NEDERLANDS KINDERFONDS

Dappere Dodo's

Fleur Holtackers
Fontys Hogeschool Communicatie

Kiezen of delen

Titel afstudeerscriptie: *Kiezen of delen*

Afstudeerster:

Naam:	Fleur Holtackers
Adres:	Gabriël Metsulaan 52
Postcode:	5611 SR
Plaats:	Eindhoven
Telefoonnummer:	06-28269742
E-mail:	f.holtackers@student.fontys.nl

Onderwijsinstelling:	Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven
Student nummer:	2114843
PCN-nummer:	193215

Stage organisatie:

Naam:	Jan Schoo Charity Foundation / Dappere Dodo's
Adres:	Kanaaldijk N.W. 85
Postcode:	5707 LC
Plaats:	Helmond
Telefoonnummer:	0900-8788 000 (€0,20 ct. per minuut)
Fax nummer:	0492-553032
E-mail:	info@dappere-dodos.nl
Website:	www.dappere-dodos.nl

Contactpersoon:	Natalie van Riet (directrice)

Fontys Hogeschool Communicatie (FHC)

Adres:	Rachelsmolen 1
Postcode:	5612 MA
Plaats:	Eindhoven
Gebouw:	R4, 1e verdieping
Telefoonnummer:	0877-877 322

Stagebegeleidster:	Jacqueline Teunissen
Locatie:	R4, 1.40
Telefoonnummer:	0877-871 296
E-mail:	j.teunissen@fontys.nl

Management Summary

Deze samenvatting geeft een overzichtelijk beeld van de belangrijkste punten die voor en tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Daarnaast worden ook de belangrijke aspecten van deze scriptie uitgelicht waar onder het uiteindelijke advies aan de Stichting.

Dappere Dodo's is een Nederlands kinderfonds dat pas sinds anderhalf jaar actief is op de Nederlandse goede doelen markt. Gezien het feit dat Dappere Dodo's een beginnend kinderfonds is hebben zij momenteel te weinig donateurs. Het doel van deze scriptie is om antwoord te krijgen op de volgende hoofdvraag:

Hoe kan communicatie bijdragen aan het werven van meer donateurs voor de stichting Dappere Dodo's?

Voordat ik met het onderzoek ben begonnen heb ik als eerste de interne organisatie geanalyseerd, dit heb ik gedaan aan de hand van verschillende communicatie gerelateerde modellen. Na de interne analyse ben ik tot de conclusie gekomen dat niet alleen communicatie bij kan dragen aan het werven van donateurs, maar dat ook de organisatie elementen ontzettend belangrijk zijn wil de communicatie slagen. Na deze analyse heb ik kunnen concluderen dat Dappere Dodo's qua communicatie en organisatie nauwelijks iets heeft vastgesteld.

Om antwoord te krijgen op deze hoofdvraag zijn er waarin verschillende concurrenten van Dappere Dodo's geanalyseerd. Enkele hiervan zijn ondervraagd over de manier waarop zij communiceren richting potentiële donateurs en huidige donateurs. Uit onderzoek is gebleken dat alle concurrenten een duidelijk verhaal te vertellen hebben aan de externe partijen en dat zij bepaalde keuzes gemaakt bijvoorbeeld over de doelgroep waar zij zich op willen richten. Daarnaast is het belangrijk voor goede doelen organisaties om de medewerkers te allen tijde betrokken te houden, dit kan positief effect hebben op de werving van donateurs. Met betrekking tot een donateurdoelgroep is gebleken dat bedrijven uit de omgeving een belangrijke marketingcommunicatiedoelgroep kunnen zijn voor goede doelen organisaties. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gekoppeld aan belangrijke punten die in externe analyse naar voren zijn gekomen. Voorbeelden van belangrijke punten uit de externe analyse zijn bijvoorbeeld; trends en ontwikkelingen op donatiegebied, de wensen van de donateur, de geefmotieven van donateurs en factoren die het donateurvertrouwen beïnvloeden. Uit de externe analyse zijn veel aspecten naar voren gekomen waar Dappere Dodo's goed op in kan spelen.

Doordat de organisatie intern nauwelijks iets vastgesteld heeft is het onmogelijk om een realiseerbaar communicatieplan op te stellen. Om deze reden heb ik ervoor gekozen om samen met enkele medewerkers en het management van Dappere Dodo's de identiteit van de organisatie vast te stellen. Op deze manier heb ik de organisatie geactiveerd tot het nadenken over wie ze willen zijn en hoe zij er, ten opzichte van de belangrijkste acht kerneigenschappen, op dit moment voor staan.

Door middel van het onderzoeken van verschillende concurrenten en het analyseren van de interne organisatie en de externe omgeving van Dappere Dodo's kunnen er verschillende conclusies getrokken worden. Een van de belangrijkste conclusies op korte termijn is dat de organisatie een keuze moet gaan maken op welke doelgroep zij zich willen gaan richten. De doelgroep waarvoor de organisatie momenteel haar projecten uitvoert en de doelstelling die zij daarbij hebben is te breed. In deze scriptie wordt de organisatie geadviseerd te **kiezen** voor een bepaalde focus, anders is het erg lastig om donateurs te werven voor Dappere Dodo's. Zo lang het werven van donateurs voor Dappere Dodo's moeizaam verloopt, heeft dit als gevolg dat zij de donateurs zullen moeten **delen** met de concurrenten; "Het is kiezen of delen".
Daarnaast is het belangrijk om de gehele organisatie intern goed op te zetten. Hier hoort onder andere het opstellen van een missie en visie bij. Er wordt geadviseerd om de missie en visie te baseren op de opgestelde identiteit, die in deze scriptie geformuleerd is. De organisatie dient op zoek te gaan naar het verhaal dat zij aan externe partijen willen communiceren. Ook is het ontwikkelen van een huisstijl belangrijk voor de Stichting. In deze scriptie wordt geadviseerd om de huisstijl en het uiteindelijke verhaal waar de organisatie voor kiest, door te voeren in alle communicatie uitingen.
Voor Dappere Dodo's is het belangrijk om de bovenstaande punten op korte termijn aan te passen. Wanneer deze veranderingen doorgevoerd zijn, is het mogelijk om succesvol donateurs te werven voor de Stichting.

Voorwoord

Om mijn opleiding Communicatie aan Fontys Hogeschool te Eindhoven af te mogen ronden, ben ik van februari 2011 tot juni 2011 bezig geweest met het schrijven van deze scriptie.

De scriptie is geschreven voor kinderfonds Dappere Dodo's, gevestigd te Helmond. Het is een Stichting die slechts anderhalf jaar officieel actief is op de Nederlandse goede doelen markt. Voor deze Stichting heb ik gekeken naar de manier waarop zij op de lange termijn meer donateurs kan werven. Gedurende het onderzoek en het algemene proces heb ik veel verschillende keuzes gemaakt. Deze keuzes worden onderbouwd in deze scriptie.

Via deze weg zou ik graag een aantal personen bedanken. Allereerst Natalie van Riet, directrice van Dappere Dodo's, en Aart-Jan Nieuwhoff, eigenaar Adcomp Trust & Adviesgroep. Zij hebben mij gedurende mijn stageperiode bij de Stichting gesteund middels begeleiding, tips en feedback. Van de Stichting Dappere Dodo's wil ik ook graag Ron Sanders bedanken voor het ontwerpen van de mooie voorpagina en de leuke dodo's die terug komen in deze scriptie. Daarnaast wil ik ook graag mijn docentbegeleidster, Jacqueline Teunissen, bedanken voor de begeleiding gedurende mijn afstudeerproject. Echter, niet alleen door de begeleiding is mijn scriptie geworden wat het nu is. Er had nooit een marketingcommunicatieplan opgesteld kunnen worden zonder de respondenten van mijn onderzoek. Alle stichtingen die bijgedragen hebben aan mijn onderzoek wil ik dan ook hartelijk bedanken voor de tijd en informatie die zij mij gegeven hebben. Daarnaast wil ik ook nog mijn vriendinnen en familie bedanken voor het doorlezen van mijn scriptie en voor het geven van kritische verbeterpunten. Zonder al deze mensen had mijn scriptie er totaal anders uitgezien!

Ik vertrouw erop dat mijn marketingcommunicatieplan daadwerkelijk een toegevoegde waarde heeft voor de Stichting. Zelf kijk ik terug op een drukke, maar vooral hele prettige en leerzame tijd bij Dappere Dodo's.

Helmond, juni 2011

Fleur Holtackers

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 | Inleiding … 7
1.1 Inleiding per hoofdstuk … 7
1.2 Belangrijke begrippen … 8

Deel 1: Analyse- en onderzoeksfase

Hoofdstuk 2 | Onderzoeksverantwoording … 10
2.1 Aanleiding … 10
2.2 Probleemstelling … 10
2.3 Centrale vraag … 10
2.4 Deelvragen … 10
2.5 Onderzoeksdoelstelling… 10
2.6 Onderzoeksaanpak … 11

Hoofdstuk 3 | Interne analyse … 12
3.1 Organisatie … 13
3.2 Werkwijze … 13
3.3 Visie en Missie … 13
3.4 Kerncompetenties … 13
3.5 Communicatie naar donateurs … 13
3.6 7-S model McKinsey … 14
3.7 Identiteit en imago … 14
3.8 Model van Birkigt en Stadler … 14

Hoofdstuk 4 | Externe analyse … 17
Macro niveau
4.1 DESTEP analyse … 17
4.2 Trends en ontwikkelingen … 17
Meso niveau
4.3 Publieksgroepen … 22
4.3.1 Donateurs … 22
4.3.2 Algemene stakeholders … 22
4.4 Concurrenten … 23
4.5 Geefmotieven … 24
4.6 Factoren donateurvertrouwen … 27
4.7 Manieren van doneren … 28

Hoofdstuk 5 | Conclusies … 29
5.1 Algemene conclusies analyse en concurrenten … 29
5.2 SWOT analyse … 30
5.3 Confrontatie matrix … 31
5.4 Onderzoeksvragen … 32
5.5 Inzichten voor het advies … 33

Hoofdstuk 6 | Funderingsschema … 34

Hoofdstuk 7 | Identiteit … 36
7.1 Belang van een goede identiteit … 36
7.2 Spinnenwebmodel … 36
7.3 Identiteit Dappere Dodo’s … 36

Deel 2: Adviesfase

Hoofdstuk 8 | Organisatie … 39
8.1 Opvallendheden … 39
8.2 Verbeterpunten … 40
8.2.1 Interne organisatie … 40
8.2.2 Interne communicatie … 41
8.2.3 Externe communicatie … 42
8.2.4 Conclusie … 42

Hoofdstuk 9 | Doelgroepen ... 43
9.1 Bedrijven ... 43
9.2 Particulieren ... 43

Hoofdstuk 10 | Doelstellingen ... 44
10.1 Marketingdoelstelling ... 44
10.2 Communicatiedoelstellingen ... 44
10.2.1 Merkbekendheid ... 44
10.2.2 Merkkennis ... 44
10.2.3 Merkattitude ... 44
10.2.4 Gedragsintentie ... 44
10.3 Belangrijke informatie ... 45

Hoofdstuk 11 | Strategie ... 46
11.1 Positionering ... 46
11.2 Communicatiekruispunt ... 47
11.3 Propositie ... 47

Hoofdstuk 12 | Middelen ... 48
12.1 Huidige communicatiemiddelen ... 48
12.2 Advies communicatiemiddelen ... 48
12.2.1 Algemene informatie communicatiemiddelen ... 48
12.2.2 Korte termijn ... 49
12.3.3 Lange termijn ... 50

Hoofdstuk 13 | Advies ... 51
13.1 Korte termijn advies ... 51
13.2 Lange termijn advies ... 52
13.3 Beantwoording probleemstelling ... 53

Bijlagen | *Kiezen of delen* ... 54

Inhoud Bijlagen ... 55

Hoofdstuk 1 | Inleiding

1.1 Inleiding per hoofdstuk
In deze paragraaf zal per hoofdstuk kort benoemd worden wat er in het desbetreffende hoofdstuk behandeld zal worden.

Hoofdstuk 2 | Onderzoeksverantwoording
In dit hoofdstuk staat de onderzoeksaanleiding en de benadering daarvan centraal. De probleemstelling, de deelvragen, onderzoeksaanpak en de onderzoeksopzet worden beschreven.

Hoofdstuk 3 | Interne analyse
Een analyse van de interne omgeving is een onderzoek naar de capaciteiten waarover de organisatie beschikt. Het doel is inzicht krijgen in de organisatie en de onderscheidende kenmerken waarover de organisatie beschikt. Deze capaciteiten en kenmerken worden geanalyseerd in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 4 | Externe analyse
In de externe analyse wordt gekeken naar de ontwikkelingen buiten de organisatie die van invloed zijn of invloed kunnen hebben op de organisatie. Door middel van verschillende analyses wordt de externe omgeving van de organisatie helder weergegeven.

Hoofdstuk 5 | Conclusies
In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de analyse fase. Vanuit deze conclusies komen er bepaalde inzichten aan het licht die als basis voor het advies zullen dienen.

Hoofdstuk 6 | Funderingschema
Naar aanleiding van de analyses en om uiteindelijk goed antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is het van belang dat de communicatie en organisatie elementen van de organisatie met elkaar gekoppeld worden. Dit kan door middel van het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader te analyseren aan de hand van het funderingschema.

Hoofdstuk 7 | Identiteit
In dit hoofdstuk wordt de identiteit van de organisatie bepaald. Samen met het bestuur en de directie van Dappere Dodo's is er een nieuwe identiteit voor de organisatie geformuleerd.

Hoofdstuk 8 | Organisatie
In dit hoofdstuk wordt de organisatie nog eens kritisch bekeken. Er zullen veranderingen weergegeven worden die de organisatie door moet voeren. Dit is belangrijk om het communicatieplan, zoals in deze scriptie beschreven, te laten slagen. Alleen wanneer de veranderingen in de organisatie doorgevoerd zullen worden zal het communicatieplan leiden tot succes.

Hoofdstuk 9 | Doelgroep
In dit hoofdstuk wordt de marketingcommunicatiedoelgroep beschreven waar Dappere Dodo's zich op zal moeten gaan richten met de communicatie naar externe partijen. Het uiteindelijke doel van de communicatie naar deze marketingcommunicatiedoelgroepen is het werven van nieuwe donateurs.

Hoofdstuk 10 | Doelstellingen
In dit hoofdstuk worden de doelstellingen geformuleerd met betrekking tot het werven van donateurs voor de Stichting. Er wordt onderscheid gemaakt in verschillende soorten doelstellingen

Hoofdstuk 11 | Strategie
In dit hoofdstuk wordt de positionering van de Stichting besproken en de strategie, die de Stichting, door moet gaan voeren wordt hierin omschreven.

Hoofdstuk 12 | Middelen
In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de communicatiemiddelen die ingezet moeten worden voor het werven van donateurs.

Hoofdstuk 13 | Advies
In dit hoofdstuk wordt een concreet advies gegeven aan Dappere Dodo's. Dit advies wordt opgesplitst in een lange en korte termijn advies.

1.2 Belangrijke begrippen
In de tekst van deze scriptie worden er enkele begrippen benoemd, waarvan het belangrijk is dat iedere lezer deze begrippen op dezelfde manier interpreteert. In deze paragraaf staan enkele begrippen uitgelegd zoals ze in deze scriptie bedoeld worden.

Fondsenwerving: 'Fondsenwerving bestaat uit het geheel aan activiteiten die zich richten op het werven van vele en meestal kleinere giften. Fondsenwerving heeft het werven van donateurs ten doel'.
Bron: Westen, H. van der (2010), Handboek sponsoring en fondsenwerving voor non-profit organisaties, Zutphen,Walburg Pers

Filantropie: 'De vrijwillige private bijdragen, in de vorm van geld, goederen en tijd, aan publieke doelen met de intentie primair het algemeen belang te bevorderen.'
Bron: Verstegen, M. C. G. (2003), Mede mogelijk gemaakt door…, Maarssen, Elsevier gezondheidszorg

Gewenste identiteit: 'Het totaal van de kenmerken, die de organisatie voor zichzelf duidelijk heeft en die zij naar buiten uit wil stralen.'
Bron: Riel, C. B. M. van (2008), *Identiteit en Imago*, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

Hybride organisatie: ' Publieke organisaties en door de overheid geheel of gedeeltelijk bekostigde particuliere instellingen die naast hun publieke taak ook commerciële (markt) activiteiten ontplooien.'
Bron: Kapteyn, B. (2001) Organisatietheorie voor non-profit, Houten, Bohn Stafleu van Loghum

Imago: 'Het beeld dat (externe) publieksgroepen van de organisatie hebben.'
Bron: Michels, W. J. (2006), Communicatie handboek, Houten, Wolters Noordhoff BV.

Identiteit: 'Organisatie identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot geldig de laten komen'
Bron: Riel, C. B. M. van (2008), *Identiteit en Imago*, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

Stakeholders: 'Stakeholders zijn groepen of individuen die invloed kunnen uitoefenen op de resultaten van de missie van een organisatie en vice-versa'
Bron: Fombrun, C. J. en Riel, C. B. M. van (2004), Reputatiemanagement, Amsterdam, Pearson Education Benelux

Social media: 'Social media is een verzamelnaam voor alle internet toepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze. Het betreft zowel informatie in de vorm van tekst als geluid en beeld. Kortom; Media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt.'
Bron: Kerkhofs, S. (onbekend), Social media, 20 februari 2011 van www.social-media.nl

Vermogensfonds: 'Fondsen die uit eigen vermogen, in de regel dus niet uit eigen fondsenwerving, gelden voor maatschappelijke en goede doelen ter beschikking stellen. Belangrijkste bron van inkomsten zijn de resultaten van de belegging van de vermogens.'
Bron: Verstegen, M. C. G. (2003), Mede mogelijk gemaakt door…, Maarssen, Elsevier gezondheidszorg

Deel I:

Analyse - en onderzoeksfase

Hoofdstuk 2 | Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksaanleiding en de benadering daarvan centraal. De probleemstelling, de deelvragen, en de onderzoeksopzet worden hier beschreven.

2.1 Aanleiding

In de huidige maatschappij zijn er ontzettend veel goede doelen die zich richten op ontwikkelingslanden. Niet alleen in ontwikkelinglanden is een helpende hand noodzakelijk. Zelfs in Nederland zijn er enorm veel kinderen die door verschillende omstandigheden niet de mogelijkheid hebben om zichzelf optimaal te ontwikkelen. Dappere Dodo´s is een organisatie die zich inzet voor kinderen in Nederland die, om wat voor reden dan ook, een steuntje in de rug nodig hebben. De Stichting is voortgekomen uit een initiatief van De heer Schoo die kort voor zijn overlijden een (klein) begin maakte met deze organisatie. De heer Schoo heeft 1/3^{e} van zijn kapitaal nagelaten aan Adcomp Trust & Adviesgroep, met als opdracht om de Stichting officieel op te zetten.

Voor mijn afstudeerstage heb ik gezocht naar een organisatie met een leuke afstudeeropdracht en bij Dappere Dodo's vond ik een uitdagende opdracht rondom een donateurs onderzoek. Ik streef ernaar om een zo volledig mogelijk en waardevol plan aan te leveren aan het einde van mijn stage.

2.2 Probleemstelling

De activiteiten van de organisatie kunnen niet voortgezet worden zonder donateurs. De organisatie moet de activiteiten die zij verrichten doen aan de hand van het geld dat gedoneerd wordt. Omdat er ontzettend veel kinderen zijn in Nederland waar Dappere Dodo's iets goeds voor wil doen is het natuurlijk van belang dat er meer donateurs bij komen en dat de huidige donateurs behouden blijven. Met meer donaties kunnen zoveel mogelijk kinderen geholpen worden.
Voor de organisatie is het van belang dat zij doelgroepgericht kunnen communiceren met de donateurs.

Door middel van dit onderzoek moet er inzicht gecreëerd worden in de donateurdoelgroep en in het donatiegedrag van deze doelgroepen. De nadruk hierbij zal liggen op het behoud van de huidige donateurs en het benaderen van nieuwe donateurs. Na uitvoering van dit onderzoek is het voor de organisatie duidelijk hoe men doelgroepgericht kan communiceren. In combinatie met een hogere naamsbekendheid zal dit leiden tot meerdere donateurs.

2.3 Centrale vraag

Hoe kan communicatie bijdragen aan het werven van meer donateurs voor de stichting Dappere Dodo's?

2.4 Deelvragen

- Wat verwachten donateurs van een goed doel?
- Wat zijn de belangrijkste geefmotieven van donateurs?
- Welke informatiebehoeften hebben donateurs met betrekking tot donaties aan een goed doel?
- Welke factoren beïnvloeden het donateurvertrouwen?
- Op welke manier wordt er in Nederland het liefste gedoneerd?
- Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen op het gebied van doneren?
- Middels welke communicatie uitingen willen donateurs aangesproken worden door het goede doel?
- Voor welke communicatiestrategie kan de organisatie het beste kiezen als zij meer naamsbekendheid en meer donateurs willen genereren?
- Op welke manier kan de organisatie een sterk imago neerzetten?
- Is er een bepaalde succesfactor bij andere succesvolle stichtingen in Nederland waar men aan zou kunnen voldoen?
- Van welke informatie en middels welke communicatie uiting willen de huidige donateurs op de hoogte gehouden worden van de Stichting?

2.5 Onderzoeksdoelstelling

Na het onderzoek moet het voor de organisatie duidelijk zijn hoe zij een sterk imago neer kunnen zetten en op welke manier er gecommuniceerd moet worden met de huidige en potentiële donateurs. Op deze manier kan men er voor zorgen dat meer donateurs zich betrokken gaan voelen bij de organisatie.

2.6 Onderzoeksaanpak

De naaste concurrenten van Dappere Dodo's vormen samen de belangrijkste informatiebron voor het kwalitatief onderzoek. Daarnaast is het van belang dat er goed deskresearch gedaan wordt naar de al bestaande onderzoeken naar donateurs en naar de trends en ontwikkelingen op het gebied van donatiegedrag.
Het onderzoek begint met deskresearch dat uitgevoerd gaat worden. De informatie die uit het deskresearch naar voren komt geeft gedeeltelijk antwoord op de deelvragen. Nadat het deskresearch uigevoerd is, wordt het kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit het ondervragen van verschillende concurrenten door middel van opgestelde vragenlijsten. De resultaten uit dit onderzoek worden geanalyseerd en waar nodig gekoppeld aan voorafgaande analyses en eventuele theorie. Concurrenten worden ondervraagd om te kijken of er bepaalde succesfactoren zijn waar goed lopende goede doelen organisaties aan voldoen. Het doel is om deze factoren te achterhalen en om deze te projecteren op Dappere Dodo's om hier van te kunnen leren. Uiteindelijk wordt middels de resultaten van het gehele onderzoek antwoord gegeven op de centrale vraag.
In het begin van het onderzoek wordt er voornamelijk belangrijke literatuur gezocht en geselecteerd. Belangrijk is de literatuur rondom donateurs en donatiegedrag van mensen in Nederland. Deze literatuur wordt als naslagwerk gebruikt tijdens het onderzoek. Het is belangrijk dat de onderzoeker zo veel mogelijk informatie krijgt over begrippen en andere relevante onderzoeken omtrent de probleemstelling.

In deze scriptie wordt onderscheid gemaakt in een drietal analyses; interne analyse, externe analyse en een concurrentie analyse. Informatie die beschreven wordt in de interne analyse komt voornamelijk voort uit gesprekken met medewerkers en uit de interne documenten van de Stichting. In de externe analyse wordt aandacht besteed aan de omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op donateurs en op donaties. In de concurrentie analyse staan de concurrenten van de Stichting centraal. Ook worden er in deze fase gesprekken gevoerd met concurrenten om te kijken of er eventuele succesfactoren zijn waar Dappere Dodo's iets van zou kunnen leren.

Na de analyses en de gesprekken met de concurrenten worden alle gegevens helder, duidelijk en overzichtelijk verwerkt. Zodra alle gegevens van het onderzoek verwerkt zijn kunnen er conclusies getrokken worden. De conclusies vanuit het onderzoek vormen de basis voor het advies aan de Stichting.

Uiteindelijk wordt er een marketing communicatieplan opgesteld worden. Hiermee wordt de centrale vraag beantwoord worden. Het marketing communicatieplan wordt geheel gebaseerd op het onderzoek en de analyses die in deze scriptie gedaan zijn.

Hoofdstuk 3 | Interne analyse

Een analyse van de interne omgeving is een onderzoek naar de capaciteiten waarover de organisatie beschikt. Het doel is inzicht krijgen in de organisatie en de onderscheidende kenmerken waarover de organisatie beschikt. Deze capaciteiten en kenmerken worden geanalyseerd in dit hoofdstuk. De conclusies die worden getrokken uit de interne analyse zijn gebaseerd op feitelijke waarheden. Derhalve weerspiegelen zij geen persoonlijke mening.

3.1 Organisatie

Dappere Dodo's biedt dappere kinderen in Nederland, tot 18 jaar, een steuntje in de rug om hun doel te verwezenlijken. Zij doet dat op een manier waardoor het toekomstperspectief van deze kinderen verbetert. Dappere Dodo's werkt samen met een aantal medische en sociaal-maatschappelijke instanties en biedt hulp, voorzieningen en faciliteiten die het welzijn van kinderen bevorderen, zodat zij zich gesteund, geholpen en gestimuleerd voelen om hun doel te verwezenlijken.[1]

Momenteel lopen er binnen de organisatie 4 verschillende projecten die tevens de hoofdlijnen vormen voor het behalen van de doestelingen.
Hieronder worden de 4 verschillende projecten kort beschreven:

1. *Weekendcampus*: Gedurende een periode van drie jaar krijgen leergierige en nieuwsgierige kinderen een mogelijkheid om kennis te maken met disciplines die buiten hun dagelijkse leven liggen. Ze duiken in een boeiende wereld, waarmee ze van thuis uit waarschijnlijk niet zo gauw in aanraking komen. Verschillende vakmensen (doktoren, journalisten, advocaten, architecten etc.) laten hen zien, horen, voelen en ervaren wat er allemaal bij hun vak komt kijken. Hierdoor krijgen kinderen een bredere maatschappelijke ontwikkeling, worden zij sociaal vaardiger en verbreden hun horizon, waardoor ze later verder kunnen komen.
2. *Muziekpaleis*: Het muziekpaleis biedt kinderen de mogelijkheid om een eigen lied met bijbehorende videoclip op te nemen. Onder leiding van een professionele muzikant en vakdocent worden de mooiste liedjes en videoclips gemaakt. Zang, dans, (podium)presentatie & muziek komen samen in deze workshops.
3. *Individuele ondersteuning:* Er kunnen individuele verzoeken ingediend worden bij de Stichting bijvoorbeeld door ouders, begeleiders of vanuit een school. Na onderzoek zal geconcludeerd worden of het kind wel of niet in aanmerking komt voor individuele ondersteuning. In dien het kind niet in aanmerking komt wordt het verzoek afgewezen, wanneer het kind wel in aanmerking komt wordt er gekeken op welke manier het verzoek uitgevoerd kan gaan worden
4. *Marionettentheater*: In het Marionettentheater wordt er gezorgd voor vertier en educatie voor de kinderen. Organisaties kunnen een aanvraag doen voor dit theater op locatie. Gekoppeld aan dit project momenteel ook nog een kleurwedstrijd. Één keer per maand worden er 3 tekeningen uitgekozen. De kinderen die een prijs winnen, winnen bijvoorbeeld kaartjes voor een museum dat speciaal op kinderen gericht is.

De individuele ondersteuning en het Marionettentheater zijn momenteel op non actief gesteld. De overige twee projecten worden echter nog wel uitgevoerd. Naast deze vier bovenstaande projecten zijn er momenteel ook nieuwe projecten in ontwikkeling. Zo lopen er momenteel verschillende onderhandelingen met andere organisaties om hun krachten te bundelen. Op deze manier zouden er nog meer kinderen geholpen kunnen worden. Daarnaast is sinds 7 maart jl. Magic Unlimited ambassadeur geworden van de Stichting. De Stichting is bezig met het organiseren van verschillende shows van Magic Unlimited voor de kinderen.

De doelstelling van de organisatie, volgens de statuten, is als volgt:
'Het bevorderen van het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland en in andere landen door zowel het ondersteunen van instellingen en organisaties met geld en goederen dan wel het zelfstandig opzetten van projecten in Nederland en incidenteel in het buitenland ten behoeve van de verwezenlijking van de Stichting.'

'Het informeren van het Nederlandse en buitenlandse publiek, in de meest algemene zin, omtrent het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland en in andere landen en de projecten van de Stichting'

[1] Auteur onbekend (2009), Intern document statuten, 20 februari 2011

3.2 Werkwijze
De organisatie heeft een ongewone organisatiestructuur vergeleken met andere fondsen. Dit heeft te maken met de erfenis die De heer Schoo nagelaten heeft. Hij liet dit vermogen na aan Adcomp trust & Adviesgroep. Daarom staat dit trust kantoor nog in zijn geheel boven de Stichting.

De hiërarchie in de organisatie is als volgt:
1. Toezichthoudend orgaan: Adcomp Trust & Adviesgroep
2. Besturend orgaan: Het algemene bestuur van de organisatie.
3. Uitvoerend orgaan: Directrice Natalie van Riet
4. Uitvoerend orgaan: Medewerkers

In de Bijlage 6; paragraaf 6.2.2, is de organisatiestructuur van de organisatie schematisch weergegeven.

Het toezichthoudend orgaan gaat voornamelijk over het beheer van het vermogen. Het vaststellen en goedkeuren van plannen en het kritisch volgen van de organisatie en de resultaten van de organisatie is een taak van het besturend orgaan. De directie verzorgt de uitvoerende taken van de Stichting zodat het bestuur zich kan richten op het besturen van de instelling.

Alle uiteindelijke plannen die bedacht worden door de medewerkers worden behandeld in het bestuur. In de bestuursvergaderingen wordt er wel of geen toestemming gegeven voor uitvoering van het plan. In het bestuur zit momenteel ook de heer Nieuwhoff, directeur van Adcomp Trust & Adviesgroep, hij is nauw betrokken bij de Stichting. Op deze manier is dus ook het toezichthoudend orgaan aanwezig bij de bestuursvergaderingen.

3.3 Visie en Missie
Het Nederlands Kinderfonds Dappere Dodo's (een initiatief van de Jan Schoo Charity Foundation met het ANBI-keurmerk) zet zich sinds anderhalf jaar actief in voor kinderen in Nederland tot 18 jaar. Het bevorderen van het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland staat centraal. We zetten ons vooral in voor kinderen die het om wat voor reden dan ook moeilijk hebben: omdat ze een lastige thuissituatie kennen, een handicap hebben of ergens niet aan mee kunnen doen omdat de ouders in een financieel lastige situatie zitten.

Nederland lijkt een welvarend land, maar toch zijn er in Nederland nog steeds te veel kinderen die tussen wal en schip vallen waarvan wij ons niet bewust zijn. Dappere Dodo's wil deze kinderen helpen en de maatschappij er op wijzen dat deze kinderen hulp nodig hebben.

Sommige van deze kinderen hebben echter het heft in eigen hand genomen om hun situatie blijvend te veranderen of te verbeteren. Voor deze dappere kinderen wil Dappere Dodo's een rol spelen.[2]

Deze geformuleerde visie en missie zijn niet volledig genoeg om naar buiten te communiceren. De visie, het toekomstbeeld, heeft de organisatie niet geformuleerd.

3.4 Kerncompetenties
Dappere dodo's kan zich onderscheiden van andere Nederlandse kinderfondsen en goede doelen omdat de giften die gedaan worden vanuit donateurs gegarandeerd 100% doeltreffend zijn. Dit kan de Stichting realiseren omdat de overige kosten betaald worden uit de rente opbrengsten van het nalatenschap van de heer Schoo.

3.5 Communicatie naar de donateurs
De Stichting heeft een procedurehandboek opgesteld waarin precies staat beschreven hoe alle procedures binnen de organisatie behoren te gaan. Na deskresearch is gebleken dat er een duidelijke beschrijving ontbreekt met betrekking tot procedures over donaties en naar donateurs. Intern is er niet precies duidelijk hoe er omgegaan moet worden met de huidige donateurs; wat er naar hen gecommuniceerd moet worden en op welke manier ze dit het beste kunnen doen.

[2] Deze Visie en missie is opgesteld door de organisatie zelf. Zij hebben van deze twee elementen één tekst gemaakt. Bron: Interne documenten & www.dappere-dodos.nl

3.6 7-S model McKinsey

Het 7-S model van McKinsey is een managementmodel dat zeven verschillende factoren beschrijft om een bedrijf op een efficiënte en effectieve manier te organiseren. Dit model is gebruikt om de interne organisatie van Dappere Dodo's te analyseren. Dit model geeft aan dat er strategisch gehandeld moet worden tussen deze 7 factoren. De factoren moeten elkaar ondersteunen en versterken om de strategische doelen van de organisatie te kunnen bereiken. In het 7-S model worden de volgende 'S-factoren' behandeld: Strategy, Structuur, Staff, Shared values, Style, System, Skills.

Dat de organisatie snel opgezet is en snel van start is gegaan, is te merken gedurende deze analyses. De organisatie beschikt niet over een duidelijke structuur of strategie. Dit werkt door op alle factoren die door middel van het 7-S model geanalyseerd worden. Doordat bij Dappere Dodo's ook een duidelijke identiteit ontbreekt is het bijna onmogelijk om een eenduidige missie en visie op te stellen. Door het ontbreken van een strategie zijn er intern weinig tot geen afspraken gemaakt over zowel de interne als de externe communicatie.

De uitgebreide analyse van het 7-S model kunt u terug vinden in Bijlage 1.

3.7 Identiteit en imago

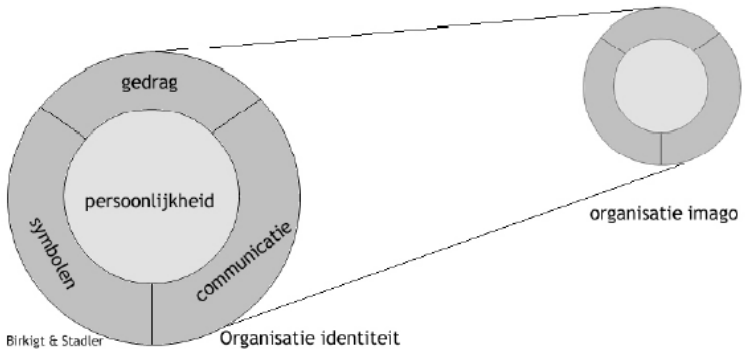
Gedurende mijn stageperiode werd al snel duidelijk dat de organisatie niet duidelijk en helder op papier heeft wat ze willen zijn en voor wie. Alle medewerkers zijn op de hoogte van de globale aspecten waaraan de gewenste identiteit moet voldoen, maar de exacte omschrijving daarvan ontbreekt. Om misverstanden en miscommunicaties te voorkomen is het van belang dat men een duidelijke omschrijving opstelt over de gewenste identiteit van de Stichting.

Vanwege het feit dat de organisatie een vermogensfonds is heeft zij een vrij negatief imago in de omgeving waar de Stichting gevestigd is. In Helmond en omstreken wordt er veel gespeculeerd over de Stichting en in het Eindhovens Dagblad staan regelmatig negatieve artikelen. Omdat voor de omgeving niet precies duidelijk is wat de organisatie doet en op welke manier er wordt omgegaan met het nalatenschap van de heer Schoo is negatief imago ontstaan in Helmond en omstreken.

Uit deskresearch is gebleken dat het bij de Stichting ontbreekt aan een duidelijke (gewenste) identiteit en dat het imago van de Stichting in Helmond en omstreken vrij negatief is.

3.8 Model van Birkigt en Stadler[3]

Aan de hand van het model van Birkigt en Stadler (figuur 1) wordt de huidige identiteit van de Stichting Dappere Dodo's in kaart gebracht. In dit model wordt uitleg gegeven over aspecten die de identiteit van een organisatie bepalen. Alle aspecten worden gestructureerd in beeld gebracht. Het is belangrijk om de identiteit te analyseren omdat de organisatie inzicht moet krijgen in hoe zij het beste naar de donateurs kunnen communiceren. Als het duidelijk is hoe donateurs tegen de organisatie aankijken, kan de organisatie daar via hun communicatie op inspelen.



Figuur 1: Relatie organisatie identiteit en corporate image.
Model van Birkigt en Stadler.

[3] Riel, C. B. M. van (2008), *Identiteit en Imago*, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

Gedrag
Dit is het belangrijkste instrument van de organisatie. Medewerkers zijn het visitekaartje van de organisatie. De doelgroepen zullen de organisatie daarop beoordelen

Gedurende mijn stageperiode zijn er verschillende werknemers weg gegaan. Op dit moment (maart 2011) zijn er vier medewerkers bij de Stichting. Één directrice, één projectmanager en één persoon op de creatieve afdeling. Deze medewerkers zijn officieel in dienst bij de Stichting. Daarnaast is er nog een persoon die verschillende werkzaamheden voor de Stichting verricht, maar deze persoon is officieel directeur van Adcomp (de heer Aart-Jan Nieuwhoff). Hij is nauw betrokken bij Dappere Dodo's omdat het nalatenschap hem persoonlijk nagelaten is, met als doel een stichting op te zetten. Om deze reden is hij voorzitter van het bestuur van de Stichting. Hij beslist, samen met de rest van het bestuur, over de uitgaven die gedaan worden bij Dappere Dodo's.

Over het algemeen zijn de medewerkers gemotiveerd. Daarnaast worden zij extra gemotiveerd door de directrice van de Stichting. Omdat de interne communicatie niet altijd goed gaat zitten de medewerkers niet altijd op één lijn. Dit is echter wel belangrijk als men contact heeft met externe partijen. Het is daarom van belang dat de medewerkers één duidelijk verhaal naar buiten communiceren.

Tevens zijn er tijdens mijn stageperiode enkele werknemers gestopt bij Dappere Dodo's. Voor externe partijen was het niet altijd duidelijk of deze persoon al weg was en zo ja, wie de werkzaamheden van deze persoon dan over zou gaan nemen. Bijna alle werkzaamheden vanuit de Stichting zijn komen te liggen bij de directrice (mevr. Natalie van Riet). Gezien de omvang van de werkzaamheden is het van belang dat er snel een nieuwe werknemer komt die deze taken voor een groot deel op zich zou kunnen nemen.

Communicatie
Hiermee wordt het aanbod van (non) verbale of visuele boodschappen van de organisatie bedoeld.

De Stichting probeert op veel verschillende manieren de naam Dappere Dodo's bekend te maken onder de stakeholders. Dit doen zij aan de hand van verschillende communicatiemiddelen. Momenteel maakt de Stichting Dappere Dodo's gebruik van:

- Informatiefolder/mapjes:
  De Stichting heeft een 'kant-en-klaar' informatiepakketje wat verspreid kan worden onder de pers of mensen die meer informatie willen over de Stichting. Hier staat van allerlei informatie in over de organisatie zelf en de verschillende projecten die de organisatie realiseert.
- Website:
  De website ziet er erg leuk en doelgroepgericht uit. De informatie die op de website beschreven wordt is te 'vaag'. Er wordt niet duidelijk gesproken over de doelgroep waarop de Stichting zicht richt en waarom er voor deze doelgroep gekozen is. Wat erg sterk is aan de website is dat er op iedere sub-pagina een 'dappere dodo' staat met daarop het giro nummer waar naar gedoneerd kan worden.
- Visitekaartjes:
  Op de visitekaartjes staat de naam van de betreffende medewerker, de functie, het logo en de contact- en adresgegevens van het kantoor.
- Vlag bij het pand:
  Voor het kantoor, direct aan de weg, hangt een grote vlag waarop het logo staat en drie kinderen met blije gezichten. Waar de organisatie voor streeft, blije kinderen, wordt meteen duidelijk bij het zien van de vlag.
- 2 bedrijfsauto's:
  De Stichting beschikt over twee Fiat panda's met daarop het logo van Dappere Dodo's. Deze auto's worden gebruikt als de medewerkers van de Stichting op externe afspraken gaan.
- Knuffel beertjes:
  Voor de doelgroep van de Stichting heeft de Stichting knuffelbeertjes die een T-shirtje aan hebben waar de naam van de Stichting op staat. Helaas staat hier niet het echte logo op. Voor de naamsbekendheid en naamsherkenning zou het beter zijn geweest als het logo er op gestaan had.
- Posters:
  De Stichting heeft ook nog verschillende posters die aangeplakt worden bij de verschillende evenementen.

De Stichting maakt gebruik van een logo dat op alle communicatiemiddelen terug komt. Door hetzelfde logo consequent te gebruiken, wordt het ook eerder herkend. Dit is erg belangrijk als een organisatie nog naamsbekendheid moet creëren. De stijl die gebruikt wordt op de communicatiemiddelen komt nergens terug in het kantoor. Bij deze stichting is alleen sprake van een duidelijke stijl die terug te vinden is in de communicatiemiddelen. Verder is er niet een duidelijke huisstijl die zij doorvoeren.
De Stichting is nog steeds zoekende naar een huisstijl. Zo wordt bijvoorbeeld het logo nog regelmatig aangepast. Dit is een minpunt als het gaat om naamsbekendheid en naamsherkenning. Het logo moet één vast beeldmerk worden wat op alle communicatie uitingen terug komt in dezelfde stijl.

Naast de bovenstaande communicatiemiddelen maakt de Stichting ook gebruik van social media. Er wordt actief getwitterd op het twitter account (@dapperedodos) van de Stichting[4]. Daarnaast worden er verschillende filmpjes en informatieve teksten geplaatst op het Facebook account van de Stichting.

De interne communicatie binnen de organisatie verloopt voornamelijk via telefoon en e-mail. Daarnaast worden er af en toe een aantal punten vergaderd samen met de directrice.

Symboliek
Dit instrument zou volgens Birkigt en Stadler de rest van de instrumentuitingen moeten volgen. Het geeft op een impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of op zijn minst voor zou willen staan.

Een belangrijke uiting van de Stichting is de villa waarin het kantoor gevestigd is. Samen met Adcomp zit de Stichting in deze villa aan het kanaal in Helmond. Het kantoor is gemakkelijk te bereiken met de auto en er is voldoende (gratis) parkeergelegenheid voor de klanten. Met het openbaar vervoer is het kantoor wat minder goed te bereiken. Dan moet men rekening houden met 10 minuutjes lopen vanaf de dichtstbijzijnde bushalte en ongeveer 20-25 minuutjes lopen vanaf station Helmond centraal.

Eenmaal bij het kantoor aangekomen kan de klant aanbellen en deze wordt dan ontvangen door de secretaresse die werkzaam is op de begane grond van het kantoor. Het kantoor is vrij modern ingericht en is dan ook voorzien van diverse kunstwerken waaronder verschillende schilderijen. Daarnaast staan er ook verschillende bloemstukken door de villa verspreid die eens in de maand vervangen worden door de bloemist.

In de communicatiemiddelen van de Stichting wordt duidelijk een lijn doorgevoerd met betrekking tot het logo en de kleurgebruiken. Hier ziet men in het kantoor echter niets van terug.

Persoonlijkheid
Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie zichzelf goed moet kennen als zij zich door middel van gedrag, communicatie en symboliek op een heldere manier wil presenteren.

De organisatie wil zich zowel informeel als formeel naar buiten presenteren. Naar de 'hulpbehoevende' kinderen wil de organisatie zich voornamelijk informeel presenteren, maar daarnaast naar de overige doelgroepen zoals donateurs, pers, en andere contacten wil de organisatie zich formeel presenteren om op deze manier professionaliteit uit te stralen. Ondanks dat de Stichting pas 1,5 jaar actief is wil de organisatie overkomen als een ervaren en professionele Stichting.

[4] 20 februari 2011 van www.twitter.com

Hoofdstuk 4 | Externe analyse

In de externe analyse wordt gekeken naar de ontwikkelingen buiten de organisatie die van invloed zijn of invloed kunnen hebben op de organisatie. Door middel van verschillende analyses wordt de externe omgeving van de organisatie helder weergegeven. De conclusies die worden getrokken uit de externe analyse zijn, evenals bij de interne analyse, gebaseerd op feitelijke waarheden. Derhalve weerspiegelen zij geen persoonlijke mening.

Macro niveau

4.1 DESTEP analyse

De omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op Dappere Dodo's worden in deze paragraaf bekeken middels een DESTEP analyse.

Om de omgevingsfactoren goed in kaart te brengen voor de organisatie heb ik een DESTEP analyse [5]uitgevoerd. In deze analyse worden de verschillende factoren geanalyseerd die eventueel van invloed zouden kunnen zijn op de Stichting Dappere Dodo's. De belangrijkste aspecten die naar voren zijn gekomen uit deze analyse zijn terug te vinden in de SWOT analyse, de gehele DESTEP analyse is terug te vinden in bijlage 2.

4.2 Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf worden de verschillende trends en ontwikkelingen op het gebied van donateurs, donatiegedrag en fondsenwerving bekeken.

In de huidige maatschappij wordt er steeds meer gecommuniceerd via het internet. Dit is te verklaren omdat internet ook meerdere voordelen heeft op het gebied van marketing en communicatie. Gedrukte media zijn vaak erg duur en hiermee heb je een klein bereik in tegenstelling tot het internet. Online is er advertentieruimte te koop en zijn de advertenties voor een langere periode toegankelijk. Daarnaast is het ook zo dat internet de geografische grenzen kan overschrijden. Bijna alle landen van de wereld kunnen op internet in aanraking komen met jouw advertentie, dit heeft als gevolg dat je met internet een ontzettend groot bereik kunt realiseren.

Mensen kunnen gericht naar de website van Dappere Dodo's zoeken en kunnen 24 uur per dag 7 dagen in de week op de hoogte gesteld worden van de organisatie en de activiteiten daarvan. Internet biedt organisaties de mogelijkheid om onbeperkt informatie te verspreiden. Op deze manier wordt er een mogelijkheid gecreëerd om potentiële klanten te vertellen wat je doet en waarom ze voor deze organisatie moeten kiezen.[6]

Naast de ontwikkelingen die het internet de afgelopen jaren doorgemaakt heeft, is social media ook steeds meer naar de voorgrond getreden. Het continue online delen van informatie over de ontwikkelingen en projecten binnen een bedrijf is steeds belangrijker geworden. Het naar buiten brengen van informatie via social media is goede manier om vertrouwen te genereren en op deze manier worden stakeholders ook steeds herinnerd aan de organisatie.

Alle bovenstaande ontwikkelingen van het internet en de ontwikkeling van Social media daarin is het van belang dat fondsenwerving zich ook steeds meer af gaan spelen via het internet. Dit kan ook wel 'Fondsenwerving 2.0' genoemd worden. Via steeds meer verschillende kanalen van social media kan de Stichting de boodschap onder de aandacht brengen bij potentiële donateurs. Bij het gebruik van social media is het van belang dat er vanaf het begin af aan een goede fanbase opgebouwd gaat worden en dat alle huidige donateurs op de hoogte gebracht worden van het gebruik van social media van de organisatie. Daarnaast is het van belang dat er consequent updates gecommuniceerd gaan worden (bijvoorbeeld over acties, promoties, nieuws, vacatures etc.)[7]

Een bureau voor marketing en communicatie gericht op de non-profit sector heeft een onderzoek gedaan naar de trends van goede doelen[8]. Daaruit zijn de volgende trends te concluderen:

---

[5] Intemarketing (2010), DE STEP analyse, 28 februari 2011 van www.intemarketing.nl/marketing-analyses/destep
[6] Kloots, R. (2011), Om naamsbekendheid te verkrijgen, werkt dit geweldig, 4 maart 2011 van www.marketing-internet-online.com
[7] Bergen, J. van (2010), Online fondsenwerving 2.0 via Internet, Rotterdam, Particulieren Zeekant J. en Krol J.
[8] Rooij, F. van en Buiting, M. (2010), What's New, Woerden, WWAV ism trendseminars

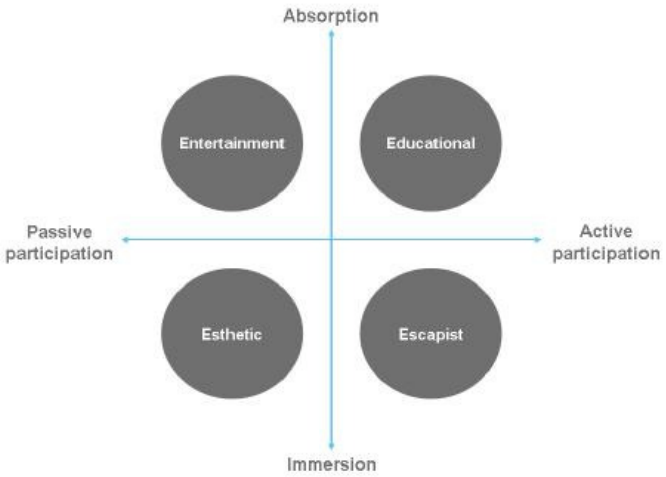
1. *Donateurs nemen controle over hun relatie met het goede doel.*
   Consumenten zijn kritischer en willen de regie over financiële afspraken met derden. Mede door laagconjunctuur en de vertrouwenscrisis eisen ze controle over hun bestedingen. Ze willen vrij en flexibel zijn en niet gebonden worden door vaste overeenkomsten en verplichtingen.

   Mensen zijn nog steeds bereid te geven. Maar ze verleggen hun donatiestroom doelbewust naar organisaties met een geloofwaardige belofte. Naar doelen die kunnen aantonen dat hun donatie het verschil maakt. De argwaan ten aanzien van grote professionele organisaties, die vooral oog lijken te hebben voor eigen doelstellingen, groeit. Daardoor winnen kleinschalige initiatieven het van de grote en onpersoonlijke goede doelen. Kleinschalige initiatieven zijn over het algemeen dichtbij, overzichtelijk en betrouwbaar.

   Daarnaast wordt het steeds eenvoudiger om relaties met een goed doel aan te gaan of op te zeggen. Zo zijn er onafhankelijke websites waar dit binnen enkele minuten geregeld is. Als bestaande doelen niet meer aan hun eisen voldoen starten meer mensen steeds meer een eigen Stichting.

2. *Donateurs hebben een actieve band met hun charitatieve partners maar wisselen frequent.*
   Door de constante ontwikkelingen in de huidige maatschappij groeit het aantal mogelijkheden waarop men kan doneren sterk. Alleen merken met een sterke propositie zijn in staat om donateurs voor langere tijd aan zich te binden. Goede doelen proberen daar steeds meer op in te spelen door middel van emotionele campagnes en zogenaamde 'belevingsevents'. Daarbij komen mensen zelf in actie of wordt hen gevraagd een actie financieel te steunen.
   Het is belangrijk om mensen, nadat de belevingscommunicatie uitgevoerd is, actief en enthousiast te houden. De belangstelling kan namelijk ook weer wegebben. Daarom moeten goede doelen permanent de donateur of actievoerder in de gaten houden. Zodat er tijdig ingespeeld kan worden op nieuwe trends en veranderende behoeften.

   Belevingscommunicatie[9] wordt steeds belangrijker in de huidige maatschappij. Consumenten hechten steeds meer waarde aan Entertainment, educatie, esthetiek en escapisme.
   In het experience model van Pine and Gilmore (figuur 2) identificeert deze 4 domeinen, welke belangrijk zijn bij het ontwikkelen van een (merk)belevingswereld.
   Het opbouwen van een belevingswereld kan zowel helpen bij het versterken van



Figuur 2: Experience economie volgens Pine en Gilmore

   het interne merkbeeld van medewerkers als aan de versterking van het merkimago.
   Voor het rangschikken van belevingen onderscheiden Pine en Gilmore twee dimensies, die met elkaar gecombineerd leiden tot vier domeinen.

   De eerste dimensie uit het model, participation, heeft betrekking op de mate waarin consumenten willen participeren, actief of passief. Bij een passieve participatie kan een consument geen directe invloed uitoefenen. De tweede dimensie heeft betrekking op de mate waarin een consument deel uit maakt van de omgeving, Absorption of Immersion. Met Absorption wordt bedoeld dat de aandacht van de consument zodanig wordt getrokken dat hij de ervaring in zich opneemt. Met Immersion wordt bedoeld dat de consument fysiek/virtueel onderdeel wordt van een beleving. Hieruit kunnen de volgende vier domeinen gerangschikt worden: entertainment, educatie, esthetiek en escapisme.

[9] Winter, E. en Weijden, W. van der (2008), Beleveniscommunicatie, 1 april 2011 van www.eurib.nl

3. *Donateurs geven bij voorkeur lokaal en aan single issue doelen, die aantoonbaar het verschil maken of passen in hun belevingswereld.*
   Mensen geven liever aan concrete projecten dan aan grote hulpprogramma's. Steeds vaker geldt: hoe specifieker, hoe beter. Er wordt ook meer gegeven als het doel dichtbij is, en wordt aanbevolen door mensen uit eigen (betrouwbare) kring.
   Lokale en regionale fondsenwerving zal verder groeien en steeds meer partijen strijden om de donaties. Deze ontwikkeling gaat ten koste van grote (inter)nationale organisaties. In het bijzonder betalen organisaties de prijs als lokale relevantie en loyale netwerken ontbreken en de impact van hun werk op de wereld is onvoldoende zichtbaar.

4. *Donateurs leggen rechtstreeks contact met uitvoerende mensen/organisaties, voor directe steun zonder tussenkomst van een 'goede doelen organisatie'.*
   Door de komst van het internet is het proces steeds simpeler en doeltreffender geworden. Deze ontwikkeling is al zichtbaar in de commerciële sector. Er vallen bepaalde schakels uit de traditionele kolom weg. Een voorbeeld hiervan is dat er in de commerciële wereld al steeds meer opkomst van bedrijven zoals bol.com, hierbij vallen lokale boekwinkels en tussenhandelaars al weg. Dit komt langzaam maar zeker ook steeds meer in de goede doelen sector voor.

   Het goede doel zal in de toekomst zijn rol als intermediair tussen de donateurs en projecten gaan verliezen. Mensen reizen en worden ter plekke geïnspireerd door initiatieven, die ze direct steunen. Ook kunnen de mensen voortaan via het internet in contact komen met wereldwijde initiatieven, zonder de tussenkomst van een charitatieve instelling. Ook de televisie speelt hierin een belangrijke rol. Als mensen een communicatie uiting op de televisie zien over een bepaald doel, kunnen zij dit later op zoeken op het internet en daarna direct doneren.

5. *De grens tussen profit en non-profit verdwijnt. Bedrijven integreren steeds meer maatschappelijk verantwoordelijkheid in de visie van hun organisatie.*
   Bedrijven worden in de toekomst steeds vaker afgerekend op hun maatschappelijke groei en minder op hun economische groei. Daarmee raken goede doelen hun monopolie op het 'goed doen' nog meer kwijt. Nu al worden bedrijven en hun producten of diensten in toenemende mate beoordeeld op eerlijkheid en duurzaamheid**.**
   Bedrijven zullen hun maatschappelijke rol steeds meer oppakken. Dat kan door middel van verregaande partnerships met bestaande goede doelen, waarbij sprake is van wederkerige opbrengst: Bedrijven zorgen voor geld en zichtbaarheid maar verwachten ook advies en hulp bij veranderingen in de processen.

   Het kan ook zonder partnerships, in dit geval worden bedrijven zelf het goede doel. Op deze manier nemen bedrijven zelf de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor eventuele veranderingen in hun processen.

   Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) kan voor de organisatie ook gunstig zijn. Hieronder enkele redenen waarom bedrijven/organisaties in de 21^{e} eeuw meer nadruk leggen op het MVO[10].

- Bedrijven die strategisch met MVO omgaan passen zich gemakkelijker aan aan de veranderende omgeving. Op deze manier zijn ze minder afhankelijk van economische schommelingen. Aangezien bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen aantoonbaar efficiënter en innovatiever zijn.
- Vaak kan MVO leiden tot kostenbesparing.
- MVO zorgt ervoor dat een bedrijf een aantrekkelijk werkgever is en MVO verhoogt de arbeidsproductiviteit. Werknemers vinden het belangrijk dat zij trots kunnen zijn op het bedrijf waar zij werkzaam zijn.
- Er komt steeds meer vraag naar MVO bedrijven en producten.
- MVO is goed voor het imago van het bedrijf. Bedrijven die actief aan MVO doen hebben een streepje voor bij kredietverleners, subsidieverstrekkers en beleidsmakers. Het is dus verstandig om MVO activiteiten te communiceren.
- Op lange termijn is MVO noodzakelijk. We leven op een aarde met steeds meer mensen die steeds meer grondstoffen nodig hebben.
- MVO kan op korte termijn noodzakelijk worden, wanneer de maatschappij niet langer accepteert dat een bedrijf zijn activiteiten op de huidige manier uit blijft voeren.

[10] Auteur onbekend (datum onbekend), Wat is MVO?, 8 april 2011 van www.mvonederland.nl

Naast bovenstaande punten over het maatschappelijk verantwoord ondernemen is het sinds 2008 ook mogelijk om giften die gedaan zijn aan goede doelen instellingen af te trekken van het belastbaar inkomen, mits de instelling voorzien is van het ANBI (Algemeen Nut Beoogde Instelling) kenmerk. Het voordeel van schenken aan goede doelen met een ANBI is dat de gift geheel of gedeeltelijk in aftrek gebracht kan worden op het belastbaar inkomen. De belastingdienst betaalt dus mee aan de gift. Door de invoering van deze regel wordt het voor bedrijven steeds aantrekkelijker om goede doelen te steunen.

Vanaf 1 januari 2008 gelden de volgende fiscale voordelen[11]:

- Een ANBI hoeft geen successierecht of schenkingsrecht te betalen over erfenissen en schenkingen die de ANBI ontvangt in het kader van het algemeen belang.
- Uitkeringen die een ANBI doet in het algemene belang zijn vrijgesteld voor het recht van schenking.
- Als een instelling door de Belastingdienst is aangewezen als een ANBI, kan een donateur giften van de inkomsten- of vennootschapsbelasting aftrekken, uiteraard binnen de daarvoor geldende regels

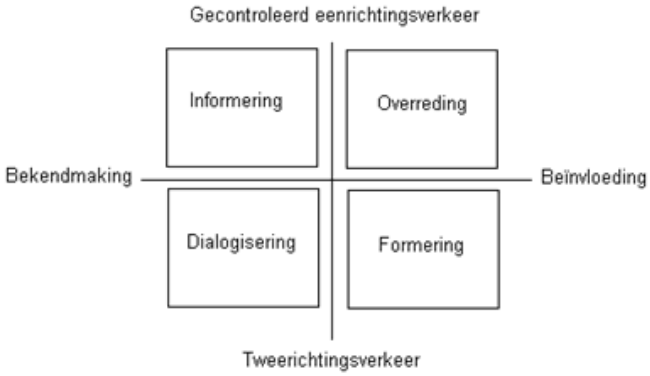
6. *Fondsenwervers stellen de relaties met de donateur centraal en managen zijn verwachtingen.*
   Het bestaansrecht van goede doelen ligt voor een belangrijk deel in de handen van donateurs. Juist nu de wereld verandert en loyaliteit minder vanzelfsprekend is, wordt het contact met donateurs van levensbelang. Goede doelen moeten precies weten hoe er over ze gedacht wordt en wat er van ze verwacht wordt. Alleen dan kan de betrokkenheid van de donateur verankerd worden. Het toetsen van verwachtingen gaat veel verder dan regulier marktonderzoek. Goede doelen moeten hun contacten aantoonbaar houden. Ze moeten bewijs leveren dat het doel een democratische en geloofwaardige vertegenwoordiging is van donateurs. Pas als ze helder aantonen dat het geld doelmatig wordt besteed zal de achterban weer een trouwe achterban worden.

   Kennis van en contact met de donateur mag zeker niet beperkt blijven tot communicatiespecialisten, fondsenwervers en persvoorlichters. Klantgerichtheid moet centraal staan bij alle medewerkers van een goed doel.

7. *Dialoogmarketing staat centraal. Persoonlijk en online contact vervangt wervingsmailingen en storytelling en authenticiteit zijn onmisbaar in communicatie.*
   Consumenten prikken steeds vaker door de marketingboodschap heen. Ze weten dat de straatwerver een student is die hiervoor betaald krijgt. Het is onecht en dat is voelbaar. Want juist bij goede doelen verwacht men passie, eerlijkheid, emotie en gedrevenheid.

   Organisaties die durven te testen met nieuwe vormen van tweezijdige communicatie zullen het meest succesvol blijken. Deze organisaties durven weer te luisteren. Zij gaan terug naar de basis en vragen zich af waarom ze ook alweer op de wereld zijn. Wat hun relevantie is, waarom mensen het ooit opgericht hebben en waarom donateurs daarvoor gevallen zijn.

   Een organisatie kan kiezen voor eenrichtingsverkeer communicatie of voor tweerichtingsverkeer communicatie. Deze twee aspecten komen duidelijk naar voren in het model van Betteke van Ruler[12].



Figuur 3: Het communicatiekruispunt

[11] Dappere Dodo's (datum onbekend), Bedrijven en de fiscus, 20 april 2011 van www.dappere-dodos.nl
Auteur onbekend (datum onbekend), Giften aan goede doelen en instellingen kunnen fiscaal aftrekbaar zijn, 20 april 2011 van www.belastingdienst.nl/giften
[12] Ruler, B. van (2003), Strategisch Management van Communicatie, Deventer, Samsom

'Het communicatiekruispunt' omschrijft de vier terreinen van communicatie management; Informering, overreding, dialogisering en formering.

Het kwadrant van gecontroleerd eenrichtingsverkeer en de bekendmakingstroom levert informering op: een zender wil de ontvanger aan het denken zetten. De ander wordt hierdoor aan het denken gezet, en kan zich hier een mening over vormen en daarop kan een bepaald besluit genomen worden over een bepaald onderwerp. Het kwadrant van gecontroleerd eenrichtingsverkeer en de beïnvloedingstroom levert de basisstrategie overreding op. Het gaat hier over het feit dat de zender de ander wil overtuigen van eigen gelijk. Het kwadrant van tweerichtingsverkeer en de bekendmakingstroom levert de strategie dialogisering op. Dit past bij de samenspraak met prioriterende stakeholders bij de ontwikkeling van beleid. Het gaat hierbij om interactieve beleidsvorming en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het kwadrant van tweerichtingsverkeer en de beïnvloedingstroom levert de strategie formering op. Deze strategie zal vooral ingezet worden wanneer er conflicterende belangen zijn en de organisatie moet omgaan met tegenstrevende stakeholders, en als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, in tijden van crisis.

8. *Goede Doelen worden 'lean & mean' en hebben in de eerste plaats een rol als regisseur en inspirator*
   Het beeld van uitdijende organisaties is voor donateurs een schrikbeeld. Het bevestigt hun negatieve gevoel dat het geld niet goed besteed wordt. Ook bestuurders voelen de ballast. Want het leidt per definitie tot meer processen, meer protocollen en meer vergaderingen. En dus tot meer onnodige werkdruk. Maar het belangrijkste is dat de focus op de doelstelling en de donateur uit beeld verdwijnt. Mensen kunnen zich simpelweg niet identificeren met grote onpersoonlijke organisaties. Er zijn wel organisaties die groot moeten zijn om effectief te kunnen werken. Het is belangrijk dat het voor de donateur wel intiem, toegankelijk en efficiënt voelt. In een turbulente markt zijn flexibiliteit, dynamiek en innovatiekracht vereisten. Kleinere organisaties spelen hier gemakkelijker op in dan grote organisaties. Het is belangrijk dat de 'zakelijke bestuurder' plaats maakt voor de 'sociale ondernemer', die dicht op de dagelijkse operatie zit en persoonlijk richting geeft aan de koers en de ambitie van het goede doel.

9. *Grenzen vervagen. Fondsenwervers zijn internationaal actief en de directe omgeving verandert.*
   Internet is per definitie internationaal. Het kent geen grenzen en door ontwikkelingen zoals 'Google Translator' worden de taalbarrières steeds kleiner. Zodra fondsenwerving meer via internet plaats zal gaan vinden zal het ook steeds internationaler worden. In de toekomst zullen steeds meer internationale goede doelen toetreden tot de Nederlandse charitatieve markt. Ook zal het fondsenwervende landschap aanzienlijk veranderen door de opkomst van o.a. culturele organisaties, onderzoeksinstituten, ziekenhuizen en scholen. Mensen geven dan niet aan een goed doel dat geld werft voor onderzoek, maar rechtstreeks aan het onderzoeksinstituut. Daarmee komt de traditionele rol van goede doelen verder onder druk te staan.

10. *Organisaties verliezen hun rol als aanjager en actievoerder en moeten zichzelf vernieuwen. Dit doen ze door het integreren van kleine fondsenwervende initiatieven of het benutten van externe initiatieven.*
    Goede doelen moeten zich aanpassen aan de nieuwe tijd. En ook snel, want de inkomsten staan onder druk. Fondsenwerving is niet langer het exclusieve domein van goede doelen. Zorginstellingen, scholen en culturele instellingen worden belangrijke concurrenten op de markt. Alleen door voortdurend te vernieuwen en innoveren, blijven organisaties aantrekkelijk en dynamisch. Hiervoor zijn mensen van buiten de organisatie essentieel. Mensen die niet denken in beperkingen maar in oplossingen. Die over bestaande afspraken heen kunnen stappen om nieuwe perspectieven te ontwikkelen en nieuwe diensten te bedenken. Succes van goede doelen komt door processen los te laten en weloverwogen kansen te grijpen. Organisaties zullen steeds vaker gerund worden door vrijwilligers, die zich voor korte of langere tijd binden aan het goede doel. Mensen die vanuit hun expertise en competenties denk- en organisatiekracht aanreiken. Het zal een positieve impuls geven aan de authenticiteit en populariteit van goede doelen en het draagvlak aanzienlijk vergroten.

4.3 Publieksgroepen

Voordat het onderzoek plaats zal gaan vinden is het van belang dat als eerste de verschillende publieksgroepen duidelijk in kaart gebracht worden. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste stakeholders van de organisatie aan bod.

4.3.1 Donateurs

Om de huidige donateurs in kaart te brengen is er met zorg gekeken naar de verschillende interne documenten rondom donateurs. Hieruit kan het volgende geconcludeerd worden:

De organisatie heeft momenteel 13 donateurs die een eenmalige schenking hebben gedaan aan de Stichting. Naast deze 13 donateurs zijn er 2 maandelijkse donaties en 1 jaarlijkse donatie. Naast deze periodieke donateurs zijn er ook nog particulieren en bedrijven die het afgelopen jaar een éénmalige donatie gedaan hebben.

Schematisch overzicht donateurs(februari 2011):

Eenmalige donaties	Maandelijkse donaties (onafhankelijke personen)	Jaarlijkse donaties	Maandelijkse donaties vanuit de organisatie zelf of het bestuur	Eenmalige donaties uit het verleden.
13	2	1	10	21 (waarvan 1 donatie vanuit het bestuur)

- *Eenmalige donaties*: Organisaties of particulieren die aan de hand van bijvoorbeeld een bepaalde actie eenmalig een donaties aan Dappere Dodo's hebben gedaan.
- *Maandelijkse donaties*: Organisaties of particulieren (onafhankelijk) die een maandelijkse donatie doen aan Dappere Dodo's.
- *Jaarlijkse donaties*: Organisaties of particulieren die een jaarlijkse donatie doen aan Dappere Dodo's.
- *Eenmalige donaties uit het verleden*: Deze donaties zijn voort gekomen uit een samenwerking. Het gaat hier voornamelijk om organisaties die meegewerkt hebben aan de bouw van het pand waarin Dappere Dodo's momenteel is gevestigd.

Tot de marketingcommunicatiedoelgroep van de Stichting zouden alle mensen die tot de groep potentiële donateurs kunnen behoren. Deze doelgroep kan opgesplitst worden. Potentiële donateurs kunnen zowel particulieren donateurs zijn als zakelijke donateurs uit de business to business markt.

De Stichting wil meer naamsbekendheid creëren. Dit door middel van een duidelijke identiteit naar buiten te communiceren en daarna om herkenbaarheid te genereren bij deze doelgroep.

Om het primaire doel van de Stichting uit te breiden is meer geld nodig. Daarom is het van belang dat er op een goede manier, doelgroepgericht, gecommuniceerd wordt naar de potentiële donateurs. Dit is van belang om op lange termijn de inkomensstroom van de donateurs te vergroten, en om op deze manier uiteindelijk de projecten voor de kinderen uit te breiden. Zo kunnen er meer kinderen in Nederland geholpen worden.

4.3.2 Algemene stakeholders

Stakeholders zijn alle personen en ondernemingen die betrokken zijn bij de Stichting. Stakeholders hebben vaak tegengestelde belangen.[13] Daarom kunnen stakeholders opgesplitst worden in primaire en secundaire stakeholders.

[13] Auteur onbekend (datum onbekend), Stakeholders, 25 april 2011 van http://www.the-web-library.com/kennisbank/beleggen/stakeholder.htm

Primaire stakeholders
Deze stakeholders hebben een groot of direct belang bij de organisatie en ondervinden ook direct gevolg van de activiteiten van de onderneming.[14]

- Werknemers
- Betrokken scholen (vanuit het weekendcampus project)
- Directeur De heer Nieuwhoff van Adcomp. Hij gaat over de financieringen van de projecten met de renteopbrengsten van het nalatenschap van de heer Schoo.

Secundaire stakeholders
Deze stakeholders hebben niet direct belang bij de organisatie maar hebben wel een (grote) invloed op het bedrijf.[15]

- Pers
- Gemeente / Lokale overheden
- Donateurs
- Overheid
- FIN (vereniging van Fondsen in Nederland; gericht op vermogensfondsen)

Om misverstanden en miscommunicaties te voorkomen is het van belang te allen tijde de stakeholders te monitoren. Dit is belangrijk omdat sommige stakeholders tegengestelde belangen hebben. Ook kan de organisatie zich openstellen voor invloeden vanuit buitenaf. Op deze manier zal het communicatiemanagement zich niet alleen beperken tot gecontroleerd eenrichtingsverkeer. De besluitvorming komt dan ook tot stand in samenspraak met de stakeholders. Het beperkt zich op deze manier niet langer tot het management. Op deze manier kan er goed ingespeeld worden op de macro omgeving van de organisatie.[16]

4.4 Concurrenten
Er zijn veel stichtingen actief op de Nederlandse goede doelen markt. In deze paragraaf wordt gekeken naar de concurrenten van Dappere Dodo's.

Voor de concurrentie analyse zijn er verschillende concurrenten geselecteerd. Hier wordt door een communicatiebril naar gekeken, er wordt gekeken naar de organisatie zelf, de communicatie, de manier van doneren etc. Sommige stichtingen overlappen meer met de activiteiten van Dappere Dodo's dan andere. De organisaties die niet zo veel gelijkenissen hebben met Dappere Dodo's zijn toch geanalyseerd omdat alle goede doelen concurrenten van elkaar zijn. Ze hebben allemaal gemeen dat ze geld werven om hiermee hun doelen te kunnen bereiken. De reden waarom er succesvolle concurrenten geanalyseerd worden, is om te kijken wat eventuele succesfactoren zijn en waar Dappere Dodo's iets van kan leren.

De concurrenten die terug komen in de concurrentie analyse zijn; Stichting Heppie, stichting Jij en Jij, matchmentor, stichting opkikker, villa pardoes, cliniclowns, stichting doe een wens en KiKa. Naast deze goede doelen zijn er ook nog enkele vermogensfondsen bekeken; stichting Ontwikkelingsfonds daghulp voor jeugdigen, Stichting Familiefonds van Dusseldorp, stichting Jongeren Cultuur Fonds, Stichting nationaal fonds kinderhulp, Sandia stichting, Snickers-de Bruijn stichting, stichting witte bedjes en het parool. De analyse van de hierboven genoemde stichtingen is terug te vinden in de bijlagen, bijlage 3. Stichting Heppie, stichting opkikker, Jantje Beton en Kika zijn naast de analyse ook ondervraagd middels mijn opgestelde vragenlijst. Deze vragenlijsten zijn terug te vinden in de bijlagen, bijlage 5. Alle bovengenoemde concurrenten worden op de volgende manier geanalyseerd en vergeleken met Dappere Dodo's:

Dappere Dodo's

Doelgroep:	Kinderen tussen 0 en 18 jaar die een steuntje in de rug kunnen gebruiken.
Activiteiten:	Weekendcampus, Marionettentheater, Muziekpaleis
Omschrijving:	Dappere Dodo's bied dappere kinderen in Nederland tot 18 jaar een steuntje in de rug om hun doel te verwezenlijken, zodat hun toekomstperspectief structureel verbetert. Dappere Dodo's werkt samen met de benodigde medische en sociaal-maatschappelijke instanties en biedt hulp, voorzieningen en faciliteiten die het welzijn van kinderen bevorderen. Zodat zij zich gesteund, geholpen en gestimuleerd voelen om hun doel te verwezenlijken.

[14] Moratis, L. en Veen, M. van der, Basisboek MVO, Assen, van Gorcum
[15] Moratis, L. en Veen, M. van der, Basisboek MVO, Assen, van Gorcum
[16] Ruler, B. van (2003), Strategisch Management van Communicatie, Deventer, Samsom

Locatie: Voornamelijk regio Helmond, daarnaast enkele landelijke projecten.

Wat is onderscheidend?
Onderscheidend aan de Stichting Dappere Dodo's is dat zij een vermogensfonds zijn. Dit levert weliswaar niet alleen maar positieve publiciteit, maar met de renteopbrengsten van het vermogen heeft de Stichting de mogelijkheid om verschillende projecten uit te voeren zonder dat zij afhankelijk zijn van donaties van particulieren of bedrijven. De Stichting voert momenteel verschillende projecten uit. Het project rondom het Marionettentheater is momenteel stop gezet.

Welke belofte doen ze?
Ze kunnen de toekomst van kinderen in Nederland tot 18 jaar structureel verbeteren en helpen deze kinderen om hun doel te verwezenlijken.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
Er kan gedoneerd worden via een standaard donatie; geld overmaken naar de giro rekening van de Stichting. Daarnaast is het mogelijk om te doneren met een notariële akte, of om een fonds op naam op te richten.

Ook was het met de kerst mogelijk om kerstpakketten van MAKRO te kopen via de site van de Stichting. Op deze manier werd er gerealiseerd dat een deel van winst van deze kerstpakketten bij Dappere Dodo's terecht kwam. De overige winst kwam ten goede aan MAKRO.

4.5 Geefmotieven
Uit voorgaande onderzoeken heeft men verschillende geefmotieven kunnen formuleren. Deze geefmotieven zijn belangrijk bij het benaderen van potentiële donateurs en de communicatie richting deze personen. Andrew Day geeft duidelijk 20 verschillende geefmotieven voor het doneren aan goede doelen. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen het emotionele en rationele vlak.

Figuur 4: Geefmotieven volgens Andrew Day

Rationele geefmotieven[17]
Gewoonte
De beste bron voor toekomstige donaties zijn de donateurs die al eens iets hebben geschonken. Zij zijn gewend om te geven en genieten hiervan. Dat is een feit. Er ontstaan pas problemen wanneer goede doelen hun trouwe donateurs als vanzelfsprekend beschouwen en vergeten hun gulheid de verdiende erkenning te geven. Vervolgens is het verstandig om terug te grijpen op oude vrienden en donateurs van het goede doel.

Overtuigend geloof in oplossing
Er wordt vaker gedoneerd vanuit een morele of politieke overtuiging of naar aanleiding van problemen. Terwijl steeds minder mensen naar de kerk gaan, schijnt de betrokkenheid bij acties rondom de gemeenschap of bij acties rondom problemen drastisch te zijn toegenomen. Er bestaan een groot aantal kleine en grote goede doelen die onder deze categorie vallen. Deze charitatieve organisaties ondersteunen zaken als welzijnswerk, mensenrechten, de bescherming van de omgeving, internationale ontwikkeling en milieugerelateerde kwesties.

[17] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

Er zelf beter van worden
Voor donateurs is het belangrijk om organisaties te doneren waarbij men er een mogelijkheid is om er zelf beter van te willen worden. In sommige landen wordt het zelfs als pluspunt gezien als men iets van fondsenwerving op de CV heeft staan. Ook wordt fondsenwerving steeds meer gezien als een manier van netwerken.

Rationeel eigenbelang
In een aantal gevallen speelt eigenbelang een rol wanneer grote gevers het besluit nemen om geld te geven. In sommige gevallen is die rol echter groter dan in andere, bijvoorbeeld bij de meeste MVO projecten (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en grote donaties aan politieke inzamelingsacties. Dit betekent natuurlijk niet dat grote giften van MVO projecten of politieke partijen geen waarde hebben. Individuele vrijwilligers van grote bedrijven vormen de kern van veel van onze projectteams. Bovendien is het doneren aan en het werken voor een politieke partij een belangrijk onderdeel van het democratische proces. MVO projecten zouden echter niet kunnen bestaan als bedrijven geen vergunning zouden hebben om in gemeenschappen te opereren en er niet het belang van inzagen om hun betrokkenheid bij de gemeenschap te laten zien aan aandeelhouders, werknemers, politici en groepen binnen de lokale gemeenschap.

Belastingvoordeel
Belastingvoordeel is niet de voornaamste reden voor een grote donatie. Het geven van informatie over de belastingtechnische voordelen van donaties aan goede doelen kan wel van onschatbare waarde zijn bij het werven van donateurs, maar - in de meeste gevallen - alleen zodra deze de emotionele beslissing om een grote donatie te doen al hebben gemaakt.

Emotionele geefmotieven[18]
Plichtsgevoel
Omdat sommige mensen een gevoel hebben dat het een plicht is om geld te doneren wordt er ook daadwerkelijk geld gedoneerd. In sommige, en dan met name vermogende, families is er sprake van een diepgeworteld gevoel van noblesse oblige: een plichtsgevoel om door middel van liefdadigheid bij te dragen aan de gemeenschap. Deze vorm van geven komt vaak voor binnen de grote, charitatieve trusts. Deze plicht om iets te geven wordt zeer serieus genomen en doorgegeven van generatie op generatie.

Erkenning
Op dezelfde manier als bij het plichtsgevoel is het verlangen naar erkenning voor grote gevers vaak een motivatie om te doneren. Een erkenning voor een organisatie is een belangrijk aspect om te doneren. Het komt maar zelden voor dat grote gevers met hun donatie 'onsterfelijkheid' proberen af te kopen. Voor Fondsenwervers is het van belang dat zij niet onderschatten welke rol erkenning speelt bij het doneren van geld en het werven van potentiële donateurs.

Nostalgie
Grote gevers schenken soms geld omdat ze mooie herinneringen hebben aan een plek of gebeurtenis die verbonden is met een non-profitorganisatie.

Wrok
Volgens Maimonides (joodse geleerde) waren er verschillende manieren om te doneren. Waarbij het laagste niveau bestaat uit het onvrijwillig doneren van geld, waarbij men iedereen laat weten hoeveel er is gedoneerd en dat dit met tegenzin is gebeurd. Gelukkig komt deze vorm maar weinig voor en zijn giften over het algemeen zeer inspirerend. Toch zijn er zo nu en dan donaties wat we zouden kunnen omschrijven als 'haatdragende' of 'wraakzuchtige' redenen voor doneren.

Schuldgevoel
Wereldwijde rampen lijken erger te worden en steeds vaker voor te komen, en in navolging van het Band Aid-project spoort de huidige generatie popsterren ons nu aan om 'van geluk te spreken dat het niet ons overkomt!'. Het werkt om de boodschap over te brengen en het geld binnen te laten stromen. Schuldgevoelens zijn zo nu en dan verantwoordelijk voor grote donaties.

Onbaatzuchtigheid

[18] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

De meeste grote gevers schenken omdat iemand uit de kennissenkring vraagt om een goed doel te ondersteunen. Voor iedere donateur die uit minder morele gronden geld schenkt, zijn er tien die doneren omdat ze als mensen de intuïtieve behoefte hebben om dit te doen.

Ter nagedachtenis
Aan het andere uiteinde van het erkennings-spectrum ligt het doneren ter nagedachtenis van iemand: grote gevers geven geld om het leven of werk van een ander te herdenken en erkenning te krijgen van een breed publiek. Voor het vernoemen worden bedragen van zes en zeven cijfers gedoneerd om familieleden en andere speciale personen te herdenken.
Het herdenken van een persoon is een sterke, onzelfzuchtige en emotionele reden voor grote donaties.

Combinatie van rationele en emotionele geefmotieven[19]
Persoonlijke benadering door iemand uit de kennissenkring
Één op één benadering is erg belangrijk voor het inzetten van grote giften werving. De overtuigende ambassadeurs vormen samen met een visionaire directie een inspiratie voor de bestuursleden en de competente, enthousiaste fondsenwervers.
Daarnaast is mond tot mond reclame, of het aanraden van een bepaald fonds door bekenden is erg succesvol. Op deze manier komt een organisatie of stichting meteen vertrouwd over.

Verwachtingen van anderen
'Geen keuze hebben' lijkt niet echt een inspirerende reden om geld te doneren. Toch komt dit steeds vaker voor. Het idee van 'het goede voorbeeld geven' dringt namelijk steeds verder door tot bestuursorganen en andere leidinggevenden binnen non-profitorganisaties die zich richten op grote giften. Dit is iets anders dan de vrij harde benadering van de drie G's (Give, Get of Get off / geef, krijg of vertrek!) die fondsenwervers in Amerika hanteren voor directieleden en leidinggevenden.
Bestuurders in de charitatieve sector doen er goed aan eens stil te staan bij hun rol in het geven en werven van donaties voor hun goede doel. Dit zal in toenemende mate van hen worden verwacht.

Een verschil willen maken
Van een bestuurder van een charitatieve instelling wordt verwacht dat hij of zij betrokken is bij de organisatie en het gevoel heeft een verschil te kunnen maken. Als dit het geval is, zou dat de rol in het geven en werven van donaties veel eenvoudiger moeten maken. Als bestuurder van een non-profit organisatie moet men erin geloven dat dit goede doel een verschil zal maken. Het is belangrijk om de vraag 'Wat maakt het verschil?' goed te kunnen beantwoorden en te beargumenteren.

Terug willen geven
Mensen die iets terug willen geven aan een gemeenschap, land, project of doel, doen vaak grote donaties. Ze willen iets terugdoen voor het geluk en de kansen die ze hebben gehad en die hen zelf zoveel goeds hebben gebracht.

Burgerlijke trots
Het verlangen om te wonen op een 'fijne plek', om de plek waar men woont te verbeteren of door te kunnen geven aan of te behouden voor de komende generaties staat bij veel wervingsacties centraal.

Goed karma
'Voor wat, hoort wat'. Dit lijkt veelal gebaseerd te zijn op de ervaring van trouwe donateurs die veel geld hebben en veel geld weggeven. Maar er lijkt wel een kern van waarheid in te schuilen. Hoe meer grote gevers geven, hoe succesvoller ze lijken te worden.

Religieuze overtuiging
In de huidige maatschappij zijn er nog steeds een groot aantal donateurs dat geld geeft vanuit een religieuze of op geloof gebaseerde overtuiging. Sommige donaties waar we door de jaren heen getuige van waren, waren oprechte offers (binnen de evangelisch christelijke, joodse en islamitische context). Dit soort grote donaties op basis van een religieuze overtuiging gaan echter meestal naar een religieus project of een gemeenschap waarin het desbetreffende geloof wordt beoefend.

4.6 Factoren donateurvertrouwen

[19] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

Naast de belangrijkste geefmotieven van donateurs zijn er ook nog belangrijke factoren die het donatiegedrag beïnvloeden. De belangrijkste factoren die het donateursvertrouwen beïnvloeden zijn; economische conjunctuur, berichtgeving over goede doelen, politieke voorkeur en sociaal vertrouwen. Een bureau voor marketing en communicatie in de non-profit sector heeft de afgelopen 5 jaar onderzoek gedaan naar deze factoren[20].

Economische conjunctuur
De ontwikkeling in het donateursvertrouwen hangt samen met de economische conjunctuur. De daling in het geefgedrag in het afgelopen jaar heeft ongetwijfeld te maken met de economische crisis die in Nederland in oktober 2008 is begonnen. Uit de vragen van het Nederlands Donateurs Panel is te concluderen dat Nederlanders wel bezuinigen op giften aan goede doelen, maar ze doen dat niet heel graag en ook niet zo sterk. Nederlanders bezuinigen eerder op uitstapjes, vakanties en grote uitgaven. Hieruit is te concluderen dat geven aan goede doelen tamelijk recessiebestendig is.

Berichtgeving in de media over goede doelen
Dappere Dodo's heeft er zelf ook mee te maken gehad; negatieve berichtgeving in media. Over het algemeen bestond de verontwaardiging in Nederland over de topsalarissen van directeuren en managers al langer. Dit is overgeslagen naar de filantropische sector(filantropie). 'De salarissen van de directie' werd in 2008 zelfs door 40% van de Nederlanders genoemd als belangrijkste informatie die een goed doel over zichzelf kan geven. Negatieve berichtgeving werkt voor al door in de imagofluctuatie van goede doelen. De filantropische sector heeft intern wel gewerkt aan een gedragscode over salarissen, maar heeft verzuimd om het publiek hierover duidelijk te informeren. Mede daardoor heeft de sector het tij in de publieke opinie op dit moment tegen.

Politieke voorkeur
Uit het onderzoek van Geven in Nederland[21] is bekend dat giften aan goede doelen een duidelijk verband tonen met politieke voorkeur: giften zijn hoger in het midden van het politieke spectrum.
Kiezers die extreem rechts of links zijn geven minder. Aanhangers van christelijke partijen geven meer, voornamelijk aan de kerk, maar ook aan andere organisaties.
De uitslag van de tweede kamer verkiezingen op 9 juni 2010, had een directe weerslag op het donateursvertrouwen: het donateursvertrouwen onder aan hangers van politieke partijen die verloren nam af, terwijl het vertrouwen onder aanhangers van partijen die wonnen juist toenam.

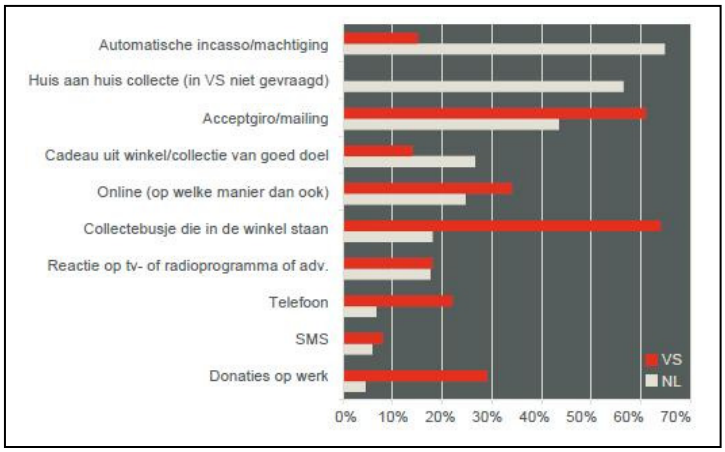
Sociaal vertrouwen
Vertouwen in goede doelen is gebaseerd op het basale vertrouwen in anderen. Mensen die over het algemeen minder vertrouwen hebben in anderen, hebben ook minder vertrouwen in goede doelen. Sinds 2005 is er weinig veranderd in het sociale vertrouwen in Nederland. Het CBS registreerde onlangs zelfs een lichte toename in het sociale vertrouwen. Daarom is het opvallend dat het vertrouwen in goede doelen de afgelopen jaren is afgenomen. Dit heeft duidelijk te maken met de specifieke berichten in de media, in het bijzonder over de salarissen van de leidinggevenden.
Als de filantropische sector er niet in slaagt om de mening van de publieke opinie om te keren, is de kans groot dat de komende jaren het sociale vertrouwen steeds meer zal dalen.

[20] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV
[21] Geven in Nederland (20 mei 2011), Onderzoek geven in Nederland, 23 mei 2011 van www.geveninnederland.nl

4.7 Manieren van doneren

Er zijn veel verschillende mogelijkheden om te doneren aan een goed doel. In de concurrentie analyse wordt gekeken hoe men kan doneren bij de verschillende concurrenten. Om inzicht te krijgen welke steunwijzen Nederlandse donateurs het liefst hanteren heeft een bureau voor marketing en communicatie in de non-profit sector heeft onderzoek gedaan naar de steunwijzen van de Nederlandse donateurs[22].

Een typisch Nederlandse manier van doneren is de huis aan huis collecte en daarnaast het doneren door middel van een automatische incasso. Vormen die wij in Nederland nog niet op grote schaal kennen, zijn de collecte busjes in winkels en donaties die mensen doen op hun werk. Hier ligt voor de Nederlandse fondsenwervers een kans. In de Verenigde Staten zijn deze collecte busjes een belangrijke manier om te doneren.



Figuur 5: Steunwijzen in Nederland

[22] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

Hoofdstuk 5 | Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de analyse fase. Vanuit deze conclusies komen er bepaalde inzichten aan het licht die als basis voor het advies zullen dienen.

5.1 Algemene conclusies analyse en concurrenten

Naar aanleiding van de verschillende gesprekken die gevoerd zijn met de fondsenwervers van succesvolle goede doelen, en naar aanleiding van de uitgebreide analyses kunnen de belangrijkste punten geconcludeerd worden. In de bijlagen, bijlage 4, is een schematisch overzicht weergegeven van de belangrijkste aspecten die uit de gesprekken zijn gekomen. Ook zijn de door de concurrenten ingevulde vragenlijsten terug te vinden in de bijlagen, bijlage 5.

Bij de organisatie ontbreekt het aan een duidelijke identiteit, strategie en structuur. De oorzaak hiervan ligt bij de snelle opstart van de Stichting. Je zou wel kunnen stellen dat de organisatie bij het opstarten 'een stukje' overgeslagen is. Dit is ook te concluderen uit de verschillende factoren die geanalyseerd zijn in de interne analyse. Door het ontbreken van een duidelijke identiteit worden er verschillende activiteiten georganiseerd die niet altijd even goed aansluiten bij het doel van de organisatie. Daarnaast ontbreekt het bij de Stichting aan een eenduidige huisstijl. Het is belangrijk dat de Stichting een duidelijke huisstijl gaat ontwikkelen die in alle communicatie terug te vinden is. Keuzes maken zal in de toekomst voor de organisatie een erg belangrijk aspect worden.

In de externe analyse zijn onder andere de trends en ontwikkelingen op donatie gebied geanalyseerd. Gebleken is dat donateurs het belangrijk vinden om de dialoog aan te kunnen gaan met de betreffende goede doelen organisatie. Het belangrijkste punt is dat de organisatie een strategie aan gaat nemen waarmee zij donateurs kunnen werven. Daarna ligt er een kans voor de Stichting om op een juiste manier in te spelen op de huidige trends en ontwikkelingen. Zo is er ook gebleken dat beleveniscommunicatie steeds belangrijker wordt onder de donateurs en dat donateurs concreet willen weten wat er met hun geld gebeurd.

Uit onderzoek is gebleken dat de meeste succesvolle stichtingen allemaal een CBF keurmerk (Centraal Bureau Fondsen keurmerk) hebben, de reden waarom zij gekozen hebben voor een CBF keurmerk is omdat de donateurs dit van belang vinden. Donateurs maken hun afwegingen vaak op basis van het CBF keurmerk. Het CBF keurmerk geeft donateurs inzicht in de organisatie en een bepaalde zekerheid dat de organisatie aan belangrijke eisen voldoet.
Doordat deze stichtingen een CBF keurmerk hebben, en de eisen van het CBF erg streng zijn om een CBF keurmerk te verkrijgen, hebben deze organisaties een duidelijke identiteit op moeten stellen. Wie ze zijn, wat ze doen, voor wie ze dat doen is door deze goede doelen organisaties helder geformuleerd. Het formuleren van een duidelijke identiteit is van belang voor de communicatie naar externe partijen. Wanneer een organisatie een duidelijk verhaal te vertellen heeft en duidelijke doelen opgesteld heeft zal dit positieve invloed hebben op de naamsbekendheid.

Bij bepaalde stichtingen is het ook mogelijk om een individuele aanvraag in te dienen. Of hier wel of niet op ingegaan wordt hangt af van de identiteit van de organisatie. Doordat de identiteit duidelijk geformuleerd is komen er ook minimale aanvragen binnen waar niet op ingegaan kan worden. Als een aanvraag totaal niet binnen de kaders van de organisatie past worden de aanvragen afgewezen. Op deze manier wijken de organisaties niet veel af van hun identiteit en hebben de organisaties allemaal een duidelijk en concreet verhaal te vertellen.

De manier waarop er donaties gedaan worden en degene die dat doen, verschilt per stichting. Wel komt duidelijk naar voren dat bedrijven belangrijke inkomstenbronnen zijn voor goede doelen organisaties. Bij sommige stichtingen komen de meeste donaties vanuit bedrijven en bij andere stichtingen geven de particulieren, door middel van een periodieke donaties, meer geld aan de stichting.

Nadat er donaties gedaan zijn aan de stichtingen is het van belang dat de donateurs betrokken blijven bij de organisaties. Dit kan geconcludeerd worden uit mijn onderzoek. Er worden verschillende manier gehanteerd voor het betrokken houden van donateurs. Wel vinden de ondervraagde stichtingen dat de manier waarop, voor iedereen toegankelijk moet zijn. Er moet rekening gehouden worden met de 'oudere' donateurs die weinig of geen gebruik maken van internet. Om deze reden kiezen de meeste stichtingen er voor om de donateurs betrokken te houden via gedrukte media. De donateurs willen op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen van de organisatie en de bereikte doelen van de organisatie. Deze doelen worden in de meeste gevallen gerealiseerd met het gedoneerde geld.

5.2 SWOT analyse

Nadat de organisatie intern en extern is geanalyseerd kan een SWOT analyse[23]e opgesteld worden. SWOT staat voor Strenghts, Weaknesses, Opportunities en Threats. Intern worden de sterke en zwakke punten van de organisatie in beeld gebracht. Extern word er naar de belangrijkste kansen en bedreigingen voor de organisatie bekeken.

	Positief	Negatief
Intern	**Sterktes / Strengths** S1: Donaties zijn 100% doeltreffend. Doordat overige kosten uit de nalatenschap betaald worden. S2: De organisatie is goed op weg met het inzetten van social media. S3: De Stichting heeft een aansprekende naam. S4: De Stichting is een ANBI. S5: Stichting heeft een bekende ambassadeur aan zich weten te binden, Magic Unlimited.	**Zwaktes / Weaknesses** Z1: Het feit dat de Stichting een vermogensfonds is leidt tot veel verwarring en achterdocht. Z2: Naast het feit dat zij een vermogensfonds is communiceren zij dit naar buiten. Dit leidt tot achterdocht. Z3: De Stichting heeft geen CBF keurmerk. Z4: Dappere Dodo's heeft weinig naamsbekendheid in Nederland. Z5: Er wordt geen consequent beeldmerk gehanteerd. Z6: Het ontbreekt bij de Stichting aan een duidelijke identiteit. Z7: Waarden en kernwaarden ontbreken in de missie en visie van de Stichting. Z8: De doelstelling van de Stichting is te breed geformuleerd. Z9: De Stichting maakt geen gebruik van een pakkende slogan / USP. Z10: De Stichting houdt niet altijd het daadwerkelijke doel voor ogen. Er worden verschillende activiteiten georganiseerd waarbij niet direct een link is tussen de activiteit en de missie /visie of doelstellingen van de organisatie. Z11: Binnen de organisatie worden ad hoc beslissingen genomen. Zo is er ad hoc een missie en visie opgesteld en zijn er ook onrealiseerbare doelstellingen geformuleerd. Z12: De Stichting heeft geen helder activiteiten plan. Z13: De Stichting heeft een brede doelgroep en een breed aanbod van activiteiten. Er is geen duidelijke focus. Z14: De Stichting heeft momenteel weinig donateurs. Z15: De Stichting heeft momenteel weinig actieve vrijwilligers waar zij voordeel uit kunnen halen. Z16: Er wordt geen duidelijk beleid gehanteerd als het gaat om communicatie naar (potentiële) donateurs. Z17: De organisatie heeft een aparte Organisatiestructuur. Onder andere doordat er een BV tussen Adcomp en de Stichting zit. Z18: Het ontbreekt aan een duidelijke huisstijl. Z19: Medewerkers worden intern niet goed op de hoogte gehouden, waardoor zij niet altijd betrokken zijn.

[23] Michels, W. J. (2006), Communicatie handboek, Houten, Wolters Noordhoff BV.

Extern	**Kansen / Opportunities** K1: Besteedbaar inkomen per huishouden stijgt. K2: MVO wordt steeds belangrijker K3: Donateurs geven bij voorkeur aan locale organisaties. K4: Doneren via internet wordt steeds gemakkelijker. K5: Belevingscommunicatie wordt steeds belangrijker.	**Bedreigingen / Threats** B1: De Stichting heeft een negatieve naamsbekendheid in de omgeving. B2: Donateurs geven liever aan een Stichting met een geloofwaardige belofte. Deze ontbreekt bij Dappere Dodo's. B3: Donateurs geven liever aan kleinere particulieren initiatieven. B4: De Stichting heeft geen duidelijke focus op de doelgroep of op de activiteiten. Alle succesvolle concurrenten hebben dit wel.

5.3 Confrontatiematrix

Door de sterke punten te vergelijken met de kansen, en de zwakke punten te vergelijken met de bedreigingen, krijg je een goed inzicht in de concurrentiepositie van het bedrijf. Om daar optimaal gebruik van te maken wordt de confrontatiematrix gebruikt. In de confrontatiematrix worden verschillende combinaties gemaakt vanuit de SWOT analyse.

Optie 1: Met een sterkte op een kans inspelen door te groeien *of* door uit te buiten.
(K5:)Belevingscommunicatie wordt steeds belangrijker door middel van (S5:)de magische ambassadeur van de Stichting kan hier goed op ingespeeld worden.

Naar aanleiding van het analyseren van de verschillende trends op het gebied van donatiegedrag kan men concluderen dat belevingscommunicatie steeds belangrijker wordt in de huidige maatschappij. Dappere Dodo's heeft de perfecte ambassadeur aan zich weten te binden als het gaat om beleving; Magic Unlimited. Magische trucs en shows zorgen bij jong en oud voor entertainment en beleving. Deze magische ambassadeurs laten iedereen in de zaal genieten en zullen er voor zorgen dat de indrukken niet snel vergeten zullen worden door de bezoekers.

Optie 2: Met een sterkte op een bedreiging inspelen kan door te verdedigen *of* door te concurreren met de sterktes.
(S1:) Dat donaties aan de Stichting zijn 100% doeltreffend zijn moet beter gecommuniceerd worden als een (B3:) echte en geloofwaardige belofte.

Momenteel maakt de Stichting geen gebruik van een pakkende USP (Z9) Daarnaast communiceren zij niets naar buiten. Het feit dat donaties aan de Stichting 100% doeltreffend zijn is erg uniek. Op het moment dat dit duidelijk gecommuniceerd wordt zullen donateurs meer vertrouwen krijgen in de Stichting waardoor zij uiteindelijk kiezen voor Dappere Dodo's. Een geloofwaardige boodschap zal donateurs over de streep trekken om uiteindelijk geld aan een bepaalde stichting te doneren. Doordat de donaties 100% doeltreffend zijn kan de Stichting zich ook op een unieke wijze profileren. Hierbij moet wel in het achterhoofd worden gehouden dat het onderscheidende vermogen van een organisatie vaak gebaseerd is op een kwaliteit van de organisatie. Naast het onderscheidende vermogen is de kwaliteit van de organisatie van belang om de marketingcommunicatiedoelgroep aan te spreken.

Optie 3: Met een zwak punt op een kans inspelen kan door te verbeteren *of* door de zwaktes om te buigen naar sterktes.
(K3) Donateurs geven bij voorkeur aan locale organisaties, (Z16:) Er wordt geen duidelijk beleid gehanteerd als het gaat om communicatie naar (potentiële) donateurs.

Uit de trends en ontwikkelingen die geanalyseerd zijn is gebleken dat donateurs steeds meer voorkeur geven aan locale organisaties. Om deze reden is het belangrijk dat de organisatie een goed beleid gaat hanteren als het om communicatie naar (potentiële) donateurs gaat.
Het voeren van een duidelijk beleid zal uiteindelijk meer donateurs uit de locale omgeving opleveren. Als je als locale organisatie een duidelijk en herkenbaar doel hebt, ben je als organisatie sterker. Donateurs geven bij voorkeur aan locale organisaties (K3) en donateurs geven liever aan een stichting met een geloofwaardige belofte (B2).
Het ontbreekt bij de Stichting aan een duidelijke identiteit (Z6) en de doelstelling is te breed geformuleerd (Z8). Daarnaast heeft de Stichting geen helder activiteitenplan(Z12). Bij een duidelijke identiteit en een duidelijk doel voor ogen, kan er een realiseerbare doelstelling

geformuleerd en een duidelijk activiteitenplan opgesteld worden. Op deze manier wordt er ingespeeld op het vertrouwen van de donateurs en zal dit voor meer locale donateurs zorgen.

Optie 4: Met een zwak punt op een bedreiging inspelen kan door het te vermijden of terug te trekken, of door samenwerking te zoeken met sterke concurrenten.
(Z9:) De Stichting maakt geen gebruik van een USP (Unique Selling Point) terwijl (B1:) de Stichting een negatieve naamsbekendheid heeft in de omgeving.

De Stichting heeft een negatieve naamsbekendheid in de omgeving. Wanneer zij kunnen laten zien dat zij hun doelen bereiken en dit sterk naar de omgeving communiceren met een goede USP, zal de achterdocht van de omgeving plaats maken voor begrip en bewondering voor de Stichting.

5.4 Onderzoeksvragen
Naar aanleiding van de analysefase wordt er kritisch teruggekeken naar de onderzoeksvragen die opgesteld zijn in hoofdstuk 2.

Centrale vraag
Hoe kan communicatie bijdragen aan het werven van meer donateurs voor de Stichting Dappere Dodo's?

Deelvragen
De deelvragen zoals die in hoofdstuk 2 opgesteld zijn, zijn de volgende;

1. Wat verwachten donateurs van een goed doel?
2. Wat zijn de belangrijkste geefmotieven van donateurs?
3. Welke informatiebehoeften hebben donateurs met betrekking tot donaties aan een goed doel?
4. Welke factoren beïnvloeden het donateurs vertrouwen?
5. Op welke manier wordt er in Nederland het liefste gedoneerd?
6. Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen op het gebied van doneren?
7. Middels welke communicatie uitingen willen donateurs aangesproken worden door het goede doel?
8. Voor welke communicatiestrategie kan de organisatie het beste kiezen als zij meer naamsbekendheid en meer donateurs willen genereren?
9. Op welke manier kan de organisatie een sterk imago neerzetten?
10. Is er een bepaalde succesfactor bij andere succesvolle Stichtingen in Nederland waar men aan zou kunnen voldoen?
11. Van welke informatie en middels welke communicatie uiting willen de huidige donateurs op de hoogte gehouden worden van de Stichting?

In bovenstaand overzicht zijn de deelvragen onderverdeeld in desk en fieldresearch. Naar aanleiding van de uitgebreide interne en externe analyse kunnen al verschillende deelvragen beantwoord worden; analyse vragen.
Na de analyse vragen komen de advies vragen. Deze vragen worden beantwoord in het advies waarna een gericht advies voor Dappere Dodo's opgesteld zal worden.

Naast de analyse en adviesvragen zijn er ook nog onderzoeksvragen die beantwoord kunnen worden nadat het onderzoek volledig afgerond is.

Hieronder wordt de nieuwe verdeling van de deelvragen weergegeven:
Analyse vragen:

1. Wat verwachten donateurs van een goed doel?
2. Wat zijn de belangrijkste geefmotieven van donateurs?
3. Welke informatiebehoeften hebben donateurs met betrekking tot donaties aan een goed doel?
4. Welke factoren beïnvloeden het donateurs vertrouwen?
5. Op welke manier wordt er in Nederland het liefste gedoneerd?
6. Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen op het gebied van doneren?

Advies vragen:

7. Middels welke communicatie uitingen willen donateurs aangesproken worden door het goede doel?
8. Voor welke communicatiestrategie kan de organisatie het beste kiezen als zij meer naamsbekendheid en meer donateurs willen genereren?
9. Op welke manier kan de organisatie een sterk imago neerzetten?

Onderzoeksvragen:

10. Is er een bepaalde succesfactor bij andere succesvolle Stichtingen in Nederland waar men aan zou kunnen voldoen?
11. Van welke informatie en middels welke communicatie uiting willen de huidige donateurs op de hoogte gehouden worden van de Stichting?

5.5 Inzichten voor het advies

Gedurende mijn analyse fase heb ik de organisatie beter leren kennen en ben ik tot verschillende inzichten gekomen die betrekking hebben op mijn uiteindelijke advies. In deze paragraaf kijk ik nog eens terug naar mijn centrale vraag en worden de inzichten behandeld die van invloed zijn op het uiteindelijke advies aan Dappere Dodo's.

Voor een buitenstaander zit de organisatie zelf erg lastig in elkaar. Voornamelijk de manier waarop Adcomp trust & adviesgroep verweven zit met Dappere Dodo's en de JSCF (Jan Schoo Charity Foundation) BV daartussen. Met behulp van het 7-S model van McKinsey heb ik de analyse intern geanalyseerd en heb ik geprobeerd om een zo helder mogelijk verhaal van de interne organisatie op papier te zetten. Naast dit model heb ik ook nog het model van Birkigt en Stadler gebruikt om de identiteit van de organisatie te beschrijven.

Uit deze twee analyses kan ik concluderen dat de organisatie geen duidelijke identiteit heeft. Het uiteindelijke advies zal gaan over de communicatie richting huidige en potentiële donateurs. Daarbij is de identiteit van een organisatie van wezenlijk belang. Om deze reden heb ik er voor gekozen om samen met de organisatie een identiteit op te stellen die zij na mijn advies direct in de praktijk toe kunnen passen.
Op deze manier wil ik voor de organisatie een zo volledig mogelijk plan schrijven, wat zij direct toe kunnen passen in de praktijk.

Ook heb ik na mijn analyse fase nog eens kritisch naar mijn centrale vraag gekeken:

"Hoe kan communicatie bijdragen aan het werven van meer donateurs voor de stichting Dappere Dodo's?"

In deze centrale vraag ligt de nadruk op de communicatie elementen van de organisatie. Na het analyseren van de interne organisatie en de externe omgeving ben ik tot de conclusie gekomen dat niet alleen communicatie elementen bij kunnen dragen aan het werven van meer donateurs, maar dat ook de organisatie elementen van belang zijn om uiteindelijk meer donateurs te werven. Deze twee elementen moeten samengevoegd worden om uiteindelijk tot het gewenste resultaat te komen. Daarom heb ik er voor gekozen om deze twee elementen te koppelen door middel van het funderingschema[24]. Het funderingsschema geeft zicht op de gaten tussen de organisatie en de communicatie. Op deze manier wordt het voor de organisatie goed duidelijk waar zij zich nog in moeten verbeteren.

Het ingevulde funderingschema zal in de eerste plaats dienen om de 'gaten' binnen de organisatie weer te geven, daarnaast zal de conclusie van het funderingschema ook een belangrijk punt zijn voor het uiteindelijke advies aan de Stichting. Het advies moet gebaseerd worden op de huidige situatie van de Stichting, en het communicatie advies zal in verband staan met de geformuleerde identiteit van de organisatie. Omdat het bij de organisatie ontbreekt aan een duidelijke identiteit, is het belangrijk dat het management en enkele medewerkers na gaan denken over wat ze precies willen doen en voor wie ze er zijn. Dit zal ik gaan begeleiden en uiteindelijk uitwerken in een communicatie gerelateerd model. In het volgende hoofdstuk is het verloop omtrent de formulering van de identiteit te lezen.

[24] Cornelissen, L. A. G. (2011), Uitleg Funderingschema, 24 maart 2011 van www.fontys.nl/portal jaar 4, afstuderen, afstuderen inhoud

Hoofdstuk 6 | Funderingschema

Naar aanleiding van de analyses en om uiteindelijk goed antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is het van belang dat de communicatie en organisatie elementen van de organisatie met elkaar gekoppeld worden. Dit kan door middel van het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader te analyseren aan de hand van het funderingschema. Het doel van het funderingschema is om te kijken waar het botst tussen de communicatie en de organisatie elementen. Op deze manier wordt het duidelijk wat de organisatie mist om uiteindelijk een succesvolle organisatie te worden. Voor de uitgebreide analyse van de organisatie op basis van het funderingschema verwijs ik u naar de bijlagen, bijlage 6.

Gedurende het analyseren van de communicatie en organisatie elementen van de Stichting Dappere Dodo's, is gebleken dat de organisatie geen enkel beleid hanteert. Het funderingschema is een model om organisaties te analyseren die een bepaalde basis hebben in hun organisatie en communicatie. Omdat het bij de Stichting Dappere Dodo's ontbreekt aan veel belangrijke punten is het niet mogelijk om verbindingen te maken tussen de organisatie en communicatie elementen. Wel zijn beide elementen geanalyseerd zoals u kunt zien in bijlage 6.

De hoofdconclusie die te trekken is over de Stichting is dat de Stichting geen beleid hanteert, niet op organisatie- en ook niet op communicatiegebied. Daarnaast wordt het ook meteen duidelijk dat de ondernemingsstructuur botst met de formele sfeer die binnen de organisatie hangt. Een ondernemingsorganisatie wordt gekenmerkt door een informele sfeer. Bij Dappere Dodo's is dit niet het geval. De formele sfeer van de Stichting komt wel overeen met de organisatiecultuur die de Stichting aanneemt. Ook komt de organisatiecultuur overeen met de leiderschapsstijl van de organisatie. De ondernemingsorganisatie is wel flexibel en spontaan in zijn acties en daarnaast ook marktgericht. Dit komt overeen met de wielstructuur die binnen de Stichting gehanteerd wordt. Flexibiliteit en snelle besluitvorming zijn twee aspecten die goed met elkaar samen gaan.
Al deze punten kunnen geconcludeerd worden uit de organisatie en communicatie elementen die geanalyseerd zijn in het funderingschema. De organisatie cultuur, de leiderschapsstijl en de organisatiestructuur komen over het algemeen wel overeen. Dit neemt niet weg dat Dappere Dodo's op een aparte manier georganiseerd is in vergelijking met andere goede doelen organisaties.

Wanneer de Dappere Dodo's succesvol donateurs wil werven, zal de organisatie intern anders georganiseerd moeten worden. In hoofdstuk 8 wordt hier verder op in gegaan.

Deel 2: Adviesfase

Hoofdstuk 7 | Identiteit

In dit hoofdstuk wordt de identiteit van de organisatie bepaald. Samen met het bestuur en de directie van Dappere Dodo's is er een nieuwe identiteit voor de organisatie geformuleerd.

7.1 Belang van een goede identiteit

Uit zowel desk- als fieldresearch is gebleken dat het bij de organisatie ontbreekt aan een duidelijke identiteit. Daarnaast ontbreekt het ook aan een duidelijke missie en visie. Voor een beginnende organisatie is het van belang dat er een duidelijke identiteit opgesteld wordt en dat deze op een eenduidige manier naar buiten gecommuniceerd gaat worden, onder andere door de missie en visie. Daarnaast is het zeker zo belangrijk dat de organisatie zich te allen tijde houdt aan de opgestelde identiteit, op deze manier wordt er duidelijkheid gecreëerd bij externe partijen.

Uit de trends en ontwikkelingen is gebleken dat donateurs graag willen weten waar hun geld naar toe gaat. Om deze reden is het onvermijdelijk voor een organisatie om een goede identiteit te formuleren. Op deze manier kan de organisatie laten zien, wie ze zijn, wat ze doen en voor wie ze dat doen. Samen met de identiteit en een geloofwaardige belofte zullen donateurs meer vertrouwen krijgen in de organisatie waarna er uiteindelijk meer donaties aan de Stichting zullen volgen.

Dappere Dodo's heeft als voornemen om de buitenwereld beter kenbaar te maken wat zij doet en waarom dit belangrijk is. Ook is het belangrijk om te kijken naar de manier waarop het vermogen van de Stichting kan groeien door het werven van meer donateurs. Om dit mogelijk te maken moet Dappere Dodo's meer aandacht besteden aan de communicatie naar haar stakeholders. Het vaststellen van de identiteit geeft het bestuur, de directie en de medewerkers van het kinderfonds inzicht over hoe de organisatie over zichzelf denkt en wat zij uit willen stralen.

7.2 Spinnenwebmodel

Om de gewenste identiteit van Dappere Dodo's te formuleren heb ik gebruik gemaakt van het spinnenwebmodel van Bernstein (1986)[25]. Aan de hand van een bijeenkomst samen met een aantal leden van het bestuur, het management en enkele medewerkers van de organisatie is besproken hoe zij de organisatie zouden omschrijven. Individueel hebben zij dit in maximaal 8 woorden op papier gezet en deze definities zijn daarna met elkaar vergeleken en beoordeeld. Hierna heeft een gesprek tussen alle aanwezigen plaatsgevonden en in overleg zijn er uiteindelijk 8 kerneigenschappen uitgekomen die typerend zijn voor de organisatie:

- Professioneel
- Betrokken
- Sociaal
- Ontwikkelingsgericht
- Maatschappelijk
- Transparant
- Laagdrempelig
- Ambitieus

De acht bovenstaande bouwstenen zijn door, alle aanwezigen bij het gesprek, beoordeeld met een rapportcijfer. Er is zowel een punt gegeven voor de huidige situatie als voor de gewenste situatie, gekeken over 2 jaar. Gedurende het gesprek over de kerneigenschappen van de Stichting kwamen er verschillende argumenten aan bod waarom men uiteindelijk voor deze acht kerneigenschappen gekozen heeft.

7.3 Identiteit Dappere Dodo's

Professioneel past als kerneigenschap bij de Stichting omdat de Stichting op het gebied van uitvoering van de projecten erg professioneel is. De projecten worden geleid door professionele vakdeskundigen. En met deze projecten worden ook goed resultaten behaald. Gebleken is gedurende het gesprek dat het management inziet dat zij qua organisatie nog professioneler kunnen en moeten worden. De organisatie uit zich als een *sociale* en vriendelijke organisatie. Het logo en de dodo stralen dit uit. De organisatie zelf is erg formeel en dit zorgt ervoor dat het misschien voor externe partijen niet lijkt dat Dappere Dodo's een sociale organisatie is.
Een van de belangrijkste kerneigenschappen van de Stichting is *ontwikkelingsgericht*. De Stichting richt zich continu op de ontwikkeling van kinderen, onder andere ook op kinderen uit achterstandswijken. Het uiteindelijke doel van alle projecten is het ontwikkelen van kinderen. In de toekomst zal de Stichting meer activiteiten moeten gaan doen die aansluiten bij de ontwikkeling

[25] Riel, C. B. M. van (2008), *Identiteit en Imago*, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

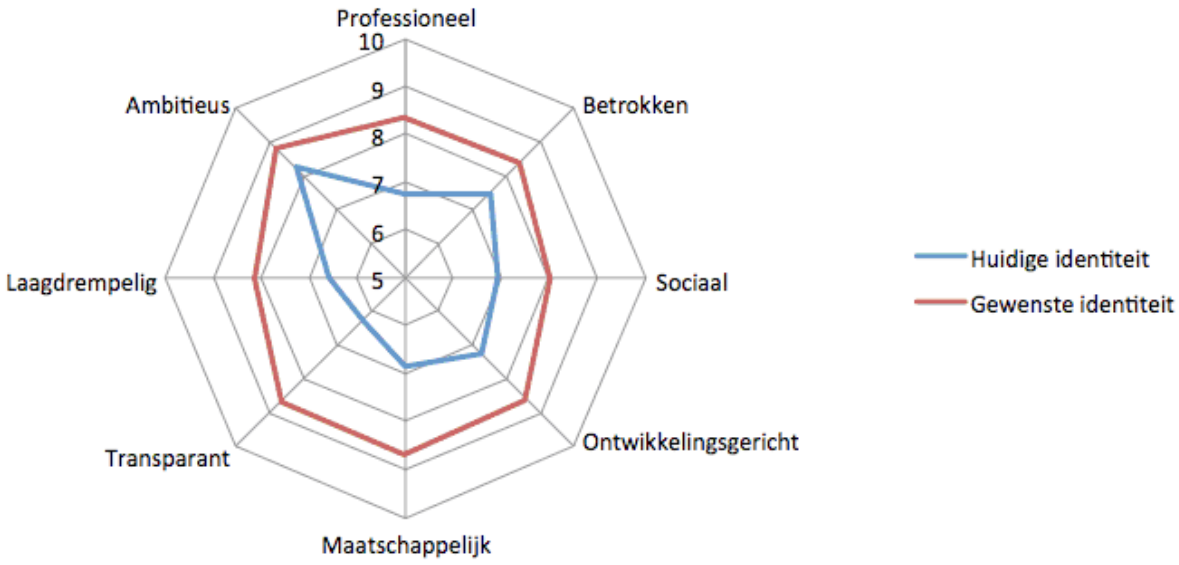
van de kinderen. Op dit moment doet de Stichting niet veel aan *maatschappelijkheid.* In de ogen van de Stichting is maatschappelijk bezig zijn, midden in de maatschappij staan en met een doelgroep bezig zijn. Het is een goede doelen organisatie dus werken zij sowieso aan maatschappelijkheid. Volgens het management en de medewerkers moet er de komende jaren gewerkt worden aan het vergroten van de maatschappelijkheid van de Stichting. Dit willen zij onder andere doen door meer betrokkenheid te creëren bij de verschillende projecten. Maatschappelijkheid komt voor een deel overeen met *laagdrempeligheid*. Wanneer de organisatie zich anders opstelt richting de maatschappij zal de organisatie automatisch ook meer laagdrempelig worden. De aanwezigen bij het gesprek waren het er over eens dat de organisatie momenteel niet laagdrempelig genoeg is voor een goede doelen organisatie. Ze willen dit wel graag zijn in de toekomst. Een goede doelen organisatie is sowieso betrokken bij de maatschappij. Dappere Dodo's wil betrokkenheid uiten in de verschillende projecten. Gedurende de projecten willen ze de betrokkenheid bij de kinderen die het 'iets minder hebben' vergroten.
Gezien het feit dat de organisatie een vermogensfonds is, is transparantie een erg belangrijke kerneigenschap. Iedereen moet inzicht kunnen hebben in de financiële gegevens van de Stichting. Momenteel kan dit wel, maar is dit nog niet duidelijk genoeg. Gedurende het gesprek kwam het duidelijk naar voren dat iedereen dit een belangrijk punt vindt om in de toekomst te verbeteren.

Ambitieus is een kerneigenschap die ontzettend goed past bij Dappere Dodo's. Vanuit verschillende klanten en organisaties krijgt de organisatie te horen dat zij erg ambitieus zijn. Op sommige momenten vinden externe partijen Dappere Dodo's te ambitieus. De Stichting zelf is het daar niet mee eens, maar denken dat het probleem ligt dat ze wel ambitieus zijn, maar dit niet altijd op de goede manier aanpakken. De Stichting is pas sinds anderhalf jaar actief om deze reden doen er zich soms nog wat problemen voor bij de (interne)organisatie. 'Zonder ambities kom je nergens' aldus Natalie van Riet, directrice van Dappere Dodo's.

Ik merkte dat de aanwezigen bij het gesprek het lastig vonden om een cijfer te geven voor de toekomst. Het management en de medewerkers van Dappere Dodo's stereven ernaar om voor alle kerneigenschappen een tien te scoren. Ondanks dat hebben zij de acht kerneigenschappen beoordeeld met een rapportcijfer, wat in de toekomst realistisch en haalbaar zou moeten zijn voor de Stichting. Daarna zijn alle cijfers bij elkaar opgeteld en is er een gemiddelde van berekend, de gemiddelden zijn afgerond op twee decimale achter de komma. Deze exacte uitkomsten zijn terug te vinden in de volgende tabel:

Kerneigenschappen	**Huidige gemiddelde**	**Gewenste gemiddelde**
Professioneel	6,75	8,33
Betrokken	7,50	8,42
Sociaal	6,91	8
Ontwikkelingsgericht	7,25	8,58
Maatschappelijk	6,83	8,67
Transparant	6,25	8,67
laagdrempelig	6,58	8,17
Ambitieus	8,25	8,83

Na het beoordelen van de kerneigenschappen zijn de gemiddelden verwerkt in het spinnenwebmodel (zie figuur 6). In dit model is duidelijk te zien dat de organisatie verschillende veranderingen moet doorvoeren om tot de gewenste identiteit te komen.



Figuur 6: Spinnenwebdiagram van de 8 kerneigenschappen van Dappere Dodo's

Hoofdstuk 8 | Organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie nog eens kritisch bekeken. Er zullen veranderingen weergegeven worden die belangrijk zijn voor de organisatie om deze door te voeren. Dit is belangrijk om het communicatieplan, zoals in deze scriptie beschreven, te laten slagen. Alleen wanneer de veranderingen in de organisatie doorgevoerd worden zal het communicatieplan leiden tot succes.

8.1 Opvallendheden

Gedurende het schrijven van mijn scriptie heb ik een aantal punten opgemerkt op organisatorisch gebied van de Stichting die extra aandacht behoeven. Hieronder worden de opvallendste aspecten van Dappere Dodo's beschreven.

In eerste instantie zou ik met het beantwoorden van mijn hoofdvraag alleen kijken naar de communicatie elementen. Gedurende de analysefase heb ik geconcludeerd dat ook de organisatie elementen van belang zijn. Een veel gebruikte uitspraak in het communicatievak is: 'Intern beginnen is extern winnen!'. Deze uitspraak past precies bij Dappere Dodo's. Hieruit komt duidelijk naar voren dat de interne organisatie goed op orde moet zijn voordat er extern succes geboekt kan worden. De Stichting wil meer naamsbekendheid en meer donateurs verkrijgen, om op deze manier meer kinderen in Nederland te kunnen helpen. Dit zal echter niet lukken wanneer er intern (te) weinig vastgesteld is.

Een opvallend punt wat ik heb kunnen concluderen is dat het bij Dappere Dodo's ontbreekt aan een duidelijke focus. Alle succesvolle concurrenten die benaderd zijn gedurende mijn onderzoek hebben een duidelijke focus op óf de doelgroep óf de activiteiten die zij doen. Op deze manier is het voor de donateurs van deze succesvolle goede doelen duidelijk waar het gedoneerde geld naar toe gaat.

Eerder in deze scriptie is vastgesteld dat bij de Stichting Dappere Dodo's een duidelijke identiteit ontbreekt. In het voorgaande hoofdstuk is deze identiteit vastgesteld. De identiteit is de kern van de organisatie welke doorwerkt in alles wat de organisatie doet. Het heeft betrekking op zowel de interne organisatie als op de externe belanghebbenden. Voor Dappere Dodo's is het belangrijk om hun identiteit in alle communicatie, zowel intern als extern, door te voeren. Doordat voorheen de identiteit van de Stichting ontbrak, ontbrak ook een duidelijke missie en visie.

Uit het onderzoek is gebleken dat alle medewerkers van een Stichting vol lof over de activiteiten en doelen van de Stichting moeten kunnen praten. Op deze manier worden mensen geënthousiasmeerd over de Stichting. Betrokkenheid van medewerkers creëren is dus belangrijk voor een Stichting als Dappere Dodo's. Uit de analyses is echter gebleken dat de medewerkers niet altijd even goed op de hoogte gehouden worden van beslissingen die genomen worden binnen de Stichting. Daarnaast is gebleken dat er een machtscultuur gehanteerd wordt bij Dappere Dodo's. Dit is een opvallend verschil ten opzichte van de concurrenten. Bij andere succesvolle stichtingen wordt vaak de personencultuur of de rollencultuur gehanteerd. Het grootste verschil heeft te maken met interne communicatie, voornamelijk de communicatie vanuit het management naar de medewerkers. Medewerkers worden geleid en geïnspireerd door het eindverantwoordelijke management.[26]

Dappere Dodo's hanteert momenteel geen communicatiebeleid. In de interne communicatie uit zich dit in miscommunicaties op de werkvloer. In de externe communicatie uit zich dit nauwelijks. Dit komt doordat Dappere Dodo's gebruik maakt van verschillende communicatiemiddelen, echter zij richten deze middelen momenteel niet op een specifieke marketingcommunicatiedoelgroep. Om succesvol te communiceren is het uiterst belangrijk om doelgroepgericht te communiceren. Om deze reden is het van belang om een communicatiebeleid op te stellen.

Momenteel is de uitstraling van Dappere Dodo's en de manier van de (externe) communicatie erg formeel. Formaliteit van een organisatie is van belang, maar wel tot een bepaalde hoogte. Dappere Dodo's is een kinderfonds en dit mag te zien zijn in de communicatie uitingen richting de externe partijen. Daarnaast ontbreekt het in de communicatie uitingen aan een eenduidige huisstijl.

Een ander opvallend aspect van de organisatie is dat zij erg ambitieus is. Dit is onder andere terug te zien in de huidige identiteit van de organisatie. Doordat zij erg ambitieus is heeft de Stichting heel veel ideeën en wil zich hiermee direct nationaal positioneren. Nationaal positioneren vindt de Stichting belangrijk omdat zij denkt hiermee naamsbekendheid te genereren.

[26] Beers, L. van, Nedeski, G. (2010), Internal Branding 2.0, Deventer, Kluwer

8.2 Verbeterpunten

In de vorige paragraaf zijn de opvallendheden van de organisatie besproken. In deze paragraaf wordt omschreven welke opvallendheden belangrijk zijn voor de organisatie en waarom.

8.2.1 Interne organisatie

De belangrijkste verbeterpunten in de interne organisatie komen in deze paragraaf aan bod. Veel interne veranderingen zullen onder een intern communicatiebeleid vallen.

In het interne communicatiebeleid komt de focus van de organisatie terug, de identiteit, de missie en visie die gebaseerd zijn op deze identiteit en de positionering.

Nadat de identiteit van de organisatie is vastgesteld, is het belangrijk dat de Stichting gaat kiezen voor een duidelijke focus. Om succesvol te worden is het voor Dappere Dodo's van belang om zich op één bepaald doel te richten. Dit doel zal gebaseerd zijn op de geformuleerde identiteit van de organisatie. Het is belangrijk dat hetgeen wat ze willen doen aansluit bij wie ze willen zijn en voor wie ze er willen zijn. Wanneer de organisatie een duidelijke focus heeft is het gemakkelijker om te laten zien wanneer de doelen behaald zijn en om dit te communiceren naar externe partijen. Dit heeft een positieve invloed op het imago van Dappere Dodo's. Ook kan de Stichting op deze manier laten zien waar het gedoneerde geld naar toe gaat. Hiermee kom je als organisatie tegemoet aan de wensen van de (potentiële) donateurs. Wanneer de organisatie zich gaat focussen op een bepaald doel, hoeft de organisatie zich ook niet bezwaard te voelen wanneer zij niet in kunnen gaan op aanvragen die niet binnen het kader van de organisatie passen. Wanneer de gekozen focus van de organisatie goed gecommuniceerd wordt en Dappere Dodo's in de toekomst meer naamsbekendheid heeft zullen er nog maar weinig aanvragen ingediend worden die niet binnen het kader van de organisatie zullen passen. Mensen die aanvragen indienen weten waar ze wel of niet terecht kunnen met hun aanvraag.

> *"Het is erg belangrijk dat de principes van de organisatie nooit veranderen. Principes die ieder jaar veranderen, worden waardeloos voor de werknemers. In aanvulling op het duidelijk maken wat het doel van de organisatie is, is het een van de belangrijkste taken van een leider om de waarden in een organisatie te definiëren en te bewaken"*- Cor Herkströter, president commissaris ING bank.

Momenteel heeft de organisatie verschillende projecten lopen, sommigen zijn (tijdelijk) stop gezet. Daarnaast doen zij ook nog allerlei kleine, eenmalige, projecten. Naar aanleiding van de doelgroep en/of de focus waar de organisatie zich op wil gaan richten is het belangrijk dat de activiteiten afgestemd gaan worden. Uit de trends op donatiegebied is gebleken dat donateurs eerder doneren aan concrete projecten. Ook om deze reden is het van belang dat de organisatie zich gaat focussen op een bepaald doel of activiteit. Op het moment dat Dappere Dodo's zich niet wil focussen op een bepaald doel is het onmogelijk om succesvol donateurs te werven. In dit geval kan de Stichting beter besluiten om een vermogensfonds te blijven. Op het moment dat er geen helder verhaal gecommuniceerd wordt, is het voor (potentiële) donateurs niet duidelijk wat er met het geld gedaan wordt en zal de organisatie weinig tot geen giften ontvangen van donateurs. Bij het ontbreken van een helder verhaal komt er meer onduidelijkheid bij potentiële donateurs. Dit komt niet ten goede aan het imago.
Een duidelijke focus en een duidelijk verhaal is dus van belang voor een hybride organisatie. Over het algemeen zijn hybride organisaties een onbegrepen fenomeen in Nederland. Daarom is het belangrijk om eventuele spanningen te voorkomen en deze om te zetten in synergie-effecten.

Wanneer de organisatie voor een bepaalde focus gekozen heeft, is het belangrijk om een duidelijke missie en visie op te stellen. Idealiter komen deze vervolgens terug in het interne communicatiebeleid. Het is belangrijk om de missie en visie te baseren op de identiteit van de organisatie. Deze is in hoofdstuk 7 terug te vinden.

In de missie worden de hoofdlijnen van de identiteit en de basiswaarden van de Stichting weergegeven. De missie is een systeem van fundamentele en motiverende uitgangspunten, principes, waarden en aannames. De visie is de weergave van het gemeenschappelijke beeld dat binnen de organisatie leeft. Het gaat hierbij om een gewenst en haalbaar effect voor in de toekomst. Organisaties met een duidelijke visie weten waar zij in de toekomst naar toe willen. Meetbare doelstellingen van een organisatie worden afgeleid van een duidelijke visie. Uit de doelformulering moet onmiddellijk duidelijk worden op welke manier de organisatie basisbehoeften

van mensen vervult. Het is belangrijk dat een goede doelformulering ieder lid van de organisatie aanspreekt. [27]

8.2.2 Interne communicatie

De belangrijkste aandachtspunten met betrekking tot de externe communicatie worden in deze subparagraaf behandeld.

Uit onderzoek is gebleken dat bij Dappere Dodo's een duidelijke huisstijl, die overal hetzelfde is, ontbreekt. De huisstijl zal bedacht en geformuleerd moeten worden en vervolgens moeten worden geïntegreerd in het interne communicatiebeleid. Om naamsbekendheid en naamsherkenning te genereren is het belangrijk dat de huisstijl terug te vinden is in alle communicatie van de Stichting. In het pand heerst een formele sfeer, aan de binnenkant is niets van de huisstijl van Dappere Dodo's te herkennen. In de wachtruimte voor de klanten liggen alleen formele tijdschriften. Ik adviseer Dappere Dodo's om naast deze formele tijdschriften, informatiemateriaal over de Stichting neer te leggen. Zo is er zowel voor klanten van het trustkantoor als voor klanten van de Stichting toepasselijk leesmateriaal. Daarnaast krijgen de klanten van het trustkantoor, die geïnteresseerd zijn in de stichting, de mogelijkheid om te lezen over de activiteiten van Dappere Dodo's. Op deze manier zullen meer klanten van het trustkantoor in contact komen met, en eventueel geënthousiasmeerd worden door, de Stichting.

Uit de analyses is gebleken dat de medewerkers niet altijd even goed op de hoogte zijn van interne ontwikkelingen binnen de organisatie. Vanwege het feit dat betrokkenheid van medewerkers binnen een goede doelen organisatie erg belangrijk is, is het voor Dappere Dodo's van belang dat zij intern beter gaan communiceren. In het interne communicatiebeleid zal vastgesteld moeten worden op welke manier er intern gecommuniceerd gaat worden. Wanneer de communicatie intern zal veranderen is er een mogelijkheid dat de organisatiecultuur van de Stichting veranderd. Hetgeen de organisatie intern is straalt deze ook naar buiten uit. Een organisatie moet streven naar een verbinding tussen de binnen en de buitenwereld met elkaar. Eenheid tussen deze twee vlakken staat hierbij centraal.[28]

> *"Binnen is buiten en buiten is binnen"* – Goos Geursen, merkstrateeg

Het opstellen van een intern communicatiebeleid is van belang om de interne communicatie te optimaliseren. Wanneer iedereen binnen de organisatie inzicht heeft in dit beleid en wanneer dit beleid nageleefd wordt zullen er minder miscommunicaties ontstaan. Daarnaast neemt hierdoor ook de betrokkenheid van medewerkers toe. Naast het opstellen van een intern communicatiebeleid is het voor de Stichting ook belangrijk om een extern communicatiebeleid op te stellen.

Naast bovenstaande punten die opgenomen moeten worden in het interne communicatiebeleid is er nog en belangrijk aspect als het gaat om de positionering van Dappere Dodo's. De Stichting wil zo snel mogelijk veel naamsbekendheid genereren en zich hiermee direct op nationaal niveau positioneren. Om bekend te worden en om te bewijzen dat de Stichting de doelen kan bereiken is het van belang dat men dit eerst gaat doen op regionaal niveau. Wanneer de stichting het interne gedeelte goed geformuleerd heeft en weet wat men naar buiten wil communiceren, kan men regionaal bekendheid genereren. Wanneer de Stichting regionaal succesvol is bestaat er daarna een mogelijkheid om de Stichting nationaal te positioneren. Meer informatie over de positionering van Dappere Dodo's is terug te vinden in hoofdstuk 11, Strategie. Het is belangrijk dat de positionering ook meegenomen wordt in het interne communicatiebeleid.

Dappere Dodo's is een stichting die slechts anderhalf jaar actief is. Intern zijn er een aantal documenten opgesteld over de organisatie en de communicatie. Naast het feit dat deze documenten niet altijd volledig zijn, is mij ook opgevallen dat deze documenten slecht geordend zijn. Ik adviseer Dappere Dodo's om al deze documenten te actualiseren en op een goede manier te ordenen. Belangrijk is dat deze documenten intern voor iedereen inzichtelijk en gemakkelijk terug te vinden zijn.

> *"Verander je bedrijf en begin bij jezelf"* – Vrij naar Ghandi: Be the change you wish to see in the World.

[27] Vries, C. van (28 juni 2010), 22 mei 2011 van http://www.leadershipmagazine.nl/archief/2-leiderschap-algemeen/159-identiteit-de-basis-voor-de-toekomst-van-organisaties-.html
[28] Beers, L. van, Nedeski, G. (2010), Internal Branding 2.0, Deventer, Kluwer

8.2.3 Externe communicatie

De belangrijkste aandachtspunten met betrekking tot de externe communicatie worden in deze subparagraaf behandeld.

Na het opstellen van het interne communicatiebeleid, en zodra de organisatie voor zichzelf duidelijk heeft wie ze is, wat ze doet en voor wie, kan een extern communicatiebeleid opgesteld worden. Belangrijk is dat hierin vermeld wordt hoe er naar externe belanghebbenden en naar de stakeholders van de organisatie gecommuniceerd gaat worden. In dit beleid komt onder andere de communicatie richting de donateurs aan bod. In het externe communicatiebeleid komt naar voren hoe je je als organisatie naar buiten toe wilt presenteren. In het externe communicatiebeleid wordt teruggekeken naar het interne communicatiebeleid en hier wordt een koppeling tussen gemaakt. Zo wordt er geformuleerd in het externe beleid dat de huisstijl, identiteit missie en visie te allen tijde terug komt op de communicatie uitingen.

Momenteel is de uitstraling van Dappere Dodo's en de manier van de (externe) communicatie erg formeel. Formaliteit van een organisatie is van belang, maar wel tot een bepaalde hoogte. Dappere Dodo's is een kinderfonds en dit mag te zien zijn in de communicatie uitingen richting de externe partijen. De manier waarop gebruikt gemaakt gaat worden van de communicatie uitingen en op welke manier er gesproken wordt over de organisatie komt ook terug in het externe communicatiebeleid.

8.2.4 Conclusie

Wanneer de organisatie zowel het interne als het externe communicatiebeleid geformuleerd heeft, is het belangrijk dat dit beleid te allen tijde gehanteerd wordt. Op deze manier communiceert de organisatie op een eenduidige manier de identiteit en komt dit extern ten goede aan de naamsbekendheid. Voor Dappere Dodo's is het, voornamelijk met betrekking tot het werven van donateurs, beter wanneer er een intern en een extern communicatiebeleid opgesteld wordt.

Hoofdstuk 9 | Doelgroepen

In dit hoofdstuk wordt de marketingcommunicatiedoelgroep beschreven waar Dappere Dodo's zich op zal moeten gaan richten met de communicatie naar externe partijen. Het uiteindelijke doel van de communicatie naar deze doelgroepen is het werven van nieuwe donateurs. De doelgroep waar de stichting zich in de projecten op richt is: 'Alle kinderen van 0- 18 jaar in Nederland, die om wat voor reden dan ook, een steuntje in de rug kunnen gebruiken'. Dit is een andere doelgroep dan de marketingcommunicatiedoelgroep waar Dappere Dodo's de communicatie op zal richten.

9.1 Bedrijven

Een belangrijke marketingcommunicatiedoelgroep van Dappere Dodo's zijn bedrijven.

Gebleken uit het onderzoek onder verschillende concurrenten van de Stichting is gebleken dat bedrijven een belangrijke inkomstenbron kunnen zijn voor goede doelen organisaties. Het is voor grote bedrijven en organisaties aantrekkelijk om een donatie te doen aan een goed doel. Op deze manier doen zij aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Uit de analyses is gebleken dat bedrijven die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen aantoonbaar efficiënter en innovatiever zijn. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat een steeds belangrijkere rol spelen in de huidige maatschappij. Dit is gebleken uit de analyses.

Naast het feit dat het voor bedrijven aantrekkelijk is om Maatschappelijk Verantwoord te Ondernemen is er sinds 2008 een nieuw fiscaal voordeel voor bedrijven wanneer zij een goede doelen instelling steunen. Giften die een organisatie doet aan een goede doelen instelling mogen afgetrokken worden van het belastbaar inkomen. Dit kan echter alleen wanneer het goede doel voorzien is van het ANBI keurmerk (Algemeen Nut Beoogde Instelling). Het voordeel van schenken aan goede doelen met een ANBI keurmerk is dus dat de gift geheel of gedeeltelijk afgetrokken kan worden van het belastbaar inkomen. De belastingdienst betaalt mee aan de gift. Door de invoering van deze regel wordt het voor bedrijven steeds aantrekkelijker om goede doelen te steunen.

Bedrijven uit de omgeving zijn voor Dappere Dodo's dus een belangrijke communicatiedoelgroep. Wanneer er op een juiste manier gecommuniceerd wordt naar bedrijven in de omgeving ligt er voor de Stichting een kans om donateurs te werven bij deze groep. De communicatie naar bedrijven en organisaties in de omgeving is van belang omdat er uit de trends en ontwikkelingen is gebleken dat donateurs liever lokaal doneren.

Bedrijven die willen doneren aan Dappere Dodo's moeten zich aangesproken voelen door één of meerdere van onderstaande kenmerken:

- Bedrijven die affiniteit met kinderen hebben.
- Bedrijven waarbij maatschappelijkheid een belangrijke rol speelt in de bedrijfsvoering.
- Bedrijven die zich betrokken voelen bij de doelgroep van Dappere Dodo's.
- Bedrijven die zich verantwoordelijk voelen voor de samenleving in de toekomst.

9.2 Particulieren

Een andere belangrijke marketingcommunicatiedoelgroep van Dappere Dodo's zijn particulieren.

Naast bedrijven als communicatiedoelgroep zijn ook particulieren een belangrijke doelgroep. Uit onderzoek is gebleken dat er verschillende stichtingen inkomsten hebben vanuit zowel particulieren als bedrijven. Uit de analyses is gebleken dat donateurs graag willen weten waar het gedoneerde geld aan ten goede komt, en dat donateurs eerder geven aan een stichting met een geloofwaardige belofte. Daarnaast is ook gebleken dat donateurs liever aan lokale doelen doneren die een aantoonbaar en zichtbaar verschil maken.

Voor Dappere Dodo's is het van belang zich te richten op zoveel mogelijk particulieren uit de omgeving. Iedereen mag doneren aan de Stichting, om deze reden is de doelgroep particulieren niet specifiek te omschrijven. De communicatie naar potentiële donateurs, zowel bedrijven als particulieren, kan alleen een succes worden wanneer er een consistent en eenduidig communicatiebeleid gehanteerd wordt.

Particuliere donateurs van Dappere Dodo's moeten zich aangesproken voelen door een of meerdere van onderstaande kenmerken:

- Verantwoordelijkheid voor de toekomstige samenleving.
- Ouderen die zelf een mindere kindertijd gehad hebben, maar dit wel alle andere kinderen uit de omgeving gunnen.
- Particulieren die zich betrokken voelen bij de doelgroep van Dappere Dodo's.

Hoofdstuk 10 | Doelstellingen

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen geformuleerd met betrekking tot het werven van donateurs voor de Stichting. De marketingcommunicatiedoelstellingen[29] vormen de basis voor de marketingcommunicatie strategie en zijn gebaseerd op de uitkomsten van de analyse en de doelgroepkeuze. Als niet bekend is wat er met marketingcommunicatie bereikt moet worden en welke effecten er worden nagestreefd, kan nooit een effectieve strategie ontwikkeld worden.

10.1 Marketingdoelstelling

In deze paragraaf wordt de marketingdoelstelling van Dappere Dodo's beschreven. Dit is de doelstelling waar naar Dappere Dodo's naar wil streven.

"Meer inkomsten, uit particuliere donateurs en uit bedrijven, werven voor Kinderfonds Dappere Dodo's om hiermee meer kinderen in Nederland te helpen aan een betere toekomst."

10.2 Communicatiedoelstellingen

In deze paragraaf worden de communicatiedoelstellingen onderverdeeld in merkbekendheid, merkkennis en merkattitude. De communicatiedoelstellingen zijn gebaseerd op huishoudens en bedrijven in Brabant.

10.2.1 Merkbekendheid

"Zes maanden na invoering van de strategie moet de doelgroep actief weten wat Dappere Dodo's is en moet het beeld- en de merknaam herkend worden wanneer dit gecommuniceerd wordt."

Actieve naamsbekendheid houdt in dat de consument de naam van de praktijk uit eigen geheugen, dus zonder hulp, kan noemen. Actieve merkbekendheid is nodig omdat de consument van te voren moet besluiten aan welke stichting men wil doneren, voordat er uiteindelijk gedoneerd wordt.

10.2.2 Merkkennis

"Twaalf maanden na invoering van de strategie moet de doelgroep weten waar Dappere Dodo's voor staat en wat de belangrijkste activiteiten zijn van de Stichting."

10.2.3 Merkattitude

"Twaalf maanden na invoering van de strategie moet de doelgroep een positieve houding hebben ten opzichte van Dappere Dodo's en zij moeten vinden dat de Stichting een aantoonbaar verschil maakt."

10.2.4 Gedragsintentie

"Twaalf maanden na invoering van de strategie moet 25% van de doelgroep met de verworven kennis en positieve houding, overgaan tot het doneren van een willekeurig bedrag aan Dappere Dodo's"

Het percentage is gebaseerd over de gehele doelgroep, 25% van alle huishoudens en bedrijven in Noord Brabant.

[29] Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van (2006), marketingcommunicatiestrategie, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

10.3 Belangrijke informatie

Er kunnen geen percentages toegekend worden aan de veranderingen die plaats vinden bij de doelgroepen, omdat er geen nulmeting gedaan is. Een nulmeting is een onderzoek dat laat zien hoe de een bepaalde doelgroep denkt over Dappere Dodo's. Zij ze bekend met de Stichting? Hebben ze kennis over de activiteiten van Dappere Dodo's? Hebben ze een positieve houding ten opzichte van het fonds? De percentages uit de nulmeting kunnen in de toekomst gebruikt worden om vast te stellen of er een stijging zit in de attitudes van de doelgroepen.

Met betrekking tot bedrijven die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is er onvoldoende informatie beschikbaar met betrekking tot het bedrag wat zij doneren aan goede doelen organisaties.

(!) NB: Noord Brabant omvat 1.105.405 huishoudens[30] en 229.505 bedrijven[31]

[30] Aantal inwoners van Brabant gedeeld door het gemiddelde huishoudensgrootte.
Aantal inwoners: Auteur onbekend, (datum onbekend), Bevolkingsgroei: bijna 10.000 Brabanders meer, 23 mei van http://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/bouwen-en-wonen/feiten-en-cijfers-wonen/bijna-10000-
Gemiddelde huishoudensgrootte:Auteur onbekend, (datum onbekend), Huishoudens; grootte, samenstelling, positie in het huishouden, 23 mei 2011 van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37312&D1=30&D2=a&HD=080910-0003&HDR=T&STB=G1

[31] Kamer van Koophandel (2011), 23 mei via telefonisch gesprek met KvK. Zie Bijlage 7.

Hoofdstuk 11 | Strategie

In dit hoofdstuk wordt de positionering van de Stichting besproken, daarnaast wordt de strategie die de Stichting geadviseerd wordt omschreven.

11.1 Positionering

Positionering is de positie van de Stichting en opzichte van andere stichtingen in de perceptie van de consument. Het is een belangrijke communicatiedoelstelling om een gunstige positionering ten opzichte van concurrerende merken te bereiken.[32]

Dappere Dodo's wil zich momenteel nationaal op de kaart zetten. Gezien het feit dat de Stichting weinig tot geen naamsbekendheid heeft is het beter dat de Stichting zich eerst regionaal positioneert. Voor de Stichting is het van belang dat men, in combinatie met de identiteit, kan bewijzen dat de doelen behaald worden. Als de Stichting regionaal naamsbekendheid gegenereerd heeft en de Stichting in de regio succesvol is, kan de organisatie zich nationaal positioneren. De positionering van de Stichting heeft invloed op de strategie die de Stichting aan zal moeten nemen.

Dappere Dodo's zal zich tweezijdig moeten gaan positioneren. Dit is belangrijk omdat de Stichting op informationeel en op transformationeel niveau onder de aandacht gebracht moet worden.

Informationele positionering

Voor Dappere Dodo's is het belangrijk dat er een Unique Selling Proposition (USP) opgesteld en gecommuniceerd gaat worden. De Stichting moet zich kunnen onderscheiden van vele andere goede doelen op de Nederlandse markt. De onderscheidende eigenschap van de Stichting komt voort uit de doelgroep die de organisatie gaat kiezen en uit de missie en visie. De volgende informationele punten dienen onder andere naar voren te komen in de communicatie:

- Donaties aan Dappere Dodo's zijn 100% doeltreffend .
- Dappere Dodo's is een Algemeen Nut Beoogde Instelling (ANBI).
- Dappere Dodo's streeft er naar om zo veel mogelijk kinderen in Brabant te helpen aan een beter toekomstperspectief.

Transformationele positionering

Naast het feit dat het belangrijk is om een USP te communiceren is het ook belangrijk om een waarde toe te kennen aan Dappere Dodo's. Wat voor gevoel krijgt de doelgroep als ze de Stichting steunen? Hierbij kan ingespeeld worden op het verantwoordelijkheidsgevoel van de doelgroepen. De doelgroepen moeten inzien dat de bijdrage van de Stichting een daadwerkelijk verschil maakt in de maatschappij en dat de Stichting het geld nodig heeft om de projecten die nu uitgevoerd worden door te kunnen zetten.

Dappere Dodo's kan inspelen op de emotie van mensen. Hierbij kan gedacht worden aan de kernwaarden die Dappere Dodo's zelf belangrijk vindt en waar de doelgroep door aangesproken wordt. Met de communicatie kan ingespeeld worden op de volgende waarden:

- Ambitieus
- Betrokken
- Ontwikkelingsgericht

Beide positioneringstrategieën worden samengevoegd waardoor er een tweezijdige positionering ontstaat. De communicatie van Dappere Dodo's is gericht op de marketingcommunicatie doelgroepen, die zich verantwoordelijk voelen en graag iets willen doen voor kinderen die het, om wat voor reden dan ook, wat minder hebben. Dit willen zij heel bewust doen door te kiezen voor een organisatie die al het gedoneerde geld daadwerkelijk besteed aan de projecten. De donaties aan Dappere Dodo's zijn 100% doeltreffend.

Concreet luidt de tweezijdige positionering: "Particulieren en bedrijven uit Brabant met een verantwoordelijkheidsgevoel helpen kinderen uit de omgeving aan een beter toekomstperspectief. Door te doneren bevorderen ze de ontwikkeling van deze kinderen en daarmee de toekomst voor deze Dappere Dodo's."

[32] Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van (2006), marketingcommunicatiestrategie, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

11.2 Communicatiekruispunt

In deze scriptie is al eerder aandacht besteed aan het communicatiekruispunt. In deze paragraaf wordt gekeken welke basisstrategie, uit dit kruispunt, aansluit bij Dappere Dodo's.

Uit de trends en ontwikkelingen is gebleken dat dialoogmarketing in de huidige maatschappij steeds belangrijker wordt. Persoonlijk en online contact nemen een belangrijke plaats in qua communicatie. Voordat er dialogisering plaats kan vinden met de donateurs is het van belang dat de organisatie meer donateurs werft. Dit kan de organisatie het beste bereiken door het toepassen van de overredingsstrategie. Bij een overredingsstrategie ligt de nadruk in de communicatie op het beïnvloeden van de marketingcommunicatiedoelgroep. Het is van belang dat de doelgroep overtuigd wordt van het nut en de doelen van de Stichting. De communicatie die binnen de overredingsstrategie valt biedt mogelijkheden voor tweerichtingsverkeer (bijvoorbeeld discussieprogramma's, bijeenkomsten of opinie beïnvloedende artikelen). Deze strategie **vereist** een goed beleid, een overtuigende boodschap en een latent publiek. Dit zijn echter nog belangrijke aandachtspunten voor de Stichting. Deze worden uitgebreid omschreven in paragraaf 8.2. De verwachting is dat de Stichting meer donateurs zal krijgen wanneer zij de overredingsstrategie toepassen.

Op de lange termijn is dialogiseren een belangrijke strategie voor de Stichting. Uit de trends en ontwikkelingen van goede doelen is gebleken dat consumenten steeds vaker door de marketingboodschap heen prikken. Het is belangrijk dat de Stichting durft te luisteren naar de donateurs en passie, eerlijkheid, emotie en gedrevenheid naar hen uitstraalt. De dialoog aangaan met de donateurs geeft inzicht in de belevingswereld van deze doelgroep. Hierdoor krijgt de organisatie de mogelijkheid om de communicatie daarop aan te sluiten. Het doel daarvan is onzekerheidsreductie en het wegnemen van subjectieve angstgevoelens.

> *"In een dialoog maak je je kwetsbaar, maar het is wel heel krachtig en draagt bij aan de geloofwaardigheid van het bedrijf."* – Internal Branding, Luc van Beers en Gaby Nedeski

11.3 Propositie

Het opstellen van een propositie is een belangrijk punt voor Dappere Dodo's.

Dappere Dodo's maakt momenteel geen gebruik van eenduidige propositie. Zoals aangegeven in hoofdstuk 8 zal de organisatie een aantal veranderingen moeten ondergaan voordat het communicatieplan succesvol zal zijn. Naast het opstellen van een missie en visie, zoals geadviseerd in hoofdstuk 8, is het ook van belang dat Dappere Dodo's een onderscheidende propositie formuleert. Een propositie vormt de boodschap en de belofte aan de marketingcommunicatiedoelgroep.[33]

Een voorbeeld van een propositie voor Dappere Dodo's:
"Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de toekomst, doneer direct en help kinderen uit je omgeving ontwikkelen en bied hen, degene die het echt nodig hebben, een beter toekomstperspectief"

[33] Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van (2006), marketingcommunicatiestrategie, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

Hoofdstuk 12 | Middelen

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de communicatiemiddelen die ingezet kunnen worden met betrekking tot het werven van donateurs.

12.1 Huidige communicatiemiddelen

In deze paragraaf worden de huidige communicatiemiddelen van de organisatie in kaart gebracht.

De organisatie richt zich met de communicatie op twee verschillende marketingcommunicatiedoelgroepen, namelijk particulieren en bedrijven. Particulieren en bedrijven kunnen middels dezelfde communicatie-uitingen benaderd worden.

Momenteel maakt de Stichting gebruik van de volgende communicatiemiddelen:

- Informatiefolders/mapjes
- Website
- Visitekaartjes
- Vlag bij het pand
- 2 bedrijfsauto's
- Knuffelbeertjes
- Posters

Uit bovenstaande lijst blijkt dat de Stichting geen gebruik maakt van doelgroepgerichte middelen. Als het gaat om het betrekken van potentiële donateurs bij de activiteiten van Dappere Dodo's is het belangrijk dat de Stichting andere communicatiemiddelen in gaat zetten richting bedrijven en particulieren.

12.2 Advies communicatiemiddelen

In deze paragraaf wordt er beschreven welke communicatiemiddelen Dappere Dodo's het beste in kan zetten met betrekking tot het naleven van de strategie en het benaderen en betrokken houden van donateurs.

12.2.1 Algemene informatie communicatiemiddelen

Uit het onderzoek is gebleken dat succesvolle goede doelen regelmatig contact onderhouden met donateurs om hen op deze manier betrokken te houden bij de organisatie. Op deze manier blijven donateurs op de hoogte van de ontwikkelingen van de organisatie en overwegen zij eerder om nog eens een donatie aan de desbetreffende stichting te doen. Dappere Dodo's zal in het communicatiebeleid, wat gaat over de communicatie richting donateurs en potentiële donateurs, een manier verwerken waarmee donateurs betrokken blijven bij de organisatie. De donateurs en potentiële donateurs komen uit een marketingcommunicatiedoelgroep met een brede leeftijdscategorie. De manier waarop er gecommuniceerd gaat worden met deze doelgroep moet voor iedereen toegankelijk zijn. Om deze reden adviseer ik de Stichting Dappere Dodo's om gebruik te maken van zowel digitale media als van gedrukte media. Het internet heeft de afgelopen jaren veel ontwikkelingen ondergaan en ontwikkelt zich nog steeds. Daarnaast wordt ook social media steeds belangrijker in de huidige maatschappij. Via digitale en gedrukte media kan de marketingcommunicatiedoelgroep op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen van de organisatie en de doelen die de organisatie heeft bereikt. In veel gevallen worden de doelen gerealiseerd met behulp van het gedoneerde geld. Uit onderzoek is gebleken dat donateurs het belangrijk vinden om te weten wat er met het gedoneerde geld bereikt wordt. Het is voor Dappere Dodo's dus belangrijk om dit aspect mee te nemen in de communicatie richting deze doelgroep, en op deze manier tegemoet te komen aan de wensen van de donateurs. Daarnaast moeten donateurs zich ook intiem, toegankelijk en efficiënt voelen bij de organisatie, dit is gebleken uit de trends op het gebied van donatiegedrag.

Wat opvalt aan een organisatie als Dappere Dodo's is dat zij niet in het bezit zijn van een belangrijk keurmerk op de goede doelen markt. Uit de externe analyse is gebleken dat het vertrouwen in goede doelen organisaties de laatste jaren flink gedaald is. Donateurs maken vaker een afweging op basis van keurmerken. Het vertrouwen in goede doelen van donateurs neemt toe wanneer een stichting in het bezit is van zo'n keurmerk. Ook is uit de externe analyse gebleken dat de op een na grootste inkomstenbron van goede doelen de huis aan huis collecte is. Collecteren mag echter alleen wanneer een stichting in bezit is van een keurmerk. Om bovenstaande redenen adviseer ik de Stichting om een keurmerk aan te vragen. Het vermelden van het keurmerk op de communicatie uitingen geeft donateurs een bepaalde zekerheid.

Op de communicatiemiddelen die gebruikt worden door de organisatie is het belangrijk, voor naamsbekendheid en beeldherkenning bij externe partijen, om één en hetzelfde beeldmerk overal terug te laten komen. Momenteel is de Stichting nog zoekende naar een goed logo en/of beeldmerk. Het is belangrijk dat zo snel mogelijk beslist wordt welk logo er gebruikt gaat worden op de communicatiemiddelen. Het is belangrijk dat dit logo de komende jaren **niet** meer aangepast wordt. Een onderscheidend beeldmerk is van belang voor een succesvolle organisatie. Externe partijen moeten de organisatie gaan herkennen aan het logo en dit neemt enkele jaren in beslag voordat dit bereikt is.

12.2.2 Korte termijn

De strategie die op korte termijn geadviseerd wordt aan de stichting is de overredingstrategie. In deze paragraaf komen de communicatiemiddelen aan bod die aansluiten bij deze strategie.

Natuurlijk kan er op veel verschillende manieren, middels communicatie, aandacht gevraagd worden voor Dappere Dodo's. Belangrijke communicatiemiddelen die zich richten op de marketingcommunicatiedoelgroep kunnen zijn:

Internet
In de huidige maatschappij, met de ontwikkelingen van het internet, gaat social media een steeds belangrijkere rol spelen. Het is belangrijk om de verschillende soorten social media aan elkaar te linken. Zo kan er informatie geplaatst worden op twitter, en kan er doorverwezen worden naar de website waar meer informatie te vinden is over een bepaald onderwerp. Hierbij is het wel belangrijk dat de website te allen tijde actueel is. Op de verschillende platforms van social media kan Dappere Dodo's contact leggen met andere bedrijven en particulieren. Op deze manier wordt de marketingcommunicatiedoelgroep geïnformeerd over de Stichting. Informering is een onderdeel van de overredingstrategie die Dappere Dodo's op korte termijn, volgens het advies, in zal gaan zetten. Middels social media kan de stichting interactie aangaan met de marketingcommunicatiedoelgroep. De marketingcommunicatiedoelgroep wordt geïnformeerd en geactiveerd door het gebruik van social media. Dit is belangrijk bij de overredingstrategie.

Informatiepakketten
Ik adviseer de Stichting om informatiepakketten te maken. Deze pakketten kunnen aangevraagd worden door externe partijen die interesse hebben in de Stichting. Mensen of bedrijven die geïnteresseerd zijn in Dappere Dodo's kunnen op deze manier meer informatie aanvragen en zij worden middels deze informatie geënthousiasmeerd voor een eventuele donatie. Donateurs komen vaak bij een goede doelen organisatie binnen door middel van verschillende wervingsacties. Wanneer de Stichting voor zichzelf weet wat ze willen zijn en voor wie, kunnen zij ook wervingsacties gaan organiseren om op deze manier donateurs te werven.

Website
Uit voorgaande informatie is gebleken dat goede doelen organisaties vaak hun marketingcommunicatiedoelgroep informeren via de website. Het is daarom erg belangrijk dat de website van Dappere Dodo's altijd up to date is en dat het actuele nieuws rondom de Stichting direct op de website geplaatst wordt.

Persoonlijk contact
Uit onderzoek is gebleken dat veel donateurs bij de goede doelen organisaties terecht zijn gekomen middels persoonlijk contact. Door persoonlijk contact kunnen mensen zich aangesproken gaan voelen om iets te geven. Wanneer mensen een goed gevoel hebben bij dit contact zullen zij eerder over gaan tot doneren. Manieren waarop Dappere Dodo's persoonlijk in contact kan komen met de marketingcommunicatiedoelgroep zijn erg uitgebreid. Zo kan de Stichting deelnemen aan verschillende beurzen of zich toonbaar maken op evenementen in de omgeving.

Krant
Middels advertenties in de krant of door verkregen free publicity in een krant die verspreid wordt in de omgeving, worden mensen in de omgeving geïnformeerd over Dappere Dodo's. Informeren is de eerste stap wanneer men de overredingstrategie toe wil passen.

Radio
Er zijn enkele concurrenten die gebruik maken van een radiocommercial. Middels een radiocommercial kan men potentiële donateurs zowel informeren als enthousiasmeren, met als doel dat de marketingcommunicatiedoelgroep er voor kiest om daadwerkelijk te doneren aan Dappere Dodo's.

Magic Unlimited
Magic Unlimited is ambassadeur geworden van Dappere Dodo's. Uit de trends en ontwikkelingen is gebleken dat beleveniscommunicatie steeds belangrijker wordt in de huidige maatschappij. Het is belangrijk om potentiële donateurs onder te dompelen in een ultieme belevenis. In combinatie met een goede boodschap zal dit een onvergetelijke indruk maken. Dit komt de naamsbekendheid van Dappere Dodo's ten goede.

12.2.2 Lange termijn

De strategie die op lange termijn geadviseerd wordt aan de stichting is dialogisering strategie. Onderstaande communicatiemiddelen sluiten bij deze strategie aan.

Nieuwsbrief
Door middel van een nieuwsbrief blijven de donateurs betrokken bij de organisatie. Ik adviseer Dappere Dodo's om zowel een digitale als een gedrukte nieuwsbrief te versturen. Op deze manier krijgen de oudere donateurs, die geen of minimaal gebruik maken van internet, toch de mogelijkheid op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de Stichting.

Website
De website voorzien van actueel nieuws en het up to date houden van de website is ook op de lange termijn belangrijk. Potentiële donateurs gaan informatie zoeken over Dappere Dodo's en komen hierbij waarschijnlijk terecht op de website. Daarnaast kunnen mensen die al donateur zijn, de ontwikkelingen van de projecten en de Stichting hier op terugvinden.

Social media
Wanneer Dappere Dodo's zich actief op gaat stellen op social media platformen, zal dit op de lange termijn een positief effect hebben op het donateursaantal. Door middel van het inzetten van social media kan vertrouwen bij externe partijen opgebouwd worden, waarna zij eventueel over gaan tot doneren.

Magazine
Een erg sterk communicatiemiddel dat naar voren is gekomen bij een van de concurrenten is dat zij één keer per jaar een magazine uitgeven. Dit magazine komt terecht bij de donateurs van de desbetreffende stichting. Ik adviseer Dappere Dodo's om na te denken over het inzetten van een magazine. In dit magazine kun je als stichting je verhaal kwijt. Het geeft een beeld over de ontwikkelingen binnen de organisatie, het aantal geholpen kinderen, nieuwe sponsoren etc. Met een magazine wordt vertrouwen en betrokkenheid gecreëerd bij de huidige donateurs.

Informatiebijeenkomst
Wanneer Dappere Dodo's meer donateurs geworven heeft is het belangrijk de dialoog aan te gaan met deze donateurs. Het is belangrijk dat de Stichting inzicht krijgt in de wensen van de donateurs. Door middel van het informeren van donateurs tijdens een informatiebijeenkomst geeft de Stichting veel informatie over wat er daadwerkelijk met het geld gebeurd is. Aan de hand van de vragen die gesteld worden krijgt de Stichting een beter beeld van wat donateurs graag willen. Persoonlijk contact staat immers ook hier centraal.

Hoofdstuk 13 | Advies

In dit hoofdstuk wordt een concreet advies gegeven aan Dappere Dodo's. Dit advies wordt opgesplitst in een lange en een korte termijn advies.

13.1 Korte termijn advies

In deze paragraaf wordt concreet beschreven wat voor de Stichting belangrijke aandachtspunten zijn op de korte termijn met betrekking tot het werven van donateurs. Het korte termijn advies zal in 8-10 weken gerealiseerd worden.

Voor Dappere Dodo's is het erg lastig om op korte termijn donateurs te werven. Dit heeft als oorzaak dat er intern bij de organisatie te weinig vastgesteld is. Hierdoor kan de organisatie niet duidelijk aan de potentiële donateurs vertellen wat zij doen en voor wie zij precies activiteiten verrichten. Uit onderzoek is gebleken dat donateurs graag doneren aan locale en concrete projecten en aan stichtingen met een geloofwaardige belofte. Dit kan Dappere Dodo's op dit moment nog niet waar maken. Omdat de Stichting wel graag donateurs wil werven zullen er een aantal keuzes gemaakt moeten worden en is het belangrijk dat er enkele veranderingen in de organisatie plaats gaan vinden. Uiteindelijk is het alleen op deze manier mogelijk om succesvol donateurs te werven.

Dappere Dodo's heeft gekozen voor een erg brede doelgroep, 'alle kinderen in Nederland van 0-18 jaar die, om wat voor reden dan ook, een steuntje in de rug nodig hebben'. Daarnaast hebben zij een aantal standaard projecten die zij uitvoeren, het Muziekpaleis en de Weekendcampus. Het project rondom het Marionettentheater is momenteel tijdelijk stop gezet. Naast deze projecten organiseren zij ook kleinere projecten. Sommige projecten hebben als doel om naamsbekendheid te genereren, andere kleinere projecten zijn wel gericht op de doelgroep zoals Dappere Dodo's deze formuleert. Uit de analyses en het onderzoek is gebleken dat het bij de stichting ontbreekt aan een duidelijke focus. De Stichting zal een keuze moeten maken voor welke concrete doelgroep zij zich in willen gaan zetten. Aan de hand van deze keuze kan een duidelijke missie en visie opgesteld worden voor Dappere Dodo's, hier moet de identiteit van de organisatie in terug te vinden zijn. Alle succesvolle concurrenten op de goede doelen markt hebben een duidelijke focus. Als Dappere Dodo's succesvol wil worden, is het dus van belang dat zij goede strategische keuzes maken.

Het is belangrijk dat Dappere Dodo's een duidelijke huisstijl gaat ontwerpen, die in alle communicatie uitingen naar externe partijen terug te vinden is. Dit is belangrijk voor naam- en beeldherkenning van de organisatie.

In de periode dat de stichting de bovenstaande keuzes gaat maken, is het van belang dat alle medewerkers hierbij betrokken worden. Het is belangrijk dat een manier gezocht wordt, waarmee alle medewerkers inspraak hebben op deze keuzes. Wanneer medewerkers het idee hebben dat zij daadwerkelijk een verschil maken en dat alle meningen meer dan welkom zijn, bevordert dit de betrokkenheid van het personeel. Nadat de strategische keuzes gemaakt zijn blijft het belangrijk dat de medewerkers betrokken blijven bij de organisatie. Uit onderzoek is gebleken dat het voor goede doelen organisaties belangrijk is dat alle medewerkers enthousiast over de desbetreffende stichting kunnen vertellen. Momenteel is het zo dat de medewerkers niet altijd even goed op de hoogte gehouden worden van de beslissingen die genomen worden door het bestuur en de directie. Om medewerkers betrokken te houden is het belangrijk dat intern goed gecommuniceerd wordt, onder andere over de besluitvorming. Door middel van het opstellen van een intern communicatiebeleid worden afspraken gemaakt over de manier van communiceren binnen de organisatie. Nadat dit beleid opgesteld is, is het van belang dat dit beleid ook nageleefd wordt. Op deze manier kunnen miscommunicaties voorkomen worden.

Voordat de organisatie kan beginnen met het werven van donateurs, zal er een plan opgesteld moeten worden dat gericht is op de communicatie naar donateurs en over het betrokken houden van donateurs. Uit onderzoek is gebleken dat het betrokken houden van donateurs een belangrijk doel is voor een organisatie. Donateurs die al eens een donatie gedaan hebben aan een bepaald doel zijn eerder geneigd, mits de communicatie naar de marketingcommunicatiedoelgroep doelgroep gericht is, om nogmaals een donatie te doen aan datzelfde goede doel. Om de communicatie naar donateurs goed te laten verlopen is het een taak van de Stichting om een extern communicatiebeleid op te stellen. In dit beleid staat onder andere hoe de communicatie naar de potentiële en naar huidige donateurs aangepakt gaat worden. Welke communicatiemiddelen er gebruikt gaan worden, wat de inhoud van deze communicatiemiddelen is en wanneer de donateurs in aanraking komen met deze communicatie uitingen is belangrijk om te

vermelden in dit beleid. Bij het opstellen het externe communicatiebeleid dient rekening gehouden te worden met de behoeften van donateurs. Deze komen voornamelijk naar voren in de trends en ontwikkelingen die in deze scriptie beschreven zijn. Door middel van het opstellen van een extern communicatiebeleid worden de donateurs direct op een goede manier benaderd en krijgen zij een goed en professioneel beeld van de organisatie. Professionaliteit is een van de kerneigenschappen waar de organisatie in de toekomst aan wil werken en op deze manier zullen zij meer professionaliteit uitstralen naar externe partijen.

Naast het opstellen van het interne en externe communicatiebeleid is het belangrijk voor de Stichting dat er een duidelijk beeldmerk gecommuniceerd gaat worden. De Stichting zal een logo kiezen dat in iedere communicatie uiting terug komt. Dit beeldmerk mag niet meer aangepast worden. Dit is een belangrijk aspect voor beeld- en naamsherkenning en uiteindelijk heeft dit invloed op naamsbekendheid.

Kortom:
- De stichting moet een duidelijke focus qua doelgroep, doelstellingen en activiteiten kiezen die aansluiten bij de identiteit van de Stichting.
- Aan de hand van deze focus kan er een duidelijke missie en visie geformuleerd worden.
- Het ontwerpen van een huisstijl.
- Dappere Dodo's moet intern de medewerkers beter op de hoogte houden over beslissingen die genomen worden. Op deze manier blijven de medewerkers meer betrokken bij de Stichting en bij de verschillende activiteiten die zij uitvoeren en opzetten.
- De Stichting zal een intern communicatiebeleid op moeten stellen en dit beleid ook handhaven.
- Een extern communicatiebeleid moet opgesteld worden, waarin duidelijk omschreven staat hoe de communicatie naar huidige en potentiële donateurs moet verlopen.
- De stichting zal moeten kiezen voor een duidelijk beeldmerk wat zij de komende jaren niet meer aanpassen, maar wat zij wel in alle communicatie uitingen terug laten komen.

(!) Wanneer de organisatie er voor kiest om bovenstaande adviezen niet uit te voeren, wordt het voor de organisatie lastig om op een succesvolle manier donateurs te werven.

13.2 Lange termijn advies

In deze paragraaf wordt concreet beschreven wat voor de Stichting belangrijke aandachtspunten zijn op de lange termijn om succesvol donateurs te werven. Het lange termijn advies is een advies wat gebaseerd is op een tijdsbestek van één jaar. Dit jaar gaat pas in nadat het korte termijn advies gerealiseerd is.

Nadat alle eerder genoemde punten op korte termijn aangepast zijn, kan de organisatie verder kijken. Pas in dit stadium kan de organisatie zich richten op het werven en betrokken houden van donateurs. Het is belangrijk dat de strategie in de communicatiemiddelen doorgevoerd gaat worden. In het eerste jaar zal voornamelijk de overredingstrategie toegepast gaan worden. Maar zodra de stichting donateurs krijgt, wordt de dialoog steeds belangrijker. De dialoog aangaan met de donateurs is van belang om een goed beeld te krijgen van de wensen van de donateur. De stichting kan hier middels de communicatie op inspelen.
In het korte termijn advies staat uitgelegd dat de organisatie een duidelijke missie en visie op moet stellen die gebaseerd is op de identiteit van de Stichting. Hiermee heeft de Stichting een duidelijk verhaal op papier staan wat zij te allen tijde naar externe partijen kunnen communiceren. In de toekomst is het ontzettend belangrijk dat de stichting zich houdt aan de missie, visie en identiteit. Aanvragen die niet binnen het kader van de organisatie passen zullen afgewezen moeten worden. Alleen op deze manier communiceert de organisatie een helder en eenduidig verhaal naar de externe partijen. Op deze manier weten potentiële donateurs precies wat de organisatie doet en dit zal uiteindelijk leiden tot meer donateurs. Uit onderzoek is gebleken dat er bij concurrenten van Dappere Dodo's vaak een medewerker werkzaam is die zich richt op fondsenwerving. Ik adviseer Dappere Dodo's, wanneer zij actief donateurs gaan werven, om een nieuwe medewerker aan te nemen die zich richt op fondsenwerving. Het is belangrijk dat deze medewerker al ervaring heeft op het gebied van fondsenwerving. De nadruk van de taken van deze medewerker zullen liggen op de communicatie naar potentiële donateurs en het betrokken houden van de huidige donateurs.

Kortom;
- De organisatie kan zich pas bezig houden met het werven van donateurs wanneer de punten uit het korte termijn advies gerealiseerd zijn.
- Het is belangrijk dat Dappere Dodo's zich te allen tijde houdt aan de missie, visie en identiteit. Dit is belangrijk om een duidelijk verhaal naar externe partijen te communiceren.

- Wanneer Dappere Dodo's zich actief gaat richten op donateurs werven is het nodig dat de stichting een nieuwe medewerker aanneemt die zich richt op fondsenwerving.

13.3 Beantwoording probleemstelling

In deze paragraaf wordt gekeken naar de probleemstelling die in een van de eerste hoofdstukken van deze scriptie behandeld wordt. Er wordt concreet gekeken naar de manier waarop de informatie uit deze scriptie geleid heeft tot het oplossen van het probleem van Dappere Dodo's.

De probleemstelling, zoals deze in hoofdstuk 2 is vastgesteld, luidt als volgt:
"De activiteiten van de organisatie kunnen niet voortgezet worden zonder donateurs. De organisatie is voor de activiteiten die zij verricht afhankelijk van donaties. Omdat er ontzettend veel kinderen zijn in Nederland waar Dappere Dodo's iets goeds voor wil doen is het natuurlijk van belang dat er meer donateurs bij komen en dat de huidige donateurs behouden blijven. Met meer donaties kunnen zoveel mogelijk kinderen geholpen worden."

Na het formuleren van de probleemstelling heb ik een centrale vraag geformuleerd. De centrale vraag waar deze scriptie op gebaseerd is, is de volgende:

Hoe kan communicatie bijdragen aan het werven van meer donateurs voor de stichting Dappere Dodo's?

Deze scriptie heeft inzicht gegeven in verschillende aspecten die van invloed kunnen zijn op de communicatie naar donateurs en potentiële donateurs.

De manier waarop communicatie bij kan dragen aan het werven van donateurs voor Dappere Dodo's heeft te maken met zowel interne als externe communicatie. Voor Dappere Dodo's is het zeker mogelijk om succesvol donateurs te werven. Echter, het is belangrijk dat zij in de interne organisatie enkele belangrijke keuzes maken en aanpassingen doorvoeren. Zodra dit gedaan is, is het belangrijk om doelgroepgericht te communiceren naar de marketingcommunicatiedoelgroep. Wanneer bovenstaande punten gecombineerd worden met het doorvoeren van de strategie, is het mogelijk om succesvol donateurs te werven. Wanneer Dappere Dodo's beschikt over donateurs is het erg belangrijk dat deze donateurs betrokken blijven bij de organisatie. Als donateurs betrokken blijven en tevreden zijn overwegen zij sneller om nogmaals een donatie te doen aan het goede doel. Uiteindelijk zal Dappere Dodo's meer donateurs krijgen en de donateurs die zij werven betrokken houden. Dit leidt tot meer inkomsten, waarna zij de kosten van de projecten geheel of gedeeltelijk zullen kunnen dekken met het gedoneerde geld.

Het is belangrijk dat Dappere Dodo's openstaat voor enkele veranderingen. Het is een stichting die pas sinds korte tijd actief is op de Nederlandse goede doelen markt. Omdat het een beginnend fonds is, is het niet vreemd dat er enkele veranderingen doorgevoerd zullen worden. Het is een stichting die hele goede doelen voor ogen heeft, alleen heeft zij dit niet voldoende duidelijk geformuleerd. Ik verwacht dat het werven van donateurs een groot succes zal worden voor Dappere Dodo's.

Bijlagen

Inhoud Bijlagen | *Kiezen of delen*

Micro niveau
Bijlage 1 | 7-S model McKinsey … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … 56

Macro niveau
Bijlage 2 | DESTEP analyse … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 62

Meso niveau
Bijlage 3 | Concurrenten … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 67

Bijlage 4 | Schematisch overzicht concurrenten … … … … … …… … … … … … …… … … … 75

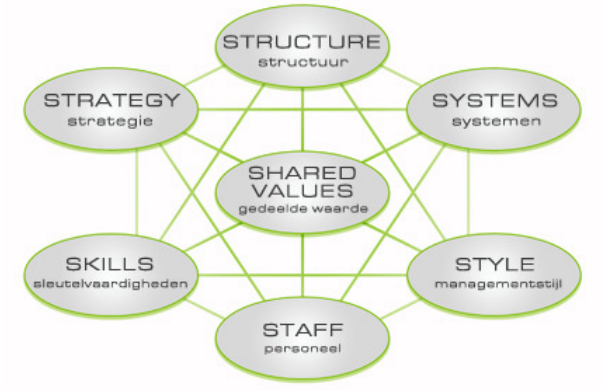
Bijlage 5 | Vragenlijsten … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 77
5.1 Villa Pardoes … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … …… … … 77
5.2 Stichting Opkikker … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … 79
5.3 KiKa … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … …… … … … … … … 80
5.4 Jantje Beton … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … …… … … 82

Bijlage 6 | Funderingschema … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 84
6.1 Het funderingsschema … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … 84
6.2 Organisatie beleidskader … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … 86
6.2.1 Organisatievisie … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … 86
6.2.2 Organisatiestructuur … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … … 86
6.2.3 Organisatiecultuur … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … 86
6.2.4 Organisatiestrategie … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 87
6.3 Communicatie beleidskader … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … … 87
6.3.1 Visie op communicatie … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … 87
6.3.2 Communicatiestructuur … … … … … …… … … … … … …… … … … … … 88
6.3.3 Organisatie van de communicatie … … … … … …… … … … … … … … 89
6.3.4 Communicatieklimaat … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … 89
6.3.5 Communicatiestrategie … … … … … …… … … … … … …… … … … … … 90

Bijlage 7 | CBS … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 91

Bijlage 8 | Bronnen … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 92
8.1 Voetnotenlijst … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 92
8.1.1 Voetnoten uit de scriptie … … … … … …… … … … … … …… … … … … … 92
8.1.2 Voetnoten uit de bijlagen … … … … … …… … … … … … …… … … … … … 93
8.2 Literatuurlijst … … … … … …… … … … … … …… … … … … … …… … … … … … … … 95

Bijlage 1 | 7-S model McKinsey



Figuur 1: 7-S model McKinsey

Wat is het 7-s model van McKinsey?[34]
Het is een managementmodel dat 7 factoren beschrijft om een bedrijf op een efficiënte en effectieve manier te organiseren.

Het model geeft aan dat er strategisch gehandeld moet worden tussen deze 7 factoren. De verschillende factoren moeten elkaar ondersteunen en versterken om de strategische doelen van een organisatie te kunnen bereiken.

Strategie / Strategy
Missie en Visie[35]
Het Nederlands Kinderfonds Dappere Dodo's (een initiatief van de Jan Schoo Charity Foundation met het ANBI-keurmerk) zet zich sinds anderhalf jaar actief in voor kinderen in Nederland tot 18 jaar. Het bevorderen van het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland staat centraal. We zetten ons vooral in voor kinderen die het om wat voor reden dan ook moeilijk hebben: omdat ze een lastige thuissituatie kennen of een handicap hebben of ergens niet aan mee kunnen doen omdat de ouders in een financieel lastige situatie zitten.

Nederland lijkt een welvarend land, maar toch zijn er in Nederland nog steeds te veel kinderen die tussen wal en schip vallen waarvan wij ons niet bewust zijn. Dappere Dodo's wil deze kinderen helpen en de maatschappij er op wijzen dat deze kinderen hulp nodig hebben.

Sommige van deze kinderen hebben echter het heft in eigen hand genomen om hun situatie blijvend te veranderen of te verbeteren. Voor deze dappere kinderen wil Dappere Dodo's een rol spelen.

Bovenstaand is de missie en visie zoals de organisatie deze zelf geformuleerd heeft en zoals zij dit zelf zien. Echter zijn hier enkele kritiekpunten op:
- De missie en visie zijn samengenomen in één verhaaltje. Terwijl dit duidelijk twee verschillende omschrijvingen zouden moeten zijn.
- Het mist aan een omschrijving van de activiteiten die zij doen, waaronder ook ongevraagd aanbod van projecten waar kinderen zich voor in kunnen schrijven.
- Het lijkt alsof de organisatie in de laatste alinea van de missie en visie omschrijving, omschrijft dat de Stichting alleen kinderen helpt die het heft in eigen handen genomen hebben. Dit is echter nu niet het geval, wel streven zij naar dat doel.
- Het ontbreekt aan de waarden en kernwaarden van de organisatie. Daardoor is het niet duidelijk waarmee de Stichting zich onderscheid van zijn concurrenten.

Doelstelling
De doelstelling van de Stichting volgens de statuten is als volgt[36]:
'Het bevorderen van het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland en in andere landen door zowel het ondersteunen van instellingen en organisaties met geld en goederen dan wel het zelfstandig opzetten van projecten in Nederland en incidenteel in het buitenland ten behoeve van de verwezenlijking van de Stichting.'

'Het informeren van het Nederlandse en buitenlandse publiek, in de meest algemene zin, omtrent het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland en in andere landen en de projecten van de Stichting'

---

[34] Auteur onbekend (2006), 7S model McKinsey, 29 februari van http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html
[35] Citaat vanuit interne documenten(2009) en 29 februari 2011 van www.dappere-dodos.nl
[36] Citaat vanuit interne documenten (2009), 29 februari 2011

Bovenstaand zijn de twee doelstellingen van de Stichting Dappere Dodo's zoals deze geformuleerd zijn door de Stichting zelf. Echter zijn hier enkele kritiekpunten op:

- Bij deze twee doelstellingen wordt er gesproken over buitenlands publiek. Dit is erg ambitieus voor een startende onderneming. De Stichting heeft zowel intern als extern nog niet alles in orde dus men zal eerst moeten zorgen voor een goed en sterk (beeld)merk dat in Nederland goed aan slaat. En bij veel succes zou dit eventueel uitgebreid kunnen worden naar het buitenlandse publiek. Voor nu is dit nog totaal niet aan de orde.
- De doelstellingen over het algemeen zijn erg breed opgesteld. Deze zouden specifieker en doelgerichter geformuleerd kunnen worden zodat er aan de verschillende publieksgroepen aangetoond kan worden dat deze stichting in staat is om de doelstellingen te realiseren.

Structuur / Structure

De organisatie heeft een vrij aparte organisatiestructuur vergeleken met andere fondsen. Dit heeft te maken met de erfenis die De heer Schoo nagelaten heeft en hij heeft dit toevertrouwd aan Adcomp trust & Adviesgroep. Daarom staat deze organisatie nog in zijn geheel boven de Stichting.

De hiërarchie in de organisatie is als volgt:

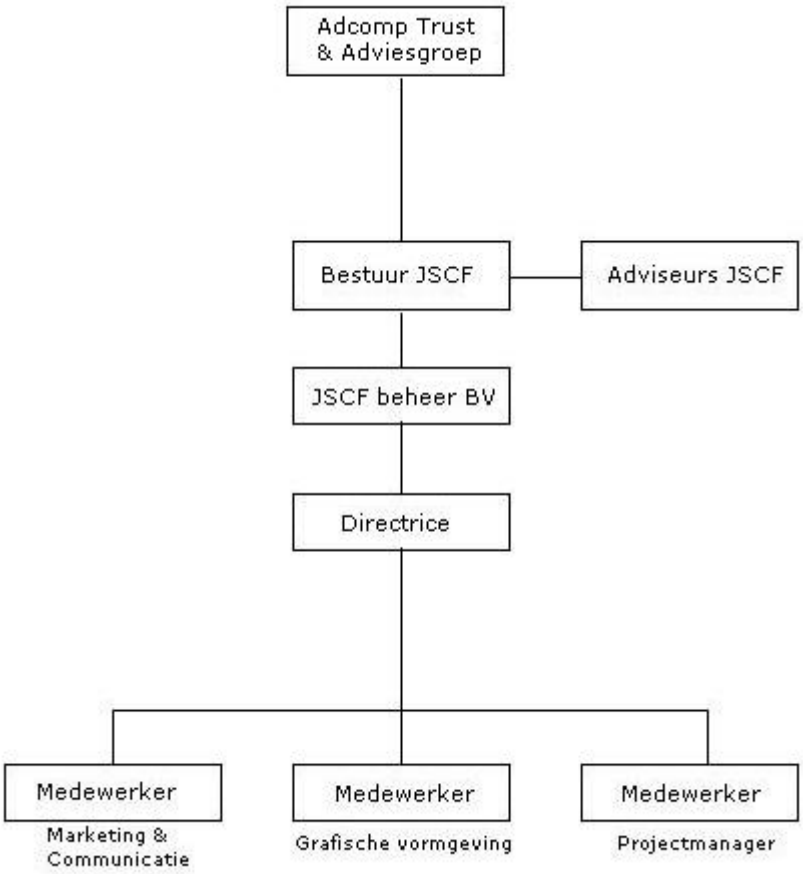
1. Toezichthoudend orgaan: Adcomp Trust & Adviesgroep
2. Besturend orgaan: Het algemene bestuur van de organisatie.
3. Uitvoerend orgaan: Directrice Natalie van Riet
4. Uitvoerend orgaan: medewerkers

Het toezichthoudend orgaan gaat voornamelijk over het beheer van het vermogen. Het vaststellen en goedkeuren van plannen en het kritisch volgen van de organisatie en de resultaten van de organisatie is een taak van het besturend orgaan. De directie verzorgt de uitvoerende taken van de Stichting zodat het bestuur zich kan richten op het besturen van de instelling.

Alle uiteindelijke plannen die bedacht worden door de medewerkers worden behandeld in het bestuur. In de bestuursvergaderingen wordt er wel of geen toestemming gegeven voor uitvoering van het plan. In het bestuur zit momenteel ook De heer Nieuwhoff, hij is directeur van Adcomp Trust & Adviesgroep. Op deze manier is dus ook het toezichthoudend orgaan aanwezig bij de bestuursvergaderingen.

In de volgende organogrammen is te zien hoe de Dappere Dodo's hun eigen organisatiestructuur ziet (figuur 2) en hoe de organisatiestructuur van Dappere Dodo's er werkelijk uit ziet.

Figuur 2: Organisatiestructuur volgens de Stichting



Figuur 3: Organogram, geconstateerde organisatiestructuur

De invulling van de geconstateerde organisatiestructuur is als volgt:

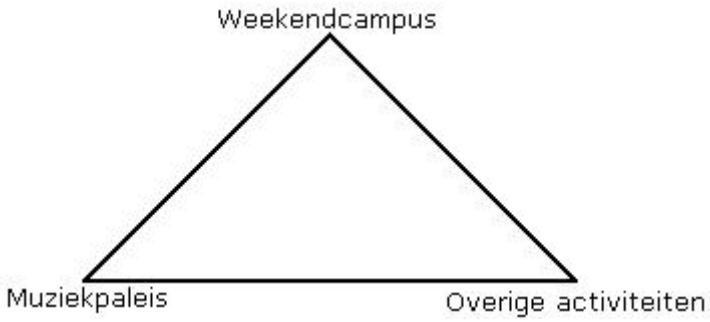
Adcomp Trust & Adviesgroep:	Directeur Dhr. A.J. Nieuwhoff
Bestuur JSCF (Jan Schoo Charity Foundation):	Voorzitter: Dhr. A.J. Nieuwhoff Vicevoorzitter: Mevr. P.W.J.M. van Schijndel-Steeghs Penningmeester: Dhr. J.C.D. Van der Zanden Bestuurslid: M.J.J. van Riet
Adviseurs JSCF:	Externe partijen die neutraal advies geven over het oprichten van de Stichting.
JSCF Beheer BV:	Is het uitvoerend orgaan van de Stichting. De projecten worden door deze BV gerealiseerd. Ook het personeel is in dienst bij deze BV. De Stichting is aandeelhouder van deze BV.
Stichting	
Directrice:	Mevr. Natalie van Riet
Medewerker Marketing & Communicatie:	Mevr. Noortje de Vries (Niet meer werkzaam)
Medewerker Grafische vormgeving:	Mevr. Gea Mulder (Niet meer werkzaam) Dhr. Ron Sanders
Medewerker projectmanager:	Mevr. Marieke Scharroo

In de geconstateerde organisatiestructuur staat het JSCF beheer BV en Bestuur boven de directrice. Het is echter wel zo dat de voorzitter vanuit het bestuur de heer Nieuwhoff wel direct communiceert met de medewerkers van de Stichting.

Bestuur[37]
Het bestuur is aangesteld om de Jan Schoo Charity Foundation te besturen van bovenaf. Per kwartaal vergaderen zij over de stand van zaken en maken zij beslissingen over belangrijke zaken waar de organisatie zelf niet over mag beslissen. Bestuursleden treden periodiek af. Wel is het mogelijk om zich dan kandidaat te stellen voor herbenoeming, mits de overige bestuursleden hier mee in stemmen.

Het bestuur is actief betrokken bij:
- Het creëren en onderhouden van de algemene doelstellingen van de Stichting
- Het vaststellen van het beleid, doelstellingen en de daarbij behorende planning
- Het vaststellen van het managementsysteem
- Het zeker stellen van de beschikbaarheid van noodzakelijke middelen.

Vrijwilligers[38]
Naast de uitvoerende medewerkers van de organisatie kunnen de projecten niet draaien zonder de medewerking van de verschillende vrijwilligers van de Stichting. Iedereen die enthousiast wordt van de projecten en de doelgroep van de Stichting kan vrijwilliger worden. Wel is het verplicht om een verklaring omtrent het gedrag in te leveren bij de Stichting. Dit heeft als reden om de veiligheid van de kinderen te waarborgen.



Figuur 4: Drie onderdelen van de momenteel actieve projecten van de Stichting.

Activiteiten van de Stichting
De activiteiten en projecten die de Stichting uitvoert zijn onder te verdelen in drie verschillende onderdelen (figuur 4). De organisatie legt bij de uitvoering de nadruk op de twee grote projecten; weekendcampus & muziekpaleis en daarnaast doen zij ook nog allerlei verschillende andere activiteiten.

Om in een indruk te geven worden de projecten uit figuur 4 hieronder omschreven.
Weekendcampus:
Gedurende een periode van drie jaar krijgen leergierige en nieuwsgierige kinderen een mogelijkheid om kennis te maken met disciplines die buiten hun dagelijks leven liggen. Ze duiken in een boeiende wereld, waarmee ze van thuis uit waarschijnlijk niet zo gauw mee in aanraking komen. Verschillende vakmensen (doktoren, journalisten, advocaten, architecten etc.) laten hen zien, horen, voelen en ervaren wat er allemaal bij hun vak komt kijken. Hierdoor krijgen kinderen een bredere maatschappelijke ontwikkeling, worden sociaalvaardiger en verbreden hun horizon, waardoor ze later verder kunnen komen.

Muziekpaleis:
Het muziekpaleis biedt kinderen de mogelijkheid om een eigen lied met bijbehorende videoclip op te nemen. Onder leiding van een professionele muzikant en vakdocent worden de mooiste liedjes en videoclips gemaakt. Zang, dans, (podium)presentatie & muziek komen samen deze workshops.

Overige activiteiten:
- Tasjes; De Stichting heeft momenteel een lopende actie dat ouders tasjes kunnen bestellen voor hun kinderen op het basisonderwijs. Het logo van de school kan op deze tasjes gedrukt worden. Van de opbrengsten van de tasjes €0,25 cent per tasje direct naar de Stichting.
- Kinderboekenweek actie; Alle kinderen in Nederland van speciaal onderwijs krijgen ook een boekje als aandenken aan de Kinderboekenweek.
- Samenwerking met het Joods Historisch museum; Momenteel wordt er aan een plan gewerkt om de kinderen van de weekendcampus naar het Joods Historisch museum te laten gaan.

[37] Intern document (april 2010), van Procedure handboek JSCF, 16 maart 2011
[38] Intern document (2009), Aan de slag als vrijwilliger handboek JSCF, 16 maart 2011

- 100% NL tour; Momenteel wordt er een actie georganiseerd samen met 100% NL. Dappere Dodo's zal deel uit gaan maken van de 100% NL tour en er worden ook sms acties georganiseerd waarvan de opbrengsten naar de Stichting gaan.

Naast bovenstaande projecten heeft de organisatie ook een Marionettentheater georganiseerd. Met dit theater zijn zij landelijk verschillende ziekenhuizen langs geweest om deze kinderen wat plezier te gunnen in het ziekenhuis traject dat zij moeten doorlopen. Dit project is momenteel even stop gezet. Om deze reden staat het marionettentheater ook niet in het schema (figuur 4) van de huidige projecten. De intentie is er wel om dit weer op te pakken en om hier mee verder te gaan en dit verder uit te diepen.

Bij het ontstaan en bedenken van de projecten is er voornamelijk sprake van een ad hoc aanpak. Veelal komt er een idee op tafel en wordt er gekeken hoe dit idee uitgevoerd kan gaan worden. De weekendcampus is ontstaan vanuit het idee van de IMC weekendschool in Amsterdam.

Personeel / Staff
Bij de Stichting werken op dit moment (op papier) twee medewerkers en de directrice. Zij zijn fulltime bezig met de huidige projecten en met het opzetten van nieuwe activiteiten. Één medewerker werkt op de grafische afdeling en er is nog een projectmanager werkzaam die zich voornamelijk richt op de weekendcampus. In het begin van mijn stage, februari 2011, werkte er ook nog een meisje op de Dodo's was er ook nog een marketing en communicatie medewerkster werkzaam en nog een medewerkster die op de grafische afdeling werkzaam was.

Hieruit is gebleken dat de tak 'marketing en communicatie' op dit moment niet ingevuld is. Dit is een erg belangrijk aspect voor een organisatie en vooral voor een organisatie als deze stichting die in de regio voornamelijk negatieve naamsbekendheid heeft. En gezien het feit dat de organisatie pas zo'n 1,5 jaar actief is moeten zij zich goed positioneren. Juist daarom is het belangrijk dat de organisatie deze tak snel in zal vullen met een of meerdere marketing en communicatie medewerksters.

De volgende mensen werken momenteel fulltime bij de organisatie:

Mevr. Natalie van Riet	Directrice
Dhr. Ron Sanders	Grafische vormgeving
Mevr. Marieke Scharroo	Projectmanager

Gedeelde waarden / Shared Values[39]
De organisatiecultuur wordt gevormd door de normen en waarden die in een organisatie gelden. Het betreft een groot aantal zaken op het vlak hoe men met elkaar omgaat en wat medewerkers in de organisatie 'normaal' vinden. Bij Dappere Dodo's is er sprake van een machtscultuur. Dit wil zeggen dat het een cultuur is waarbij er een duidelijke spin in het web de organisatie aanstuurt. Er is een duidelijke hiërarchische lijn in de organisatie terug te vinden. De medewerkers onderling streven allemaal naar persoonlijk succes.

Stijl van management / Styl[40]
Managers hanteren verschillende methoden van leidinggeven. Bij JSCF (Jan Schoo Charity Foundation), Dappere Dodo's wordt de leiderschapstijl 'autoritair leiderschap' gehanteerd. Dat wil zeggen dat de leider beslissingen neemt zonder zich direct te laten beïnvloeden door de mening van de medewerkers/ondergeschikten. Daarnaast bewaakt de leidinggevende ook nog eens doelbewust de uitvoering van al het werk. De doelen, werkwijzen en het gebruik van middelen worden vaak eenzijdig bepaald door de leidinggevende. Kenmerkend voor deze leiderschapsstijl is de top down communicatie.

Kortom; de leider geeft aan wat er moet gebeuren en op welke manier, de medewerkers dienen te gehoorzamen.
Wel wordt er soms gestreefd naar een meer democratische leiderschapsstijl alleen in de praktijk wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de autoritaire leiderschapsstijl.

Systemen / Systems
De communicatiesystemen binnen Dappere Dodo's lopen vaak formeel. Er is een pand, gelegen te Helmond, waar het kantoor gevestigd is. Daar wordt intern voornamelijk gebruik gemaakt van de

[39] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff
[40] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff

onderlinge e-mail met de medewerkers. Daarnaast worden er ook veel onderlinge telefoongesprekken gevoerd. Ook bestaat er een soort intranet waarop alle bestanden opgeslagen worden en waar iedere medewerker in kan.

Naast de telefonische gesprekken worden er ook vaak face-to-face in gesprek gegaan. Bijvoorbeeld een (kort) onderling overleg en verschillende vergaderingen.

Sleutelvaardigheden / Skills
Stelt op scherp op wat de organisatie doet schitteren. Dappere Dodo's is ontstaan vanuit een bijzondere gebeurtenis, het nalatenschap van de heer Schoo. Deze gebeurtenis heeft veel publiciteit gegenereerd. Hierdoor is de Stichting zowel negatieve als positief in de media verschenen. Bij de opstart van de organisatie is er veel negatieve publiciteit geweest rondom het kantoorpand van de Stichting en rondom de erfenis van de heer Schoo. Omdat er veel publiciteit, zowel negatief als positief, is geweest over het vermogen van de heer Schoo zijn de mensen al snel achterdochtig. De Stichting doet er momenteel alles aan om positieve publiciteit te generen en om een goed beeld van de Stichting te creëren.
De leidinggevenden zijn allemaal erg betrokken bij de Stichting en kunnen dan ook met hart en ziel vertellen over de organisatie.

Door de voorgaande werkervaringen van de medewerkers en het bestuur doet de organisatie zijn best om de Stichting zo professioneel mogelijk neer te zetten.

Van de rente opbrengsten van het nalatenschap van de heer Schoo kunnen verschillende projecten uitgevoerd worden voor de doelgroep van de Stichting. Dit zorgt voor de unieke eigenschap van de Stichting dat al het geld dat binnen komt door middel van donaties gaat gegarandeerd naar de kinderen. Een donatie is dus 100% doeltreffend. Omdat alle overige kosten van de rente opbrengsten betaald kunnen worden gaat er geen gedoneerd geld 'verloren'.

Bijlage 2 | DESTEP Analyse

De DESTEP analyse is een model waarmee factoren die buiten de organisatie afspelen, waarop de organisatie zelf dus geen invloed heeft, in kaart worden gebracht. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren.

Demografische factoren

Demografische factoren die betrekking hebben op de Stichting Dappere Dodo's zijn bevolkingskenmerken zoals leeftijdsopbouw, groei en omvang van de bevolking en omvang van de gezinnen.

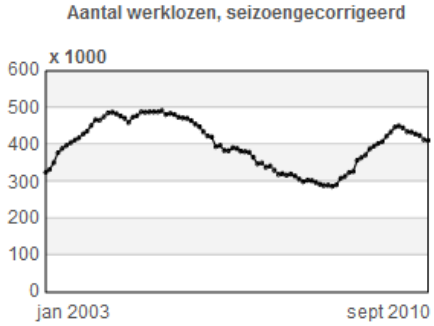
Deze gegevens zijn duidelijk op een rijtje gezet omdat deze een belangrijke taak hebben bij het benaderen van particuliere donateurs. Het is van belang om gezinnen met kinderen aan te spreken omdat de ouders van deze kinderen het besef hebben en inzien dat kinderen die het wat minder hebben een steuntje in de rug zouden kunnen gebruiken.

De ouders van kinderen zien, gezien de doelen van Dappere Dodo's, het belang van een goede scholing in en de kansen die het vervolgens schept op de arbeidsmarkt. Deze gezinnen kunnen benaderd worden en hebben over het algemeen meer te besteden dan eenouderhuishoudens. Gezien het aantal van 2 048 864 meerpersoonshuishoudens met kinderen liggen hier kansen voor Dappere Dodo's. (Bron: Statline.CBS.nl).

Economische factoren

Werkloosheid

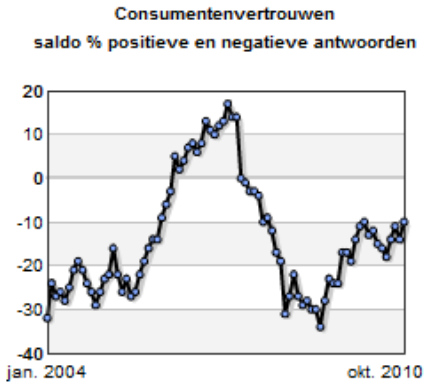
Het aantal werklozen in Nederland is door het Centraal Bureau van de Statistiek bijgewerkt tot en met september 2010 en komt neer op een aantal van 412.000[41] personen. Het gaat hier om een percentage van 5,1% t.o.v. het bevolkingstotaal in Nederland. Het aantal werklozen is schematisch weergegeven in het onderstaande schema. Duidelijk is dat het aantal werklozen in Nederland de afgelopen maanden (sinds februari 2010) is afgenomen.



Consumentenvertrouwen

Door de afname in werkloosheid is er ook weer een positieve tendens te zien in de economische groei alsmede het consumentenvertrouwen in Nederland. Kleine kanttekening hierbij is het feit dat het consumentenvertrouwen nog steeds negatief is, maar wel in mindere mate negatief dan aan het einde van 2009.

Kortom het vertrouwen groeit in Nederland en dit is te zien aan de bestedingen en het uitgaven patroon. Uit cijfers (die bijgewerkt zijn tot en met augustus 2010) is te zien dat de bestedingen[42] toenemen. Het jaar 2000 is als uitgangspunt genomen en de bestedingen zijn ten opzichte hiervan toegenomen met 1,6%. Het betreft hier de consumptie van goederen en diensten in het binnenland.



Bron: CBS

Inkomen en bestedingen

Een gemiddeld huishouden (dat bestaat uit 2,3 personen) heeft een jaarlijks besteedbaar inkomen van €33.400,- in 2009 zo blijkt uit cijfers van het CBS. Gezien de voorgaande jaren is hier een duidelijke toename in te zien:

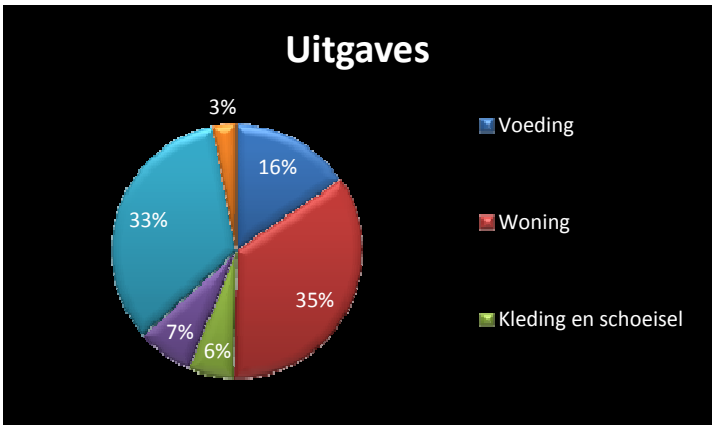
[41] Auteur onbekend (2010), Aantal werklozen, seizoengecorrigeerd, 3 maart van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/nieuws/default.htm

[42] Auteur onbekend (2010),Bestedingen; consumptie huishoudens, 3 maart van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70076ned&LA=NL

Jaar	Besteedbaar inkomen per huishouden (in € x1000)
2005	29,4
2006	30,6
2007	32,6
2008	33,5
2009	33,4
2010	-

De cijfers van 2010 zijn tot op heden nog niet beschikbaar.

Het algemene uitgavenpatroon van een gemiddeld huishouden in Nederland (in 2008) ziet er als volgt uit:



Bron: CBS

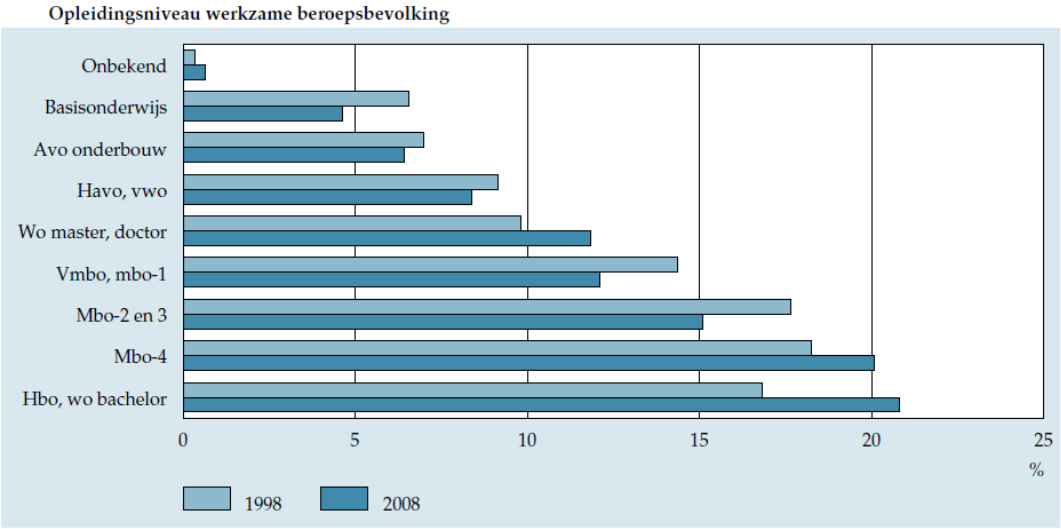
Onder overige bestedingen vallen o.a. donaties en giften aan goede doelen en organisaties en contributies aan maatschappelijke organisaties.

Sociaal- culturele factoren

Opleidingsniveau

De slogan: 'Nederland wordt steeds slimmer' is een veelgebruikte zin van een Nederlandse onderwijsaanbieder. In het Jaarboek onderwijs in cijfers[43] is het volgende overzicht van het opleidingsniveau van de beroepsbevolking in Nederland te zien.

[43] Auteur onbekend, (07-12-2009), Jaarboek onderwijs in cijfers 2009, 3 maart van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/onderwijs/publicaties/publicaties/archief/2009/2009-f162-pub.htm



Bron: Enquête beroepsbevolking.

Hierin is duidelijk te zien dat het aantal hoogopgeleiden in Nederland toeneemt en de beroepsbevolking in Nederland van een gemiddeld tot hoog niveau is.

Vrijetijdsbesteding

Soort	Frequentie (totale bevolking in NL)
Sport (lichamelijk)	**60%**
5 of meer uur per week	18%
1-4 uur per week	42%
Hobby (tekenen, schilderen)	**11%**
5 of meer uur per week	3%
1-4 uur per week	8%
Cultuur (theater, museum)	**16%**
Minstens 1x per maand	1%
3-11 keer per jaar	15%

Bron: CBS

Uit deze tabel kan de conclusie getrokken worden dat 87% van alle Nederlanders een bepaalde hobby als vrijetijdsbesteding heeft.

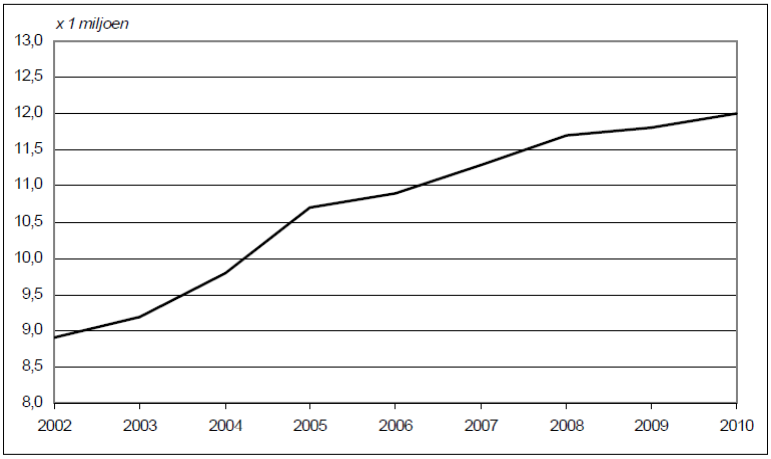
Technologische ontwikkelingen

Internetgebruik in Nederland

Van alle huishoudens in Nederland heeft 91%[44] de beschikking over internet. In vergelijking met 2005 is hier een toename in te zien van 13%, het internetgebruik was toen 78%. In bevolkingstotalen komt hier de volgende grafiek uit:

[44] Auteur onbekend, (20-05-2011), ICT gebruik van huishoudens naar huishoudkenmerken, 4 maart van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71102ned&D1=3-4,11-17&D2=0-10&D3=a&HD=080424-1708&HDR=T&STB=G1,G2

Personen van 12 tot 75 jaar met internetgebruik

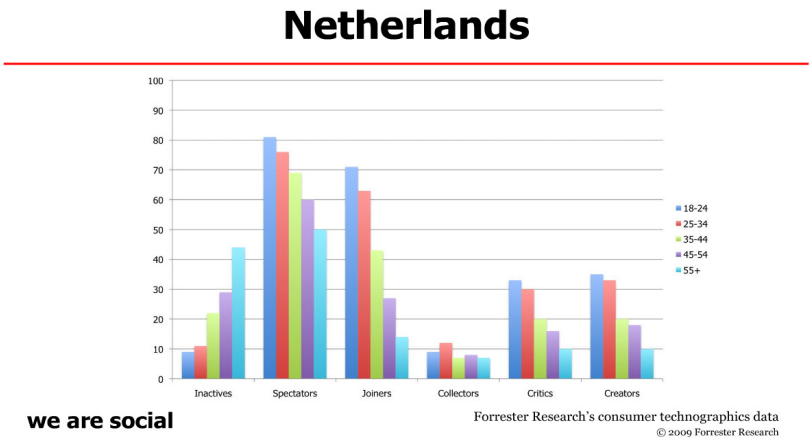


Bron: CBS

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is het feit dat 12 miljoen Nederlanders van 12

Het gebruik van social media
Social media is ook een ontwikkeling die in Nederland nog steeds niet zijn hoogtepunt heeft bereikt. De gebruikers van social media zijn volgens onderzoeksbureau Forrester[45] onder te verdelen in zes groepen. Te weten:

- Creators, deze ontwikkelen blogs en eigen websites
- Critics, deze zijn actief op blogs en Wikipedia
- Collectors, deze volgen RSS-feeds, taggen foto's
- Joiners, hebben een eigen Hyves, Twitter, Facebook, LinkedIn pagina en bezoeken die van anderen.
- Spectators, lezen blogs en luisteren Podcasts
- Inactives, ondernemen geen van bovenstaande activiteiten op het internet



Ecologische factoren
Deze omgevingsfactor is niet van toepassing op een Stichting als Dappere Dodo's.

Politiek/juridische factoren
Politiek/juridisch gezien zijn er heel wat zaken waar Dappere Dodo's mee te maken heeft. Het betreft hier overheidsbeslissingen die betrekking hebben op de foundation.

Wie controleert goede doelen?
Er is in Nederland geen goede controle op goede doelen. Niemand weet hoeveel goede doelen er actief zijn. In ieder geval zijn er zo´n 30.000 goede doelen ingeschreven bij de Kamer van Koophandel (KvK). Goede doelen zijn niet verplicht om hun jaarrekening in te leveren bij de KvK,

[45] Auteur onbekend (2010), We are social; European Social media, 4 maart van www.slideshare.net

terwijl dat voor bedrijven wel verplicht is. Hierdoor weet niemand welke goede doelen actief zijn, hoeveel geld er precies omgaat en wat er met het geld gebeurt. 16.000 van deze goede doelen hebben zich bij de Belastingdienst aangemeld als ´organisatie die het algemeen nut beoogt`. Deze doelen geven aan geen winstoogmerk te hebben en staan in Den Bosch geregistreerd zodat ze minder belasting (slechts 8% schenkingsrecht) hoeven te betalen. Ook hier wordt echter geen controle op uitgevoerd, behalve een steekproefsgewijs verzoek om een jaarverslag in te leveren. Al met al zijn er ongeveer 12.000 die actief fondsen werven en die door niemand worden gecontroleerd. Ongeveer 450 van deze 12.000 goede doelen leveren vrijwillig hun jaarverslag in bij het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). 270 van deze 450 organisaties hebben een Keurmerk of Verklaring van geen Bezwaar van het CBF. Zo'n Keurmerk of Verklaring betekent dat er op een aantal punten naar een goed doel gekeken wordt, en het is de enige vorm van controle die er op dit moment is. Het geeft echter geen compleet beeld van kosten en bestedingen. Bovendien is het niet geschikt voor alle goede doelen.

Wie controleert het CBF?
De Stichting Raad voor Accreditatie (RvA) controleert het CBF. De RvA controleert organisaties die een keurmerk afgeven. Het bestuur van de RvA bestaat uit vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en de overheid. Het CBF is dus geen overheidsinstelling.

Subsidies van de overheid
In de beleidsnotitie Maatschappelijke Organisaties van het ministerie van Buitenlandse Zaken[46] staat gegeven dat ontwikkelingsorganisaties meer samen moeten gaan werken. Het ministerie is van mening dat de organisaties die subsidies krijgen te versnipperd te werk gaan. Hierdoor moet straks 60% van de aanvragen betrekking hebben op partnerlanden, de landen waarin Nederland met de regering samenwerkt. Dit moet de effectiviteit vergroten.

Daarnaast moeten organisaties beter gaan samenwerken met de ambassades in de betreffende landen waarin de goede doelen organisaties actief zijn.

Voor de subsidieperiode 2011-2015 is minder geld beschikbaar voor maatschappelijke organisaties: tussen de 425 miljoen en 500 miljoen euro per jaar. Het bedrag hangt af van onder meer de kwaliteit van de voorstellen. De subsidies gelden voor vijf jaar en het minimumbedrag is tien miljoen euro. Nieuwe initiatieven en gezamenlijke plannen zullen beloond worden, zoals programma's gericht op economische ontwikkeling en samenwerking met het bedrijfsleven.

[46] Auteur onbekend, (datum onbekend), Koenders beperkt subsidies, 4 maart van http://www.goededoelenwereld.nl/nc/goede-doelen-wereld-nl/laatste-nieuws/nieuwsitem/nieuws/item/2009/april/artikel/koenders-beperkt-subsidies-hulporganisaties/
& Auteur onbekend, (24-03-2010), Modernisering en de gevolgen voor de toekomstige subsidieverlening, 4 maart van http://www.minbuza.nl/dsresource?objectid=buzabeheer:215357&type=org

Bijlage 3 | Concurrenten

In deze concurrentie analyse worden allerlei andere kinderfondsen en goede doelen geanalyseerd. Hier wordt door een communicatiebril naar gekeken, er wordt gekeken naar de organisatie zelf, de communicatie, de manier van doneren etc. Sommige stichtingen overlappen meer met de activiteiten van Dappere Dodo's dan andere. De organisaties die niet zo veel gelijkenissen hebben met Dappere Dodo's zijn toch geanalyseerd omdat alle goede doelen concurrenten van elkaar zijn. Ze hebben allemaal gemeen, dat ze geld werven om hiermee hun doelen te kunnen bereiken.

In de onderstaande analyse worden de concurrenten van Dappere Dodo's bekeken. De concurrenten zijn geselecteerd op doelgroep, activiteiten die zij verrichten en het zijn organisaties die zich voornamelijk richten op Nederland.

Heppie[47]

Doelgroep:	Heppie zet zich in voor kinderen tussen de 6 en 15 jaar die niet onbezorgd kunnen opgroeien.
Activiteiten:	Stichting Heppie is een organisatie die begeleidende groepsvakanties, opvangweekenden en ouder/kindvakanties organiseert. Ruim 300 vrijwilligers bieden op deze manier jaarlijks meer dan 700 kinderen de kans om even tot rust te komen en positieve ervaringen op te doen. Via het trainingscentrum Heppie expertise, biedt Heppie ook praktijktrainingen aan in de omgang met kinderen met bijzonder gedrag, voor iedereen die met kinderen werkt.
Omschrijving:	De vrijwilligers van Heppie staan klaar voor kinderen die even wat extra aandacht nodig hebben. Dat kan om heel uiteenlopende redenen zijn. (als ze een ADHD stoornis hebben en moeilijk contact maken met andere kinderen of bijvoorbeeld omdat ze op een leefgroep wonen en hun familie nauwelijks zien)
Locatie:	Nederland

Wat is onderscheidend?
Stichting Heppie is een landelijke vrijwilligersorganisatie die begeleidende groepvakanties, Opvangweekenden en ouder/kindvakanties organiseert. Ruim 300 vrijwilligers zorgen er voor dat zo'n 700 kinderen deel kunnen nemen aan deze activiteiten. Hier krijgen de kinderen de mogelijkheid om tot rust te komen en om positieve ervaringen op te doen. De doelgroep van de Stichting is erg specifiek. De 'speciale kinderen' uit deze doelgroep hebben op sommige vlakken speciale begeleiding nodig. Stichting Heppie biedt voor de vrijwilligers praktijktrainingen aan die voornamelijk gaan over de omgang met kinderen met bijzonder gedrag. Vrijwilligers van de Stichting moeten alle een strenge selectie en trainingsprocedure doorlopen en daarnaast moeten zij ook nog een gedragscode ondertekenen. De eisen die de Stichting stelt aan de vrijwilligers geeft ieder kind de mogelijkheid om deel te nemen aan een van de projecten.

Welke belofte doen ze?
Heppie maakt kinderen blij, door kinderen die het kunnen gebruiken wat extra aandacht te geven.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
- Het is mogelijk om deel te nemen aan de vriendenloterij. Op deze manier gaat de helft van de inleg van de donateur naar Heppie. Van ieder lot gaat er €4,25 direct naar Heppie.
- Via de site is het ook mogelijk om online te doneren via iDeal (minimale bedrag is hierbij 10 euro).
- Ook is het mogelijk om een gift over te maken naar een rekeningnummer. Dit nummer staat vermeld op de website.
- Naast bovenstaande opties om te doneren is het ook mogelijk om maandelijks te doneren via een sms actie. Hierbij gaat het om een bedrag van €1,50 per maand.

Jij en Jij[48]

Doelgroep:	Alle kinderen en jongeren die staan ingeschreven bij vrijwilligersprojecten kampen met problemen. Deze jongeren hebben behoefte aan oprechte aandacht.
Activiteiten:	Deze Stichting heeft verschillende vrijwilligersprojecten zoals;

[47] 28 maart van www.heppie.nl
[48] 28 maart van www.jijenjij.nl

	maatjes, coachings/mentor, gastgezinnen, gast opa's en oma's, vakanties en weekenden.
Omschrijving:	Tienduizenden kinderen en jongeren in ons land kampen met problemen. Bijvoorbeeld omdat ze opgroeien in een onveilige thuissituatie, er thuis geen geld is om leuke dingen te doen of omdat ze een gedrags- of ontwikkelingsstoornis of problemen op school hebben. Hoewel erbinnen deze groep vaak grote verschillen zijn, hebben de kinderen en jongeren één ding gemeen: De behoefte aan extra individuele aandacht en ondersteuning. Stichting jij en jij maakt dit samen met de vrijwilligers mogelijk voor deze kinderen.
Locatie:	Nederland

Wat is onderscheidend?
De Stichting werft geen geld maar alleen maar vrijwilligers om zo veel mogelijk kinderen in Nederland individuele aandacht en ondersteuning te kunnen bieden.

Welke belofte doen ze?
Door middel van de verschillende vrijwilligersprojecten kinderen en jongeren op een positieve manier individuele aandacht en ondersteuning bieden. Op deze manier krijgen deze kinderen en jongeren een positiever zelfbeeld en meer zelfvertrouwen.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
Deze Stichting vraagt niet om donaties in de vorm van geld. Er wordt alleen om vrijwilligers gevraagd, die individuele begeleiding kunnen geven aan kinderen van de verschillende projecten.

Matchmentor[49]

Doelgroep:	Mentees zijn jongeren in de leeftijd van 10 tot 23 jaar, met een ondersteuningsvraag op allerlei gebieden zoals onderwijs en/of arbeid en/of vrije tijd en/of de thuissituatie. Hierbij gaat het om jongeren die in Helmond werken of onderwijs volgen.
Activiteiten:	Matchmentoren, kunnen leerlingen en studenten die een steuntje in de rug kunnen gebruiken, coachen en ondersteunen om hun capaciteiten optimaler te benutten. Om op deze manier de school/arbeidsloopbaan en eventueel hun leven in de thuissituatie en in de vrije tijd succesvol in te vullen.
Omschrijving:	Het is geen Stichting maar een project in omgeving Helmond wat opgezet is in samenwerking met ROC Helmond en de gemeente.
Locatie:	Helmond

Wat is onderscheidend?
Er worden ook workshops gegeven bestemd voor jongeren of leerlingen die een goede eerste stap willen zetten naar hu carrière. Het gaat dus niet alleen om de begeleiding vanuit MatchMentoren, maar de doelgroep kan ook deelnemen aan deze workshop.

Welke belofte doen ze?
MatchMentoren kunnen net dat steuntje in de rug zijn om jongeren te laten ervaren dat hij/zij er toe doet en dat zij belangrijk zijn.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
Donaties zijn niet van toepassing op dit project. Alleen het werven van vrijwilligers is belangrijk.

Stichting Opkikker[50]

Doelgroep:	Kinderen van 0 t/m 17 jaar, die chronisch ziek zijn of langdurig onder behandeling zijn in het ziekenhuis.
Activiteiten:	Het organiseren van opkikkerdagen voor kinderen uit de doelgroep. En het organiseren van alternatieve evenementen om de aanvragen te kunnen realiseren.
Omschrijving:	Het tijdens of tussen de behandeling door, verzorgen van een fijne dag voor gezinnen, waarvan een kind in de leeftijd

[49] 28 maart van www.matchmentor.nl
[50] 28 maart van www.opkikker.nl

	van 0 tot en met 17 jaar, in verband met een chronisch fysieke aandoening, langdurig onder behandeling is in een met de Stichting samenwerkende instelling, of die door de ernst of aard van deze aandoening, uitzicht heeft op een langdurige behandeling in deze instelling.
Locatie:	Nederland

Wat is onderscheidend?
De manier van doneren op de support actie is een onderscheidende manier van doneren vergeleken met de andere concurrenten. Per maand kunnen donateurs aangeven hoe veel loten t.w.v. €5,50 ze willen kopen. Van dit bedrag gaat 60% direct naar de Stichting. Als je op deze manier doneert speel je daarnaast ook nog eens mee voor verschillende leuke prijzen! Op deze manier krijgen donateurs ook 'iets terug' voor de donatie die ze doen.

Welke belofte doen ze?
Een bijdrage leveren aan de mentale energie van een langdurig ziek kind door het organiseren van een dag vol ontspanning en blijheid samen met het gehele gezin (inclusief voorpret, nagenieten en de herinnering voor jaren). Opkikker maakt dit voor kind, gezin en ziekenhuis mogelijk door zich volledig en belangeloos in dienst te stellen voor de ontwikkeling en organisatie van de Opkikkerdagen en door het enthousiasmeren van de samenleving voor dit doel om voldoende fondsen voor verwendagen op te brengen.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
Bij deze Stichting is er een mogelijkheid voor het samenstellen van sponsoringpakketten. Ook is het mogelijk om eenmalig een bepaald geld bedrag over te maken naar het rekeningnummer wat vermeld staat op de website of om periodiek (per maand, per kwartaal of jaarlijks) een bedrag van minimaal €3,- te doneren.
Ook is er een mogelijkheid om mee te doen aan de support actie, bij deze actie speelt men mee voor leuke prijzen. Van de kosten van één lot €5,50 gaat €4,40 direct naar de Stichting.

Villa Pardoes[51]

Doelgroep:	Ernstig zieke kinderen van 4 t/m 12 jaar uit Nederland en Vlaanderen .
Activiteiten:	Kinderen uit de doelgroep een gratis vakantieweek aanbieden samen met de ouders en broertjes en of zusjes.
Omschrijving:	Villa Pardoes biedt kinderen met een ernstige, mogelijk levensbedreigende ziekte van4 t/m 12 jaar een gratis vakantie week aan. De kinderen komen uit Nederland en Vlaanderen. Ouders, opa en oma, broertjes en zusjes (tot 6 personen) gaan natuurlijk mee.
Locatie:	Kaatsheuvel in Nederland. Voor kinderen uit Nederland en Vlaanderen.

Wat is onderscheidend?
Het Efteling park is een park wat erg bekend is onder de Nederlandse bevolking en wat ook erg vaak onder de aandacht komt in de media. Pardoes is het poppetje van de Efteling dat vaak terug komt in het beeldmateriaal wat de Efteling gebruikt. Daarom wordt Pardoes ook door de bezoekers en/of kinderen automatisch geassocieerd met de Efteling. Het is erg onderscheidend dat zij 'Villa Pardoes' opgericht hebben dat zij naast de kinderen die het Efteling park bezoeken ook de kinderen aanspreken waarvoor het niet de normaalste zaak van de wereld is om dit park te bezoeken. Op deze manier maken zij een unieke combinatie en richten zij zich op een bredere doelgroep.

Welke belofte doe ze?
Villa Pardoes is gericht op ontspanning, plezier maken en genieten voor het hele gezin. Alleen maar lol maken in pretparken, zwembaden, musea, bioscopen en dierentuinen, even pure ontspanning en genieten voor het hele gezin.

[51] 28 maart van www.villapardoes.nl

CliniClowns[52]
CliniClowns is een Nederlandse organisatie die proberen zieke kinderen te animeren. Deze kinderen bevinden zich zowel op kinderafdelingen van verschillende ziekenhuizen en andere zorginstellingen (bijvoorbeeld instellingen als kinderrevalidatie centra's of gehandicaptenzorg). Ook zijn er kinderen die thuis verpleegd/verzorgd worden ook deze groep wil de CliniClowns graag vermaken.
De doelgroep van deze Stichting is erg breed, maar zij richten zich te allen tijde op alle kinderen die gehandicapt of (ernstig) ziek zijn, ongeacht waar zij opgenomen zijn, wonen of verzorgd worden.

Volgens CliniClowns is elk kind uniek en zijn zij er voor zieke en/of gehandicapte kinderen. Elk kind heeft zijn eigen specifieke wensen en behoeften. Dat vraagt om verschillende soorten afleiding en plezier die passen bij kind en omgeving. CliniClowns probeert hier goed op in te spelen, door de verschillende activiteiten die zij aanbieden is er voor ieder kind wat wils.

- Een activiteit van de Stichting is een online site (www.neuzenrode.nl) waar de kinderen de CliniClowns op terug kunnen vinden. Het is een plek vol humor en interactie met kinderen. Kinderen kunnen hier interactieve spelletjes spelen met de clowns.
- De CliniClowns zijn bekend geworden door het bezoeken van zieke kinderen op de kinderafdelingen in ziekenhuizen. Dit doen zij nog steeds en is nog steeds een van hun grootste projecten.
- Ook heeft de Stichting het; CliniClowns in Concert project opgericht. Het is een interactieve en muzikale voorstelling die speciaal is ontwikkeld voor langdurig zieke kinderen in de leeftijd 8 t/m 14 jaar en hun gezin of school. Dit wordt een keer per jaar georganiseerd en in 2011 zal de tweede CliniClowns on Tour plaats vinden.
- De clowns laten zien dat alles kan in de "Alles Kan" show die gegeven wordt op LZK-scholen en Mytylscholen.
- Het is helaas niet mogelijk dat de CliniClowns te allen tijde fysiek aanwezig zijn bij de zieke kinderen, in deze gevallen maken zij gebruik van de 'speelkoffer'. Deze koffer is gericht op kinderen van 0-18 jaar. De koffer bestaat uit allemaal verschillende laatjes en in ieder laatje is iets verrassends te ontdekken.
- De Clowns Dikkie en Pop hebben een spannende tiendelige kinderserie opgenomen waar kinderen in ziekenhuizen van kunnen genieten op momenten dat de clowns niet aanwezig kunnen zijn.
- Ook heeft de Stichting een Theatertour ontwikkeld. Deze tour is voor kinderen met een meervoudige handicap en kinderen met een (licht) verstandelijke handicap en/of autisme tot 19 jaar en hun gezin of begeleiders.
- Speciaal voor kinderen met een verstandelijke of meervoudige handicap heeft CliniClowns 'Het klein zintuigen orkest' ontwikkeld. Het is een creatieve voorstelling waarin alle zintuigen van het kind worden geprikkeld.
- Ook heeft de organisatie een sprookje ontwikkeld wat op verschillende door het hele land op LZK-scholen gespeeld wordt.

Stichting Doe een Wens[53]
Stichting 'Doe Een wens' geeft kinderen tussen 3 en 18 jaar met een levensbedreigende ziekte de mogelijkheid om hun allerliefste wens te vervullen. Op deze manier willen ze deze kinderen, die door hun ziekte vaak patiënt zijn i.p.v. kind, de kracht terug om even kind te zijn. Het gaat hierbij voornamelijk om kinderen of jongeren uit een kwetsbare situatie.
Iedere wens is uniek omdat de fantasie van het kind de wens bepaald. Het doel van de wensvervulling is de innerlijke kracht van de kinderen aan te wakkeren. Een eigen kracht die vaak onbewust door de omgeving is beperkt, omdat zorgen, angst en ziekenhuisbehandelingen de boventoon voren.

Opvallend aan deze organisatie is dat deze Stichting veel grote namen achter zich heeft staan als sponsor. Voorbeelden hiervan zijn: Makro, Rucanor, Wibra, Oad reizen, Nationale Nederlanden, Vriendenloterij etc.

Stichting 'Doe Een Wens' bestaat uit 3 bestuursleden, 18 medewerkers en 370 vrijwilligers. Samen hebben zij zo'n 3400 wensen kunnen vervullen.
Het team achter de wens wordt aangestuurd door het kantoor in Woerden. De medewerkers van de wensafdeling coördineren alle wensvervullingen. Zij beoordelen de aanvraag, regisseren de

[52] 28 maart van www.cliniclowns.nl
[53] 28 maart van www.doeeenwens.nl

wensvervulling en begeleiden de vrijwilligers. De medewerkers van de afdeling marketing en communicatie coördineren en initiëren de acties in het land, werven sponsors en donateurs, onderouden de relaties met de partners, sponsors en donateurs en zijn verantwoordelijk voor alle in- en externe communicatie.

De Doe Een Wens Stichting Nederland vervult de wensen met donaties van particulieren en sponsors. Doe Een Wens krijgt geen subsidie van de overheid.

De Stichting heeft al sinds geruime tijd het CBF keurmerk en de ANBI status. Daarnaast is de Stichting ook nog aangesloten bij Make-A-Wish Foundation International

KiKa
Bijna 25% van alle kinderen met kanker overlijdt aan deze ziekte. Ruim 75% geneest, maar door een agressieve behandeling kunnen zowel tijdens als na de therapie vervelende bijwerkingen ontstaan. De huidige behandelmethoden zijn dusdanig agressief dat kinderen die op dit moment genezen op latere leeftijd alsnog bepaalde orgaan defecties kunnen krijgen.

Dankzij informatie uit nieuw genenonderzoek is het bijna zeker dat er nieuwe behandelingsmogelijkheden ontwikkeld kunnen worden om kinderkanker vaker te kunnen genezen en 'vriendelijker' te kunnen behandelen.

De organisatie KiKa is een organisatie die zich richt op vernieuwend onderzoek en andere activiteiten op het gebied van kinderkanker, gericht op minder pijnen strijd, meer genezing en een hogere kwaliteit van leven op lagere leeftijd.
Zij streven te allen tijde naar onderstaande punten:

1. verhoging van de genezingskans
2. Verbetering van de kwaliteit van de behandeling (minder agressief waar mogelijk).
3. Vermindering van bijwerkingen na de behandeling (effecten op latere leeftijd)

KiKa heeft ervoor gekozen om alle 7 academische kindercentra in Nederland te begunstigen. Deze centra hebben hun onderzoeksactiviteiten namelijk gebundeld en sluitend op elkaar afgestemd. Gezamenlijk dekken zij zo een erg breed spectrum van de kinderoncologie af. Het is de beste garantie dat geworven fondsen maximaal, efficiënt en daarmee effectief zullen worden benut.

Voor de volgende kinderkankercentra werft KiKa fondsen:

- Emma kinderziekenhuis AMC Amsterdam
- UMC Groningen Koningin Beatrix Kinderkliniek
- Willem-Alexander Kinder- en jeugdcentrum Leiden
- UMC St. Radboud kinderziekenhuis Nijmegen
- Erasmus MC – Sophia Kinderziekenhuis in Rotterdam
- VU medisch centrum in Amsterdam
- Wilhelmina Kinderziekenhuis in Utrecht.

Daarnaast werkt de organisatie ook samen met de Verenging Ouder, Kinderen en Kanker (VOKK) en met het SKION. Het VVOK steunt en begeleid ouders, broers, zussen en grootouders van kinderen met kanker, en de kinderen met kanker tijdens en na de ziekte behandeling. Het SKION is een landelijk netwerk dat wetenschappelijk onderzoek naar kanker bij jeugdigen ondersteunt en samenwerkt met andere betrokkenen bij de kinderoncologie in binnen en buitenland. Binnen SKION zijn de 7 kinderkankercentra actief die KiKa ondersteunt.

Vermogensfondsen

Stichting Ontwikkelingsfonds daghulp voor jeugdigen[54]

Doelgroep:	Kinderen en ouders in problematische opvoedingssituaties.
Activiteiten:	Het bevorderen en ontwikkelen van diverse vormen van dagbehandeling door middel van financiering. Ook combinaties met intensieve thuishulp, intensieve ambulante hulp en andere vormen zijn inmiddels gemeengoed geworden. De jeugdhulpverlening veranderd voortdurend. SOD gaat mee in die veranderingen en zij willen graag inspelen op actuele ontwikkelingen, nieuwe plannen en lopende pilots.

[54] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 106

Omschrijving:	De Stichting heeft ten doel het bevorderen van preventie- en hulpprogramma's dicht bij huis voor kinderen en ouders ni problematische opvoedingssituaties. De Stichting tracht dit doel te verwezenlijken door het financieel steunen van vernieuwende activiteiten zoals onderzoek, speciale projecten, experimenten, publiciteit e.d.
Locatie:	Gericht op Nederland

Welke belofte doen ze?
Financiering van projecten die ten dienste staan aan kinderen en hun ouders uit problematische opvoedingssituaties.

Stichting Familiefonds van Dusseldorp[55]
Doordat er van dit fonds geen website beschikbaar is is het niet mogelijk om dit fonds verder te analyseren dan de standaard kenmerken van een organisatie.

Doelgroep:	Lichamelijk, verstandelijk of sociaal emotioneel beperkte kinderen tot 18 jaar.
Activiteiten:	Deze Stichting verleent financiële hulp aan instellingen die werken ten behoeve van lichamelijk, verstandelijk of sociaal emotioneel beperkte kinderen. Dit kan in de vorm van een financiële bijdrage aan instellingen die reeks op dit doel gerichte project voordragen. Deze projecten dienen van structurele en van duurzame aard te zijn.
Omschrijving:	Het brengen van geluk en vreugde in het leven van lichamelijk, verstandelijk of sociaal emotioneel beperkte kinderen tot 18 jaar.
Locatie:	Binnen en buiten Nederland

Jantje beton[56]

Doelgroep:	Alle kinderen van basisscholen in Nederland.
Activiteiten:	Jantje Beton wil dat alle kinderen vrij buiten kunnen spelen in hun eigen buurt. Alle verschillende projecten zijn hierop gericht. Zo hebben ze projecten rondom de speelpleinen op basisscholen en voor het buitenspelen in speelwijken.
Omschrijving:	Jantje Beton wil dat kinderen gewoon de deur uit kunnen om te gaan en te spelen waar zij dat willen. Daarom bedenkt, financiert en organiseert Jantje Beton projecten die het vrije buitenspelen bevorderen.
Locatie:	Gericht op Nederland

Wat is onderscheidend?
De Stichting werft geld voornamelijk voor de verschillende projecten. Al het geworven geld komt ten goede aan de projecten en niet aan de Stichting zelf. Met dit geld realiseert de Stichting hun doelstellingen. Daarnaast heeft de Stichting erg veel mogelijkheden om geld te doneren aan de Stichting (zie: *Op welke manier kunnen mensen doneren?*).

Welke belofte doen ze?
Jantje beton neemt een actieve positie in bij het oplossen van maatschappelijke problemen dat kinderen nauwelijks meer vrij buiten kunnen spelen. Dat wordt samen gedaan met belanghebbenden in het veld, van kinderen tot wethouders en van ouders tot leraren.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
Particulieren of bedrijven kunnen financiële ondersteuning bieden als het gaat om het financieren van een bepaald project van Jantje Beton. Naast financiële ondersteuning vind de Stichting het ook fijn als men producten schenkt, bijvoorbeeld voor de loterij. Naast deze twee vormen van ondersteuning is de Stichting te allen tijde op zoek naar extra hulp en handen bij het uitvoeren van de projecten.

- Doneren kan via iDeal of via een automatische incasso.
- Men kan oude mobiele telefoons en lege cartridges inleveren. De organisatie Eeko zamelt ze in voor Jantje Beton. Het recyclen van deze producten levert geld op.
- Organiseer een actie (zoals bijvoorbeeld een sponsorloop).

[55] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 126
[56] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 203

- Er zijn verschillende producten te koop in de webshop van Jantje Beton.
- Er is ook een mogelijkheid om Jantje Beton op te nemen in je testament. Nalaten aan goede doelen, heeft ook de sympathie van de fiscus. Over gelden die de goede doelen ontvangen hoeven zij geen successierecht te betalen. Het totale bedrag dat er nagelaten wordt gaat in dit geval naar de kinderen.

Stichting Jongeren Cultuur Fonds[57]

Doelgroep:	Kinderen tussen 6 en 16 jaar uit een gezin op de armoedegrens leven.
Activiteiten:	Het financieren van culturele activiteiten zodat jongeren uit gezinnen op de armoede grens hier aan deel kunnen nemen.
Omschrijving:	Het jongerencultuurfonds wil mogelijkheden scheppen voor kinderen uit gezinnen die op de armoedegrens leven om ook deel te nemen aan culturele activiteiten, zoals bijvoorbeeld ballet, muziek of toneel. Het Jongerencultuurfonds doet dit door middel van geld beschikbaar te stellen voor een lidmaatschap of bijdrage.
Locatie:	Amsterdam en omgeving

Wat is onderscheidend?
De aanvragen voor en financiële bijdrage van het jongerencultuurfonds verloopt allemaal via intermediairs in het onderwijs, jeugdhulpverlening en welzijnsinstellingen.

Welke belofte doen ze?
Het Jongerencultuurfonds stelt geld beschikbaar om de doelgroep van dit fonds mogelijkheden te bieden om deel te nemen aan culturele activiteiten. Kinderen hebben geen enkele invloed op de inkomenspositie van hun ouders, maar verdienen kansen om zich positief te ontwikkelen, ook op het gebied van de cultuur.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
Het is mogelijk om een eenmalige donatie over te maken aan dit fonds via de website. Daarnaast is het voor bedrijven mogelijk om sponsor te worden van deze Stichting met fiscale voordelen.

Stichting nationaal fonds kinderhulp[58]

Doelgroep:	Kinderen die worden doorverwezen door of behandeld bij bureau Jeugdzorg.
Activiteiten:	Het bieden van financiële steun voor kinderen die het zo hard nodig hebben. Dit kan in allerlei verschillende vormen
Omschrijving:	Het nationaal fonds kinderhulp zet zich in voor kinderen in de jeugdzorg. Niet door zorg te verlenen, maar door extraatjes mogelijk te maken waarvoor anders vaak geen geld is. Meestal gaat het om dingen die voor de meeste Nederlandse kinderen vanzelfsprekend zijn. .
Locatie:	Nederland

Wat is onderscheidend?
Stichting kinderhulp is een fonds waarbij het doel van de Stichting erg duidelijk is en er kan op ontzettend veel manieren gedoneerd worden. Voor ieder wat wils!

Welke belofte doen ze?
Door middel van financiële steun bij dragen aan het tastbaar geluk van de kinderen.

Op welke manier kunnen mensen doneren?
- Men kan doneren door een vast bedrag per maand over te maken aan deze Stichting of door middel van een eenmalige gift te doneren.
- Men kan de Stichting steunen door zelf te gaan collecteren of tijdens de collecte week deze Stichting met een kleine bijdrage (eenmalig) te ondersteunen.
- Bedrijven kunnen partner worden van de Stichting en door verschillende projecten zal er gestreefd worden een win-win situatie voor beide partijen. Of er kan een bedrijfsfonds op naam opgericht worden.
- Bij deze Stichting is er ook een mogelijkheid om Air Miles te doneren.

[57] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 209
[58] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 220

- Er is ook een mogelijkheid om Stichting kinderhulp op te nemen in je testament. Nalaten aan goede doelen, heeft ook de sympathie van de fiscus. Over gelden die de goede doelen ontvangen hoeven zij geen successierecht te betalen. Het totale bedrag dat er nagelaten wordt gaat in dit geval naar de kinderen.
- Men kan oude mobiele telefoons en lege cartridges inleveren. Het recyclen van deze producten levert geld op.
- Het is mogelijk om deel te nemen aan de vriendenloterij. Van ieder lot gaat er €2,20 per week direct naar Stichting kinderhulp.

Sandia Stichting[59]
Doordat er van dit fonds geen (goede) website beschikbaar is is het niet mogelijk om dit fonds verder te analyseren dan de standaard kenmerken van een organisatie.

Doelgroep:	Jeugdige personen en/of gezinnen die ondersteuning nodig hebben op het gebied van opvoeding, onderwijs, opleiding en vorming en voor wie op moment van aanvraag geen andere vorm van ondersteuning mogelijk is.
Activiteiten:	Er kunnen voor allerlei verschillende projecten aanvraag gedaan worden bij deze Stichting. De activiteiten lopen hierdoor erg uiteen.
Omschrijving:	De Sandia Stichting helpt jeugdige personen en of gezinnen te ondersteunen op het gebied van opvoeding, onderwijs, opleiding en vorming, voor wie op dat moment geen andere vorm van ondersteuning mogelijk is. Ook het financieel ondersteunen van instellingen en Stichtingen dof andere rechtspersonen in binnen en buitenland die een doel hebben dat soortgelijks is aan het doen van deze Stichting, is mogelijk.
Locatie:	Internationaal, zowel Nederland als buitenland.

Snickers-de Bruijn Stichting[60]
Doordat er van dit fonds geen website beschikbaar is is het niet mogelijk om dit fonds verder te analyseren dan de standaard kenmerken van een organisatie.

Doelgroep:	Instellingen en objecten die ten behoeven van kinderen en jongeren werken. Incidenteel de kinderen en jongeren zelf.
Activiteiten:	Het verstrekken van financiële bijdragen.
Omschrijving:	De Stichting verstrekt steun in zowel binnen als buitenland in de vorm van financiële bijdragen aan activiteiten van educatieve, charitatieve en medische instellingen en objecten ten behoeve van kinderen en jongeren. In incidentele gevallen verleent de Stichting steun aan kinderen en jongeren op individuele basis.
Locatie:	Nationaal en Internationaal

Stichting witte bedjes Het parool[61]

Doelgroep:	Zieke, gehandicapte en anderszins hulpbehoevende kinderen.
Activiteiten:	Inzamelingsacties. De netto opbrengst wordt voor een deel bestemd voor subsidies aan ruim honderd ziekenhuizen, scholen voor speciaal onderwijs etc. en een deel gaat naar overige projecten.
Omschrijving:	Stichting witte bedjes stelt zich ten doel het vormen van een fonds waaruit gelden beschikbaar worden gesteld voor de financiering van activiteiten direct ten behoeve van zieke, gehandicapte en anderszins hulpbehoevende kinderen.
Locatie:	Amsterdam en wijde omgeving

Wat is onderscheidend?
De Stichting is opgericht door het dagblad Het Parool. Momenteel is de Stichting nog altijd gelieerd aan Het Parool. De krant draagt de algemene onkosten, waardoor elke euro vrijwel volledig naar het goede doel gaat.

Welke belofte doen ze?
Het leven van zieke en gehandicapte kinderen in Groot-Amsterdam een beetje te veraangenamen.
Op welke manier kunnen mensen doneren?
Mensen kunnen een gift overmaken naar een rekeningnummer dat vermeld staat op de website.

[59] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 350
[60] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 369
[61] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen ,nummer 467

Bijlage 4 | Schematisch overzicht concurrenten

Door middel van het voeren van verschillende gesprekken met fondsenwervers van succesvolle stichtingen kan er een schematisch overzicht gegeven worden van de belangrijkste aspecten die aan bod zijn gekomen tijdens de analyse en tijdens de gesprekken. Uit deze onderzoeksresultaten kunnen conclusies getrokken worden en uiteindelijk zullen deze resultaten meegenomen worden tijdens het advies.

	Stichting Opkikker	**Villa Pardoes**	**KiKa**	**Jantje Beton**
Medewerkers die zich alleen richten op fondsenwerving	Ja	Ja	Nee	Ja
Manieren van donateurs werven	Persoonlijk contact en TV	Persoonlijk contact, warme acquisitie en acties	Persoonlijk contact en op de oude manier en ook veel acties	Informatiepakketten verstrekken, en op relevante beurzen aanwezig zijn met de Stichting.
Manieren van doneren	Periodieke giften	Jaarlijkse donaties.	Het liefst via georganiseerde acties. Enkele die een periodieke gift doen.	Verschillende manieren, donateurs moeten zelf kunnen kiezen.
Belangrijkste donateurs	Particulieren en bedrijven. Niet één die eruit springt	Voornamelijk particulieren die een periodieke donatie doen	Voornamelijk bedrijven. En de acties die georganiseerd worden.	Particulieren, voornamelijk oudere mensen maar ook sponsoring vanuit bedrijven.
Op welke manier worden donateurs betrokken gehouden	Diverse donateur Programma's en er wordt geactiveerd om deel te nemen aan de opkikkerdagen	Digitale nieuwsbrief, Hard copy nieuwsbrief en 2x per jaar een magazine	Donateurs komen in een donateurs bestand en ontvangen mailingen. Personeel mensen zo veel mogelijk overtuigen bij acties.	Er wordt vier keer per jaar een nieuwsbrief verstuurd naar de donateurs.
Bepaling van besteding van het gedoneerde geld	In samenspraak met de donateur wordt bepaald waar het geld naar toe gaat.	Het gedoneerde geld gaat áltijd naar de villa zelf.	Het gedoneerde geld gaat áltijd naar de onderzoekscentra voor kinder kanker.	Het wordt verdeeld over de verschillende projecten.
Bepaling van acceptatie individuele aanvragen	Niet ingevuld	De medische commissie bepaald of het kind binnen de villa past.	Er worden geen individuele aanvragen ingediend.	Aanvragen worden bepaald aan de hand van de criteria.
Afwijzing van aanvragen	Niet ingevuld	Aanvragen worden afgewezen als ze niet binnen ons kader passen. (te denken aan de leeftijd of	n.v.t.	Worden vaak aanvragen afgewezen, omdat er heel veel aanvragen binnen komen.

		de ernst van de ziekte)		
Waarom CBF keurmerk	Belangrijk vanwege transparantie van de werkzaamhede n	Om je tegen de buitenwereld te kunnen verantwoorde n	Donateurs vinden het belangrijk dat goede doelen voldoen aan bepaalde eisen en maken hun afweging op basis daarvan.	Verantwoording naar donateurs en concurrenten.
Donateurs en het CBF keurmerk	Sommige fondsen en veel particulieren maken hun afweging op basis van het CBF keurmerk	Donateurs krijgen zekerheid als een Stichting het CBF keurmerk heeft. Als Stichting geef je inzicht in je organisatie voor donateurs.	Eisen van het CBF geven de donateurs een bepaalde zekerheid	CBF keurmerk geeft donateurs een bepaald vertrouwen in de Stichting.
Belangrijke communicatiemiddele n richting donateurs	Nieuwsbrief, krant, jaarverslag, persoonlijk contact evenementen	Social media maar ook nog hard copy tijdschriften en nieuwsbrieven	Website, mailingen en informatie-Pakketten	Website en mailingen
Waar moet je aan voldoen voor een goede naamsbekendheid	Transparant zijn, een duidelijk mediaplan invoeren en dit doorvoeren in marketing, strategie en het overige beleid	Het is belangrijk om te weten wie je bent en waar je voor staat. En om dit naar potentiële donateurs te communiceren En laten zien waar het geld naar toe gaat.	'Vertellen wat je doet, en doen wat je verteld' Wat je als organisatie belangrijk vind en wat je waarden zijn, dat is belangrijk om te communiceren.	Een goede missie en visie dragen hier aan bij.
Belangrijkste punt m.b.t. betrokken houden van donateurs.	Communiceren over het belang en de toegevoegde warde van de werkzaamhede n van de Stichting	Voor het werven; je naam goed naar voren laten komen op acties en d.m.v. je ambassadeur Betrokken houden; laten weten wat er gerealiseerd is met het gedoneerde geld	Donateurs goed te woord staan en enthousiasmeren met het verhaal. Na donaties; donateurs op de hoogte houden van de acties en wat er allemaal bereikt wordt met het gedoneerde geld.	Zo persoonlijk mogelijk benaderen en ze niet overspoelen met informatie of donatie vragen.

Bijlage 5 | Vragenlijsten

5.1 Vragenlijst Villa Pardoes

Na een telefonische afspraak met Chanal Frijters van Villa Pardoes heeft zij de volgende vragen beantwoord:

1. Hoeveel mensen zijn er werkzaam bij uw stichting?
Zowel medewerkers als actieve vrijwilligers.
Er zijn 8 mensen in vaste dienst bij Villa Pardoes, daarnaast hebben wij zo'n 130 vrijwilligers. De vrijwilligers houden de villa draaiende. Op deze manier gaat er zo min mogelijk van het gedoneerde geld naar de medewerkers van de Stichting en zo veel mogelijk geld gaat zo direct naar de villa.

2. Zijn er in uw organisatie medewerkers werkzaam die zich alleen richten op fondsenwerving?
Ja, in het totaal werken er 3 medewerkers op fondsenwerving. 2 Hiervan, waaronder ik zelf, richten zich voornamelijk op acties en fondsenwerving. En 1 medewerkster richt zich op fondsenwerving en Marketing & Communicatie.

4. Hoe zou u uw organisatiecultuur beschrijven?
Machtscultuur, taakcultuur, personencultuur, rolcultuur
Personencultuur, iedereen werkt hier op een gelijk niveau en het management wordt door de medewerkers alleen gezien om de zaak draaiende te houden.

5. Op welke manier kunt u volgens u het beste donateurs werven?
Villa Pardoes maakt voornamelijk gebruik van donateurs die via warme acquisitie bekend zijn geworden met de Stichting. Om deze reden gaan wij ook niet over straat met collectes of doen wij geen 100 mailingen per week de deur uit. We streven continue naar warme acquisitie.

Uit ervaring weten we dat als mensen eenmalig met Villa Pardoes in aanraking zijn geweest, dat zij betrokken blijven met de organisatie.

Daarnaast komt er bij Villa Pardoes ook veelgeld binnen vanuit verschillende acties die georganiseerd worden.

6. Wat voor feedback krijgt u vanuit uw donateurs op deze wervingsmethoden?
De warme acquisitie wordt gewaardeerd bij de donateurs. Op deze manier wordt er ook een goede band opgebouwd met de donateurs.

7. Op welke manier doneren donateurs het liefst aan uw stichting?
Bijv. Eenmalige/periodieke gift of met aftrek van de belasting?
De meeste donateurs zijn jaarlijkse donateurs van €25,- per jaar. Daarnaast worden er veel acties georganiseerd voor de Stichting. Hier komen ook veel inkomsten uit binnen.

Als organisatie is het ook mogelijk om de villa, bij wijzen van spreken, een week te financieren, zodat zij 8 gezinnen een heerlijke week kunnen bezorgen.

8. Hoe kunt u uw donateurs doelgroep omschrijven?
X

9. Wie vormen de belangrijkste groep donateurs?
Bijv. Particulieren, bedrijven die MVO of evt. anderen?
De belangrijkste groep donateurs voor de Villa zijn voornamelijk particulieren donateurs die een jaarlijkse donatie doen.

Naast de particulieren donaties hebben we wel nog samenwerkingen lopen met verschillende bedrijven. (Bijvoorbeeld. Mensen die bij Mandemakers keukens een keuken kochten zouden automatisch voor 2 jaar donateur worden van Villa Pardoes. Of in een frietkraam kun je sparen voor kortingsbonnen die inwisselbaar zijn op de producten uit de webshop.)

10. Wat doet u om uw donateurs betrokken te houden bij uw stichting?
Voorheen maakte we gebruik van een digitale nieuwsbrief, die is nu even niet beschikbaar omdat ze aan de website bezig zijn. Daarnaast hebben we ook een hard copy nieuwsbrief en het magazine dat twee keer per jaar aan alle donateurs wordt verstrekt.

11. Wat zijn volgens u de belangrijkste geefmotieven van (uw) donateurs?
De emotionele geefmotieven zijn het belangrijkst voor onze donateurs. Wanneer ze eenmaal in aanraking zijn gekomen met de villa en deze beleving gezien hebben, willen zij graag donateur worden. Daarnaast is de villa ook voor levensbedreigend zieke kinderen, wat sowieso al inspeelt op het emotionele vlak.

12. Op welke manier wordt bepaald waar het gedoneerde geld naar toe gaat?
Het gedoneerde geld komt altijd terecht bij de villa.

Per jaar kost de villa zo'n €850.000 euro. Er verblijven 8 gezinnen per week, uitgaand van 50 weken per jaar (2 weken per jaar groot onderhoud) zijn de kosten €2000,- per week.

Het is voor bedrijven en organisaties mogelijk om symbolisch een week te sponsoren bij het doneren van een bedrag +/- 2000 euro.

13. Doen jullie ook aan individuele aanvragen? Zo ja;
Op welke manier wordt er bepaald of er wel of niet ingegaan wordt op aanvragen?
Ja het is mogelijk om een individuele aanvraag in te dienen bij Villa Pardoes. Of er ingegaan wordt op de aanvragen wordt bepaald door de medische commissie die zich aan ons verbonden heeft. Dit is niet iets wat ons personeel zelf doet.

14. Worden er regelmatig aanvragen afgewezen? En waarom?
Aanvragen worden niet regelmatig afgewezen. Maar wel eens. Aanvragen die niet binnen ons kader passen, bijvoorbeeld als kinderen niet levensbedreigend ziek zijn of als de leeftijd van het kind niet bij onze doelstelling past. Uitzonderingen bevestigen de regel; maar over het algemeen wordt er wel gekeken naar onze doelgroep en doelstellingen. Als er een uitzondering is, liep de aanvraag bijvoorbeeld al toen het kind nog wel in de leeftijdscategorie viel, en nu is hij/zij te oud. Dan wordt dit we eens door de vinger gezien.

15. Waarom heeft uw stichting gekozen voor het CBF keurmerk?
Wij hebben een ANBI en een CBF keurmerk. Om ons tegenover de buitenwereld te kunnen verantwoorden hebben wij gekozen voor het CBF keurmerk. Voor een beginnende stichting is het erg lastig omdat je je 2 of 3 jaar moet bewijzen. Maar uiteindelijk heeft de Villa hier wel voordeel van gehad. Als wij acties wilde organiseren met bedrijven werd er vaak naar gevraagd, en dan moet je met een goede reden aan kunnen tonen waarom je er (nog) geen hebt anders willen sommige bedrijven niet met je samenwerken.

16. Denkt u dat donateurs het belangrijk vinden dat uw stichting het CBF keurmerk heeft?/ Denkt u dat het CBF keurmerk belangrijk is voor donateurs?
Ik denk zeker dat het CBF keurmerk belangrijk is voor een stichting. Op deze manier kun je je bewijzen en het CBF keurmerk geeft inzicht in de organisatie. Voornamelijk omdat er een paar jaar geleden zo veel ophef is geweest over het salaris van directeuren e.d. binnen de goede doelen wereld is het voor de donateur geruststellend als zij zien dat je als stichting voldoet aan de eisen.

17. Met welke communicatie uitingen denkt u dat men het beste donateurs kunt bereiken?
Het verschilt per donateurs. Zo hebben we jongere donateurs en ook oudere donateurs. Ik denk zelf dat het van belang is om met de tijd mee te gaan en je ook te richten op Social media. Maar als de financiën het toelaten is het zeker belangrijk om enkele keren per jaar een gedrukte media op de mat te laten vallen bij de donateurs. Dit doen wij door middel van ons magazine. We vinden dit belangrijk om zo alle donateurs op de hoogte te brengen van de ontwikkelingen van de organisatie.

18. Van welke communicatie uitingen maakt uw stichting het meest gebruik? En waarom?
Villa Pardoes maakt gebruik van de website, digitale nieuwsbrief, hard copy nieuwsbrief en het magazine dat 2x per jaar uitgebracht wordt. Redenen zie vraag 17.

19. Uw stichting heeft hoge naamsbekendheid en een goed imago; waar moet men aan voldoen om dit te kunnen bereiken? / Wat voor tips zou u hiervoor kunnen geven?
Belangrijk is dat je als stichting weet wie je bent en waar je voor staat. Dit kun je duidelijk naar potentiële donateurs communiceren. Daarnaast is het ook van belang dat je aan de buitenwereld kunt laten zie waar het gedoneerde geld naar toe gaat en dat je je doelen behaalt.

20. Wat is volgens u het belangrijkste met betrekking tot het werven en betrokken houden van donateurs?
Voor het werven van donateurs is het van belang dat je naam goed naar voren komt bij het organiseren van acties. En dat op de plaats van de actie zelf ook mensen aanwezig zijn die meer informatie kunnen geven over Villa Pardoes. Daarnaast is het ook goed om een ambassadeur aan je te koppelen zodat deze je naam meer bekend kunt maken.

Als donateurs een grote gift doen aan de Villa dan vinden donateurs het leuk om te horen wat er met het geld gedaan wordt. Op deze manier proberen we donateurs altijd te laten weten wat zij, bij wijzen van spreken, hebben gerealiseerd met het geld.

20. Overige op/aanmerkingen?
Succes bij het verwerken van de gegevens en het schrijven van een goed advies voor de Stichting.

5.2 Vragenlijst Stichting Opkikker
Telefonisch gesprek, omdat ik voor dit gesprek maar maximaal 10 minuten de tijd had zijn alleen de belangrijkste vragen beantwoord. De vragen zijn beantwoord door Johnny Alosery.

1. Hoeveel mensen zijn er werkzaam bij uw stichting?
Zowel medewerkers als actieve vrijwilligers.
12,7 fte ondersteund door ruim 300 vaste vrijwilligers waar onder andere intake, opleiding en evaluatie mee gemoeid is. Hiernaast maken wij jaarlijks gebruik van een 900 tal gelegenheid vrijwilligers.

2. Zijn er in uw organisatie medewerkers werkzaam die zich alleen richten op fondsenwerving?
Ja

3. Hoe zou u uw organisatiecultuur beschrijven?
Machtscultuur, taakcultuur, personencultuur, rolcultuur
Personen cultuur

4. Op welke manier kunt u volgens u het beste donateurs werven?
Middels persoonlijk contact. Hiernaast blijkt tv van alle beschikbare media het meest effectief.

5. Wat voor feedback krijgt u vanuit uw donateurs op deze wervingsmethoden?
Positief

6. Op welke manier doneren donateurs het liefst aan uw stichting?
Bijv. Eenmalige/periodieke gift of met aftrek van de belasting?
Periodieke gift

7. Hoe kunt u uw donateurs doelgroep omschrijven?
Ouders van kinderen in een vrij uiteenlopende leeftijdscategorie **.**

8. Wie vormen de belangrijkste groep donateurs?
Bijv. Particulieren, bedrijven die MVO of evt. anderen?
Zowel particulieren die een periodiek een donatie doen aan de Stichting als bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen.

9. Wat doet u om uw donateurs betrokken te houden bij uw stichting?
Diverse donateurprogramma's waarbij donateurs de mogelijkheid hebben de handen uit de mouwen te steken gedurende onze Super Opkikkerdagen.

10. Wat zijn volgens u de belangrijkste geefmotieven van (uw) donateurs?
Het doel van onze stichting en het feit dat wij de afgelopen 15 jaar bewezen hebben goed te zijn in het uitvoeren hiervan.

11. Op welke manier wordt bepaald waar het gedoneerde geld naar toe gaat?
Dit wordt in samenspraak met de donateur bepaald.

12. Op welke manier wordt er bepaald of er wel of niet ingegaan wordt op aanvragen?
X

13. Worden er regelmatig aanvragen afgewezen? En waarom?
X

14. Waarom heeft uw stichting gekozen voor het CBF keurmerk?
We vinden het CBF keurmerk belangrijk vanwege de transparantie van onze werkzaamheden.

15. Denkt u dat donateurs het belangrijk vinden dat uw stichting het CBF keurmerk heeft?
Dit is afhankelijk van het type donateur, met name fondsen maar ook steeds meer particulieren maken op basis hiervan hun afweging.

16. Met welke communicatie uitingen denkt u dat men het beste donateurs kunt bereiken?
Potentiële donateurs: Crossmediaal
Huidig donateurs: Nieuwsbrief, Krant, Jaarverslag, Persoonlijk contact, Evenementen/ projecten

17. Van welke communicatie uitingen maakt uw stichting het meest gebruik? En waarom?
Alle mogelijke uitingen welke wij op basis van free publicity kunnen verkrijgen.

18. Uw stichting heeft hoge naamsbekendheid en een goed imago; waar moet men aan voldoen om dit te kunnen bereiken?
Transparant zijn, een duidelijk mediaplan invoeren, dit plan doorvoeren binnen zowel de marketing, de strategie als het overige beleid. En het allerbelangrijkste, verschrikkelijk hard werken aan de doelstelling van de Stichting en deze te allen tijde als uitgangspunt te nemen.

19. Wat is volgens u het belangrijkste met betrekking tot het werven en betrokken houden van donateurs?
Communiceren over het belang en de toegevoegde waarde van de werkzaamheden van de Stichting.

20. Overige op/aanmerkingen?
Vraag 13 en 14 zijn onduidelijk omschreven. Misschien is het handig om de volgende keer in de inleiding te vermelden hoe donateur binnen je onderzoek gedefinieerd wordt.

5.3 Vragenlijst KIKA
Telefonisch gesprek, omdat ik voor dit gesprek maar maximaal 10 minuten de tijd had zijn alleen de belangrijkste vragen beantwoord. De vragen zijn beantwoord door Claire van 't Veen.

1. Hoeveel mensen zijn er werkzaam bij uw stichting?
Zowel medewerkers als actieve vrijwilligers.
Er zijn 12 mensen werkzaam op kantoor inclusief de directeur.

2. Zijn er in uw organisatie medewerkers werkzaam die zich alleen richten op fondsenwerving?
Nee, de directie doet dit zelf.

3. Hoe zou u uw organisatiecultuur beschrijven?
Machtscultuur, taakcultuur, personencultuur, rolcultuur
X

4. Op welke manier kunt u volgens u het beste donateurs werven?
Wij werven nog veel donateurs op de oude manier; door middel van mailingen en verschillende acties. Momenteel is er ook een straatwervingsactie gaande waarbij er mensen van KiKa langs de deuren gaan om andere mensen te enthousiasmeren. Deze acties vinden vaak plaats op straat of in winkelcentrums.

5. Wat voor feedback krijgt u vanuit uw donateurs op deze wervingsmethoden?
We ontvangen in minimale mate feedback vanuit donateurs. Datgene wat we als feedback krijgen is dat de donateurs het op prijs stellen dat ze in een persoonlijk gesprek al hun vragen kunnen stellen aan een van onze medewerkers tijdens zo'n actie.

6. Op welke manier doneren donateurs het liefst aan uw stichting?
Bijv. Eenmalige/periodieke gift of met aftrek van de belasting?
KiKa is een stichting die bekend staat om de verschillende acties die mensen organiseren. De opbrengsten van deze acties gaan naar de Stichting. Het grootste gedeelte van de inkomsten vanuit donateurs komt vanuit deze acties. KiKa staat ook open voor het organiseren van acties samen met een externe partij.
Ook zijn er enkele personen die periodiek een bijdrage leveren aan de Stichting.

7. Hoe kunt u uw donateurs doelgroep omschrijven?
Iedereen is donateur van KiKa. Er zijn bedrijven die een donatie doen aan de Stichting als kinderen op een basisschool die en actie organiseren voor KiKa.

8. Wie vormen de belangrijkste groep donateurs?
Bijv. Particulieren, bedrijven die MVO of evt. anderen?
KiKa heeft veel contact met verschillende bedrijven die de Stichting een warm hart toedragen. De inkomsten uit de verschillende acties en de inkomsten vanuit bedrijven zijn de twee belangrijkste doelgroepen voor KiKa.

9. Wat doet u om uw donateurs betrokken te houden bij uw stichting?
Zodra een bedrijf of een particulier een donatie gedaan heeft. Of een bepaalde organisatie heeft een actie georganiseerd voor KiKa komen zij direct in het donateurs bestand te staan. Door middel van mailingen worden zij op de hoogte gehouden van de activiteiten binnen de Stichting.

Daarnaast vinden de medewerkers van Kika het van belang om iedereen te overtuigen en te enthousiasmeren van de kracht van Kika. Alle medewerkers zijn enthousiast en betrokken bij de organisatie waardoor zij met veel overtuigingskracht over de Stichting kunnen vertellen. Ook vinden wij het belangrijk dat iedereen gehoord kan worden en dat de Stichting naar iedereen luistert. Op deze manier staan wij open voor de meningen van donateurs en staat de dialoog bij ons centraal.

10. Wat zijn volgens u de belangrijkste geefmotieven van (uw) donateurs?
X

11. Op welke manier wordt bepaald waar het gedoneerde geld naar toe gaat?
Binnen de Stichting staat het vast waar het geld naar toe gaat. Het geld gaat naar de 7 kindercentra die onderzoek doen naar kinderkanker. Deze centra hebben hun onderzoeksactiviteiten gebundeld en sluitend op elkaar afgestemd. Gezamenlijk dekken zij zo een ongekend breed spectrum van kinderoncologie af.

12. Op welke manier wordt er bepaald of er wel of niet ingegaan wordt op aanvragen?
Wij krijgen geen persoonlijke aanvragen binnen, omdat wij geen individuele ondersteuning bieden. Het geld gaat maar naar één plek. Zie vraag 12.

13. Worden er regelmatig aanvragen afgewezen? En waarom?
n.v.t.

14. Waarom heeft uw stichting gekozen voor het CBF keurmerk?
Het is een duur keurmerk en in de eerste instantie wilde wij hier niet aan mee doen. Toen bleek dat donateurs het belangrijk vinden dat goede doelen moeten voldoen aan bepaalde eisen. Met dit keurmerk communiceren wij dat wij voldoen aan deze eisen en dat is voor potentiële donateurs erg belangrijk.

15. Denkt u dat donateurs het belangrijk vinden dat uw stichting het CBF keurmerk heeft?
Ja, de eisen van het CBF keurmerk geeft de donateurs een bepaalde zekerheid.

16. Met welke communicatie uitingen denkt u dat men het beste donateurs kunt bereiken?
De website is een belangrijk communicatie middel. Daarnaast hebben wij onze mailingen en informatiepakketten die aan te vragen zijn via de website.
Daarnaast is KiKa natuurlijk ook bekend door alle acties die georganiseerd worden voor de Stichting.

17. Van welke communicatie uitingen maakt uw stichting het meest gebruik? En waarom?
X

18. Uw stichting heeft hoge naamsbekendheid en een goed imago; waar moet men aan voldoen om dit te kunnen bereiken?
'Vertellen wat je doen, en doen wat je verteld' dat is het belangrijkste om tot een goed imago te komen. Op deze manier is het voor iedereen duidelijk wat je doet en waar je voor staat.
Wat je als organisatie belangrijk vind en wat je waarden zijn, dat moet je laten zien aan de buitenwereld.

19. Wat is volgens u het belangrijkste met betrekking tot het werven en betrokken houden van donateurs?
Donateurs goed te woord staan en weten te enthousiasmeren met ons verhaal. Daarnaast, na een donatie, worden ze goed op de hoogte gehouden van welke acties er momenteel lopen en wat er bereikt wordt met het gedoneerde geld.

20. Overige op/aanmerkingen?
X

5.4 Vragenlijst Jantje Beton
Deze vragenlijst is per mail beantwoord door Melanie Popken.

1. Hoeveel mensen zijn er werkzaam bij uw stichting?
Op ons kantoor in Utrecht werken 23 betaalde medewerkers. Verder zijn er duizenden vrijwilligers voor ons actief in het hele land. Dit zijn vooral collectanten en lotenverkopers.

2. Zijn er in uw organisatie medewerkers werkzaam die zich alleen richten op fondsenwerving?
Op de afdeling fondsenwerving werken 7 medewerkers, waarvan een fondsenwerver zakelijke mark (loterij) en een fondsenwerver particuliere markt (collecte), 3 projectmedewerkers en 1 afdelingssecretaresse.

3. Hoe zou u uw organisatiecultuur beschrijven?
Dat heb ik even op moeten zoeken. Maar wat ik eruit begrijp, is bij ons het meeste de rolcultuur van toepassing.

4. Op welke manier kunt u volgens u het beste donateurs werven?
De beste manier weet ik niet. Wij geven in ieder geval 4 keer per jaar een nieuwsbrief uit als DM. Dit zijn dan personen en bedrijven die ooit iets hebben gegeven, vaste donateurs, scholen en collectecoördinatoren. We hebben ons afgelopen jaar weinig met werving van donateurs gericht, maar waarschijnlijk gaan we dit dit jaar meer doen d.m.v. een folder die kan worden toegestuurd als iemand informatie wil of als we de gelegenheid hebben om op een (relevante) beurs te staan. Ook is het mogelijk via internet.

5. Wat voor feedback krijgt u vanuit uw donateurs op deze wervingsmethoden?
Meestal niet.

6. Op welke manier doneren donateurs het liefst aan uw stichting?
Bijv. Eenmalige/periodieke gift of met aftrek van de belasting?
Ik heb het idee dat de meesten het liefst zelf willen kiezen wanneer zij een donatie doen. We krijgen heel weinig periodieke of eenmalige grote schenkingen.

7. Hoe kunt u uw donateurs doelgroep omschrijven?
Vooral veel oudere mensen (die nog weten hoe het was toen zij vroeger buitenspeelden)

8. Wie vormen de belangrijkste groep donateurs?
Bijv. Particulieren, bedrijven die MVO of evt. anderen?
Wij spreken van bedrijven bijna altijd over sponsors en bij particulieren over donateurs.

9. Wat doet u om uw donateurs betrokken te houden bij uw stichting?
4 keer per jaar een nieuwsbrief

10. Wat zijn volgens u de belangrijkste geefmotieven van (uw) donateurs?
Zijn deze geefmotieven voornamelijk emotioneel of rationeel?
Hopelijk emotioneel. Onze donateurs willen dat kinderen weer vrij en veilig buiten kunnen spelen.

11. Op welke manier wordt bepaald waar het gedoneerde geld naar toe gaat?
Helaas weet ik dat niet. Per jaar wordt er een budget verdeeld onder de verschillende projecten. Zo hebben we dit jaar en vorige jaar 50.000 euro kunnen geven aan 6 scholen.

12. Op welke manier wordt er bepaald of er wel of niet ingegaan wordt op aanvragen?
Hiervoor zijn per project criteria opgesteld. Deze zijn te vinden op onze website.

13. Worden er regelmatig aanvragen afgewezen? En waarom?
Ja, er worden veel afgewezen. We krijgen heel veel aanvragen en moeten daaruit kiezen. De aanvragen moeten voldoen aan de criteria. Ik zal deze vraag even doorspelen aan mijn collega van fondsverstrekkingen. Dus je krijgt er later antwoord op terug.

14. Waarom heeft uw stichting gekozen voor het CBF keurmerk?
Het is een bepaalde verantwoording richting donateurs en concurrenten.

15. Denkt u dat donateurs het belangrijk vinden dat uw stichting het CBF keurmerk heeft?
Dat denk ik wel. Het is toch belangrijk om bij stil te staan als organisatie zijnde, en donateurs geeft het een bepaalde zekerheid.

16. Met welke communicatie uitingen denkt u dat men het beste donateurs kunt bereiken?
Dat zou ik niet weten. Helaas is er nu ook niemand aanwezig die hier iets over zou kunnen zeggen.

17. Van welke communicatie uitingen maakt uw stichting het meest gebruik? En waarom?
We hebben 4 keer per jaar een DM actie, Tijdens de collecte een radio spotje, Internet en social media zoals hyves, twitter en facebook

18. Uw stichting heeft hoge naamsbekendheid en een goed imago; waar moet men aan voldoen om dit te kunnen bereiken?
Ik denk dat een duidelijke visie en missie hier aan bij draagt

19. Wat is volgens u het belangrijkste met betrekking tot het werven en betrokken houden van donateurs?
Een zo persoonlijk mogelijke benadering en niet overspoelen met informatie of donatievragen

20. Overige op/aanmerkingen?
Ik heb dit ingevuld zover mijn kennis gaat. Helaas is de echte expert met vakantie.

Bijlage 6 | Funderingschema

6.1 het funderingschema

Wat houdt het funderingschema precies in?

Het funderingsschema[62] is ontwikkeld vanuit het principe: Extern winnen is intern beginnen. Een succesvolle communicatie strategie (en organisatie structuur) is onmogelijk als de structuur, cultuur en strategie van de organisatie en communicatie niet goed in elkaar zitten; als zij niet goed gefundeerd zijn. Het funderingschema is gestoeld op een analyse van de organisatie en de omgeving daarvan. Er komen zowel organisatie- als communicatie elementen aan de orde.

In het funderen van communicatie, beleid en uitvoering staan drie punten centraal:

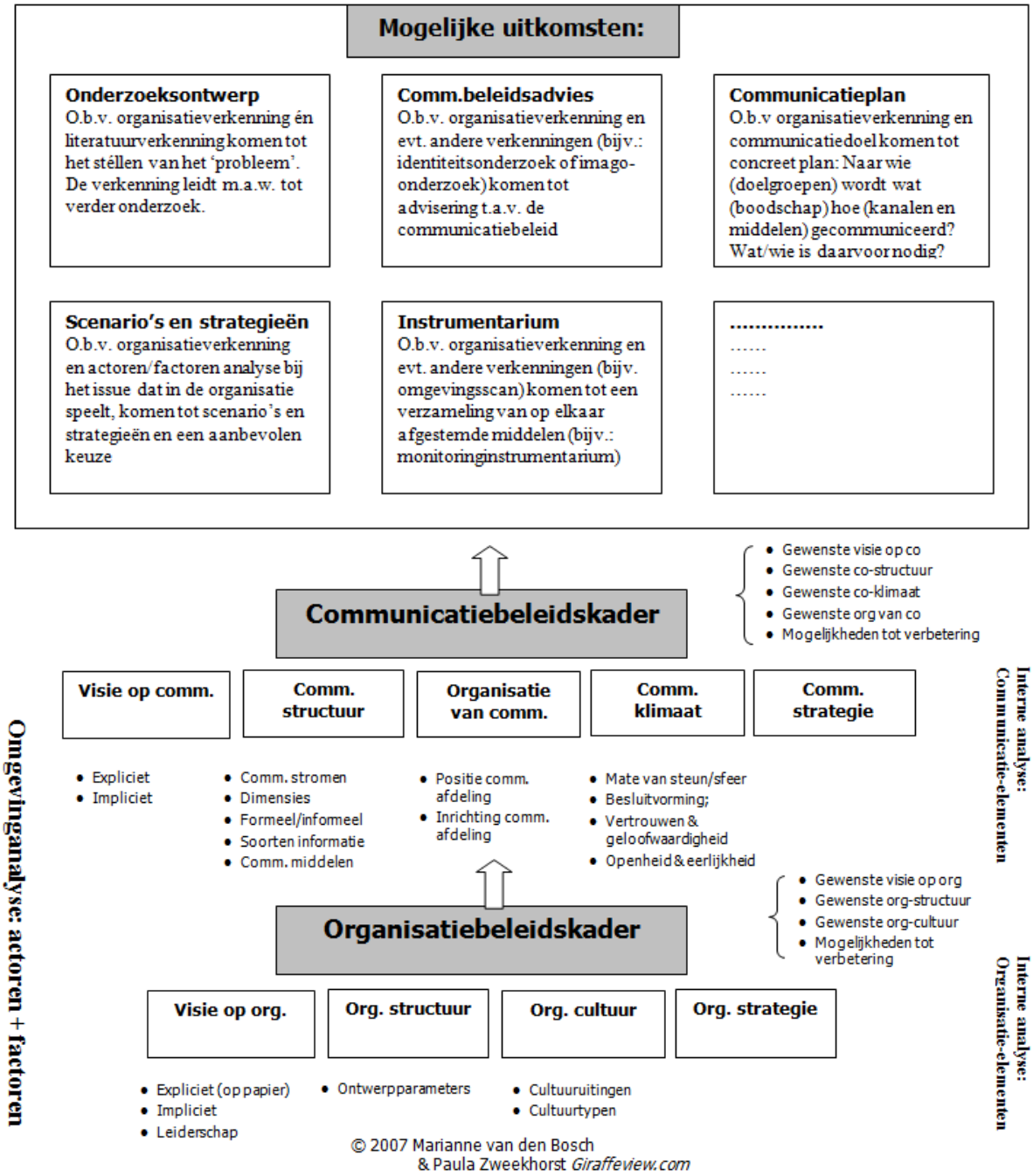
- Analyse van de omgeving
- Analyse van de organisatie-elementen
- Analyse van de communicatie-elementen

Deze drie punten hangen met elkaar samen, ze beïnvloeden elkaar. Alle drie hebben ze invloed op het beleid, de uitvoering en de uitwerking van communicatie.

Op de volgende pagina staat het funderingsschema schematisch weergegeven.

[62] Cornelissen, L. A. G. (2011), Uitleg Funderingschema, 24 maart 2011 van www.fontys.nl/portal jaar 4, afstuderen, afstuderen inhoud

Het Funderingschema (Van den Bosch & Zweekhorst) 2007



Het Funderingsschema [63]

[63] Cornelissen, L. A. G. (2011), Uitleg Funderingschema, 24 maart 2011 van www.fontys.nl/portal jaar 4, afstuderen, afstuderen inhoud

6.2 Organisatiebeleidskader[64]

De organisatie-elementen uit het Funderingschema worden gezien als randvoorwaarden voor het communicatiebeleidskader. Ze vormen een basis voor het communicatiebeleidskader en de adviezen die daaruit voortvloeien. Daarom is het belangrijk om de organisatie-elementen goed in kaart te brengen. Als communicatie adviseur is het niet de bedoeling om organisatie advies te geven, maar gedurende de analyse ben ik wel gestuit op een aantal punten uit het organisatiebeleidskader, die ik zal bekijken vanuit communicatie perspectief, en vanuit dat oogpunt neem ik deze aandachtspunten mee in het advies. De invulling van het organisatiebeleidskader van het funderingschema zal voornamelijk bestaan uit conclusies uit hoofdstuk 3| Interne analyse.

6.2.1 Organisatievisie

Met de organisatievisie wordt het beeld of de verwachting bedoeld, die de organisatie naar de toekomst heeft.

Visie expliciet (zoals de Stichting deze geformuleerd heeft): De Stichting heeft geen expliciete visie geformuleerd. Zij hebben missie en visie samengenomen en geformuleerd.

Visie impliciet (zoals deze visie merkbaar is binnen de organisatie): Doordat de Stichting geen expliciete visie geformuleerd heeft is het lastig om een impliciete visie te formuleren. Intern is er veel onduidelijkheid over hoe men de Stichting in de toekomst ziet. Intern wordt er gestreefd naar de doelstelling van de Stichting, zoals deze in de statuten is opgesteld: 'Het bevorderen van welzijn, educatie en gezondheid van kinderen in Nederland. Zowel door het ondersteunen van instellingen en organisaties met geld en goederen dan wel het zelfstandig opzetten van projecten in Nederland. Eventueel over enkele jaren kan uitbreiding naar het buitenland plaats vinden.'

6.2.2 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur betreft de wijze waarop taken zijn verdeeld en de afstemming tussen taken is geregeld in de organisatie.
Om de organisatiestructuur van Dappere Dodo's te beschrijven maak ik gebruik van de structuren van Mintzberg.[65] Door middel van onderzoeken bij vele bedrijven heeft Mintzberg zeven verschillende organisatievormen vast weten te stellen.
De organisatievorm die daarvan het beste bij Dappere Dodo's past is; ondernemersorganisatie. Deze vorm wordt veel aangetroffen bij kleine nieuwe organisaties. De communicatie verloopt vooral informeel en het werk is niet of nauwelijks gestandaardiseerd. Een platte organisatiestructuur zonder stafafdelingen en zonder middenmanagement typerende ondernemersorganisatie. Alle activiteiten draaien om de directeur die een autocratische wijze van leiderschap heeft. Ondernemersorganisatie is flexibel, spontaan in zijn acties en zeer marktgericht.

Bij JSCF (Jan Schoo Charity Foundation), Dappere Dodo's wordt de leiderschapstijl 'autoritair leiderschap' gehanteerd. Dat wil zeggen dat de leider beslissingen neemt zonder zich direct te laten beïnvloeden door de mening van de medewerkers/ondergeschikten. Daarnaast bewaakt de leidinggevende ook nog eens doelbewust de uitvoering van al het werk. De doelen, werkwijzen en het gebruik van middelen worden vaak eenzijdig bepaald door de leidinggevende. Kenmerkend voor deze leiderschapsstijl is de top down communicatie.

6.2.3 Organisatiecultuur

Onder organisatiecultuur wordt verstaan de gemeenschappelijke waarden en normen van de medewerker en hun daaruit vloeiende manieren van doen. Een organisatie dient bij het opstellen van een communicatiebeleid hiermee rekening te houden, omdat de organisatiecultuur veel zegt over de manier hoe medewerkers met elkaar omgaan en communiceren

Gekeken vanuit de typologie van Handy (1979)[66] rondom organisatieculturen wordt er gekeken naar twee dimensies, samenwerkingsgraad & machtsspreiding. Wanneer deze twee dimensies met elkaar gecombineerd worden ontstaan er vier verschillende organisatieculturen. De organisatiecultuur die hierbij het beste past binnen de organisatie Dappere Dodo's is; machtscultuur. Dit wil zeggen dat het een cultuur is waarbij er een duidelijke spin in het web de

---

[64] Bosch, M. van den, Zweekhorst, P., (2009), Fundering van communicatie en organisatie, 3 maart van http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html
[65] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff
[66] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff

organisatie aanstuurt. Er is een duidelijke hiërarchische lijn in de organisatie terug te vinden. De medewerkers onderling streven allemaal naar persoonlijk succes.

6.2.4 Organisatiestrategie

De organisatiestrategie geeft de bepaling van en keuze uit alternatieven op hoofdlijnen aan. Het gaat dan om: de doelen op lange termijn, de weg waarlangs de lange termijn doelen bereikt moeten worden en de tactieken op deze weg. 'Organisatie strategie; De reactie van de organisatie op haar omgeving gezien over een langere periode. Iedere organisatie heeft een strategie, want iedere organisatie maakt keuzes'' (aldus Koeleman, 1997)[67]

Organisatie missie: Het Nederlands Kinderfonds Dappere Dodo's (een initiatief van de Jan Schoo Charity Foundation met het ANBI-keurmerk) zet zich sinds anderhalf jaar actief in voor kinderen in Nederland tot 18 jaar. Het bevorderen van het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland staat centraal. We zetten ons vooral in voor kinderen die het om wat voor reden dan ook moeilijk hebben: omdat ze een lastige thuissituatie kennen of een handicap hebben of ergens niet aan mee kunnen doen omdat de ouders in een financieel lastige situatie zitten.

Nederland lijkt een welvarend land, maar toch zijn er in Nederland nog steeds te veel kinderen die tussen wal en schip vallen waarvan wij ons niet bewust zijn. Dappere Dodo's wil deze kinderen helpen en de maatschappij er op wijzen dat deze kinderen hulp nodig hebben. Sommige van deze kinderen hebben echter het heft in eigen hand genomen om hun situatie blijvend te veranderen of te verbeteren. Voor deze dappere kinderen wil Dappere Dodo's een rol spelen.[68]

(!)Deze Visie en missie is opgesteld door de organisatie zelf. Zij hebben van deze twee elementen één tekst gemaakt.

Organisatiedoelstelling, zoals deze geformuleerd is in de statuten van de Stichting: 'Het bevorderen van het welzijn, de educatie en gezondheid van kinderen in Nederland en in andere landen door zowel het ondersteunen van instellingen en organisaties met geld en goederen dan wel het zelfstandig opzetten van projecten in Nederland en incidenteel in het buitenland ten behoeve van de verwezenlijking van de Stichting.'

Een duidelijke organisatiestrategie zal erop gericht moeten zijn om zo snel mogelijk met zowel de organisatieleden als de externe belanghebbenden te communiceren. Dappere Dodo's is een goeden doelen organisatie die niet expliciet een organisatie strategie geformuleerd heeft. Het is een organisatie die geen winst wil maken, maar wel geld wil werven om hiermee zo veel mogelijk kinderen in Nederland te helpen. Uit de concurrentie analyse is gebleken dat alle concurrenten een duidelijke focus hebben. Zij richten zich óf op een specifieke doelgroep, óf op een specifieke activiteit. Bij Dappere Dodo's ontbreekt deze focus echter, zij hebben een ontzettend brede doelgroep en een ontzettend breed aanbod van verschillende activiteiten.

6.3 Communicatiebeleidskader

Na het analyseren van de organisatie elementen is het belangrijk dat de communicatie elementen geanalyseerd worden. De koppelingen tussen het communicatiebeleidskader en het organisatiebeleidskader zullen uiteindelijk belangrijke punten voor mijn advies aan de organisatie vormen.

6.3.1 Visie op communicatie

Een visie op communicatie geeft weer hoe een organisatie aankijkt tegen hoe communicatie werkt.

Uit desk- en fieldresearch kan geconcludeerd worden dat de organisatie geen expliciete visie op communicatie geformuleerd heeft. Uit gesprekken met verschillende medewerkers van de organisatie blijkt dat de organisatie voornamelijk zendergericht handelt. Het zenden van boodschappen staat centraal. Met het huidige communicatiebeleid wil de organisatie enkel informatie over de Stichting bekend maken. Volgens het communicatiekruispunt van Van Ruler is er sprake van informeren.

Uit gesprekken met de directie van de organisatie is gebleken dat dit communicatiebeleid niet het gewenste resultaat bereikt. Als er gekeken wordt naar het communicatie kruispunt van Van Ruler, is het om uiteindelijk meer donateurs te werven belangrijk dat de Stichting meer aandacht moet

[67] Koeleman, H. (2008), Interne communicatie als managementinstrument, Alphen aan den Rijn, Kluwer
[68] Interne document (2009), 25 mei 2011

besteden aan informeren en overreding. Om de huidige donateurs betrokken te houden en de potentiële donateurs te betrekken bij de Stichting zal er meer de nadruk gelegd moeten gaan worden op dialogisering. Dialogisering vinden donateurs belangrijk, dat is gebleken uit het onderzoek naar de concurrenten van de Stichting en uit de trends en ontwikkelingen op het gebied van donatiegedrag.

6.3.2 Communicatiestructuur

Met de communicatiestructuur bedoel ik de manier waarop communicatie in een organisatie geregeld is. De communicatiestructuur wordt in dit onderzoek geanalyseerd aan de hand van de volgende onderwerpen: communicatiestromen, mate van formaliteit, mate van gelaagdheid, breedte van de communicatiestructuur en de communicatiestromen binnen Dappere Dodo's.

Mate van formaliteit

Binnen de organisatie heerst voornamelijk een formele sfeer. Dit heeft te maken met de machtscultuur die er gehanteerd. Tussen sommige medewerkers onderling hangt een informele sfeer. Net als de visie op communicatie is de communicatiestructuur niet expliciet geformuleerd.
Communicatie wordt vaak verspreid door middel van formele kanalen. Er is een pand, gelegen te Helmond, waar het kantoor gevestigd is. Daar wordt intern voornamelijk gebruik gemaakt van de onderlinge e-mail met de medewerkers. Daarnaast worden er ook veel onderlinge telefoongesprekken gevoerd. Ook bestaat er een soort intranet waarop alle bestanden opgeslagen worden en waar iedere medewerker in kan. Naast de telefonische gesprekken worden er ook vaak face-to-face in gesprek gegaan. Bijvoorbeeld een (kort) onderling overleg en verschillende vergaderingen.

Mate van gelaagdheid

Bij de organisatie wordt er een autoritaire leiderschapsstijl gehanteerd. Typerend voor deze stijl is top-down communicatie. De doelen, werkwijzen en het gebruik van middelen worden vaak eenzijdig bepaald door de leidinggevende.
In de organisatie vinden vaker informele werkgesprekken plaats onder de medewerkers. Daarnaast vergaderen de voorzitter van het bestuur en de directrice regelmatig. De communicatie binnen de organisatie vind voornamelijk plaats in twee verschillende groepen, medewerkers en management. Daarnaast wordt de communicatie van management naar medewerkers niet volledig ingevuld en zijn de medewerkers op sommige gebieden niet goed op de hoogte van de ontwikkelingen van de organisatie.

Breedte van de communicatiestructuur

Deze dimensie heeft betrekking op het aantal verschillende elementen (personen, groepen, afdelingen) dat maximaal naast elkaar, dat wil zeggen op hetzelfde hiërarchische niveau, in de communicatiestructuur bestaat.

De organisatie is te verdelen in drie verschillende afdelingen onder de directie.

Marketing en Communicatie	Grafische vormgeving	Projectmanagement

Onder deze drie verschillende afdelingen is per afdeling momenteel één medewerker werkzaam. De tak Marketing en Communicatie is momenteel niet ingevuld, maar er staat een vacature online voor deze functie.

Binnen de organisatie Dappere Dodo's is sprake van een wielstructuur[69]; Een centrale persoon wisselt informatie uit met verschillende individuen. Dit leidt tot snelle besluitvorming maar het kan in sommige gevallen ook leiden tot weinig tevredenheid onder de werknemers omdat zij geen inzicht hebben in het geheel.

Communicatiestromen

Volgens Koeleman[70] is een communicatiestroom een kanaal waardoor communicatie verloopt. Binnen Dappere Dodo's vinden er de volgende communicatiestromen plaats:

- Verticale communicatie: Medewerkers ontvangen richtlijnen vanuit de top

[69] Vos, M., Schoemaker, H.(2007), Geïntegreerde communicatie, Amsterdam, Boom onderwijs
[70] Koeleman, H. (2008), Interne communicatie als managementinstrument, Alphen aan den Rijn, Kluwer

- Horizontale communicatie: Tussen de verschillende afdelingen op hetzelfde niveau. Deze communicatiestroom is door de verschillende projectgroepen toegenomen.

De communicatiestructuur van Dappere Dodo's staat niet geformuleerd op papier. De interne communicatie bestaat voornamelijk uit persoonlijke communicatie en telefonische gesprekken. De digitale communicatiestroom die gehanteerd wordt binnen de organisatie bestaat voornamelijk uit het intranet en e-mails tussen de medewerkers onderling.

Communicatiemiddelen die gebruikt worden binnen de organisatie zijn onder te verdelen in:

- Persoonlijke communicatiemiddelen
  Er vinden regelmatig werkoverleggen en vergaderingen plaats. Deze zijn wel te onderscheiden in twee groepen. Het management overlegt onderling en de medewerkers overleggen onderling.
- Schriftelijke communicatiemiddelen
  Dappere Dodo's maakt op dit moment geen gebruik van interne schriftelijke communicatiemiddelen.
- Audiovisuele communicatiemiddelen
  De medewerkers van de verschillende afdelingen zitten verspreid over meerdere verdiepingen in het pand. Wanneer er vragen zijn wordt er vaak telefonisch over gesproken.
- Digitale communicatiemiddelen
  Zowel intern als extern wordt er binnen Dappere Dodo's veel gebruik gemaakt van e-mail.

6.3.3 Organisatie van de communicatie

Bij de organisatie van de communicatie kijk ik naar de positie van de afdeling communicatie binnen Dappere Dodo's, en hoe deze afdeling is ingericht. Dit levert een bijdrage aan het onderzoek omdat de positie en inrichting van de afdeling communicatie invloed kan hebben op de manier waarop er gecommuniceerd wordt, en de manier waarop er binnen organisatie en management tegen communicatie aan gekeken wordt.

Positie van de communicatie afdeling
Momenteel is de afdeling Marketing en Communicatie niet ingevuld. Voorheen was hier een medewerkster werkzaam op deze afdeling. De taken van deze medewerkster waren erg breed, voornamelijk het schrijven van brieven, onderhouden van contacten en fondsenwerving behoorde daartoe.
Momenteel staat er een vacature op de website om een nieuwe medewerkster te zoeken die deze functie in kan vullen.

Inrichting van de communicatie afdeling
De afdeling communicatie behoort te bestaan uit een fulltime medewerker, die verantwoordelijk is voor de gehele communicatie exclusief het ontwerpen van de communicatiemiddelen. Dit wordt gedaan door de grafische vormgever.
De focus van de communicatiemedewerkster ligt voornamelijk op externe communicatie.

6.3.4 Communicatieklimaat

Het communicatieklimaat breng ik in beeld aan de hand van de volgende onderwerpen; de mate van steun en sfeer, besluitvorming, vertrouwen en geloofwaardigheid, open en eerlijkheid.

De mate van steun en sfeer
Over het algemeen hangt er een gemoedelijke sfeer onder de medewerkers. De medewerkers onderling houden elkaar intern goed op de hoogte en staan de deuren voor elkaar open. Ze ervaren geen drempel om bij andere binnen te lopen.
De communicatie naar de voorzitter van het bestuur en de directie loopt echter wel wat anders als bij de medewerkers onderling. Naar de voorzitter en de directie wordt voornamelijk formeel gecommuniceerd.

Besluitvorming
Binnen de organisatie worden beslissingen vaak ad hoc genomen. Medewerkers zijn vaak niet op de hoogte over beslissingen die de directie en het bestuur maakt.

Vertrouwen en geloofwaardigheid
Betrokkenheid creëren bij de medewerkers is van groot belang. Momenteel wordt dit weinig gedaan onder andere omdat medewerkers geen invloed hebben op de besluiten die genomen worden binnen de organisatie.

Open en eerlijkheid
De mate van transparantie is een erg belangrijk aspect binnen een organisatie met zo veel vermogen. Het is belangrijk dat zowel de medewerkers (intern) als de omgeving (extern) kan vertrouwen op de transparantie van de organisatie. Het publiceren van jaarverslagen e.d. is hierbij van groot belang, zo wordt het voor iedereen inzichtelijk waar het geld, zowel vanuit het vermogen als vanuit donaties naar toe gaat.

6.3.5 Communicatiestrategie

Dappere Dodo's hanteert momenteel geen communicatiebeleid. Zowel voor de interne als externe communicatie zou het positief werken wanneer zij een communicatiebeleid zouden opstellen en hanteren. Op deze manier kan men voorkomen dat de medewerkers niet goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen de organisatie en bij het hanteren van een communicatiebeleid wordt er ook structureel (extern) gecommuniceerd. Op deze manier maak je mensen uit de omgeving betrokken bij de organisatie en krijg je op den duur meer naamsbekendheid.

Bijlage 7 | CBS

 # vestigingen in provincie Noord-Brabant, jaarstand 2011

Sector	2011 absoluut	2011 als % v. totaal
0 - Onbekend	13	0,0
1 - Landbouw en visserij	14.240	6,2
2 - Industrie	14.178	6,2
3 - Bouw	25.002	10,9
4 - Groothandel	20.559	9,0
5 - Detailhandel	28.298	12,3
6 - Horeca	7.852	3,4
7 - Vervoer	6.881	3,0
8 - Financiën	6.073	2,6
9 - Adviesdiensten	34.855	15,2
10 - Facilitaire diensten	23.373	10,2
11 - Persoonlijke diensten	26.865	11,7
12 - Algemene diensten	21.309	9,3
13 - Zakelijk beheer	61.881	
14 - overig	4	0,0
-	3	0,0
Totaal sectoren	**291.386**	
Totaal excl. zakelijk beheer	**229.505**	100,0

Bron: Kamer van Koophandel (Qlikview)
Noot: Zakelijk beheer vestigingen worden meestal niet meegenomen in de tellingen van totaal #vestigingen, omdat dit vaak financiële holdings ("papieren bedrijven") zijn.

Omdat het bij het formuleren van de doelstellingen gaat om bedrijven die mogelijk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is er gekozen om het aantal bedrijven te nemen excl. zakelijk beheer. Financiële holdings zijn organisaties die waarschijnlijk niet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen doen.

Bijlage 8 | Bronnen

In dit hoofdstuk worden alle bronnen die gebruikt zijn bij het schrijven van deze scriptie weergegeven.

8.1 Voetnotenlijst

In deze paragraaf worden alle voetnoten die verwerkt zijn in deze scriptie onder elkaar gezet. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de scriptie zelf en de bijlagen.

8.1.1 Voetnoten uit de scriptie

[1] Auteur onbekend (2009), Intern document statuten, 20 februari 2011

[2] Deze Visie en missie is opgesteld door de organisatie zelf. Zij hebben van deze twee elementen één tekst gemaakt. Bron: Interne documenten & www.dappere-dodos.nl

[3] Riel, C. B. M. van (2008), Identiteit en Imago, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

[4] 20 februari 2011 van www.twitter.com

[5] Intemarketing (2010), DE STEP analyse, 28 februari 2011 van www.intemarketing.nl/marketing-analyses/destep

[6] Kloots, R. (2011), *Om naamsbekendheid te verkrijgen, werkt dit geweldig*. 4 maart 2011 van www.marketing-internet-online.com

[7] Bergen, J. van (2010), Online fondsenwerving 2.0 via Internet, Rotterdam, Particulieren Zeekant J. en Krol J.

[8] Rooij, F. van en Buiting, M. (2010), What's New, Woerden, WWAV ism trendseminars

[9] Winter, E. en Weijden, W. van der (2008), Beleveniscommunicatie, 1 april 2011 van www.eurib.nl

[10] Auteur onbekend (datum onbekend), Wat is MVO?, 8 april 2011 van www.mvonederland.nl

[11] Dappere Dodo's (datum onbekend), Bedrijven en de fiscus, 20 april 2011 van www.dappere-dodos.nl
Auteur onbekend (datum onbekend), Giften aan goede doelen en instellingen kunnen fiscaal aftrekbaar zijn, 20 april 2011 van www.belastingdienst.nl/giften

[12] Ruler, B. van (2003), Strategisch Management van Communicatie, Deventer, Samsom

[13] Auteur onbekend (datum onbekend), Stakeholders, 25 april 2011 van http://www.the-web-library.com/kennisbank/beleggen/stakeholder.htm

[14] Moratis, L. en Veen, M. van der, Basisboek MVO, Assen, van Gorcum

[15] Moratis, L. en Veen, M. van der, Basisboek MVO, Assen, van Gorcum

[16] Ruler, B. van (2003), Strategisch Management van Communicatie, Deventer, Samsom

[17] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

[18] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

[19] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

[20] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

[21] Geven in Nederland (20 mei 2011), Onderzoek geven in Nederland, 23 mei 2011 van www.geveninnederland.nl

[22] Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

[23] Michels, W. J. (2006), Communicatie handboek, Houten, Wolters Noordhoff BV.

[24] Cornelissen, L. A. G. (2011), Uitleg Funderingschema, 24 maart 2011 van www.fontys.nl/portal jaar 4, afstuderen, afstuderen inhoud

[25] Riel, C. B. M. van (2008), Identiteit en Imago, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

[26] Beers, L. van, Nedeski, G. (2010), Internal Branding 2.0, Deventer, Kluwer

[27] Vries, C. van (28 juni 2010), 22 mei 2011 van http://www.leadershipmagazine.nl/archief/2-leiderschap-algemeen/159-identiteit-de-basis-voor-de-toekomst-van-organisaties-.html

[28] Beers, L. van, Nedeski, G. (2010), Internal Branding 2.0, Deventer, Kluwer

[29] Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van (2006), marketingcommunicatiestrategie, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

[30] Aantal inwoners van Brabant gedeeld door het gemiddelde huishoudensgrootte.
Aantal inwoners: Auteur onbekend, (datum onbekend), Bevolkingsgroei: bijna 10.000 Brabanders meer, 23 mei van http://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/bouwen-en-wonen/feiten-en-cijfers-wonen/bijna-10000-
Gemiddelde huishoudensgrootte: Auteur onbekend, (datum onbekend), Huishoudens; grootte, samenstelling, positie in het huishouden, 23 mei 2011 van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37312&D1=30&D2=a&HD=080910-0003&HDR=T&STB=G1

[31] Kamer van Koophandel (2011), 23 mei via telefonisch gesprek met KvK. Zie Bijlage 7.

[32] Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van (2006), marketingcommunicatiestrategie, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

[33] Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van (2006), marketingcommunicatiestrategie, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

8.1.2 Voetnoten uit de Bijlagen

[34] Auteur onbekend (2006), 7S model McKinsey, 29 februari van http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html

[35] Citaat vanuit interne documenten(2009) en 29 februari 2011 van www.dappere-dodos.nl

[36] Citaat vanuit interne documenten (2009), 29 februari 2011

[37] Intern document (april 2010), van Procedure handboek JSCF, 16 maart 2011

[38] Intern document (2009), Aan de slag als vrijwilliger handboek JSCF, 16 maart 2011

[39] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff

[40] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff

[41] Auteur onbekend (2010), Aantal werklozen, seizoengecorrigeerd, 3 maart van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/nieuws/default.htm

[42] Auteur onbekend (2010),Bestedingen; consumptie huishoudens, 3 maart van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70076ned&LA=NL

[43] Auteur onbekend, (07-12-2009), Jaarboek onderwijs in cijfers 2009, 3 maart van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/onderwijs/publicaties/publicaties/archief/2009/2009-f162-pub.htm

[44] Auteur onbekend, (20-05-2011), ICT gebruik van huishoudens naar huishoudkenmerken, 4 maart van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71102ned&D1=3-4,11-17&D2=0-10&D3=a&HD=080424-1708&HDR=T&STB=G1,G2

[45] Auteur onbekend (2010), We are social; European Social media, 4 maart van www.slideshare.net

[46] Auteur onbekend, (datum onbekend), Koenders beperkt subsidies, 4 maart van http://www.goededoelenwereld.nl/nc/goede-doelen-wereld-nl/laatste-nieuws/nieuwsitem/nieuws/item/2009/april/artikel/koenders-beperkt-subsidies-hulporganisaties/ & Auteur onbekend, (24-03-2010), Modernisering en de gevolgen voor de toekomstige subsidieverlening, 4 maart van http://www.minbuza.nl/dsresource?objectid=buzabeheer:215357&type=org

[47] 28 maart van www.heppie.nl

[48] 28 maart van www.jijenjij.nl

[49] 28 maart van www.matchmentor.nl

[50] 28 maart van www.opkikker.nl

[51] 28 maart van www.villapardoes.nl

[52] 28 maart van www.cliniclowns.nl

[53] 28 maart van www.doeeenwens.nl

[54] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 106

[55] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 126

[56] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 203

[57] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 209

[58] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 220

[59] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 350

[60] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen, nummer 369

[61] Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen ,nummer 467

[62] Cornelissen, L. A. G. (2011), Uitleg Funderingschema, 24 maart 2011 van www.fontys.nl/portal jaar 4, afstuderen, afstuderen inhoud

[63] Cornelissen, L. A. G. (2011), Uitleg Funderingschema, 24 maart 2011 van www.fontys.nl/portal jaar 4, afstuderen, afstuderen inhoud

[64] Bosch, M. van den, Zweekhorst, P., (2009), Fundering van communicatie en organisatie, 3 maart van http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html

[65] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff

[66] Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff

[67] Koeleman, H. (2008), Interne communicatie als managementinstrument, Alphen aan den Rijn, Kluwer

[68] Interne document (2009), 25 mei 2011

[69] Vos, M., Schoemaker, H.(2007), Geïntegreerde communicatie, Amsterdam, Boom onderwijs

[70] Koeleman, H. (2008), Interne communicatie als managementinstrument, Alphen aan den Rijn, Kluwer

8.2 Literatuurlijst

In deze paragraaf worden alle boeken en artikelen op alfabetische volgorde, op de naam van de eerste auteur, weergegeven.

B

Beers, L. van, Nedeski, G. (2010), Internal Branding 2.0, Deventer, Kluwer

Bekkers, R.,Stam, B., Rooij, F. van & Meyaard R., Donateurs vertrouwen, Woerden, WWAV

Bergen, J. van (2010), Online fondsenwerving 2.0 via Internet, Rotterdam, Particulieren Zeekant J. en Krol J.

F

Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van (2006), Marketingcommunicatiestrategie, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

K

Koeleman, H. (2008), Interne communicatie als managementinstrument, Alphen aan den Rijn, Kluwer

M

Marcus, J. & Dam, M. van (2009), Organisatie en Management, Houten, Wolters Noordhoff

Michels, W. J. (2006), Communicatie handboek, Houten, Wolters Noordhoff BV.

Moratis, L. en Veen, M. van der, Basisboek MVO, Assen, van Gorcum

R

Riel, C. B. M. van (2008), Identiteit en Imago, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

Rooij, F. van en Buiting, M. (2010), What's New, Woerden, WWAV ism trendseminars

Ruler, B. van (2003), Strategisch Management van Communicatie, Deventer, Samsom

V

Vos, M., Schoemaker, H.(2007), Geïntegreerde communicatie, Amsterdam, Boom onderwijs

W

Wagenvoort, H., Theewen, V. A. L. M., Fondsenboek 2011, Den Haag, Vereniging van Fondsen