dat ook deze institutionele donoren vooral worden geïnformeerd over concrete eindresultaten en nauwelijks over interne processen binnen het PI, waaruit de interventievoortgang mede voortkomt. In de praktijk is de betrokkenheid en invloed van donoren op organisatorische processen van het PI beperkt. Op basis van de daadwerkelijke involvement van stakeholdergroepen, zouden PI's zich vooral bevinden binnen het organisatietype

Free Spirits. Missiedrift zou dan ontstaan doordat PI's geen externe prikkels tot herijking en verificatie van hun organisatieprocessen en richting ervaren. Zij houden zodanig vast aan hun focus dat wijzigingen in de omgeving en binnen stakeholdergroepen aan hen voorbij gaan en de missie niet meer blijkt aan te sluiten bij de behoeften van stakeholdergroepen.

2.4 Proposities

Op basis van de organisatietypologie van Vishwanatan (2016) en op basis van het in de literatuur gesignaleerde spanningsveld tussen theorie (*involvability*) en praktijk (*involvement*) kan een eerste propositie worden geformuleerd:

Propositie 1: Hoewel Particuliere Initiatieven theoretisch behoren tot het type peacekeepers zullen zij in de praktijk behoren tot het type free spirits

Wanneer PI's zich als Free Spirits gedragen zijn ook de oorzaken van missiedrift voor PI's vanuit dat perspectief te verwachten. Vanuit theoretisch perspectief worden er binnen het organisatietype Free Spirit door het bestuur geen prikkels ervaren om organisatiebeleid kritisch te beschouwen en te herijken. Dit leidt tot een tweede propositie:

Propositie 2: Missiedrift binnen Particuliere Initiatieven zal worden veroorzaakt doordat het bestuur zich geen rekenschap geeft van wijzigingen in haar omgeving en behoeften bij stakeholders.

De aansluiting bij behoeften van stakeholdergroepen wordt hiermee door het PI niet actief nagestreefd en gewaarborgd en zal emergent verschuiven. Op basis van de uitgangspunten van Vishwanatan (2016) is te verwachten dat het bestuur van het PI geen specifieke acties zal ondernemen met als doel te zorgen dat de missie van de PI blijft aansluiten bij de behoeften van haar stakeholdergroepen: PI's zullen weinig stakeholdermanagement toepassen. Dit leidt tot formulering van een derde propositie:

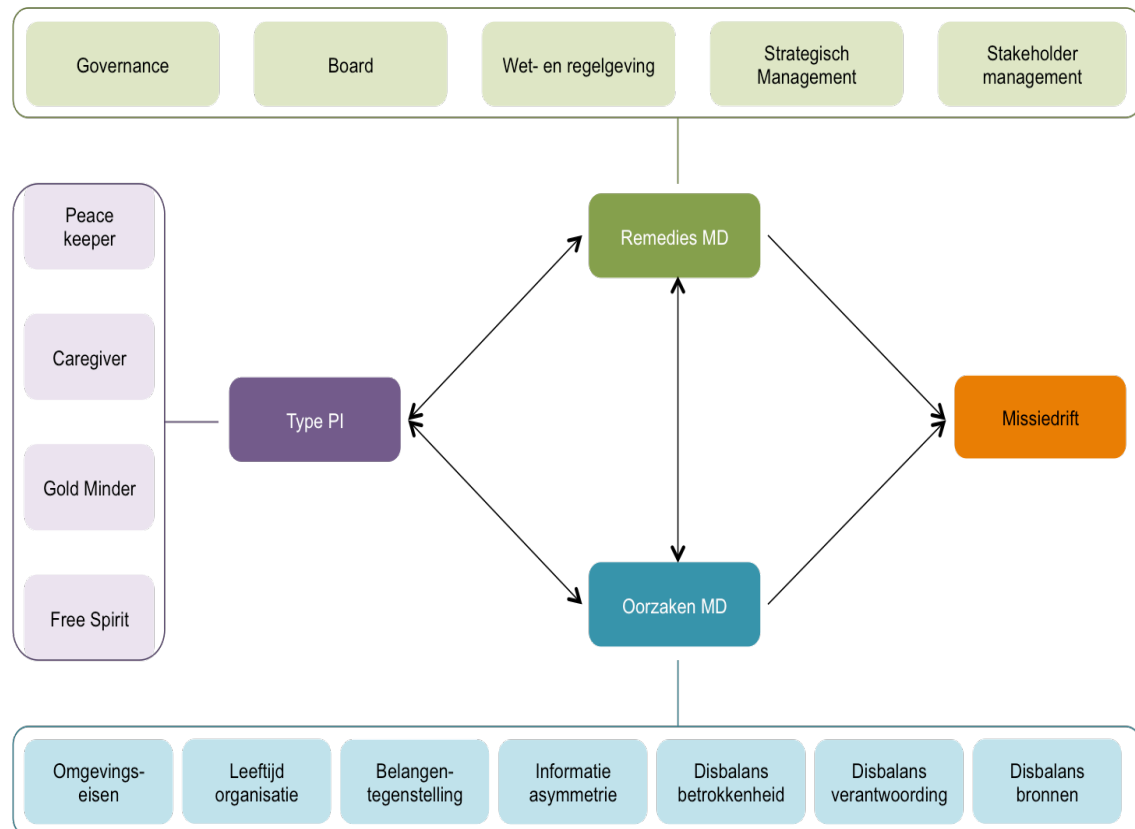
Propositie 3: Particuliere Initiatieven zullen geen remedies toepassen die specifiek zijn gericht op het behoud van aansluiting van de missie bij de behoeften van haar donoren of beneficiënten.

2.5 Conceptueel model

De literatuur veronderstelt dat alle non-profit typen missiedrift ervaren. In de literatuur is niet duidelijk welke elementen van missiedrift specifiek gekoppeld kunnen worden aan de non-profit typen van Vishwanatan (2016): in het stakeholdermodel van Vishwanatan (2016) zijn onderliggende oorzaken van missiedrift door een disbalans in stakeholder *involvability* immers steeds gecombineerd met oorzaken die vanuit *agency*, *resource dependence* of institutioneel perspectief worden beschreven. Dit onderzoek heeft betrekking op deze leemte en op de vraag of er bij verschillende typen PI's duidelijke verschillen te zien zijn in oorzaken van en toegepaste remedies tegen missiedrift. In het model van Vishwanatan (2016) kunnen oorzaken en remedies vanuit de verschillende theoretische perspectieven tegelijk voorkomen. Wanneer haar typologie wordt gecombineerd met de in §2.1 opgetekende oorzaken en remedies kan hieruit een conceptueel model worden geschetst (figuur 2.2). In dit model zijn relaties weergegeven tussen de 4 typen non-profits van Vishwanatan (2016), oorzaken van en remedies tegen missiedrift vanuit de 4 theoretische perspectieven.

Factoren van waaruit missiedrift kan ontstaan zijn in het model als oorzaken weergegeven. Omgevingseisen, organisatieleeftijd, belangentegenstelling en informatie asymmetrie, een disbalans in betrokkenheid van stakeholders bij besluitvormings- en verantwoordings- processen in het PI of een disbalans in het belang, de toegang en beschikbare alternatieve resources zijn oorzakelijke factoren voor missiedrift die vanuit de 4 theoretische perspectieven worden benoemd. Het model geeft daartegenover remedies weer die PI's ter bestrijding of voorkoming van missiedrift kunnen

toepassen, waaronder het inzetten van governance mechanismen, het voeren van board management, het aansluiten bij of onderschrijven van wet- en regelgeving en het voeren van strategisch en stakeholder management. Missiedrift binnen een PI zal ontstaan uit een wisselwerking tussen factoren die missiedrift veroorzaken en remedies die worden ingezet om missiedrift te voorkomen of reduceren.



Figuur 2.2 Conceptueel model. @fjsimons2016

3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeks aanpak behandeld. Hiertoe worden het onderzoekstype, de dataverzameling en –analyse en de onderzoeksvaliditeit beschreven.

3.1 Onderzoekstype en onderzoeksstrategie

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen bedrijfskundig onderzoek waarmee vragen kunnen worden beantwoord: praktijkgericht of theoriegericht onderzoek. Praktijkgericht onderzoek heeft als doel het leveren van een bijdrage aan een interventie waarmee een praktijksituatie kan worden gewijzigd, terwijl theoriegericht onderzoek zich richt op het helpen oplossen van een theoretisch probleem op een onderwerp binnen een bepaald vakgebied (Verschuren & Doorewaard, 2000; Dul & Hak, 2008). Binnen theoriegericht onderzoek worden twee

stromingen onderscheiden: theorie toetsend onderzoek, dat zich richt op het toetsen en eventueel bijstellen of verfijnen van bestaande theorieën, en theorie bouwend onderzoek, dat zich richt op het ontwikkelen van nieuwe theorie (Verschuren et al., 2000). Dit afstudeeronderzoek is een theorie toetsend onderzoek, gericht op het in kaart brengen van factoren van missiedrift binnen Particuliere Initiatieven (PI's). Het onderzoek is gebaseerd op een balansvraag uit de praktijk van PI's. Het onderzoek is tevens praktijkgericht, omdat het PI's handvatten geeft om missiedrift te herkennen en mogelijk tegen te gaan.

Tot op heden is geen onderzoek gedaan naar missiedrift binnen PI's. Dat maakt het doen van deductief onderzoek naar het onderwerp lastig. Het onderzoek zal daarom inductief van aard zijn, waarbij wordt getracht te begrijpen welk theoretisch perspectief of welke combinatie van elementen uit verschillende theoretische perspectieven de beste verklaring biedt voor missiedrift binnen PI's. Hiertoe is diepgaande bestudering nodig en is een kwalitatieve en exploratieve onderzoeks aanpak passend om gedetailleerde informatie over het onderzoeksobject te verkrijgen. Met behulp van de empirische bevindingen kan het conceptueel model worden aangepast. Het onderzoek kan op deze wijze bijdragen aan het vormen van een theoretisch raamwerk omtrent missiedrift binnen Particuliere Initiatieven.

3.2 Onderzoeksmethode

Voor de beantwoording van onderzoeksvragen is gekozen voor deskresearch in combinatie met casestudies. Toepassing van een casestudy is relevant wanneer de onderzoeksvragen gericht zijn op het begrijpen van de werking van een sociaal fenomeen onder bepaalde omstandigheden (Noor, 2008; Riege, 2003; Yin, 2009). Vanuit de definitie van Plochg & Van Zwieten (2007) kan de vraag omtrent missiedrift binnen PI's worden gekwalificeerd als een sociaal fenomeen. Daarnaast vereist casestudy onderzoek niet dat gedragselementen onder controle worden gehouden.

De casestudies hebben tot doel te beschrijven welke oorzaken van en remedies tegen missiedrift binnen PI's worden herkend. Omdat er één eenheid van analyse is, Nederlandse PI's, is gekozen voor een meervoudige casestudy. Hierbij zullen meerdere PI's als case worden bestudeerd, zodat deze met elkaar kunnen worden vergeleken. Voorafgaand aan de casestudy is een literatuurstudie uitgevoerd. Parallel daaraan is, ten behoeve van de selectie van cases, een korte survey verstuurd naar alle PI's die lid zijn van koepelorganisatie Partin.

3.3 Literatuurstudie

De literatuurstudie was enerzijds gericht op het inventariseren van bestaande theoretische perspectieven omtrent missiedrift en anderzijds op het inventariseren van kenmerken van PI's. Op basis hiervan is een datamatrix opgesteld waarmee oorzaken en remedies van missiedrift binnen PI's kunnen worden geïnventariseerd. Daarnaast is een conceptueel model opgesteld waarin kenmerken van PI's zijn verbonden aan de organisatietypering van Vishwanatan (2016) en gekoppeld aan oorzaken en remedies van missiedrift.

3.4 Survey & selectie van cases

Parallel aan de literatuurstudie is een korte, verkennende survey verzonden naar alle 295 leden van Partin. De survey genereerde een respons van 91 PI's (N=91). De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2. De survey had twee doelen. Hoofddoel vormde het genereren van warme contacten ten behoeve van de selectie van 12 cases. Daarnaast vormde het krijgen van een indicatie van missiedrift en van het organisatietype een doel. Bij de indicatie van het organisatietype is een praktische vertaling gemaakt van Vishwanatan (2016), waarbij is uitgegaan van de daadwerkelijke betrokkenheid van stakeholders. Bij de selectie van cases golden 3 criteria die in getrapte vorm werden toegepast:

1. PI's dienen bereid te zijn tot deelname aan een diepte-interview (N=55);

2. Bij PI's die tot een interview bereid zijn dient een indicatie van missiedrift te bestaan (N=38);
3. PI's die bereid zijn tot deelname en waar een indicatie van missiedrift bestaat dienen evenredig verdeeld te zijn over de 4 organisatietypen van Vishwanatan (Caregivers, N=18; Peacekeepers, N=9; Gold Minders, N=5; Free Spirits, N=5).

Op basis van bovenstaande criteria zijn 12 PI's geselecteerd en telefonisch benaderd, die alle deelnamen aan een diepte-interview op locatie bij het PI⁴. Op basis van de survey waren de cases als volgt over de 4 organisatietypen verdeeld: Caregivers, N=4; Peacekeepers, N=3; Gold Minders, N=3; Free Spirits, N=2. Wegens het hoofddoel van de survey, het genereren van warme contacten, is geen statistische analyse op de respons toegepast. In bijlage 2 is een overzicht van de respons en responsverdeling opgenomen, waarbij rechte tellingen zijn gehanteerd.

3.5 Dataverzameling

De in dit onderzoek gebruikte primaire data zijn verkregen middels een survey en diepte-interviews. Deze data zijn aangevuld met secundaire data van de 12 case-organisaties, ter verificatie en aanvulling van primaire data. Dit betreft jaarverslagen, jaarrekeningen en andere organisatiedocumenten. De secundaire data worden gebruikt om de betrouwbaarheid van primaire data te versterken. Voorafgaand aan het empirisch deel van het onderzoek is een uitgebreide literatuurstudie verricht om een conceptueel model te kunnen vormen. Op basis daarvan is er voor gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen, omdat dit de mogelijkheid biedt om concepten uit de literatuur te verwerken in de vraagstelling bij de interviews. De concepten uit de literatuur en het conceptuele model vormden zo de input voor de primaire data. De topicslijst voor de interviews is opgenomen in bijlage 3. De transcripten van de interviews zijn op te vragen bij de auteur.

3.6 Data analyse

Nadat de data zijn verzameld dienen zij geanalyseerd te worden om tot beantwoording van de probleemstelling te kunnen komen. In dit onderzoek worden daartoe, na de dataverzameling, drie fasen doorlopen (Miles & Huberman, 1994). In de eerste plaats dienen data te worden gereduceerd, zodat zij kunnen worden georganiseerd. Daarna dient een gestructureerd overzicht van de data te worden gegeven zodat hier, ten slotte, conclusies uit kunnen worden getrokken. Hieronder wordt de uitwerking van elk van deze fasen toegelicht.

Fase 1: datareductie

Nadat de semigestructureerde interviews zijn getranscribeerd zullen hiervan casebeschrijvingen worden gemaakt. Deze casebeschrijvingen zijn gebaseerd op de interviews, en zijn steeds vormgegeven aan de hand van de organisatiemissie en -historie, de drie door Vishwanatan (2016) onderscheiden stakeholdergroepen – board / non-profit, donoren, beneficiënten – en uitgeschreven voorbeelden van missiedrift. De cases zijn hierbij geclusterd weergegeven, verdeeld over de 4 organisatietypen van Vishwanatan (2016).

Fase 2: dataweergave

Op basis van de literatuurstudie is een datamatrix opgesteld om de interviewdata te kunnen ordenen en analyseren. Hiervoor is gekozen omdat het onderzoek erop is gericht om inzichtelijk te maken welke oorzaken van en remedies tegen missiedrift binnen de cases voorkomen. In de datamatrix worden enerzijds de verschillende factoren die missiedrift kunnen veroorzaken weergegeven vanuit de 4 theoretische perspectieven. Anderzijds geeft de matrix een overzicht van remedies die tegen missiedrift kunnen worden toegepast. Omdat remedies vanuit de verschillende theoretische perspectieven overlap vertonen, is gekozen voor een indeling op onderwerp. De overlap is in de

⁴ 1 PI is geïnterviewd via videoverbinding, wegens verblijf van respondent in het buitenland.

datamatrix weergegeven. Binnen elke case wordt voor elk voorbeeld van missiedrift op onderwerpen van oorzaak en remedie geteld of een onderwerp voorkomt. Dit levert een beeld op van de wijze welke oorzakelijke factoren van missiedrift elke case ervaart en welke remedies daarbij worden toegepast.

Fase 3: conclusie en verificatie

Vanuit de datamatrix worden cross-case analyses gemaakt (Yin, 2009). Hierbij worden mogelijke patronen in kaart gebracht binnen en tussen respondentgroepen. Hierbij worden zowel patronen binnen elk organisatietype van Vishwanatan (2016) als patronen binnen de responsgroep als geheel in kaart gebracht. Deze patronen zullen aan de hand van de bestaande literatuur verder worden geanalyseerd. De betekenissen die daarbij opkomen vanuit de data moeten worden getest op hun validiteit. Daarbij moet worden gekeken of conclusies vanuit de data betrouwbaar en verdedigbaar zijn en of zij alternatieve verklaringen kunnen weerstaan (Miles & Huberman, 1994). Mogelijkerwijs gebruiken PI's bepaalde governance mechanismen of vormen van strategisch management niet omdat zij deze niet kennen.

3.7 Kwaliteit van het onderzoek

Er worden 4 elementen onderscheiden op basis waarvan de methodologische kwaliteit van een casestudy onderzoek wordt bepaald: constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Riege, 2003; Yin, 2009).

3.7.1 Constructvaliditeit

Bij het bepalen van constructvaliditeit gaat het om de vraag of de juiste operationele maatstaven zijn toegepast voor de concepten die onderzocht worden. Conform Modell (2005) en Yin (2009) zijn de concepten missiedrift en Particulier Initiatief eerst in deelaspecten uiteen getrokken. Vervolgens zijn ze afzonderlijk in meetbare termen vertaald op een nominaal niveau. Aansluitend bij Riege (2003) wordt in het onderzoek gewerkt vanuit de idee dat een bewijsketen wordt gegenereerd door theoretische en empirische data met elkaar te vergelijken en te combineren. Ter controle van de door onderzoeker opgetekende empirische data hebben respondenten van diepte-interviews hun casebeschrijving geautoriseerd.⁵ Beide werktechnieken dragen bij aan het versterken van de constructvaliditeit. Gezien de beperkte tijd en middelen is er in dit onderzoek voor gekozen om empirische data alleen te vergaren bij bestuursleden van Particuliere Initiatieven. Het perspectief van een deel van de bij deze non-profits betrokken personen en groepen, waaronder vrijwilligers en beneficiënten, is niet in dit onderzoek meegenomen. Het empirische beeld zou daarmee grotendeels een bestuurdersperspectief op missiedrift weerspiegelen. Om dit te ondervangen en de constructvaliditeit te versterken is per case naar aanvullende secundaire informatie gezocht, waaronder jaarverslagen, financiële verslagen, nieuwsbrieven en beleidsplannen.

3.7.2 Interne validiteit

Bij het bepalen van de interne validiteit in kwalitatief onderzoek gaat het om de vraag in hoeverre de conclusies van dit onderzoek geldig zijn voor de onderzoeksgroep. Uitgaande van Yin (2009) wordt hierbij gezocht naar causale relaties. Aangezien dit onderzoek exploratief van aard is zal aan de criteria van interne validiteit niet worden voldaan. Daarnaast zou de responsgroep op verschillende manieren kunnen zijn beïnvloed door onafhankelijke variabelen, waaronder de locatie waar en de tijdsperiode waarin wordt gewerkt. Deze variabelen zijn in het onderzoek buiten beschouwing gelaten. Ook dit beperkt de interne validiteit van het onderzoek.

⁵ Van Equal Opportunity Fund is geen reactie ontvangen op het verzoek tot autorisatie. Alle overige respondenten hebben het interviewtranscript geautoriseerd.

3.7.3 Externe validiteit

Bij het bepalen van de externe validiteit gaat het om de mate waarin conclusies kunnen worden generaliseerd. Dit is mede afhankelijk van de representativiteit van de onderzoeksgroep. In dit onderzoek spelen enkele factoren een rol die deze representativiteit en daarmee de externe validiteit van het onderzoek beperken. In de eerste plaats is gewerkt met een selecte steekproef. Deelnemers aan het onderzoek zijn niet willekeurig geselecteerd op basis van een indicatie van missiedrift: zij zijn alle lid van Partin. Een grote groep PI's is zo van deelname aan het onderzoek uitgesloten. Tevens gaf een groep Partin leden geen respons of gaven zij aan niet te willen meewerken aan diepte-interviews. Daarnaast is bij de selectie van cases rekening gehouden met een evenredige verdeling van PI's over de 4 door Vishwanatan (2016) onderscheiden typen. Ten slotte speelde, uit praktische overwegingen, bij de selectie van respondenten de afstand en reistijd een rol. Op basis van de gehanteerde selectiecriteria zullen onderzoeksresultaten niet representatief zijn voor de gehele populatie PI's in Nederland en kunnen geen generaliseerbare uitspraken voor deze populatie worden gedaan. Om de externe validiteit van onderzoeksresultaten te vergroten zal kwantitatief vervolgonderzoek moeten worden verricht.

3.7.4 Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid van het onderzoek gaat het om de mate waarin het resultaat onafhankelijk is van toeval. In het ideale geval zou een herhaling van dezelfde stappen in het onderzoek binnen dezelfde deelpopulatie en dezelfde cases leiden tot dezelfde conclusies (Yin, 2009). Binnen dit onderzoek ligt echter een breed theoretisch fundament op basis waarvan constructen zijn geformuleerd en gedefinieerd. Verder zijn de in het onderzoek genomen stappen helder beschreven: er is een survey opgesteld ten behoeve van de selectie van respondenten, er is een topicslist opgesteld voor diepte-interviews en er zijn criteria geformuleerd voor de analyse van empirische data. Verder zijn geluidsopnamen en schriftelijke data digitaal opgeslagen in een database en is gebruik gemaakt van member checks. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden door respondenten in het empirische deel van het onderzoek zou een bedreiging voor de betrouwbaarheid kunnen zijn (Van Tulder, 2012). Om de betrouwbaarheid van de primaire data te versterken worden deze aangevuld met secundaire data van de 12 cases.

3.8 Verstoringen

In dit onderzoek kunnen de volgende verstoringen worden gedetecteerd:

Selectie bias

In dit onderzoek is gewerkt vanuit een selecte steekproef. Hiertoe zijn 295 PI's benaderd voor de survey, alle lid van koepelorganisatie Partin. PI's die niet lid zijn van Partin zijn om praktische redenen in het onderzoek niet benaderd. Op basis van de schatting van het totaal aantal PI's in Nederland (Bouzoubaa & Brok, 2005; Voorst, 2005) vertegenwoordigt deze selectie tussen 2 en 4,7% van de Nederlandse PI's. Uit de respons van 91 gaven 56 Particuliere Initiatieven een indicatie van missiedrift. Van deze groep waren er 36 bereid tot een diepte-interview. Uit deze groep zijn 12 organisaties gekozen, waarbij rekening is gehouden met een evenredige verdeling over de 4 organisatietypen (Vishwanatan, 2016).

Non-respons bias

Een deel van de PI's die benaderd zijn gaf geen respons of gaf aan niet te willen participeren. Mogelijke effecten van de non-respons bias zijn zoveel mogelijk beperkt middels een grondig en breed literatuuronderzoek met betrekking tot kenmerken van PI's.

Participatie-bias

Het deel van de respondenten dat de survey heeft ingevuld en aangaf te willen participeren in het

onderzoek zou disproportioneel aan één of meer van de uit literatuurstudies gegenereerde kenmerken van PI's kunnen voldoen.

Mogelijke effecten van verstoringen zullen zoveel mogelijk worden beperkt middels een grondig en breed literatuuronderzoek met betrekking tot kenmerken van Particuliere Initiatieven. Ook wordt, naast de uit de survey en diepte-interviews verkregen informatie, bronnentriangulatie toegepast binnen de cases. Hiermee kan informatie uit primaire bronnen met behulp van secundaire bronnen worden geverifieerd en aangevuld.

Onderzoekersbias

De onderzoeker is zich bewust van enkele vooroordelen ten aanzien van de rol van missie en doelen binnen ontwikkelingssamenwerking en PI's. Coach, meezeer en peers zullen samen met de onderzoeker het wetenschappelijke karakter van dit onderzoek bewaken. Conclusies van het onderzoek worden geformuleerd op basis van data afkomstig uit literatuuronderzoek, survey en diepte-interviews. Middels zowel methoden triangulatie als bronnentriangulatie in de verschillende stappen van het onderzoeksproces zullen de mogelijke effecten van de onderzoekersbias zoveel mogelijk worden beperkt.

3.9 Uitsluiting

Na uitvoering van 12 diepte-interviews bleek bij analyse één van de cases geen bruikbare voorbeelden van missiedrift te hebben opgeleverd. Deze case is in de verdere uitwerking van het empirisch deel van dit onderzoek derhalve niet opgenomen.

4 RESULTATEN EN BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk zijn praktijkresultaten weergegeven van Particuliere Initiatieven (PI's). Deze worden middels elf casebeschrijvingen gepresenteerd. De casebeschrijvingen zijn ingedeeld aan de hand van de non-profit organisatietypologie van Vishwanatan (2016). Naar aanleiding van de casebeschrijvingen is een analyse gemaakt per organisatietype.

4.1 Inleiding

Omdat PI's vanuit theoretisch perspectief zouden behoren tot één type en omdat de praktijk erop lijkt te wijzen dat PI's zich ook als andere typen manifesteren is bij de indeling van de cases uitgegaan van

		Organisatietype		
		Survey		interviews
Particulier Initiatief		Involvement	Involvability	Involvement
1	St. Kenya Project	CG	PK	CG
2	SPZA	PK	PK	CG
3	St. Initiat	GM	GM	CG
4	St. ABaCus	PK	PK	CG
5	EOF	CG	CG	CG
6	St. Tro Tro	FS	CG	CG
7	St. Inca Educa	CG	CG	CG
8	GESP – n.v.t.: geen MD	GM	GM	PK
9	St. STM	GM	GM	PK
10	St. Mirembe	CG	GM	PK
11	SSCR	FS	GM	GM
12	Ghana WG Roden	PK	GM	GM

Tabel 2.7 Verdeling cases over typologie Vishwanatan (2016) – fjsimons ©

de praktijk. In dit onderzoek is daarom gekozen voor een praktische vertaling van de typologie, waarbij is uitgegaan van *involvement* in plaats van *involvability* van stakeholdergroepen. De involvement is vastgesteld aan de hand van de survey en de diepte-interviews. In tabel 2.7 is weergegeven hoe de cases zijn verdeeld over de vier organisatietypen van Vishwanatan (2016). Na analyse van de diepte-interviews bleek het type Free Spirit niet in de steekproef te zijn vertegenwoordigd. In bijlage 3 is de organisatietypering verantwoord.

4.2 Case beschrijvingen

Onderstaande casebeschrijvingen zijn gebaseerd op informatie uit de interviews, aangevuld met documentatie over de PI's die openbaar beschikbaar is of door respondenten ter beschikking is gesteld. Per case zal steeds een korte typering van de organisatie worden gegeven aan de hand van de ontstaansgeschiedenis en missie, waarna één of meer voorbeelden van missiedrift worden besproken. Hierbij worden hoofdoorzaken voor missiedrift en de belangrijkste door het PI toegepaste remedies beschreven. Bijlage 4 geeft een overzicht van de totale score per case op basis van in interviews genoemde hoofdoorzaken en mogelijke oorzaken van en remedies tegen missiedrift bij de 11 PI's. In bijlage 5 is de datamatrix met scorelijsten opgenomen waarin de reguliere omstandigheden van de 11 PI's ten aanzien van het zich voordoen van missiedrift zijn verwerkt, alsmede het beheers- en management instrumentarium dat door PI's wordt ingezet als onderdeel van hun reguliere bedrijfsvoering. Deze scores zijn gekoppeld aan de 4 theoretische perspectieven. Basis voor deze scorelijst vormden de interviews, voorbeelden van missiedrift en de door PI's aangeleverde secundaire bronnen. Hierbij zijn algemene remedies en oorzaken – vanuit de aard van het PI – en casevoorbeeld specifieke remedies en oorzaken samengevoegd. Een omschrijving van de drie stakeholdergroepen – board, donoren en beneficiënten – en hun onderlinge verhouding is voor elke case gegeven in bijlage 6.

4.2.1 Caregivers

Stichting Steunfonds Kenya Project

Het Kenya Project startte in 1988 en is in 1997 geformaliseerd tot Stichting Steunfonds Kenya Project. Achtergrond vormt de verervingsproblematiek van Luo-weduwen. Na overlijden van de echtgenoot vallen Luo-weduwen als eigendom toe aan schoonfamilie. Dit leidt vaak tot misbruik en een uitzichtloos toekomstperspectief voor de weduwen en hun kinderen. De stichting heeft tientallen projecten gefaciliteerd, gericht op het opzetten van coöperatieve en individuele bedrijven, het realiseren van schoolfondsen, huttenbouw, microfinanciering en bredere gemeenschapsprojecten. De stichting is ANBI erkend en draagt bewust geen keurmerk.

Missie: Missie en doel zijn samengetrokken en breed, weinig concreet omschreven en worden niet structureel herijkt. De missie richtte zich aanvankelijk op versterking van de financiële onafhankelijkheid van individuele weduwen. Momenteel worden doel en missie omschreven als het bieden van structurele hulp aan veelal jonge weduwen en kinderen van de Luo-stam in Kenia.

Missiedrift: Het bestuur ervaart weinig missiedrift.

1. Initiator startte met ondersteuning van kleine individuele bedrijfjes voor Luo-weduwen. Na 8 jaar vroegen de weduwen om collectieve support. De missie verlegde zich naar coöperatieve samenwerking en bedrijfjes groeiden. Vervolgens kwam er uit de groep Luo-weduwen een vraag voor ondersteuning bij de reparatie van hutten voor hen en hun kinderen, gevolgd door het verzoek tot het bouwen van nieuwe hutten. De missie verlegde zich van financiële onafhankelijkheid naar bredere onafhankelijkheid voor Luo-weduwen. Zij verzochten tevens om ondersteuning bij de betaling van basisschoolgelden voor hun kinderen. Middels een basisschoolgelden project verbreedde de missie zich nu expliciet ook tot de kinderen van Luo-weduwen. Na verloop van tijd maakte de Keniaanse overheid de basisschool vrijwel

gratis. De stichting breidde toen, op verzoek van Luo-weduwen, haar schoolgeldproject uit naar het middelbaar onderwijs.

Oorzaken: In de eerste plaats is sprake van goal displacement (doel verschuiving) ten gevolge van steeds een nieuwe vraag van beneficiënten. Een aanvullende factor is het overheidsbeleid aan de zijde van beneficiënt die het PI ruimte geeft haar doelgroep uit te breiden. In beide gevallen verschuift de missie incrementeel, niet door actief ingrijpen van het bestuur, maar omdat externe omstandigheden hierom vragen en de mogelijkheid tot aanpassing bieden.

Remedies: Vanuit regelmatig overleg met beneficiënten en een intrinsieke motivatie om hun omstandigheden te verbeteren gaat het PI mee in het verzoek van beneficiënten. Hoewel sprake is van verschuiving van activiteiten en aanpassing van doelen zijn deze binnen de brede missie te vatten.

2. Binnen het schoolgeldproject hield een coördinator in één van de dorpen geld achter. Hierdoor kon een deel van de kinderen niet naar school. De stichting staakte haar samenwerking met dit dorp en stopte er met haar missie.⁶

Oorzaken: Hier is sprake van actieve goal diversion (doel vervanging) door het PI bestuur ten gevolge van doelincongruentie en informatieasymmetrie tussen PI en een beneficiënt.

Remedies: De board van het PI staakt de samenwerking en staakt het nastreven van haar missie op die locatie. Zij wil hiermee een voorbeeld stellen naar overige beneficiënten. Het PI voerde geen aanpassingen door in haar wijze van monitoring en evaluatie of stakeholdermanagement.

3. Voor de initiator van het PI werd in Awasi, Kenia, een eenvoudig huisje gebouwd waar zij kon verblijven als zij ter plaatse was. Een groep Luo-weduwen bouwde het uit tot guesthouse met 11 kamers. De exploitatie mislukte: Awasi ontwikkelde zich tot regionaal centrum, er ontstond forse concurrentie met andere guesthouses en het werk- en opleidingsniveau van de Luo-weduwen bleek te laag om met hen te kunnen concurreren. Ook stond het guesthouse door weerfenomeen El Niño een tijdlang onder water, waardoor het pand is aangetast. Het PI beraadt zich op twee opties: verkopen of handhaven met een zetbaas erin.

Oorzaken: De bouw van het huisje voor initiator sloot niet aan bij de missie van het PI. Zij werd ingegeven door sociaal-culturele factoren vanuit Nederland: het bieden van een vaste verblijfplaats ter plaatse voor de initiator van het PI die – mede gezien haar leeftijd – minder mobiel kon worden of meer behoefte aan rust had. Het is een voorbeeld van een actieve goal diversion, geïnitieerd door het PI bestuur. De invulling van de ruimte bij afwezigheid van initiator paste wel binnen de missie. Het niet behalen van doelen hierbij – incrementele goal displacement – is te wijten aan externe economische factoren. (1) groeiende concurrentie in combinatie met een laag opleidingsniveau van de exploitanten; (2) niet exploiteerbare locatie wegens weersomstandigheden.

Remedies: Met de actieve goal diversion kwam het PI tegemoet aan de behoefte van initiator, die initieel niet noodzakelijkerwijs aansloot bij een behoefte van beneficiënten. De incrementele goal displacement werd door het PI niet actief bestreden door inzet van bestuurlijke instrumenten. Nadat goal displacement duidelijk werd beraadt het bestuur zich op actieve goal diversion – het volledig staken van de guesthouse – of behoud van de guesthouse met aanpassing van interne structuur. Hiertoe overlegt het PI intern en met beneficiënten.

4. Er werd een stuk land aangekocht waarop een groep Luo-weduwen een farm zou starten. Enkele jaren later trok de Keniaanse overheid vanuit de heuvels een sloot. Vanaf dat moment stond de farm, inclusief gebouwen constant onder water. Enkele jaren later legde de Keniaanse overheid een nieuwe weg aan met duikers eronder. De sloot om het water op te vangen was een jaar later gereed. Na enkele

⁶ Het PI geeft aan dat er een corrigerend mechanisme was in het dorp: het corrupte bestuur werd vervangen. Het PI geeft aan dat hierdoor de missie in dit dorp mogelijk weer wordt opgepakt.

jaren valt nu het farmland droog. Tot op heden konden de Luo-weduwen niet op de farm werken, er geen inkomsten verwerven en niet worden opgeleid. Geen van de projectdoelen werd behaald. De Stichting heeft een bod op het land gekregen en beraadt zich op haar opties: verkopen of doorgaan met het oorspronkelijke plan.

Oorzaken: Een samenspel van Politieke, sociaal-culturele en economische omgevingsfactoren aan beneficiëntzijde zorgde voor incrementele goal displacement: voorbereidingen waren getroffen en er werd steeds gewacht tot de farm echt in bedrijf kon worden genomen.

Remedies: Het PI trachtte via contacten met de overheid van beneficiënten vooruitgang te krijgen in de oplossing van het probleem. Onbekend is of de door de Keniaanse overheid geboden oplossing hiervan een gevolg waren. Het bestuur beraadt zich op actieve goal diversion – het volledig staken van de farm – of behoud van de farm zonder verdere aanpassing. Hiertoe overlegt het PI intern en met beneficiënten.

Stichting Projecten Zuid-Afrika (SPZA)

Stichting Projecten Zuid-Afrika (SPZA) is formeel opgericht in 2000. Als netwerkorganisatie die partners bijeenbrengt en projectuitvoering faciliteert ondersteunt SPZA onderwijsprojecten van Zuid-Afrikaanse partners middels informatie, kennis en toegang tot haar netwerk, vaak in combinatie met financiering. SPZA heeft enkele honderden onderwijsprojecten gefaciliteerd van uit haar programma's Beter Basisonderwijs, Buitenschoolse Opvang en Studiefinanciering. SPZA is ANBI erkend, draagt het CBF keurmerk en onderschrijft naast eigen richtlijnen verschillende gedragscodes, waaronder VFI, IF en Code Wijffels.

Missie: Missie en doelen zijn afzonderlijk, breed en weinig concreet omschreven en worden niet structureel herijkt. De missie is omschreven als het bijdragen aan een kansrijke toekomst voor kansarme kinderen en jongeren in sloppenwijken en op boerderijen in Zuid-Afrika door het steunen van onderwijsprojecten.

Missiedrift: Het bestuur ervaart weinig missiedrift.

1. In de beginperiode werd als 'Vrienden Van' samengewerkt met een Zuid-Afrikaanse Stichting. De Nederlandse initiator van SPZA was er bestuurslid. Missie en visie waren zeer breed geformuleerd, maar de focus van activiteiten zou op onderwijs liggen. De voorzitter van de stichting bleek geen beleid uit te stippelen, niet te handelen vanuit de core-visie en op alle projectmogelijkheden in te springen: als er brand was geweest werd er gebouwd, als er een medisch project was werd daar bij aangesloten, ongeacht of de stichting expertise had op dat vlak. De voorzitter leek zich te omringen met ja-knikkende beneficiënten, deelde geen informatie en bleek niet effectief te kunnen netwerken. De 'Vrienden Van' konden op deze wijze geen verantwoording afleggen aan donateurs. Initiator van SPZA trok zich daarop terug uit de Zuid-Afrikaanse stichting en besloot de Nederlandse 'Vrienden van' volledig van haar Zuid-Afrikaanse zuster los te koppelen en een eigen naam te geven: SPZA. De SPZA ging dezelfde doelen, missie en visie hanteren als de Zuid-Afrikaanse partner, met een grote nadruk op good governance en transparantie. SPZA ontstond als nieuwe organisatie vanuit missiedrift.

Oorzaken: Hier was sprake van actieve goal diversion vanuit één bestuurslid binnen het PI, ten gevolge van het niet functioneren van een intern controlemechanisme binnen de board.

Remedies: Overige bestuursleden besloten controle terug te nemen. Zij maakten zich los van de organisatie en creëerden een nieuwe identiteit. Tegelijk zorgden zij binnen de nieuwe organisatie voor vastgelegde governance mechanismen, met intern en extern toezicht op het PI.

2. Een Zuid-Afrikaanse partnerorganisatie van SPZA wilde een kenniscentrum voor Holiday Schools worden. SPZA ondersteunde dit project vanuit haar missie. SPZA ontving steeds op tijd de audited financial reports, jaarverslag, fotorapportages en aanbevelingsbrieven van de partner. En ook eendaagse bezoeken van SPZA bestuursleden aan de partner gaven een positief beeld. Ter

ondersteuning van het op te zetten kenniscentrum stuurde SPZA een PUM-er naar de partner. Hij zou voor langere tijd intern blijven bij de partner. Hij concludeerde snel na aankomst dat er sprake was van grootschalige fraude door de partner: rapportages en verantwoordingen bleken gefabriceerd. Nadat de partner, op een vervolfbezoek van bestuursleden van SPZA, nog steeds geen openheid van zaken gaf en gesprekken niets op leverden besloot SPZA tot een forensische audit. Partner gaf de auditor geen toegang en inzage in stukken. SPZA verbrak hierop de banden met deze partner en informeerde alle donoren van wie bekend was dat zij hadden gedoneerd aan die partner schriftelijk over de fraude. Enkele donoren gaven aan zich ook terug te trekken. Doelen en missie werden in dit project niet bereikt. Deze ervaring was voor SPZA geen aanleiding om haar organisatie rigoreus anders in te gaan richten. Wel is de selectie en verantwoordingsprocedure door SPZA op onderdelen iets aangescherpt. Maar vertrouwen blijft een belangrijke basis.

Oorzaken: Hier is sprake van actieve goal diversion door het PI bestuur ten gevolge van doelincongruentie en informatieasymmetrie tussen PI en een beneficiënt.

Remedies: De board van het PI staakte de samenwerking en staakte het nastreven van haar missie op die locatie. Het PI voerde tevens kleine aanpassingen door in haar selectieprocedure van partners en de wijze waarop deze hun activiteiten richting het PI dienden te verantwoorden.

Stichting Initiat

Stichting Initiat is formeel opgericht in 2002. Initiat is een intermediaire organisatie die projectuitvoering door lokale partners faciliteert middels financiering. Aanvankelijk richtte Initiat zich op kleine individuele hulpvragen in Burkina Faso. In de loop der tijd groeiden projecten en verschoof de focus meer richting gezondheidszorg. Anno 2016 is Initiat alleen actief in Liberia en ligt de focus van projecten vooral op onderwijs en armoedebestrijding. Initiat heeft, naast ad hoc noodhulp, individuele ondersteuning en gezondheidszorgprojecten en enkele grote onderwijsprojecten (TVET en MYTC) ondersteund. Initiat is ANBI erkend.

Missie: Missie en doelen zijn samengetrokken, breed en weinig concreet omschreven en worden niet structureel herijkt. De missie kan worden omschreven als het verlenen van tijdelijke materiële en immateriële steun aan initiatieven die gericht zijn op het opheffen of verzachten van lokale sociaal-economische onrechtvaardige verhoudingen in Afrika.

Missiedrift: In Liberia ervaart Initiat een onzeker politiek klimaat. Planning voor projecten en lange-termijn samenwerking met lokale partners kan daardoor lastig zijn. Ook ervaart Initiat verschillen in projectbenadering en –verwachtingen tussen Nederland en Liberia vanuit een verschillende culturele achtergrond. Om dat te ondervangen bezoeken bestuursleden Liberia regelmatig. Het bestuur ervaart weinig missiedrift.

1. De bouw van het Multipurpose Youth Training Centre (MYTC) liep door verschillende oorzaken vertraging op. (a) Een aannemer had bouwmaterialen gestolen. Er was geen geld voor vervangende materialen en de bouw. (b) Door zware regenval werd de toegangsweg tot het MYTC enkele maanden onbereikbaar. (c) De Liberiaanse overheid stelde tussentijds de normen voor de bouw van schoolfaciliteiten bij. Deze zaken zorgden voor bouwvertraging. De Liberiaanse partner informeerde Initiat hier niet over. Dit zorgde voor een tijdelijke vertrouwensbreuk bij Initiat: de deadline voor projecttermijn en -verantwoording aan de hoofddonor werd niet gehaald. Initiat kreeg uitstel. Het vertrouwen herstelde toen bleek dat de partner vanaf de start werkte aan een interne oplossing. Aannemer werd vervangen en de bouw werd vervolgd. Diefstal, klimaat en overheidsingrijpen hadden geleid tot vertraging en een andere invulling van het projectbudget. Het MYTC werd vertraagd opgeleverd, zonder de geplande waterpomp: daar bleek geen geld meer voor te zijn. Initiat wijzigde haar monitoring- en evaluatie activiteiten niet, maar leerde zich wel beter te verplaatsen in de intenties van haar Liberiaanse partner.

Oorzaken: Hier is sprake van incrementele goal displacement: het project werd later opgeleverd. Oorzaken lagen achtereenvolgens in doelincongruentie en informatie asymmetrie tussen PI en een externe agent aan beneficiëntzijde, gevolgd door omgevingsomstandigheden: economisch – veroorzaakt door het weer – politiek en sociaal-cultureel.

Remedies: Het PI wijzigde haar monitorings- en evaluatiewijze niet, maar versterkte het stakeholdermanagement richting haar beneficiënten. Het PI schrapte een deel van het projectplan, naar aanleiding van de budget tekorten: zij zocht niet naar aanvullende financiering om het gehele projectplan volledig ten uitvoer te kunnen brengen.

2. In het Technical & Vocational Education & Training (TVET) centrum ondersteunt Initiat de opleidingen. De uitvoering van het project was al later gestart wegens de ebola uitbraak in 2014. De overheid gaf aan Initiat aan de opleidingen niet te accrediteren: de school zou werken met oude curricula en nieuwe documenten waren nog niet beschikbaar. De missie zou niet kunnen worden uitgevoerd en Initiat verwachtte hierdoor problemen met haar hoofdfinancier. Uit controle door Initiat bij het orgaan dat curricula ontwikkelde bleek dat de documenten al een tijdlang gereed waren, maar nog niet door de overheid geformaliseerd: instituties werkten langs elkaar heen. Of en wanneer formalisering zou plaatsvinden was onbekend. In overleg met de Liberiaanse partner koos Initiat voor een tweesporenbeleid. Starten zodra de hoofdfinancier haar gelden vrijmaakte en gebruik maken van curricula van andere scholen, die wel door de overheid waren geaccepteerd. Tegelijk zou Initiat de overheid op de hoogte houden van de projectontwikkelingen, de communicatie openhouden met als doel dat de overheid het project niet zou kunnen of mogen vertragen.

Oorzaken: Hier is sprake van incrementele goal displacement, veroorzaakt door omgevingsfactoren aan beneficiëntzijde. Deze waren in de eerste plaats economisch: de ebola uitbraak legde de totale economische infrastructuur plat. In de tweede plaats politiek: overheden aan beneficiëntzijde werkten niet samen en boden geen perspectief op een oplossing.

Remedies: Het PI reageerde actief en praktisch op de situatie middels samenwerking met partners ter plaatse – het gebruik van hun erkend curriculum – in combinatie met een politieke lobby – het voortdurend overleg met de beneficiëntoverheid en het daar zichtbaar houden van de activiteiten en goede bedoelingen van het PI.

Stichting ABaCus

In 2002 is het Steuncomité AMO Programme opgericht, dat in 2006 overging in Stichting ABaCus. De naamswijziging had twee redenen: effectief kunnen zoeken naar fondsen en gewenste uitbreiding van activiteiten buiten Ghana. Achtergrond vormde het gebrek aan onderwijsmiddelen in het Ghanese basisonderwijs. ABaCus is tot op heden alleen actief in Ghana en faciliteert projectuitvoering door het AMO Programme middels financiering. Binnen het AMO Programme heeft ABaCus bijgedragen aan tientallen onderwijsprojecten. Zij is ANBI erkend.

Missie: Missie en doelen van ABaCus zijn afzonderlijk en concreet omschreven. Doelen worden jaarlijks herijkt. De missie van ABaCus is omschreven als het bevorderen en faciliteren van kwaliteitsverbetering van het onderwijs in Afrika en het onder de aandacht brengen van onderwijs in Afrika.

Missiedrift: Het bestuur ervaart missiedrift, vooral door economische omstandigheden in Ghana en teruglopende actiebereidheid op scholen in Nederland. Doelen worden dan uitgesteld tot een later tijdstip.

1. De missie richt zich op heel Afrika. Tot op heden is ABaCus, wegens sterke persoonlijke betrokkenheid van bestuursleden met het land, alleen actief in Ghana. Wensen om de activiteiten structureel uit te breiden buiten Ghana zijn in het jaarplan 2016 nog niet in een concreet strategisch plan omgezet.

Oorzaken: Hier is sprake van incrementele goal displacement, wegens sterke sociaal-culturele banden tussen huidige beneficiënten en PI-bestuursleden, en wegens economische factoren in beneficiëntland: de behoefte aan leermiddelen groeide en daarmee groeide ook de projectomvang.

Remedies: Het PI onderneemt geen concrete actie om deze goal displacement te wijzigen: het uitbreidingsdoel wordt steeds vooruitgeschoven. Het PI reageert op de economische vraag met professionalisering en uitbreiding van haar werkzaamheden ter plaatse.

2. Vanuit AMO en ABaCus worden leermiddelen aan basisscholen in Ghana verstrekt en docenten worden één dag getraind in het gebruik ervan. Bij een reis van ABaCus naar Ghana bleken leermiddelen niet effectief, onvoldoende of incorrect te worden ingezet. In één geval bleven leermiddelen in de kast staan, omdat de docent ze zo mooi vond en niet wilde beschadigen door ze te gebruiken. ABaCus inventariseerde verschillende oorzaken: (a) de eendaagse training bleek onvoldoende voor veel docenten om de cultuuromslag te maken in hun lesmethode; (b) Ten gevolge van economische crisis en malaise is er een sterke brain drain in Ghana, waarbij ook veel mensen uit de al beperkte onderwijsondersteunende kant zijn vertrokken en vernieuwingsideeën niet in organisaties worden ingebed vanuit de eigen cultuur. ABaCus heeft een trainingspoot opgezet voor gebruik van de leermiddelen en tracht tevens het reservoir aan vrijwilligers dat docenten kan instrueren te vergroten.

Oorzaken: Aan deze incrementele goal displacement – leermiddelen werden wel geleverd maar niet of onvoldoende toegepast – lagen een combinatie van sociaal-culturele en economische omgevingsfactoren aan beneficiëntzijde ten grondslag: een andere kijk op de waarde van de materialen in combinatie met onvoldoende kennis om de materialen toe te passen.

Remedies: Nadat het PI vaststelde dat het projectdoel niet werd bereikt intensiveerde zij haar stakeholdermanagement: trainings- en leermogelijkheden voor beneficiënten werden structureel uitgebreid.

3. Van scholen die de lespakketten van AMO / ABaCus willen gebruiken wordt een eigen bijdrage van ca. €60 gevraagd. Veel scholen willen participeren, maar kunnen deze eigen bijdrage niet betalen. Doelen vanuit de missie worden dan niet bereikt. ABacus heeft hierop een sponsorsysteem bedacht, waarbij de benodigde fondsen voor de scholen worden verzameld en de missie alsnog wordt bereikt.

Oorzaken: Aan deze incrementele goal displacement – leermiddelen waren beschikbaar maar konden niet worden toegepast – lagen een economische omgevingsfactoren aan beneficiëntzijde ten grondslag: beneficiënten wilden leermiddelen gebruiken maar konden deze niet betalen.

Remedies: Nadat het PI vaststelde dat het projectdoel niet werd bereikt richtte zij zich op het verkrijgen van aanvullende resources in Nederland, om het doel alsnog te kunnen behalen.

4. De activiteiten rondom verbetering van onderwijskwaliteit waren aanvankelijk kleinschalig en richtten zich slechts op het basisonderwijs. Leermiddelen werden in een schuurtje vervaardigd. De kwaliteit van de gemaakte leermiddelen bleek onvoldoende en er kwamen professionele machines. In Ghana werden leerlingen van een vakschool bij de vervaardiging betrokken. De doelgroep breidde zich uit. Naar aanleiding van het succes van de leermiddelen steeg de vraag en ontstond het idee een modelschool te creëren, die andere scholen zouden inspireren om ook de leermiddelen te gebruiken. Inmiddels zijn er 19, verdeeld over 10 regio's. Het verspreidingsgebied was sterk gegroeid. De vraag naar leermiddelen groeide en er ontstond behoefte aan een grotere werkplaats. ABaCus en AMO gingen zich, met hulp van een grote sponsor, inzetten voor nieuwbouw. Tegelijk diende er een distributiesysteem te komen voor de leermiddelen: er werd een auto aangeschaft. En er moet een instructiesysteem voor gebruik van de leermiddelen komen: er werden handleidingen en een trainingsysteem opgezet. Het zeer kleinschalige project had zich regionaal/nationaal verbreid.

Oorzaken: Deze incrementele goal displacement – de kleinschalige opzet die ongepland steeds groter en veelomvattender werd – had haar hoofdoorzaak in het sociaal-culturele succes van de

geproduceerde leermiddelen aan beneficiëntzijde: hierdoor steeg de economische vraag. Dit leidde tot professionalisering en uitbreiding van inhoudelijke en geografische doelgroepen, die weer leidde tot uitbreiding van doelen: naast vervaardiging van leermiddelen werden ook distributie en training aan de activiteiten toegevoegd.

Remedies: Het PI voert actief stakeholdermanagement richting beneficiënten: zij luistert naar hun wensen en tracht steeds producten daaraan aan te passen. Bij de vervaardiging van producten worden lokale materialen en personen ingezet. Om groei te kunnen faciliteren zoekt het PI actief naar aanvullende resources in Nederland.

Equal Opportunity Fund

Het Equal Opportunity Fund is in 1990 opgericht in Nederland en haar Ghanese counterpart in 1992 te Ghana. Het EOF richt zich vanaf de aanvang op onderwijsprojecten in noordelijk Ghana. Het EOF heeft tientallen, vooral kleinschalige projecten gefaciliteerd gericht op onderwijs, gezondheidszorg en landbouw. Het EOF is ANBI erkend en is door het CBF-keurmerk als goed doel erkend.

Missie: Missie en visie zijn breed en weinig concreet omschreven en worden niet structureel herijkt. De missie bestond aanvankelijk uit het toegankelijk maken van onderwijs voor kinderen. Anno 2016 wordt de missie omschreven als het bevorderen van economische, culturele en sociale ontwikkelingen in Ghana, speciaal in de opvoedings- en onderwijskansen voor kinderen in Ghana en [...] al hetgeen hiermee verband houdt. Het EOF werkt vanuit de Millenniumdoelen.

Missiedrift: Het bestuur ervaart weinig missiedrift, maar geeft aan dat kostenstijgingen in Ghana vaak een moeilijkheidsfactor blijken te zijn bij het bereiken van doelen.

1. Bij bezoeken aan scholen in Ghana door het EOF bleek dat schooljeugd was ondervoed, niet naar vervolgonderwijs ging en geen werk had na afronding van een opleiding. Hierop werden gezondheidszorg en landbouw als speerpunten aan de missie toegevoegd. Omdat voor landbouw water nodig is werd dit als 4^e thema aan de missie toegevoegd. En omdat (landbouw)producten dienden te kunnen worden bewerkt en of vermarkt werd microkrediet een 5^e speerpunt. De missie had zich van 1 naar 5 thema's uitgebreid. In de statuten van het EOF werd de missie aangepast en werd een enkelvoudige benadering integraal.

Oorzaken: Bij deze actieve goal diversion bleef de missie gehandhaafd, maar werd zij ook uitgebreid met nieuwe doelen. Vanuit een interne motivatie, getriggerd door vermeende slechte economische en vervolgens sociaal-culturele omgevingsfactoren in beneficiëntland, wilde het PI zich naast educatie nu breder gaan inzetten.

Remedies: Naar aanleiding van de omstandigheden in beneficiëntland herijkte het PI haar missie en paste haar statuten aan.

2. De activiteiten van het EOF beperken zich tot noordelijk Ghana. Toen in buurland Burkina Faso een langdurige droogte heerste en vervolgens een enorme watersnood plaatsvond ontstond daar hongersnood en vielen basisvoorzieningen voor de buurbevolking weg. Vooral kinderen en ouderen werden zwaar getroffen. In samenwerking met Cordaid, enkele andere PI's en ontwikkelingsorganisaties startte het EOF een voedselhulpprogramma voor Burkina Faso. Deze activiteiten lagen volledig buiten de missie van het EOF.

Oorzaken: Deze actieve goal diversion werd ingegeven door economische en sociaal-culturele factoren in beneficiënt gebied, echter buiten het werkgebied van het PI: de activiteiten sloten daarmee niet aan bij de missie van het PI.

Remedies: Het PI paste geen remedies toe tegen deze vorm van missiedrift, maar geeft aan in een dergelijk geval een volgende keer identiek te zullen handelen.

3. Het EOF startte een regionaal gehandicaptenproject in samenwerking met de Ghanese overheid: een

dovenschool en gehandicaptencentrum. Er werd een waterput geslagen. Deze was door weersomstandigheden bijna een jaar onbruikbaar. Vervolgens bleef toegezegde overheidssteun uit: elektriciteit, hekwerk en keuken werden niet geleverd. Het bestuur van EOF besloot hierop het project en al haar projecten in de omgeving te staken tot de overheid haar afspraken nakwam. De overheid startte hier 5 maanden later mee, waarna het EOF het project weer vervolgde. Voordat de school kon starten moest er een administratieve scheiding worden gemaakt tussen het doven- en gehandicapten deel. Het EOF ondervond hier tegenwerking van een regionale overheidsambtenaar. Pas nadat hij wegens fraude en corruptie was ontslagen was de administratieve scheiding snel geregeld. Onder meer weersomstandigheden, corruptie en politiek zorgden ervoor dat doelen met jaren vertraging werden bereikt bij het gehandicaptenproject. En er was ruime vertraging bij andere projecten die het EOF als signaal richting de Ghanese overheid had stopgezet. Hierbij was tevens sprake van ongeplande kostenstijgingen door wijzigende marktomstandigheden, corruptie en gebrekkige communicatie.

Oorzaken: Aan deze incrementele goal displacement lag een combinatie van politieke en sociaal-culturele omgevingsfactoren in beneficiëntland ten grondslag: de overheid in beneficiëntland kwam haar afspraken niet na. Bovendien was sprake van corruptie en tegenwerking door overheidsambtenaren: een doelincongruentie en informatieasymmetrie.

Remedies: Als remedie koos het PI voor het stopzetten van projectactiviteiten in de gehele omgeving van het hoofdproject. Zij wilde hiermee een signaal geven naar de overheid. Een gevolg van deze remedie was dat ook missiedrift ontstond in andere projecten. Deze goal displacement, bestond vertragingen en kostenstijgingen waarop met het zoeken naar aanvullende financiering en het aanpassen van projecten werd gereageerd.

Stichting Tro Tro

Stichting Tro Tro is formeel opgericht in 1989. Tro Tro is actief in Ghana en haar activiteiten beperken zich tot de regio rond Kumasi. Tro Tro heeft tientallen projecten uitgevoerd op het vlak van gezondheidszorg, onderwijs en werkgelegenheid. Tro Tro is ANBI erkend en officieel erkend als goed doel.

Missie: Missie is en doelen zijn afzonderlijk, breed en weinig concreet omschreven en worden niet structureel herijkt. De missie wordt omschreven als het ondersteunen en bevorderen van gezondheidszorg, onderwijs en sociaal-economische ontwikkeling. Toen in de praktijk bleek dat Tro Tro ook actief bewustwordingsactiviteiten uitvoerde in Ghana en Nederland is dit aan de missie toegevoegd. Om boekhoudkundige redenen wijzigde Tro Tro hiertoe haar statuten.

Missiedrift: Het bestuur ervaart weinig missiedrift.

1. Vanuit Stichting X in Nederland was een lening voor een palmolie project gehonoreerd waarbij Tro Tro als controlerend orgaan zou fungeren op de projectuitvoering in Ghana. Stichting X was een grote donor en de lening zou, na terug te zijn verdiend in het project, worden gestort op rekening van Tro Tro. Die mocht dit vervolgens inzetten voor eigen projecten. In het project verdween geld zonder dat er activiteiten werden uitgevoerd. Bij controle door Tro Tro bleek de projectuitvoerder een verkoper te zijn: hij had zijn idee voor een palmolieplantage goed verkocht, maar had niet de competenties om het project uit te voeren. Tro Tro was niet betrokken geweest bij de projectbeoordeling en –toekenning, maar haar naam was er inmiddels wel aan verbonden. Tro Tro vermoedde dat het projectgeld was ingezet voor illegale goudwinning. Haar naam kon schade oplopen. Tro Tro legde de bal terug bij Stichting X en trok zich terug uit het project, dat haar inmiddels circa €20.000 had gekost. Tro Tro was meegegaan in een projectvorm die zij normaal niet accordeerde en die geen bijdrage had geleverd aan haar missie. Tro Tro besloot naar aanleiding hiervan dat zij voortaan projectbesluiten nog slechts op rationele gronden zou nemen en niet meer zou meewerken aan projecten die op positieverbetering van één persoon waren gericht.

Oorzaken: Hier is sprake van incrementele goal displacement: het project werd niet opgeleverd. Oorzaken lagen in de eerste plaats in doelincongruentie en informatieasymmetrie tussen PI en een directe beneficiënt. In tweede instantie lagen oorzaken in de wijze van besluitvorming door het PI ten aanzien van het project: deze had niet voldoende op rationele gronden plaatsgevonden.

Remedies: Het PI trok zich terug uit het project nadat zij er veel geld op had verloren. Het PI zou voortaan haar besluitvorming vooraf strikter rationeel monitoren en herijkte haar doelen: er zouden geen projecten meer op individuele basis worden aangegaan.

Steunstichting Inca Educa

Inca Educa (IE) is formeel opgericht in 2002 en uitgegroeid van een klein opvangproject van straatkinderen tot een erkende vakschool in Cuzco, Peru. De doelgroep verbreedde zich via jongeren uit arme gezinnen, gehandicapte jongeren en kansarme tienermoeders tot de huidige groep: kwetsbare tieners, jongeren en adolescenten en hun kinderen. IE ondersteunt één project, uitgegroeid tot een brede vakschool, dat in deelprojecten uiteen valt. De stichting is ANBI erkend. IE draagt bewust geen keurmerk, maar is door het CBF-keur wel als goed doel erkend.

Missie: Missie, visie en doelen zijn afzonderlijk en concreet omschreven. Zij worden niet structureel herijkt. De missie richtte zich aanvankelijk op het ondersteunen van werkende kinderen in Cuzco in hun sociaal-culturele ontwikkeling. Anno 2016 wordt de missie omschreven als het bijdragen aan de verbetering van leefomstandigheden van kansarme, buitengesloten en kwetsbare jongeren met nadruk op integrale vakscholing, algemene vorming en burgerschapsvorming.

Missiedrift: Het bestuur ervaart nauwelijks balansproblematiek of overmatige administratieve druk die projectuitvoering hindert. IE geeft aan dat zij missie en doelgroep steeds bijstelt om op koers te blijven.

1. Bij haar ontstaan haakte IE in op een bestaand initiatief van de politie, gericht op opvang voor straatkinderen met een verhoogde kans om in het criminele circuit te belanden. De aan deze groep geboden dagelijkse maaltijd en douche werd al snel gekoppeld aan gezondheidsvoorlichting en culturele activiteiten, losjes gericht op kans versterking op de arbeidsmarkt. IE merkte dat er geen opvang was voor gehandicapte kinderen en breidde haar doelgroep uit. In de praktijk bleek includeren van deze groep niet uitvoerbaar en bleek de groep te breed om een gericht programma mee te draaien: doelen werden niet bereikt. Ook bleken in Cuzco veel projecten voor jeugd tot 15 jaar te bestaan. IE versmalde toen haar doelgroep naar straatkinderen ouder dan 15, maar includeerde ook jongeren afkomstig uit gezinnen met lage inkomens. Mede omdat de toeloop groeide werd enkele jaren later de leeftijdsgrens bijgesteld naar 17+. Toen bleek dat er vooral jongens deelnamen ging IE zich actief ook richten op educatie voor meisjes uit de doelgroep. De verschuiving van doelgroep en leeftijdsgrenzen leidde tot inhoudelijk bijstellen van doelen en mogelijkheden. Van opvang verlegde de inhoudelijke focus zich steeds meer naar gerichte educatie. En vanuit gerichte educatie werd de focus langzaamaan verlegd naar kwalitatief goede educatie en vervolgens formele educatie. Korte termijn en ad hoc handelen werd geleidelijk vervangen door lange termijn planning en duurzaamheid.

Oorzaken: De missie van het PI verschoof hier steeds incrementeel, ingegeven door sociaal-economische (kinderen in een sociaal-economische achterstandspositie), politieke (overheidsingrijpen ter plaatse volstaat niet als probleemoplossing) en vervolgens sociaal-culturele omstandigheden (uitsluiting van doelgroep bij participatie in de samenleving) in beneficiëntland. Nadat de doelgroep definitief was vastgesteld gingen economische factoren in beneficiëntland een belangrijker rol spelen in het nastreven van de missie. Zij verschoof van kwantiteit – zoveel mogelijk beneficiënten willen bereiken – naar kwaliteit – aan zoveel mogelijk beneficiënten kwalitatief sterk en erkend onderwijs bieden.

Remedies: Op basis van externe omstandigheden waarmee het PI in aanraking kwam verschoof zij

voortdurend haar missie en breidde haar doelen uit. Trial en error leverde, vanuit intrinsieke motivatie, groeiende kennis van de omgeving op, zowel op sociaal, economisch als politiek terrein. Hierdoor nam missiedrift af. De houding van het PI verschoof van reactief naar actief: van reageren op omgevingsomstandigheden naar (pro)actief met de omgeving contacten aangaan en zorgen dat sociaal-economische aansluiting van de opleidingen bij de behoeften van de omgeving werd gevonden.

2. Enkele malen moest IEP verhuizen. Hoewel IEP groeide en deze groei op nieuwe locaties steeds kon worden opgevangen, lagen oorzaken voor het verhuizen extern: huren werden sterk verhoogd of opgezegd door verhuurders. De verhuizingen leidden ertoe dat enkele oorspronkelijke projectdoelen, waaronder douchemogelijkheden voor de doelgroep, moesten worden geschrapt. Door voortdurende onzekerheid over de locatie heeft IEP haar focus nu verlegd naar het aankopen van grond om daarop een eigen school te bouwen.

Oorzaken: Economische, sociaal-culturele en in mindere mate politieke oorzaken in beneficiëntland lagen hier aan de incrementele goal displacement ten grondslag. Economische belangen van verhuurders kregen steeds grotere prioriteit dan het economische en sociaal-culturele belang van educatie van beneficiënten. Vanuit de lokale politiek bestond hierop geen correctiemechanisme, waardoor het PI enkele malen haar activiteiten moest aanpassen en op een andere locatie voortzetten.

Remedies: Het PI heeft enkele malen op omgevingsomstandigheden gereageerd met het huren van een nieuwe locatie en het aanpassen van haar activiteiten. Na een derde verhuizing besloot het PI de onzekerheid van economische en sociaal-culturele omgevingsomstandigheden te elimineren middels aankoop van een eigen locatie en bouw van een nieuw, eigen schoolgebouw.

3. Met het oog op afbouwen van activiteiten heeft IE Nederland in 2010 met IE Peru afspraken gemaakt over verzelfstandiging: eind 2016 zou de exploitatie van IE Peru volledig zelfdekkend moeten zijn en de afhankelijkheid van en bijdragen uit Nederland zijn gestopt. De missie van zowel IE Peru als IE Nederland verschoof hierdoor. De focus van IE Nederland werd verlegd naar het voorbereiden van een exit strategie. De focus van IE Peru werd uitgebreid: naast het handhaven van de onderwijs- en arbeidsmarkttoeleidingsmissie kwam daar nu het opereren als zelfvoorzienende (sociale) onderneming bij, een economische missie.

Oorzaken: De actieve goal diversion – het staken van ondersteuningsactiviteiten – was hier het gevolg van een binnen het PI voorgenomen exit strategie. Interne factoren vanuit het bestuur en de organisatie van het PI, waaronder een stijgende leeftijd van bestuurders in relatie tot de wens en behoefte om meer prioriteit te geven aan andere privé activiteiten, lagen ten grondslag aan het vervangen van de missie.

Remedies: Om de nieuwe missie duurzaam te kunnen implementeren is actief overleg gevoerd met beneficiënt. Hierbij is een duidelijk tijdpad afgesproken voor de afbouw van ondersteuning en duurzame verzelfstandiging van het project. De uitwerking van deze afspraken wordt door het PI structureel gemonitord en geëvalueerd.⁷

4.2.2 Peacekeepers

Stichting Stedenband Tilburg-Matagalpa (STM)

De STM is opgericht in 1984 en in 1988 geformaliseerd, ter ondersteuning van haar zusterstad Matagalpa (Nicaragua). De STM werkt samen met haar partner CMV in Matagalpa in het bijeen brengen van gelijksoortige groepen personen en instellingen ter bevordering van mondiaal bewustzijn

⁷ Medio 2016 lijkt de exit strategie te zijn verschoven ten gevolge van de, door economische en sociaal-culturele factoren ingegeven plannen tot aankoop van eigen grond en bouw van een nieuwe school in eigen beheer (zie voorbeeld 2 in deze casus).

van onrechtvaardigheid en de emancipatie van kansarme groepen in Matagalpa. STM heeft tientallen projecten geïnitieerd en gefinancierd in Matagalpa op het vlak van economie, moeder- & kindzorg, vrouwen, onderwijs, duurzaamheid en toerisme.

Missie: De missie en doelen zijn afzonderlijk en concreet omschreven en worden niet structureel herijkt. De missie wordt omschreven als het leveren van een bijdrage aan het signaleren en (doen) keren van tendensen van onderontwikkeling of onrechtvaardige ontwikkeling. De STM werkt daarbij vanuit de millenniumdoelen. Speerpunten zijn onderwijs, moeder- & kind sterfte en economische ontwikkeling.

Missiedrift: Het bestuur ervaart druk op de organisatie door administratieve en beheerszaken en door vergrijzing van haar medewerkers, maar zij ervaart weinig missiedrift.

1. Ten behoeve van een moeder- & kind project zou een kraamkliniek worden gebouwd. Verschillende Nederlandse zorginstellingen en partners hadden steun toegezegd en op basis daarvan was het projectplan gemaakt en startte de uitvoering. Vlak na aanvang van het project brak in 2008 de economische crisis uit en trokken partners zich terug. En tegelijk twijfelde LBSNN, een hoofdfinancier, twijfelde over de haalbaarheid van het project en zette er een controlecommissie op. STM moest op zoek naar nieuwe financiering en het project vertrapte. Die vertraging bleek een probleem voor een andere sponsor, Achmea Foundation: zij vond dat zij te weinig en langzaam geïnformeerd was door STM. Achmea stelde eisen omtrent de exacte besteding van haar inbreng en dreigde financiering te staken als daaraan niet werd voldaan. En LBSNN gaf aan te twijfelen aan de noodzaak van het projectonderdeel dat Achmea financierde. STM ging meermaals met alle betrokken financiers in overleg en wist, middels aanpassing van het projectplan, het betwijfelde onderdeel te behouden. In Matagalpa stapten tussentijdse de projectleider en een betrokken bestuurslid op en voor hen moest vervanging worden gevonden. De kliniek is uiteindelijk 3 jaar later opgeleverd.

Oorzaken: Een combinatie van economische en resource factoren (economische crisis en terugtrekken van financiers) en politieke factoren (landelijke koepel en tegelijk belangrijkste donor twijfelde aan het project versterkte vooraf controle) in Nederland lagen hier aan de basis van de incrementele goal displacement. De projectvertraging zelf leverde nieuwe vertraging op, omdat deze ook een tweede Nederlandse hoofddonor deed twijfelen aan haar steun. Aan beneficiëntzijde speelden politieke factoren waarbij een projectleider en bestuurslid plots opstapten en vervangen moesten worden. Missiedrift werd hier veroorzaakt door een combinatie van omgevingsfactoren in Nederland en beneficiëntland, in combinatie met resource dependence factoren.

Remedies: Het PI voerde veel overleg met alle donoren in Nederland en slaagde er daardoor in de financiering veilig te stellen. Tegelijk zocht zij aanvullende financiering. Ten aanzien van de projectleider en het bestuurslid in beneficiëntland ondernam het PI zelf geen actie. Zij wachtte af tot zij vervangen waren. Missiedrift leidde hier niet tot een structurele aanpassing van de werkwijze van het PI.

Stichting Mirembe

Stichting Mirembe is formeel opgericht in 1979, ter ondersteuning van een missieziekenhuis in Uganda. Inmiddels variëren activiteiten van financiering van voorlichtingsprojecten, schoolgelden en taakgerichte opleidingen tot projecten in het kader van gemeenschapsofbouw. Mirembe is een netwerk organisatie: zij ondersteunt partners in Uganda bij het vormgeven, uitvoeren en verantwoorden van hun eigen projecten. Mirembe heeft tientallen medische, educatieve en sociale projecten gefinancierd in Uganda. Mirembe is ANBI erkend.

Missie: Bij de oprichting zijn en visie zijn afzonderlijk, breed en weinig concreet geformuleerd, omdat Mirembe zichzelf geen beperkingen wilde opleggen. De missie wordt niet structureel herijkt. Anno 2016 wordt zij omschreven als het steunen van medische, educatieve en sociale projecten in Uganda.

Missiedrift: Mirembe ervaart weinig missiedrift, maar past wel haar doelen aan naar gelang van veranderende omstandigheden in de omgeving: de vertaling van missie en visie naar doelen ziet Mirembe als levend proces.

1. Ten behoeve van een groep weduwen en kwetsbare kinderen zou een multifunctionele ruimte worden gebouwd waarin de mogelijkheid zou zijn tot lesgeven, winkelverkoop, werkplaats en waar gemeenschappelijk geld gegenereerd zou kunnen worden. Voor die ruimte zou een stuk land worden aangekocht en Mirembe reserveerde geld. Het duurde 3 jaar voor de eigendomspapieren van het land waren geregeld: een corrupte overheidsambtenaar wilde onderhands betaald worden om de eigendomskwestie te regelen en hield zaken tegen zolang er niet werd betaald. Toen na 3 jaar kon worden gestart met de bouw waren prijzen gestegen en voldeed de begroting niet meer. Mirembe gaf de partner opdracht te bekijken waarop kon worden bezuinigd voordat met de bouw werd begonnen. In de tussentijd had de projectgroep een 2^e verdieping gepland. Mirembe gaf aan dit niet te betalen maar wel akkoord te gaan met versteviging van de eerste verdieping zodat een 2^e etage er later op zou kunnen komen. Toen Mirembe zelf bij de bouw ging kijken bleek er een stevig casco te staan waarin zeer dure materialen waren gebruikt. Bovendien had de gemeente geëist dat er warmwaterdouches en luxe toiletten werden aangebracht. Door wijzigingen in de bouwuitvoering was het projectbudget op en het gebouw niet af. De bouw bleek bovendien te worden begeleidt door een corrupte projectvoorzitter. Hij werd vervangen, evenals de door hem gecontracteerde aannemer. De nieuwe projectleider bleek niet geschikt voor haar taak en de boekhouder die haar zou bijstaan was steeds afwezig omdat hij een opleiding volgde. De projectleider had een grote fondsenwervingsactie gepland. De bisschop overleed plots en werd op de dag van de fancy fair begraven. Bovendien was er een politieke rally in het dorp: er kwam niemand naar de fair, er kwam geen geld binnen. De projectleider reageerde slecht op mails uit Nederland. Tijdens een bezoek van Mirembe bleek zij te worden bedreigd en de projectvoorzitter al maanden doorziek thuis te zitten. De projectleiding functioneerde niet, de voorzitter was corrupt en zijn opvolger overleed, de fundraiser viel in het water. Na meer dan 4 jaar stond er in 2015 een onbruikbaar gebouw, zonder vloeren, glas, dak, elektra, water, en zonder bedrijfsplannen waarmee het gebouw kon worden geëxploiteerd. Mirembe greep in: zij liet een bouwassessment om verdere kosten inzichtelijk te krijgen: er bleek veel geld nodig te zijn. Het projectbestuur werd vervangen en credentials van de nieuwe bestuursleden zijn door Mirembe gecheckt. Mirembe heeft voorwaarden gesteld voor management en communicatie voorwaarden gesteld: frequent periodiek vastgesteld telefonisch overleg. En een lokale Ugandese NGO wordt ingezet als begeleidende organisatie ter plaatse en helpt bij het maken van de businessplannen. Mirembe zoekt naar aanvullende fondsen en eist daarnaast van de lokale projectorganisatie een inbreng van tenminste €2000.

Orzaken: Goal displacement ontstond hier aanvankelijk vanuit een doelincongruentie en informatie asymmetrie in beneficiëntland: een corrupte overheidsambtenaar vertraagde de projectuitvoering. Toen deze kon worden gestart bleken economische factoren in beneficiëntland een vertragende rol te spelen: de begroting voldeed niet meer. Vanuit sociaal-culturele omgevingsfactoren – gewijzigde behoefte bij beneficiënten – was het projectplan aangepast. In de projectuitvoering speelden doelincongruentie en informatieasymmetrie, en vervolgens sociaal-culturele en politieke factoren waardoor de projectuitvoering sterk vertraagde. Hierop volgden resource factoren – het niet ter plaatste in staat blijken om voldoende financiering voor projectvervolg te genereren – en vertraagde het project wederom. Gestart vanuit agency factoren leidde een samenspel van omgevingsfactoren, agency-factoren en resource dependence factoren tot incrementele missiedrift.

Remedies: Het PI weigerde mee te gaan in corruptie en trachtte dit via politieke activiteiten vanuit het eigen netwerk ter plaatse te omzeilen. Naar aanleiding van de achterhaalde begroting werd het projectplan herzien: er werd geen geld toegevoegd, maar er werd in de projectuitvoering geschrapt. Het PI ging vervolgens akkoord met eenzijdige aanpassing van het projectplan door beneficiënt, en gaf wederom aan daarvoor geen extra fondsen te genereren. Toen vertragingen zich bleven opstapelen greep het PI in: zij liet het projectbestuur vervangen, controleerde hun betrouwbaarheid

en competenties vooraf en zette een lokale partner ter plaatse in om de verdere projectuitvoering te begeleiden. Daarnaast zocht het PI naar aanvullende financiering en eiste zij een extra financiële inbreng van beneficiënt.

4.2.3 Gold Minders

Ghana Werkgroep Roden (GWR)

In 1984 is de Werkgroep Ontwikkelingssamenwerking Roden (WOR) opgericht. Doel was bewustwording in Roden rondom ontwikkelingssamenwerking en steunen van een goed doel. Door toeval legde de WOR haar focus in Ghana. In 1994 werd daarom de WOR formeel gewijzigd in Stichting Ghana Werkgroep Roden (GWR). Een tweede reden was dat met de stichtingsvorm de toegang tot de subsidiemarkt gemakkelijker zou worden. De GWR heeft tientallen projecten van uiteenlopende aard gefinancierd in Noordelijk Ghana. De GWR is ANBI erkend.

Missie: Missie en doelen zijn afzonderlijk en concreet omschreven. Zij worden niet structureel herijkt. De missie van de GWR wordt omschreven als het middels financiële steun bijdragen aan de structurele verbetering van levensomstandigheden in Noord Ghana en het creëren van bewustzijn over ontwikkelingssamenwerking in de gemeente Noordenveld. Vanaf 2000 werkt de GWR vanuit de millenniumdoelen kind sterfte en milieu.

Missiedrift: Het bestuur ervaart weinig missiedrift.

1. Rond 2004 werd gestart met de bouw van een klein vrouwencentrum. De GWR had het plan goedgekeurd en de bouw vooruit gefinancierd. Toen de GWR na enige tijd het project bezocht bleek dat alleen de fundamenteën waren gelegd. Echter, 3x zo groot als gepland. Goedkeuring van het project bleek zo'n sterke aanzuigingskracht op de regionale vrouwengemeenschap te hebben dat zich al snel meer dan 2000 vrouwen hadden aangemeld. Al bij aanvang bleek het geplande centrum te klein en besloot de partner in Ghana, zonder overleg met de GWR, tot uitbreiding van de projectomvang. De GWR zette zich daarop in om de resterende gelden bijeen te krijgen. Dat lukte en 7 jaren later dan gepland werd een 3x zo groot vrouwencentrum opgeleverd. Naar aanleiding hiervan besloot de GWR voortaan geen bouwprojecten meer te ondersteunen en zich, wegens betere risicobeheersing, te richten op kleinere, overzichtelijke projecten. De missie van de GWR werd hiermee versmald. De ervaring met het vrouwencentrum leidde binnen de GWR niet tot wijziging van projectmonitoring of een grotere focus op kwaliteit van projectplannen.

Oorzaken: Incrementele goal displacement ontstond hier vanuit economische factoren in beneficiëntland (sterk aanzuigende werking van het projectplan en behoefte aan groei voordat de uitvoering begonnen was) in combinatie met een informatie asymmetrie en doelincongruentie tussen PI en beneficiënt: beneficiënt besloot eenzijdig tot een grotere opzet, zonder daarvoor de benodigde fondsen te hebben en stelde het PI niet op de hoogte. Het PI vond dit pas later uit, bij monitoring ter plaatse.

Remedies: Het PI reageerde met het zoeken naar aanvullende resources om de wijzigingen in projectplannen door beneficiënt op te vangen. Tevens herijkte zij haar doelen en de risico's die zij bereid was te lopen: het PI besloot geen langlopende projecten meer te ondersteunen.

2. De GWR schonk 4 graanmolens aan een bevolkingsgroep in noordelijk Ghana. Bij een bezoek van de GWR, niet veel later, bleek één van de molens niet in gebruik: de molen was kapot en in Ghana ontbrak de kennis om de molen te repareren. Het doel van de missie was in mindere mate bereikt. De GWR geeft aan het cultuurverschil tussen Ghana en Nederland te begrijpen: waar in Nederland bij aanschaf ook wordt nagedacht over onderhoud en beheer (vooruitplannen), zodat de levensduur van goederen kan worden verlengd, gebeurt dit in Ghana niet en is de primaire reactie om het kapotte goed weg te gooien. De GWR wijzigde haar beleid niet naar aanleiding van deze gebeurtenis.

Oorzaken: Incrementele goal displacement ontstond hier vanuit sociaal-culturele factoren aan beneficiëntzijde: de wijze waarop met goederen wordt omgegaan verschilt met Nederland.

Remedies: De GWR wijzigde haar beleid niet naar aanleiding van deze missiedrift: zij accepteerde het cultuurverschil in de wijze waarop in Nederland en Ghana met goederen wordt omgegaan.

3. De GWR financierde een rijstverwerkingsmachine ter ondersteuning van een individuele man in Bolgatanga. Hiermee zou hij rijst efficiënt kunnen verwerken en efficiënter op de markt kunnen brengen. Bij bezoek van GWR-bestuursleden bleek de rijstmachine niet te worden gebruikt. De machine was afkomstig uit China en bleek ongeschikt voor Afrikaanse rijst: de machine kon in de Ghanese context niet worden gebruikt. In de projectaanvraag en –uitvoering was over deze mogelijkheid niet nagedacht. De GWR bracht naar aanleiding hiervan geen wijzigingen aan in haar beleid.

Oorzaken: Bij de aanschaf van de machine was niet nagedacht over mogelijke verschillen in producten tussen Ghana en het herkomstgebied, waardoor de werking van de machine zou kunnen worden beïnvloed. Dit kan worden toegeschreven aan sociaal-culturele factoren in zowel Ghana als Nederland. In Ghana lijkt men niet gewend (of opgeleid) breed te plannen en bij besluitvorming zorgvuldig externe factoren te betrekken. Vanuit Nederland werd het projectplan, vanuit dezelfde gronden, goedgekeurd zonder dezelfde externe factoren in het besluit te betrekken.

Remedies: De GWR wijzigde haar beleid niet naar aanleiding van deze missiedrift.

Stichting Scholenproject Cambodja Rotterdam (SSCR)

Stichting Scholenproject Cambodja Rotterdam (SSCR) is in Nederland formeel opgericht in 1996. Zij richt zich op het bouwen van scholen voor basis- en beroepsonderwijs aan weeskinderen en kansarme jongeren in Cambodja en heeft bijgedragen aan tientallen onderwijs gerelateerde projecten in Cambodja. Zij werkt hiertoe samen met lokale NGO's. SSCR is ANBI- en CBF-erkend.

Missie: De missie en doelen zijn afzonderlijk en concreet omschreven en worden niet structureel herijkt. Vanuit de visie dat de jeugd de toekomst heeft wordt de missie van SSCR omschreven als het ondersteunen van kinderen en jeugd in Cambodja bij het volgen van onderwijs.

Missiedrift: Het bestuur ervaart weinig administratieve druk en weinig missiedrift.

1. De eerste voorzitter en initiator van SSCR onderschreef de doelen van het PI. Hij was getrouwd met een Cambodjaanse vrouw, ook bestuurslid in SSCR, had een kind met haar en ging regelmatig op bezoek bij schoonfamilie in Cambodja. Rond het jaar 2000 bleek hij SSCR steeds meer als familieaangelegenheid te zijn gaan beschouwen en initieerde, zonder overleg met medebestuursleden, allerlei projecten die hij niet bleek te kunnen waarmaken: hij initieerde de bouw van een kliniek. Dit project liep zware vertraging op door terugtrekkende financiers. En hij zou een straat aanleggen in het dorp van zijn schoonfamilie. Zij zouden daarbij assisteren en salaris uit de stichting ontvangen. Zijn activiteiten sloten niet aan bij de doelen van SSCR en zorgden bij andere bestuursleden voor onrust. Zij verzochten de voorzitter zijn beleid aan te passen of op te stappen. De voorzitter en zijn vrouw verlieten SSCR en startten een nieuwe PI. De opengevallen bestuursplaatsen werden opnieuw ingevuld en het SSCR besloot zich voortaan nog slechts te richten op scholen, zoals in de naam van de stichting is weergegeven.

Oorzaken: Hier was sprake van actieve goal diversion vanuit twee bestuursleden binnen het PI, de voorzitter en zijn vrouw, ten gevolge van sociaal-culturele factoren. Deze lagen zowel aan beneficiëntzijde – de verwachtingen van de Cambodjaanse (schoon)familie en hun dorpsgenoten van de voorzitter en het bestuurslid. Daarnaast speelde het niet voldoende functioneren van een intern controlemechanisme binnen de board.

Remedies: Overige bestuursleden besloten controle terug te nemen. Ten gevolge daarvan stapten de voorzitter en zijn vrouw uit de stichting. Het bestuur zorgde dat zij binnen het PI een sterke en proactieve monitoring en controle voerden: intern toezicht op het PI.

2. Ten tijde van de aardbeving in Haïti in 2010 besloot het bestuur van SSCR een financiële bijdrage te leveren aan de noodhulp na de ramp ter plaatse. Na kritiek van donoren hierop besloot het bestuur van SSCR zich voortaan vooral op Cambodja te blijven richten: het focusgebied is in de stichtingsnaam verwerkt. De inbreng van donoren deed SSCR ertoe besluiten haar koers aan te passen.

Oorzaken: Deze actieve goal diversion werd ingegeven door economische en sociaal-culturele factoren in beneficiënt gebied, echter buiten het werkgebied van het PI: de activiteiten sloten daarmee niet aan bij de missie van het PI.

Remedies: Het PI besloot na kritiek van donoren op de goal diversion voortaan dergelijke activiteiten niet meer te ondersteunen en zich nog slechts te blijven richten op onderwijsactiviteiten in Cambodja.

3. Op een locatie in Cambodja werkte SSCR samen met een Cambodjaanse partner aan de bouw van een school. Tussen SSCR en de partner bestond, door eerdere succesvolle samenwerking in identieke projecten, een vertrouwensrelatie. Deze partner, aan wie door SSCR inmiddels alle benodigde fondsen waren overgemaakt, was verantwoordelijk voor coördinatie en realisatie van het project. Na 8 scholen zou er nog 1 school bij gebouwd worden. Deze school kwam er niet: bij bezoek van SSCR ter plaatse bleek de partner in Cambodja voor het geld een privé villa voor zichzelf te hebben gebouwd. Hij bleek tevens enkele rechters in Cambodja te hebben omgekocht, zodat een proces om het geld terug te vorderen niet van de grond kwam. De school werd niet gebouwd. SSCR zag een dubbele oorzaak van deze mislukking: enerzijds had zij de partner teveel vertrouwd en te weinig gemonitord. Anderzijds diende, op basis van de regelgeving van Wilde Ganzen – hoofdfinancier in het project – het volledige bedrag vooraf aan de partner te worden overgemaakt, zonder dat er prestaties tegenover stonden. Deze werkwijze was een verplichting die door het fonds was opgelegd. Naar aanleiding hiervan besloot SSCR in het vervolg nog slechts met 2 goed bekende en vertrouwde partners in Cambodja samen te werken en niet meer met andere partners in zee te gaan.

Oorzaken: Hier is sprake van incrementele goal displacement: een deel van het project werd niet opgeleverd. Oorzaken lagen in doelincongruentie en informatie asymmetrie tussen het PI en een directe beneficiënt, waarop door het PI onvoldoende controle was uitgeoefend.

Remedies: Het PI trachtte met een beroep op wet- en regelgeving in beneficiëntland via juridische weg alsnog het project volledig af te kunnen ronden. Dit bleek – wegens vermeende corruptie in het juridisch systeem – niet mogelijk. Het PI besloot haar monitoringsactiviteiten te intensiveren en verder nog slechts met 2 vertrouwde en bewezen betrouwbare partners te plaatse te werken en alle initiatieven en verzoeken van andere lokale partners voortaan te negeren.

4.3 Analyse

In de voorgaande paragraaf zijn 27 voorbeelden van missiedrift beschreven. Uitgaande van de organisatietypen van Vishwanatan (2016) worden hieronder achtereenvolgens de typen caregiver, peacekeeper en gold minder geanalyseerd om te onderzoeken welke oorzaken van missiedrift het meest voorkomen in de praktijk van PI's en welke remedies daarbij worden toegepast. Daarna wordt afgesloten met een analyse van de totale steekproef. Bijlage 4 geeft een overzicht van de totale score per case op basis van in interviews genoemde hoofdoorzaken en mogelijke oorzaken van en remedies tegen missiedrift bij de 11 PI's. In bijlage 5 is de datamatrix met scorelijsten opgenomen waarin de reguliere omstandigheden van de 11 PI's ten aanzien van het zich voordoen van missiedrift zijn verwerkt, alsmede het beheers- en management instrumentarium dat door PI's wordt ingezet als onderdeel van hun bedrijfsvoering. Deze scores zijn gekoppeld aan de 4 theoretische perspectieven.

Basis voor deze scorelijst vormden de interviews, voorbeelden van missiedrift en de door PI's aangeleverde secundaire bronnen. Bijlage 6 geeft per case een overzicht van de omschrijving van de drie stakeholdergroepen – board, donoren en beneficiënten – en hun onderlinge verhouding.

4.3.1 Caregivers

In de praktische vertaling van Vishwanatan (2016) worden Caregivers gekenmerkt door een relatief hoge betrokkenheid van beneficiënten en een relatief lage betrokkenheid van donoren bij organisatieprocessen. Caregivers gaven in totaal 19 voorbeelden van missiedrift. In 6 voorbeelden was sprake van actieve goal diversion en in 13 voorbeelden van incrementele goal displacement (Tremblay-Boire, 2011). Er kon geen relatie worden gelegd tussen het type missiedrift en de hoofdoorzaak voor het ontstaan ervan. Tabel 2.8 geeft een overzicht van de hoofdoorzaken van missiedrift bij de caregivers en de belangrijkste remedies per voorbeeld, alsmede een typering van de missiedrift en hoofdoorzaak.

CAREGIVERS – interviews (N=7)					Typen Missiedrift				Typering hoofdoorzaak				Belangrijkste remedie MD				
MD (N=19)		Hoofdoorzaak MD				Goal diversion		Goal displacement		Locatie		Oorzaak		Belangrijkste remedie MD			
Type Case MD	Omschrijving	Institutioneel agency	stakeholder	resource dep.	Incrementeel actief	Incrementeel actief	NL	B-land	intern	extern	omschrijving	Institutioneel	agency	stakeholder	resource dep.		
CG	11	soc-cult, econ.en pol. omgevingsfactoren	1						1	1	overleg beneficiënten				1		
	12	doelincongruentie / info asymmetrie		1		1			1	1	staken samenwerking beneficiënten als voorbeeld naar overige beneficiënten				1		
	13	soc-cult. & econ omgevingsfactoren	1			1			1	1	missie aanpassen (in overleg met beneficiënten)				1		
	14	polit./soc.-cult./economische omg.factoren	1						1	1	overleg met overheid beneficiënten / missie aanpassing (i.o.m. beneficiënten)	1			1		
	21	doelincongruentie / info asymmetrie		1		1			1	1	organisatiebreuk / nieuwe identiteit & vastleggen governance mechanismen	1	1				
	22	doelincongruentie / info asymmetrie		1		1			1	1	staken samenwerking beneficiënt / verscherping selectieprocedure partners			1	1		
	31	doelincongruentie / info asymmetrie		1					1	1	versterken overlegstructuur met beneficiënten				1		
	32	econ. omgevingsfactoren	1						1	1	samenwerking lokale partners (gebruik netwerk) / politieke lobby	1		1	1		
	41	soc-cult. & econ. omgevingsfactoren	1						1	1	verschuiven doel & intensivering / uitbreiding missie				1		
	42	soc-cult. & econ. omgevingsfactoren	1						1	1	intensivering contacten beneficiënten				1		
	43	econ. omgevingsfactoren	1						1	1	zoeken aanvullende resources				1		
	44	soc-cult. & econ omgevingsfactoren	1						1	1	actief en intensief overleg beneficiënten			1			
	51	econ. & soc.-cult. omgevingsfactoren	1			1			1	1	formele herijking missie				1		
	52	econ. & soc.-cult. omgevingsfactoren	1						1	1	zoeken aanvullende resources				1		
	53	pol. & soc.-cult. omgevingsfactoren	1	1					1	1	staken projectactiviteiten als voorbeeld richting overheid beneficiënten	1		1	1		
	61	doelincongruentie / info asymmetrie		1					1	1	staken project / aanscherpen selectieprocedure / herijken missie			1	1		
	71	econ., pol. & soc-cult. omgevingsfactoren	1						1	1	uitbreiding doelen / intensiveren overleg beneficiënten & netwerken	1		1	1		
	72	econ. & soc.-cult. omgevingsfactoren	1						1	1	herijken missie en zoeken aanvullende resources				1		
	73	soc.factoren	1						1	1	overleg beneficiënten				1		
subtotaal		14	6	0	0	0	6	13	0	3	16	6	13				
importantie		1	2	3	3							2	3	1	1		
importantie obv secundaire bronnen		1	2	4	3							4	3	1	2		

Tabel 2.8 Score caregivers hoofdoorzaken en belangrijkste remedies missiedrift. Bron: diepte-interviews PI's. ©fjsimons.

4.3.1.1 Oorzaken Missiedrift

Hoofdoorzaken voor missiedrift bij de caregivers zijn in 15 voorbeelden toe te schrijven aan omgevingsfactoren die doorgaans (14x) hun oorsprong vinden in beneficiëntland. In 5 voorbeelden is de hoofdoorzaak voor missiedrift toe te schrijven aan een combinatie doelincongruentie en informatie asymmetrie. Hierbij lag in 4 gevallen de oorsprong in het beneficiëntland. In 1 voorbeeld is missiedrift toe te schrijven aan omgevingsfactoren in combinatie met doelincongruentie en informatie asymmetrie, waarbij de oorsprong in beneficiëntland lag. Naast hoofdoorzaken speelden als secundaire factor bij het ontstaan van missiedrift in 6 voorbeelden factoren van resource dependence: budget tekorten die aangevuld dienden te worden. Dergelijke factoren vormden in geen van de voorbeelden een hoofdoorzaak voor het ontstaan van missiedrift, maar ontstonden ten gevolge van omgevingsfactoren of oorzaken die zijn toe te schrijven aan doelincongruentie tussen PI en beneficiënt(en).

Omgevingseisen

De ervaren druk op de organisatie heeft in 16 voorbeelden een oorsprong in het beneficiëntland. Hierbij is in 8 gevallen sprake van een combinatie van factoren. Meest genoemde omgevingsfactoren die bijdragen aan het ontstaan van missiedrift hebben betrekking op normen en waarden van beneficiënten die door de caregiver niet voldoende worden erkend of herkend. Daarnaast spelen vaak omgevingsfactoren rond lokale wet- en regelgeving een rol bij het ontstaan van missiedrift. De caregivers lijken zich vaak pas rekenschap van politieke of regel gerelateerde omstandigheden te geven wanneer zich concrete problemen voordoen in beneficiëntland.

Het probleem werd niet gecommuniceerd uit Liberia. Er werd wel aan een oplossing gewerkt door de partner, maar wij werden niet op de hoogte gebracht: de partner deed alsof er geen probleem was. Dat gaf een deuk in het vertrouwen. (...) De politieke situatie in Liberia is momenteel zeer onzeker: de gevolgen van de oorlog zijn in alle facetten van het land en leven merkbaar. (A. Penterman - St. Initiat)

Marktomstandigheden in het beneficiëntland spelen in 6 voorbeelden een rol bij het ontstaan van missiedrift. Wanneer hiervan sprake is, heeft dit in bijna alle gevallen betrekking op sterke prijsstijgingen in het beneficiëntland, waardoor projectbegrotingen niet meer voldoen.

Op basis van de voorbeelden lijken omgevingseisen aan beneficiëntzijde bij caregivers een dominante factor te zijn bij het ontstaan van missiedrift. Het betreft steeds eisen waarbij de caregiver zich onvoldoende aan de omgeving van beneficiënten lijkt aan te passen: er lijkt sprake van een geringe mate van gedwongen isomorfisme (Dimaggio & Powell, 1983) door PI's in beneficiëntland. Deze eisen zijn dan vooral sociaal-cultureel en politiek van aard en in worden in mindere mate bepaald door marktomstandigheden.

Leeftijd organisatie

De gemiddelde leeftijd van de caregivers in dit onderzoek is 19 jaar. Leeftijd werd door respondenten nooit opgevoerd als factor bij het ontstaan van missiedrift. Op basis van de voorbeelden en in tegenstelling tot de theoretische voorspelling (Jaquette, 2013) kan geen relatie worden gelegd tussen het ontstaan van missiedrift en de leeftijd van de organisatie. In 9 voorbeelden werden caregivers geclassificeerd als oud, in 8 voorbeelden als middelbaar en in 3 voorbeelden als jong bij het ontstaan van missiedrift.

Belangentegenstelling

Doelincongruentie lijkt belangrijke factor te zijn in het ontstaan van missiedrift bij caregivers. In 7 voorbeelden wordt een relatie gelegd met tegengestelde belangen, waarbij 5 voorbeelden als hoofdoorzaak voor missiedrift worden aangemerkt. In 5 gevallen speelde diefstal of corruptie aan de zijde van beneficiënten, waardoor projectdoelen niet of later behaald werden. Er was sprake van doelincongruentie: waar de caregivers gericht waren op het beperken van risico's handelden beneficiënten uit eigenbelang.

Uiteindelijk bleek de projectuitvoerder nooit een relevante vakopleiding te hebben afgerond, maar wel ervaring te hebben als verkoper: hij had zichzelf goed weten te verkopen. Vermoedelijk heeft die projectuitvoerder zich met het geld gericht op illegale goudwinning in plaats van het palmolieproject. (...) Uiteindelijk heeft Tro Tro er zelf zo'n €15.000 tot €20.000 op verloren. (...) Projectdoelen werden niet gehaald. (B. v. Nieuwenhuijzen – St. Tro Tro)

Alle caregivers geven aan met beneficiënten samen te werken op basis van vertrouwen en vanuit een persoonlijke relatie.

Vertrouwen is een belangrijke basis voor het werk van EOF. (A. Manders – EOF)

Een sterk punt van ABaCus is het werken vanuit de persoonlijke relatie en het vertrouwen. (J. Bosch- St. ABaCus)

Informatie asymmetrie

Informatie asymmetrie is gekoppeld aan het voorkomen van doelincongruentie en lijkt een belangrijke factor te zijn in het ontstaan van missiedrift bij de caregivers. In 7 voorbeelden wordt een relatie gelegd met informatie asymmetrie, waarbij 5 voorbeelden als hoofdoorzaak voor missiedrift worden aangemerkt. In 5 voorbeelden houden beneficiënten of hun vertegenwoordigers informatie achter voor het PI, teneinde in hun eigen belang te kunnen handelen. In 1 voorbeeld leek de voorzitter van het PI zelf informatie achter te houden voor zijn bestuursleden. Hierdoor viel het oorspronkelijke PI uiteen en werd een nieuw PI geformeerd.

Disbalans betrokkenheid

Met uitzondering van 1 voorbeeld is bij de caregivers steeds sprake van een sterke betrokkenheid bij besluitvorming van beide stakeholdergroepen. Zowel donoren als beneficiënten zijn grotendeels kenbaar en worden daadwerkelijk benaderd door de caregivers. Een belangrijk verschil tussen beide stakeholdergroepen in de cases is dat de caregivers beneficiënten – al dan niet middels vertegenwoordiging – vaker dan donoren betrekken bij besluitvorming binnen het PI. In 4 voorbeelden gebeurt dit middels formele beslissingsmacht, waar donoren dit in geen enkel voorbeeld hebben. De betrokkenheid van donoren beperkt zich bij caregivers tot het adviseren over projectvoorstellen. Daarentegen worden beneficiënten in 16 voorbeelden actief betrokken bij zowel projectvormgeving als -uitvoering.

Soms nemen betrokkenen in Ghana wel eens een beslissing die wij zelf nooit zouden hebben genomen. En daar moet ABaCus dan gewoon mee dealen: de stichting gaat uiteindelijk in hun besluit mee. Dat houdt in dat de mensen in Ghana ook de consequenties moeten dragen van hun beslissingen. En het komt voor dat bij die consequenties ook weer onze hulp wordt gevraagd. J. Bosch – St. ABaCus.

Eén van de eisen die EOF stelt is dat beneficiënten zelf een bijdrage moeten leveren aan projecten, in cash of kind. A. Manders – EOF.

De caregivers lijken weinig geneigd beide stakeholdergroepen met elkaar in contact te brengen om behoeften af te stemmen. Slechts bij 1 caregiver worden contacten tussen donoren en beneficiënten actief gestimuleerd, terwijl 3 caregivers aangeven deze contacten te faciliteren, indien beneficiënten daarom vragen. Gezien de grote betrokkenheid van beide stakeholdergroepen bij organisatieprocessen lijkt een disbalans in betrokkenheid bij besluitvorming een geringe rol te spelen bij het ontstaan van missiedrift bij de caregivers. Door geen van de caregivers is deze disbalans genoemd of ervaren als een factor bij het ontstaan van missiedrift.

Disbalans verantwoording

In de verantwoordingsactiviteiten van de caregivers is een duidelijke disbalans te zien in de betrokkenheid van stakeholdergroepen. Die disbalans uit zich zowel in de vorm als richting waarin verantwoording plaatsvindt. Aan donoren verantwoordden alle caregivers zich zowel op directe als indirecte wijze. Directe verantwoording door caregivers richting beneficiënten is in alle voorbeelden afwezig. 2 Caregivers geven aan dat zij op indirecte wijze verantwoording afleggen aan beneficiënten. Ondersteunend bewijs in secundaire bronnen is daarvoor niet gevonden.⁸ 2 Andere caregivers geven aan dat hun beneficiënten direct verantwoording afleggen aan de donor, terwijl bij alle caregivers beneficiënten betrokken zijn bij het verantwoorden van activiteiten aan het PI: zij onderbouwen daarmee hun verantwoording richting donoren. Vaak betreft dit foto's van projecten ter plaatse bij beneficiënt die de caregiver aan haar verantwoording richting donor toevoegt. Caregivers leggen nauwelijks verantwoording af aan beneficiënten. Vertegenwoordigers van beneficiënten worden, middels directe contacten per e-mail of telefoon, door 4 caregivers structureel op de hoogte

⁸ 1 caregiver heeft een website met een Engelstalige samenvatting van haar algemene Nederlandse organisatie achtergrond. 1 caregiver heeft een website met Spaanse optie, die op het moment van rapportage niet functioneert. In beide gevallen kan niet worden gesproken van verantwoording afleggen richting beneficiënten.

gehouden van ontwikkelingen binnen het PI. Bij de overige 3 caregivers gebeurt dit niet structureel. Hoewel sprake is van een disbalans in betrokkenheid bij verantwoordingsactiviteiten is deze door geen van de caregivers opgevoerd als factor in het ontstaan van missiedrift.

Disbalans resources

Bij de caregivers lijkt sprake van een geringe disbalans in resources: vitale resources worden niet als moeilijk toegankelijk beschouwd en er zijn doorgaans voldoende makkelijk te bereiken alternatieven voorhanden. Caregivers achten in vrijwel alle voorbeelden zowel de bronnen van donoren (19) als beneficiënten (17) van vitaal belang. Hierbij wordt in 10 voorbeelden van een gelijk belang gesproken, terwijl in 4 voorbeelden de caregiver aangeeft dat resources van beneficiënten van groter belang zijn dan die van donoren en in 4 voorbeelden dat de resources van donoren van groter belang zijn. Hoewel 4 caregivers spreken van toegenomen concurrentie op de subsidiemarkt geeft slechts 1 caregiver aan hierdoor enige druk op de organisatie te ervaren. De toegang tot financiële bronnen en tot arbeid van beneficiënten wordt nauwelijks als problematisch ervaren en door geen van de caregivers aangemerkt als factor bij het ontstaan van missiedrift. Dit wordt ondersteund door het feit dat alle caregivers aangeven doorgaans voldoende alternatieven te hebben voor de resources van donoren en beneficiënten. Wanneer wel sprake is van moeilijk bereikbare alternatieve resources betreft dit vaker financiële resources van donoren dan de kennis, arbeid en overige input van beneficiënten. In 2 voorbeelden vormen slecht bereikbare alternatieve resources van donoren, in combinatie met omgevingsfactoren een nevenoorzaak voor het ontstaan van missiedrift. Hoewel resources van vitaal belang zijn voor PI's, wordt een disbalans in beschikbaarheid, bereikbaarheid en alternatieven door caregivers nauwelijks ervaren. Een disbalans in resources lijkt hiermee bij caregivers nauwelijks een bepalende factor bij het ontstaan van missiedrift te zijn.

4.3.1.2 Remedies Missiedrift

De caregivers in dit onderzoek gebruiken in 19 voorbeelden een breed arsenaal aan besturingsmechanismen om hun PI op koers te houden. De nadruk ligt bij de caregivers op het voeren van een uitgebreid stakeholdermanagement (11x) en het behouden en versterken van de toegang tot financiële resources (11x). Omgevingsmanagement (5x) en versterking van monitorings- & controlemechanismen (3x) spelen bij deze caregivers een minder belangrijke rol.

Governance

Governance technieken zijn voor de caregivers belangrijk in het managen van het PI. In dit onderzoek zijn de door de caregivers toegepaste governance elementen vooral intern gericht. Zij omvatten met name het structureel herijken van de eigen programma's en activiteiten: dit houdt in het formuleren van doelen en het inventariseren van risico's voor de organisatie. Hierbij aansluitend richt de board zich op het bewaken van de eigen onafhankelijkheid. Beleid hiertoe en externe monitoring zijn doorgaans niet vastgelegd: de caregivers monitoren en evalueren zichzelf. Een meer extern gerichte governance activiteit die vaak wordt toegepast door de caregivers is het zoeken van aansluiting bij kennisnetwerken. Niet alleen krijgen de PI's hiermee toegang tot kennis, maar zij versterken hiermee ook hun externe legitimiteit. Governance maatregelen die door de caregivers het minst worden toegepast lijken meer extern gericht en omvatten het actief creëren van omgevingskennis en bewustzijn om potentieel schadelijk opportunistisch gedrag van anderen te herkennen, het vergroten van invloed in organisaties waarvan de caregivers afhankelijk zijn en het zoeken naar verbinding met breed gedragen maatschappelijke doelen. De caregivers houden sterk vast aan hun organisatie identiteit en wijzigen deze zelden.

Board

Boardsamenstelling vormt bij de caregivers het minst gemanagede element in het voorkomen van missiedrift. De caregivers hebben een klein bestuur, bestaande uit gemiddeld 4 tot 5 leden. Specifiek

op de boardsamenstelling gerichte maatregelen worden door de caregivers bij uitzondering genomen: In 2 voorbeelden lag hieraan missiedrift ten grondslag. In 1 case geeft een caregiver haar beneficiënten beslissingsmacht binnen de organisatie. In 1 case zijn herbenoemingstermijnen en – procedures voor bestuursleden vastgelegd. In 6 cases zijn bestuursleden voor onbepaalde termijn aangesteld. In alle cases blijven bestuursleden langdurig in functie. Bij de aanwas van bestuursleden wordt in 2 cases actief een match gezocht op competenties die aansluiten bij de missie van de organisatie.

Wet- & Regelgeving

Alle caregivers zijn ANBI-erkend en onderschrijven beroepsstandaarden. De meeste caregivers melden op hun website dat zij beroepsstandaarden onderschrijven. Hiermee trachten zij hun externe legitimiteit te versterken: zij voorkomen zo de kosten van het keurmerk maar verbinden zich richting hun donoren wel aan de daaraan verbonden monitorings- en controle eisen. 2 caregivers zijn daadwerkelijk gecertificeerd door een keurmerk. Politieke participatie of lobbyactiviteiten om de eigen invloed te vergroten in organisaties of netwerken die gunstig kunnen zijn voor het PI worden door de caregivers niet structureel toegepast.

Strategisch Management

Het totaal aan elementen van strategisch management speelt bij de caregivers een belangrijke, maar ondergeschikte rol. Twee elementen worden wel door een groot deel van de caregivers toegepast. In de eerste plaats het herijken van de programma's waarbinnen en doelen van waaruit wordt gewerkt, zij het dat dit niet structureel gebeurt. Achtergrond hiervoor wordt veelal gevormd door het feit dat veel PI's werken met kortlopende projecten, waardoor steeds nieuwe projecten dienen te worden geïnitieerd en afgestemd. Daarnaast vormt het zoeken naar externe financiering en het continu aanvullen van financiële resources een belangrijke activiteit. Het merendeel van de caregivers geeft aan haar financiële resources succesvol op gewenst niveau te kunnen houden. Echter, dit kost de caregiver doorgaans veel tijd en is voorwaardelijk bij het voorkomen van missiedrift: zonder de benodigde resources kunnen projecten niet worden uitgevoerd. De caregivers houden alle vast aan de omgeving waarin zij werken en gaan nauwelijks formele allianties aan met vergelijkbare organisaties om hun slagkracht te vergroten of positie in die omgeving te versterken. Alle Caregivers werken onbezoldigd en geven geen incentives aan medewerkers.

Stakeholder Management

Stakeholder management vormt het belangrijkste element waarmee de caregivers hun PI beheren. Alle caregivers hebben een website die voor hen een belangrijk middel vormt in het geven van informatie en bieden van verantwoording over hun activiteiten richting donoren en potentiële donoren. Bij slechts één caregiver is een deel van de website tevens geschikt en bedoeld voor beneficiënten.⁹ Bij het merendeel van de caregivers worden zowel beneficiënten als donoren geïdentificeerd en actief benaderd: er is fysiek contact tussen hen en de caregiver. Die contacten worden steeds ingezet ter afstemming van beleid en projectmogelijkheden. De caregivers betrekken beneficiënten in veel hogere mate bij organisatorische besluitvorming en projectuitvoering dan donoren. Een minderheid van de caregivers geeft beneficiënten daartoe mede beslissingsbevoegdheid. In één case kwam de sterke band tussen de caregiver en beneficiënt tot uiting in de opname van de voorzitter van het PI in het dorpsbestuur van beneficiënt.

Toen de voorzitter van Tro Tro vertrok uit Ghana vroeg de chieft van het dorp of hij zitting wilde nemen in de traditional council als development chieft. (...) Hij werd formeel geïnstalleerd en bekleedt tot op heden nog deze positie. Hiermee had Tro Tro zich in het hart van de traditionele besluitvormingsstructuren geplaatst en zich een structurele vertrouwensbasis binnen het gebied van de beneficiënten verworven. (B. v. Nieuwenhuijzen – St. Tro Tro)

⁹ Op het moment van rapportage is het betreffende spaanstalige deel van de website buiten gebruik en niet toegankelijk voor stakeholders.

Elementen van stakeholdermanagement die nauwelijks worden toegepast door de caregivers betreffen het actief betrekken van donoren bij besluitvorming en projectuitvoering. Daarnaast wordt door caregivers nauwelijks sociale verantwoording afgelegd over hun activiteiten middels bijvoorbeeld sociale rapportages, sociale impactmetingen of performance evaluaties.

4.3.1.3 Conclusie Caregivers

Verdeeld over de 4 theoretische perspectieven liggen hoofdoorzaken voor het ontstaan van missiedrift bij de caregivers in omgevingsfactoren in het beneficiëntland. Vertrekpunt hierbij zijn vaak sociaal-culturele factoren. In veel gevallen spelen verschillende omgevingsfactoren tegelijk een rol bij het ontstaan van missiedrift bij de caregivers, waaronder sociaal-culturele factoren, de politieke situatie, regelgeving en/of marktomstandigheden in het beneficiëntland. In enkele gevallen leiden dominante omgevingsfactoren gecombineerd met doelincongruentie en informatieasymmetrie, of een disbalans in bronnen tot missiedrift. Hoewel in mindere mate komen ook doelincongruentie en informatie asymmetrie zelfstandig voor als dominante factor in het ontstaan van missiedrift. Van een disbalans in resources is nauwelijks sprake en dit wordt niet als dominante factor beschouwd voor het ontstaan van missiedrift bij de caregivers. Als dit als factor een rol speelt is dat in combinatie met dominante omgevingsfactoren. Hoewel enkele caregivers ervaren dat het meer tijd en moeite kost om financiële resources in Nederland te vinden lijkt dit niet ten koste te gaan van de missie van de caregivers. Een disbalans in stakeholderbetrokkenheid lijkt niet als factor mee te spelen bij het ontstaan van missiedrift bij de caregivers.

Met betrekking tot de typen remedies tegen missiedrift vormt stakeholdermanagement bij de caregivers het belangrijkste beheersingsmechanisme, vaak in combinatie met een onderschrijving van ondersteunende wet- en regelgeving in Nederland, gevolgd door het voortdurend op peil houden van financiële resources. De caregivers voeren in geringe mate strategisch management. Het actief managen van de board samenstelling gebeurt nauwelijks. Verdeeld over de 4 theoretische perspectieven worden door de caregivers in eerste instantie remedies tegen missiedrift toegepast die aansluiten bij het stakeholderperspectief, op de voet gevolgd door het resource dependence perspectief. Besturingselementen die aansluiten bij het agency en institutionele perspectief worden door de caregivers in gelijke mate ingezet, zij het aanzienlijk minder dan elementen behorend bij het stakeholder en resource dependence perspectief. Elementen behorend bij het institutionele perspectief worden het minst vaak toegepast.

4.3.2 Peacekeepers

In de praktische vertaling van Vishwanatan (2016) worden Peacekeepers gekenmerkt door een relatief hoge betrokkenheid van zowel beneficiënten als donoren bij organisatieprocessen. Peacekeepers gaven in totaal 2 voorbeelden van missiedrift. Peacekeepers gaven in totaal 2 voorbeelden van missiedrift. In beide voorbeelden was sprake van incrementele goal displacement (Tremblay-Boire, 2011). Er kon geen relatie worden gelegd tussen het type missiedrift en de hoofdoorzaak voor het ontstaan ervan. Tabel 2.9 geeft een overzicht van de hoofdoorzaken van missiedrift bij de peacekeepers en de belangrijkste remedies per voorbeeld, alsmede een typering van de missiedrift en hoofdoorzaak.

PEACEKEEPERS – interviews (N=2)				Typen Missiedrift				Typering hoofdoorzaak													
MD (N=2)		Hoofdoorzaak MD				Goal diversion		Goal displacement		Locatie		Oorzaak		Belangrijkste remedie MD							
Type	Case	MD	Omschrijving	Institutioneel	agency	stakeholder	resource dep.	incrementeel	actief	incrementeel	actief	NL	B-land	intern	extern	omschrijving	Institutioneel	agency	stakeholder	resource dep.	
PK	8	11	econ. & pol. omgevingsfactoren / project begrotingsfactoren	1			1			1			1		1	intensief overleg donoren / zoeken aanvullende resources				1	1
	9	21	doelincongruentie & info asymmetrie / project begrotingsfactoren		1					1			1	1		politieke lobby / doel aanpassing / vervanging lokale agenten	1	1	1	1	1
<i>subtotaal</i>				1	1	0	1	0	0	2	0	0	2	1	1		1	1	2	2	
<i>importantie</i>				1	1	0	1										2	2	1	1	1
<i>importantie obv secundaire bronnen</i>				1	2	4	3										4	3	1	2	2

Tabel 2.9 Score peacekeepers hoofdoorzaken en belangrijkste remedies missiedrift. Bron: diepte-interviews. @ffsimons.

4.3.2.1 Oorzaken Missiedrift

Peacekeepers gaven beide aan weinig missiedrift te ervaren. Uit de cases konden 2 voorbeelden van missiedrift worden opgetekend. In één voorbeeld werden omgevingsfactoren in combinatie met resource factoren als hoofdoorzaak aangemerkt. In één voorbeeld kwam missiedrift voort uit doelincongruentie in combinatie met informatie asymmetrie. Overige factoren werden door peacekeepers niet benoemd als belangrijke factor bij het ontstaan van missiedrift.

Mirembe heeft doorgaans geen moeite om haar balans te houden. Maar zij heeft er tegelijk geen moeite mee om haar doelen aan te passen aan omstandigheden. Missie en visie blijven constant, maar de vertaling ervan richting projecten – dus of projecten aan doelen voldoen – is een levend proces en dus aan verandering onderhevig. (G. Verzellenberg – St. Mirembe)

Omgevingseisen

De ervaren omgevingsdruk op de organisatie heeft in beide cases een oorsprong in het beneficiëntland, waarbij in 1 case ook omgevingsoorzaken in Nederland aan te wijzen zijn. Bij de oorsprong in Nederland lagen regels- en marktfactoren ten grondslag aan het ontstaan van missiedrift. De peacekeeper, een stedenband, is gelieerd aan een Nederlandse gemeente. Voor het voortbestaan van de organisatie zelf en van de organisatie van haar counterpart in het beneficiëntland is zij afhankelijk van politieke besluitvorming in Nederland. Deze peacekeeper is daarnaast aangesloten bij een landelijk netwerk dat tot 2016 grotendeels de inhoud en vorm van projecten in beneficiëntland bepaalde en voor het PI grotendeel de monitorings- en controlefunctie uitvoerde. Dit leidde tot een gebrek aan overzicht en controle. Vanuit Nederland was in deze case tegelijk sprake van een donor die zich met de projectinhoud en uitvoering bemoeide. Op de achtergrond speelde in hierbij een informatieachterstand bij betreffende donor omtrent de lokale situatie en behoefte bij beneficiënt.

In de andere case leek de oorsprong voor missiedrift doelincongruentie in het beneficiëntland te liggen. Dit werkte als katalysator voor ontstaan van verdere missiedrift ten gevolge van een combinatie van sociaal-culturele omstandigheden, politieke- en marktfactoren: pas nadat een corrupte overheidsambtenaar was vervangen kon het project van start. Inmiddels waren marktprijzen gestegen en voldeed de begroting niet meer. Na enige tijd bleek ook de projectvoorzitter corrupt en geld achterover te drukken. Na zijn vertrek was sprake van een projectleidster die vanuit de lokale culturele gebruiken op haar positie was gekomen, maar die niet de competenties bezat om het project te leiden. Zij bleef echter op haar positie omdat de omgeving dit van haar verlangde en afstand doen van haar taak gezichtsverlies zou opleveren. Pogingen van beneficiënt om gaten in de begroting op te vangen leverden door onvoorziene omstandigheden niets op.

Met die fancy fair zou een bepaald bedrag binnengehaald moeten worden, waarmee het glas- en schilderwerk kon worden gerealiseerd. Het plan klopt. Echter, een week voor de fair overleed de oude

bisschop. En hij werd begraven op de dag van de fancy fair. Tegelijk bleek er op die dag plots een politieke rally in het dorp te zijn waar 2 politieke tegenstanders met elkaar zouden debatteren. Naar de fair kwam dus niemand: er werd nauwelijks geld opgehaald. (G. Verzellenberg – St. Mirembe)

In beide cases lijken omgevingseisen een dominante factor te zijn bij het ontstaan van missiedrift bij de peacekeepers, in 1 voorbeeld samen met doelincongruentie. In beide cases speelden sociaal-culturele en marktomstandigheden in het beneficiëntland een rol. Beide peacekeepers gaven tevens aan groeiende druk te ervaren door teruglopende traditionele inkomsten mogelijkheden in Nederland.

Leeftijd organisatie

De gemiddelde leeftijd van de peacekeepers in dit onderzoek is 34 jaar. Leeftijd werd door respondenten nooit opgevoerd als factor bij het ontstaan van missiedrift. Op basis van de voorbeelden en in tegenstelling tot de theoretische voorspelling (Jaquette, 2013) kan geen relatie worden gelegd tussen het ontstaan van missiedrift en de leeftijd van de organisatie. In beide voorbeelden trad missiedrift op terwijl peacekeepers als oud konden worden aangemerkt.

Belangentegenstelling

Agent-Principaal belangentegenstellingen vormen in één case een dominante factor in het ontstaan van missiedrift. Hier speelde diefstal of corruptie aan de zijde van beneficiënten, waardoor projectdoelen niet of later behaald werden. Hieruit bleek dat zij een ander belang nastreefden dan het PI. Waar de peacekeeper gericht was op het beperken van risico's handelden beneficiënten uit eigenbelang. Beide peacekeepers geven aan met beneficiënten samen te werken op basis van vertrouwen.

Informatie asymmetrie

Informatie asymmetrie lijkt in beide cases een factor te zijn in het ontstaan van missiedrift bij peacekeepers. In beide voorbeelden wordt een relatie gelegd met informatie asymmetrie, waarbij dit in 1 case direct gekoppeld wordt aan belangentegenstelling.

Het hoofd van de 'water and sewage board' bleek zeer corrupt. Hij was in het bestuur van het project actief maar bleek zichzelf te betalen voor het vrijwilligerswerk dat hij deed binnen het project. Hij was zo slim geweest om bij de bank te regelen dat alleen zijn handtekening – zonder contrasigne – voldoende was om betalingen vanuit het project te regelen. (...) Deze man werd uit het bestuur gezet. (G. Verzellenberg – St. Mirembe).

Disbalans betrokkenheid

Bij beide peacekeepers is sprake van een sterke betrokkenheid bij besluitvorming van beide stakeholdergroepen. In beide cases zijn zowel donoren als beneficiënten – zij het in 1 case op projectbasis – grotendeels kenbaar en worden daadwerkelijk benaderd door peacekeepers. In 1 case worden donoren betrokken bij besluitvorming van de peacekeeper. Gezien de aard van het PI – een stedenband, ingebed in een landelijke koepelstructuur en deels afhankelijk van gemeentelijke subsidie – lijkt dit logisch. Deze case lijkt echter een uitzondering te vormen binnen het beeld van alle onderzochte cases. Beide peacekeepers betrekken beneficiënten niet bij besluitvorming binnen het PI, maar betrekken hen wel steeds actief bij het vormgeven en uitvoeren van projecten.

Er is intensief overleg met beneficiënten in het voortraject. Aan hen wordt dan bijvoorbeeld gemeld dat er vanuit Nederland geld beschikbaar is en dat er een project ingediend kan worden. Over het project volgt dan overleg. Dat is niet echt besluitvorming, eerder een voorbereidingsfase. Dan is er overleg, maar ook met donoren en/of vrijwilligers die projectinhoud of uitvoeringszaken verhelderd willen hebben. (M. vd Klaauw – STM)

De peacekeepers lijken weinig geneigd beide stakeholdergroepen met elkaar in contact te brengen om behoeften af te stemmen. Contacten tussen donoren en beneficiënten worden niet gestimuleerd.

Echter, gezien de grote betrokkenheid van beide stakeholdergroepen bij organisatieprocessen lijkt een disbalans in betrokkenheid bij besluitvorming een geringe rol te spelen bij het ontstaan van missiedrift bij de peacekeepers. Door geen van de peacekeepers is deze disbalans als belangrijke factor bij het ontstaan van missiedrift benoemd.

Disbalans verantwoording

In de verantwoordingsactiviteiten van de peacekeepers is een duidelijke disbalans te zien in de betrokkenheid bij verantwoordingsactiviteiten van stakeholdergroepen. Deze uit zich zowel in de vorm als richting waarin verantwoording plaatsvindt. Aan donoren verantwoorden beide peacekeepers zich zowel op directe als indirecte wijze. Directe verantwoording door peacekeepers richting beneficiënten is in beide voorbeelden afwezig. Beide peacekeepers geven aan dat zij op indirecte wijze verantwoording afleggen aan beneficiënten. Ondersteunend bewijs is daarvoor niet gevonden: geen enkele peacekeeper heeft bijvoorbeeld een website of nieuwsbrief in een taal van beneficiënten. Bij beide peacekeepers leggen beneficiënten verantwoording af aan het PI. Deze onderbouwen daarmee hun verantwoording richting donoren. Bij één peacekeeper leggen beneficiënten tevens direct verantwoording af aan de donor. Caregivers leggen nauwelijks verantwoording af aan beneficiënten. Vertegenwoordigers van beneficiënten worden, middels directe contacten per e-mail of telefoon, door beide peacekeepers structureel op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie. Hoewel sprake is van een disbalans in betrokkenheid bij verantwoordingsactiviteiten is deze door geen van de peacekeepers opgevoerd als factor in het ontstaan van missiedrift.

Disbalans resources

Bij de peacekeepers lijkt sprake van een geringe disbalans in resources: vitale resources worden niet als moeilijk toegankelijk beschouwd en er zijn voldoende makkelijk te bereiken alternatieven voorhanden. Aansluitend op de groeiende druk die beide peacekeepers ervaren door teruglopende traditionele inkomstenmogelijkheden in Nederland kwalificeren beide peacekeepers de resources van donoren als belangrijker dan de resources van beneficiënten. Eén peacekeeper geeft daarbij aan dat de toegang tot resources van zowel donoren als beneficiënten niet moeilijk is. Één case kwalificeert de afnemende resources van donoren als potentieel probleem. Dat probleem zit niet zozeer in de toegang tot institutionele donoren, zoals fondsen en subsidies, maar vooral in de teruglopende bijdragen van individuele donoren.

In Nederland lopen de donaties in omvang sterk terug, niet zozeer in aantal: de individuele donaties worden gemiddeld kleiner. (G. Verzellenberg – St. Mirembe)

In één case vormt het moeilijker bereikbaar worden van alternatieve resources van donoren, naast dominante omgevingsfactoren, een factor die bijdraagt aan het ontstaan van missiedrift. In de tweede case is een disbalans in resources geen bepalende factor bij het ontstaan van missiedrift. Voor de peacekeepers lijkt hiermee een disbalans in bronnen geen bepalende, maar wel een voorkomende factor te zijn bij het ontstaan van missiedrift.

4.3.2.2 Remedies Missiedrift

De peacekeepers in dit onderzoek gebruiken een breed arsenaal aan besturingsmechanismen om hun PI op koers te houden. De nadruk ligt bij de peacekeepers op het voeren van een uitgebreid stakeholdermanagement (2x) en het behouden en versterken van de toegang tot financiële resources (2x). Omgevingsmanagement (1x) en versterking van monitorings- & controlemechanismen (1x) lijken bij deze peacekeepers een minder belangrijke rol te spelen.

Governance

Governance technieken zijn voor de peacekeepers belangrijk in het managen van het PI. In dit onderzoek zijn de door beide peacekeepers toegepaste governance elementen zowel intern als extern gericht. Zij omvatten met name het structureel herijken van de eigen programma's en activiteiten: dit houdt in het formuleren van doelen en het inventariseren van risico's voor de organisatie. Beide peacekeepers maken gebruik van een mix van zowel interne als externe monitorings- en evaluatiemechanismen, die overeenkomen met de mechanismen die door de caregivers worden toegepast. Ook de peacekeepers houden daarbij sterk vast aan hun organisatie identiteit en wijzigen deze zelden.

Board

Boardsamenstelling vormt bij de peacekeepers het minst gemanagede element in het voorkomen van missiedrift. Beide peacekeepers bestaan reeds meer dan 30 jaar. In beide gevallen zijn de meeste bestuursleden vanaf het begin, of korte termijn daarna bij het PI betrokken. Specifiek op de boardsamenstelling gerichte maatregelen worden door de peacekeepers niet genomen.

Wet- & Regelgeving

De peacekeepers in dit onderzoek zijn niet aangesloten bij een keurmerk en onderschrijven niet actief beroepsstandaarden. In tegenstelling tot de caregivers trachten zij niet op deze weg hun externe legitimiteit te versterken. Dit doen zij eerder middels politieke lobbyactiviteiten en het creëren van toezicht door een onafhankelijke board. De politieke lobby activiteiten komen in één case voort uit de aard van de peacekeeper: een stedenband, gelieerd aan lokale overheden in Nederland en het beneficiëntland. De andere peacekeeper maakt actief gebruik van haar lokaal opgebouwde politieke en professionele netwerken in beneficiëntland om missiedrift te voorkomen.

Tegen die corruptie (...) Zo hebben wij een gepensioneerd legergeneraal in ons netwerk opgenomen. Hij heeft een groot netwerk en connecties op centraal niveau en kan jou als organisatie en je beneficiënten in dit soort situaties vooruit helpen. Dan ga je ook mee in het systeem, maar gebruik je het op een andere wijze, zonder er onderhands voor te betalen: je gebruikt invloed. Je vaart dan mee op de status en positie die iemand binnen de lokale context heeft. (G. Verzellenberg – St. Mirembe)

Strategisch Management

Het voeren van strategisch management speelt bij de peacekeepers in dit onderzoek een ondergeschikte rol. Het zoeken naar externe financiering en het continu aanvullen van financiële resources vormt de belangrijkste strategische activiteit. Beide peacekeepers geven aan hun financiële resources succesvol op gewenst niveau te kunnen houden, maar wel toenemende druk op deze resources te ervaren: het kost hen meer tijd dan voorheen en is voorwaardelijk bij het voorkomen en terugdringen van missiedrift. De peacekeepers houden alle vast aan de omgeving waarin zij werken en gaan nauwelijks formele allianties aan met vergelijkbare organisaties om hun slagkracht te vergroten of positie in die omgeving te versterken. Alle peacekeepers werken onbezoldigd en geven geen incentives aan medewerkers.

Stakeholder Management

Stakeholder management vormt het belangrijkste element waarmee de peacekeepers hun PI beheren. De mate waarin de peacekeepers verschillende elementen van stakeholder management toepassen zijn gelijk aan die van de caregivers: beide peacekeepers hebben een website waarop zij voor hun donoren en potentiële donoren informatie over het PI en haar activiteiten publiceren. De website vormt voor beide PI's een belangrijk middel in de verantwoording richting donoren. De website van de peacekeepers zijn niet geschikt en bedoeld voor beneficiënten. Beide peacekeepers identificeren beneficiënten en donoren en benaderen deze actief: er is fysiek contact tussen hen en de peacekeeper. Die contacten worden steeds ingezet ter afstemming van beleid en projectmogelijkheden. De peacekeepers betrekken zowel donoren als beneficiënten bij

organisatorische besluitvorming. De peacekeepers geven beneficiënten echter geen mede beslissingsbevoegdheid. Door de peacekeepers wordt geen sociale verantwoording afgelegd over hun activiteiten middels bijvoorbeeld sociale rapportages, sociale impactmetingen of performance evaluaties.

4.3.2.3 Conclusie Peacekeepers

Hoofdoorzaken voor het ontstaan van missiedrift bij de peacekeepers liggen in omgevingsfactoren in zowel het beneficiëntland als in Nederland. Sociaal-culturele verschillen en marktomstandigheden in het beneficiëntland zijn hierbij dominante factoren. Aan Nederlandse zijde speelden in beide gevallen ook teruglopende traditionele inkomstenmogelijkheden een rol, zij het dat de peacekeepers niet ervaren dat het verkrijgen van toegang tot deze resources het bereiken van hun doelen en missie negatief beïnvloedt. Een disbalans in resources wordt daarom niet als dominante factor beschouwd voor het ontstaan van missiedrift bij de peacekeepers, maar komt voor in combinatie met dominante omgevingsfactoren. In één voorbeeld werden dominante omgevingsfactoren gecombineerd met doelincongruentie en informatie asymmetrie. Een disbalans in stakeholderbetrokkenheid lijkt nauwelijks als factor mee te spelen bij het ontstaan van missiedrift bij de peacekeepers.

Stakeholdermanagement vormt bij de peacekeepers het belangrijkste beheersingsmechanisme, vaak in combinatie met een onderschrijving van ondersteunende wet- en regelgeving in Nederland, gevolgd door het steeds op peil houden van financiële resources. Er zijn geen aanwijzingen dat de peacekeepers actief board-management voeren. Verdeeld over de 4 theoretische perspectieven worden door de peacekeepers in eerste instantie remedies tegen missiedrift toegepast die aansluiten bij het stakeholderperspectief, gevolgd door het resource dependence en agency perspectief. Besturingselementen behorend bij het institutionele perspectief worden door de peacekeepers het minst vaak toegepast.

4.3.3 Gold Minders

In de praktische vertaling van Vishwanatan (2016) worden gold minders gekenmerkt door een relatief hoge betrokkenheid van donoren en een relatief lage betrokkenheid van beneficiënten bij organisatieprocessen. Gold minders gaven in totaal 6 voorbeelden van missiedrift. In 2 voorbeelden was sprake van actieve goal diversion en in 4 voorbeelden van incrementele goal displacement (Tremblay-Boire, 2011). Er kon geen relatie worden gelegd tussen het type missiedrift en de hoofdoorzaak voor het ontstaan ervan. Tabel 2.10 geeft een overzicht van de hoofdoorzaken van missiedrift bij de gold minders en de belangrijkste remedies per voorbeeld, alsmede een typering van de missiedrift en hoofdoorzaak.

GOLD MINDERS– interviews (N=2)				Typen Missiedrift			Typering hoofdoorzaak				Belangrijkste remedie MD								
MD (N=6)		Hoofdoorzaak MD				Goal diversion	Goal displacement		Locatie		Oorzaak								
Type	Case MD	Omschrijving	Institutioneel	agency stakeholder	resource dep.	incrementeel actief	incrementeel actief	NL	B-land	intern	extern	Omschrijving	Institutioneel	agency stakeholder	resource dep.				
GM	10	11 econ. omgevingsfactoren / doelincongruentie & info asymmetrie	1				1		1		1	zoeken aanvullende resources			1				
		12 soc-cult.omgevingsfactoren	1				1		1		1	geen beleid: acceptatie situatie	1						
		13 soc-cult.omgevingsfactoren	1				1		1	1	1	geen beleid: acceptatie situatie	1						
GM	11	21 soc-cult. factoren / controlemechanismen	1				1		1	1		versterken monitoringsmechanismen		1					
		22 econ. & soc-cult. omgevingsfactoren	1				1		1		1	herijken doelen			1				
		23 doelincongruentie / info asymmetrie		1				1	1			juridische procedure / verscherping monitoringsactiviteiten		1	1				
<i>subtotaal</i>			5	1	0	0	2	4	0	2	5	3	4			2	2	0	3
<i>importantie</i>			1	2	3	3										2	2	3	1
<i>importantie obv secundaire bronnen</i>			1	2	4	3										3	4	2	1

Tabel 2.10 Score gold minders hoofdoorzaken en belangrijkste remedies missiedrift. Bron: diepte-interviews. ©fjsimons

4.3.3.1 Oorzaken Missiedrift

Uit de cases van 2 gold minders konden 6 voorbeelden van missiedrift worden opgetekend. In 5 voorbeelden werden omgevingsfactoren als hoofdoorzaak genoemd. In 1 voorbeeld vormde doelincongruentie in combinatie met informatie asymmetrie de hoofdoorzaak voor missiedrift. Overige factoren werden door gold minders niet benoemd als belangrijke factor bij het ontstaan van missiedrift.

Omgevingseisen

De ervaren druk op de organisatie heeft in 5 voorbeelden een oorsprong in het beneficiëntland. Hierbij speelt in 4 gevallen een combinatie van omgevingsfactoren. Sociaal-culturele verschillen waren in 5 voorbeelden een dominante factor in het ontstaan van missiedrift.

In Ghana ligt dit anders: over onderhoud en beheer wordt nauwelijks nagedacht. Als iets kapot is, is de primaire reactie om het goed weg te gooien. Zaken hebben daar vaak onnodig een kortere levensduur. En dat is iets waar de GWR in projecten ook tegenaan is gelopen: gebrek aan onderhoud van zaken, het niet vooruit denken of plannen. (I. Swint – GWR)

Voor de gold minders speelden in 1 voorbeeld politieke factoren in Nederland een rol en had 1 voorbeeld tegelijk te maken met wijzigende marktomstandigheden die een aanvullende rol speelden bij het ontstaan van missiedrift. In 3 voorbeelden speelden belangentegenstelling en informatie asymmetrie, naast omgevingsfactoren, een aanvullende rol bij het ontstaan van missiedrift. Op basis van de cases lijken omgevingseisen een dominante factor te zijn bij het ontstaan van missiedrift bij de gold minders. Hierbij zijn vooral sociaal-culturele factoren dominant. Eén gold minder gaf aan voortdurend druk te ervaren door teruglopende traditionele inkomstenmogelijkheden in Nederland, maar ervaaarde dit niet als oorzaak voor het ontstaan van missiedrift.

Leeftijd organisatie

De gemiddelde leeftijd van de gold minders in dit onderzoek is 26 jaar. Leeftijd werd door respondenten nooit opgevoerd als factor bij het ontstaan van missiedrift. Op basis van de voorbeelden en in tegenstelling tot de theoretische voorspelling (Jaquette, 2013) kan geen relatie worden gelegd tussen het ontstaan van missiedrift en de leeftijd van de organisatie. In 3 voorbeelden werden gold minders geclassificeerd als oud, in 2 voorbeelden als middelbaar en in 1 voorbeeld als jong bij het ontstaan van missiedrift.

Belangentegenstelling

Beide gold minders geven aan met beneficiënten samen te werken op basis van vertrouwen. Agent-Principaal belangentegenstellingen vormen in één case een dominante factor in het ontstaan van missiedrift. Hier speelde diefstal of corruptie aan de zijde van beneficiënten, waardoor projectdoelen niet of later behaald werden. Hieruit bleek dat zij een ander belang nastreefden dan het PI. Waar de gold minder gericht was op het beperken van risico's handelden beneficiënten uit eigenbelang.

Een Cambodjaanse partner bouwde van het projectgeld een villa voor zichzelf, in plaats van een school zoals afgesproken. (...) Tegelijk heeft hij ook rechters kunnen omkopen, zodat niet in zijn nadeel zou worden gevonnist. (...) Hier bleek ons vertrouwen te groot te zijn geweest. Het heeft mij zo'n 2 jaar gekost om over deze mislukking en het negatieve gevoel heen te stappen. (R. Renzow – SSCR)

Informatie asymmetrie

Informatie asymmetrie is gekoppeld aan het voorkomen van belangentegenstelling en vormt in 2 voorbeelden een dominante factor in het ontstaan van missiedrift bij caregivers. In 1 voorbeeld vormde het een hoofdoorzaak.

Disbalans betrokkenheid

Bij beide gold minders lijkt de betrokkenheid van donoren bij besluitvorming groter dan die van beneficiënten. Dit verschil lijkt te worden veroorzaakt doordat in 4 cases de beneficiënten slecht identificeerbaar en benaderbaar waren. Een voorbeeld hierbij vormt de voedselhulp van één van de

gold minders aan Haïti, een land ver buiten het activiteitengebied van het PI. Het niet benaderen of niet kunnen benaderen van beneficiënten leidde er in 1 voorbeeld toe dat het PI de malversaties door een beneficiënt niet opmerkte. Het gebrek aan betrokkenheid vormde daarmee, naast doelincongruentie als dominante factor, een aanvullende factor in het ontstaan van missiedrift. De betrokkenheid van institutionele donateurs is in beide cases groot, zij het dat zij een adviserende rol vervullen voor het PI en geen formele beslissingsmacht hebben. Eén gold minder staat open voor een sterkere rol van donateurs in de besluitvorming van het PI.

Als een donateur striktere eisen zou stellen of de inhoud van projectplannen zou willen aanpassen als voorwaarde voor een hogere bijdrage, zou ik dat prima vinden. Het zou duiden op een grotere betrokkenheid van donateurs: dat is een positief signaal. (R. Renzow – SSCR)

De gold minders geven beide aan dat het vaak voorkomt dat het PI besluit en uitvoert en dat in enkele gevallen beneficiënten bij uitvoering betrokken zijn, echter niet bij besluitvorming. Contacten tussen donoren en beneficiënten worden niet gestimuleerd. Ondanks het verschil in betrokkenheid tussen beide stakeholdergroepen bij de gold minders, kon in 5 voorbeelden geen relatie worden gelegd tussen deze betrokkenheid en het ontstaan van missiedrift. Een disbalans in betrokkenheid bij besluitvorming lijkt daarom een geringe rol te spelen bij het ontstaan van missiedrift bij de gold minders. Door geen van de gold minders is deze disbalans als bepalende factor bij het ontstaan van missiedrift benoemd.

Disbalans verantwoording

In de verantwoordingsactiviteiten van de gold minders is een duidelijke disbalans te zien in de betrokkenheid van stakeholdergroepen. Deze uit zich zowel in de vorm als richting waarin verantwoording plaatsvindt. Aan donoren verantwoord worden beide gold minders zich zowel op directe als indirecte wijze. Zowel directe als indirecte verantwoording door gold minders richting beneficiënten is in alle voorbeelden afwezig. Bij beide gold minders leggen beneficiënten verantwoording af aan het PI. Deze onderbouwen daarmee hun verantwoording richting donoren. Hoewel sprake is van een disbalans in betrokkenheid bij verantwoordingsactiviteiten is deze door geen van de caregivers opgevoerd als factor in het ontstaan van missiedrift.

Disbalans resources

Bij de gold minders lijkt sprake van een geringe disbalans in resources: vitale resources worden niet als moeilijk toegankelijk beschouwd en er zijn voldoende makkelijk te bereiken alternatieven voorhanden. Beide gold minders kwalificeren de resources van donoren als belangrijker dan de resources van beneficiënten. Aansluitend op de ervaring van groeiende druk op de organisatie door teruglopende traditionele inkomstenmogelijkheden in Nederland, kwalificeert één gold minder de afnemende resources van donoren als potentieel probleem. Bij geen van de cases is een disbalans in resources een bepalende factor bij het ontstaan van missiedrift. Voor de gold minders lijkt hiermee een disbalans in bronnen geen bepalende, maar wel een potentiële factor te zijn bij het ontstaan van missiedrift.

4.3.3.2 Remedies Missiedrift

De gold minders in dit onderzoek gebruiken een breed arsenaal aan besturingsmechanismen om hun PI op koers te houden. De caregivers in dit onderzoek gebruiken in 6 voorbeelden een breed arsenaal aan besturingsmechanismen om hun PI op koers te houden. De nadruk lijkt bij de gold minders te liggen op het behouden en versterken van de toegang tot financiële resources (3x). Stakeholdermanagement richting beneficiënten lijkt in de gold minders groep aanzienlijk minder prioriteit te hebben dan het onderhouden van contacten met donoren. Als remedie tegen missiedrift werd in geen van de voorbeelden stakeholdermanagement ingezet. Versterking van monitorings- &

controlemechanismen (2x) en omgevingsmanagement (2x) lijken bij deze gold minders een belangrijke rol te spelen.

Governance

Governance technieken zijn voor de gold minders belangrijk in het managen van het PI. In dit onderzoek zijn de door beide gold minders toegepaste governance elementen zowel intern als extern gericht. Zij omvatten met name het structureel herijken van de eigen programma's en activiteiten: dit houdt in het formuleren van doelen en het inventariseren van risico's voor de organisatie. Daarnaast sluiten beide gold minders aan bij kennisnetwerken, en trachten zij de onafhankelijkheid van de organisatie te bewaren. Eén gold minder wijzigde hiertoe actief de organisatie identiteit om deze beter te kunnen laten aansluiten bij de praktische en duurzame uitwerking van de organisatiemissie.

Toen de WOR al 10 jaar in Ghana actief was is de naam gewijzigd in Werkgroep Ghana Roden (GWR). (...) Om succesvol te kunnen blijven werken en betere toegang tot financiële bronnen te hebben werd de organisatievorm gewijzigd. Zonder de zelfstandigheid die een formele status buiten de gemeente om bood, bestond het gevaar dat de uitgaven als risicovol beschouwd konden gaan worden op het moment dat activiteiten van de werkgroep iets minder goed zouden gaan lopen. Als er na gemeentelijke verkiezingen zou zijn besloten om de WOR op te heffen, dan kon dat zo maar. Naast de onzekerheid die dat gaf voor vrijwilligers beperkte dat ook de mogelijkheid op het binnenhalen van geld: voor veel fondsen en subsidies diende een organisatie formeel geregistreerd te zijn als stichting. (M. Horlings – GWR)

De gold minders richten zich niet op andere mechanismen waarmee zij hun externe legitimiteit kunnen versterken en trachten niet hun invloed te vergroten in organisaties waarvan zij afhankelijk zijn.

Board

Boardsamenstelling vormt bij de gold minders het minst gemanagede element in het voorkomen van missiedrift. Beide gold minders bestaan reeds meer dan 20 jaar. In beide gevallen zijn de meeste bestuursleden vanaf het begin, of korte termijn daarna bij het PI betrokken. Specifiek op de boardsamenstelling gerichte maatregelen worden door de gold minders niet genomen.

Wet- & Regelgeving

Beide gold minders in dit onderzoek onderschrijven actief beroepsstandaarden. Eén gold minder is daartoe aangesloten bij een keurmerk. Dit heeft mede als doel om de externe legitimiteit van het PI te vergroten, middels de daaraan gekoppelde verplichtingen ten aanzien van transparantie, monitoring en evaluatie.

Strategisch Management

Het zoeken naar externe financiering en het continu aanvullen van financiële resources speelt bij de gold minders een belangrijke rol en vormt de belangrijkste strategische activiteit. Beide gold minders geven aan hun financiële resources succesvol op het gewenste niveau te kunnen houden. Eén gold minder wijst financiering van een fonds af om de band met haar private donoren te beschermen.

Het grote nadeel van Wilde Ganzen is dat het geld via hún rekening naar projectpartners in Ghana wordt gestuurd. De GWR is zeer bekend in de gemeente en wil juist dat mensen het geld op hún rekening storten en niet naar Wilde Ganzen overmaken. Dit heeft de GWR er altijd van weerhouden om met Wilde Ganzen te werken. (M. Horlings – GWR)

De gold minders houden beide vast aan de omgeving waarin zij werken en gaan geen formele allianties aan met vergelijkbare organisaties om hun slagkracht te vergroten of positie in die omgeving te versterken. Alle gold minders werken onbezoldigd en geven geen incentives aan medewerkers.

Stakeholder Management

Hoewel in de voorbeelden in geringe mate stakeholder management door de gold minders wordt gevoerd, vormt stakeholder management een belangrijk element voor het beheren van het PI, met

name richting donoren. De website vormt voor beide PI's hiertoe een belangrijk middel. De websites van de gold minders zijn niet geschikt en bedoeld voor beneficiënten. Beide gold minders identificeren beneficiënten en donoren en benaderen deze actief: er is fysiek contact tussen hen en de gold minders. Het contact tussen gold minders en donoren is intensiever en frequenter dan met beneficiënten. Waar de gold minders donoren betrekken bij strategische besluitvorming van het PI, geldt dit niet voor beneficiënten. Beneficiënten worden door de gold minders tegelijk nauwelijks betrokken bij uitvoering van activiteiten. Door de gold minders wordt geen sociale verantwoording afgelegd over hun activiteiten middels bijvoorbeeld sociale rapportages, sociale impactmetingen of performance evaluaties.

4.3.3.3 Conclusie Gold Minders

Hoofdoorzaken voor het ontstaan van missiedrift bij de gold minders liggen vooral in omgevingsfactoren in beneficiëntland. Sociaal-culturele verschillen vormen hierbij vaak een dominante factor. Overige omgevingsfactoren lijken nauwelijks een dominante rol te spelen bij het ontstaan van missiedrift bij de gold minders. Een disbalans in resources en stakeholder betrokkenheid wordt nauwelijks ervaren en daarom niet als dominante factor beschouwd voor het ontstaan van missiedrift bij de gold minders. Zij kunnen voorkomen, maar dan in combinatie met dominante omgevingsfactoren. Doelincongruentie lijkt bij de gold minders een belangrijker rol te spelen bij het ontstaan van missiedrift, zij het vaak als secundaire factor naast dominante omgevingsfactoren. Een disbalans in stakeholderbetrokkenheid wordt door gold minders in geen enkele case of voorbeeld als factor bij het ontstaan van missiedrift genoemd of ervaren.

Met betrekking tot remedies tegen missiedrift lijken strategisch management gericht op het verkrijgen van voldoende fondsen en stakeholdermanagement richting donoren bij de gold minders de twee belangrijkste beheersingsmechanismen te vormen. Overige besturingsmechanismen lijken door gold minders gelijkmatig verdeeld toegepast te worden over de categorieën governance, strategisch management en wet- en regelgeving. Board management vindt door de gold minders nauwelijks plaats. Verdeeld over de 4 theoretische perspectieven worden door de gold minders in eerste instantie remedies tegen missiedrift toegepast die aansluiten bij het resource dependence perspectief, gevolgd door het stakeholder perspectief. In mindere mate worden door de gold minders technieken toegepast die aansluiten bij het agency en institutionele perspectief. Op basis van secundaire bronnen lijken besturingselementen behorend bij het agency perspectief door de gold minders het minst vaak te worden toegepast.

4.3.4 Free Spirits

In de praktische vertaling van Vishwanatan (2016) worden free spirits gekenmerkt door een relatief lage betrokkenheid van zowel beneficiënten als donoren bij organisatieprocessen. In de sample bleek geen sprake van PI's met een lage betrokkenheid van stakeholdergroepen. In de praktische vertaling van Vishwanatan (2016) wordt het type free spirit in dit onderzoek niet vertegenwoordigd in de sample. In dit onderzoek kunnen assumpties over dit organisatietype daarom niet empirisch worden onderbouwd. Het type free spirit blijft in dit onderzoek daarom buiten de analyse.

4.3.5 Particulier Initiatief totaal

Particuliere Initiatieven gaven, verdeeld over 11 cases, in totaal 27 voorbeelden van missiedrift. PI's gaven in totaal 27 voorbeelden van missiedrift. In 8 voorbeelden was sprake van actieve goal diversion en in 19 voorbeelden van incrementele goal displacement (Tremblay-Boire, 2011). Er kon geen relatie worden gelegd tussen het type missiedrift en de hoofdoorzaak voor het ontstaan ervan.

Tabel 2.11 geeft een overzicht van de totaalscore op hoofdoorzaken van missiedrift bij de PI's en de belangrijkste remedies per voorbeeld, alsmede op de typering en hoofdoorzaak van de missiedrift.

PARTICULIERE INITIATIEVEN – interviews (N=11)					Typen Missiedrift				Typering hoofdoorzaak				Belangrijkste remedie MD				
MD (N=27)		Hoofdoorzaak MD				Goal diversion		Goal displacement		Locatie		Oorzaak		Belangrijkste remedie MD			
Type		Institutioneel	agency	stakeholder	resource dep.	incrementeel	actief	incrementeel	actief	NL	B-land	intern	extern	Institutioneel	agency	stakeholder	resource dep.
	TOTAAL	20	8	0	1	0	8	19	0	5	23	10	18	8	6	13	16
PI	Importantie (interviews)	1	2	4	3									3	4	2	1
	Importantie obv aanvulling secundaire bronnen	1	2	4	3									4	3	1	2

Tabel 2.11 Score PI's hoofdoorzaken en belangrijkste remedies missiedrift. Bron: diepte-interviews. @fjsimons.

4.3.5.1 Oorzaken Missiedrift

Verdeeld over 11 cases is binnen de praktische vertaling van elk type van Vishwanatan (2016) globaal hetzelfde beeld te zien. Hoofdoorzaken voor missiedrift liggen steeds vooral bij omgevingsfactoren (achtereenvolgens sociaal-cultureel, economisch en politiek) en lijken in tweede instantie te liggen bij de combinatie van doelincongruentie en informatie asymmetrie. Deze laatste factoren komen als hoofdoorzaak zowel afzonderlijk als in combinatie met omgevingsfactoren voor bij caregivers, peacekeepers en gold minders. Een disbalans in betrokkenheid bij besluitvorming, verantwoording en een disbalans in het belang, de toegang tot en bereikbaarheid van alternatieve resources lijken een verwaarloosbare factor te zijn als hoofdoorzaak bij het ontstaan van missiedrift binnen PI's.

Omgevingseisen

Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt is het PI actief in meerdere, soms tegenstrijdige sociaal-culturele, economische en juridische omgevingen. Het PI is geformaliseerd conform Nederlandse wet en regelgeving en werkt vanuit Nederlandse normen en waarden. Vaak is sprake van een samenspel van meerdere omgevingsfactoren, doorgaans met een oorsprong in beneficiëntland, die missiedrift veroorzaken. In de ontwikkelingsomgeving blijkt communicatie met partners vaak lastig en het aanpassen aan lokale omstandigheden en omgevingseisen verloopt hierdoor vaak moeizaam. Op basis van de cases lijken PI's in eerste instantie geneigd aanpassingen van hun ontwikkelingsomgeving te vragen, alvorens zij zich zelf aan de ontwikkelingsomgeving gaan aanpassen. Tussen de typen PI's lijkt een verschil te zien in de mate waarin typen omgevingsfactoren een rol spelen bij het ontstaan van missiedrift. Voor de caregivers lijken de belangrijkste factoren hiertoe steeds in het beneficiëntland te liggen: (1) normen en waarden, (2) wetten en regels, (3) marktomstandigheden. Voor de peacekeepers lijken deze factoren gelijkelijk over Nederland als het beneficiëntland te zijn verdeeld: (1) marktfactoren in Nederland en beneficiëntland, (2) normen en waarden in beneficiëntland, (3) wetten en regels in Nederland. Bij de gold minders lijken deze factoren vooral afkomstig uit het beneficiëntland: (1) normen en waarden in beneficiëntland, (2) marktfactoren in beneficiëntland / wet- en regelgeving in Nederland. Binnen alle organisatietypen die in het empirisch deel van dit onderzoek zijn vertegenwoordigd geldt dat omgevingsfactoren de meest dominante factor vormen bij het ontstaan van missiedrift.

Leeftijd organisatie

De gemiddelde leeftijd van de PI's in dit onderzoek is 26 jaar. Leeftijd werd door respondenten nooit opgevoerd als factor bij het ontstaan van missiedrift. Op basis van de voorbeelden en in tegenstelling tot de theoretische voorspelling (Jaquette, 2013) kan geen relatie worden gelegd tussen het ontstaan van missiedrift en de leeftijd van de organisatie. In 14 voorbeelden werden PI's geclassificeerd als oud, in 10 voorbeelden als middelbaar en in 4 voorbeelden als jong bij het ontstaan van missiedrift.

Belangentegenstelling & informatie asymmetrie

Belangentegenstelling in combinatie met informatie asymmetrie wordt in 8 voorbeelden als hoofdoorzaak en in 3 voorbeelden als secundaire oorzaak voor het ontstaan van missiedrift benoemd. Op 2 uitzonderingen na liggen in alle voorbeelden malversaties of corruptie aan beneficiëntkant aan de doelincongruentie en informatie asymmetrie ten grondslag. De combinatie van agency factoren komt binnen alle organisatietypen voor en vormt daarmee, naast omgevingsfactoren, een tweede dominante factor bij het ontstaan van missiedrift binnen PI's.

Disbalans betrokkenheid

Binnen de PI's lijkt er sprake van een sterke betrokkenheid bij besluitvorming en organisatieprocessen van beide stakeholdergroepen en in alle cases wordt ook afstemming met stakeholders gezocht. De mate waarin verschilt iets per organisatietype. Bij de peacekeepers zijn donoren en beneficiënten gelijkelijk betrokken bij besluitvorming, hebben donoren vaker beslissingsmacht in het PI en zijn alleen beneficiënten betrokken bij uitvoering. Bij de gold minders zijn donoren vaker betrokken bij besluitvorming dan beneficiënten, maar hebben zij, net als beneficiënten geen beslissingsmacht in het PI. Gold minders zijn dominant in besluitvorming en betrekken beneficiënten ook niet automatisch bij projectuitvoering. Bij de caregivers zijn donoren en beneficiënten gelijkelijk betrokken bij besluitvorming en uitvoering, waarbij beneficiënten soms beslissingsmacht binnen het PI hebben. Beneficiënten zijn doorgaans betrokken bij projectuitvoering. In dit onderzoek geven 6 caregivers aan dat zij contacten tussen beneficiënten en donoren faciliteren, waarbij 3 caregivers dit ook stimuleren. Bij de peacekeepers en gold minders worden contacten tussen stakeholdergroepen niet gestimuleerd en gefaciliteerd. Een gebrek aan betrokkenheid vormde in 1 voorbeeld van een gold minder een aanvullende factor in het ontstaan van missiedrift. Gezien de grote betrokkenheid van beide stakeholdergroepen bij organisatieprocessen binnen alle organisatietypen lijkt een disbalans in betrokkenheid bij besluitvorming een geringe rol te spelen bij het ontstaan van missiedrift bij PI's. Door geen van de PI's is deze disbalans als factor bij het ontstaan van missiedrift benoemd.

Disbalans verantwoording

In de verantwoordingsactiviteiten van PI's is een duidelijke disbalans te zien in de betrokkenheid van stakeholdergroepen. Die disbalans uit zich zowel in de vorm als richting waarin verantwoording plaatsvindt. Aan donoren verantwoorden alle PI's zich zowel op directe als indirecte wijze. Directe verantwoording door PI's richting beneficiënten is in alle voorbeelden afwezig. Wel zijn bij alle PI's beneficiënten betrokken bij verantwoording aan het PI. Deze onderbouwen daarmee hun verantwoording richting donoren. Van directe verantwoording door beneficiënten aan donoren is slechts bij 2 caregivers sprake. Bij de peacekeepers en gold minders komt dit niet voor. Beneficiënten of hun vertegenwoordigers worden, middels directe contacten per e-mail of telefoon, door PI's op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie. Dit gebeurt alleen bij 4 caregivers structureel, waarbij sprake is van langdurige vaste samenwerkingspartners. Hoewel sprake is van een disbalans in betrokkenheid bij verantwoordingsactiviteiten is deze door geen van de caregivers opgevoerd als factor in het ontstaan van missiedrift.

Disbalans bronnen

Bij de PI's lijkt sprake van een geringe disbalans in resources: vitale resources worden niet als moeilijk toegankelijk beschouwd en er zijn voldoende makkelijk te bereiken alternatieven voorhanden. De peacekeepers en gold minders kwalificeren de resources van donoren als belangrijker dan de resources van beneficiënten, terwijl caregivers eerder een gelijk belang in de resources van beide stakeholdergroepen zien. In drie cases, verdeeld over de drie organisatietype, worden afnemende resources van donoren als potentieel probleem aangemerkt. Echter, bij geen van de cases is een disbalans in resources een bepalende factor bij het ontstaan van missiedrift. Voor de PI's lijkt hiermee een disbalans in bronnen geen bepalende, maar wel een voorkomende en potentiële factor te zijn bij het ontstaan van missiedrift.

4.3.5.2 Remedies Missiedrift

De PI's in dit onderzoek gebruiken een breed arsenaal aan besturingsmechanismen om hun PI op koers te houden. Hoewel er accentverschillen te zien zijn lijken de door peacekeepers en caregivers toegepaste mechanismen grotendeels identiek te zijn, zowel qua vorm, inhoud als volgorde en intensiteit van toepassing. De door de gold minders toegepaste remedies tegen missiedrift wijken hiervan iets af met betrekking tot intensiteit en type. Het voeren van actief stakeholdermanagement en strategisch management gericht op het behouden en versterken van de toegang tot financiële resources vormen de twee belangrijkste beheersmechanismen voor de PI's in dit onderzoek. Op basis van de beschreven voorbeelden van missiedrift liggen belangrijkste remedies op het vlak van strategisch management. Wanneer ook secundaire bronnen bij de respons worden betrokken vormde stakeholdermanagement het belangrijkste beheersingsinstrument voor de PI's. Management van omgevingsfactoren en versterking van monitorings- & controlemechanismen spelen bij de PI's in dit onderzoek een minder belangrijke rol. Op basis van de beschreven voorbeelden van missiedrift liggen de minst belangrijke remedies op het vlak van doelincongruentie en informatie asymmetrie. Wanneer ook secundaire bronnen bij de respons worden betrokken vormt het management van omgevingsfactoren het minst belangrijke beheersingsinstrument voor de PI's.

Governance

Governance technieken zijn voor de PI's belangrijk in het managen van het PI en omvatten met name het versterken van de externe legitimiteit door het aansluiten bij kennisnetwerken en het structureel herijken van de eigen programma's en activiteiten. Hierbij aansluitend richt de board zich op het bewaken van de eigen onafhankelijkheid. Beleid hiertoe en externe monitoring zijn doorgaans niet vastgelegd: de PI's monitoren en evalueren zichzelf. Andere maatregelen om de externe legitimiteit te vergroten worden door de PI's nauwelijks toegepast. PI's houden sterk vast aan hun organisatie identiteit en wijzigen deze zelden. De PI's lijken zich tevens weinig te richten op governance maatregelen ter beperking van mogelijk opportunistisch gedrag van personen en organisaties waarmee zij samenwerken. PI's geven aan dat zij vooral werken op basis van vertrouwen. Voor alle PI's lijken governance maatregelen een gelijke mate van importantie te hebben, zij het dat deze bij de gold minders het minst belangrijk lijken.

Board

Boardsamenstelling vormt bij alle PI's het minst gemanagede element in het voorkomen van missiedrift. Tussen de organisatietypen is nauwelijks verschil te zien in de mate waarin elementen van boardmanagement wordt toegepast. Specifiek op de boardsamenstelling gerichte maatregelen worden door de PI's slechts bij uitzondering genomen. Bestuursleden van de PI's zijn doorgaans voor onbepaalde termijn aangesteld en blijven langdurig in functie. Bij de aanwas van bestuursleden wordt nauwelijks actief een match gezocht op competenties die aansluiten bij de missie van de organisatie.

Wet- & Regelgeving

Vrijwel alle PI's in het onderzoek zijn ANBI-erkend. Certificering door een keurmerk komt echter nauwelijks voor. In plaats daarvan melden veel PI's op hun website dat zij beroepsstandaarden onderschrijven. Hiermee trachten zij hun externe legitimiteit te versterken: zij voorkomen zo de kosten van het keurmerk maar verbinden zich richting hun donoren wel aan de daaraan verbonden monitorings- en controle eisen. Politieke participatie of lobbyactiviteiten om de eigen invloed te vergroten in organisaties of netwerken die gunstig kunnen zijn voor het PI worden door de PI's nauwelijks toegepast. Tussen de organisatietypen lijkt weinig verschil te bestaan in de mate waarin elementen van wet- en regelgeving worden toegepast.

Strategisch Management

Het totaal aan elementen van strategisch management speelt bij de PI's een belangrijke, maar ondergeschikte rol. Een element dat door vrijwel alle PI's wordt toegepast is het herijken van de programma's waarbinnen en doelen van waaruit wordt gewerkt. Achtergrond hiervoor wordt veelal

gevormd door het feit dat de meeste PI's in dit onderzoek werken met kortlopende projecten, waardoor steeds nieuwe projecten dienen te worden geïnitieerd en afgestemd. Daarnaast vormt het zoeken naar externe financiering en het continu aanvullen van financiële resources een belangrijke activiteit. Meer dan de helft van de PI's geeft aan haar financiële resources succesvol op gewenst niveau te kunnen houden. Dit kost doorgaans veel tijd en is voorwaardelijk bij het voorkomen van missiedrift. De PI's houden vast aan de omgeving waarin zij werken en gaan nauwelijks formele allianties aan met vergelijkbare organisaties om hun slagkracht te vergroten of positie in die omgeving te versterken. Alle PI's werken onbezoldigd en geven geen incentives aan medewerkers. De mate waarin elementen van strategisch management worden toegepast is binnen de organisatietypen gelijk.

Stakeholder Management

Stakeholder management vormt het belangrijkste element waarmee de PI's hun organisatie beheren, zij het dat de gold minders dit in mindere mate lijken toe te passen en andere accenten legt dan de groepen caregivers en peacekeepers. Bij alle PI's worden zowel beneficiënten als donoren geïdentificeerd en actief benaderd: er is fysiek contact tussen hen en het PI. Die contacten worden steeds ingezet ter afstemming van beleid en projectmogelijkheden, maar leiden doorgaans niet tot medebesluitvorming vanuit een formele status: stakeholders hebben nauwelijks beslissingsbevoegdheid in het PI. Waar de caregivers en peacekeepers beneficiënten in hogere mate bij organisatorische besluitvorming en projectuitvoering betrekken dan donoren, ligt dat bij de gold minders omgekeerd. De website vormt voor alle PI's een belangrijk middel in de verantwoording richting donoren, vaak aangevuld met nieuwsbrieven, open dagen of andere vormen van directe en indirecte verantwoording. Bij slechts één PI in dit onderzoek is de website tevens geschikt en bedoeld voor beneficiënten. Verantwoording vindt binnen de PI's doorgaans in één richting plaats: van beneficiënten naar PI's en van PI's richting donoren. Verantwoording richting beneficiënten vindt nauwelijks plaats. Ten slotte wordt door de PI's nauwelijks sociale verantwoording afgelegd over hun activiteiten middels bijvoorbeeld sociale rapportages, sociale impactmetingen of performance evaluaties.

4.4 Cross case bevindingen

Hieronder worden, op basis van de cross-case analyse, de proposities behandeld die vanuit het theoretisch kader zijn geformuleerd.

4.4.1 Hoewel PI's theoretisch behoren tot het type peacekeepers zullen zij in de praktijk behoren tot het type free spirits (P1)

Free Spirits kenmerken zich door een lage *involvability* van beide stakeholdergroepen in de organisationele processen van de non-profit. Op basis van de door de Vishwanatan (2016) omschreven determinanten is de stakeholder *involvability* van alle cases beoordeeld (zie bijlage 3). Hieruit bleek dat binnen de cases sprake zou zijn van de volgende verdeling: 3 caregivers, 3 peacekeepers en 6 gold minders. Tussen het theoretisch perspectief en de praktische vertaling daarvan bestaat een gat: praktijk en theorie blijken niet overeen te komen. Wanneer dezelfde determinanten praktisch werden vertaald naar stakeholder *involvement* – op basis waarvan het empirisch onderzoeksdeel is ingericht – bleek sprake te zijn van de volgende verdeling: 7 caregivers, 3 peacekeepers en 2 gold minders. Vastgesteld kan worden dat het type peacekeeper niet het enige type is dat binnen de groep PI's wordt vertegenwoordigd. Tevens kan worden vastgesteld dat in beide vertalingen het type free spirit niet is vertegenwoordigd.

In het model van Vishwanatan kenmerken free spirits zich door gedrag waarin geen afstemming wordt gezocht met stakeholders. Uit de empirie blijkt dat stakeholdermanagement voor alle PI's het

belangrijkste beheers- en management mechanisme vormt. PI-besturen en -medewerkers hebben doorgaans een sterke persoonlijke band met zowel hun beneficiënten als een groot deel van hun private donoren en hebben met beide stakeholdergroepen intensief contact. Hoewel de doelen en aard van de betrokkenheid van beide stakeholdergroepen verschillen, blijkt uit de empirie dat met beide stakeholdergroepen veelvuldig contact bestaat en afstemming plaatsvindt.

Op basis van de resultaten van de theoretische determinering van de PI's en op basis van de in cases vertoond gedrag door PI's richting stakeholders kan propositie 1 niet worden ondersteund. PI's behoren op basis van theoretische determinatie niet alle tot het type peacekeepers en behoren in de praktijk niet alle tot het type free spirits.

4.4.2 Missiedrift binnen PI's zal worden veroorzaakt doordat het bestuur zich geen rekenschap geeft van wijzigingen in haar omgeving en behoeften bij stakeholders (P2)

Op basis van het model van Vishwanatan (2016) wordt verondersteld dat PI's weinig druk of tegenspraak van beide stakeholdergroepen zullen ervaren en daardoor gefocust kunnen blijven op hun missie. De verwachting is dat er binnen PI's weinig prikkels worden ervaren om organisatiebeleid kritisch te beschouwen en te herijken. Juist die focus op de missie zou ertoe leiden dat het PI haar aansluiting verliest bij de belangen van haar stakeholdergroepen, waardoor missiedrift zou ontstaan: stakeholders zouden, bij verlies van aansluiting, hun steun voor het PI en haar activiteiten intrekken. Het PI zou daardoor uiteindelijk haar missie niet meer kunnen nastreven. Uit de empirie blijkt dat de dominante oorzaken van missiedrift binnen PI's in hoofdzaak juist liggen bij druk vanuit de omgeving: sociaal-culturele, economische en politieke druk, vooral afkomstig uit de omgeving van beneficiënten. Niet de focus op de missie, een interne aangelegenheid van het PI, maar juist externe factoren leiden doorgaans tot missiedrift. Het feit dat de belangrijkste oorzaak voor het ontstaan van missiedrift binnen PI's ligt in de omgeving, vormt een aanwijzing dat PI's zich inderdaad onvoldoende rekenschap geven van die omgeving en wijzigingen daarbinnen.

PI's zijn geformaliseerd conform Nederlandse wet- en regelgeving en werken vanuit Nederlandse normen en waarden. Deze normen en waarden gelden ook voor de institutionele donoren waarop PI's een beroep doen voor hun financiële resources. Voor beneficiënten gelden andere normen en waarden. Uit de empirie blijkt dat communicatie met beneficiënten grotendeels plaatsvindt op afstand, waarbij er periodiek korte fysieke ontmoetingen in beneficiëntland plaatsvinden. Hoewel PI's dit zelf niet als zodanig ervaren maken de fysieke afstand tot beneficiënten en vaak gebrekkige communicatiemogelijkheden de communicatie met lokale partners in de ontwikkelingsomgeving lastig voor PI's. Het zich voldoende rekenschap kunnen geven van die beneficiëntomgeving en het aanpassen aan lokale omstandigheden en omgevingseisen verloopt hierdoor voor PI's vaak moeilijk.

Uit zowel de literatuur als empirie blijkt tevens dat het PI steeds ontstaat vanuit een intrinsieke motivatie en dat wordt samengewerkt met partners op basis van vertrouwen. De persoonlijke motivatie vormt voor PI's de belangrijkste prikkel om contacten met hun beneficiënten te onderhouden. De empirie toont aan dat PI's veel overleg voeren met beneficiënten en afstemming zoeken over zowel de wensen en behoeften van beneficiënten als de mogelijkheden van PI's om daaraan tegemoet te komen. De literatuur voorspelt dat belangen van beneficiënten vaak eenzijdig door het PI worden ingeschat (§2.2). Uit de empirie blijkt echter dat PI's trachten zich actief rekenschap te geven van de behoeften van beneficiënten en wijzigingen in hun omgeving. Het feit dat zij daarin niet voldoende lijken te slagen neemt niet weg dat dit vanuit het PI wel wordt nagestreefd. Uit de literatuur en empirie blijkt dat het PI ook veel tijd investeert in contacten met donoren, zij het minder dan de contacten met beneficiënten. Veel private donoren zijn afkomstig uit het persoonlijke netwerk van PI-medewerkers en voelen zich sociaal betrokken bij het PI. Het PI communiceert met de private donoren zowel op directe als indirecte wijze: er zijn steeds actuele websites, er worden

nieuwsbrieven verspreid en veel PI's organiseren periodiek persoonlijke contactmomenten, waarbij het PI zich richting deze stakeholdergroep verantwoordt. Met institutionele donoren bestaat een meer professionele relatie, maar hier gelden eveneens duidelijke momenten van afstemming van interventies. Voor alle donoren geldt: wanneer activiteiten van het PI niet aansluiten bij hun behoeften zullen zij niet aan het PI doneren of fondsen vrij maken. Uit de empirie blijkt dat PI's steeds voldoende succesvol zijn in het op peil houden van hun resources. Het feit dat enkele PI's in dit onderzoek een groeiende druk ervaren op de resources, maar er desondanks in slagen om deze resources in voldoende mate te genereren, toont aan dat zij blijven aansluiten bij de behoeften en belangen van deze stakeholdergroep.

Op basis van de empirie kan propositie 2 niet worden ondersteund. Hoewel PI's er niet altijd in slagen om zich rekenschap te geven van wijzigingen in hun stakeholderomgeving en –behoeften, vertonen zij naar beide stakeholdergroepen structureel gedrag waaruit het zoeken naar afstemming blijkt.

4.4.3 PI's zullen geen remedies toepassen die specifiek zijn gericht op het behoud van aansluiting van de missie bij de behoeften van haar donoren of beneficiënten (P3)

Uit de empirie blijkt dat stakeholdermanagement richting beide stakeholdergroepen het belangrijkste beheers- en managementinstrument vormt waarmee PI's hun organisatie besturen. Missiedrift die een dominante hoofdoorzaak heeft in een disbalans in de betrokkenheid van stakeholders bij besluitvorming en verantwoording in het PI komt niet voor. Uit de empirie blijkt dat de PI's actief zelf zoeken naar afstemming en overleg met stakeholders, met lokale partners, organisaties en kennisinstellingen. PI's gaan zelf op bezoek bij beneficiënten en spreken met hen. Richting donoren bieden zij proactief informatie en transparantie over hun activiteiten middels bijvoorbeeld websites, nieuwsbrieven periodieke inhoudelijke en financiële verslagen.

Op basis van de empirie kan propositie 3 niet worden ondersteund. Actieve en proactieve vormen van stakeholdermanagement vormt voor PI's het belangrijkste instrument dat zij structureel inzetten om aansluiting bij behoeften van haar stakeholdergroepen te behouden.

5 CONCLUSIE

In Nederland is een grote groep Particuliere Initiatieven (PI's) actief, kleine non-profit organisaties die ontwikkelingssamenwerking als hoofddoel hebben (Brok & Bouzoubaa, 2005; Kinsbergen & Schulpen, 2009). Binnen de praktijk van deze PI's was de vraag actueel hoe zij bij het uitvoeren van hun activiteiten de balans konden bewaren tussen eisen en belangen van de verschillende betrokken stakeholdergroepen. In dit onderzoek is deze balansvraag vertaald in een vraag naar oorzaken en remedies van missiedrift. Om inzicht te krijgen in de werking van missiedrift binnen Particuliere Initiatieven (PI's) en om PI's een advies aan te reiken over de wijze waarop zij missiedrift kunnen tegengaan of corrigeren is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

Wat veroorzaakt missiedrift bij Particuliere Initiatieven en hoe kunnen Particuliere Initiatieven missiedrift tegengaan of corrigeren?

Omdat er nog geen onderzoek bekend was naar missiedrift binnen PI's is besloten om deze vraag middels kwalitatief explorierend onderzoek te beantwoorden. Hiertoe is eerst een uitgebreide literatuurstudie verricht om kenmerken van PI's en oorzaken en remedies van missiedrift te inventariseren. Ten aanzien van non-profits wordt missiedrift in hoofdzaak verklaard vanuit 4 theoretische perspectieven, zowel afzonderlijk als gecombineerd: de agency theorie, resource dependence theorie, institutionele theorie en stakeholdertheorie. Om vervolgens kenmerken van PI's te kunnen koppelen aan kenmerken van missiedrift vanuit de 4 theoretische perspectieven en om te kijken of eventuele verschillen tussen PI's konden worden geduid zijn PI's ingedeeld in 4 groepen. Hierbij is een praktische vertaling van de organisatietypering van Vishwanatan (2016) toegepast en zijn drie proposities geformuleerd die middels een uitgebreid casestudy onderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews in de praktijk zijn getoetst. De uitkomsten geven antwoord op deelvraag 3:

Welk theoretisch perspectief verklaart missiedrift binnen Particuliere Initiatieven het best?

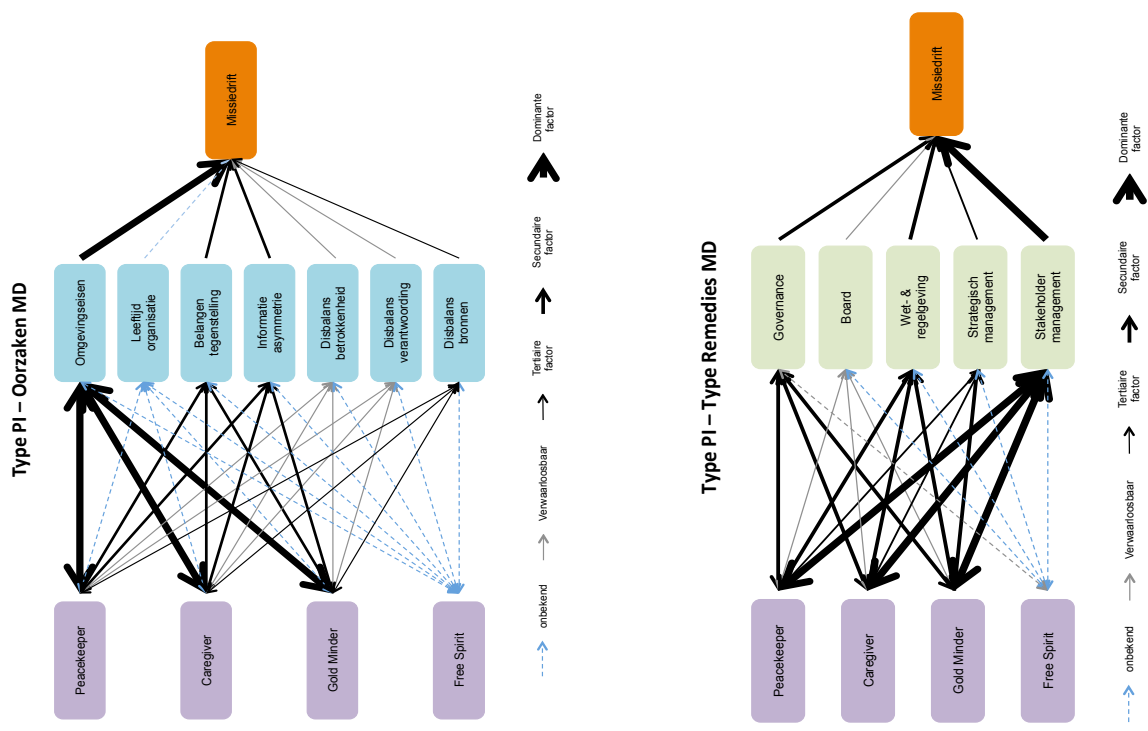
Na analyse van de diepte-interviews bleek de in dit onderzoek gebruikte steekproef een scheve verdeling te vertonen in de mate waarin de vier organisatietypen, naar een praktische vertaling van Vishwanatan (2016) op basis van *involvement*, in het onderzoek waren vertegenwoordigd. Eén type bleek niet in de steekproef te zijn vertegenwoordigd. Wanneer was uitgegaan van de theoretische vertaling van Vishwanatan (2016) op basis van *involvability*, zou sprake zijn geweest van een meer evenredige verdeling van organisatietypen binnen de steekproef. Echter, zowel bij een verdeling op basis van *involvability* als de gekozen indeling op basis van *involvement* zijn tussen groepen geen verschillen te zien in de oorzaken van missiedrift en zijn slechts nuanceverschillen te zien in de wijze waarop de organisatie missiedrift tracht te voorkomen. Op basis van de gekozen verdeling, en daarbinnen de verdeling van voorbeelden van missiedrift, kunnen mogelijke verschillen in oorzaken en remedies van missiedrift tussen de organisatietypen in dit onderzoek niet empirisch worden onderbouwd. Conclusies zijn derhalve geformuleerd op basis van de totale responsgroep en het totale aantal voorbeelden van missiedrift.

Uit de empirische bevindingen kan worden geconcludeerd dat omgevingsfactoren voor de PI's het meest frequent een zelfstandige dominante rol spelen in het ontstaan van missiedrift. In veel gevallen ligt hier in de eerste plaats een verschil in normen en waarden (sociaal-culturele factoren) tussen PI en beneficiënt aan ten grondslag. Aanvullend spelen hierbij vaak ook andere omgevingsfactoren uit het beneficiëntland, een rol, waaronder snel stijgende prijzen (marktfactoren) en langs elkaar functionerende lokale overheden of organisaties (politieke factoren). De meest voorkomende hoofdoorzaken voor missiedrift binnen de PI's sluiten daarmee aan bij het institutionele perspectief. Anderzijds gold voor alle PI's in het onderzoek dat het toegepaste beheers- en managementinstrumentarium pas in derde instantie aansluit bij het institutionele perspectief. Uit de empirische bevindingen kan tevens worden geconcludeerd dat de combinatie van doelincongruentie en informatie asymmetrie een tweede zelfstandige dominante factor vormt in het ontstaan van missiedrift binnen de PI's. Hoofdoorzaken voor missiedrift binnen de PI's sluiten daarmee in tweede instantie aan bij het agency perspectief. Agency factoren vormen minder vaak een hoofdoorzaak voor missiedrift dan omgevingsfactoren. Het door de PI's in het onderzoek toegepaste beheers- en managementinstrumentarium sluit het minst aan bij het agency perspectief.

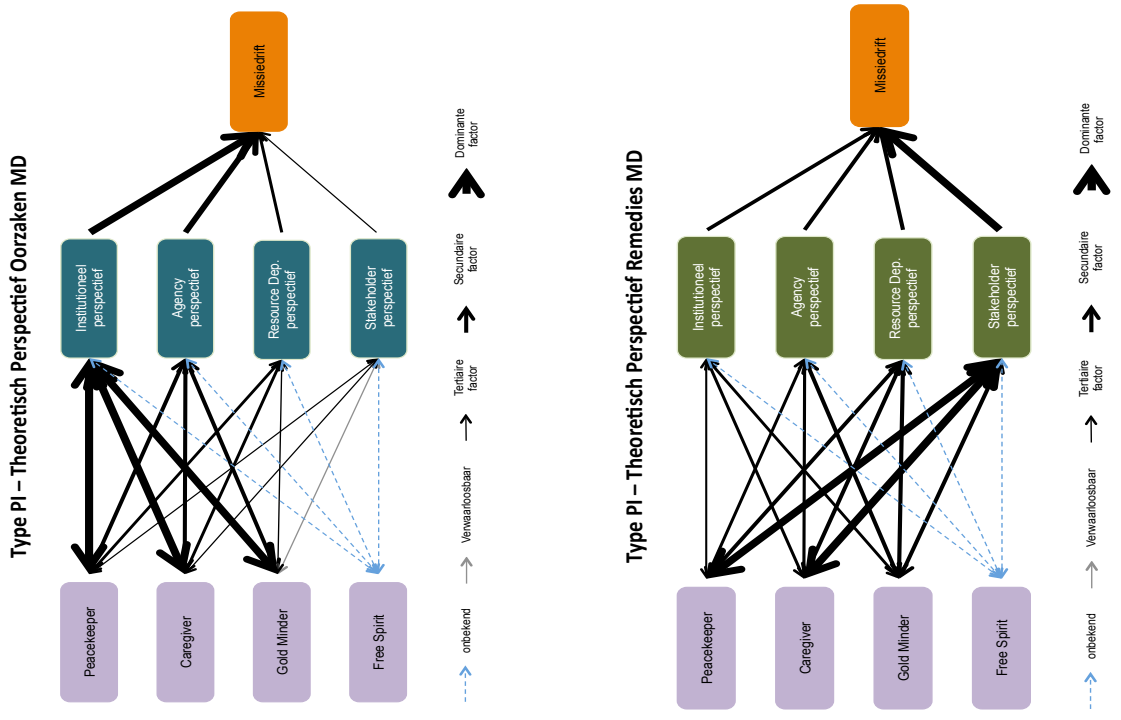
De empirie toont aan dat het toegepaste beheers- en managementinstrumentarium voor alle PI's sterk aansluit bij het resource dependence perspectief. Bij het ontstaan van missiedrift vormt

een gebrek aan resources, een disbalans in het belang van resources of een lastige toegang tot resources in geen enkel PI een hoofdoorzaak. Een disbalans in resources vormt in enkele gevallen een medeoorzaak bij het uitbreiden van missiedrift, wanneer deze vanuit andere hoofdoorzaken is ontstaan. Omdat resource factoren in de praktijk wel een rol kunnen spelen bij het zich voordoen van missiedrift, maar geen dominante hoofdoorzaak vormen, kan het resource dependence perspectief in derde instantie een verklaring vormen voor het ontstaan van missiedrift. Uit de empirische bevindingen blijkt ook dat factoren die direct en alleen aan het stakeholderperspectief zijn gerelateerd in geen enkel geval een dominante of secundaire oorzaak vormden voor het ontstaan van missiedrift bij PI's. De empirie toont tevens aan dat het toegepaste beheers- en managementinstrumentarium voor alle PI's het meest aansluit bij het stakeholderperspectief. Alle PI's blijken voortdurend een sterk stakeholdermanagement te voeren.

Wanneer de empirische beelden van oorzaken en remedies tegen missiedrift worden gecombineerd kan worden vastgesteld dat missiedrift vooral in het theoretische perspectief ontstaat waarop door de PI's in geringe mate wordt gemanaged: het institutionele perspectief. Anderzijds ontstaat missiedrift binnen de PI's het minst in het theoretische perspectief waarop door de PI's het meest wordt gemanaged: het stakeholder perspectief. Missiedrift ontstaat in tweede instantie binnen het theoretisch perspectief van het minst wordt gemanaged: het agency perspectief en in derde instantie vanuit resource dependence perspectief: daarop wordt doorgaans in 2^e instantie sterk gemanaged. Figuren 5.1 en 5.2 bieden een visuele weergave van de mate waarin factoren vanuit de 4 theoretische perspectieven in sterkere of geringere mate een rol spelen bij het ontstaan en tegengaan van missiedrift binnen de PI's. Omdat dominante oorzaken voor missiedrift zijn toe te wijzen aan twee theoretische perspectieven zouden PI's hun management- en beheersactiviteiten sterker dienen in te richten vanuit die twee perspectieven. In de eerste plaats zouden PI's hun externe legitimiteit in beneficiëntomgeving dienen te versterken. Dit kan bijvoorbeeld door het socialiseren van medewerkers ter plaatse of het zoeken van verbinding met lokale politieke en/of juridische netwerken ter plaatse. Daarnaast dienen PI's zich sterker te richten op het structureel versterken van hun monitorings- en controle mechanismen, bijvoorbeeld door het vastleggen van eenduidige afspraken en voortdurend verifiëren dat alle betrokkenen deze op eenzelfde wijze interpreteren en nastreven. Ook zouden PI's zich meer bewust moeten worden van de mogelijkheid dat stakeholders zich opportunistisch kunnen gedragen en daarmee de missie en doelen van het PI in gevaar kunnen brengen.



Figuur 5.1 PI's: oorzaken & remedies missiedrift. ©fjsimons



Figuur 5.2 PI's: importantie oorzaken & remedies missiedrift naar theoretisch perspectief. ©fjsimons

6 DISCUSSIE

6.1 Discussie

Wanneer de onderzoeksresultaten uit de empirie worden vergeleken met de verschillende theoretische voorspellingen omtrent missiedrift valt in de eerste plaats op dat Particuliere Initiatieven (PI's) aangeven weinig tot geen missiedrift te ervaren. In enkele cases was het moeilijk om voorbeelden van missiedrift op te tekenen en in één case bleken voorbeelden van missiedrift afwezig. Oorzaken hiervoor zouden kunnen liggen in de open wijze waarop interviews zijn vormgegeven, of in het geven van sociaal wenselijke antwoorden door respondenten. Naar missiedrift wordt nauwelijks waardeneutraal gekeken en vaak wordt missiedrift geassocieerd als negatieve ontwikkeling (Minkoff & Powell, 2006; Man, 2013). Vanuit die positie is het mogelijk dat PI bestuursleden, vanuit hun persoonlijke band met het onderwerp en hun beneficiënten, het afwijken van een missie als persoonlijk falen beschouwen en eerder geneigd zijn om te vertellen over hun successen. Er kan dus sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden. De literatuur stelt dat PI's hun activiteiten vooral vanuit eigen inzichten vormgeven, waarbij niet zozeer het blijvend aansluiten bij de missie centraal staat, maar eerder de eigen intrinsieke motivatie van initiatoren en bestuursleden (Kinsbergen & Schulpen, 2009). Er lijkt ook nog iets anders te spelen. In tegenstelling tot Schulpen en Kinsbergen (2012) die juist spreken van concrete doelen, blijkt uit de empirie van dit onderzoek dat de missiestatements van de PI's breed en weinig concreet zijn geformuleerd. Hoe concreter een missie en doelen zijn geformuleerd, hoe makkelijker het is om afwijkingen te traceren. De wijze waarop missie en doelen bij respondenten binnen dit onderzoek zijn geformuleerd maken het lastiger om missiedrift te ervaren: binnen een breed geformuleerde missie kunnen veel activiteiten worden ondergebracht. In dit onderzoek is in 3 voorbeelden sprake van missiedrift waarbij de missie zelf in het geding is: in alle gevallen betrof het noodhulp. Overige voorbeelden van missiedrift hebben steeds betrekking op het niet, niet volledig of tijdig behalen van projectdoelen. Het betrof doorgaans projecten die plaatsvonden binnen de algemene missie van het PI en die door het bestuur van het PI als passend binnen de missie werden aangeduid. Aansluitend bij de dominante hoofdoorzaak van missiedrift blijkt uit de empirie dat bij PI's vaker sprake is van incrementele verschuiving van doelen, veroorzaakt door externe factoren, dan van een actieve herformulering of vervanging van doelen (Tremblay-Boire, 2011). Hoewel in dit onderzoek de duiding van het type missiedrift niet aan de orde was zou ook het type missiedrift mogelijk een verklaring kunnen bieden voor de geringe ervaring van missiedrift door PI's. Missiedrift lijkt hen incrementeel te overkomen.

Wanneer de resultaten van empirie en theorie worden vergeleken lijkt het logisch dat hoofdoorzaken voor het ontstaan van missiedrift binnen PI's vooral liggen in omgevingsfactoren binnen beneficiëntland. Uit onderzoek van Kinsbergen (2014) en Kinsbergen en Schulpen (2013) bleek dat hoewel PI's actief zijn in meerdere, soms tegenstrijdige sociaal-culturele, technische en politieke omgevingen, het PI bestuur in de praktijk vooral denkt en handelt vanuit Nederlands perspectief. PI's maken weinig gebruik van mogelijkheden om hun invloed in beneficiëntland effectief te versterken. Een verklaring hiervoor kan zijn dat PI's vasthouden aan en werken vanuit hun eigen persoonlijke inzichten (Kinsbergen & Schulpen, 2009). PI's blijken daarnaast niet geneigd om actief te werken aan het versterken van hun invloed en daarmee externe legitimiteit binnen organisaties waarvan zij afhankelijk zijn, bijvoorbeeld door politieke lobbyactiviteiten, regelmatig overleg met lokale overheden of beslissers, het aansluiten bij lokale kennisnetwerken of bij een breed gedragen lokaal sociaal of politiek doel. PI's vragen eerder aanpassingen van de lokale omgeving aan hun organisatie dan dat zij zich zelf effectief aan de lokale omgeving aanpassen (Kinsbergen, 2014; Kinsbergen & Schulpen, 2013). Hoewel beneficiënten doorgaans goed benaderbaar en kenbaar zijn blijkt communicatie met hen en lokale partners vaak lastig. Geografische afstand en beperkte

communicatiemogelijkheden zijn hierin een factor. Ook dat draagt ertoe bij dat het aanpassen aan lokale omstandigheden voor PI's vaak moeizaam verloopt.

Een volgend opvallend onderzoeksresultaat is dat missiedrift bij PI's in de praktijk niet ontstaat vanuit oorzaken die aan het stakeholderperspectief kunnen worden toegeschreven. Vanuit de literatuur zou een ander beeld te verwachten zijn: PI's zouden vooral interventiemethoden hanteren waarbij sprake is van een laag lokaal ownership (Kinsbergen, 2014), ofwel een geringe betrokkenheid van beneficiënten bij vormgeving en implementatie van projecten. De empirie binnen dit onderzoek laat een afwijkend beeld zien. Hoewel uit de empirie blijkt dat beneficiënten en donoren doorgaans geen formele beslissingsbevoegdheid hebben in het PI vormt stakeholdermanagement naar beide stakeholdergroepen de belangrijkste factor waarop PI's hun management- en beheersactiviteiten baseren. Beide stakeholdergroepen blijken goed kenbaar en benaderbaar en er wordt met beide stakeholdergroepen ook daadwerkelijk en actief door de PI's gecommuniceerd. Er is een verschil in de wijze waarop PI's donoren en beneficiënten bij besluitvorming en verantwoording betrekken. In de besluitvorming spelen donoren een ondergeschikte rol, waar beneficiënten regelmatig worden geconsulteerd. Daarnaast zijn beneficiënten vrijwel steeds betrokken bij projectuitvoering en projectverantwoording. PI's werken hiermee actief aan het steeds behouden van aansluiting bij de behoeften van beneficiënten. Een reden voor het afwijken van resultaten binnen dit onderzoek van de theorie zou kunnen liggen in de representativiteit van de onderzochte deelpopulatie voor de gehele populatie. Alle deelnemers aan het onderzoek ressorteren onder koepelorganisatie Partin. Zij vertegenwoordigt tussen 2 en 4,7% van de Nederlandse PI's (Bouzoubaa & Brok, 2005; Voorst 2005). Mogelijkerwijs vormen leden van Partin geen voldoende representatieve dwarsdoorsnede van de populatie Nederlandse PI's waarop eerder onderzoek van Kinsbergen (2014) is gebaseerd. Wellicht zijn Partin-leden meer gericht op samenwerking en afstemming en is hun lidmaatschap van een koepelorganisatie daarvoor exemplarisch. Mogelijk vallen Partin-leden binnen een cluster waarin een type interventies centraal staat dat zich kenmerkt door een hoge lokale stakeholderbetrokkenheid. In vervolg hierop lijkt het feit dat missiedrift binnen PI's nauwelijks aansluit bij factoren die toe te schrijven zijn aan het resource dependence perspectief eveneens te verklaren uit het DNA van de PI's in dit onderzoek. Hoewel enkele PI's een groeiende druk ervaren op de toegang tot en bereikbaarheid van financiële resources slagen alle PI's er steeds in deze resources tijdig veilig te stellen. De beschikking over resources is voorwaardelijk voor het kunnen uitvoeren van projecten en PI's zorgen steeds dat de benodigde resources op papier zijn gedekt en verzilverd voordat wordt gestart met de uitvoering van een project. In projectplanning en communicatie met beneficiënten wordt hiermee rekening gehouden. Deze werk- en denkwijze wordt ondersteund door onderzoek van Bouzoubaa & Brok, 2005), waaruit blijkt dat PI's effectief zijn in het verkrijgen van alternatieve resources.

De prominente plaats die factoren innemen die toe te schrijven zijn aan het agency perspectief bij het ontstaan van missiedrift binnen PI's mag zowel verrassend als logisch worden genoemd. In de literatuur bestaat discussie over de toepasbaarheid van het agency perspectief: er wordt getwijfeld aan de verklaringskracht van deze theorie binnen non-profits (Park et al., 1996; Miller, 2002; Vishwanatan, 2016). Uit de empirie blijkt dat een tweede dominante oorzaak voor het ontstaan van missiedrift binnen PI's ligt in doelincongruentie en informatie asymmetrie. Concreet is er in de voorbeelden dan vaak sprake van corruptie of malversaties aan beneficiëntzijde, hoewel malversaties ook binnen de board van PI's zelf blijken voor te komen. Monitorings- en evaluatiemechanismen binnen het PI blijken nauwelijks vastgelegd, structureel te worden toegepast of te worden herzien. Toegepaste monitorings- en evaluatie activiteiten vinden doorgaans plaats op basis van ANBI verplichtingen of op basis van een door een institutionele donor opgeworpen verplichting. Echter, hierbij worden vooral output en concrete resultaten gemonitord en niet de organisatie- en besluitvormingsprocessen van de board: governance mechanismen om het functioneren van PI-bestuur, intern of extern, te controleren ontbreken. Ook wordt niet altijd rationeel gekozen voor

activiteiten die expliciet bijdragen aan de organisatiemissie en slechts in uitzonderlijke gevallen lijken stakeholders of agenten door het PI voor hun activiteiten te worden betaald. Uit de empirie blijkt dat het bestuur van het PI richting haar stakeholders en samenwerkingspartners steeds handelt vanuit een intrinsieke sociale motivatie, waarin een persoonlijke band met beneficiënten vaak leidend is. Eerder onderzoek (Kinsbergen, 2014; Schulpen & Kinsbergen, 2012) bevestigt dit. Remedies binnen het agency perspectief zijn vooral gebaseerd op wantrouwen en controle en gaan daarmee lijnrecht in tegen het DNA van het PI: vertrouwen. En hoewel agency mechanismen herkenbaar zijn bij het ontstaan van missiedrift lijkt juist op dit punt de agency theorie geen verklaring te kunnen bieden. De agency theorie is invloedrijk en wordt toegepast binnen zowel de profit, hybride en non-profit sector (Brody 1996; Eisenhardt, 1989; Van Slyke, 2007). Tegelijk is de theorie ook controversieel. Het belangrijkste punt van kritiek uit de organisatieliteratuur en ethiek is dat zij leunt op een eenzijdig, negatief mensbeeld (Corbey, 2010; Van Slyke, 2007). Loyaliteit, trots en identificatie met de missie en doelen van de organisatie door de agent worden in de theorie genegeerd, evenals opportunistisch gedrag door de principaal. De agency theorie leunt zwaar op de extrinsieke motivatietheorie, ook wel de 'karot' (incentive contracting) en 'stick' (monitoring)-benadering genoemd (Corbey, 2010). Factoren die bijdragen aan intrinsieke motivatie, waaronder participatie in besluitvorming, verantwoordelijkheid, mogelijkheden voor persoonlijke groei, grotere vrijheid en diversiteit in werkzaamheden, worden in de agency theorie buiten beschouwing gelaten (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). En het is juist die intrinsieke motivatie en persoonlijke band met beneficiënten die het werk van PI's karakteriseert. Vanuit de sociologie en psychologie is de stewardship theorie ontwikkeld als management alternatief voor de agency theorie. Het mensbeeld van de stewardshiptheorie gaat uit van altruïsme in plaats van egoïsme, waarbij doelen van de steward congruent zijn met die van principalen en andere stakeholders. Vanuit dit idee zou de steward, met het nastreven van de organisatiedoelen indirect zijn eigenbelang dienen en daarom zou hij – in lijn met de principaal – een intrinsieke motivatie hebben om een neutrale risicohouding aan te nemen. In plaats van monitoring en incentives wordt de relatie tussen steward en principaal gekenmerkt door vertrouwen. Vanuit de rol die vertrouwen speelt in zowel de stewardship theorie als de praktijk van PI's zou dit perspectief mogelijk passender zijn als verklaring voor het ontstaan van missiedrift dan de agency theorie. In de literatuur is tot op heden weinig empirisch onderzoek verricht naar de stewardship theorie (Corbey, 2010). Daarnaast is in de literatuur de theorie nog nauwelijks gekoppeld aan missiedrift. Hawkings (2014) vormt hierin een uitzondering.

Binnen dit onderzoek, ten slotte, blijken er in de empirie met betrekking tot oorzaken en remedies van missiedrift nauwelijks verschillen te bestaan tussen de vier organisatietypen van Vishwanatan (2016). Dit geldt zowel wanneer de PI's worden ingedeeld op basis van *involvability* als op basis van de praktische vertaling daarvan: *involvement*. Dit zou erop kunnen wijzen dat in het onderzoek niet de juiste constructen zijn gebruikt om missiedrift te meten of dat de operationalisering van de nominale constructen om missiedrift te meten tekort schiet. Dat lijkt echter niet waarschijnlijk, omdat constructen zijn vastgesteld op basis van eerder empirisch onderzoek en onderzoeksdata via triangulatie zijn geverifieerd. Het geringe verschil in uitkomst tussen de 4 organisatietypen zou ook kunnen worden toegeschreven aan de wijze waarop het model van Vishwanatan (2016) kan worden geoperationaliseerd en naar de praktijk kan worden vertaald. Bij het vaststellen daarvan is de praktijksituatie steeds voorwaardelijk voor de mogelijkheid tot betrokkenheid van stakeholders. De basis waarop deze vertaling plaatsvindt lijkt eenzijdig en weinig recht te doen aan de complexiteit van het individuele PI in de praktijk. Vishwanatan (2016) laat veel factoren buiten beschouwing die binnen PI's in de praktijk een rol blijken te spelen bij de mate waarin en wijze waarop stakeholders worden kunnen worden betrokken. Zo gaat zij er vanuit dat stakeholders identificeerbaar zijn als zij een een-op-een relatie hebben met de non-profit. In de praktijk van de PI's blijken stakeholders ook goed identificeerbaar te zijn zonder zo'n een-op-een relatie: grote groepen beneficiënten kunnen bijvoorbeeld effectief door lokale organisaties worden vertegenwoordigd en grote groepen donoren

blijken zich ook betrokken te voelen zonder dat er een directe relatie met de non-profit bestaat. En hoewel de benaderbaarheid van beneficiënten wegens de geografische afstand volgens Vishwanatan (2016) klein zou zijn, blijkt in de praktijk dat PI's deze afstand overbruggen door frequente communicatie met behulp van moderne technologie in combinatie met periodieke bezoeken aan beneficiënten. Het verschil tussen de theoretische involvability en praktische involvement wordt hiermee diffuus. Dit blijkt ook wanneer de praktische uitwerking van beide wordt vergeleken. In de cases blijkt er dan een verschil in uitkomst te zijn: op basis van involvability zouden cases voornamelijk ingedeeld worden in het cluster gold minders, terwijl zij op basis van involvement vooral in het cluster caregivers worden geclassificeerd. In verschillende cases bleek ook dit algemene beeld van de organisatie, zowel op basis van involvement als involvability, niet aan te sluiten bij praktijksituaties en het gedrag van het PI rondom missiedrift: waar de indeling dan van zowel involvability als involvement wees op het type gold minder, bleken praktijksituaties bij missiedrift sterk te wijzen op het type caregiver. Blijkbaar zijn er binnen één organisatie in de praktijk tegelijk kenmerken van meerdere organisatietypen te zien. Dat kan betekenen dat PI's niet slechts tot één maar tot meerdere clusters tegelijk zouden kunnen behoren, afhankelijk van een praktijksituatie. Een verdere uitwerking van het model van Vishwanatan (2016), waarbij een schaal wordt geconstrueerd die de involvement en involvability meet op basis van meerdere factoren dan de huidige 3 lijkt hierbij gewenst. Het gedrag van PI's zou hierbij in longitudinaal onderzoek kunnen worden beoordeeld.

Tegelijk moeten wij ook realistisch blijven over de mate waarin wij het gedrag van PI's en andere non-profits kunnen duiden en in een model kunnen vatten. Smith (1997) stelt in dit verband dat hetgeen wij weten over non-profits te vergelijken is met hetgeen wij weten over de sterren aan de hemel: we kunnen een deel ervan zien, beschrijven en interpreteren. Maar over een groot deel ervan weten we niets, net als over de donkere materie er omheen. Niet alleen kunnen wij niet alles kennen, maar binnen hetgeen wij weten zijn wij beperkt door onze bounded rationality.

6.2 Limitaties

Het uitvoeren van onderzoek door middel van case studies, kent meerdere limitaties. In de eerste plaats zorgde het korte tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek werd uitgevoerd dat er slechts ruimte was voor een beperkt aantal case interviews. Hierdoor is sprake van een beperkte externe validiteit en betrouwbaarheid van resultaten. Dit maakt het generaliseren van uitspraken en conclusies moeilijk (Verschuren et al., 2000; Dul et al., 2008). Middels het uitvoeren van een cross-case analyse wordt deze limitatie beperkt. Hierbij aansluitend kunnen de primaire data, door hun retrospectieve aard, onderhevig zijn aan een participatiebias. Mogelijk interpreteerden respondenten ervaringen en bevindingen nu anders dan toen zij daadwerkelijk speelden.

Een volgende beperking is dat het niet duidelijk is in hoeverre de totale steekproefpopulatie, alle leden van een koepelorganisatie, representatief is voor de gehele populatie PI's. De gekozen steekproefpopulatie en de aselechte steekproef daarbinnen leiden daarmee tot een beperking van de externe validiteit van het onderzoek (Verschuren et al., 2000).

Een derde limitatie in het onderzoek is dat de operationalisering van de organisatietypologie van Vishwanatan (2016) in de praktijk niet lijkt te zijn geslaagd. Er was sprake van een scheve verdeling binnen de respondentengroep. Hierdoor is het niet mogelijk om uitspraken te doen over de verschillende organisatietypen en deze te koppelen aan bepaalde oorzaken en remedies van missiedrift.

6.3 bijdrage praktijk

Dit onderzoek biedt PI's praktische inzichten over de wijze waarop missiedrift ontstaat en kan worden tegen gegaan. Omdat dominante oorzaken voor missiedrift binnen PI's zijn toe te wijzen aan twee theoretische perspectieven zouden PI's hun management- en beheersactiviteiten sterker dienen in te richten vanuit die twee perspectieven. De resultaten van dit onderzoek bieden beleidsmakers en belangenvertegenwoordigers van PI's handvatten in de voorlichting aan hun stakeholders over het bewaren van hun balans tussen stakeholdergroepen. Aan PI's en hun stakeholders bieden de resultaten handvatten om missiedrift in de praktijk te herkennen en te reduceren. In box 6.1 zijn enkele tips voor PI's weergegeven om missiedrift te voorkomen.

- Zorg voor een heldere, eenduidige omschrijving van missie en doelen: afwijkingen kunnen zo gemakkelijker worden getraceerd en er kan eerder op worden geanticipeerd.
 - ✓ Zorg ervoor dat alle projectmedewerkers de missie en doelen kennen.
- Zorg voor versterking van de externe legitimiteit van de organisatie in de omgeving van beneficiënten, bijvoorbeeld middels:
 - ✓ Het creëren van commitment door gerichte selectie van medewerkers ter plaatse: sluiten competenties van lokale medewerkers voldoende aan bij de projectvereisten;
 - ✓ Het creëren van commitment door gerichte socialisatie van medewerkers ter plaatse door training of stage;
 - ✓ het zoeken van contacten en verbinding met lokale politieke en/of juridische netwerken;
 - ✓ het zoeken van aansluiting bij en samenwerking met kennisnetwerken ter plaatse.
- Blijf vasthouden aan het werken vanuit vertrouwen, maar creëer binnen de organisatie een bewustzijn van de mogelijkheid dat stakeholders zich opportunistisch kunnen gedragen en daarmee de missie en doelen van het PI in gevaar kunnen brengen.
- Zorg voor een structurele versterking en hantering van monitorings- en controle mechanismen door de board:
 - ✓ Leg governance en controle mechanismen vast, inclusief interne of externe beoordeling van het functioneren van het PI-bestuur;
 - ✓ Maak eenduidige afspraken met beide stakeholdergroepen, leg deze vast en verifieer dat alle betrokkenen de afspraken gelijk interpreteren.
 - ✓ Breng samen met stakeholders vooraf risico's in kaart die in de uitvoering van projecten tot missiedrift kunnen leiden, formuleer gezamenlijk mogelijke oplossingen;
 - ✓ Plan een periodieke verificatie van projectvoortgang, zowel op output als proces, en herijk daarbij steeds de risico's en mogelijke oplossingen;

Box 6.1. *Tips om missiedrift te voorkomen.*

6.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek

De empirie lijkt er op te wijzen dat PI's zich binnen meerdere clusters tegelijk kunnen bevinden in het model van Vishwanatan (2016). Het huidige model is statisch en biedt onvoldoende mogelijkheid tot praktische operationalisering. Onderzoek zou daarom gericht kunnen zijn op een versterking van deze praktische operationalisering, bijvoorbeeld door het construeren van een meer kwantitatieve schaal op basis waarvan zowel involvability als involvement kunnen worden gemeten. Het gedrag van PI's zou hierbij in longitudinaal onderzoek kunnen worden gemeten en vergeleken. Niet alleen kan zo het model van Vishwanatan (2016) worden verfijnd, ook kan dergelijk onderzoek bijdragen aan een verklaring tussen het verschil dat momenteel tussen theorie (involvability) en praktijk (involvement) wordt gesignaleerd.

Hoewel uit de empirie blijkt dat missiedrift binnen PI's vooral wordt veroorzaakt door omgevingsfactoren, is de mate waarin deze omgevingsfactoren hiertoe bijdragen, zowel afzonderlijk als in samenhang, niet in kaart gebracht. Ook is in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende ontwikkelingsomgevingen waarbinnen PI's actief zijn. Middels kwantitatief onderzoek kan de mate waarin verschillende omgevingsfactoren samenhangen bij het ontstaan van missiedrift in kaart worden gebracht, waarbij mogelijk ook een koppeling kan worden gemaakt tussen het type missiedrift en deze omgevingsfactoren.

Een belangrijke verklaring voor het ontstaan van missiedrift lijkt naast omgevingsfactoren te liggen in doelincongruentie. Het negatieve mensbeeld dat hieraan ten grondslag ligt sluit echter niet aan bij het praktijkbeeld van PI's: zij blijken vooral gericht op altruïsme in plaats van egoïsme, waarbij doelen van de steward congruent zijn met die van principalen en andere stakeholders. Vanuit de rol die vertrouwen speelt in zowel de stewardship theorie als de praktijk van PI's zou dit perspectief mogelijk passender zijn als verklaring voor het ontstaan van missiedrift dan de agency theorie. In de literatuur is tot op heden weinig empirisch onderzoek verricht naar de stewardship theorie (Corbey, 2010). Daarnaast is in de literatuur de theorie nog nauwelijks gekoppeld aan missiedrift. Hawkins (2014) vormt hierin een uitzondering. Het verdient daarom aanbeveling de koppeling met missiedrift binnen PI's te onderzoeken vanuit een stewardship perspectief.

REFERENTIES

Literatuur

- Abraham, A. (2006). *Financial management in the nonprofit sector - A mission-based approach to ratio analysis in membership organizations*.
- Abrahamson, E., & Park, C. (1994). 'Concealment of negative organizational outcomes - An agency theory perspective', *Academy of management Journal*, 37(5): 1302-1334.
- Abzug, R., & Webb, N. J. (1999). 'Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4): 416-431.
- Anderson, E. (2008). 'The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis', *Marketing Science*, 27(1): 70-84.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Aubert, C., de Janvry, A., & Sadoulet, E. (2009). 'Designing credit agent incentives to prevent mission drift in pro-poor microfinance institutions', *Journal of Development Economics*, 90(1): 153-162.
- Axelrod, N. R. (1994). 'Board leadership and board development', *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, 119-136.
- Barney, J. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of management*, 17(1): 99-120.
- Bart, C. K. (1998). 'Mission matters', *The CPA Journal* 68(8): 56.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). 'Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations', *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.
- Bekkers, R. H. F. P. (2013). *De maatschappelijke betekenis van filantropie*. Faculteit Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit van Amsterdam.
- Bennett, R., & Savani, S. (2011). 'Surviving mission drift - How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage', *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2): 217-231.
- Berg, E. Van den, & Goede, I. de (2012). *Particuliere initiatieven in ontwikkelingssamenwerking*.
- Birnbaum, P. H. (1985). 'Political strategies of regulated organizations as functions of context and fear', *Strategic Management Journal*, (6): 135-150.
- Blumentritt, T. P., & Nigh, D. (2002). 'The integration of subsidiary political activities in multinational corporations', *Journal of International Business Studies*, (33): 57-77.
- Boeker, W., & Goodstein J. (1991). 'Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition', *Academy of Management Journal*, (34): 805-826.
- Bouzoubaa, H., & Brok, M. (2005). 'Particuliere initiatieven op het gebied van ontwikkelingssamenwerking', *Private Initiatives in the Area of Development Co-operation. Final Report*. Nijmegen: CIDIN Radboud University.
- Brody, E. (1996). 'Agents without principals: The economic convergence of the nonprofit and for-profit organizational forms', *New York Law School Law Review*, 40(3): 547-536.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Campbell, A. (1989). 'Does your organisation need a mission?' *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3): 3-9.

- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). 'The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making', *Academy of Management journal*, 44(4): 639-660.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). 'Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory', *Administrative science quarterly*, 50(2): 167-199.
- Clark, B. R. (1972). 'The organizational saga in higher education', *Administrative science quarterly*, 178-184.
- Clarkson, M. E. (1995). 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', *Academy of management review*, 20(1): 92-117.
- Corbey, M. (2010). 'Agent of Steward? Over mensbeeld en management control', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(10): 487-492.
- Cornforth, C. (2014). 'Understanding and combating mission drift in social enterprises', *Social Enterprise Journal*, 10(1): 3-20.
- Daily, C. M., & Schwenk, C. (1996). 'Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces?', *Journal of Management*, 22(2): 185-208.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). '1 The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control', *The academy of management annals*, 1(1): 1-64.
- David, F. R. (1989). 'How companies define their mission', *Long range planning*, 22(1): 90-97.
- Davis, G. F. (2005). 'Firms and environments', in N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology*, pp. 478-502. New York: Russell Sage Foundation.
- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). 'Toward a Stewardship Theory of Management', *The Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Dekker, P. (2004). 'The Netherlands: from private initiatives to non-profit hybrids and back', in Evers, A., & Laville, J.L. (Eds.).(2004). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Della Fave, L. (1986). 'Toward an Explication of the Legitimation Process', *Social Forces*, 65(2): 476-500.
- Delvetere, S. (2006). *De 4^{de} pijler van de ontwikkelingssamenwerking in Vlaanderen*. Hoger Instituut voor de Arbeid.
- Deutsch, Y. (2005). 'The impact of board composition on firms' critical decisions: A meta-analytic review', *Journal of Management*, 31(3): 424-444.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). 'The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications', *Academy of management Review*, 20(1): 65-91.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Research Methodologie in Business Research*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). 'The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations', *Research in Organizational Behavior*, (34): 81-100.
- Eisenhardt, K. M. (1989). 'Agency theory: An assessment and review', *Academy of management review*, 14(1): 57-74.
- Emerson, R. M. (1962). 'Power-dependence relations', *American sociological review*, 31-41.
- Fama, E. F. (1980). 'Agency Problems and the Theory of the Firm', *The journal of political economy*, 288-307.

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). 'Separation of ownership and control', *The Journal of Law & Economics*, 26(2): 301-325.
- Fligstein, N., & Feeland, R. (1995). 'Theoretical and comparative perspectives on corporate organization', *Annual review of sociology*, 21-43.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). 'Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance', *California management review*, 25(3): 88-106.
- Frey, B. S. (1993). 'Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty', *Economic Inquiry*, 31(4): 663-670.
- Froelich, K. A. (1999). 'Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations', *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3): 246-268.
- Glynn, M. A., & Marquis, C. (2007). 'Legitimizing identities: How institutional logics motivate organizational name choices', *Identity and the modern organization*, 17-34.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). 'Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization', *Organization Science*, 8(6): 593-611.
- Goodpaster, K. E. (1991). 'Business ethics and stakeholder analysis', *Business ethics quarterly*, 1(01): 53-73.
- Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). 'Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change', *Academy of Management Journal*, (34): 306-330.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). 'The population ecology of organizations', *American journal of sociology*, 929-964.
- Hawkins, P. H. (2014). 'Diversity For Nonprofits: Mission Drift Or Mission Fulfillment?', *Journal of Diversity Management (Online)*, 9(1): 41.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). 'Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives', *Academy of Management review*, 28(3): 383-396.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). 'The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change', *Journal of Management studies*, 37(2): 235-256.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). 'Resource dependence theory: A review', *Journal of management*.
- Hodge, M.M., & Piccolo, R.F. (2005). 'Funding source board involvement techniques and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence', *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2): 171-190.
- Ingram, R. T. (2008). *Ten basic responsibilities of nonprofit boards*. BoardSource, Inc.
- Jaquette, O. (2013). 'Why do colleges become universities? Mission drift and the enrollment economy', *Research in higher education*, 54(5): 514-543.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). 'Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach', *Academy of management review*, 26(3): 397-414.
- Jensen, M. (1983). 'Organization theory and methodology', *Accounting Review*, (56): 319-338.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of financial economics*, 3(4): 305-360.
- Jones, M.B. (2007). 'The multiple sources of mission drift', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2): 299-307.
- Jones, K. (2004). 'Mission drift in qualitative research, or moving toward a systematic review of qualitative studies, moving back to a more systematic narrative review', *Qualitative Report*, 9(1): 95-112.

- Jones, T. M. (1995). 'Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics', *Academy of management review*, 20(2): 404-437.
- Keating, E. K., & Frumkin, P. (2003). 'Reengineering nonprofit financial accountability: Toward a more reliable foundation for regulation', *Public Administration Review*, 63(1): 3-15.
- Kinsbergen, S. & Schulpen, L. (2009). 'Taking stock of PIs: the what, why, and how of private initiatives in development', in P. Hoebink (2009) *The Netherlands Yearbook on international Cooperation 2009*, pp. 161-186. Assen: Van Gorcum.
- Kinsbergen & Schulpen (2013). 'From tourist to development worker. Private development initiatives in the Netherlands', *Mondes en développement*, 161(1): 49-62.
- Kinsbergen & Schulpen (2014) Burgerbetrokkenheid bij internationale samenwerking: Lessen voor de participatiemaatschappij, in RMO (ed.) *Nationaal belang in meervoud: Perspectieven op internationale politiek*, pp. 96-111.
- Kinsbergen & Tolsma (2013). 'Explaining monetary donations to international development organisations: a factorial survey approach', *Social Science Research*, (42): 1571-1586.
- Kinsbergen, S. (2014). Behind the pictures: understanding private development initiatives. SI: sn.
- Kinsbergen, S., & Schulpen, L. (2010). *De anatomie van het PI: Resultaten van vijf jaar onderzoek naar particuliere initiatieven op het terrein van ontwikkelingssamenwerking*. Nijmegen: CIDIN.
- Kinsbergen, S., Tolsma, J., & Ruiters, S. (2013). 'Bringing the Beneficiary Closer: explanations for volunteering time in dutch private development initiatives', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1): 59-83.
- Kirk, G., & Beth Nolan, S. (2010). 'Nonprofit mission statement focus and financial performance', *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4): 473-490.
- Kosnik, R. D. (1987). 'Greenmail: A study of board performance in corporate governance', *Administrative science quarterly*, 163-185.
- Kraatz, M. S. (1998). 'Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change', *Academy of management journal*, 41(6): 621-643.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (1996). 'Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change', *American sociological review*, 812-836.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). 'How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence', *Organization Science*, 12(5): 632-657.
- Krug, K., & Weinberg, C. B. (2004). 'Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers', *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3): 325-342.
- LeRoux, K. (2009). 'Managing stakeholder demands balancing responsiveness to clients and funding agents in nonprofit social service organizations', *Administration & Society*, 41(2): 158-184.
- Lester, R. H., Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Cannella, A. A. (2008). 'Former government officials as out-side directors: The role of human and social capital', *Academy of Management Journal*, (51): 999-1013.
- Luoma, P., & Goodstein, J. (1999). 'Research Notes. Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure', *Academy of management journal*, 42(5): 553-563.
- Malatesta, D., & Smith, C. R. (2014). 'Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management', *Public Administration Review*, 74(1): 14-25.
- Man, R., & Hemert, M. van (2006). *Motivatatie en geefgedrag: kleinschalige particuliere initiatieven in de goede doelen branche*. Haarlem: Delphi Fondsen en Ledenwerving-NCDO.
- Man, T. L. (2013). 'Avoiding mission drift: A due diligence Approach', *The Philanthropist*, 25(1): 72-77.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, IIE.: Free Press.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony', *American journal of sociology*, 340-363.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miller, J. L. (2002). 'The board as a monitor of organizational activity: The applicability of agency theory to nonprofit boards', *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4): 429-450.
- Minkoff, D.C., & Powell, W.W. (2006). 'Nonprofit Mission: Constancy, Responsiveness, or Deflection?', In W.W. Powell, & R. Steinberg (Eds.). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2, pp. 591-611. Yale University Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). 'Toward a theory of stakeholder identification and salience - Defining the principle of who and what really counts', *Academy of management review*, 22(4): 853-886.
- Modell, S. (2005). 'Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications', *Management accounting research*, 16(2): 231-254.
- Noor, K. B. M. (2008). 'Case study: A strategic research methodology', *American journal of applied sciences*, 5(11): 1602-1604.
- Oster, S. (1995). 'The mission of the nonprofit organization', *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*, 17-28.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). 'Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics', *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001.
- Park, R., Chait, R. P., Holland, T. P., & Taylor, B. E. (1997). *Improving the Performance of Governing Boards*. American Council on Education/Oryx Press Series on Higher Education. Phoenix: The Oryx Press.
- Pfeffer J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1972). 'Merger as a response to organizational interdependence', *Administrative Science Quarterly*, 382-394.
- Pfeffer, J. (1976). 'Beyond management and the worker: The institutional function of management', *Academy of Management Review*, 1(2): 36-46.
- Phills Jr, J. A. (2005). *Integrating mission and strategy for nonprofit organizations*. Oxford University Press.
- Plochg, T., & Van Zwielen, M. C. B. (2007). *6 Kwalitatief onderzoek*.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). 'Microfoundations of institutional theory', *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 276-298.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Kruytbosch, C. (1980). 'Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations', *Administrative Science Quarterly*, (25): 200-225.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2014). 'Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift', *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Rarick, C. A., & Vitton, J. (1995). 'Corporate strategy: Mission statements make cents. *Journal of Business Strategy*, 16(1): 11-12.
- Riege, A. M. (2003). 'Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase', *Qualitative market research: An international journal*, 6(2): 75-86.

- Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998). 'Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure', *Academy of Management Journal*, 41(2): 158-178.
- Schulpen, L.W.M., & Kinsbergen, S. (2012). 'The life cycle of Private Initiatives: The reasons behind, and consequences of, ending a small development organisation', *Democratization Marketization and the Third Sector*: 1-16.
- Schuyt, T. N., Gouwenberg, B. M., Bekkers, R. H. F. P., Meijer, M. M., & Wiepking, P. (2007). *Geven in Nederland 2007: Giften, legaten, sponsoring en vrijwilligerswerk*.
- Scott, W. (1987). 'The Adolescence of Institutional Theory', *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley, CA.
- Sidhu, J. (2003). 'Mission Statements - Is it Time to Shelve Them?', *European Management Journal*, 21(4): 439-446.
- Smeets, A. (2009). 'Private Initiatives and the challenge of public support: Viewpoints of PI's on Public Support and the way they give form to it in Practice', *Masterscriptie, Radboud Universiteit Nijmegen, CIDIN*.
- Smith, D. H. (1997). 'The rest of the nonprofit sector - Grassroots associations as the dark matter ignored in prevailing "flat earth" maps of the sector', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2): 114-131.
- Stryker, R. (1994). 'Rules, Resources, and Legitimacy Processes: Some Implications for Social Conflict, Order, and Change', *American Journal of Sociology*, 99(4): 847-910.
- Suchman, M. (1995). 'Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches', *The Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). 'The institutionalization of institutional theory', *Studying Organization, Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi: 169-184.
- Tremblay-Boire, J. (2011). 'Change Can Be Good - A New Perspective on Mission Drift', *Paper presented at the annual convention of the International Studies Association and the ARNOVA conference*.
- Tulder, R. J. M. van (2012). *Skill sheets: An Integrated Approach to Research, Study and Management*, Amsterdam: Pearson Education.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). 'The governance of nonprofit organizations integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories.' *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3): 431-451.
- Van Slyke, D. M. (2007). 'Agents or stewards - Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2): 157-187.
- Vandijck, D., Desmidt, S., & Buelens, M. (2007). 'Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations', *Journal of Nursing Management*, 15(2): 131-141.
- Vanspeybroeck, T. (2004). *Het Belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) voor Ondernemingen: Empirische Studie van Mission Statements*. Gent: Universiteit Gent.
- Verschuren, P. J. M. & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
- Vishwanatan, P. (2016). *Governing for stakeholders: how organizations may create or destroy value for their stakeholders*. Rotterdam: ERIM.

- Vishwanathan, P., Oosterhout, H. van & Meijs, L. C. (2013). 'Governance without Ownership: A Qualitative Study of the Governance of Philanthropic Organizations', *Academy of Management Proceedings* (1): 119-127.
- Warner, W. K., & Havens, A. E. (1968). 'Goal displacement and the intangibility of organizational goals', *Administrative Science Quarterly*, 539-555.
- Weber, M. (1905). *The spirit of capitalism and the iron cage*.
- Weber, M. (1952). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner.
- Weisbrod, B. A. (2004). *The pitfalls of profits*.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and methods, Applied Social Research Methods Series*, (Vol. 5, rev. ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Zhang, Y. (2006). 'The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal', *Strategic Management Journal* (27): 283-300.

Documenten

Stichting Steunfonds Kenya Project:

Beleidsplan: 2016-2018

Nieuwsbrief: 22, 23, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 34, 2012, 2013, 2014, 2015

Financieel jaarverslag: 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Stichting Projecten Zuid-Afrika:

Beleidsplan 2015, 2016 / Meerjarenbeleidsplan 2015-2019

Evaluatieverslag workshops fondsenwerving: 2005-2012

Factsheets: 14

Impactmeting: 2015

Jaarrekening, Jaarverslag & accountantsverklaring: 2011, 2012, 2013, 2014

Testimonials townshipjongeren over vrijwilligerswerk

GESP:

Beleidslijnen: 2013

Poels, M. (2013), *Limburg Helpt*. Documentaire.

Financieel jaaroverzicht: 2012, 2013, 2014, 2015

Organogram: 2014

Statuten

Stichting Initiat:

Jaarverslag: 2011, 2012, 2013, 2014

Projectevaluatie: 2013

Reisverslag: 2015

Statuten

Stichting Scholenproject Cambodja Rotterdam:

Jaarverslag, Jaarrekening & Balans: 2015

Nieuwsbrief: 2013, 2014 - 1&2, 2015 - 1,2&3

Stichting ABaCus: Jaarplan: 2014, 2015, 2016

Jaarverslag: 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Nieuwsbrief: 3, 4, 5, 6, 7, 2010-1&2, 2012, 2013, 2014

Stichting Stedenband Tilburg-Matagalpa:

Beleidsplan: 2010 CMV, 2012-2015

Jaarverslag: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Jaarrekening: 2011, 2012, 2013, 2014

Nieuwsbrief: 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119

Organogram: 2014

Ghana Werkgroep Roden:

Financieel jaarverslag: 2015

Jaarverslag: 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Equal Opportunity Fund:

Nieuwsbrief: 2012-1&2, 2013-1&2, 2014-1&2, 2015-1&2

ANBI beschikking: 2007
Beleidsplan: 2013-2017
Jaarrekening: 2012, 2013

Nieuwsbrief: 2004, 2005-1&2, 2006-1&2, 2007-1&2, 2008-1&2, 2009-1&2, 2010-1&2, 2011-1&2, 2014-1&2, 2015-1&2.
Reisverslag: 2006, 2010, 2014

Stichting Tro Tro:
Beleidsplan: 2014-2019
Jaarrekening: 2015
Jaarverslag: 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Nieuwsbrief: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33
Projectrapportage: 2015-4,7,10; 2016-2,5
Statuten

Stichting Mirembe:
Beleidsplan: 2012
Financieel jaarverslag: 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Nieuwsbrieven: 20, 21, 22,23
kerstbrief 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015
Procedures projectaanvragen en –beoordeling

Steunstichting Inca Educa:
Beleidsplan: 2009-2011, 2013-2016, 2016-2019
Jaarverslag: IEN 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014; IEP 2012, 2013

Nieuwsbrief: 14,15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 2013, 2014, 2015
Werkplan: IEN 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015; IEP 2014, 2015

Internetpagina's

<http://kenyaproject.nl>
<https://www.spza.org>
<http://www.gespgennep.nl>
<http://initiat.nl/>
<https://sscr.nl/wp/>
<http://www.stichtingabacus.nl>
<http://www.ghanawerkgroep.nl>
<http://www.eof-ghana.org>
<http://www.trotro.nl>
<http://www.tilburg-matagalpa.nl>
<http://www.stichtingmirembe.nl>
<http://www.inca-educa.org>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 – Survey

Onderzoek Particulier Initiatief

Inleiding

Geachte heer, mevrouw,

Op de afgelopen Partindag heeft prof. dr. Lucas Meijs (Erasmus Universiteit Rotterdam) voor de leden van Partin een presentatie gegeven over vrijwilligerswerk en vrijwilligersorganisaties. Partin heeft de contacten met de heer Meijs sindsdien warm gehouden en gezamenlijk zijn enkele onderzoeksvragen geformuleerd op basis van vragen, praktijkervaringen en –problemen van onze leden. Naar aanleiding daarvan wordt er inmiddels een eerste onderzoek uitgevoerd aan de Rotterdam School of Management (onderdeel van Erasmus Universiteit). Dit onderzoek richt zich op het “balanceren tussen belangen van donoren en doelgroepen binnen Nederlandse Particuliere Initiatieven (PI’s).”

In het kader van dit onderzoek ontvangt u onderstaande korte vragenlijst. Graag zouden wij u willen verzoeken deze vragenlijst in te vullen (Invultijd ca. 5 min).

Doel van dit korte survey is te inventariseren in welke mate PI's te maken hebben met de vraag hoe zij in de uitvoering van hun projecten effectief moeten balanceren tussen de soms conflicterende belangen van hun donoren en doelgroepen. In vervolg hierop speelt de vraag in hoeverre hierdoor mogelijk afwijkingen ontstaan in de uitvoering van projecten en hoe deze zogenaamde *Mission Drift* kan worden voorkomen. Naar aanleiding van dit korte survey zal een vervolgonderzoek worden uitgevoerd.

De resultaten van het onderzoek zullen aan PI's een handreiking bieden om in de praktijk, binnen het krachtenveld van belangen, een meer rationele afweging te kunnen maken in het besturen en op koers houden van hun projecten. Deelname aan het onderzoek kan voor uw PI dus van toegevoegde waarde zijn.

De door u ingevulde gegevens zullen op basis van anonimiteit worden verwerkt en met de grootste zorgvuldigheid worden behandeld. Zonder uw toestemming zullen geen gegevens openbaar worden gemaakt.

Wij beseffen dat wij met deze korte vragenlijst een beroep doen op uw kostbare tijd. Wij hopen echter van harte op uw medewerking en respons en danken u bij voorbaat voor uw tijd en inzet.

Met vriendelijke groet,

1

Onderzoek Particulier Initiatief

Algemeen

Hieronder verzoeken wij u enkele algemene gegevens van uw Particulier Initiatief (PI) te geven.

* 1. Wat is de naam van uw PI?

2. In welke plaats is uw PI gevestigd?

* 3. In welk jaar is uw PI opgericht?

Onderzoek Particulier Initiatief

Projectervaring

Hieronder vragen wij u naar de projectervaring van uw organisatie. Geef s.v.p. aan welke antwoordoptie voor uw Particulier Initiatief (PI) van toepassing is. U heeft één antwoordmogelijkheid.

2

* 4. Heeft uw PI één of meerdere projecten afgerond?

- Ja, één project afgerond.
 Ja, meerdere projecten afgerond.
 Nee, nog geen project afgerond.

Geef een toelichting indien gewenst.

Onderzoek Particulier Initiatief

Projectervaring

Geef hieronder aan in hoeverre uw project is verlopen zoals u vooraf had gepland.
(5 = volledig mee eens; 1 = volledig mee oneens)

5. Het project is volledig verlopen zoals wij vooraf hadden gepland.

Geef een toelichting indien gewenst.

Onderzoek Particulier Initiatief

Projectervaring

* 6. Geef aan in hoeverre uw projecten steeds zijn verlopen zoals u vooraf had gepland.
(5 = volledig mee eens; 1 = volledig mee oneens)

	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens
Mijn projecten zijn steeds volledig verlopen zoals wij vooraf hadden gepland.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef een toelichting indien gewenst.

* 7. Geef aan in hoeverre u verschillen heeft ervaren in de wijze waarop uw projecten zijn verlopen.
(5 = volledig mee eens; 1 = volledig mee oneens)

	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens
Ik heb grote verschillen ervaren in het verloop van de projecten van mijn PI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef een toelichting indien gewenst.

Onderzoek Particulier Initiatief

Rolopvatting

Hieronder vragen wij u naar de rolopvatting van uw Particulier Initiatief (PI) ten aanzien van uw donoren en doelgroep(en). U kunt slechts één antwoord geven per stelling.

Donor = gever van materiële (bv. geld, middelen) of immateriële (bv. diensten) ondersteuning aan uw PI.

Doelgroep = ontvanger in het buitenland van materiële of immateriële ondersteuning vanuit uw PI.

3

4

BIJLAGE 1 – Survey

* 8. Geef voor elk van onderstaande stellingen aan in hoeverre deze op uw PI van toepassing is.
(5 = volledig eens; 1 = volledig oneens)

	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens
Mijn donor(en) is/zijn betrokken bij de besluitvorming van mijn PI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn donor(en) brengt/brengen regelmatig bespreekpunten in voor bestuursvergaderingen van mijn PI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn PI heeft regelmatig persoonlijk overleg met haar donor(en) over projectactiviteiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn doelgroep is betrokken bij de besluitvorming van mijn PI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn doelgroep(en) brengt/brengen regelmatig bespreekpunten in voor bestuursvergaderingen van mijn PI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn PI heeft nauwelijks persoonlijk overleg met haar doelgroep(en) over projectactiviteiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donor(en) en doelgroep(en) van de activiteiten van mijn PI hebben regelmatig contact met elkaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef een toelichting indien gewenst.



Onderzoek Particulier Initiatief

Balans

Onderstaande vragen hebben betrekking op de mate waarin u ervaart dat uw Particulier Initiatief (PI) in de uitvoering van haar activiteiten moet balanceren tussen belangen van uw donoren en doelgroep(en). U kunt slechts één antwoord per stelling geven.

Donor = gever van materiële (bv. geld, middelen) of immateriële (bv. diensten) ondersteuning aan uw PI.

Doelgroep = ontvanger in het buitenland van materiële of immateriële ondersteuning vanuit uw PI.

5

* 9. Geef voor elk van onderstaande stellingen aan in hoeverre deze op uw PI van toepassing is.
(5 = volledig eens; 1 = volledig oneens)

	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens
Zonder blijvende ondersteuning van meerdere donoren kan mijn PI haar activiteiten moeilijk uitvoeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn PI kent de omgeving van haar doelgroep(en) goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn PI heeft binnen een project vaak moeite om vast te houden aan haar missie, strategie en doelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn PI vindt het geen probleem om haar missie, strategie of doelen aan te passen naar gelang omstandigheden binnen een project veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn PI ervaart vaak veranderingen in de omgeving van de doelgroep(en), die invloed hebben op onze projectuitvoering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De samenstelling van het bestuur van mijn PI verandert regelmatig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn PI heeft veel ervaring met de project(en) die zij uitvoert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef een toelichting indien gewenst.



Onderzoek Particulier Initiatief

Afronding

Graag zouden wij gebruik maken van uw kennis en ervaring om ons onderzoek naar Particuliere Initiatieven verder vorm te geven.

* 10. Mogen wij u benaderen om een afspraak te maken voor een diepte-interview?



6

Onderzoek Particulier Initiatief

Contactgegevens

U heeft aangegeven dat onze onderzoeker u mag benaderen voor het maken van een afspraak. Vult u s.v.p. hieronder uw contactgegevens in. De heer F.J. Simons zal dan binnenkort contact met u opnemen om een afspraak in te plannen.

* 11. Contactgegevens

Achternaam

Voornaam

telefoonnummer

email

website



Onderzoek Particulier Initiatief

Dank u!

Wij danken u hartelijk voor uw tijd en respons.

7

BIJLAGE 1 – Survey

Heeft uw PI één of meerdere projecten afgerond?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, één project afgerond.	5,3%	5
Ja, meerdere projecten afgerond.	87,4%	83
Nee, nog geen project afgerond.	7,4%	7
Geef een toelichting indien gewenst.		26
	<i>answered question</i>	95
	<i>skipped question</i>	0

Het project is volledig verlopen zoals wij vooraf hadden gepland.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1. volledig oneens	0,0%	0
2. oneens	60,0%	3
3. neutraal	0,0%	0
4. eens	20,0%	1
5. volledig eens	20,0%	1
Geef een toelichting indien gewenst.		4
	<i>answered question</i>	5
	<i>skipped question</i>	90

Geef aan in hoeverre uw projecten steeds zijn verlopen zoals u vooraf had gepland. (5 = volledig mee eens; 1 = volledig mee oneens)						
Answer Options	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens	Response Count
Mijn projecten zijn steeds volledig verlopen zoals wij vooraf hadden gepland.	2	13	11	48	9	83
Geef een toelichting indien gewenst.						36
					<i>answered question</i>	83
					<i>skipped question</i>	12

Geef aan in hoeverre u verschillen heeft ervaren in de wijze waarop uw projecten zijn verlopen. (5 = volledig mee eens; 1 = volledig mee oneens)						
Answer Options	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens	Response Count
Ik heb grote verschillen ervaren in het verloop van de projecten van mijn PI.	6	32	20	23	2	83
Geef een toelichting indien gewenst.						30
					<i>answered question</i>	83
					<i>skipped question</i>	12

Geef voor elk van onderstaande stellingen aan in hoeverre deze op uw PI van toepassing is. (5 = volledig eens; 1 = volledig oneens).							
Answer Options	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens	Rating Average	Response Count
Mijn donor(en) is/zijn betrokken bij de besluitvorming van mijn PI.	13	29	26	19	2	2,64	89
Mijn donor(en) brengt/brengen regelmatig bespreekpunten in voor bestuursvergaderingen van mijn PI.	16	39	16	15	3	2,44	89
Mijn PI heeft regelmatig persoonlijk overleg met haar donor(en) over projectactiviteiten.	4	15	21	36	13	3,44	89
Mijn doelgroep is betrokken bij de besluitvorming van mijn PI.	3	11	17	36	22	3,71	89
Mijn doelgroep(en) brengt/brengen regelmatig bespreekpunten in voor bestuursvergaderingen van mijn PI.	6	12	23	30	18	3,47	89
Mijn PI heeft nauwelijks persoonlijk overleg met haar doelgroep(en) over projectactiviteiten.	46	29	7	6	1	1,73	89
Donor(en) en doelgroep(en) van de activiteiten van mijn PI hebben regelmatig contact met elkaar.	16	31	19	19	4	2,60	89
Geef een toelichting indien gewenst.							29
						<i>answered question</i>	89
						<i>skipped question</i>	6

BIJLAGE 1 – Survey

Geef voor elk van onderstaande stellingen aan in hoeverre deze op uw PI van toepassing is. (5 = volledig eens; 1 = volledig oneens).							
Answer Options	1. volledig oneens	2. oneens	3. neutraal	4. eens	5. volledig eens	Rating Average	Response Count
Zonder blijvende ondersteuning van meerdere donoren kan mijn PI haar activiteiten moeilijk uitvoeren.	1	5	12	33	34	4,11	85
Mijn PI kent de omgeving van haar doelgroep(en) goed.	1	1	7	40	36	4,28	85
Mijn PI heeft binnen een project vaak moeite om vast te houden aan haar missie, strategie en doelen.	23	49	10	2	1	1,93	85
Mijn PI vindt het geen probleem om haar missie, strategie of doelen aan te passen naar gelang omstandigheden binnen een project veranderen.	6	14	27	30	8	3,24	85
Mijn PI ervaart vaak veranderingen in de omgeving van de doelgroep(en), die invloed hebben op onze projectuitvoering.	4	23	30	25	3	3,00	85
De samenstelling van het bestuur van mijn PI verandert regelmatig.	30	35	15	5	0	1,94	85
Mijn PI heeft veel ervaring met de project(en) die zij uitvoert.	0	3	15	39	28	4,08	85
Geef een toelichting indien gewenst.							17
<i>answered question</i>							85
<i>skipped question</i>							10

Respons Survey (N=91)		Geografische verdeling respons survey Particuliere Initiatieven														
PI kenmerken		Interviews	Totaal	Niet NL	Brabant	Drenthe	Flevo-land	Fries-land	Gelder-land	Gronin-gen	Lim-burg	N-Hol-land	Over-ijssel	Utrecht	Zee-land	Z-Hol-land
		12	90	1	16	1	1	2	14	3	4	10	6	15	3	15
Opricht-jaar PI	Gemiddeld	1993	2002	1996	1999	1984	1968	2011	2000	1999	1999	2006	2006	2002	2001	2003
	Modus	1984	2008	1996	2003	1984	1968	x	1999	x	x	2011	x	2000	x	2006
	Mediaan	1994	2003	1996	2002	1984	1968	1999	2001	1996	1994	2011	2001	2001	2000	2006
Leeftijd PI	Gemiddeld	23	15	20	17	32	48	5	15	17	17	10	11	14	15	13
	Modus	32	8	20	9	32	48	x	17	x	9	5	x	16	x	10
	mediaan	20	13	20	13	32	48	14	14	11	13	5	9	14	15	10
Actief in	Afrika	8	57	1	10	1	1	1	9	1	1	8	3	11	2	8
	Europa		1						1							
	M-Oosten		1										1			
	Z-Amerika	3	7		1			1	1	2	1			1		
	ZO-Azie	1	18		4				2		2	2	2	1	1	4
	Wereld		5		1				1					1		2
	onbekend		2											1		1
Indicatie MD	ja	12	56	1	12	1			10	2	3	4	4	12	1	6
	nee		35		4		1	2	4	1	1	6	2	3	2	9
Indicatie type	Caregiver	4	33		9			1	5	1		2	2	6	2	5
	Peacekeeper	3	15		2	1	1		2		2			5		2
	Gold Minder	3	10		1				2		1	4		2		
	Free Spirit	2	12					1	2			1	1	1		6
	twijfel / nb		21	1	4				3	2	1	3	3	2	1	2
Bereid tot interv.	ja	12	55		10	1	1	2	8	1	3	5	4	10	2	8
	nee		36	1	6				6		1	5	2	5	1	7
Geïnterviewd	ja	12	12		4	1			3		1			2		1
	nee		79	1	12		1	2	11	3	3	10	6	8	3	14

Geografische verdeling respons survey Particuliere initiatieven. © fjsimons

NB: Na case selectie ingekomen respons is in deze tabel verwerkt.

BIJLAGE 1 – Survey

Survey - Indicatie Type PI's			
Caregiver (B+/D-)	Gold Minder (B-/D+)	Peacekeeper (B+/D+)	Free Spirit (B-/D-)
X St. Hakuna Matata Ghana Werkgroep Roden* St. Lusulu	X St. Initiat (alsnog via Partin) X St. GESP (alsnog via Partin) X Stedenband Tilburg-Matagalpa *	X Ghana Werkgroep Roden* X St. Projecten Zuid-Afrika St. Happy Gunjur	St. 4Gambia Stidit X St. Scholenproject Cambodja Rotterdam * Victory 4All Projects
X St. Stepping Stone Liberia St. Steunfonds Kenyaproject Vereniging Ghana Twente * IMBA St. Barbarugo	St. Jalihal * St. Bona Banaa St. St Fr. Hosp.- Medic. Support Group St. Leweza St. Humanitaire Hhulp Gambia St. ALEDA Foundation *	X Vereniging Ghana Twente * Stedenband Tilburg-Matagalpa * St. Hongarije St. Jalihal * St. ABaCus St. Hanasaneye St. Vrienden van de Sahel *	X St. Tro Tro St. Kuljuru Keso * St. ALEDA Foundation *
X Equal Opportunity Fund X SteunSt. Inca Educa X St. Scholenproject Cambodja Rotterdam * Casey Troy Foundation	St. Amsterdam-Bolgatanga St. Kinderhulp Bodhgaya * St. Smarter Hospital	St. Tosangana St. Rising Stars*	St. derde hands BWPD * St. Aman-Iman *
St. Foundation Missiou House of The Gambia X St. Mirembe Child Surgery St. Steun aan Kinderen Overzee Onyame St. Help Ghana St. NME Mundial Amata Foundation	St. Care for Children	St. Nativitas St. Kinderhulp Bodhgaya * St. Holland Gambian Foundation * St. Kinderhulp Togo St. Buganala Tools To Work	St. Internationale Orde van Hospitaalbroeders St. Stevan Sanjuna * Ronsdroom Egoli Africa * St. Ayuda Maya Butterfly Basket Foundation St. Elishua
St. Vrienden van de Sahel * St. Future for Young People St. Humanitaire Hulp Syrië St. Mutende St. Kuljuru Keso *		AFOS St. Read to Grow St. Ondersteuning Kitale-Project	
EyesonGhana Foundation St. Rising Stars* St. Holland Gambian Foundation * St. el Fuego St. Fadhilli St. Derde Wereld Groep Soest St. Niger Zending BWPD * Support CSA Trust St. Aman-Iman *			
St. Plattelandsontw. Tanga Tanzania St. Welzijn Wajir St. Looking-Forward Sanjuna * St. Samsara St. Lets Care Egoli Africa * St. Adamfo Ghana St. God Bless You Homes			
			legenda * = type niet helder / 'tussenvorm' bereid interview / niet bereid interview indicatie MD: ja indicatie MD: twijfel ('nee-ja' / 'ja-nee') Indicatie MD: nee X = case onderzoek

Verdeling respons survey Particuliere initiatieven n.a.v. praktische vertaling Vishwanatan (2016) t.b.v. case selectie. © fjsimons.

NB: Na case selectie ingekomen respons is in deze tabel verwerkt.

Topic List Interviews

1. Particulier Initiatief

A. Organisatiecontext

(hoofd)Doel:

1. wat en hoe concreet geformuleerd?
2. welke verwachtingen t.a.v. bereiken doelen?
3. welke ervaring vooraf van OS?
4. Welk land?
 1. Welke kennis vooraf van het land / de landen?

Niveau's van functioneren m.b.t. interventies (Kinsbergen, 2014: 131):
1. Wie is/zijn doelgroepen?
 - Micro: (i) individueel / family level; (ii) community level.
 - Meso: regionaal niveau.
 - Macro: nationaal niveau.

Omvang (materieel/immaterieel):

1. Kleinschalig (gering budget, ca. €55k/jr & gering aant leden, max. ca. 20) of grootschalig?

Bezoldiging & inzet:

1. In hoeverre afhankelijk van vrijwilligers (en hoeveel vrijwill. actief)?
2. Leden en bestuur combineren PI met betaalde arbeid elders?
3. Hoeveel uren gemiddeld per maand per persoon beschikbaar voor PI?
4. Welk type mensen (omschrijving karakter) werkt binnen uw PI?
5. Op welke wijze (hoe) en hoe vaak werft u vrijwilligers? → hoe vaak is het noodzakelijk om het vrijwilligersbestand aan te vullen / te vernieuwen?

B. Spel tussen motivatie, donoren, beneficiënten en activiteiten

Motivatie:

1. Hoe is de PI ontstaan? Wat was de directe aanleiding voor oprichting?
2. → indien uit persoonlijke interesse ontstaan:
3. waarop is die persoonlijke interesse gebaseerd / waar komt die uit voort?
4. In welke behoefte voor uzelf (persoonlijk) voorziet het werken in de PI?

Personele samenstelling:

1. Hoeveel leden heeft PI?
2. Samenstelling leden naar (a) gemiddelde leeftijd (b) geslacht (c) opleiding (d) etnische herkomst / achtergrond (e) overig?
3. Hoe is uw relatie tot deze leden (vooral bekenden, vrienden, burens, etc, of ook – en vooral – mensen met afstand tot u persoonlijk?)
4. In hoeverre is persoonlijke verbondenheid van de leden met het PI voor u van belang? (i.e. moet u het persoonlijk goed met leden kunnen vinden / persoonlijke relatie met hen kunnen hebben voordat zij als lid in de PI kunnen functioneren?)

Donoren / financiën:

1. Jaarlijks budget?
2. Herkomst jaarlijks budget? (& hoeveel private donoren?)
3. Verdeling overhead / projectgelden? (i.e. naast reguliere overhead ook salarissen naar bestuurders PI? → welk %?)
4. Betalen leden (bv. bestuursleden, initiele oprichter, e.d.) mee aan het PI (en de projecten)?
5. Welke donatietypen (materieel / immaterieel? Verhouding)?
6. Hoe werft u financiën / donaties?
7. Hoe frequent werft u financiën?
8. In hoeverre bent u afhankelijk van 1 of 2 (grote) donoren voor t voortbestaan van de PI (en uitvoering van activiteiten)?
9. Waarom geven donoren geld aan uw PI?

Topic List Interviews

10. Wie geven geld (zie ook vr. 2: bekenden, burens, vrienden, en/of vreemden? → verhouding herkomst donaties van mensen die u vertrouwt en)
11. In hoeverre denkt u (of weet u zeker) dat uw donoren u vertrouwen?
12. En wat doet u (uw bestuur) om het vertrouwen van donoren te 'maken' / creëren en te behouden?
13. Stellen uw donoren eisen bij het geven van hun donatie? (zo ja, heeft u hierover onderhandeld? Waarom wel/niet? Resultaat?)
14. In hoeverre betreft u donoren bij besluitvorming binnen uw PI? (& waarom vindt u deze manier van betrekken noodzakelijk? wat is de achterliggende gedachte)
15. Hoe zou u zelf de rol omschrijven die donoren hebben binnen uw PI? → waaruit blijkt die rol?
16. Hoe communiceert u met uw donoren? (en hoe vaak)?

Beneficiënten:

1. Omschrijf de *directe ontvangers* van uw PI
2. Wat dragen ontvangers in uw PI zelf bij aan projecten? (mankracht? admin? helpen bij fondsenwerving? ...?)
3. In hoeverre betreft u uw beneficiënten bij besluitvorming binnen uw PI? (& waarom vindt u deze manier van betrekken noodzakelijk? wat is de achterliggende gedachte?)
4. Hoe zou u zelf de rol omschrijven die beneficiënten hebben binnen uw PI? (bv. inspirator voor interventie, of beperkt tot 'ontvangers') → waaruit blijkt die rol?
5. Hoe communiceert u met uw beneficiënten? (en hoe vaak)?
6. Hebben uw beneficiënten en donoren contact met elkaar?
 - a) zo nee, waarom niet
 - b) zo ja, waarom wel en hoe frequent?
 - c) En wat komt hieruit voort? (bv. betere samenwerking of juist vertraging e.d.?)

Activiteiten:

1. Welke concrete activiteiten verricht uw PI?
2. Welke invloed hebben donoren op de uitvoering van activiteiten van uw PI? → Waaruit blijkt dit?
3. Welke invloed hebben beneficiënten op de uitvoering van activiteiten van uw PI? → Waaruit blijkt dit?
4. Hoe succesvol vindt u dat u bent in het uitvoeren van uw activiteiten?
5. Kunt u enkele voorbeelden geven waaruit dit succes blijkt?
6. Dragen uw activiteiten direct bij aan het bereiken van de doelen van uw PI?
7. Zijn de activiteiten in de loop van het bestaan van de PI veranderd?
 - a) Zoniet, verwacht u verandering?
 - b) Zoja, oorzaak? En wanneer in de projectuitvoering?
8. Vindt u het een probleem als u van uw doelen zou afwijken? Waarom?

C. Balanceren: bestuur en bestuursrollen, ontwikkeling en verliezen

Board / Bestuursrollen:

1. Omschrijf uw board (functies, hoe lang iedereen al betrokken bij PI, bestuursleden die optreden als hoofddonor, of initiator zijn, e.d.)
2. Hoe vaak wisselt het bestuur van samenstelling? Reden?
3. Welke taak / taken vervult uw bestuur binnen de PI? (bv. board manager, partners – vaak beneficiënten – uitvoerders)
4. Hoe (en door wie) worden de projectactiviteiten aangestuurd?
5. Hoe vaak komt u bijeen als bestuur? Wie zijn daarbij betrokken (ook donoren/ beneficiënten? → op welke wijze)
6. Op welke manieren doet u binnen de PI aan deskundigheidsbevordering (bv. opleiden van bestuursleden, vrijwilligers, projectuitvoerders, etc.)?
7. Hoe ervaren waren bij aanvang van de PI de afzonderlijke bestuursleden m.b.t. (a) projectmatig werken? (b) management & administratie (c) ontwikkelingssamenwerking?
 - a) → Hebben afzonderlijke bestuursleden hun kennis en ervaring op die vlakken actief vergroot (bv. middels cursussen, opleidingen of anders)?
 - I. → zoja, op welke vlakken? wie nam daartoe initiatief? Wat was de aanleiding?
 - II. → zoniet, waarom niet?
8. Heeft uw PI regelmatig overleg met andere PI's? Of met vergelijkbare organisaties? (Waarom wel/niet?) → evt. resultaat?

Topic List Interviews

9. In hoeverre heeft u te maken met administratieve lasten in uw PI? Wie is daarvoor verantwoordelijke? Hoeveel tijd zit daarin t.o.v. de uitvoering van projectactiviteiten?
10. Hoe moeilijk / makkelijk is het voor uw PI om donoren / beneficiënten bij besluitvorming te betrekken?
11. Ervaart u competitie m.b.t. Funding?
12. Hoe grootervaart u de onzekerheid t.a.v. financiering van uw projecten? (Oorzaken? Gevolgen? Hoe lost u dit op?)

Mission Drift in PI's:

1. Ervaart u Mission Drift in uw PI?
2. (*Type MD: Programmatisch*) Ervaart u wel eens dat uw PI activiteiten uitvoert omdat een donor dit wil, terwijl die activiteiten niet persé in lijn zijn met uw missie? Zo ja, is dit dan bijv. ingegeven door de noodzaak om financieel overleven van de PI te kunnen garanderen?
3. (*Type MD: Administratief*) Ervaart u wel eens dat in uw PI de administratieve en fundraising activiteiten overheersen t.o.v. de uitvoering van uw projectactiviteiten? Zo ja, wanneer komt dit voor (zo specifiek mogelijk: welk moment?)

2. Mission Drift

A. Resource Dependency Theory (o.a. Vishwanatan)

1. In hoeverre heeft u zelf controle over de benodigde bronnen voor uw PI (= €)
→ heeft u zelf voldoende budget of bent u hiervoor afhankelijk van anderen?
→ hoe groot is het aantal financiële bronnen waaruit u kunt putten? En hoe zeker is het dat u van deze bronnen gebruik kunt blijven maken?
2. Beproefde Remedies
 - a. Bespreekt uw bestuur regelmatig de externe druk waar uw PI mee te maken heeft?
 - b. Zijn missie, visie van uw PI formeel vastgelegd en zijn daarbij heldere (eenduidige, concrete) doelen gesteld?
 - c. Is uw PI (vrijwillig) externe geaccrediteerd of heeft u een keurmerk? (incl. audits)
 - d. Is uw PI actief bezig met het streven naar betere regelgeving om de eigen onafhankelijkheid t.o.v. de omgeving beter te kunnen bewaken.
 - e. Zitten er bestuursleden in uw PI die gemakkelijk toegang hebben tot bronnen (€)?
 - f. Hebben bestuursleden alle een vergelijkbare achtergrond (opleiding, kennis, ervaring) of is er veel verschil (vullen zij elkaar aan qua kennis)?
 - g. Maken donoren / beneficiënten / vrijwilligers deel uit van het bestuur van de PI?

B. Institutional Theory

1. In hoeverre kunt u voldoen aan de eisen die de omgeving aan uw PI oplegt (verantwoording, transparantie, e.d.)? Welke problemen ervaart u?
2. In hoeverre loopt u vanuit Nederland aan tegen een verschil in normen en waarden in het ontvangende land? Geef concrete voorbeelden.
3. Beproefde remedies
 - a. Heeft u een concrete, heldere en vastgelegde visie, missie, richting?
 - b. Heeft u onderdelen in de (bestuurlijke!) organisatie die los van elkaar verschillende activiteiten uitvoeren? (ahw meerdere identiteiten in de organisatie)
 - c. Selecteert u medewerkers / staf (vrijwilligers) voor uw PI op basis van de vraag of ze echt bij uw organisatie passen?
 - d. Kunnen vrijwilligers stage bij uw PI lopen? (of bij een project van uw PI)?
 - e. Tracht uw PI steeds naar een compromis te komen in de afweging van belangen van stakeholders (of hebben donoren / beneficiënten het belangrijkste woord)? → zo ja, hoe?
 - f. Zoekt u actief naar meerdere en verschillende bronnen (diversificatie) om uw PI te kunnen laten draaien?
 - g. Wijst u wel eens financiering af? (zo ja, waarom?)
 - h. Probeert u uw invloed (actief) te vergroten in organisaties waarvan uw PI afhankelijk is?
 - i. Zijn er bekende personen verbonden aan uw organisatie (en waarom zou u dat willen)?
 - j. Is uw PI wel eens van identiteit gewisseld? (waarom?)

Topic List Interviews

C. Agency Theory

1. In hoeverre is er in uw PI een scheiding tussen donoren en besluitvormers?
2. Zitten er in het bestuur van uw PI personen die een financiële bijdrage leveren aan de PI? (m.a.w.: zijn donoren en bestuurders één?)
3. Beproefde remedies
 - a. Wat doet u als PI zelf aan (interne) monitoring, evaluatie en rapportage?
 - b. Is er toezicht op het bestuur van uw PI? (door wie?)

D. Stakeholder Theory (o.a. Vishwanatan)

1. Wat zou volgens u de rol van stakeholders in uw PI moeten zijn (zie hierboven)?
2. Wat is momenteel de rol van stakeholders in uw PI?
3. In hoeverre vind uw PI dat stakeholders (donoren en beneficiënten) betrokken zouden moeten worden bij zowel de besluitvorming als uitvoering van activiteiten van uw PI?
4. Ervaart u extra inspanning bij het behouden van balans tussen de belangen van uw donoren en beneficiënten?
5. Wat is, als bestuurder, uw eigen belang in de PI?

(+) Remedie MD → o.b.v. typologie Vishwanatan:

(I) Caregivers (B+ / D-)

1. Op welke wijze zorgt uw PI ervoor dat Beneficiënten niet (te) machtig worden en het bestuur zodanig beïnvloeden dat zij eigenlijk de besluiten dirigeren?
2. Hoe zorgt u ervoor dat ook de stem van donoren voldoende wordt gehoord en meegenomen in de projectuitvoering (en evt. besluitvorming)?

(II) Gold Minders (B- / D+)

1. Welke activiteiten voert u uit om uw financiële portfolio te verbreden? (succesvol?)
2. Welke activiteiten voert u uit om uw afhankelijkheid van één of een klein aantal donoren te verminderen? (succesvol?)
3. Zijn binnen uw PI de personen die programma's / projecten ontwerpen en uitvoeren andere mensen dan die de fundraising doen?

(III) Peacekeepers (B+ / D+)

1. Op welke wijze zorgt uw PI ervoor dat de stem van zowel Beneficiënten als Donoren in gelijke mate worden gehoord?
2. Is uw PI actief bezig om de betrokkenheid van Beneficiënten & Donoren in de besluitvorming te verminderen? (hoe? waarom?)
3. In hoeverre houdt het bestuur van de PI zelf de touwtjes in handen, bij het mogen meepraten en meebesluiten van alle stakeholders?

(IV) Free Spirits (B- / D-)

1. Wat doet uw PI (het bestuur) zelf om actief zelf overleg te zoeken met beneficiënten?
2. Zoekt u (ook) actief overleg met researchers? Met internationale organisaties? Met experts?
3. Gaat het bestuur van uw PI (of een delegatie) zelf op bezoek in de ontwikkelingslanden om daar met doelgroepen te spreken? Hoe vaak? Met wie wordt dan gesproken?
4. Hoe tracht uw PI actief om zo transparant mogelijk richting donoren te zijn? (bv. performance evaluaties laten doen, impactmetingen, etc.)

BIJLAGE 3 – Stakeholder Involubility / Involvement

stakeholder involvement / involubility op basis van diepte-interviews PI's (N=12)

Stakeholder involubility (Vishwanatan, 2016)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	St. Kenya	SPZA	GESP	St. Initiat	SSCR	St. ABaCus	St. STM	Ghana Wg	EOF	St. Tro Tro	St. Miremb	St. Inca Educa	
Beneficiënten	Zijn stakeholders te identificeren?												
	gemakkelijk individueel te identificeren	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	
	hebben 1-op-1 / directe relatie met non profit	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	
	relatie met non-profit is geformaliseerd	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	
	Zijn stakeholders benaderbaar?												
	gemakkelijk fysiek benaderbaar door geringe geografische afstand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Zijn stakeholders in staat betekenisvol te communiceren?												
	kennen hun eigen behoefte	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
	kennen bredere missie van de non-profit	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
	INVOLUBILITY	4	3	5	1	1	4	5	1	5	5	1	5
Donoren	Zijn stakeholders te identificeren?												
	gemakkelijk individueel te identificeren	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	hebben 1-op-1 / directe relatie met non profit	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	relatie met non-profit is geformaliseerd	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
	Zijn stakeholders benaderbaar?												
	gemakkelijk fysiek benaderbaar door geringe geografische afstand	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Zijn stakeholders in staat effectief te communiceren?												
	kunnen met de non-profit communiceren	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	kunnen activiteiten van non-profit beïnvloeden door formele beslissingsmacht	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	INVOLUBILITY	4	4	6	4	4	4	6	4	4	4	4	4
TYPE	PK	PK	GM	GM	GM	PK	GM	GM	CG	CG	GM	CG	

INVOLUBILITY

- 1 St. Kenya Project
- 2 SPZA
- 3 GESP
- 4 St. Initiat
- 5 SSCR
- 6 St. ABaCus
- 7 St. STM
- 8 Ghana Wg Roden
- 9 EOF
- 10 St. Tro Tro
- 11 St. Miremb
- 12 St. Inca Educa

Type Toelichting keuze

- PK** Middelmatige involubility beneficiënten/donoren. Involubility beneficiënten = involubility donoren
- PK** Middelmatige involubility beneficiënten/donoren. Involubility beneficiënten = involubility donoren
- GM** Hoge involubility beneficiënten/donoren. Involubility donoren > involubility beneficiënten
- GM** Lage involubility beneficiënten, middelmatige involubility donoren. Involubility donoren > involubility beneficiënten
- GM** Lage involubility beneficiënten, middelmatige involubility donoren. Involubility donoren > involubility beneficiënten
- PK** Middelmatige involubility beneficiënten/donoren. Involubility beneficiënten = involubility donoren
- GM** Hoge involubility beneficiënten/donoren. Involubility donoren > involubility beneficiënten
- GM** Lage involubility beneficiënten, middelmatige involubility donoren. Involubility donoren > involubility beneficiënten
- CG** Hoge involubility beneficiënten, middelmatige involubility donoren. Involubility beneficiënten > involubility donoren
- CG** Hoge involubility beneficiënten, middelmatige involubility donoren. Involubility beneficiënten > involubility donoren
- GM** Lage involubility beneficiënten, middelmatige involubility donoren. Involubility donoren > involubility beneficiënten
- CG** Hoge involubility beneficiënten, middelmatige involubility donoren. Involubility beneficiënten > involubility donoren

score ja (1) / nee (0)
0-2 lage involubility
3-4 middelmatige involubility
5-6 hoge involubility

CAREGIVER	B+/D-
PEACEKEEPER	B=D
GOLDMINDER	D+/B-
FREE SPIRIT	B-/D-

Stakeholder involvement (n.a.v. Vishwanatan, 2016)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	St. Kenya	SPZA	GESP	St. Initiat	SSCR	St. ABaCus	St. STM	Ghana Wg	EOF	St. Tro Tro	St. Miremb	St. Inca Educa	
Beneficiënten	Zijn stakeholders te identificeren?												
	worden individueel geïdentificeerd (inc. interne, lokale vertegenwoordiging)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	hebben 1-op-1 / directe relatie met non profit	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	
	relatie met non-profit is geformaliseerd (vastgelegd)	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	
	Zijn stakeholders benaderbaar?												
	beneficiënten worden periodiek bezocht	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
	met beneficiënten is regelmatig contact op afstand (telefoon, email, skype, e.d.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Zijn stakeholders in staat betekenisvol te communiceren?												
	vertellen hun eigen behoefte	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
	worden geïnformeerd over bredere missie van de non-profit	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
INVOLVEMENT	6	6	7	6	2	7	7	4	7	7	5	7	
Donoren	Zijn stakeholders te identificeren? (*)												
	worden individueel geïdentificeerd	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	hebben 1-op-1 / directe relatie met non profit	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
	relatie met non-profit is geformaliseerd (vastgelegd)	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
	Zijn stakeholders benaderbaar?												
	donoren worden periodiek bezocht	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
	met donoren is regelmatig contact op afstand (telefoon, email, skype, open dagen, e.d.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Zijn stakeholders in staat effectief te communiceren?												
	communiceren met de non-profit	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	hebben formele beslissingsmacht binnen de non-profit (beïnvloedingsmogelijkheid)	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
INVOLVEMENT	5	5	7	3	5	5	7	5	5	5	5	5	
(*) genegeerd: bestuursleden/vrijwilligers die formele rol hebben en donor zijn.													
TYPE	CG	CG	PK	CG	GM	CG	PK	GM	CG	CG	PK	CG	

INVOLVEMENT

- 1 St. Kenya Project
- 2 SPZA
- 3 GESP
- 4 St. Initiat
- 5 SSCR
- 6 St. ABaCus
- 7 St. STM
- 8 Ghana Wg Roden
- 9 EOF
- 10 St. Tro Tro
- 11 St. Miremb
- 12 St. Inca Educa

Type Toelichting keuze

- CG** Middelmatige involvement beneficiënten/donoren. Involvement beneficiënten > involvement donoren
- CG** Middelmatige involvement beneficiënten/donoren. Involvement beneficiënten > involvement donoren
- PK** Hoge involvement beneficiënten / donoren. Involvement beneficiënten = involvement donoren
- CG** Hoge involvement beneficiënten, middelmatige involvement donoren. Involvement beneficiënten > involvement donoren
- GM** Lage involvement beneficiënten, hoge involvement donoren. Involvement donoren > involvement beneficiënten
- CG** Hoge involvement beneficiënten / donoren. Involvement beneficiënten = involvement donoren
- PK** Hoge involvement beneficiënten / donoren. Involvement beneficiënten = involvement donoren
- GM** Middelmatige involvement beneficiënten, hoge involvement donoren. Involvement donoren > involvement beneficiënten
- CG** Hoge involvement beneficiënten / donoren. Involvement beneficiënten > involvement donoren
- CG** Hoge involvement beneficiënten / donoren. Involvement beneficiënten > involvement donoren
- PK** Hoge involvement beneficiënten / donoren. Involvement beneficiënten = involvement donoren
- CG** Hoge involvement beneficiënten / donoren. Involvement beneficiënten > involvement donoren

score ja (1) / nee (0)
0-2 lage involubility
3-4 middelmatige involubility
5-6 hoge involubility

CAREGIVER	B+/D-
PEACEKEEPER	B=D
GOLDMINDER	D+/B-
FREE SPIRIT	B-/D-

BIJLAGE 4 – Missiedrift PI's: hoofdoorzaken & 1^e remedies

CASE TYPING INVOLVABILITY (o.b.v. Vishwanatan, 2016)														
Type	Case N=27	Hoofdoorzaak MD				Typen Missiedrift		Typering hoofdoorzaak		Belangrijkste remedie MD				
		omschrijving	Institutioneel	agency	stakeholder	resource dep.	Goal diversion	Goal displacement	Locatie	Oorzaak	omschrijving	Institutioneel	agency	stakeholder
CG	51	econ. & soc-cult. omgevingsfactoren	1				actief	1	1	1				1
	52	econ. & soc-cult. omgevingsfactoren	1				actief	1	1	1				1
	53	pol. & soc-cult. omgevingsfactoren	1				actief	1	1	1				1
	61	deelcongruentie / info asymmetrie	1						1	1				1
	71	econ., pol. & soc-cult. omgevingsfactoren	1						1	1				1
	72	econ. & soc-cult. omgevingsfactoren	1						1	1				1
	73	soc-factoren	1						1	1				1
		subtotaal	6	2	0	0	2	5	0	1	6	1	6	1
		importantie	1	2	3	3								
PK	11	soc-cult., econ.en pol. omgevingsfactoren	1							1				1
	12	deelcongruentie / info asymmetrie	1				actief	1	1	1				1
	13	soc-cult. & econ omgevingsfactoren	1				actief	1	1	1				1
	14	polit./soc.-cult./economische omg.factoren	1						1	1				1
	21	deelcongruentie / info asymmetrie	1						1	1				1
	22	deelcongruentie / info asymmetrie	1						1	1				1
	41	soc-cult. & econ. omgevingsfactoren	1						1	1				1
	42	soc-cult. & econ. omgevingsfactoren	1						1	1				1
43	econ. omgevingsfactoren	1						1	1				1	
44	soc-cult. & econ omgevingsfactoren	1						1	1				1	
		subtotaal	7	3	0	0	4	6	0	2	8	4	6	4
		importantie	1	2	3	3								
GM	31	deelcongruentie / info asymmetrie	1							1	1	1	1	1
	32	econ. omgevingsfactoren	1							1	1	1	1	1
	11	econ. & pol. omgevingsfactoren / project begrotingsfactoren	1							1	1	1	1	1
	21	deelcongruentie & info asymmetrie / project begrotingsfactoren	1							1	1	1	1	1
	11	econ. omgevingsfactoren / deelcongruentie & info asymmetrie	1							1	1	1	1	1
12	soc-cult. omgevingsfactoren	1							1	1	1	1	1	
13	soc-cult. omgevingsfactoren	1							1	1	1	1	1	
21	soc-cult. factoren / controlemechanismen	1							1	1	1	1	1	
22	econ. & soc-cult. omgevingsfactoren	1							1	1	1	1	1	
23	deelcongruentie / info asymmetrie	1							1	1	1	1	1	
		subtotaal	7	3	0	1	0	2	8	0	2	9	5	6
		importantie	1	2	4	3								
PI	Totaal		20	8	0	1	0	8	19	0	5	23	10	18
			%	74%	30%	0%	4%	0%	30%	70%	0%	19%	85%	37%
		importantie	1	2	4	3								

Theoretisch Perspectief	I	A	S	R
involubility - PI oorzaken	1	2	4	3
CG	1	2	3	3
PK	1	2	3	3
GM	1	2	4	3
FS	x	x	x	x
Involubility - PI remedies	3	4	2	1
CG	3	4	2	1
PK	3	3	1	2
GM	3	2	3	1
FS	x	x	x	x

BIJLAGE 5 – MD PI's: voorkomende factoren & bestuurlijk handelen

VOORKOMENDE FACTOREN BIJ ONTSTAAN MISSIEDRIFT IN		PI's										GM totaal		PK totaal		CG totaal		PI totaal						
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	PK1	PK2	GM1	GM2	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	CG6	CG7	PK1	PK2	GM1	GM2	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Institutioneel	Politiek																							
	Omgevingseisen																							
	Economisch																							
Agency	Soc.-Cultureel																							
	Leeftijd organisatie																							
	Belangen tegenstelling																							
	Doelincongruentie																							
Stakeholder	Risk sharing																							
	PI info voordeel																							
	D info voordeel																							
	B info voordeel																							
Resource Dependence	Donor betrokken																							
	Beneficiënt betrokken																							
	Afstemming betrokkenh																							
	Contacten D&B																							
	Verantw. aan D																							
TOEGEPASTE BESTUURS- EN BEHEERSMECHANISMEN BIJ MISSIEDRIFT	Verantw. aan B																							
	Verantw. door B																							
	Vitaal belang bronnen D																							
	Vitaal belang bronnen B																							
	Geen verschil belang bronnen D/B																							
TOEGEPASTE BESTUURS- EN BEHEERSMECHANISMEN BIJ MISSIEDRIFT	Moeilijke toegang bronnen																							
	Alternatieven bereikbaar																							
	Legenda																							
	0% - 20%																							
	21% - 40%																							
TOEGEPASTE BESTUURS- EN BEHEERSMECHANISMEN BIJ MISSIEDRIFT	41% - 60%																							
	61% - 80%																							
	81% - 100%																							
	Agency																							
	Institutioneel																							
TOEGEPASTE BESTUURS- EN BEHEERSMECHANISMEN BIJ MISSIEDRIFT	Resource Dependence																							
	Stakeholder																							

MD – totaaloverzicht scores oorzaken / remedies

BIJLAGE 6 – Beschrijving Stakeholdergroepen Particuliere Initiatieven

Naam PI	Bestuur & Medewerkers	Donoren	Beneficiënten
<p>St. Steunfonds Kenya Project</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur is klein en bestaat uit 5 vrijwilligers die werken volgens een huishoudelijk reglement. Governance mechanismen zijn niet vastgelegd en er is geen structurele interne of externe controle op het bestuur. Taken zijn o.m. monitoring en evaluatie, administratie, PR, fondsenwerving, projectvoorstellen beoordelen en afstemmen met Kenia, verkoopactiviteiten. Bestuursleden werken onbezoldigd en er zijn nauwelijks bestuurswisselingen. Totdat initiator en voorzitter zich in 2016 na 28 jaar terugtrok had zij feitelijk alleen de controle over bestuur en organisatieprocessen. Bestuursamenstelling is complementair: leden hebben alle een andere professionele achtergrond. Bij aanvang hebben bestuursleden nauwelijks ervaring met ontwikkelingssamenwerking. Het bestuur doet niet structureel aan deskundigheidsbevordering. Niet alle bestuursleden zijn in Kenia geweest, anderen gaan jaarlijks op eigen kosten. Alle bestuursleden doneren aan de stichting. De stichting draait op circa 20 vrijwilligers in Nederland. Zij melden zich zelf aan en worden op karakter geselecteerd. Het bestuur faciliteert geen contacten tussen donoren en beneficiënten.</p>	<p>Inkomsten komen uit de verkoop van goederen, sponsoractiviteiten en opbrengsten van donateurs. Niet alle private donateurs zijn bekend. De stichting ervaart weinig moeite bij het vinden van financiering. Zij doet succesvol beroep op gelden van circa 15 fondsen die zij voor grotere projecten gericht benadert. Geormerkte donaties worden als zodanig besteed. Donoren zijn, m.u.v. donerende bestuursleden, niet betrokken bij besluitvorming in het PI of rondom projecten en beïnvloeden de richting van projecten niet. Naast verplichte rapportages aan fondsen verantwoordt de stichting zich naar donateurs middels nieuwsbrieven, fotoverslagen en financiële jaarrapportages. Deze worden online gepubliceerd.</p>	<p>Beneficiënten zijn Luo-weduwen, hun kinderen en gemeenschappen: 13 hoofddorpen, waaronder 70 kleine dorpjes. Zij worden vertegenwoordigd door besturen van de hoofddorpen. Beneficiënten en PI werken samen op basis van vertrouwen. Keniaanse coördinatoren stemmen projecten af tussen de dorpen en wekelijks met het PI in Nederland. Projectuitvoering in Kenia gebeurt door 13 Selfhelpgroups van Luo-weduwen. Zij zijn bij de Keniaanse overheid formeel als partnerorganisatie geregistreerd. PI-bestuursleden bezoeken projecten in Kenia meermaals per jaar ter monitoring en afstemming: beneficiënten leggen dan verantwoording aan hen af en bespreken nieuwe projectideeën. Alle projecten worden naar vorm en inhoud geïnitieerd door beneficiënten. Het PI beoordeelt de levensvatbaarheid van voorstellen, zoekt in Nederland financiering en verantwoordt de uitvoering van projecten richting donoren.</p>
<p>St. Projecten Zuid-Afrika (SPZA)</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur is klein en bestaat uit 6 vrijwilligers die pro bono werken. Bestuurstaken, -rollen, -termijnen, -bevoegdheden en governance zijn vastgelegd. Het bestuur werkt volgens het one-tier-model en wordt ondersteund door vakspecialisten. De samenstelling van het bestuur wisselt nauwelijks. Bestuursleden zijn alle afkomstig uit de non-profit sector en worden specifiek geselecteerd op binnen het bestuursteam benodigde competenties en ervaring. Het bestuur hanteert zowel intern als extern toezicht op haar functioneren en laat op verschillende wijze impact meten van haar activiteiten in Zuid-Afrika. SPZA heeft 3x de Transparant prijs gewonnen. Bestuursleden kennen vanuit woon-/werkervaring de situatie in Zuid-Afrika goed. Het bestuur doet structureel aan deskundigheidsbevordering en deelt ook haar eigen kennis met anderen. Alle bestuursleden doneren aan de stichting. Hoewel niet regulier, faciliteert SPZA contacten tussen donoren en beneficiënten.</p>	<p>SPZA is voor haar inkomsten geheel van donaties van particulieren, bedrijven en vooral institutionele fondsen of organisaties. Fondsen worden gericht benadert op basis van projectplannen uit Zuid-Afrika. Niet alle private donateurs zijn bekend en kenbaar. SPZA ervaart regelmatig administratieve druk vanuit fondsen. Van Partners in Zuid-Afrika verwacht SPZA een bijdrage aan de verantwoording. M.u.v. donerende vrijwilligers zijn donoren niet betrokken bij besluitvorming in het PI en beïnvloeden de richting van projecten niet. Door concurrentie op de fondsenwervingsmarkt verwacht SPZA dat het lastiger wordt om effectief fondsen te werven, mede doordat vermogensfondsen minder geïnteresseerd lijken in capaciteitsopbouw activiteiten. SPZA werkt daarom sinds 2015 samen met een professionele fondsenwerver en beraadt zich op een strategie om goede toegang tot fondsen te behouden. Naast verplichte rapportages verantwoordt SPZA zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en alle beleidsdocumenten.</p>	<p>Directe beneficiënten worden gevormd door kinderen, jongeren en vrouwen uit townships en boerderijen in Zuid-Afrika. Om hen te bereiken werkt SPZA samen met lokale partners, zoals scholen en projecten. Zij worden door SPZA ook als beneficiënt gekwalificeerd. SPZA hanteert vastgelegde selectiecriteria bij de keuze voor partners, die de behoeften van de doelgroep vertalen in praktische projecten. SPZA eist van al haar partners een financiële inbreng. SPZA vraagt beneficiënten zelf in te zetten in projecten, bijvoorbeeld door het inzetten van vrijwilligers, het gebruik van schoollokalen of andere ruimtes, lenen van materialen of donaties uit de eigen community. SPZA ervaart geen druk op haar organisatie vanuit beneficiënten die steeds meer willen. SPZA communiceert zowel direct als indirect – via vertegenwoordiging – met beneficiënten.</p>
<p>St. Initiat</p>	<p>Het bestuur is klein en bestaat uit 5 onbezoldigde</p>	<p>Inkomsten komen uit sponsoractiviteiten, kraam-verkopen</p>	<p>Initiat kent geen vastomlijnde doelgroep. Beneficiënten zijn</p>

BIJLAGE 6 – Beschrijving Stakeholdergroepen Particuliere Initiatieven

<p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>vrijwilligers. Zij werken niet volgens een vastomlijnd (beleids)plan. Governance mechanismen zijn niet vastgelegd en er is geen structurele interne of externe controle op het bestuur. Het bestuur richt zich vooral op administratieve, projectbeoordelings-, monitorings-, evaluatie- en verantwoordingstaken, en wordt voor andere taken aangevuld door 3-4 vrijwilligers. Bestuursleden werken onbezoldigd en er zijn nauwelijks bestuurswisselingen. Competenties van bestuursleden vullen elkaar aan. Het bestuur doet niet structureel aan deskundigheidsbevordering. Bestuursleden doneren geen geld aan Initiat. Initiat tracht actief beneficiënten te beschermen tegen een mogelijk controlerende rol van donoren, maar betreft tegelijk soms donoren bij projectbeoordeling.</p>	<p>en opbrengsten van donateurs. Veel private donateurs zijn bekend. Initiat is vooral afhankelijk van succesvolle werving bij institutionele fondsen. Deze worden gericht benaderd in samenwerking met BIS, wanneer er een concreet project voorstel is. Projectvoorstellen worden aangeleverd door SHIFSD, de Liberiaanse partner van Initiat, conform het format van het fonds. Initiat is daarbij intermediair. Per project is er doorgaans één hoofdsponsor. Initiat ervaart dat zij op voldoende fondsen een beroep kan doen: zij ervaart geen financiële druk op de organisatie en is niet actief bezig met het verbreden van haar financiële portfolio. Voor de verantwoordingsactiviteiten vooraf en bij aanvragen is Initiat afhankelijk van de input van de lokale partners. Donoren en fondsen hebben geen invloed op de vorm en inhoud van projecten. Initiat verantwoordt zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, jaarrapportages en reisverslagen.</p>	<p>niet op voorhand kenbaar. De huidige projecten richten zich met een focus op zelfredzaamheid op onderwijs aan jongeren en jongvolwassenen in de leeftijd tussen 18-35 jaar. De Liberiaanse partner SHIFSD initieert een project en organiseert groepsgesprekken met directe beneficiënten en hum omgeving om ideeën af te stemmen en betrokkenheid te creëren. SHIFSD communiceert projectvoorstellen naar Initiat die er fondsen bij gaat zoeken. Doelgroepen zijn doorgaans niet betrokken bij projectuitvoering en besluitvorming: een schoolgebouw voor de doelgroep wordt bijvoorbeeld door een aannemer gebouwd. Besluiten over financiering worden in Nederland genomen. Eenmaal heeft een donor expliciet zelf verzocht tot afstemming met de lokale bevolking in Liberia middels focusgroep discussie. Als vertegenwoordiger van beneficiënten is SHIFSD actief betrokken bij projectvoorbereiding, -uitvoering en –verantwoording.</p>
<p>St. ABaCus</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur is middelgroot en bestaat uit 8 onbezoldigde vrijwilligers. Zij werken niet volgens een vastomlijnd (beleids)plan. Vertrouwen vormt het uitgangspunt en Governance mechanismen zijn niet vastgelegd. Er is geen structurele interne of externe controle op het bestuur. Het bestuur richt zich vooral op fondsenwerving, administratieve, projectbeoordelings-, monitorings-, evaluatie- en verantwoordings-taken wordt ondersteund door zo'n 7 vrijwilligers in werkgroepen. Er zijn nauwelijks bestuurswisselingen. Bestuursleden bezoeken circa 1x per jaar projecten of voeren onderwijsactiviteiten in Ghana uit. Het bestuur doet niet structureel aan deskundigheidsbevordering. Alle bestuursleden doneren aan de stichting. Projectinitiatieven komen zowel uit Ghana als van ABaCus en worden steeds tussen partners afgestemd. ABaCus wil contacten tussen donoren en beneficiënten stimuleren ten behoeve van bewustwording, vooral van particuliere donoren.</p>	<p>Inkomsten komen uit sponsoractiviteiten en opbrengsten van donateurs. Veel private donateurs zijn bekend. Institutionele donateurs worden gericht benaderd wanneer er concrete projectvoorstellen zijn. Projectvoorstellen worden aangedragen door AMO of ABaCus en worden altijd tussen deze twee organisaties afgestemd voordat zij aan een fonds worden voorgelegd. Wegens een ervaren concurrentie toename op de subsidiemarkt werkt ABaCus actief aan verbreding van haar financiële portfolio. Donoren zijn soms betrokken bij besluitvorming in het PI en beïnvloeden soms de vorm van een project. In de verantwoording ervaart ABaCus soms toepassing van Nederlandse (accountancy)regels die niet bij de Ghanese context aansluiten. Naast verplichte rapportages verantwoordt ABaCus zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en beleidsdocumenten. Indien gewenst faciliteert ABaCus contacten van donoren (bv. scholen) met beneficiënten.</p>	<p>Directe beneficiënten van ABaCus zijn kinderen, leerkrachten en de community er omheen. Beneficiënten zijn goed kenbaar en benaderbaar. Zij worden vertegenwoordigd vanuit het AMO Programme, een Ghanese NGO. Het Steuncomité AMO Programme, later Stichting ABaCus, is op verzoek van Beneficiënten opgericht. AMO is verantwoordelijk voor de onderwijsondersteuning in Ghana: zij stemmen initiatieven af met Parents-Teachers Associations op scholen en met ABaCus en met mogelijk betrokken partners en overheden in Ghana. AMO is doorgaans leidend in vormgeving en besluitvorming rond projecten. ABaCus faciliteert, ook wanneer zij zelf anders zou hebben besloten. ABaCus. In de balansvraag tussen beneficiënten en donoren is de behoefte van beneficiënten doorslaggevend voor ABaCus, hoewel ABaCus projectvoorstellen soms aanpast zodat zij beter aansluiten bij de wensen van een specifiek fonds.</p>
<p>Equal Opportunity Fund</p>	<p>het bestuur is klein en bestaat uit 4 vrijwilligers die onbezoldigd werken vanuit een beleidsplan. Zij worden ondersteund door een werkgroep van 9 vrijwilligers. Governance mechanismen zijn niet vastgelegd en er is geen structurele externe controle op het bestuur. Het bestuur richt zich op monitorings-, evaluatie en besluitvormingstaken, de werkgroep op projectaanvragen, en</p>	<p>Inkomsten komen uit sponsoractiviteiten en opbrengsten van donateurs. Niet alle private donateurs zijn bekend. De stichting doet succesvol beroep op gelden van enkele institutionele fondsen, waaronder Wilde Ganzen, ICCO, NCDO, Cordaid en enkele kleinere fondsen. M.u.v. donerende bestuursleden zijn donoren niet betrokken bij besluitvorming in het PI en beïnvloeden de richting van</p>	<p>Beneficiënten van het EOF zijn niet specifiek omschreven, maar wel kenbaar en benaderbaar. Zij omvatten de bevolking van noordelijk Ghana. Zij worden vertegenwoordigd vanuit de formele Ghanese partnerstichting van het EOF: deze inventariseert wensen en behoeften en communiceert dit wekelijks per e-mail / skype naar het EOF. Bij alle projecten is de Ghanese overheid</p>

BIJLAGE 6 – Beschrijving Stakeholdergroepen Particuliere Initiatieven

<p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>organisatie van (PR) activiteiten. Er zijn nauwelijks bestuurswisselingen. Bestuursleden hebben complementaire competenties. Zij hebben bij aanvang nauwelijks ervaring met ontwikkelingssamenwerking. Niet alle bestuursleden zijn in Ghana geweest, anderen gaan jaarlijks en op eigen kosten. Het bestuur doet niet structureel aan deskundigheidsbevordering. Bestuurs- en werkgroepleden doneren aan de stichting. Projecten die vanuit het EOF worden ondersteund zijn vooraf volledig gedekt. Het bestuur faciliteert geen contacten tussen donoren en beneficiënten.</p>	<p>projecten niet. Het EOF biedt donoren actief de mogelijkheid tot geormerkte donaties. Naast verplichte rapportages aan fondsen verantwoordt het EOF zich naar donateurs middels nieuwsbrieven en financiële jaarrapportages. Deze worden ten minste online gepubliceerd. Het EOF ervaart groeiende administratieve last en stijgende druk op financiële bronnen, bijvoorbeeld scholen en fondsen. Het EOF gaat in overleg met fondsen om haar toegang tot bronnen te verbeteren: insteek daarbij kan zijn dat het fonds haar regelgeving wijzigt.</p>	<p>betrokken, er is inbedding van projectresultaten. Beneficiënten zijn sturend in vormgeving, inhoud en coördinatie van projecten en zijn volledig verantwoordelijk voor uitvoering en verantwoording ervan. Het EOF begeleidt de Ghanese partners hierbij en eist tevens dat in Ghana alleen met geregistreerde organisaties wordt samengewerkt. Vertrouwen vormt de basis. Het EOF besluit of een project wordt gefinancierd, de partnerorganisatie in Ghana besluit of de gelden voor een project daadwerkelijk worden vrijgemaakt.</p>
<p>St. Tro Tro</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur is klein en bestaat uit 4 leden en werkt onbezoldigd volgens meerjaren beleidsplannen. Zij wordt structureel ondersteund door zo'n 8 vrijwilligers. Taken zijn fondsenwerving, planning, strikte monitoring en evaluatie van beleidsplannen en projecten. Governance mechanismen zijn vastgelegd. Er is structurele externe monitoring op het bestuur. Competenties van bestuursleden vullen elkaar aan. Het bestuur doet niet structureel aan deskundigheidsbevordering. Er is weinig verloop in bestuur en werkgroep. Bestuursleden doneren aan het PI. Zij bezoeken Ghana periodiek en vaker naarmate projecten complexer zijn. Tro Tro heeft brede netwerken. De voorzitter van Tro Tro is opgenomen in de dorpsraad ter plaaste en spreekt de lokale taal. Tro Tro is hiermee sterk ingebed in lokale structuren en cultuur. Naast verplichte rapportages verantwoordt SPZA zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en alle beleidsdocumenten.</p>	<p>Tro Tro heeft een uitgebreid financieel portfolio en voelt hierdoor weinig financiële druk of afhankelijkheid. Inkomsten komen uit private en institutionele donaties. Ten aanzien van fondsen voelt Tro Tro geen overmatige administratieve druk. Met enkele fondsen, bijvoorbeeld Wilde Ganzen, gaat Tro Tro actief in overleg wanneer haar regelgeving nadelig kan zijn voor Tro Tro. Donoren zijn niet betrokken bij besluitvorming over projectvorm en -inhoud. Naast verplichte rapportages verantwoordt SPZA zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en alle beleidsdocumenten. Tro Tro maakt daarnaast zelf kwartaalrapportages en stuurt die proactief naar fondsen: met deze transparantie creëert zij vertrouwen.</p>	<p>Beneficiënten van Tro Tro zijn bewoners van de regio rondom het dorp Hwidiem. Zij zijn goed kenbaar en benaderbaar. De voorzitter van Tro Tro maakt er deel uit van de dorpsraad. Tro Tro heeft hierdoor een sterke vertrouwensbasis met de lokale bevolking en beleidsmakers en korte lijnen en directe contacten met haar beneficiëntgroep. Vanuit 7 vaste contactpersonen en lokale counterpart Tro Tro Nkoaa Foundation worden projectinitiatieven vanuit de beneficiëntgroep richting Tro Tro gecommuniceerd. Tro Tro accordeert alleen projecten die direct vanuit de lokale gemeenschap worden geïnitieerd en daarbinnen draagvlak hebben bij een meerderheid. Tro Tro vereist dat de lokale gemeenschap is betrokken bij projectuitvoering en dat er zoveel mogelijk lokale know how wordt ingezet.</p>
<p>Steunstichting Inca Educa</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur is klein en bestaat uit 4 onbezoldigde leden, aangevuld met een werkgroep van 5 leden. Het bestuur werkt steeds vanuit een beleids- en werkplan dat structureel, jaarlijks wordt herzien. Governance mechanismen zijn niet vastgelegd. Er is structurele interne en externe monitoring, evaluatie en herijking van organisatieprocessen en activiteiten. Besluit- en beleidsvorming vindt steeds met alle 9 vrijwilligers plaats. Taken zijn vooral PR-activiteiten, fondsenwerving en administratie. Het bestuur beschouwt zichzelf als Raad van Toezicht op IE-Peru. Er zijn nauwelijks bestuurswisselingen. Competenties van bestuursleden vullen elkaar aan en sluiten aan bij de doelen van IE. Het bestuur doet niet</p>	<p>Inkomsten komen uit sponsoractiviteiten en opbrengsten van donateurs (20% privaat / 80% institutioneel). Veel private donateurs zijn bekend. IE ontvangt circa 1/3 deel van haar financiering via Edukans. IE ervaart groeiende druk op zowel private donaties als institutionele fondsen en werkt samen met BIS om het fondsen netwerk voor IE te verbreden. Daarnaast wordt nagedacht over crowdfundingmogelijkheden. Voor IE neemt de financiële afhankelijkheid af met het verzelfstandigen van IE-Peru. IE ervaart geen grote administratieve druk richting fondsen. M.u.v. donerende vrijwilligers zijn donoren niet betrokken bij besluitvorming in het PI en beïnvloeden de richting van projecten niet. Eenmaal weigerde een fonds volledige</p>	<p>Beneficiënten van IE zijn kansarme jongeren, jongvolwassenen en hun kinderen in en rond Cuzco. Deze groep is goed kenbaar en benaderbaar. Zij worden vertegenwoordigd vanuit de formele Peruaanse partnerstichting van IE: IE-Peru (IEP). Initiator is bestuurslid van IEP. IEP is een NGO. Zij inventariseert structureel behoeften van de doelgroep en omgeving. Zij zoekt hiertoe actief samenwerking met Peruaans bedrijfsleven en overheden. IEP communiceert haar behoeften naar IE-Nederland en werkt daarbij volgens een eigen beleidsplan. Het beleidsplan van IE-Nederland wordt hierop afgestemd. Beneficiënten zijn zo steeds sturend in vormgeving, inhoud en coördinatie van projecten en zijn verantwoordelijk voor</p>

BIJLAGE 6 – Beschrijving Stakeholdergroepen Particuliere Initiatieven

	<p>structureel aan deskundigheidsbevordering. Het bestuur stimuleert en faciliteert geen contacten tussen donoren en beneficiënten. Vanuit IE bezoekt 1x per jaar tenminste één lid het project in Cuzco.</p>	<p>uitbetaling. IE heeft toen de eigen reserve ingezet om projectvertraging te voorkomen. Naast verplichte rapportages aan fondsen verantwoordt IE zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en alle beleidsdocumenten.</p>	<p>uitvoering en verantwoording ervan. Zij ontvangen hiertoe jaarlijks een bedrag van IE-Nederland, dat steeds in tranches wordt uitbetaald na verantwoording van activiteiten door IEP. IEP verzelfstandigt en wordt zelfvoorzienend. Daarmee daalt de afhankelijkheid van gelden uit Nederland.</p>
<p>St. Stedenband Tilburg-Matagalpa</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur is klein bestaat uit 5 onbezoldigde leden, bijgestaan door een Raad van Advies (RvA) en een betaalde coördinator. Governance mechanismen zijn vastgelegd en er is structurele externe controle op het bestuur. STM werkt vanuit meerjaren beleidsplannen en is lid van het Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland-Nicaragua (LBSNN). Zij fungeerden lange tijd als projectmonitor en belangrijke projectfinancier, maakten contracten, afspraken over rapportages en bezoeken. SMT had minder grip op projecten en minder contact met de partner in Nicaragua. Het bestuur richt zich nu zelf weer vooral op fondsenwerving, administratieve, project beoordelings-, monitorings-, evaluatie- en verantwoordingstaken. Er is weinig verloop in bestuur en werkgroep en leden doen niet structureel aan deskundigheidsbevordering. De meeste bestuursleden en vrijwilligers doneren aan de stichting. Projectinitiatieven komen vooral vanuit Nederland. Het bestuur gaat regelmatig in Matagalpa op bezoek.</p>	<p>STM is volledig afhankelijk van donaties en subsidies. Inkomsten komen uit gemeentesubsidie, donaties van particulieren, bedrijven en institutionele fondsen. STM ervaart groeiende druk op het binnenhalen van gelden door het wegvallen van geld verdubbelers bij LBSNN en Wilde Ganzen en het wegvallen van structurele gemeentesubsidie. STM werkt samen met BIS om gericht fondsen te werven en beraadt zich op een strategie om haar financiële portfolio te versterken, zoals samenwerkingsafspraken met fondsen, persoonlijk benaderen van private donoren, starten van geld genererende toerismeprojecten. Donoren zijn vaak sterk betrokken bij besluitvorming over projectvorm en -inhoud. Naast verplichte rapportages verantwoordt STM zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en alle beleidsdocumenten.</p>	<p>Beneficiënten van STM zijn divers en niet specifiek omschreven. Desondanks zijn beneficiënten goed kenbaar en benaderbaar. Zij zijn per project verschillend en worden vertegenwoordigd door de Nicaraguaanse partner van STM, Comité Mano Vuelta (CMV). CMV coördineert en realiseert projecten in Matagalpa en is betrokken bij projectverantwoording. De focus voor projecten wordt doorgaans in Nederland bepaald. Projectvoorstellen van CMV worden vaak afgewezen door SMT wegens matige kwaliteit, waarbij STM vermoedt dat hieraan een cultuurverschil met Nederland ten grondslag ligt. SMT informeert CMV over haar beleidsontwikkelingen en projectmogelijkheden. Communicatie gebeurt doorgaans per email. STM bezoekt beneficiënten gemiddeld 1x per jaar.</p>
<p>St. Mirembe</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur bestaat uit 6 onbezoldigde vrijwilligers, meestal hoogopgeleid, met werkervaring in Uganda in gezondheidszorg of onderwijs en vanaf de start bij Mirembe betrokken: er is weinig verloop of jonge aanwas. Het bestuur richt zich vooral op fondsenwerving, projectbeoordelings-, monitorings-, evaluatie- en verantwoordingsstaken. Mirembe werkt met meerjaren beleidsplannen. Governance mechanismen zijn vastgelegd en er is geen structurele interne controle op het bestuur. Projectplannen zijn altijd afkomstig uit Uganda en worden door Mirembe beoordeeld middels een vastgelegde procedure, expertise en visie van bestuursleden t.a.v. ontwikkelingswerk, projectmanagement en duurzaamheid. Wegens beperkte capaciteit wijst Mirembe veel projecten af. Na toekenning wordt in verschillende tranches geld overgemaakt naar de partner in Uganda. Partners rapporteren tussentijds aan Mirembe. Bestuursleden bezoeken soms partners ter plaatse.</p>	<p>Mirembe is volledig afhankelijk van private en institutionele donateurs. Samen met de jaarlijkse kerstactie garanderen zij een relatief vast inkomen per jaar. Mirembe werkt niet actief aan verbreding van haar financiële portfolio. Zij ervaart, naar aanleiding van de sociaaleconomische situatie in Nederland wel een toegenomen druk op haar financiën: individuele donaties worden kleiner. Voor grotere projecten worden gericht fondsen gezocht, waaronder Edukans, ICCO, Wilde Ganzen en Cordaid. Donoren bepalen nooit de richting van projecten en zijn niet betrokken bij besluitvorming of vormgeving ervan. Geoormerkt geld wordt als zodanig besteed. Naast verplichte rapportages verantwoordt Mirembe zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en beleidsdocumenten. Hierbij wordt van Ugandese partners actieve input vereist.</p>	<p>Beneficiënten van Mirembe zijn divers en niet specifiek omschreven. Per project zijn beneficiënten goed kenbaar en benaderbaar. Focus van projecten ligt op duurzame verbetering van woon-, leef- en afhankelijkheidssituatie van de armsten in Uganda. Zij worden vertegenwoordigd door lokale partners en NGO's die hun behoeften vertalen in projectplannen. Initiatief voor projecten ligt steeds bij partners in Uganda: zij bepalen vorm, inhoud en uitvoering van projecten en verantwoorden deze richting Mirembe en donateurs. Hoewel beneficiënten / partners in Uganda de agenda bepalen dienen zij in hun projecten aan twee eisen te voldoen: een duurzaam business model, leidend tot zelfstandigheid en een afname van afhankelijkheid van externe gelden.</p>
<p>Ghana Werkgroep</p>	<p>het bestuur van de GWR is middelgroot en bestaat uit 7 onbezoldigde vrijwilligers. Bestuursfuncties worden in duo</p>	<p>Inkomsten komen uit sponsoractiviteiten en opbrengsten van donateurs. Vrijwel alle private donateurs zijn bekend.</p>	<p>Beneficiënten van de GWR zijn niet specifiek omschreven. Per project zijn beneficiënten goed kenbaar en benaderbaar.</p>

BIJLAGE 6 – Beschrijving Stakeholdergroepen Particuliere Initiatieven

<p>Roden</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>uitgevoerd. Hierbij wordt gewerkt vanuit een beleidsplan, dat periodiek wordt herzien. Vertrouwen vormt het uitgangspunt. Governance mechanismen zijn niet vastgelegd en er is geen structurele interne of externe controle op het bestuur.¹ Het bestuur richt zich vooral op fondsenwerving, administratieve, projectbeoordelings-, monitorings-, evaluatie- en verantwoordingstaken. Het bestuur doet niet structureel aan deskundigheidsbevordering. Er is weinig verloop in het bestuur. Bestuursleden reizen circa 1x per 3 jaar naar Ghana en soms bezoeken Ghanese partners Nederland. Communicatie verloopt vooral per e-mail. Bestuursleden doneren aan de stichting. Het bestuur geeft aan bij projectvoorbereiding en uitvoering zowel rekening te houden met belangen van beneficiënten als donoren. De GWR faciliteert geen contacten tussen donoren en beneficiënten.</p>	<p>Institutionele donateurs worden gericht benaderd wanneer er concrete projectvoorstellen zijn. Na het staken van de structurele gemeentelijke subsidie en het wijzigen van doelen van Stichting Mondiale Woonhulp ervaart de GWR een toenemende druk op haar financiële bronnen: succesvolle fondsenwerving kost meer inspanning. Wegens fondseisen die niet aansluiten bij de ideeën van GWR maakt het PI geen gebruik van Wilde Ganzen. De GWR beraadt zich op mogelijkheden om haar financiële portfolio te verbreden. Naast verplichte rapportages verantwoordt de GWR zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en beleidsdocumenten. Donoren zijn niet betrokken bij besluitvorming over projectinhoud en -vorm.</p>	<p>De GWR werkt met vaste contactpersonen in Ghana. Zij vertegenwoordigen de brede doelgroep en formuleren en prioriteren projectinitiatieven. De GWR besluit over toekenning en wijst projecten soms af op inhoudelijke gronden of wegens risicobeheersing. Na goedkeuring betaalt de GWR projectfinanciering volledig vooruit. Partners zijn volledig verantwoordelijk voor projectuitvoering en beknopte verantwoording richting de GWR. Van beneficiënten wordt geen financiële bijdrage aan projecten verwacht, echter wel een bijdrage in arbeid.</p>
<p>St. Scholen-project Cambodja Rotterdam (SSCR)</p> <p>Machtsrelatie PI dominant t.o.v. beide stakeholder groepen.</p>	<p>Het bestuur is klein, bestaat uit 5 onbezoldigde leden en wordt ondersteund door circa 5 vrijwilligers. Het bestuur werkt volgens meerjaren beleidsplannen. Zij. Taken bestaan uit fondsenwerving, planning, monitoring en evaluatie van beleidsplannen en projecten. Eén bestuurslid is initiërend. Professionele achtergronden van bestuursleden liggen vooral op financieel en logistiek vlak. Het bestuur doet niet structureel aan deskundigheidsbevordering en er is weinig verloop in bestuur en werkgroep. Alle bestuursleden doneren aan het PI. Hoewel het bestuur zelf soms initiatief neemt voor projecten komen initiatieven doorgaans uit Cambodja. SSCR voert in Nederland overleg met internationale, nationale of lokale organisaties en kennisinstellingen. Die contacten worden ingezet voor het goedkoper uitvoeren van projecten, het drukken van kosten of voor inhoudelijke projectdoeleinden. Bestuursleden bezoeken Cambodja niet regelmatig: bestuur vindt vooral plaats op afstand. SSCR faciliteert en stimuleert geen contact tussen donoren en beneficiënten.</p>	<p>SSCR heeft een uitgebreide financiële portfolio. Inkomsten komen van private en institutionele donateurs. SSCR faciliteert contacten tussen donoren en beneficiënten, wanneer de contactbehoefte bestaat bij de donateur. De goede relatie met donoren staat voorop en SSCR staat open voor een grotere rol van donateurs: als een donateur de inhoud van projectplannen zou willen aanpassen als voorwaarde voor een hogere bijdrage ziet SSCR dat als signaal van een grotere betrokkenheid van de donateur. Tot nu toe is dat niet voorgekomen. SSCR ervaart weinig administratieve last van fondsen. Het feit dat Cambodja voor veel fondsen niet binnen de landenlijst valt ziet SSCR als zorgelijk, hoewel zij weinig moeite ervaart met het binnenhalen van voldoende gelden. Naast verplichte rapportages verantwoordt SSCR zich naar donateurs middels publicatie van nieuwsbrieven, financiële en inhoudelijke jaarrapportages en alle beleidsdocumenten.</p>	<p>Beneficiënten van SSCR bestaan uit kinderen, jongeren en hun families, gezinnen en daarmee de Cambodjaanse gemeenschap an sich. Beneficiënten zijn goed kenbaar en bereikbaar. Hun school- en scholingsbehoeften worden door 2 lokale partnerorganisaties geïnventariseerd en doorgegeven aan SSCR. Het komt ook voor dat SSCR een eigen initiatief uitvoert, in overleg met Cambodjaanse partners. Wanneer SSCR akkoord gaat met een project en er volledige financiële dekking is wordt een project onder auspiciën van de partnerorganisatie uitgevoerd. Deze is verantwoordelijk voor uitvoering en verantwoording naar SSCR. SSCR financiert en is intermediair tussen fondsen en partners in Cambodja. Een voorwaarde voor uitvoering is dat directe beneficiënten in de projectuitvoering een bijdrage leveren in geld of arbeid.</p>

Omschrijving stakeholdergroepen PI casebeschrijvingen. © fjsimons.

¹ De GWR spreekt zelf niet van een bestuur, maar van een werkgroep waarbinnen, wegens de juridische vorm van de organisatie, formeel bestuursrollen zijn geformuleerd.