

*In een project in opdracht van het Sint Laurensfonds heeft SECEUR vorig jaar een advies uitgebracht ten aanzien van het beoordelingsproces van haar financieringsaanvragen. De consultants (Mounir Bendouch, Kim Broeders, Willeke van Die, Chee Kien Hang) stelden zich hierbij ten doel om met behulp van de wetenschappelijke literatuur relevante 'critical succes factors' te vinden – kenmerken van een potentieel succesvol project. Deze factoren zijn verwerkt in een praktisch beoordelingsinstrument op maat, waarmee het Sint Laurensfonds op een heldere en overzichtelijke manier financieringsaanvragen van stichtingen kan beoordelen. Dit helpt haar om het kapitaal nuttiger te besteden; daar waar de meeste impact gemaakt wordt. Omdat SECEUR inziet dat meer fondsen voor de uitdaging staan om duidelijkere selectiecriteria op te stellen, is een veralgemenisering van dit instrument ontwikkeld: The Puzzle of Funding.*

**Enigmatologie wordt het ook wel genoemd; het is de wetenschappelijke benaming voor 'de studie van puzzels'. Een begrip dat je normaal gesproken niet snel tegen zal komen in het bedrijfsleven, en al helemaal niet bij fondsen. Toch is het voor hen vaak een heel gepuzzel om het juiste beleid te bepalen of geschikte stichtingen te selecteren. In het bedrijfsleven wordt voor dit soort kwesties als evaluatietool vaak de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton gebruikt. Aan de non-profit versie van dit model kleven nog tekortkomingen, zeker vanuit het perspectief van fondsen. Daarom introduceert SECEUR een nieuw model speciaal voor fondsen: the Puzzle of Funding.**

Fondsen zijn de motor van de non-profit sector, omdat ze voor essentiële kapitaalstromen binnen de non-profit industrie zorgen. Ze zijn net als andere non-profit organisaties vaak opgericht vanuit een bepaalde gedachte, een bepaald gevoel. Er is onvoorwaardelijk, soms zelfs blind geloof in de missie en visie die de organisatie uitdraagt naar de buitenwereld. De persoonlijke motivatie van oprichters om iets goeds te doen en iets aan de samenleving te kunnen bijdragen is de grote drijfveer die de non-profit industrie doet voortbestaan. Het is haar bestaansrecht. Maar dit enthousiasme kan ook haar grootste valkuil zijn. Het is daarom een uitdaging voor de managers van non-profitorganisaties om hun doelen en ideeën in goede banen te leiden en te verwezenlijken. Het meten van ondernomen activiteiten met behulp van rationele en kwantitatieve meetinstrumenten zijn vaak geen prioriteit. Het is echter vanzelfsprekend dat een fonds verantwoording behoort af te leggen over haar financieringen. De vraag is dan: hoe weet je als fonds, dat wat jij doet, wel echt impact heeft op je doelgroep? En hoe groot is die impact dan? Om die vragen te beantwoorden,

moeten we eerst een uitstapje maken naar de for-profit wereld.

## Balanced Scorecard

In de for-profit wereld heerste er lange tijd de opvatting dat financiële performance het enige was dat telde. De laatste decennia is deze industrie er echter achter gekomen dat financiële cijfers enkel iets zeggen over de in het verleden behaalde resultaten, en die geven nu eenmaal geen garantie voor de toekomst. Financiële cijfers zeggen vrij weinig over de lange termijn waarde creatie van een bedrijf. Om die reden hebben Kaplan en Norton in 1992 een model ontwikkeld, genaamd de Balanced Scorecard, dat voor besluitvorming naast het financiële perspectief ook naar drie andere aspecten kijkt: de klant, de interne bedrijfsvoering, en ontwikkeling/groei.

Om het model duidelijker te omschrijven, vergelijken Kaplan en Norton (1992) de Balanced Scorecard met de cockpit van een vliegtuig. Een piloot moet alle meters en wijzers in de gaten houden, want als de piloot enkel op één knop vertrouwt, kan een vlucht fataal aflopen. Dit geldt ook voor managers: zij moeten de resultaten van het bedrijf vanuit verschillende perspectieven kunnen bekijken, en niet alleen op basis van financiële informatie beslissingen nemen. Een Balanced Scorecard is daarbij uniek voor iedere organisatie: het is namelijk een vertaling van de doelstellingen van de organisatie in concrete, meetbare variabelen.

In 2001 publiceerde Kaplan een aangepaste, non-profit variant van het model. In dit model staat de missie van de stichting centraal. Deze reflecteert immers de lange termijn doelstelling van de organisatie, haar bestaansreden. Eén van de grootste uitdagingen voor stichtingen is dan ook het formuleren van een heldere, toegespitste missie. Een missie die meetbaar is kan een organisatie helpen

bij het creëren van referentiepunten, en bij het concentreren op activiteiten waar de organisatie goed in is (Colyvas & Powell, 2009).

In de non-profit industrie zorgen financiële donoren, zoals fondsen, voor de benodigde financiële middelen. Een andere partij ontvangt echter de geleverde dienst. Het is dus niet duidelijk wie de klant is: degene die betaalt, of degene die de dienst ontvangt. Daarom besloot Kaplan beide partijen naast elkaar te zetten, bovenin het model.



The Balanced Scorecard voor non-profits

### Naar een nieuw model

Ook bij fondsen staat de missie centraal. De centrale vraag die een fonds daarbij stelt als het stichtingen selecteert om kapitaal aan te verschaffen is: 'Kan deze stichting bijdragen aan het vervullen van onze missie?'. Vrijwel altijd stelt een fonds zich als missie om impact te hebben op een bepaalde doelgroep. De vraag is dus in hoeverre een stichting in de praktijk daadwerkelijk impact heeft op de doelgroep. Dit is vooraf, ten tijde van een financieringsaanvraag, echter niet te meten, zeker niet als de stichting een soortgelijk project nog nooit heeft uitgevoerd.

De non-profit Balanced Scorecard zou dus een prima uitweg kunnen bieden. Maar deze Scorecard is voor fondsen ongeschikt

om haar aanvragen te evalueren, omdat zij zelf de financiële donoren in dit model zijn. Het model is namelijk gemaakt vanuit het perspectief van de stichting. Daarnaast hebben de meeste fondsen niet genoeg werknemers of financiële middelen voor een uitgebreide evaluatie van al hun activiteiten (Carman, 2005).

Toch zien wij in het succes van de Balanced Scorecard een duidelijke richting voor een nieuw meetinstrument om financieringsaanvragen te beoordelen. Omdat winst pas achteraf te meten is, gebruikt de for-profit Balanced Scorecard een gebalanceerde verzameling van andere indicatoren om die winst te kunnen voorspellen. De parallel met 'sociale impact' in een fonds-stichting context is vrij duidelijk; ook impact is iets wat niet van tevoren te meten is, daarom zoeken we ook een gebalanceerde verzameling indicatoren die kunnen voorspellen in welke mate een stichting impact zal hebben op de doelgroep.

Om een gebalanceerd beeld te krijgen over een stichting, moet het fonds zicht hebben op het volgende:

- De doelstellingen van de stichting en haar projecten;
- De interne organisatie van de stichting en haar projecten;
- Het contact van de stichting met haar omgeving

(Matzler et al., 2010)

Dit is essentieel om een totaalplaatje van een stichting te kunnen krijgen. Door deze onderdelen in een model te verwerken, geeft dit net als de Balanced Scorecard een gebalanceerd, samenhangend en compleet beeld van de organisatie. De puzzelstukjes die je daarmee kan samenvoegen tot een model, noemen wij dan ook de 'Puzzle of Funding'.

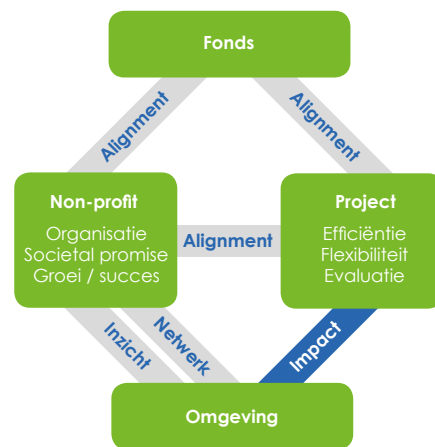
Momenteel heeft ieder fonds een eigen manier om aanvragen te verwerken. Deze verschillende procedures zijn vaak geïmproviseerd en rommelig, en zeggen niets over de effectiviteit van de stichting. Het 'Puzzle of Funding' model van SECEUR

geeft een helder en gebalanceerd beeld van de factoren die bijdragen aan het creëren van impact en vergemakkelijkt hiermee het beoordelen van financieringsaanvragen en de interactie tussen fonds en stichting.

### Onderdelen van de puzzel

De SECEUR-puzzel bestaat uit vier puzzelstukken, namelijk het fonds, de omgeving, de stichting en haar (beoogde) project. De impact op de doelgroep wordt gemaximaliseerd wanneer niet alleen de puzzelstukken zelf (stichting, project, etc.) aan bepaalde eisen voldoen, maar de puzzelstukken ook goed in elkaar vallen, wat we 'alignment' noemen. De structuur van de puzzel is te zien in de figuur hieronder.

Voor elk van de onderdelen heeft SECEUR een indicator opgesteld. Tezamen vormen deze indicatoren een scorecard waarmee het fonds een oordeel kan vormen over een financieringsaanvraag. Deze scorecard is te vinden op pagina 9.



The Puzzle of Funding: model

### Alignment

Alignment houdt in dat de doelstellingen en activiteiten van de puzzelstukken Fonds, Stichting en Project overeenstemmen. Wanneer doelstellingen tussen twee organisaties overeenstemmen, wordt de effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking gemaximaliseerd (Kolk et al., 2008).

Alignment moet op drie punten getoetst worden. Ten eerste moet er

overeenstemming zijn tussen de doelen van het fonds en de doelen van de stichting. Ook moeten de uitkomsten van het project dat door de stichting wordt opgezet overeenstemmen met de gestelde doelen. En tot slot moeten de doelen en activiteiten (project) van de stichting consistent zijn.

### **Inzicht**

Inzicht betreft het bewustzijn van de stichting over wat er zich binnen de markt en sociale omgeving afspeelt. Een stichting met goed inzicht in zijn markt weet de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat speelt er zich af in de sociale omgeving; waar is vraag naar?
- Wordt deze vraag al bediend door andere (non-)profit organisaties?
- Waar is de stichting beter in dan andere organisaties?

Wil een stichting namelijk het meeste rendement uit haar activiteiten halen, dan moet er niet alleen kennis zijn over de eindgebruiker van de producten of diensten; de organisatie moet daarnaast zo breed mogelijk kennis hebben over de omgeving waarin huidige en toekomstige behoeften van de sociale omgeving meegenomen worden (Vázquez et al., 2001).

### **Netwerk**

Aansluitend op inzicht in de markt, is een sterk netwerk ook van belang. Partner organisaties, leveranciers en andere belanghebbenden vergroten het bereik van de activiteiten en de 'goede boodschap' die de organisatie probeert over te brengen (Knox et al., 2007).

Er moet dus worden onderzocht met hoeveel partijen een organisatie samenwerkt en hoe intensief deze samenwerking daadwerkelijk is. Veel en intensieve samenwerking kan namelijk wijzen op een efficiënter gebruik van kwaliteiten van organisaties.

### **Stichting**

De interne kracht van een stichting kan op 3 vlakken gemeten worden:

#### **1. Organisatie**

Met 'organisatie' wordt de organiserende kracht van de stichting bedoeld. Bij alle activiteiten binnen een goed georganiseerde stichting zijn verantwoordelijkheden, functies en onderling gemaakte plannen duidelijk. Een goed georganiseerde organisatie heeft:

- een helder en duidelijk organogram;
- een organisatiestructuur die geschikt is voor haar omgeving;
- een organogram consistent met budgettering/projectplanning;
- werk- en rolverdelingen consistent en realistisch verdeeld.

Vooral de grootte van de organisatie, aard van haar activiteiten, complexiteit van haar omgeving en betrokkenheid van belanghebbenden bepalen welke organisatiestructuur het meest geschikt is. Een platte, losse structuur is logischerwijs geschikter bij een stichting die vooral activiteiten uitvoert waarbij creativiteit vereist is, in tegenstelling tot een organisatie die veel gestandaardiseerde taken heeft, waarbij een hiërarchische structuur beter past.

Het is ook belangrijk dat het management in ieder geval een organogram van de stichting kan tekenen; dit geeft aan dat zij inzicht heeft in de structuur van de organisatie (Anheier, 2000).

#### **2. Societal promise**

De 'societal promise' van een organisatie betreft het maatschappelijk doel van een organisatie. Een duidelijk gedefinieerde doelgroep voor wie een helder en concreet doel is gesteld, stelt organisaties in staat te excelleren en zichzelf te verbeteren (Colyvas & Powell, 2009).

#### **3. Groei/succes**

De omgeving en de markt waarin de stichting zich bevindt veranderen in de meeste gevallen regelmatig. Het is dus niet alleen cruciaal dat een organisatie inzicht in de markt heeft, maar ook de potentie heeft zichzelf te veranderen; een

stichting die gericht is op de toekomst maar leert van het verleden. Een lerende, groeiende organisatie:

- heeft concrete doelstellingen in het verleden behaald;
- houdt de kennis van haar werknemers hoog door bijvoorbeeld bij-/nascholing;
- evalueert projecten en ontwikkelt hierdoor nieuwe vaardigheden.

(Buckmaster, 1999)

### **Projecten**

Stichtingen maken impact op hun doelgroep via projecten. Logischerwijs bevat het model dus ook indicatoren op projectniveau. We analyseren dit net als de stichting op drie verschillende vlakken:

#### **1. Efficiëntie**

Een project is efficiënt als het relatief weinig middelen gebruikt om een doel te bereiken.

#### **2. Flexibiliteit**

Een planning kan goed en gedetailleerd zijn, maar er kunnen zich altijd onverwachte gebeurtenissen voordoen. Het is daarom belangrijk dat de organisatie flexibel genoeg is om hier mee om te gaan door een realistische planning te hebben.

#### **3. Evaluatie**

Een belangrijk hulpmiddel om inzicht te houden in de organisatie, is door regelmatig te evalueren en toezicht te houden. Hierbij is het belangrijk om mijlpalen te creëren: meetbare punten die de voortgang van het project aangeven. De organisatie kan pas succesvol de voortgang in de gaten houden, als het ook duidelijk heeft wat men meet, oftewel welke maatstaf men heeft voor succes. Het is dus belangrijk om helder en concreet te definiëren wanneer het project succesvol is. Ook is het handig dat de voortgang constant of zeer regelmatig in de gaten gehouden wordt, hierdoor blijft men op de hoogte van wat er speelt en kan men snel reageren wanneer dit nodig is.

## Impact

Impact is het uitgangspunt van de fondsen en zo ook van ons model. We noemen dit dan ook wel de 'Golden Link'.

Maar, zoals eerder al aangekaart, is impact alleen achteraf te meten, terwijl we nu juist vóóraf een voorspelling hiervan willen maken. Er komt dan ook geen indicator 'impact' voor in scorecard van de Puzzle of Funding; alle andere indicatoren geven tezamen een goede voorspelling voor de impact die het project zal maken.

## Implementatie

De scorecard (pagina 9) van de 'Puzzle of Funding' is een compleet instrument dat direct toegepast kan worden om een financieringsaanvraag te beoordelen. Hoe het fonds de factoren in de scorecard invult is echter subjectief en situatie-afhankelijk. Welke vragen het fonds daarbij aan de aanvrager stelt, is per fonds verschillend. Het ene fonds vindt het bijvoorbeeld genoeg om simpelweg aan een stichting te vragen: 'Is jullie werkverdeling wel realistisch?'. Een ander fonds dat liever wat grondiger onderzoek doet kan vragen naar een overzicht van de taakverdeling, en zelf een oordeel vormen of zij de werkverdeling realistisch vindt. Hoe de indicatoren worden gemeten is een overweging die elk fonds zelf moet maken; factoren die daarbij spelen zijn de hoeveelheid tijd en geld die men wil investeren om een goed oordeel te vormen. Het is een trade-off die elk fonds per financieringsaanvraag opnieuw moet bekijken.

## Een eindoordeel vormen

SECEUR geeft met de Puzzle of Funding een instrument dat een voorspelling kan geven van de impact die een fonds, via een stichting kan hebben op de doelgroep. Het belangrijkste bij het interpreteren van een ingevulde scorecard is dat het gaat om de totaalscore van alle onderdelen. Wij raden aan om eerst de gemiddelden te berekenen per onderdeel (alignment, organisatie, societal promise, etc.), om vervolgens van al deze gemiddelden

opnieuw een gemiddelde te berekenen. Zo komt het fonds tot een totaalscore, de 'Golden Score', waarmee het objectief stichtingen onderling kan vergelijken en zo, afgezien van andere overwegingen, een financieringsaanvraag wel of niet kan toekennen.

Wellicht heeft een fonds namelijk andere criteria die buiten The Puzzle of Funding vallen; bijvoorbeeld het criterium dat een stichting minstens tien werknemers moet hebben. Een andere afweging is de verhouding tussen de te besteden hoeveelheid kapitaal en de hoeveelheid aanvragen; dit staat dus los van de scorecard. Als het fonds veel kapitaal te besteden heeft en weinig aanvragen binnen krijgt, oordeelt zij wellicht soepeler dan wanneer kapitaal relatief schaars is. In dat geval kan een fonds wellicht zelf proactief op zoek gaan naar stichtingen die het kapitaal wél goed besteden, in plaats van geld te verspillen aan stichtingen die weinig tot geen impact hebben op de doelgroep. ●

Daan Halma  
Mounir Bendouch  
Tommy Hendrickx

## Bronnen

Anheier, H.K. (2000) *Managing Non-Profit Organizations: Towards a New Approach*, London, UK: 1, CCS/LSE.

Buckmaster, N. (1999) 'Associations Between Outcome Measurement, Accountability and Learning for Non-Profit Organizations', *The International Journal of Public Sector Management*, 12, 2: pp. 186-197.

Carman, J.G., Millesen, J.L. (2005) 'Nonprofit Program Evaluation: Organizational Challenges and Resource Needs', *The Journal of Volunteer Administration*, 23, 3.

Colyvas, J. A., Powell, W.W. (2009) 'Measures, Metrics, and Myopia:

The Challenges and Ramifications of Sustaining Academic Entrepreneurship', *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, 19: pp: 276-298.

Epstein, M.J., Buhovac, A.R. (2009) *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations*, Mississauga (ON): SMAC/AICPA.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) 'The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, 70, 1: pp. 71-79.

Kaplan, R.S. (2001) 'Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations', *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 3: pp. 354-361.

Knox, S., Gruar, C. (2007) 'The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-Profit Organization', *Journal of Business Ethics*, 75: pp. 115-135.

Kolk, A., Tulder, R., Kostwinder, E. (2008) 'Business and partnerships for development', *European Management Journal*, 26: pp. 262-273.

Matzler, K., Bailom, F., Anschober, M. & Richardson, S. (2010) 'Sustaining corporate success: what drives the top performers?', *Journal of Business Strategy*, 31, 5: pp. 4-13.

Sheehan, R. (1996) 'Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness: Key Findings from the Excellence in Philanthropy Project', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25: pp. 110-123.

Vázquez, R., Álvarez, L.I., Santos, M.L. (2001) 'Market Orientation and Social Services in Private Non-Profit Organisations', *European Journal of Marketing*, 36,9: pp. 1022-1046.

Alignment	1	2	3	4	5	?
De doelstelling van het project sluit aan bij de visie van het fonds						
De doelstelling van het project is in lijn met de doelstelling van de uitvoerende organisatie						
De activiteiten dragen direct bij aan het behalen van de doelstelling van het desbetreffende project						

Stichting	1	2	3	4	5	?
<i>Organisatie</i>						
Het project is logisch georganiseerd						
De verantwoordelijkheden zijn helder						
De werkverdeling is realistisch						
Het organogram is compleet en duidelijk						
Het organogram is consistent met de begroting en projectplannen						
<i>Societal Promise</i>						
De organisatie streeft naar een maatschappelijk doel						
De doelstellingen van zowel de organisatie als het project zijn concreet						
De doelstellingen van de organisatie en het project zijn gespecialiseerd, niet te breed						
<i>Groei &amp; succes</i>						
De organisatie is zodanig gegroeid dat zij beter in staat is om de doelgroep te helpen						
De doelstellingen zijn de vorige keer behaald						
De behoefte naar de dienst is sterk						

Project	1	2	3	4	5	?
<i>Efficiëntie</i>						
Het budget is gespecificeerd en onderbouwd						
Er wordt veel impact gemaakt per geïnvesteerde euro						
De middelen worden efficiënt besteed						
<i>Flexibiliteit</i>						
De planning is realistisch						
Er is van tevoren nagedacht over eventuele tegenslagen						
<i>Evaluatie</i>						
Er zijn mijlpalen gecreëerd om de voortgang te meten						
Het is helder en concreet gedefinieerd wat het project succesvol maakt						
De voortgang in het bereiken van de doelen wordt in de gaten gehouden						

Netwerk	1	2	3	4	5	?
Er wordt veel samengewerkt met andere partijen						
Er wordt intensief contact onderhouden met andere partijen						
Samenwerkende partijen hebben een goede indruk van het project						

Eindoordeel	Score
Organisatie	
Societal Promise	
Groei/succes	
Efficientie	
Flexibiliteit	
Planning	
Golden Score	