

VISIEPAPER MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES

De vijf drivers van transformatie



nieuwe
perspectieven



Inhoud

2	Inhoud
3	Voorwoord
4	driver DYNAMIEK maatschappelijke turbulentie
8	driver DOEL maatschappelijke relevantie
12	driver DUURZAAMHEID planet & people
16	driver DIGITAAL technologie
20	driver DONEREN OF INVESTEREN oprukkend ondernemerschap
26	Slotwoord
28	BDO Publieke Sector

6	 Mark Vermeulen , directeur Aidsfonds
10	 Ellen Tacoma , co-founder Stichting <i>Women on Wings</i>
14	 Karen Keeman , Manager Facilities <i>Rijksmuseum</i>
18	 Merel Heimens Visser , directeur-bestuurder <i>Hersenstichting</i>
23	 Ingrid van Ommeren , manager Finance en Wouter Eijelaar , adviseur Strategie & Innovatie bij <i>Nierstichting Nederland</i>

nieuwe inzichten nieuwe perspectieven

Onvoorziene dynamiek

Doelstellingen realiseren en daarbij het verschil maken. Dat is waar maatschappelijke organisaties op uit zijn. Vele van hen zijn de afgelopen jaren echter geconfronteerd met een dynamiek die niemand had voorzien. En vele zijn de uitdagingen die dat met zich meebracht aangegaan, om te kunnen blijven beantwoorden aan de maatschappelijke vraag. Transformatie is de opdracht, met vaak onverwachte, inspirerende resultaten.

En toen kwam corona (COVID-19). De pandemie dwong de maatschappij op velerlei manieren tot een halt. Ook maatschappelijke organisaties ondervinden daar nog altijd de gevolgen van. Het mondde uit in een digitale tussensprint. Praktisch gezien betekent het voor veel organisaties ook dat ze anders moesten gaan begroten. Meer flexibiliteit inbouwen, scenarioanalyses maken en kritischer kijken naar het aangaan van verplichtingen en investeringen. Aan de onderliggende opdracht verandert corona overigens weinig. Hoogstens heeft de versnelde digitalisering van de samenleving de urgentie om te veranderen nog verder vergroot. Het bewustzijn dat de manier waarop wij met de aarde omgaan moet veranderen en er een op meerdere fronten duurzamere samenleving nodig is, lijkt te zijn gegroeid.

Urgentie dus. Want optimaliseren van het bestaande is allang niet meer toereikend in wat de VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) World is gaan heten. Het gaat om echt transformeren: herijken van missie en strategie, flexibiliseren, wendbaar werken en het sluiten van allianties met ketenpartners. Van maatschappelijke organisaties wordt daarnaast verlangd dat ze zich sensitief betonen voor wat er zich afspeelt in hun omgeving. Er wordt, naast het realiseren van de eigen doelstellingen, verwacht dat ze een bijdrage leveren aan mogelijke oplossingen voor hardnekkige maatschappelijke vraagstukken.

De onrust die corona met zich mee heeft gebracht, heeft ook kansen gecreëerd voor maatschappelijke organisaties, door mee te surfen op nieuwe of versnelde maatschappelijke trends. Goede doelen als de Hersenstichting en Vogelbescherming hebben de pandemie als springplank kunnen gebruiken om hun maatschappelijke impact flink te vergroten. En hoewel de culturele sector bij uitstek geraakt is door de gevolgen van de coronamaatregelen ter bestrijding van de pandemie, heeft ze ook nieuw momentum gekregen doordat de maatschappelijke behoefte aan theater- en festivalbezoek onder delen van de bevolking flink lijkt te zijn toegenomen. De digitalisering is een kans gebleken, ook om andere doelgroepen te bereiken die doorgaans de weg naar culturele instellingen niet of minder makkelijk weten te vinden.

Ook de relaties tussen overheid, markt en samenleving zijn voortdurend in beweging. Door de verschuivingen in die relaties vervagen de grenzen tussen publiek, privaat en particulier. In dat proces ontstaan nieuwe organisatievormen, samenwerkingsverbanden en nieuwe verdienmodellen. BDO wil bijdragen aan vitale maatschappelijke organisaties. In onze ogen zijn ze onmisbaar als verbindende factor in de driehoek burgers - bedrijfsleven - overheid. De samenleving is veranderd en dat is duidelijk zichtbaar bij maatschappelijke organisaties. Zij zetten belangrijke stappen om vorm te geven aan de transformatie die nodig is om te kunnen blijven beantwoorden aan een veranderende maatschappelijke vraag.

We zien vijf belangrijke ontwikkelingen als de drivers (aanjagers) van die transformatie. In deze publicatie gaan we daar nader op in.

Wij wensen u veel leesplezier.

Job Terlingen
Voorzitter branchegroep MO van BDO
 www.linkedin.com/company/bdo-nederland



Job Terlingen



driver DYNAMIEK MAATSCHAPPELIJKE TURBULENTIE

We leven in een tijdperk van exponentieel groeiende mogelijkheden, maar ook van wegvallende zekerheden. En daarnaast van maatschappelijke ontwikkelingen die zich onontkoombaar aandienen.

Als de afgelopen jaren één ding hebben aangetoond, dan is het wel dat de snelheid van verandering alleen maar toeneemt. De wereldbevolking is in de afgelopen 100 jaar ongeveer vier keer verdubbeld en zal doorgroeien, met grote gevolgen.

We weten bijvoorbeeld dat tot 2050 de demografische druk – de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden in de samenleving – met name door de vergrijzing flink zal toenemen. Het aantal 20- tot 65-jarigen per 80-plusser zal dalen van 12 nu naar tussen de 4 en 7 in 2050. Dat blijft niet zonder gevolgen.

De migratie zal onder invloed van de groeiende vluchtelingenproblematiek - die op haar beurt weer wordt aangezwengeld door de voortgroeiende wereldbevolking - hoogstwaarschijnlijk toenemen. Dat kan een deel van de oplossing vormen voor de demografische vraagstukken die op ons afkomen, als Nederland er de komende jaren in slaagt de kansen te verzilveren die er liggen op het gebied van diversiteit. Niet alleen in het realiseren van een multiculturele, leeftijds- en genderneutrale samenleving, maar ook als het gaat om diversiteit in de boardroom. In het tonen van publiek leiderschap op dit gebied schuilt de komende decennia een belangrijke opdracht voor maatschappelijke organisaties. Tijdens een gesprek met Mark Vermeulen, directeur Aidsfonds (zie pag. 6) kwam dit duidelijk naar voren.

Individualisering

Dan is er de verandering in de structuur van de maatschappij. De identiteiten die het van oudsher verzuilde maatschappelijke Nederlandse landschap bepaalden zijn verwaterd en individualisering is ervoor in de plaats gekomen.

Burgers participeren niet meer in de samenleving op basis van "nestgeur", maar op basis van de vraag of ze "er wat aan hebben". Bijgevolg is ook de loyaliteit aan maatschappelijke organisaties en doelen minder geworden. Zo neemt het aantal actieve vrijwilligers actief in Nederland jaar over jaar langzaam af.

Daarnaast is er – versterkt door de maatschappelijke impact van de coronapandemie - sprake van toenemende polarisatie en maatschappelijke onrust. Grootschalig maatschappelijk protest concentreert zich rond zaken als klimaat, sociale ongelijkheid, discriminatie en het pandemie-beleid. Onderliggend wordt dit aangezwengeld door iets anders: het sociaal contract tussen burgers, bedrijfsleven en overheid – de basis voor de legitimiteit van het gezag van de overheid – staat in toenemende mate onder druk. Dit is terug te voeren op een overheid die steeds minder de antwoorden heeft op collectieve vraagstukken, maar ook op burgers die – met name via social media – alsmaar mondiger zijn geworden en de betekenisgeving over de wereld om zich heen meer en meer zelf voor hun rekening wensen te nemen.

Herijken verdienenmodel

Het veld waarin maatschappelijke waarde wordt gecreëerd is enorm in beweging gekomen. Het fenomeen sociaal ondernemerschap heeft opgang gemaakt, evenals burgers die coöperatief van onderaf in actie zijn gekomen. Maatschappelijke organisaties zijn daardoor meer en meer in contact gekomen met de turbulentie van de markt. En dat betekent dat ze in toenemende mate moeten nadenken over het herijken van hun verdienenmodel en over de meerwaarde die ze genereren voor hun stakeholders.

'Het veld waarin maatschappelijke waarde wordt gecreëerd is enorm in beweging'

MARK VERMEULEN*directeur Aidsfonds*

‘WE ZIJN ONZE ROL AAN HET VERANDEREN’

Van een dodelijke infectieziekte is hiv een beheersbare chronische conditie geworden waar je met gebruik van medicijnen gezond oud mee kunt worden. Dat is mede te danken aan de gelden die *Aidsfonds* door de jaren heen heeft opgehaald. Een opzienbarend succes, maar het zette de organisatie ook voor een existentieel vraagstuk. ‘We zijn een breder verhaal gaan vertellen.’

De bestrijding van aids is één van de grootste successen in de wereldwijde geschiedenis van de gezondheidszorg.

Zo’n veertig jaar geleden waren er de eerste berichten over een nieuwe dodelijke ziekte; rond het jaar 2000 waren er wereldwijd zo’n 200.000 mensen onder behandeling en nu – ruim twintig jaar later – zijn er dat 26 miljoen. Mensen met hiv die vroeger een wisse dood wachtte, kunnen met hiv-remmers gezond oud worden en dragen het virus als ze in behandeling zijn niet over.

Directeur Mark Vermeulen van *Aidsfonds* leeft zelf met hiv en is enthousiast over deze ontwikkeling. ‘Maar, ondanks die successen eiste aids vorig jaar wereldwijd nog altijd zo’n 700.000 slachtoffers en per jaar komen er nog altijd zo’n 1,7 miljoen nieuwe hiv-infecties bij.’

Breder verhaal

De strijd is dus niet gestreden, wil hij maar zeggen. Maar de betekenis van hiv en aids is afgenomen,

zeker nu de hele wereld al een paar jaar bezig is met dat andere virus, weet ook Vermeulen.

‘Aids is nog meer een ziekte van ongelijkheid geworden. In rijke landen waar goede zorgsystemen functioneren, zoals Nederland, kan iemand met hiv een normale levensverwachting hebben. Maar in de meeste landen is dat nog lang niet zo.’ Al jaren geleden heeft *Aidsfonds* om die reden een flink deel van

‘Aids is een ziekte van ongelijkheid geworden’

zijn aandacht verlegd van ons land naar de rest van de wereld. Naar Afrika bijvoorbeeld. Maar ook naar Rusland, waar aids nog altijd veel slachtoffers eist, maar waar voorlichting en medicatie de doelgroep niet bereiken omdat voorlichting aan homomannen strafbaar is gesteld.

‘Het betekende ook dat we een breder verhaal moesten gaan vertellen’, vertelt Vermeulen. ‘We hebben in tientallen jaren een internationaal apparaat gecreëerd voor hiv. Daarmee hebben we grote successen behaald, maar het doel was nooit dat apparaat. Het uiteindelijke doel is dat mensen

overal in de wereld toegang hebben tot goede gezondheidszorg en dat we dat juist voor de meest kwetsbaren op orde krijgen.’

Werken aan die internationale ongelijkheid werd de nieuwe doelstelling voor *Aidsfonds*, evenals de inclusieve boodschap dat de organisatie haar werk doet uit liefde voor al het liefhebben, ongeacht afkomst, gender of seksuele preferenties. ‘Zijn wie je wil zijn, dat raakt mensen in de kern.’

Nieuwe rol

De nieuwe, bredere boodschap lijkt aan te slaan. *Aidsfonds* is de afgelopen jaren ondanks het veranderde beeld van hiv en aids, financieel gegroeid en heeft nu een jaaromzet van zo’n 50 miljoen euro. ‘De samenstelling van onze inkomstenstromen is de afgelopen jaren mee veranderd met onze strategie’, vertelt Vermeulen. ‘Zo krijgen we tegenwoordig een belangrijk deel van onze financiering van het ministerie van Buitenlandse Zaken; vijftien jaar geleden was dat nog nul.’

‘Juist in dergelijke internationale projecten zijn we onze rol aan het wijzigen’, vertelt Vermeulen.

‘Een door ons in Nederland bedacht project komen brengen is niet meer van deze tijd. We zoeken juist samenwerking op boardniveau, met lokale partners die meebeslissen over de koers en de financiën. Dat betekent een andere manier van werken met andere risico’s. Maar wij denken dat het de weg vooruit is. Desnoods met een kleinere organisatie.’

Samenwerking

Met eenzelfde blik kijkt Vermeulen naar de hele goededoelensector. ‘Als ik her en der naar de Raden van Toezicht kijk, dan is dat nog heel erg Nederlands allemaal. Wij zijn ermee bezig, maar ik denk dat daar in de hele NGO-wereld nog een belangrijke opdracht ligt.’

Het zou de weg kunnen plaveien naar meer samenwerking, denkt hij. ‘De ongelijkheid waar wij tegen strijden, raakt aan het werk van zo’n beetje al die andere organisaties. Ik hoop dat we de komende tien jaar vaker over onze eigen schaduw heen durven stappen.’





driver **DOEL**

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Maatschappelijke organisaties vervullen een bijzondere rol in de maatschappij. Ze zijn op de eerste plaats gericht op de realisatie van hun maatschappelijke doelstellingen. Dit geeft hen bestaansrecht en vormt hun identiteit als organisatie. Om die reden is de vraag relevant: 'sluiten onze doelstellingen nog wel aan bij de maatschappelijke realiteit van nu?'.

Helderheid over het doel van de organisatie is altijd van belang. In tijden van turbulentie meer dan ooit. Het goed formuleren van de missie geeft een organisatie richting en inspiratie. Het draagt bij aan de focus van zowel individuele medewerkers als de organisatie als geheel op de doelstelling: *'Stick to your plan'*. Het verhaal van Ellen Tacoma, co-founder van Women on Wings (zie pag. 10), is hiervan een inspirerend voorbeeld.

Belangrijk bij het realiseren van de missie is het besteden van voldoende aandacht aan de governance van de organisatie. Dit wordt vaak onderschat. De juiste governance, met daarin de juiste stakeholders vertegenwoordigd, kan enorm veel betekenen voor het dichterbij brengen van de doelstellingen. Evengoed kan een verwaarloosde governance de vooruitgang juist frustreren. Evalueren of de governancestructuur en -samenstelling nog altijd de organisatie-doelstelling dienen, wordt niet voor niets ook voorgeschreven in diverse governance codes.

Risicomanagement

Een ander belangrijk aandachtspunt is risicomanagement. Risicomanagement helpt bij het realiseren van doelen, doordat het inspeelt op toekomstige ongewenste gebeurtenissen (risico's). Nu maatschappelijke organisaties in toenemende mate samenwerking zoeken met andere gremia in de samenleving, heeft dat ook consequenties voor hun risicoprofiel. Daar dient men zich bewust van te zijn en indien nodig moet men er maatregelen op nemen.

Het heeft ook consequenties voor de manier waarop medewerkers geacht worden te werken. Een meer commerciële werkwijze binnen maatschappelijke organisaties vraagt op veel plaatsen om aandacht voor de organisatiecultuur. Want de manier waarop mensen elkaar in gedrag sturen (soft controls) dient de harde kant van de bedrijfsvoering te ondersteunen.

Solidariteit

De financiële bedrijfsvoering is van groot belang. Maar als een verdienmodel primair wordt ingericht op opbrengstmaximalisatie, bestaat het gevaar dat de maatschappelijke functie van de organisatie onvoldoende in het oog wordt gehouden. Een andere overweging, met name voor branche- en belangenorganisaties, is voldoende oog houden voor solidariteit. Bij veel belangenbehartigers gaat de dienstverlening tegenwoordig gepaard met betalen voor gebruik (in plaats van lidmaatschap = recht op alles). Dat betekent dat bepaalde diensten niet voor alle leden beschikbaar zijn en dat druist in tegen de oorspronkelijke aard en doel van die verenigingen.

'Het goed formuleren van de missie geeft een organisatie richting en inspiratie.'

ELLEN TACOMA*co-founder Stichting Women on Wings*

‘STEL EEN DOEL WAAR JE NERVEUS VAN WORDT’

Het belang van doelen stellen is voor iedere ondernemer en bestuurder evident. Maar durf je het doel zó scherp te stellen dat je er misschien zelfs een tikje nerveus van wordt? ‘Je wilt de balans vinden tussen licht krankzinnig en niet helemaal onrealistisch’, zegt Ellen Tacoma, co-founder van de Stichting *Women on Wings*.

Durga Yadav werd als vroeg uitgehuwelijkte Indiase plattelandsvrouw al jong moeder. Economisch afhankelijk, in een situatie van armoede kwam ze in aanraking met een vrouwencorporatie (Sadhna) die haar werk verschaft. Ze was er goed in. Na een aantal jaar werd Durga de coördinator in het dorp, waar zij het werk verdeelde onder de vrouwen. Inmiddels heeft ze twee dochters, die allebei niet zijn uitgehuwelijkt. De oudste (begin twintig) wordt registeraccountant, de jongste studeert medicijnen. Durga zelf is haar eigen winkeltje begonnen en woont nu met haar gezin in een stenen huis met extra verdieping. ‘Dát is nou de blijvende verandering’, zegt Ellen Tacoma van Stichting *Women on Wings*. ‘Die mensen gaan nooit meer terug naar de situatie zoals die was.’

Logistieke nachtmerrie

Eén miljoen banen voor vrouwen op het platteland van India. Met dat concrete doel voor ogen richtten Ellen Tacoma en Maria van der Heijden in 2007 hun stichting op. Anno 2020 is

dat doel nog steeds de stralende stip aan de horizon. ‘Dus wie zich aansluit bij *Women on Wings*, doet mee voor dat miljoen’, benadrukt Tacoma. Afkomstig uit het bedrijfsleven, begrepen Tacoma en Van der Heijden bij de oprichting – waartoe ze besloten na een gezamenlijke reis door India – hoe belangrijk het is om concrete doelen te stellen. ‘We zagen dat de sociaal ondernemers waarmee wij in aanraking kwamen, er bewust voor kozen om vrouwen op het platteland werk te verschaffen, met iets dat ze thuis, of dicht bij huis, konden maken, zoals kleding of kussens.’

Maar, zo ontdekten ze, dat uitgestrekte Indiase platteland was ook een logistieke nachtmerrie. ‘Bovendien is het voor een sociaal onderneming in India heel moeilijk om goed personeel te vinden dat de business kan helpen groeien.’

Zin aller zinnen

Het speelde allemaal een rol bij het formuleren van de doelstelling. Tacoma: ‘Eerst riepen we in ons enthousiasme: we gaan voor tien miljoen vrouwen zorgen dat ze een inkomen kunnen genereren! Maar je moet wel een evenwicht zien te vinden tussen ambitie en realisme. En zo kwamen we uit op die één miljoen en hebben we de “zin aller zinnen” geformuleerd, die nog steeds staat als een huis: één miljoen banen (co)creëren voor vrouwen op het Indiase platteland.’

Gaandeweg waren er volop redenen om van die doelstelling af te wijken, vertelt Tacoma.

‘In het begin waren we niet goed in *fundraisen*. Op een gegeven moment kwamen we via via in contact met iemand die ons wees op een post-tsunami project elders in Azië, waarvoor veel geld beschikbaar was. Dan is de verleiding

‘Qua investeringen zitten we nu op ongeveer dertig euro per nieuwe baan’



groot, maar we hebben er toch ‘nee’ op gezegd, want het gaat ons om werkgelegenheid voor vrouwen op het Indiase platteland. Daar komt onze intrinsieke motivatie vandaan, daar kunnen we van meerwaarde zijn. Uiteindelijk, zo’n drie jaar na de oprichting, kwamen de grote namen alsnog.’

Volume

Scherpe doelen stellen betekent ook duidelijk keuzes maken in het uitgeven van geld. ‘We wilden ondernemers aan ons binden met een bepaald volume. Want het doel is groei. Niet zozeer in geld, maar in vrouwen aan het werk. En dat betekent dat een ondernemer met wie we samenwerken een product moet hebben dat relevant is.’ Als aan dergelijke voorwaarden is voldaan, blijkt de methode van *Women on Wings* zeer efficiënt. ‘Qua investeringen zitten we nu op ongeveer dertig euro per nieuwe baan. Daarmee is een gezin voor de rest van het leven uit de armoede en daar heeft het dorp ook wat aan. Je kan er de armoedespiraal definitief mee doorbreken.’



driver DUURZAAMHEID PLANET & PEOPLE

In 2015 zijn door de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals (SDG's) vastgesteld als de mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030. Deze Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, zoals ze in het Nederlands heten, vervangen de Millenniumdoelstellingen, die per 2015 kwamen te vervallen.

Het loont voor maatschappelijke organisaties om – voor zover dat nog niet is gebeurd – hun doelstellingen te toetsen aan deze *Sustainable Development Goals*. Ze moeten antwoord kunnen geven op de vraag wat hun bijdrage is aan die doelen. Belangrijk is om na te gaan welke SDG's bij de organisatie passen. Zodanig dat het werken eraan geloofwaardig en substantieel is, verder gaat dan *window dressing* en eventueel zelfs de maatschappelijk/zakelijke toekomst van de organisatie verder kan brengen.

Bij het bepalen welke doelen relevant zijn voor de eigen organisatie, is samenwerking met de belangrijkste stakeholders van belang. Hen betrokken houden bij de missie is een essentiële voorwaarde. Voor maatschappelijke organisaties is een duurzame kijk op de bedrijfsvoering niet meer weg te denken. De maatschappij verwacht van hen dat ze een proactieve rol spelen in het toepassen en propageren van duurzame werkwijzen. Zo dragen ze bij aan een wereld waarin eerst wordt gezorgd voor een gezonde planeet, dan aandacht wordt gegeven aan de mens en vervolgens aan de economie.

Dat vraagt een innovatieve kijk op die duurzame toekomst en het vermogen om slim aan te haken in de maatschappelijke netwerken die deze toekomst dichterbij brengen. Dat kunnen hele andere partners zijn dan de traditionele partijen waar nu waar nu mee wordt samengewerkt.

Integrated reporting

Van toenemend belang is ook de manier waarop organisaties rapporteren. Maatschappelijke organisaties moeten bij uitstek niet alleen verantwoording afleggen op financieel beleid, maar juist ook op niet-financiële waardecreatie. Dergelijk *integrated reporting* is momenteel misschien wel de grootste uitdaging.

Het rapporteren op maatschappelijke waarden staat nog in de kinderschoenen, maar wordt in hoog tempo belangrijker. Zo maakte de Europese Unie haar *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) bekend. Een plicht voor alle grote bedrijven om te rapporteren op hun prestaties met betrekking tot duurzaamheid. Zowel met betrekking tot hun eigen interne bedrijfsvoering als tot hun maatschappelijke impact via de business performance. Op termijn zullen ook kleinere organisaties hiermee te maken gaan krijgen.

Doelrealisatie

Steeds meer stakeholders; overheden maar in toenemende mate ook investeerders, willen niet alleen zien hoe een organisatie er financieel voorstaat, maar wat die organisatie voor elkaar heeft gekregen op het gebied van doelrealisatie. En dat dan niet alleen in de vorm van een klakkeloze opsomming van droge feiten, maar juist ook meetbare en vergelijkbare getuigenissen van maatschappelijke impact. Voor maatschappelijke organisaties op zoek naar nieuwe financieringsbronnen, is deze ontwikkeling van groot belang. Ze biedt hen de kans om op basis van hun maatschappelijke agenda de zoektocht naar investeerders of grote donateurs te professionaliseren.

Tot slot is er de ontwikkeling waarbinnen wordt gepoogd tot een waardering te komen van de bijdrage die de natuur levert aan de economie. Het nieuwe internationale System of Environmental Economic Accounting – Ecosystem Accounting (SEEA EA) is een raamwerk van meetmethoden dat "diensten" van de natuur in kaart brengt en zo kan aantonen hoe belangrijk natuurlijke hulpbronnen zijn voor de economische welvaart van een land of regio. Dat kan uiteindelijk meer draagvlak voor natuurbescherming en een duurzamere omgang met natuurlijke hulpbronnen brengen.

'Voor maatschappelijke organisaties is een duurzame kijk op de bedrijfsvoering niet meer weg te denken'

KAREN KEEMAN*Manager Facilities Rijksmuseum*

‘WAT WIJ LEREN, DAAR IS DE HELE SECTOR BIJ GEBAAAT’

Sinds 2017 legt het *Rijksmuseum* zichzelf systematisch langs de duurzame meetlat, met als doel een van de duurzaamste musea ter wereld te worden. De leiding over die operatie ligt bij Karen Keeman, Manager Facilities. ‘Wat wij doen met onze bewaarcondities, wordt wereldwijd gevolgd.’

Kijk, in de kern zijn wij natuurlijk hartstikke duurzaam. We bewaren onze spullen tot in de eeuwigheid’, vertelt Karen Keeman, Manager Facilities bij het *Rijksmuseum*. ‘Maar de vraag moet zijn: Hoe bewaar je cultureel erfgoed op een verstandige manier? Rond 2017 kwam de directie bij haar met de vraag: ‘Wat doen wij eigenlijk aan duurzaamheid?’ ‘Bij volle bewustzijn was dat nog niet veel’, vertelt Keeman. ‘Maar we hebben toen besloten een nulmeting te doen.’ En wat bleek: volgens de BREEAM-methode voor het bepalen van de duurzaamheidsprestaties van gebouwen, bleek het *Rijksmuseum* tijdens een nulmeting al meteen in aanmerking te komen voor twee sterren. Andere musea bleken echter ook zomaar drie sterren te behalen; zo moeilijk was dat dus niet. Keeman: ‘Ik dacht – zo ben ik dan ook wel weer – dan kunnen wij er vier.’

Verbouwing

De ambitie om “een van de meest duurzame musea ter wereld” te worden kreeg vorm in een milieubeleidsplan. Het voorwerk was al gedaan met de enorme verbouwing, die in 2013 zijn voltooiing vond. ‘Het is natuurlijk een pand uit 1885; een monument. Daar mochten uit

esthetische overwegingen geen zonnepanelen op en al dat prachtige glas in lood kun je ook niet gaan vervangen door HR ++ glas. Maar evengoed kan je heel veel.’

Een belangrijke doelstelling is het jaarlijks terugbrengen van het energiegebruik van het museum met twee procent. ‘Sinds de verbouwing wordt ons hoofdgebouw verwarmd en gekoeld met behulp van een Warmte Koude Opslag (WKO)-installatie. We hadden warmte over, die we affakkelden. Zonde. We hebben toen ons atelier-gebouw en het aanpalende kantoor aan het hoofdgebouw laten koppelen, waardoor ze ook aangesloten werden op de WKO-installatie. Dat leverde enorm veel BREEAM-punten op. Het energie-verbruik van het ateliergebouw ging met bijna 100 procent omlaag.’

Bewaarcondities

En het ging verder dan het gebouw. Keeman: ‘We zijn naar onze tentoonstellingen gaan kijken,

met vaak unieke bouwsels, waar veel materiaal in ging, dat na een aantal maanden werd afgebroken en in een container gegooid. Vanuit de circulaire gedachte hebben we een soort legowanden ontwikkeld, die na afbraak weer

kunnen worden hergebruikt. En ook: wat niet herbruikbaar is weggeven. Zo hebben we enige tijd geleden een yogaschool verblijd met een partij tapijten.’ Vervolgens de museumwinkel. ‘Daar vroegen we ons af: willen we spullen van de andere kant van de wereld? Wat voor eisen stellen we aan de productie? En vooral: hoe wordt het verpakt?’ Alle leveranciers werden kritisch onderzocht en indien nodig

werd het gesprek aangegaan.

‘Met enkele vaste leveranciers levert dat stevige gesprekken op. We hebben nog niemand opgezegd, maar dat zit eraan te komen.’ Verder werd er geëxperimenteerd met de bewaarcondities. Temperatuur en luchtvochtigheid zijn van levensbelang in een museum. Maar bij gesloten deuren bleek het prima mogelijk om ‘s nachts de klimaatinstallatie deels uit te zetten.

**‘In de kern zijn
wij natuurlijk
hartstikke
duurzaam. We
bewaren onze
spullen tot in
de eeuwigheid’**



‘Het mag iets meer fluctueren, als het maar niet schoksgewijs is’, vertelt Karen Keeman. ‘Heel simpel eigenlijk, maar het scheelt behoorlijk en wat wij daarmee doen wordt wereldwijd gevolgd.’

Tot slot: het aantal vliegbewegingen werd in enkele jaren teruggebracht met meer dan 50 procent, buiten het effect van de coronapandemie.

Speelse wedstrijd

Dit jaar behaalde het *Rijks* BREEAM 5 – de hoogst mogelijke score. Reden voor trots. ‘Maar’, moet haar van het hart, ‘krom is natuurlijk dat je als museum een topjaar wilt, met 2,4 miljoen bezoekers, zoals in 2019. Veel van die bezoekers komen naar Amsterdam per vliegtuig. Dat is een realiteit waar we niet omheen kunnen.’ Het neemt niet weg dat de duurzame missie voor Keeman een “speelse wedstrijd” is geworden. ‘Die wil ik wel winnen, maar we delen alles. Wij zijn groot; hebben veel mensen, kennis en kunde. Dus wat wij leren, daar is de hele sector bij gebaat.’



driver DIGITAAL TECHNOLOGIE

Als de coronapandemie al vooruitgang heeft teweeggebracht, dan is dat de maatschappijbrede versnelling van de digitale agenda geweest. Een agenda die voor maatschappelijke organisaties van onveranderd belang is.

Zo publiceerde de Europese Unie onlangs *De Europese Verklaring over de Digitale Rechten en Principes voor het Digitale Decennium*. Een zeven pagina's tellend document waarin wordt omschreven hoe de digitale revolutie zal moeten leiden tot verhoging van de kwaliteit van leven voor burgers. Privacy speelt daarin een grote rol. Bescherming van persoonsgegevens blijft een belangrijk issue voor maatschappelijke organisaties; zeker als het gaat om hun reputatie.

Vaststaat: de digitalisering ontwikkelt zich razend-snel. Stilstaan is geen optie, zo blijkt ook uit de Toekomstverkenning Digitalisering 2030 die de overheid in april 2021 liet publiceren. Het is voor maatschappelijke organisaties zonder uitzondering van belang om een digitale strategie te formuleren en daar vervolgens gericht in te investeren. De "Ommetje-app" van de *Hersenstichting* is hier een mooi voorbeeld van (zie pag. 18). Voor de *Hersenstichting* heeft de app hoe dan ook uitgepakt als een grote sprong voorwaarts.

Digitale transformatie

Het maakt ook de vraag relevant wat het gewenste organisatiemodel is en of de huidige organisatie daar nog afdoende bij aansluit. Wat doen we over vijf jaar nog wel en wat niet meer? Welke functies gaat de organisatie dan nodig hebben, welke functies zijn niet meer nodig? En hebben we de juiste mensen in huis om die ontwikkeling te kunnen voltrekken?

Maar de digitale transformatie omvat veel meer. Bijvoorbeeld het gebruik van *big data* om te achterhalen welke maatschappelijke issues van belang zijn en daarop in te kunnen spelen. Of het creëren van online ervaringen die de interesse in het "fysieke" aanbod enorm kunnen vergroten.

En wat te denken van de opkomst van Artificial Intelligence. Chatbots nemen steeds meer basale communicatietaken over en kennis kan in toenemende mate via algoritmes worden verschaft. De digitale transformatie zorgt ervoor dat ook steeds meer "geschoolde" functies overbodig aan het worden zijn. Beroepen als bibliothecaris en archivaris verdwijnen, maar ook de eenvoudige werkzaamheden van juristen en fiscalisten worden in toenemende mate digitaal opgelost. Gewenst of niet: digitaal is de toekomst.

Communitygevoel

Tien jaar na nu zullen maatschappelijke organisaties hun online *presence* enorm hebben uitgebouwd. En ze zullen in staat zijn om die *presence* te gebruiken ten behoeve van de emotionele betrokkenheid van hun leden/donateurs/bezoekers. Ze zullen hun doelgroep(en) kennen als nooit tevoren en er steeds meer mee samenwerken; communitygevoel creëren in plaats van ledentrouw. Afrekenen gebeurt online, met een paar swipes en een code. NGO's zullen hun projecten laten "spreken" en ze op een aantrekkelijke wijze inzichtelijk maken. Culturele instellingen bedenken hun programmering in interactie met hun potentiële bezoekers en ledenorganisaties helpen hun leden met het opzetten van een (online) crowdfundingactie.

Een inspirerende visie. Maar die betekent onder de motorkap een revolutie op het gebied van bedrijfsmatig werken en digitalisering. Zonder digitale transformatie zal ze niet gerealiseerd kunnen worden. Organisaties die relevant willen blijven, moeten in staat zijn om hun leden/klanten/donateurs een gebruikersvriendelijke, servicegerichte, mobiele en plaatsonafhankelijke digitale ervaring te bieden, van contact tot en met betaling en daarna.

**'Gewenst of niet:
digitaal is de
toekomst'**

MEREL HEIMENS VISSER*Directeur-bestuurder Hersenstichting*

‘ER IS EEN CULTUUR-OMSLAG TOT STAND GEKOMEN’

Er was zeker sprake van geluk, maar ook van wijsheid toen de Ommetje-app Nederland veroverde. Voor de *Hersenstichting* heeft de app hoe dan ook uitgepakt als een grote sprong voorwaarts, vertelt Merel Heimens Visser. ‘We komen nu tot impactgerichte samenwerking.’

Begin 2019 – ze was er net directeur geworden – zat Merel Heimens Visser haar eerste vergadering voor bij de *Hersenstichting*. ‘Ze dachten toen na over een evenement waarmee we een verjonging van ons donateursbestand konden aanzwengelen.’ De gemiddelde donateur van de Hersenstichting was zo’n 70 jaar oud en aansluiting zoeken bij de doelgroep onder de zestig was om vele redenen – maatschappelijke impact, financiële mogelijkheden – gewenst. Een projectmanager kreeg de vrije hand om een innovatief concept te verzinnen. ‘De gedachte om mensen in beweging te brengen was er al. Nederland is immers wereldkampioen zitten; echt slecht voor je brein. Alleen hoe, dat wisten we nog niet.’

Andere boeg

Een ingevlogen creatief ondernemer kwam met het idee van een wandel-app. Mensen op een speelse manier – niet één keer, maar dagelijks – aanzetten tot een ommetje. ‘Hersenprofessor’ Erik Scherder kreeg een rol en de naam diende zich aan: ‘Ommetje-app’. Deze zou betaald worden aangeboden aan organisaties, die hem konden gebruiken om hun mensen de gewoonte aan te leren elke dag te wandelen. Pilots werden gestart; aan het verdienmodel gesleuteld.

Vervolgens – begin 2020 – maakte corona zijn intrede in het land. ‘Toen moesten we even schakelen’, vertelt Heimens Visser. ‘We wilden een gebaar maken. Bewegen is goed voor je immuunsysteem en hersenen; het draagt bij aan een betere weerstand. Daarom besloten we de betaalde variant los te laten en hem gratis aan te bieden aan heel Nederland.’ Het zat mee. Op de veelbekeken persconferenties beaamde premier Rutte enkele malen dat naar school of werk gaan helaas niet meer mocht, ‘maar een ommetje maken mag nog wel’.

Vanaf dat moment ging het hard’, vertelt Heimens Visser. ‘Nog in 2020 hadden we enkele honderdduizenden gebruikers. En ondertussen is de app bijna anderhalf miljoen keer gedownload. Aantallen die we nooit hadden verwacht.’

Om ook inkomsten te genereren besloot de *Hersenstichting* na de lockdown alsnog organisaties te benaderen om een abonnement af te

nemen. ‘Dat deden we zonder marketingbudget, gewoon binnen de app.’ Maar liefst elfhonderd bedrijven gingen erop in. En toen de huis-aan-huiscollecte door corona niet door kon gaan,

maakten veel particuliere lopers in de app een digitale collectebus aan; nog meer inkomsten. Met het succes kwam echter ook de operationele uitdaging; de traffic was veel hoger dan verwacht. ‘We hebben keihard moeten werken aan capaciteitsuitbreiding’, vertelt Heimens Visser. ‘En dat was af en toe best spannend. Het betrof niet alleen de app; ook ons marketing automation-systeem voldeed niet meer en met de overgang naar een nieuw systeem zijn

we nu *nóg* bezig. Ingewikkeld, duur, lastig en veel eerder dan gepland. Maar het heeft ons ook digitaal volwassener gemaakt.’

Cultuuromslag

Al bij al is de Ommetje-app voor de *Hersenstichting* een flinke sprong vooruit gebleken. Heimens Visser: ‘We hebben er een enorme impact mee gemaakt: twee miljard gewandelde

minuten die staan voor bijna 14.500 gewonnen levensjaren. En qua inkomsten zijn we ergens tussen de 10 en 20 procent gegroeid.’ De oorspronkelijke doelstelling van verjonging van het donateursbestand werd bereikt en de gegroeide naamsbekendheid levert nu nog z’n vruchten af. ‘Laatst nog belde de Rabo Charity Desk om ons te wijzen op een zakenman die enkele miljoenen wilde doneren aan een goed doel. Dat geld hebben we gekregen. Niet alleen door Ommetje natuurlijk, maar de gegroeide bekendheid helpt wel.’

Het meest verheugd is Merel Heimens Visser misschien wel met een interne ontwikkeling. ‘In de maalstroom van het succes is er een cultuuromslag tot stand gekomen. De samenwerking tussen onze fondsenwerfers en onze inhoudelijke mensen is veel hechter nu. Het besef is gegroeid dat de een niet zonder de ander kan, waardoor we nu veel meer impactgericht tot samenwerking komen. Dank zij de app hebben we de weg vooruit weten te vinden.’





driver DONEREN OF INVESTEREN OPRUKKEND ONDERNEMERSCHAP

Inkomsten werden de afgelopen decennia voor veel maatschappelijke organisaties minder vanzelfsprekend. De loyaliteit van leden en donateurs kalfde af en meer en meer dienden ze hun bestaansrecht te bewijzen, niet zozeer door hun *commitment* aan de goede zaak, maar door daadwerkelijk meerwaarde te tonen voor hun stakeholders of door aantoonbare resultaten te laten zien.

De tijd waarin ongelabelde overheidsfinanciering volop beschikbaar was, is voorbij. Subsidies gaan veelal op projectbasis, in plaats van financiering van de organisatie als geheel. Dit maakt de financiering van de *overhead* voor veel organisaties een uitdaging.

Zodoende is er aan het oude inkomstenmodel geknabbeld. Maatschappelijke organisaties hebben zich moeten bekwamen in het vroegtijdig signaleren van maatschappelijke trends die nieuwe kansen herbergen. En in het ontwikkelen van nieuwe, duurzame businessmodellen waarin gewerkt wordt aan impact op maatschappelijke issues. Innovatie dus. Dat kan in dit verband overigens ook betekenen: samenwerking met nieuwe partners in coalities die gezamenlijk een aanmerkelijk grotere maatschappelijke impact kunnen genereren. En zo is er al geruime tijd een ontwikkeling waarneembaar, waarbij fondsen en goede doelen een andere interpretatie geven aan filantropie.

Impact-investing

Behalve donaties kunnen maatschappelijke organisaties ook andere financiële instrumenten inzetten om doelstellingen te bereiken. Het is bijvoorbeeld mogelijk om te investeren in initiatieven, of leningen te verstrekken aan organisaties

in plaats van te doneren. Dit wordt ook wel *impact-investing* genoemd en het genereert potentieel een dubbel rendement: zowel financieel als qua impact voor een betere wereld.

Het betekent doorgaans een meer gelijkwaardige relatie tussen gever en ontvanger. Er wordt geïnvesteerd in ambitieuze ondernemers en duurzame initiatieven. Er zijn legio projecten waar "de markt" deze te risicovol vindt, maar een (aanvullende) investering of garantstelling van een maatschappelijke organisatie kan zorgen dat ze toch doorgang kunnen vinden. En die lening of garantie kan soms als een hefboom werken naar andere partijen, waardoor er meer kapitaal in het project kan worden gestoken en de kracht van de markt optimaal wordt benut.

Donatiegeld

Investeren kan een veel hogere effectiviteit hebben dan doneren of subsidiëren. Gelden kunnen meerdere malen ten gunste van de doelstelling worden ingezet en bijdragen aan duurzame businessmodellen. Toch is investeren zeker niet in alle gevallen de optimale oplossing. Bijvoorbeeld in de fase van de ontwikkeling van een product, het uitwerken van een duurzame businesscase of het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek is er vaak behoefte aan (veel) donatiegeld.

'Investeren kan een veel hogere effectiviteit hebben dan doneren of subsidiëren'

‘Veel maatschappelijke organisaties zien een traject voor zich van voortdurende verandering’

Bij sommige projecten bestaat de kans dat, bijvoorbeeld als de praktische toepasbaarheid van de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek erg succesvol is, deze verkocht kunnen worden aan commerciële partijen, dan wel dat er veel geld verdiend kan worden met de exploitatie. In deze gevallen is het bijvoorbeeld ook mogelijk om te werken met bijvoorbeeld leningen die omgezet kunnen worden in een donatie, of donaties die kunnen worden terugbetaald als een project succesvol is. Ingrid van Ommeren en Wouter Eijgelaar van de *Nierstichting* vertellen in het interview op (pag. 23 e.v.) over hoe zij dit aangepakt hebben.

Mentale omslag
Ondernemerschap rukt dus op in het maatschappelijke veld, terwijl het aloude doneren meer en meer vervangen zal worden door zaken als *crowdfunding* op kleine- en *sustainable investing* op grotere schaal. Dat betekent doorgaans ook een verschuiving in het risicoprofiel. In de commerciële arena huizen nieuwe risico's voor de bedrijfsvoering, wordt er fiscaal vaak onder een ander regime gewerkt en kan het zijn dat de organisatie zich op gebieden begeeft waarvoor ze de vereiste professionaliteit nog mist. Gebieden waar ontwikkelingskansen liggen dus, maar waar ook zicht moet zijn op de nieuwe risico's.

De daadkracht die in die nieuwe arena gevraagd wordt, is traditioneel niet iets waar maatschappelijke organisaties om bekend staan. Van oudsher horen ze geld te verdienen altijd secundair te maken aan het bewerkstelligen van maatschappelijke impact. En dat laatste is vaak vooral een kwestie van (de juiste) intenties. Echter, financiële duurzaamheid is een voorwaarde voor overleving.

Het betekent op veel plaatsen een mentale omslag richting het besef dat met commercieel denken niets mis is, mits daarmee de oorspronkelijke missie – maatschappelijke impact – wordt versterkt. Daadkracht dus; juist ook in commerciële en innovatieve zin. En dat betekent voor veel maatschappelijke organisaties dat er een traject voor hen ligt van voortdurende verandering.

INGRID VAN OMMEREN
manager Finance bij Nierstichting Nederland
& WOUTER EIJGELAAR
adviseur Strategie & Innovatie bij Nierstichting Nederland

‘HET IS EEN LEERPROCES’

De *Nierstichting* zoekt sinds een jaar of acht naar manieren om meer maatschappelijke impact te maken met het geld dat ze ophaalt in de strijd tegen nieraandoeningen. Direct investeren in (beginnende) bedrijven wordt daarbij niet uit de weg gegaan. ‘Op deze manier kunnen we de krachten van de markt een duw geven in de richting van onze doelstellingen.’

Wat mij opvalt’, zegt Wouter Eijgelaar, ‘is het verschil in risicoperceptie als je praat over investeren. Als wij met plannen komen voor de besteding van subsidiegeld, komt het woord “risico” nauwelijks ter tafel. Maar willen we een lening verstrekken aan een onderneming die met behoorlijke zekerheid rendementvol zal gaan zijn, dan staan plots de risico's bij zo'n beslissing bovenaan de agenda.’ Niet helemaal onterecht overigens, want situaties waarbij de prijs van een geneesmiddel vele malen over de kop gaat en vooral de portemonnee van het achterliggende bedrijf daar de positieve impact van ondervindt, daar zit een organisatie als de *Nierstichting* niet op te wachten. ‘Anderzijds’, zegt Eijgelaar, ‘ligt volgens mij de tijd dat het bedrijfsleven per definitie fout was en wij maatschappelijke organisaties alleen maar goed, ondertussen wel achter ons. Juist door samen te werken ontstaan er kansen

om meer maatschappelijke impact te maken. En ja, daar is ook geld mee te verdienen.’

Kunstnier
Sinds 2014 werkt de *Nierstichting* met twee bedrijven samen in de ontwikkeling van de draagbare kunstnier. Een apparaat waarmee nierpatiënten op een laagdrempelige manier thuis en onderweg hun dialyse kunnen doen, in plaats van meerdere malen per week naar het ziekenhuis te moeten. ‘In de dialysezorg vindt al jaren geen innovatie plaats, omdat het huidige businessmodel van ziekenhuisdialyse nog steeds lonend is voor de dialyse-industrie’, aldus Eijgelaar. ‘Dus hebben wij dat zelf opgepakt.’ Omdat het een draagbaar apparaat moest worden, moest er een doorbraak komen in de omvang en de gebruikersvriendelijkheid ervan. ‘Een stopcontact moet voldoende zijn om het te kunnen gebruiken.’ Twee bedrijven – uit

'Al een jaar of tien halen wij bij particulieren elk jaar ruim 18 miljoen euro op. De effort die we daarvoor moeten doen groeit'

Wouter Eijgelaar, Adviseur Strategie
& Innovatie Nierstichting Nederland

Zwitserland en Singapore – waren in staat en bereid om de benodigde technologie te ontwikkelen. Eijgelaar: 'De eerste jaren hebben we samengewerkt en sinds kort zijn alle gezamenlijke activiteiten ondergebracht in het bedrijf NextKidney. En we hebben extra investeerders aan boord gehaald, waaronder de zorgverzekeraars.' Ondertussen is er een prototype, waarmee de eerste tests bij nierpatiënten plaatsvinden. En er wordt hard gezocht naar partijen die straks de volgende fase kunnen financieren, als de draagbare kunstnier naar de markt moet. 'Dat zullen private partijen moeten zijn, die thuis zijn in de markt voor medische start-ups.'

Meedelen

'Momenteel zijn wij bezig met de vraag hoe wij daar als *Nierstichting* het beste in kunnen zitten. Daar spelen heel veel afwegingen in mee', vertelt manager Finance Ingrid van Ommeren. 'Wat we zoeken is ten eerste maximale maatschappelijke impact. Het gaat ons er in eerste instantie om dat dialysepatiënten niet meer alleen afhankelijk zijn van het ziekenhuis, maar zelf kunnen bepalen waar en wanneer zij dialyseren. Daarnaast willen we uiteraard meedelen in de revenuen, zodat dat geld weer in nieuwe veelbelovende plannen geïnvesteerd kan worden. Vervolgens vinden wij dat we het ook moeten kunnen verantwoorden als andere, commerciële partijen er wél serieus geld mee gaan verdienen', aldus Van Ommeren. Om beslagen ten ijs te komen in de voor de *Nierstichting* relatief nieuwe zakelijke arena, heeft men een "raamwerk van relevante risicogebieden" opgesteld. Van Ommeren: 'Van elk project bekijken we de impact op die risicogebieden en nemen we indien nodig maatregelen. En als we iets niet weten, dan schakelen we experts in.'

Een ander punt is de beoordeling wat een goede investering is. Van Ommeren: 'Stel, er komt een zakelijk interessant idee langs dat niet helemaal in je missie past en je denkt: "Als het succesvol is kunnen we met dat geld heus iets goeds bereiken ten behoeve van onze doelstellingen..."'

Daar moet je elkaar intern heel scherp op houden. Ben je dan nog integer bezig met je missie?'

Diverser

Hoe dan ook is investeren bij de *Nierstichting* een gewenste ontwikkeling. 'Al een jaar of tien halen wij bij particulieren ruim 18 miljoen euro per jaar op. Maar de effort die we daarvoor moeten doen groeit, evenals de kosten', zegt Wouter Eijgelaar. Met andere woorden: de effectiviteit van dat model is aan het afnemen terwijl aan de andere horizon meer kans op impact opdoemt én een langetermijninkomstenstroom. Ingrid van Ommeren relateert: 'Het is echt niet zo dat wij onze fundraisingactiviteiten op een laag pitje gaan zetten; de steun van onze donateurs is cruciaal. Maar hiermee maken we onze inkomstenstroom diverser en dat maakt dat we vol vertrouwen naar de toekomst kunnen blijven kijken.'

'Wat we zoeken is ten eerste maximale maatschappelijke impact'

Ingrid van Ommeren, Manager Finance
Nierstichting Nederland



SLOTWOORD

VELEN MET GLANS
GESLAAGD

Maatschappelijke organisaties hebben de afgelopen twintig jaar in ons land een enorme ontwikkeling doorgemaakt. De sector is hard bezig om in een toenemend competitieve maatschappij zichzelf opnieuw uit te vinden.

Financieel waren de uitdagingen groot. Langjarige subsidies werden vervangen door projectsubsidies, verbonden aan concrete doelen en projecten. Daardoor kwam de bekostiging van de organisatiestructuur her en der op de tocht te staan. Organisaties moesten op zoek naar manieren om hun eigen broek op te houden, onafhankelijk van subsidieverstrekkers en traditionele donateurs. Het betekende niets meer of minder dan een transitie. Gelukkig zijn velen daarin met glans geslaagd.

Tegenwoordig wordt er naast de traditionele doelstelling vaak nog meer verwacht. Van duurzaamheid tot het bijdragen aan de oplossing van andere maatschappelijke vraagstukken. Dit laat zien dat er voor maatschappelijke organisaties die zich sensitief betonen voor de context waarin ze zich bevinden, volop toekomstperspectief bestaat in onze maatschappij. Sleutelwoorden daarbij zijn doelgerichtheid, snelheid, flexibiliteit en digitalisering. Samen versterken die het vermogen van maatschappelijke organisaties om doelbewust te blijven werken aan een betere wereld.



OVER BDO

THUIS IN DE PUBLIEKE SECTOR

BDO wil bijdragen aan een vitale publieke sector. Wij geloven dat publieke organisaties samen kunnen transformeren naar een meer verbonden, innovatievere sector, met meer executiekracht. Wij dragen bij door ons te verdiepen in sectorspecifieke vraagstukken, onze visie te delen en de maatschappelijke dialoog te initiëren. Daarbij zoeken wij steeds naar manieren om mensen, disciplines en branches met elkaar te verbinden. Bij onze dienstverlening op het gebied van accountancy, fiscaliteit en consultancy maken onze mensen, onze multidisciplinaire kennis van de markt, onze integrale aanpak en de inzet van nieuwe technologie het verschil.

BDO Publieke Sector

Tel: 088-236 48 00

Internet: bdo.nl/publiekesector

E-mail: publiekesector@bdo.nl

 linkedin.com/company/bdo-nederland

Voor meer informatie naar aanleiding van dit visiedocument kunt u contact opnemen met:

Sabine Maaskant

Adviseur sales
Tel: 055 – 312 77 31
E-mail: sabine.maaskant@bdo.nl

Tessa Visser

Management assistente
Tel: 030 284 98 00
E-mail: tessa.visser@bdo.nl

BDO PUBLIEKE SECTOR

Job Terlingen

Partner BDO Audit & Assurance
Voorzitter branchegroep Maatschappelijke Organisaties
Tel: 030 – 284 98 00
E-mail: job.terlingen@bdo.nl

Theoline de Rek

Partner BDO Audit & Assurance
Tel: 070 – 338 07 69
E-mail: theoline.de.rek@bdo.nl

Erik Bakx

Partner BDO Belastingadvies
Tel: 026 – 352 54 92
E-mail: erik.bakx@bdo.nl

Elke van Tiggelen

Senior Manager BDO Advisory
Tel: 073 – 645 68 60
E-mail: elke.van.tiggelen@bdo.nl

Steven den Ouden

Partner BDO Accountancy & Bedrijfsadvies
Tel: 070 – 515 06 53
E-mail: steven.den.ouden@bdo.nl

COLOFON

Tekst

BDO

Concept & realisatie

Monte Media

Vormgeving

Ivo van IJzendoorn

Fotografie

Adobe Stock

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie,

**nieuwe
perspectieven**

bdo.nl/publiekesector

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt BDO gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.