

De luiken open!



Een onderzoek naar de identiteit en reputatie
van het Johanna Kinderfonds



Remco J. Meyaard
Toegepaste Communicatiewetenschap
Universiteit Twente, Enschede

In opdracht van:
Johanna Kinderfonds, drs. K.H. van den Oudenalder

Afstudeercommissie:
Prof. dr. E.R. Seydel
Drs. O. Peters

Oktober 2007

‘Het zijn onze eigen waarden die ons moeten gaan leiden en niet het systeem. Authenticiteit is daarbij het sleutelwoord’.

Herman Wijffels, voormalig Executive Director van de Wereldbank.

‘Als wij echt eerlijk zijn en vanuit ons hart communiceren, zijn we authentiek en pas dan kan er echte communicatie plaatsvinden. Want wat van jezelf is, straal je uit en wat van een ander is, kun je alleen maar weerkaatsen.’

J. Meuzelaar, auteur van ‘Marketing is waardenloos.’

Samenvatting

Aanleiding

Het Johanna Kinderfonds is een fonds dat lange tijd betrekkelijk terughoudend is geweest in de externe communicatie. Tot op heden is er geen sprake van een echt communicatiebeleid bij het fonds. Het fonds is voornemens de buitenwereld beter kenbaar te maken wat zij doet en waarom dit belangrijk is. Tevens wordt er gekeken naar mogelijkheden om het vermogen te laten groeien door actiever bezig te zijn met het verkrijgen van fondsen op naam, nalatenschappen en schenkingen. Om dit mogelijk te maken heeft het Johanna Kinderfonds mede het voornemen meer aandacht te besteden aan de communicatie met haar stakeholders en de positie en profilering van het fonds. Hierbij acht men ook van belang te weten wat de informatiebehoefte is van deze stakeholders en op welke wijze het Johanna Kinderfonds, in combinatie met de eigen doelstellingen, hierin kan voorzien.

Dit afstudeeronderzoek zal een bijdrage leveren aan het traject van positiebepaling, door middel van toegepast onderzoek naar de identiteit van het Johanna Kinderfonds en de reputatie die het heeft bij de stakeholders. Het geeft het bestuur en de directie van het Johanna Kinderfonds inzicht hoe de organisatie over zichzelf denkt (identiteit) en hoe de stakeholders het fonds ervaren (reputatie). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen tevens de eerste aanzet zijn tot een solide, consistent en actief extern communicatiebeleid.

Methode

In dit onderzoek zijn drie methodes gebruikt om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. In de eerste plaats zijn er interviews gehouden met alle medewerkers en bestuursleden om inzicht te krijgen in de identiteit en wat men vindt van het huidige communicatiebeleid. Na deze communicatie audit heeft er een expertoverleg plaatsgevonden om de kenmerken die centraal staan voor de identiteit van het Johanna Kinderfonds te benoemen en te bespreken. Ook is er gekeken naar de missie, visie en doelstellingen van het fonds. Tot slot is er nog een onderzoek gedaan naar de reputatie van het Johanna Kinderfonds bij de stakeholders door middel van interviews op basis van vragenlijst van het Reputatie Quotiënt.

Resultaten

Uit de interne communicatie audit is gebleken dat men binnen het JKF vindt dat het fonds terughoudend maar correct communiceert. Men heeft het gevoel dat het JKF laagdrempelig is om contact mee op te nemen, de lijnen kort zijn en medewerkers mensen altijd professioneel en behulpzaam te woord staan. Vergeleken met de andere fondsen vindt men dat het JKF iets positiefs en constructiefs uitstraalt. De bekendheid van het JKF buiten de *'inner circle'* van de goede doelen en gehandicapten-/revalidatiesector is laag. Er is een gebrek aan presentatiemiddelen en de huidige communicatiemiddelen vindt men niet meer passen bij deze tijd, noch bij de ambitie van het fonds. Verder is men kritisch over de soms naar binnen gekeerde cultuur en communiceert het JKF te weinig de behaalde resultaten en de keuzes en speerpunten in het beleid.

Uit het expertoverleg kwam naar voren dat men binnen het JKF, het fonds ziet als betrouwbaar, meedenkend, gemotiveerd, ambitieus, gedegen, professioneel, authentiek en als teamspeler. Met betrekking tot de reputatie van het fonds valt te zeggen dat de stakeholders zeer positief zijn over de deskundigheid van de medewerkers en de gedegen adviezen die zij geven. De positie die ze inneemt tussen de andere fondsen wordt gezien als constructief, positief, initiërend en openstaand voor samenwerking. Het JKF wordt gezien als een frisse club mensen en een vooruitstrevend fonds tussen de vermogensfondsen. Wel is men kritisch over de bureaucratie en de tijdsduur van sommige aanvraagbehandelingen en dit met name in combinatie met aanvraag.nl.

Conclusies

Veel uit de interne analyse wordt bevestigd door het beeld wat de stakeholders van het JKF hebben, hetgeen overwegend positief is. De identiteitskenmerken uit het expertoverleg worden ook vaak genoemd door de stakeholders. Het is daarom niet voor niets dat het JKF zowel intern als door de stakeholders een geloofwaardig fonds wordt genoemd. Het fonds staat dicht bij zichzelf. Echter, men vindt zowel binnen de organisatie als ook daarbuiten dat het JKF weinig communiceert over wat het precies doet en de (beleids-)keuzes die gemaakt worden. Hierdoor weet alleen de '*inner circle*' waar het JKF mee bezig is. Om dit te doorbreken zal er actiever gecommuniceerd moeten worden. Er is een aanzienlijk gedeelte van de stakeholders dat meer informatie over het fonds zou willen ontvangen. Aan het einde van dit onderzoek worden enkele aanbevelingen gedaan voor een actiever communicatiebeleid. In de kern wordt aanbevolen dat het tijd is de luiken te openen zodat men een beter beeld kan krijgen van het nut van en de mogelijkheden bij het Johanna Kinderfonds. Het is immers een organisatie om trots op te zijn.

Abstract

Motive

The Johanna children's fund (JKF) has had a relatively reserved external communication policy. Up until now, the organization does not have a real communication policy. The foundation has the intention to show more of her activities and why these activities are important. Furthermore, the possibilities are being explored for the capital of JKF to grow by being more proactive in obtaining registered funds, heritages and donations.

To make this possible, the Johanna children's fund has the intention to give more attention to the communication with stakeholders and the position and profile of the organization. The JKF takes into account the information needed from the stakeholders and the ways for the Johanna children's fund to fulfill these needs in combination with its own goals.

This will make a contribution to the route of positioning, by means of an applied study into the identity of the JKF and the reputation it has among her stakeholders. It provides the foundation's board and management insight into what the organisation thinks of itself (identity) and how the stakeholders experience the foundation (reputation). At the same time the outcomes of this research could be the beginning of a firm, consistent and active external communication policy.

Method

In this research three methods are used to answer the research questions. In the first place an communication audit has been performed by interviewing all employees and board members to get insight into the identity of JKF and the vision of the employees and board members regarding the current communication policy. Secondly, an expert consultation took place to discover and discuss the specific values of the identity of the JKF. Also the mission, vision and objectives of the foundation were subject of the research. Finally the JKF's reputation from the stakeholders point of view has been analyzed by means of interviews based on the Reputation Quotient.

Results

From the internal communication audit it became clear that the JKF communicates in a reserved but correct way. Many stakeholders think JKF is easy accessible, the communication lines are short and people are always treated professionally and helpfully by the employees. Compared to other foundations, stakeholders find that the JKF emits something positives and constructive. The familiarity with the JKF of people outside the *'inner circle'* of charitable institutions and the rehabilitation sector is seen as low. There is a lack of presentation means and most of the members within the organization no longer find the current communication resources appropriate to modern times, nor in line with the ambition of the foundation. Furthermore one is critical about the culture that is somewhat turned inwards, and about the lack of communication of the choices and main theme's of JKF's policy and the successes that are obtained by means of the projects and. The expert meeting revealed that, internally, the foundation is considered as reliable, supportive, motivated, ambitious, solid, professional, authentic and as a team player. Concerning the reputation of the foundation it could be stated that the stakeholders are very positive about the expertise of the employees and the solid

recommendations they provide. JFK's position in relation to the other foundations is considered as constructively, positive, initiating and accessible for cooperation. The JKF is considered as a refreshing group of people and as a progressive foundation among the capital foundations. However, some stakeholders are concerned about the bureaucracy and the duration of the application process, particularly in relationship to 'aanvraag.nl'.

Conclusion

Many things from the internal analysis are confirmed by the image that the stakeholders have of the JKF, which is mainly positive. The identity characteristics from the expert consultation are also frequently addressed by the stakeholders. It is for this reason that the JKF both internal and by the stakeholders is seen as a credible foundation that stands close to its own identity. However, both within the organisation as outside many people find that the JKF communicates little about itself, the results they obtain and (policy-)choices that are made. Because of this, only the 'inner circle' is up to date about the JKF. To break through this passive attitude, the foundation will have to communicate more actively. There is a considerable part of the stakeholders which would want further information about the foundation. At the end of this research some recommendations for a more active communication policy are made. In the core it is recommended that it is time the shutters open so that one can get a better picture of the usefulness of and the possibilities at the Johanna children's fund. For it is an organization to be proud of.

Voorwoord	9
1. Inleiding	10
1.1 Het Johanna Kinderfonds	10
1.2 Aanleiding	11
1.3 Belang	11
1.4 Onderzoeksvragen	12
1.5 Indeling van de scriptie	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Corporate Identity	13
2.3 Reputatie	16
2.4 Publieksvertrouwen in de goededoelensector	18
2.5 Relatie tussen corporate identity en reputatie	19
2.6 Tussen onderzoeksvraag en adviesvraag	22
3. Methode	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Methodologische overwegingen	24
3.3 Documentenanalyse	27
3.4 Interviews medewerkers, directie en bestuur	27
3.5 Expertdiscussie (focus groep) medewerkers, directie en bestuur JKF	28
3.6 Semi-gestructureerde interviews met stakeholders	31
4. Resultaten documentenanalyse visie, missie en doelstellingen.....	34
4.1 Inleiding	34
4.2 Visie	34
4.3 Missie	34
4.4 Hoofdthema's	35
4.5 Speerpunten en prioriteiten.....	35
4.6 Positionering.....	36
4.7 Communicatiedoelstellingen	36
4.8 Samenwerkingsverbanden	37
5. Resultaten interviews medewerkers en bestuur	38
5.1 Inleiding	38
5.2 Resultaten.....	38
6. Resultaten expertoverleg identiteit.....	52
6.1 Inleiding	52
6.2 Resultaten.....	52
7. Resultaten Reputatie-onderzoek stakeholders.....	58
7.1 Inleiding	58
7.2 Producten en diensten.....	58
7.3 Emotioneel beroep.....	59
7.4 Werkomgeving	60
7.5 Sociale verantwoordelijkheid	60
7.6 Visie en leiderschap	61
7.7 Financiële prestatie	63
7.8 Overall.....	63
7.9 Overig	65
8. Conclusies	71
8.1 Inleiding	71
8.2 Beantwoording van de deelvragen.....	71
9. Discussie.....	77
10. Aanbevelingen	79
10.1 Inleiding.....	79
10.2 Aanbevelingen.....	79
10.3 Scenario's.....	88
Tot slot.....	93
Literatuurlijst.....	94
Bijlagen Scriptie.....	97

Voorwoord

Het afgelopen driekwart jaar heb ik ontzettend veel mogen leren over de goededoelensector. Hoewel de sector de laatste jaren ook negatief in het nieuws komt, is mijn beeld ontzettend positief. De betrokkenheid en professionaliteit van de mensen die ik ben tegengekomen waren indrukwekkend. Zo ook bij het Johanna Kinderfonds. Waar men vol passie en gedrevenheid het leven van kinderen met een lichamelijke handicap stukje bij beetje probeert te verbeteren. De problemen zijn vaak complex en veelomvattend. Het is dan ook hartverwarmend te zien dat zo veel mensen met zo veel inzet strijden voor het lot van degenen die hulp nodig hebben. Het was een inspirerende en motiverende tijd voor mij. Ik hoop dan ook actief te kunnen blijven in de goededoelensector. De toekomst zal uitwijzen op wat voor manier dit zal zijn.

In dit voorwoord zou ik graag van de gelegenheid gebruik willen maken om mensen te bedanken. 'Alle begin is moeilijk', dit gold ook voor dit afstudeeronderzoek. Maar het warme nest waar ik in terecht kwam bij het Johanna Kinderfonds boezemde me meteen veel vertrouwen in. Ik wil dan ook de medewerkers Luki, Annet, Carina en Sabine ontzettend bedanken voor hun medewerking, interesse en gezelligheid. Ik voelde me altijd erg welkom in Arnhem! In het bijzonder wil ik Marja bedanken voor de gastvrijheid op kantoor en het op vrijdagavond en zaterdagochtend nog in de weer zijn voor mij.

In het hele proces zijn twee mensen voor mij onmisbaar geweest. Mijn eerste begeleider Prof. Dr. Seydel is van het begin tot het eind een steun en toeverlaat geweest. De gesprekken waren altijd inspirerend en motiverend. Soms zelfs filosofisch. Vaak veel verder dan de opdracht zelf en daardoor erg leerzaam. Ook tijdens de moeilijker momenten wist hij me steeds op de rails te houden. Ook Karin van den Oudenalder, directeur van het Johanna Kinderfonds, was voor mij onmisbaar. Zij had altijd tijd en aandacht voor mij. In de openhartige gesprekken heb ik veel geleerd over het fonds, de sector en wat er allemaal komt kijken bij het leiden van een organisatie. Zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau heeft ze me 'een kijkje in de keuken' gegeven, dit was voor mij ontzettend interessant.

Verder wil ik de bestuursleden van het Johanna Kinderfonds, de stakeholders die mee hebben gedaan aan dit onderzoek en mijn tweede begeleider Oscar Peters bedanken. Ondanks alle drukke agenda's had iedereen tijd voor mij en werd ik altijd enthousiast en hulpvaardig te woord gestaan.

Dan wil ik ook in de privésfeer nog graag wat mensen bedanken. Mijn ouders voor hun onaflatende steun, gedurende mijn hele studie eigenlijk. Zonder jullie had ik nooit een universiteitsdiploma kunnen behalen! Ook mag ik zeker niet vergeten Onno, Maartje en Hanneke voor de nodige goede, gezellige en soms opbeurende gesprekken. En huisgenootjes Hans en Iris. Jullie hebben alle pieken en dalen met me meegemaakt en vast heel wat met me te stellen gehad. Tot slot iedereen die op wat voor manier dan ook heeft bijgedragen aan deze scriptie en ik hier niet heb genoemd: bedankt!

Utrecht, september 2007

Remco Meyaard

1. Inleiding

1.1 Het Johanna Kinderfonds

Historie

Het Johanna is de formele rechtsopvolger van de in 1900 opgerichte Johanna Stichting. Deze stichting was de eerste organisatie in Nederland die zich inzette voor de revalidatie van kinderen. De oorspronkelijke doelstellingen zijn altijd hetzelfde gebleven: de kwaliteit van leven van kinderen en jongeren tot 30 jaar met een lichamelijke beperking als gevolg van een aandoening aan hersenen, zenuwen, botten of spieren, verbeteren door het financieel steunen van projecten die gericht zijn op het vergroten van hun vaardigheden en mogelijkheden om te participeren in de samenleving.

Doel

De statutaire doelstelling is het stimuleren en subsidiëren van initiatieven die tot doel hebben om mensen met een lichamelijke beperking als gevolg van een aandoening van hersenen, zenuwen, botten en spieren tot de leeftijd van 30 jaar een volwaardige plaats in de maatschappij te geven.

Omdat het bestuur van het fonds het onderscheid tussen lichamelijke en verstandelijke beperkingen kunstmatig vindt is onlang de missie verruimd en geherdefinieerd. Deze luidt:

Het verbeteren van de kwaliteit van leven van kinderen en jong volwassenen met beperkingen tot 30 jaar, door het financieel ondersteunen van onderzoek en projecten die gericht zijn op het vergroten van hun vaardigheden en mogelijkheden om te kunnen participeren in de samenleving.

Om dit te verwezenlijken heeft het JKF drie aandachtsgebieden te weten: functie en activiteit, participatie en, in beperkte mate, buitenland. Het aandachtsgebied 'functie en activiteit' is gericht op verbetering en vernieuwing van de revalidatiezorg aan kinderen en jongeren met lichamelijke, met name motorische, beperkingen. Bij deze projecten staan de diagnostiek, de behandeling en/of de organisatie van de zorg centraal. Zo ondersteunt het Johanna Kinderfonds veel toegepast, wetenschappelijk onderzoek dat gericht is op het vaststellen van het effect van behandelingen van kinderen en jongeren. Ook is er veel aandacht voor projecten waarin de onderlinge afstemming van de verschillende zorgdisciplines verbeterd wordt.

Participatie omvat projecten gericht op het vergroten van de participatie van kinderen en jongeren met een functiebeperking in de maatschappij. De nadruk ligt hierbij op het vergroten van de praktische mogelijkheden om deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten. De thema's 'onderwijs en opleiding', 'arbeid' en 'sociale activiteiten' staan hierbij centraal. Het buitenland betreft vooral projecten gericht op het versterken van de infrastructuur in de revalidatiezorg, zoals het opzetten van eenvoudige orthopedische werkplaatsen. Maar ook het trainen van professionals en het implementeren van aangepaste activiteiten zijn daarbij aandachtsgebieden (Johanna Kinderfonds, 2007).

Structuur

Het Johanna Kinderfonds is een vermogensfonds, statutair gevestigd te Arnhem. Het te besteden budget komt voort uit rendement uit het eigen vermogen, bestemmingsgiften en nalatenschappen. Het fonds is een relatief kleine speler in de goededoelensector. De organisatie kent vijf parttime medewerkers, een zevenkoppig bestuur en een 'adviescommissie projecten'.

Vermogensfonds

Het JKF is een vermogensfonds. Vermogensfondsen doen hun werk op basis van een eigen vermogen, bijvoorbeeld de nalatenschap van de oprichter of indertijd vergaarde giften en nalatenschappen. Het rendement op dit vermogen leidt tot een jaarlijks giftenbedrag. Vermogensfondsen stellen een aanzienlijk deel van het rendement op hun vermogen onverplicht ter beschikking aan meerdere personen of organisaties (FIN, 2005).

1.2 Aanleiding

Het Johanna Kinderfonds is een fonds dat lange tijd betrekkelijk terughoudend is geweest in de externe communicatie. Tot op heden is er geen sprake van een actief (marketing)communicatiebeleid. Het Johanna Kinderfonds heeft niet de ambitie een actief fondsenwervend fonds te worden, maar wel wil het aan de buitenwereld beter kenbaar maken wat het fonds doet en waarom dit belangrijk is. Ook zou het fonds zijn vermogen willen laten groeien door zich actiever bezig te houden met het verkrijgen van fondsen op naam, nalatenschappen en schenkingen. Om dit mogelijk te maken heeft het Johanna Kinderfonds mede het voornemen meer aandacht te besteden aan de communicatie met de stakeholders en de positie en profilering van het fonds. Hierbij acht men ook van belang te weten wat de informatiebehoefte is van deze stakeholders en op welke wijze het Johanna Kinderfonds, in combinatie met de eigen doelstellingen, hierin kan voorzien.

Dit afstudeeronderzoek zal een bijdrage leveren aan het traject van positiebepaling, door middel van toegepast onderzoek naar de identiteit van het Johanna Kinderfonds en de reputatie die het heeft bij de stakeholders.

1.3 Belang

Het Johanna Kinderfonds heeft behoefte aan een goede uitgangspositie wanneer het besluit actief bezig te gaan met het verkrijgen van gelden uit fondsen op naam, nalatenschappen en schenkingen. Verder denkt men door actiever te communiceren een betere positie te kunnen verwerven onder de (eventuele) samenwerkingspartners en een duidelijker profiel te krijgen bij de aanvragers en in de revalidatiesector. Dit zal het fonds uiteindelijk helpen de doelstellingen te realiseren. Dit onderzoek kan het begin zijn van de aanleg van een goede infrastructuur voor de corporate –en marketingcommunicatie van het fonds. Het concept van *corporate identity* kan behulpzaam zijn bij de verder invulling van de corporate communicatie (Van Rekom, 1997). Het geeft het bestuur en de directie van het Johanna Kinderfonds inzicht hoe de organisatie over zichzelf denkt (identiteit) en hoe de stakeholders het fonds ervaren (reputatie). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen tevens de eerste aanzet zijn tot een solide, consistent en actief extern communicatiebeleid.

1.4 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan het Johanna Kinderfonds een actiever strategisch communicatiebeleid voeren naar haar (potentiële) stakeholders en zich hierbij beter profileren, teneinde bij te dragen aan de missie en de doelstellingen van de organisatie.

Deelvragen:

Wat vindt men binnen de organisatie van de huidige externe communicatie?

Wat zijn de oorzaken van een gebrek aan actief communicatiebeleid?

Wat zijn de missie en de doelstellingen van het Johanna Kinderfonds?

Welke eigenschappen zijn leidend in de corporate identity van het Johanna Kinderfonds?

Wie zijn belangrijke (potentiële) stakeholders?

Welke informatiebehoefte hebben de stakeholders?

Wat is de huidige reputatie van het Johanna Kinderfonds bij die stakeholders?

1.5 Indeling van de scriptie

De inhoud van de scriptie ziet er als volgt uit. In hoofdstuk twee komt de relevante literatuur aan de orde. Vervolgens beschrijft hoofdstuk drie de methode van het onderzoek. In hoofdstuk vier, vijf, zes en zeven worden de resultaten gepresenteerd gevolgd door de conclusies in hoofdstuk acht. Na de conclusies is er een discussie in hoofdstuk negen. Tot slot wordt de hoofdvraag in hoofdstuk tien beantwoord door middel van de aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Identiteit, imago en reputatie zijn begrippen die nogal eens door elkaar gebruikt worden. Balmer (2001) geeft vijftien factoren voor wat hij noemt 'de mist' die rond deze begrippen hangt. De belangrijkste factor is volgens de auteur het inconsistente gebruik van terminologie, maar ook de verschillende uitgangspunten, doelen en gebrek aan communicatie tussen onderzoekers uit verschillende vakgebieden dragen bij aan de verwarring. In dit hoofdstuk wordt de, in deze scriptie gebruikte terminologie, uiteengezet.

2.2 Corporate Identity

Interesse in de corporate identity, zowel in de wetenschap als in de praktijk, is het laatste decennium sterk toegenomen. Balmer (2002) en Van Riel (1995) stellen dat er een brede overeenstemming onder wetenschappers bestaat dat corporate identity de basis is voor corporate communicatie. Een probleem op dit onderzoeksgebied is echter het gebrek aan consensus bij het conceptualiseren en definiëren van het begrip corporate identity (Balmer en Wilson, 1998). Volgens Van Rekom (1997) lijkt corporate identity een algemeen concept te worden dat als alibi fungeert voor activiteiten als: het ontwerpen van een nieuw logo, nieuw interieurontwerp, verkooptraining, tot aan het veranderen van de organisatiecultuur. De meeste auteurs definiëren corporate identity dan ook niet expliciet, het enige dat ze met elkaar gemeen hebben is dat corporate identity "iets is dat de organisatie als geheel symboliseert" (Van Rekom, 1997, p 1). Ook Abratt (1989) zegt dat, ondanks de volumineuze literatuur, dit concept onduidelijk en dubbelzinnig blijft omdat er nog steeds geen universeel geaccepteerde definitie voor gevonden is. Volgens Balmer (1998, 2001) is het ook niet waarschijnlijk dat er ooit een allesomvattende definitie gevonden zal worden. Balmer wijdt dit aan de verschillende uitgangspunten en motieven om corporate identity te benaderen en te definiëren. Elk onderzoeksgebied heeft zo zijn eigen belangen en invalshoeken. Van Riel (2003) onderscheidt grofweg drie scholen onderzoekers die actief zijn met corporate identity. De eerste categorie onderzoekers legt het accent op design, waarbij men vooral let op de visuele aspecten zoals logo's en huisstijlen. De tweede categorie legt de nadruk op organisatieverandering. De derde groep heeft specifiek aandacht voor het communicatieve aspect. Van Riel benadrukt dat deze scholen elkaar, zowel in theorie als praktijk, overlappen en aanvullen.

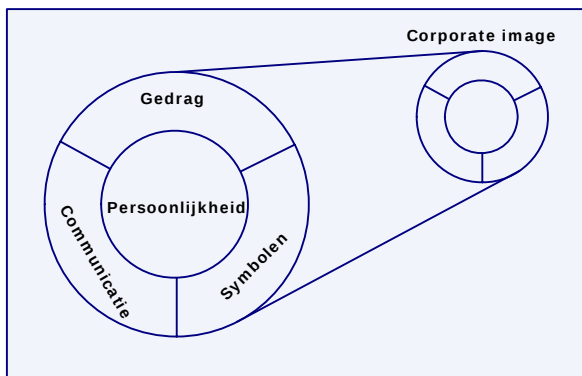
Om de discussie eenduidiger te maken kwamen Albert en Whetten in 1985 met een drietal criteria waaraan een goede beschrijving van de corporate identity moet voldoen. De auteurs stellen dat kenmerken die organisatieleden noemen alleen een relevante basis hebben als ze voldoen aan:

Centraliteit: kenmerken die worden gezien als de essentie van de organisatie.

Continuïteit: kenmerken die de 'tand des tijds' hebben doorstaan

Onderscheidendheid: kenmerken die de organisatie onderscheiden van andere gelijksoortige organisaties.

Birkigt en Stadler (1986) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de theorie over identiteit door een model te ontwikkelen dat de organizational identity en de corporate identity met elkaar verenigt en waardoor ook het verschil tussen beide duidelijk wordt. Ze onderscheiden twee begrippen binnen identiteit, te weten: organizational identity en corporate identity. Deze termen worden in dit onderzoek niet vertaald gezien, de taalverwarring die op kan treden. Corporate identity wordt in Nederlandse publicaties vertaald met organisatie-identiteit, hetgeen veel lijkt op organizational identity, wat tot verwarring kan leiden omdat hier niet hetzelfde mee bedoeld wordt. Organizational identity staat volgens de auteurs voor de persoonlijkheid ofwel de ziel van de organisatie. Deze wordt ook wel de “Ist-identität” genoemd door Birkigt en Stadler. Dit wordt door de auteurs omschreven als de gemanifesteerde zelfkennis van de organisatie. Deze kan natuurlijk verschillen van de, door de organisatie, gewenste identiteit. Ook wel de “Soll-identität” genoemd. Het bevat niet alleen datgene wat de organisatie in het verleden heeft behaald, maar ook de wensen voor de toekomst. Cultuur en structuur zijn volgens Van Riel (2003) hierbij belangrijke onderdelen. Cultuur omvat de specifieke manier van denken, ideeën over hoe de wereld in elkaar steekt, maar ook de waarden en normen en de wensen en verlangens voor de toekomst van de organisatie. Structuur heeft alles te maken met de wijze waarop de onderneming organisatorisch in elkaar steekt en bestuurd wordt. Het gedrag, de communicatie en de symboliek zijn de vormen waarin de persoonlijkheid zich manifesteert. Samen worden zij de ‘Corporate Identity mix’ genoemd, ofwel de ‘CI-mix’. De instrumenten zijn op zijn minst overlappend en moeten gezien worden als een dynamisch geheel (Balmer, 2002). Een organisatie communiceert immers altijd met het gebruik van symbolen, symbolen hebben alleen betekenis als zij iets communiceren en elke communicatieactie is een vorm van gedrag (Van Riel, 1998). Het model van Birkigt en Stadler



Figuur 2.1: Model Birkigt en Stadler (1986)

geeft ook plaats aan het corporate image van een onderneming. Dit is volgens hen een afspiegeling van de corporate identity.

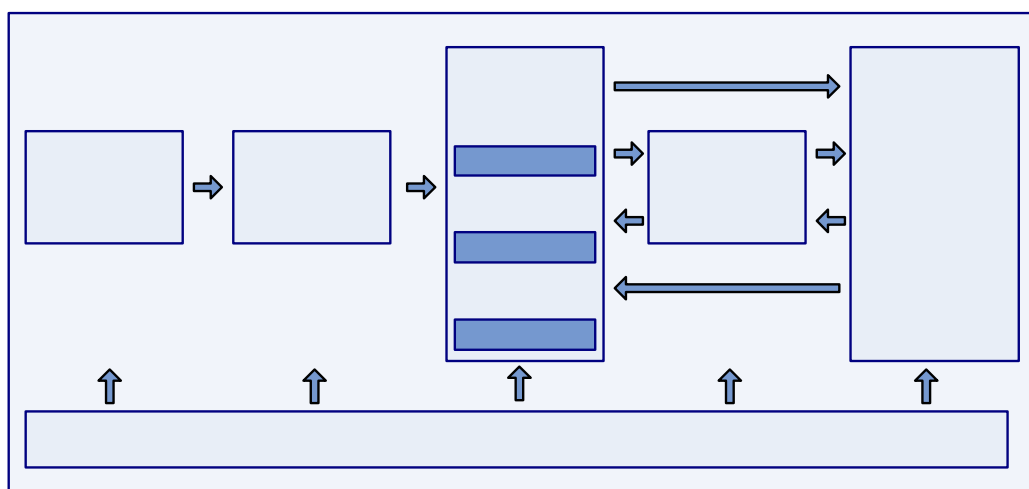
In de literatuur wordt het model van Birkigt en Stadler nog steeds veel aangehaald. Van Rekom (1998) stelt dat het model en de theorie, het totale relevante veld bevat van corporate identity. Ook auteurs die verschillen willen aanbrengen in de concepten organizational identity en corporate

identity (Karikadou en Hillward, 2000, Van Riel, 2003, Hatch en Schultz, 2000) zien in het model een verbinding tussen de twee concepten naar voren komen. Organizational identity is, zo stellen Karikadou en Millward (2000) de kern van de corporate identity van een organisatie. De corporate identity is dan de tastbare representatie van de organisatie identiteit en komt terug in het model van Birkigt en Stadler als de ‘CI-mix’.

Het is belangrijk om te kijken naar het verschil tussen de daadwerkelijke (waargenomen) corporate identity en de ideale (gewenste) corporate identity, om de effectiviteit van de corporate identity als middel voor de corporate communication te bepalen (Van Rekom, 1997, Balmer en Soenen, 1999, Karikadou en Millward, 2000).

De inconsistentie tussen de twee identiteiten veroorzaakt een 'gap', in veel gevallen veroorzaakt doordat de missie en de visie van de organisatie de huidige culturele waarde en attitude van het personeel negeert (Van Rekom, 1997). Wanneer deze 'gap' te groot is, kan dit tot gevolg hebben dat organisatieleden het ideaalbeeld als niet haalbaar beschouwen en zich niet meer associëren met of zelfs afzetten tegen dit gewenste beeld (Higgins, 1987). Van Riel (2003) onderscheidt, naast de waargenomen en de gewenste identiteit, ook nog de toegepaste identiteit en de geprojecteerde identiteit. De toegepaste identiteit zijn volgens Van Riel de signalen die een organisatie meestal onbewust uitstraalt door middel van het gedrag van medewerkers. De geprojecteerde identiteit wordt door Van Riel uitgelegd als de zelfpresentatie van de organisatie. Hiermee worden bedoeld alle signalen waarmee de organisatie zich kenbaar maakt aan haar omgeving door middel van communicatie en symbolen. Het onderscheid dat Balmer (2001) maakt komt hiermee sterk overeen. Balmer onderscheidt de *actual*, *communicated*, *conceived*, *ideal* en *desired* identity. Balmer maakt dus nog een onderscheid tussen de gewenste identiteit en de ideale identiteit.

Onderzoekers als Abratt (1989), Albert en Whetten (1985), Balmer (1998, 1999, 2001), Gray (1998) van Rekom (1993) en Van Riel (1995, 2003) concluderen dat het van strategisch belang is voor een organisatie om de CI-mix goed te organiseren met een multidisciplinaire aanpak. Door een professionele aanpak kan de 'gap' tussen de huidige (waargenomen) en de gewenste identiteit worden verkleind. Corporate Identity Management (CIM) wordt dit in de literatuur genoemd. CIM wordt uitgelegd als de wijze waarop organisaties hun corporate identity mix (communicatie, symboliek en gedrag) hanteren. Van Riel en Balmer (1997) laten in een model (figuur 2.2) zien dat corporate identity management, rekening houdend met de geschiedenis en cultuur van de organisatie - ofwel haar persoonlijkheid - en de strategie, met behulp van communicatie, symboliek en gedrag een gunstig corporate reputatie kan bewerkstelligen. Dit kan vervolgens resulteren in een verbeterde prestatie van de organisatie. In het model is ook plaats voor de omgeving die invloed kan uitoefenen op de effecten door bijvoorbeeld verandering, het gedrag van de concurrentie, stakeholders, klanten, personeel of de overheid (Van Riel en Balmer 1997).



Figuur 2.2: Model Van Riel en Balmer 1997

De bovenstaande beschouwing heeft ook betrekking op het Johanna Kinderfonds en zal gebruikt worden in dit onderzoek. Ook het Johanna Kinderfonds heeft een persoonlijkheid die gevangen kan worden in enkele kenmerken die centraal en continu in de organisatie aanwezig zijn en onderscheidend is ten opzichte van andere organisaties.

Door middel van gedrag, communicatie en symboliek manifesteert deze identiteit zich bij stakeholders of anderszins betrokkenen. Dit samen vormt de 'CI-mix' van het Johanna Kinderfonds.

2.3 Reputatie

In dit onderzoek zal de term 'reputatie' gebruikt worden, wat gelijk staat aan termen als 'organisatiereputatie' of 'corporate reputation', die ook in de literatuur gebruikt worden. Sinds midden jaren '80 zien senior managers het strategische belang in van het construeren en onderhouden van een sterke reputatie, om zo onderscheidend vermogen te creëren. Deze constatering is door onderzoekers ondersteund met een scala aan publicaties die de waarde van een positieve reputatie in kaart trachten te brengen. Zo blijkt dat een goede reputatie een middel kan zijn ter verbetering van de financiële waarde van een organisatie, beïnvloeding van de aankoopintentie, verzekering van de product- en servicekwaliteit, beïnvloeding van de loyaliteit van de klant en werknemer en bemoeilijking van imitatie (Gotsi en Wilson, 2001). Chun (2005) vat samen dat uit onderzoek blijkt dat een gunstige reputatie positief correleert met een hogere overall omzet, het aantrekken van goede werknemers en het beter binden van klanten. Verder hebben organisaties tegenwoordig in toenemende mate te maken met trends als globalisering, fusiegolven, deregulering en privatisering en het korter worden van de gemiddelde productlevenscyclus (Gray en Balmer, 1998). Dit, plus de steeds vager wordende scheidslijn tussen organisaties en stakeholders door toenemende communicatie en communicatiemiddelen, heeft managers een gevoel van urgentie gegeven om imago en reputatie strategisch in te zetten. Volgens Van Riel (2003) is ook de non-profit sector zich de laatste twee decennia steeds meer bewust geworden van het belang van een goede reputatie en het onderzoek hiernaar. Volgens Van Riel krijgen politici en non-profit organisaties ook steeds meer door dat de groepen waar men afhankelijk van is, sterk wisselende stemmingen hebben die niet altijd door rationaliteit worden bepaald. Poiezs (1988) stelt ook dat door de toegenomen eenvormigheid van producten en merken het steeds moeilijker wordt om je te onderscheiden op prijs of functionele (product)eigenschappen. Daar komt bij, volgens Poiezs (1998), dat de consument steeds minder in staat is rationele keuzes te maken. De consument kent niet alle alternatieven in de markt en kan niet alle eigenschappen op een juiste wijze beoordelen. Ze baseren zich bij het nemen van besluiten op consumptie-ervaringen, gevoelens, incomplete informatie, simpele beslissingsregels, symbolische informatie en onbewuste processen. Een gunstig imago of reputatie kan deze beslissingsmechanismen positief beïnvloeden en de consument behulpzaam zijn bij het zoekproces.

Net als bij het begrip identiteit hebben onderzoekers over organisatiereputatie verschillende visies. De behandeling van het concept 'reputatie' is volgens Fombrun en Van Riel (1997)

afhankelijk van het theoretisch perspectief dat wordt gekozen. De auteurs onderscheiden zeven academische richtingen die elk vanuit hun eigen invalshoek tegen reputatie aankijken.

In tabel 2.1 is een overzicht te zien van de zeven gebieden van Fombrun en Van Riel (1997). De scheidslijnen tussen de richtingen zijn vaag en volgens Chun (2005) is het onderscheid door het inter- en multidisciplinaire karakter van het begrip minder bruikbaar.

Het geeft echter wel inzicht in de verschillende invalshoeken en verklaart waarom één allesomvattende definitie moeilijk mogelijk is.

Tabel 2.1: Invalshoeken bij begrip 'reputatie' Van Riel (2003)

Psychologie Marketing	Economie	Strategisch management	Sociologie	Organisatiekunde	Accounting
Reputatie is een verzameling indrukken, over een bedrijf die koopintenties voorspelt	Reputaties zijn signalen die door de organisatie worden gebruikt om een concurrentievoordeel te behalen.	Reputaties zijn mobiliteitsbarrières of mobiliteitskatalysatoren.	Reputaties zijn sociale constructies die door bedrijven ge(mis)bruikt worden in impressie-management.	Reputaties zijn 'sense giving' mechanismen van topmanagement die medewerkers 'sense making' geven.	Reputatie is het verschil tussen boekwaarde en marktwaarde van een bedrijf.

Er is veel verwarring tussen de begrippen imago en reputatie, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Gotsi en Wilson (2001) onderscheiden grofweg twee scholen van visies op de relatie tussen imago en reputatie. De eerste school ziet reputatie als een synoniem voor imago. Deze school krijgt echter steeds meer kritiek, omdat het wisselende gebruik van de termen verwarring veroorzaakt en omdat zij binnen deze school geen enkele moeite doen een onderscheid te willen maken. De tweede school, die vooral bestaat uit meer recente publicaties, onderscheidt wel de concepten imago en reputatie.

Deze school bestaat, volgens Gotsi en Wilson, uit drie dominante visies. De eerste visie ziet imago en reputatie als verschillende maar ook gescheiden concepten, waarbij imago een concept is met negatieve associaties. Imago impliceert manipulatie (Olins, 1989) en valsheid of een onechte voorstelling van de werkelijkheid. Gotsi en Wilson citeren Bernstein (1984, p.13) hierover treffend: "if any word needs an 'image-job' it's image." De tweede visie ziet beide termen niet als gescheiden, maar als gerelateerde concepten. Volgens Barich en Kotler (1991) en Mason (1993) is corporate reputatie een variabele die samen met publieke bekendheid het corporate image bepaalt. De derde en laatste visie binnen de school, die onderscheid maakt tussen imago en reputatie, ziet de relatie juist andersom. Een auteur van deze visie, Van Riel, ziet reputatie als een momentopname die de verschillende imago's van een bedrijf samenvoegt tot een *overall* beoordeling. Het imago is dus een deelaspect van de reputatie. Dit kan bijvoorbeeld het imago zijn als werkgever of op het gebied van financiën of productaanbod. Al deze deelaspecten samen vormen de input voor de uiteindelijke totaalindruk: de reputatie. Het meest geaccepteerde onderscheid maakt Fombrun (1996), waarbij hij stelt dat imago een breder concept is dat allerlei associaties stuurt, en reputatie heeft meer specifieke dimensies. Reputatie volgt imago in dit geval. Gray en Balmer (2001) zien imago als de directe mentale voorstelling dat het publiek heeft van een organisatie. Reputatie geeft volgens hen het

waardeoordeel van de kenmerken van een onderneming en ontwikkelt zich langzaam door consistente prestaties, gesterkt door effectieve communicatie.

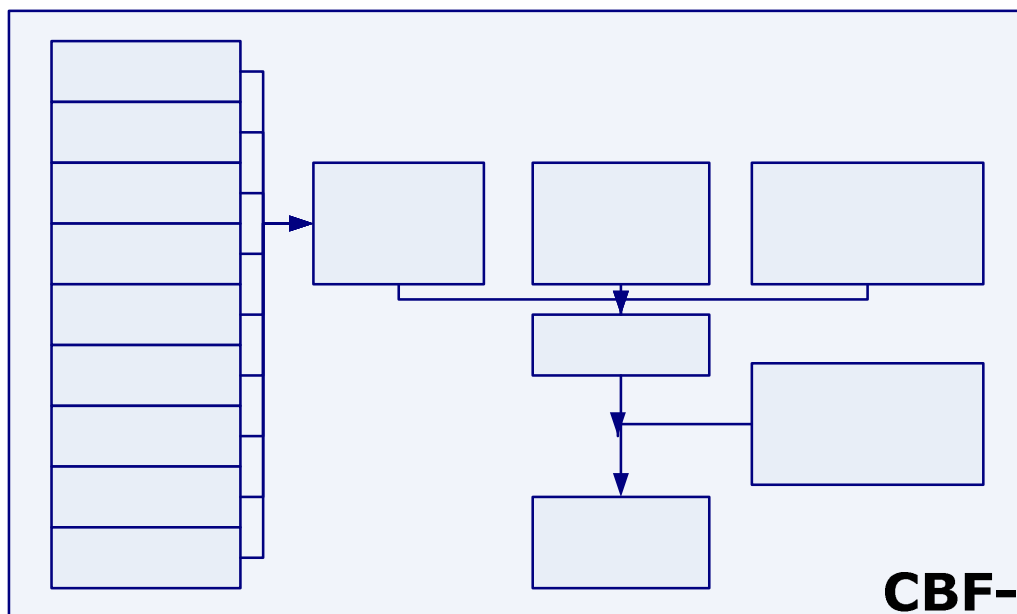
Balmer (2001) legt reputatie uit als de aanhoudende perceptie die een individu, groep of netwerk heeft ten opzichte van een bepaalde organisatie. Van Riel (2003) duidt reputatie kortweg aan als de overall evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten.

De definitie van Gotsi en Wilson (2001) sluit hier op aan, zij specificeren dit nog door reputatie te definiëren als de 'stakeholders overall evaluatie' van een onderneming waarbij de evaluatie is gebaseerd op de stakeholders directe ervaringen met de onderneming en elke andere vorm van communicatie en symboliek die informatie levert over de daden van de onderneming zelf en/of die van concurrenten.

2.4 Publieksvertrouwen in de goededoelensector

In deze paragraaf is aandacht voor factoren die van belang zijn bij de beoordeling van een organisatie in de goededoelensector. Deze factoren zullen effect hebben op het reputatieoordeel en worden daarom hier besproken. *'In de samenleving is de aandacht voor goed bestuur gegroeid. Men stelt hoge eisen aan kwaliteiten als integriteit, dienend leiderschap, openheid en transparantie van managers, bestuurders en interne toezichthouders. Men kijkt kritisch naar de leiding en toezichthouders van organisaties en vraagt uitleg, ook van goededoelenorganisaties.'* (Code Wijffels, 2005). Uit deze tekst uit het adviesrapport "Code goed bestuur voor goede doelen" blijkt al dat de vraag vanuit de maatschappij naar transparantie en openheid een groeiende trend is in de huidige samenleving. Niet voor niks is de nationale Transparantprijs in het leven geroepen en krijgt deze veel media-aandacht.

Uit recent onderzoek (Donateurspanel, 2007) is gebleken dat het publieksvertrouwen zich lijkt te stabiliseren, maar dat men steeds negatiever gaat denken over de manier waarop goede doelen over hun bestedingen communiceren. Ruim 46% van de ondervraagden in dit onderzoek vindt dat wervende fondsen onvoldoende over hun uitgaven communiceerden. Hoewel dit percentage een sterke fluctuatie kent in de tijd, zegt het toch iets over het gevoel dat in de samenleving heerst. Daarentegen vindt ruim 80% de manier waarop de goede doelen hun werk doen voldoende, een gemiddeld rapportcijfer van een 6,3 is helaas wel aan de magere kant.



Figuur 2.3: Model van factoren die van belang zijn bij publieksvertrouwen (Het Nederlandse Donateurspanel, 2005).

Figuur 2.3 toont een indicatief model dat aangeeft welke elementen het publieksvertrouwen bepalen in de goededoelensector. Transparantie neemt hierin een belangrijke plek. De factoren die volgens het Nederlandse Donateurspanel (2007) de top 3 vormen voor het vertrouwen in goede doelen zijn: 'ze laten zien hoe ze hun geld besteden', 'ze boeken aantoonbare resultaten' en 'ze doen wat ze zeggen'. Verder wekken ook 'het jaarverslag is openbaar' en 'de directeur verdient minder dan in een vergelijkbare functie bij een bedrijf of overheidsinstelling' vertrouwen bij mensen. Ook is opmerkelijk dat in 2007 door hetzelfde donateurspanel gemeten is dat respondenten inschatten dat gemiddeld 42% van hun bijdrage aan het eigenlijke doel besteed wordt. Volgens de respondenten zou dit 67% moeten zijn.

Voor vermogensfondsen is de noodzaak tot transparantie vaak minder aanwezig. Zij zijn minder afhankelijk van het publieksvertrouwen, dit volgens Rien van Gendt, directeur van het vermogensfonds Van Leer Groep en bekroond tot invloedrijkste weldoener door het vakblad van de goededoelensector FM (DAG, 2006). Van Gendt is wel van mening dat niet alleen fondsenwervende organisaties transparant moeten zijn en verantwoording moeten afleggen. Ook vermogensfondsen moeten volgens hem de plicht voelen hun keuzes en beleid te verantwoorden.

2.5 Relatie tussen corporate identity en reputatie

Gray en Balmer model

Gray en Balmer (1998) ontwikkelden een pragmatisch operationeel model (figuur 1) om inzicht te geven in de relatie tussen identiteit, corporate communicatie, imago en reputatie, uitmondend in concurrentievoordelen. Het model laat de relatie van de componenten zien en geeft aan dat feedback en correctie essentieel zijn voor de voortvarendheid van het proces.

**CBF-Keur /
extern toezicht**

Transparantie
Professionaliteit

Zichtbaarheid

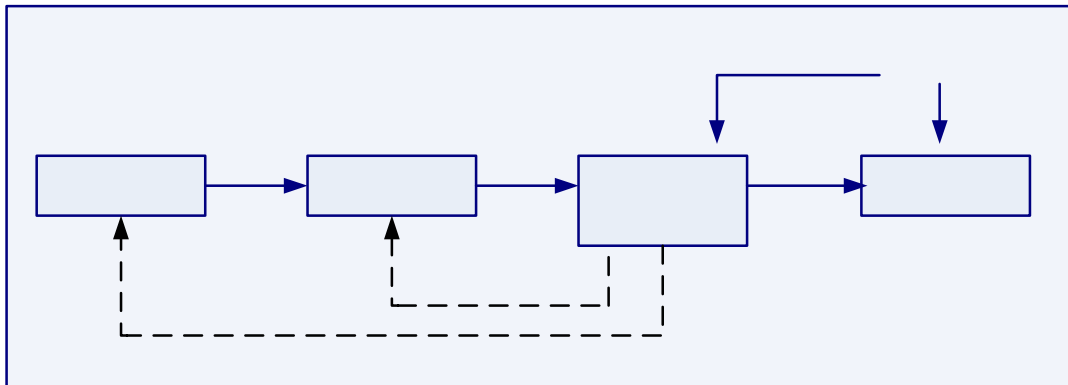
**Publieks-
benedering**

Toewijding

Omvang

Incidenten

Gray en Balmer laten zien dat het proces uiteindelijk kan uitmonden in concurrentievoordelen, ze erkennen echter ook dat dit afhankelijk is van talloze andere factoren.



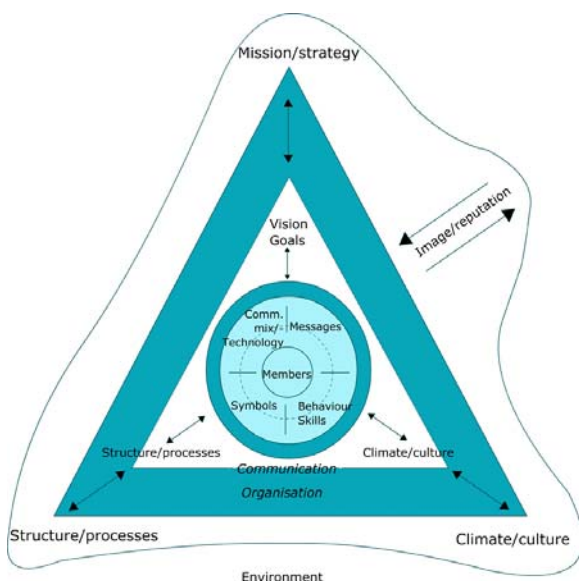
Figuur 2.4: Operationeel model voor het managen van imago en reputatie. Bron: Gray en Balmer (1998)

Een superieure reputatie betekent niet dat een organisatie ook meteen een beter imago heeft dan haar concurrenten. Gray en Balmer (1998) geven hiervan een treffend voorbeeld, dat wellicht ook van toepassing is op het Johanna Kinderfonds.

Zij nemen een fictief klein loodgietersbedrijfje met een uitstekende reputatie als betrouwbare kwaliteitsleverancier die zich promoot via mond-tot-mond reclame. Zijn sterkste concurrent is hoogstwaarschijnlijk een grote *high profile* bouwonderneming met een professioneel communicatieprogramma. Natuurlijk zal de kleine loodgieter werk hebben zoveel hij aan kan, maar als hij wil groeien is een sterker imago essentieel.

TOCOM

Een ander model dat inzicht geeft in de relatie tussen identiteit, corporate communicatie en reputatie is het Twente Organizational Communication Model, ook wel TOCOM genoemd (Van Gemert en Woudstra, 2005). Dit model tracht een raamwerk te bieden voor de ontwikkeling van strategische communicatie. Het is een 'open systeem model', wat in dit model wil zeggen dat de



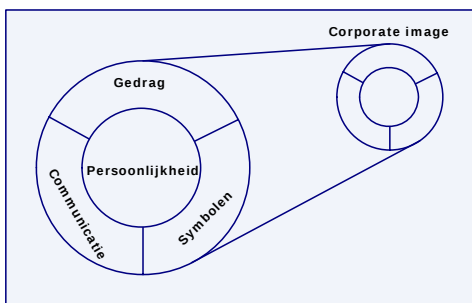
Figuur 2.5 Het TOCOM model (Van Gemert en Woudstra, 2005)

Corporate identity through feedback

grenzen van de organisatie zowel naar binnen als naar buiten informatie doorlaten en die informatie onderweg wordt aangepast door allerlei factoren. De organisatie bestaat door interactie en informatie-uitwisseling met de buitenwereld. Er wordt in dit model niet zo zeer een onderscheid gemaakt tussen interne en externe communicatie, de communicatie van de organisatie wordt als geheel bekeken. In de kern van het model zitten de leden van de organisatie met hun eigen individuele karakters. Zij gebruiken en zijn onderhevig aan de communicatiemix, inclusief technologie, boodschappen, symboliek, gedrag en vaardigheden, die allemaal gekleurd worden door emotie. Dit

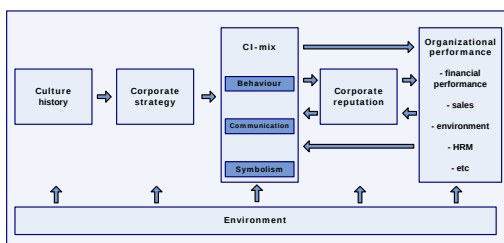
gedeelte van het model vertoont veel overeenkomsten met het eerder besproken model van Birkigt en Stadler (1986) over organisatie-identiteit.

De uitkomst is het geheel van visuele communicatie en wordt ook wel de representatie van de organisatie genoemd. De representatie weerspiegelt de identiteit en is de basis voor de beoordelingen over de organisatie – het imago en de reputatie (Van Gemert en Woudstra, 2005). Om het centrale gedeelte liggen drie gebieden die van elkaar afhankelijk zijn, doch separaat een goede start kunnen vormen voor een problemdiagnose en strategie. Het eerste gebied is missie en strategie, het tweede gebied is structuur en processen en het derde is klimaat en cultuur. Dit alles wordt vervolgens omgeven door de omgeving van waaruit imago en reputatie ontstaan. Het treffende van het TOCOM model is dat het praktisch alle andere modellen, die besproken zijn in dit hoofdstuk, in zich heeft en een overzichtelijk beeld geeft van de samenhang van de verschillende elementen.



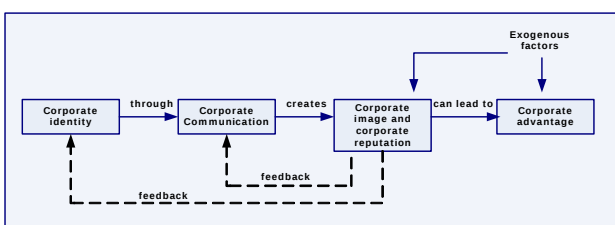
Figuur 2.6 Model Birgigt en Stadler (1986)

Zo is, met een paar kleine wijzigingen in de cirkel van het TOCOM model, het model van Birgigt en Stadler (1986) te herkennen met de persoonlijkheid van de organisatie, omgeven door gedrag, communicatie en symboliek. In het TOCOM model worden iets andere elementen gebruikt: *messages*, *behaviour/skills*, *symbols*, *comm. mix/technology* en *members*, maar het ademt duidelijk dezelfde gedachte met een persoonlijke kern dat gerepresenteerd wordt door communicatieve elementen.



Figuur 2.7 Model Van Riel en Balmer (1997)

Ook het model van Van Riel en Balmer (1997) komt terug in het TOCOM model. Te zien is dat Van Riel en Balmer de elementen *culture/history* en *corporate strategy* toevoegen aan de 'CI-mix', deze elementen zijn ook te vinden zijn in het TOCOM model van Van Gemert en Woudstra (2005). Hoewel *history* geen expliciete plek heeft gekregen in TOCOM zit het verleden van een organisatie deels in de culture ingesloten.



Figuur 2.8: Operationeel model voor het managen van imago en reputatie. Bron: Gray en Balmer (1998)

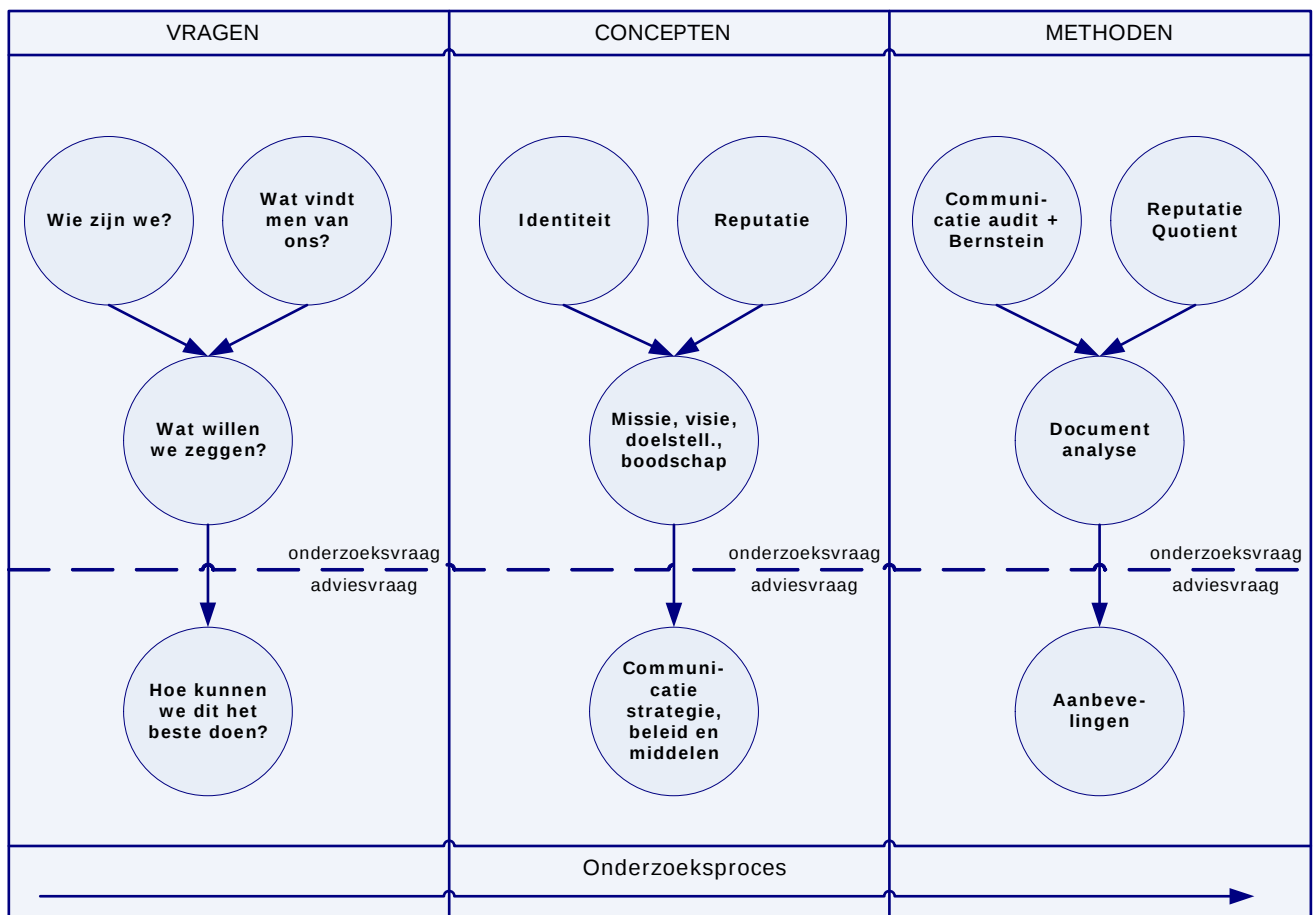
Gray en Balmer (1998) wilden met hun model vooral de richting aangeven hoe vanuit de corporate identity, via corporate communications een corporate image en reputatie tot stand komen, die kunnen leiden tot concurrentievoordelen. Steeds is er feedback en dus interactie. Hoewel in TOCOM geen uitkomsten staan (concurrentievoordelen) laat het dezelfde richtingen zien.

Wanneer men vanuit het hart van het TOCOM begint (members) en naar de buitenrand gaat, wordt dezelfde route afgelegd als in het model van Gray en Balmer (1998), namelijk vanuit de *members* (identity), via de 'CI-mix' (corp. communication) naar de *image/reputation*. In het TOCOM wijzen de pijlen zowel heen als weer,

wat duidt op feedback en interactie. Het TOCOM is gedetailleerder en kent meer elementen dan het model van Gray en Balmer (1998) en geeft daarom meer inzichten.

2.6 Tussen onderzoeksvraag en adviesvraag

In de beginperiode van dit onderzoek is er veel tijd besteed aan het helder krijgen van de probleemstelling. Wat veel kleinere organisaties zullen ervaren is dat er niet altijd expertise binnen de organisatie is op het gebied van (externe) communicatie. Ook het midden- en kleinbedrijf zal met deze problematiek te maken hebben. Verder hebben kleine organisaties vaak niet de middelen om grote of talrijke onderzoeken te laten doen. *'We communiceren natuurlijk wel, maar communicatiebeleid... ja, daar is eigenlijk nooit echt over nagedacht. Wat moeten we daar nou eigenlijk mee?!'* Dit was een opmerking in de aanloop naar het onderzoek bij het JKF. Voor sommige bedrijven en organisaties zal dit bekend in de oren klinken. Voor een onderzoeker is het probleem van deze vraag dat het zich begeeft tussen een onderzoeksvraag en een adviesvraag. *Wat is onze reputatie?* zou een onderzoeksvraag kunnen zijn. *Hoe kunnen we onze boodschap zo effectief mogelijk communiceren?* zou een adviesvraag



Figuur 2.8 Model: vragen, concepten, methoden.

kunnen zijn. Maar kleinere organisaties hebben meer behoefte aan een totaalaanpak. Er is een behoefte vanuit de opdrachtgever om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, omdat hij niet de middelen heeft talrijke deelgebieden en/of details apart te laten onderzoeken. Daarom is in dit onderzoek geprobeerd een raamwerk te maken van een aantal belangrijke bouwstenen, dat

aan de basis ligt van een goed extern communicatiebeleid. Dit is vervolgens, vanuit een holistische benadering, in een vorm gegoten die zowel praktisch zeer uitvoerbaar is, hanteerbaar voor andere kleine organisaties en een bepaalde eenvoud heeft die inzichtelijk en begrijpelijk is. Om het aan te laten sluiten en toepasbaar te maken in de adviespraktijk is er gewerkt vanuit een aantal vragen die de onderzoeker/adviseur zich kan stellen over de organisatie, of die een organisatie zichzelf stelt.

Het model begint vanuit de praktijk waarbij òf organisaties zichzelf bepaalde vragen stellen òf de onderzoeker/adviseur bepaalde vragen kan stellen over de organisatie. Door een paar eenvoudige vragen te stellen vormt zich uiteindelijk de methode. De vragen kunnen gesteld worden alsof de organisatie het zichzelf afvraagt.

Dus: Als organisatie kun je je afvragen: *Wie zijn we* (als organisatie)? *Wat vindt men van ons* (als organisatie)? *Wat willen we zeggen* (als organisatie)? Daaraan gekoppeld komt de adviesvraag: *Hoe kunnen we dit het beste doen* (als organisatie)?

De concepten die bij deze vragen naar voren komen zijn al eerder in het theoretisch kader naar voren gekomen en uit de bestaande modellen gehaald die eerder besproken zijn. De vraag: *Wie ben ik?* kan beantwoord worden door de identiteit van de organisatie te meten. *Wat vindt men van mij?* Bij deze vraag is men op zoek naar een oordeel over of evaluatie van de organisatie, ofwel de reputatie. *Wat wil ik zeggen?* Hierbij vraagt men zich af welke boodschap eigenlijk gecommuniceerd moet worden. Wat wil de organisatie naar buiten brengen? Hierbij moet er gekeken worden naar wat de organisatie wil bereiken en dus naar de visie, de missie en de doelstellingen. Tot dusver beperkt het zich in principe tot onderzoeksvragen die geanalyseerd kunnen worden. Maar uiteindelijk zijn organisaties vooral geïnteresseerd in wat zij vervolgens met die informatie kunnen doen om hun doelstellingen te kunnen halen. In communicatief opzicht komt de vraag naar boven: *Hoe kunnen we dit het beste communiceren?* Ofwel: *Hoe kunnen we dit het beste doen?* Deze vragen gaan over strategie en beleid dat men kan voeren en middelen die daarvoor gebruikt kunnen worden.

Hieruit voort vloeit een methode die gebruikt is voor dit onderzoek. Voor elke vraag zijn instrumenten gezocht die passen bij de concepten die gemeten dienen te worden.

Toepasbaarheid bij kleine en middelgrote organisaties blijft hierbij belangrijk. Hierover in het volgende hoofdstuk meer.

3. Methode

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methode besproken die gebruikt is in dit onderzoek. Allereerst worden in paragraaf 3.2 de methodologische overwegingen besproken die vooraf zijn gegaan aan de keuze van de methode. Vervolgens komen de verschillende methode en instrumenten aan bod die bij dit onderzoek zijn gebruikt.

3.2 Methodologische overwegingen

Ravasi en Van Rekom (2003) stellen dat onderzoek naar de identiteit van een organisatie begint bij kwalitatief onderzoek met behulp van bijvoorbeeld interviews en/of focusgroepen. Daarna kan er kwantitatief onderzoek gedaan worden naar de verschillende identiteitsaspecten. Het Johanna Kinderfonds is, met vijf vaste bureaumedewerkers, een tijdelijke kracht en een bestuur dat uit zeven leden bestaat, een kleine organisatie. Er is daarom gekozen de identiteit van het fonds alleen met kwalitatieve methoden te onderzoeken. De organisatie kent zo weinig leden dat kwantitatief onderzoek niet zinvol is. De betrouwbaarheid van de resultaten zou te wensen over laten met $n=13$. Wanneer men het gebruikelijke proces zou volgen, eerst kwalitatief vooronderzoek en vervolgens kwantitatief onderzoek, dan zouden beide onderzoeken afgenomen worden bij praktisch dezelfde personen omdat de populatieomvang zo klein is. Verder is er bij het JKF nog nooit dergelijk onderzoek gedaan naar de identiteit van de organisatie. Er is daarom behoefte aan uitgebreide informatie die ook onderliggende ideeën en verklarende factoren aan het licht kan brengen. Door het gebruik van kwalitatieve methoden kan meer gedetailleerde en genuanceerde data verzameld worden, zeker bij een kleine onderzoekspopulatie (Van Rekom, 1997; Patton, 1990; Downs en Adrian, 2004). Om deze redenen is er op twee manieren vormgegeven aan het onderzoek naar de organisatie-identiteit. In de communicatie-audit, die werd gedaan middels interviews, gaat een deel van de vragen over de identiteit van de organisatie. De antwoorden op deze vragen vormen de input voor het expertoverleg over de kernwaarden van de organisatie. De reputatie van het JKF is ook kwalitatief onderzocht, middels het Reputatie Quotiënt, ontwikkeld door de Reputation Institute in New York in samenwerking met het onderzoeksbureau Harris Interactive. Er waren drie redenen waarom er werd gekozen voor kwalitatief onderzoek. Ten eerste was de onderzoekspopulatie wederom klein. Het Johanna Kinderfonds is een vermogensfonds. Dit betekent dat het fonds over een kapitaal beschikt en voornamelijk van de beleggingsrendementen van dit kapitaal zijn uitgaven doet. Het Johanna Kinderfonds is geen actief fondsenwervend fonds en communiceert, in tegenstelling tot wervende fondsen, als gevolg hiervan weinig met het algemene publiek. Fondsenwervende instellingen zijn afhankelijk van donaties en communiceren dus actief met het algemene publiek en/of (potentiële) donateurs. Dit maakt het JKF als organisatie anders dan de meeste organisaties. Het JKF heeft geen groep van grote omvang waar het mee communiceert zoals fondsenwervende instellingen dat doen met donateurs en het algemene publiek of zoals bedrijven dat met consumenten doen. Waar het JKF wel mee communiceert zijn samenwerkingspartners, aanvragers en (branche)organisaties die actief zijn binnen de goede doelen sector, de gehandicaptenzorg en de revalidatiesector. Deze groepen zijn niet groot en vertonen veel overlap.

Zo kan een belangenvereniging ook een aanvrager zijn, een samenwerkingspartner ook. En worden aanvragers in hele grote trajecten soms meer gezien als samenwerkingspartners. Er zijn vijf fondsen die als directe samenwerkingspartners worden gezien.

Samen met het Johanna Kinderfonds werken zij samen in het samenwerkingsverband:

Aanvraag.nl. Verder zijn er nog enkele samenwerkingspartners waar het Johanna Kinderfonds in het verleden veel mee en/of voor heeft gewerkt of nu werkzaamheden voor uitvoert, dit zijn Kinderfonds Adriaanstichting (KFA) en Stichting BIO kinderrevalidatie.

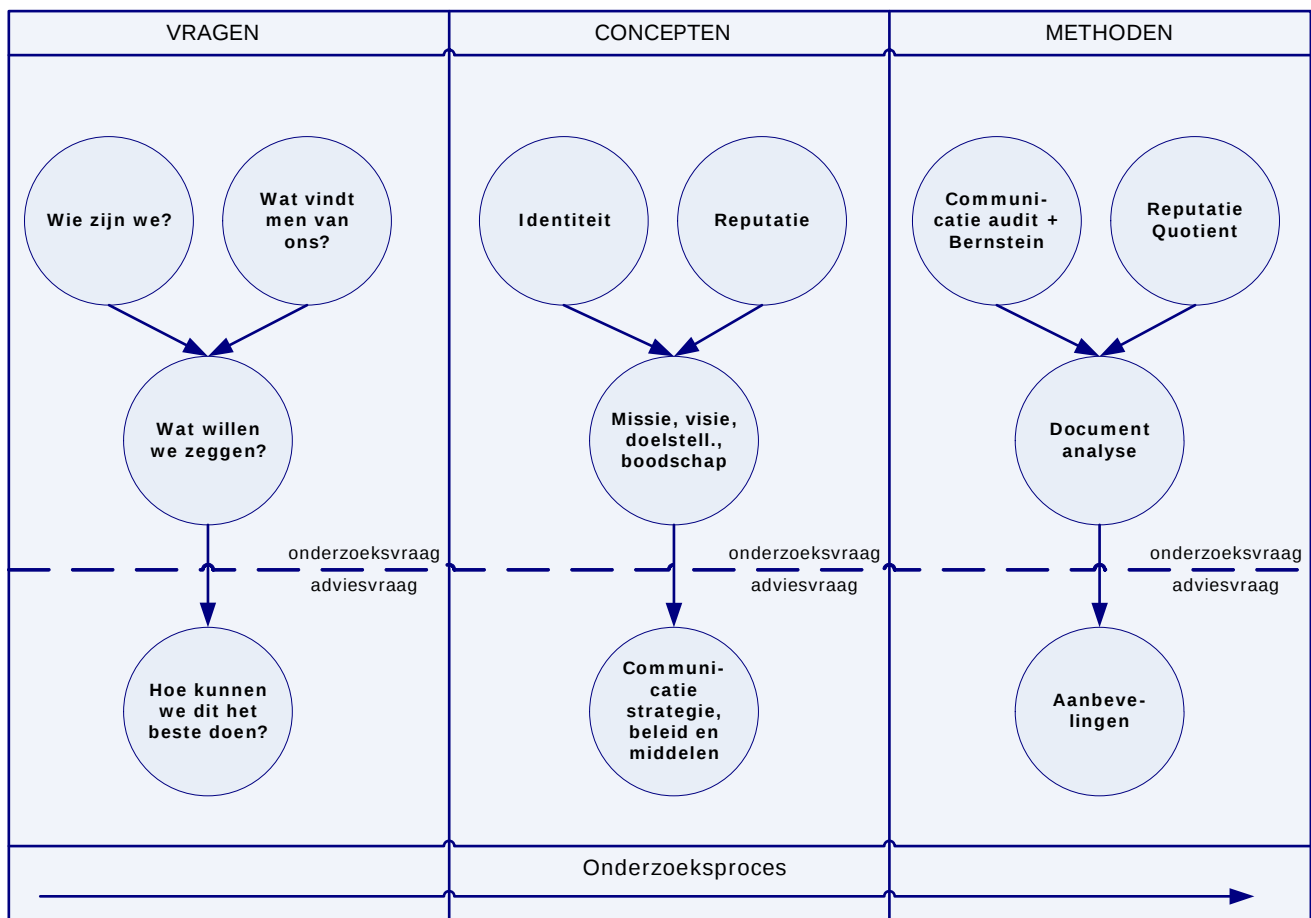
In 2005 werden er 244 aanvragen behandeld, waarvan 70 uiteindelijk gesteund werden. In 2006 waren er 198 aanvragen waarvan er 60 gesteund werden. De groep aanvragers is zeer divers. De groep waartoe de (branche)organisaties die actief zijn binnen de goededoelensector, en de belangenvertegenwoordigers in de revalidatiesector en de gehandicaptenzorg werd vooraf als een bescheiden groep ingeschat. Deze groep heeft in dit onderzoek de naam:

'Belangenvertegenwoordigers/ brancheorganisaties'.

De tweede reden waarom is gekozen voor kwalitatief onderzoek is dat de methoden om reputatie te meten gebaseerd zijn op organisaties met een winstoogmerk danwel een sterke afhankelijkheidsrelatie met haar stakeholders. Een vermogensfonds in de goededoelensector is een compleet ander soort organisatie. Bij de beoordeling van dergelijke organisaties kunnen andere criteria een rol spelen, of in een andere verhouding liggen. Er is gebrek aan wetenschappelijke kennis en theorieën over het effect dat de methoden hebben wanneer er gemeten wordt bij vermogensfonds. Een kwalitatieve methode, en dan met name semi-gestructureerde interviews, biedt de onderzoeker de gelegenheid in te spelen op deze verschillen en meer gedetailleerde informatie te verzamelen. Volgens Patton (1990) produceren kwalitatieve methoden meer en rijkere informatie over een kleinere onderzoekspopulatie dan kwantitatieve methoden. Hoewel de resultaten minder generaliseerbaar zullen zijn, kan een kwalitatieve methode meer achtergrondinformatie geven en hierdoor het begrip van de antwoorden en situaties vergroten.

Ten derde is er gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat het de eerste keer is dat een dergelijk reputatie onderzoek gedaan wordt en de verwachting niet is dat dit frequent, bijvoorbeeld jaarlijks, zal worden herhaald. Er was daarom behoefte aan zo rijk mogelijke informatie die de organisatie inzicht kan geven in de onderliggende motivatie van de oordelen en antwoorden van de stakeholders. Volgens Grunig (2000) zijn er veel gevallen waarin een kwalitatieve methode het beste is om een relatie te onderzoeken. Relaties kunnen volgens Grunig niet altijd worden gereduceerd tot een paar vaststaande items waar een score op kan worden gegeven. Grunig (2000) is dan ook van mening dat men met een kwalitatieve methode meer gedetailleerd inzicht kan verkrijgen in de aard van een relatie - tussen bijvoorbeeld *keystakeholder* en organisatie – en meer inzicht in waarom men een relatie op een bepaalde manier heeft omschreven.

De gekozen instrumenten komen terug in het derde vak in figuur 3.1 'Methoden'. In het overzicht is te zien hoe de verschillende instrumenten zich verhouden tot elkaar en antwoord kunnen geven op de 'vragen' uit het eerste vak.



Figuur 3.1 Model: vragen, concepten, methoden.

De respondenten zijn in dit onderzoek zijn select gekozen. Uit gesprekken voorafgaand aan het onderzoek werd duidelijk dat niet veel personen uit de groep aanvragers frequent contact hebben met het Johanna Kinderfonds. Uit literatuur is gebleken dat reputatie deels gebaseerd is uit ervaringen uit het verleden (Gotsi en Wilson, 2001) en een aanhoudende perceptie is ten opzichte van een organisatie (Balmer, 2001). Als respondenten aselekt gekozen zouden worden voor een interview zou de kans aanwezig zijn dat deze respondenten weinig tot bijna geen contact en ervaringen hebben gehad met het JKF. Er zou dan geen genuanceerd beeld over de reputatie bestaan bij deze respondenten. Respondenten, die door projectmedewerkers exemplarisch gevonden werden voor gelijksoortige aanvragers, zijn daarom select gekozen, bijvoorbeeld voor de categorie 'wetenschappelijk onderzoek'. Bij de selectie werd gekeken naar frequentie van contact en ervaring met het JKF, om op die manier zo veel en zo rijk mogelijke informatie uit de interviews te krijgen. En werd nadrukkelijk niet gelet op positieve of negatieve ervaringen met het JKF.

De mate van generaliseerbaarheid bij een selecte steekproef is enigszins beperkt. In het algemeen kan gesteld worden dat bij een kwalitatief (veld)onderzoek minder vaak nauwkeurig gegeneraliseerd van steekproef naar populatie dan bij een kwantitatief survey (Van der Kaap, 2006, p.120). Het doel van kwalitatief onderzoek is niet het vinden van harde bewijzen dat exact in percentages uit te drukken is. Het aan kunnen geven hoe iets werkt of waarom het zo

werkt staat centraal bij dit type onderzoek. In dit perspectief is ook het onderzoek bij het JKF gedaan.

3.3 Documentenanalyse

Visie, missie en (communicatie)doelstellingen

De visie, missie en doelstellingen van het Johanna Kinderfonds zijn door middel van documentenanalyse in kaart gebracht. Van belang is óf deze elementen aanwezig zijn en of deze duidelijk en helder gedocumenteerd zijn. Hiervoor was beschikbaar: het beleidsplan 2006 – 2010, jaarverslagen en het nieuwe visiedocument dat 14 maart 2007 gepresenteerd is.

3.4 Interviews medewerkers, directie en bestuur

Onderzoeksinstrument: communicatie-audit

Interviews en focus groepen zijn de meest gebruikte methode bij kwalitatief onderzoek (Grunig, 2000). Om inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van het huidige communicatiebeleid van de organisatie en de uitvoering van het beleid, is er een communicatie-audit uitgevoerd. Deze heeft zich met name gericht op de externe communicatie, omdat hier de nadruk op ligt in dit onderzoek. Met alle werknemers van het Johanna Kinderfonds zijn gestructureerde diepte-interviews gehouden. Voor Downs en Adrian (2004) zijn diepte-interviews de favoriete methode om kleine organisaties in beperkte tijd te leren kennen. Mede omdat het hoge kwaliteit antwoorden geeft die gepeild kunnen worden in een face-to-face relatie met de werknemers. Het goed interviewen van werknemers is volgens de auteurs de rijkste manier om een diagnose te stellen van de communicatiedynamiek van een organisatie. De interviews zijn afgenomen door middel van een semi-gestructureerde vragenlijst. De interviews kenden een vaste structuur, maar de interviewer was vrij om dieper in te gaan op punten wanneer hij dit nodig achtte. De vragenlijst die bij de audit gebruikt werd is een gecombineerde lijst uit de voorbeelden die gegeven worden door Downs en Adrian (2004) en Radtke (1998). Deze is nog aangevuld met vragen over de stakeholders van het JKF en onderwerpen die verder nog van belang werden geacht en onbelicht bleven, afgeleid uit gesprekken met het management. Het laatste onderdeel bestond uit vragen over de identiteit van het fonds, dat later als input diende voor de expertmeeting.

Stakeholders

In de audit werd speciaal aandacht geschonken aan de stakeholders van het JKF en hoe de geïnterviewden hier over dachten. Identificatie, prioritering en invloed van de verschillende stakeholdersgroepen van het Johanna Kinderfonds geschiedde door semi-gestructureerde vragen in de interviews met werknemers, directie en bestuur.

Identiteit

Het onderzoek naar de identiteit van het Johanna Kinderfonds wordt voor het eerst uitgevoerd binnen de organisatie. Daarbij komt dat het begrip identiteit een abstract begrip is waarvan niet iedereen precies zal weten wat er mee bedoeld wordt. Om toch rijke informatie te verkrijgen is er gekozen voor *vrije associatie* bij de vragen over de identiteit van het JKF waarbij de respondenten geholpen worden door de personificatiemetafoor (Davies, Chun, Vinhas, da Silva & Roper, 2001). Geïnterviewden werd gevraagd uit eigen beweging kenmerken te noemen die

zij aan het Johanna Kinderfonds toeschreven. Om de medewerkers hierbij te helpen is er, zoals gezegd, gebruik gemaakt van de personificatie metafoor (Davies, Chun, Vinhas, da Silva & Roper, 2001) dat de complexiteit van het onderwerp deels wegneemt. De medewerkers stellen zich de organisatie voor als een persoon en dichten die persoon kenmerken toe. Hierbij werden ondersteunende vragen gesteld om de ingebeelde persoon te concretiseren. Zo werd er bijvoorbeeld gevraagd naar geslacht, leeftijd, sociale positie, gedrag en stijl van de ingebeelde persoon.

Respondenten

Voor de communicatie-audit zijn alle werknemers en bestuursleden gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. Het bureau van het Johanna Kinderfonds bestaat uit vijf medewerkers en een tijdelijke kracht (n=6) die allen bereid waren mee te werken. Ook bij alle bestuursleden van het fonds (n=7) is een interview afgenomen.

Data-analyse

Om de resultaten van dit onderzoek te beschrijven is er gekozen voor een cross-case benadering van de interviews. De interviews zijn met digitale opnameapparatuur opgenomen. Vervolgens zijn ze verwerkt in uitgebreide samenvattingen die zo goed mogelijk weergeven, wat de respondent zegt en wil zeggen. Er is gekozen voor samenvattingen en geen letterlijke transcripten vanwege de lengte van de interviews en de hoeveelheid interviews. Deze samenvattingen zijn de ruwe data van het onderzoek (Grunig, 2000). Vervolgens zijn de uitwerkingen verwerkt middels de cross-case benadering (Patton, 1990). De cross-case benadering wordt door Patton (1990) uitgelegd als een analysemethode voor kwalitatief onderzoek, waarbij de antwoorden van de respondenten per onderwerp gegroepeerd worden om een algemeen beeld te krijgen van de antwoorden. De antwoorden zijn bij elkaar gezet om een totaalbeeld te krijgen dat vervolgens zo goed mogelijk is verwerkt per onderwerp en dat met behulp van citaten is ondersteund.

3.5 Expertdiscussie (focus groep) medewerkers, directie en bestuur JKF

Onderzoeksinstrument: Spinnenwebmethode van Bernstein (1986)

Een focusgroep is een groep van zes tot twaalf participanten die diepgaand een onderwerp bespreken onder leiding van een gespreksleider (Grunig, 2002). Volgens Grunig (2002) zijn focusgroepen misschien wel de meest bruikbare vorm van formatief onderzoek omdat zij een synergie opwekken tussen de participanten. Ook geeft de interactieve relatie vaak een beeld dat dichterbij de werkelijkheid staat, immers er is in de dagelijkse praktijk ook een interactieve relatie.

Op het gebied van identiteit is dit ook van toepassing door de interactie tussen de medewerkers van het JKF. In dit onderzoek wordt inzicht gegeven in de identiteit van het JKF door middel van de Spinnenwebmethode van Bernstein (1986). De methode is ontwikkeld om ideeën van verschillende managers of medewerkers expliciet te maken. Het geeft inzicht in de identiteit van een organisatie. De methode is eenvoudig uit te voeren en kan als middel fungeren om tot een consensus te komen over de (gewenste) identiteit van het bedrijf. Het is een populaire techniek die in een kort tijdsbestek resultaten oplevert (Van Rekom, 1998). Van Riel (2003) beschrijft de spinnenwebmethode als een eenvoudige techniek die als hulpmiddel kan worden gehanteerd om binnen (het management van) een organisatie tot consensus te komen over de identiteit. Hierbij

ligt vaak wel de nadruk op de gewenste identiteit, omdat men vaak vanuit een positief beeld over de organisatie praat. Het is volgens Van Riel tevens een goed middel om de discussie op gang te krijgen over de identiteit en de doelen van een organisatie. Een belangrijke functie is verder het expliciet maken van termen die organisatieleden gebruiken om hun eigen organisatie te beschrijven en te achterhalen waarom zij bepaalde keuzes maken.

Zoals in het theoretisch kader genoemd werd kwamen Albert en Whetten in 1985 met een drietal criteria waaraan een goede beschrijving van de corporate identity moet voldoen. Bij de selectie van de eigenschappen werd daarom gevraagd te letten op:

1. *Centraliteit*. Kenmerken die worden gezien als de essentie van de organisatie.
2. *Onderscheidendheid*. Kenmerken die de organisatie onderscheiden van anderen.
3. *Continuïteit*. Kenmerken die de tand des tijds hebben doorstaan.

Deelnemers

Aan het expertoverleg hebben zowel bureaumedewerkers als bestuursleden van het Johanna Kinderfonds deelgenomen. In totaal hebben er twee projectmedewerkers, de directeur en vier bestuursleden deelgenomen aan het overleg. Alle deelnemers waren eerder al betrokken bij dit onderzoek middels een interview. De onderzoeker trad in deze bijeenkomst op als gespreksleider en probeerde op objectieve wijze consensus te bereiken over de kerneigenschappen van het Johanna Kinderfonds.

Procedure expertoverleg

Ter voorbereiding hebben alle deelnemers formulier 1 (zie bijlage) toegestuurd gekregen. Zo had men de tijd om het grote aantal woorden rustig op zich in te laten werken.

Inleiding

De moderator heeft voorafgaand aan het overleg een korte inleiding gegeven. Hierbij werden de deelnemers uiteraard welkom geheten, maar werd ook het verloop van de bijeenkomst uitgelegd en het doel van het overleg. Ook werden een paar spelregels uitgelegd, zoals het ruimte geven aan anderen in de discussie, dat er slechts beperkt tijd was en dat het de bedoeling was tot een consensus te komen, wat wellicht wat flexibiliteit vereiste.

Ronde 1 – Controle woordgroepen

Alle eigenschappen die genoemd zijn in de interviews met medewerkers en bestuursleden staan vermeld op formulier 1. Om de lijst overzichtelijker te maken heeft de moderator van tevoren de eigenschappen ingedeeld in groepen. De woorden die in één groep staan hebben nagenoeg dezelfde betekenis. Hierbij is gebruik gemaakt van het woordenboek.

In de eerste ronde konden de deelnemers vragen stellen over woorden die niet duidelijk waren. Verder werd hen gevraagd aan te geven welke woorden naar hun mening in een verkeerde groep stonden of niet in een bepaalde groep thuishoorden. Deze wijzigingen werden besproken zodat iedereen het eens was over de wijzigingen aan de woordenlijst. Met de nieuwe indeling werd vanaf dat moment verder gewerkt. In het kader van de snelheid en omdat de wijzigingen minimaal waren hebben de deelnemers dit op formulier 1 gewijzigd in plaats van dat een nieuw formulier (formulier 2) werd geprint.

Ronde 2 – Individuele keuze acht eigenschappen

In de tweede ronde werd de deelnemers gevraagd uit de vernieuwde lijst maximaal acht eigenschappen te kiezen die volgens hen het meest van toepassing zijn op het Johanna Kinderfonds. Hierbij werd aangegeven door de moderator dat men bij het selecteren moest letten op de mate van centraliteit, onderscheidendheid en continuïteit. Men mocht slechts één woord uit een groep kiezen, omdat er anders woorden met dezelfde strekking konden worden gekozen.

De eigenschappen werden ingevuld op formulier 3. De ingevulde formulieren werden verzameld en verwerkt door de moderator.

Ronde 3 – Top 8 behandelen

De moderator turfde de gekozen eigenschappen en plaatste de resultaten op het projectiescherm. Hierbij werd het aantal stemmen vermeld achter elke eigenschap. De deelnemers konden nu de uitslag bekijken. Een top 8 was in eerste instantie niet te maken omdat te veel eigenschappen 3 (4x) en 2 stemmen (10x) hadden. Alle eigenschappen met 2 en 3 stemmen werden daarom op een rij gezet en door middel van discussie werd de lijst van 14 teruggebracht naar 8 eigenschappen.

In ronde 3 werd de top 8 verder behandeld. Deelnemers werd gevraagd uit te leggen waarom het Johanna Kinderfonds een bepaalde eigenschap bezat, waar dat uit bleek en hoe dat tot uitdrukking komt in het gedrag van de organisatie.

Ronde 4 – Becijfering van de gekozen eigenschappen

In de vierde ronde kregen de deelnemers het verzoek om op formulier 4 de eigenschappen op te schrijven zoals zij op het projectiescherm stonden. Dit was de top 8 zoals deze eerder besproken was. Verder kreeg men de opdracht om het Johanna Kinderfonds een cijfer te geven (1 t/m 10) voor de mate waarin het fonds de desbetreffende eigenschappen bezit. Hierbij werd onderscheid gemaakt tussen een huidige en een gewenste score. Ook moest men de mate van belangrijkheid aangeven van de eigenschappen door een rangorde aan te geven met de cijfers 1 t/m 8 waarbij 8 het meest van belang was en 1 het minst van belang. Het ingevulde formulier werd wederom ingeleverd bij de moderator die dit in MS Excel verwerkte tot een spinnenwebmodel.

Nadat de moderator het spinnenwebmodel geprojecteerd had werden de uitslagen besproken. In het bijzonder werd er gekeken naar eventuele grote verschillen tussen huidige en gewenste scores of andere elementen die opvielen.

Ronde 5 – De gewenste eigenschappen

Uit de interviews was gebleken dat er enkele eigenschappen zijn waarvan men vindt dat het Johanna Kinderfonds die nu nog niet echt beschikt, maar die men wel belangrijk acht. Daarom is er voor gekozen een discussie te houden over gewenste eigenschappen. Gezien de beperkte tijd kon dit niet heel uitgebreid aan bod komen. Wel zijn er enkele eigenschappen naar boven gekomen die men belangrijk vond en is bediscussieerd wat hier mee gedaan zou kunnen worden in de toekomst.

Afsluiting

De moderator gaf een kleine samenvatting van de bijeenkomst en uiteraard werden alle aanwezigen hartelijk bedankt voor hun actieve deelname.

Data-analyse

Het hele overleg werd vastgelegd met een voice-recorder. Deze opnames zijn later samengevat, verwerkt en ondersteund door citaten. De resultaten zijn te vinden in hoofdstuk vijf.

3.6 Semi-gestructureerde interviews met stakeholders

Onderzoeksinstrument: Reputatie Quotiënt

Om inzicht te krijgen in hoe de stakeholders over het Johanna Kinderfonds denken, is kwalitatief onderzoek verricht op basis van het Reputatie Quotiënt (RQ) dat ontwikkeld is door de Reputation Institute in New York en Harris Interactive. Het Reputatie Quotiënt geniet grote bekendheid als gevalideerd meetinstrument en wordt al in 30 landen toegepast (Van Riel, 2003). De populariteit van het instrument is ook te danken aan het literatuuronderzoek en de analyse van sterke en zwakke punten van bestaande meetmethoden dat is gebruikt bij de ontwikkeling. Het is getest in verschillende sectoren in verschillende landen op theoretische dekking van de uitgangspunten van het instrument getest (Van Riel, 2003). Ook een voordeel van het gebruik van het Reputatie Quotiënt is het wereldwijde gebruik van het instrument, waardoor er grotere kans is op vergelijking met scores van andere organisaties. Op andere methoden, zoals *Fortune's AMAC*, *Asian Business Most Admired Companies* en reputation ranglijsten van bijvoorbeeld het Duitse *Managers Magazin* of het Britse *Management Today*, is volgens Van Riel veel kritiek vanwege het missen van inhoudsvaliditeit en te weinig eenduidigheid over de items die een valide vragenlijst nu dient te bevatten. Het model waar de methode op gebaseerd is bevat twintig items die samengevat zijn in zes dimensies of clusters en als *drivers* worden gezien die de reputatie bepalen. Deze clusters zijn emotional appeal, products and services, vision and leadership, workplace environment, financial performance en social responsibility.

Er is al eerder kwalitatief onderzoek gedaan naar het RQ. In het in Nederland uitgevoerde kwalitatieve onderzoek van Groenland (2002) werden alle zes dimensies van het -van origine Amerikaanse - Reputatie Quotiënt ondersteund door de data. Volgens Groenland (2002) hebben culturele invloeden geen effect op de samenstelling van de dimensies van het RQ.

Vragenlijst

Deel I

Volgens Grunig (2002) is het goed om kwalitatieve vragenlijsten te beginnen met een 'grand-tour', een aantal algemene vragen die de respondent op het gemak stellen en in staat stelt een globaal beeld te vormen van de relatie met de organisatie in kwestie. De onderzoeker krijgt inzicht in de mate van betrokkenheid en bekendheid van de respondent met het onderwerp en kan hier eventueel op inspelen.

Ook in dit onderzoek wordt er begonnen met algemene vragen aan de respondent als:

- Kunt u beschrijven welke relatie u/uw organisatie heeft met het Johanna Kinderfonds?
- Wat vindt u van de manier waarop het Johanna kinderfonds tot nu toe met u gecommuniceerd heeft?

Deel II

In de tweede deel van de vragenlijst worden er vragen gesteld aan de hand van de Reputatie Quotiënt. De vragen zijn opgedeeld in de zes dimensies die het instrument rijk is, te weten: 'emotional appeal', 'products and services', 'vision and leadership', 'workplace environment', 'social and environmental responsibility' en 'financial performance' (Fombrun et al, 2000). Als laatste zijn er vragen gesteld onder de noemer 'overall'. Het RQ is al eerder in kwalitatieve zin gebruikt door Groenland (2002).

Deel III

Informatiebehoefte en verwachtingen stakeholders

De geïnterviewden werd ook gevraagd naar hun informatiebehoefte. Wat willen zij weten van het Johanna Kinderfonds? Welke informatie verwachten zij te krijgen van het fonds? In welke vorm zouden ze die het liefst willen ontvangen?

Deel IV

Beoordeling kernwaarden Johanna Kinderfonds

Aan het eind van het interview werd gevraagd een cijferlijst in te vullen waarop de verschillende kernwaarden stonden die in de expertmeeting over de identiteit van het fonds naar voren zijn gekomen. De geïnterviewde kon dan het Johanna Kinderfonds per kernwaarde becijferen.

Respondenten

In de methodologische overwegingen is al gesproken over de selectie van de respondenten. De respondenten zijn select gekozen op basis van exemplariteit voor de groep waartoe zij behoren. Hierbij werd gekeken naar de frequentie van contact met het fonds. Er werd niet geselecteerd op eventuele negatieve dan wel positieve ervaringen of contacten. De groepen zijn ontstaan uit de interviews die intern gehouden zijn, waarin vragen over de stakeholders van het Johanna Kinderfonds werden gesteld.

Samenwerkingspartners:
#1 NSGK (Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind)
#2 BIO (st. Bio-Kinderrevalidatie)
#3 RF (Revalidatie Fonds)
#4 KFA (Kinderfonds Adriaanstichting)
Belangenvertegenwoordigers/ brancheorganisaties:
#5 BOSK (Vereniging van motorisch gehandicapten en hun ouders)
#6 VSN (Vereniging Spierziekten Nederland)
#7 CG-Raad (Chronisch zieken en Gehandicapten Raad Nederland)
#8 CBF (Centraal Bureau voor Fondsenwerving)
#9 VFI (Vereniging van Fondsenwervende Instellingen)
Aanvragers:
#10 Erasmus MC
#11 Revalidatie Nederland
#12 Mariëndael + Rock en Rolstoelproducties
#13 Handicap + studie
Financieel:
#14 ABN-AMRO

Tabel 3.1: *Overzicht van organisaties die mee deden aan het reputatie-onderzoek*

Tot de groep 'belangenvertegenwoordigers/ brancheorganisaties' behoren brancheorganisaties en belangenvertegenwoordigers in de gehandicaptenzorg en revalidatiesector en brancheorganisaties in de goededoelensector. Er is verder geprobeerd bij de groep 'aanvragers' de belangrijkste aandachtsgebieden van het JKF vertegenwoordigt te laten zijn in de groep respondenten. Belangrijke aandachtsgebieden van het JKF zijn zorg, arbeid, onderwijs, wetenschappelijk onderzoek, zelfstandig wonen en sociale relaties. Ook is er een vermogensbeheerder gevraagd mee te doen aan het onderzoek. Het JKF is een vermogensfonds en dus afhankelijk van de opbrengst van de beleggingen. De financiële

partners zijn daarom van groot belang voor het fonds. In het totaal werd 14 respondenten gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Allen stemden in. In de tabel is de lijst van organisaties te vinden waarvan een medewerker deelnam aan dit onderzoek. Voorafgaand aan het interview is de respondenten verteld dat hun antwoorden anoniem verwerkt zullen worden.

Procedure

Vooraf kregen de respondenten een brief namens het Johanna Kinderfonds. Hierin stond dat het fonds onderzoek liet doen naar haar relatie met de stakeholders en het verzoek mee te werken aan dit onderzoek. Hierna werden de respondenten door de onderzoeker gebeld en gevraagd of zij mee wilden werken. Bij instemming werd een afspraak gemaakt. De interviews werden afgenomen op de plek waar de respondent werkzaam was. Dit om het tijdverlies voor de respondenten te beperken. De interviews duurden tussen de twintig en veertig minuten, afhankelijk van de lengte van antwoorden van de respondent. Alle gesprekken werden digitaal opgenomen op een voicerecorder. Dit om de nauwkeurigheid van het verwerken van de antwoorden te vergroten en tevens de interviewer in staat te stellen zich meer op het gesprek te focussen. Hierdoor kan de interviewer beter anticiperen op de antwoorden van de geïnterviewde (Patton, 1990). Ook kunnen de opnames later worden gebruikt om citaten letterlijk te verwerken. Na elk interview werd een respondent gevraagd of hij terug wilde komen op antwoorden die hij gegeven had of dat hij nog iets toe te voegen had aan het interview.

Data-analyse

Om de resultaten van dit onderzoek te beschrijven is er wederom gekozen voor een cross-case benadering van de interviews. Zoals ook bij de communicatie-audit vermeld is in paragraaf 3.4 bij de data-analyse, wordt de *cross-case* benadering door Patton (1990) uitgelegd als een analysemethode voor kwalitatief onderzoek, waarbij de antwoorden van de respondenten per onderwerp gegroepeerd worden om een algemeen beeld te krijgen van de antwoorden. De antwoorden zijn bij elkaar gezet om een totaalbeeld te krijgen dat vervolgens zo goed mogelijk is verwerkt per onderwerp en met behulp van citaten is ondersteund. Vanwege de lengte en hoeveelheid interviews is er gekozen samenvattingen te maken en geen letterlijke transcripten. De samenvattingen van de antwoorden vormen de ruwe data voor het onderzoek (Grunig, 2000).

4. Resultaten documentenanalyse visie, missie en doelstellingen.

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de documentanalyse besproken naar de visie, missie en doelstellingen van het Johanna Kinderfonds. In paragraaf 4.2 wordt de visie beschreven van het fonds, hierna in paragraaf 4.3 de missie, gevolgd door de hoofdthema's van het fonds in paragraaf 4.4. In paragraaf 4.5 worden de speerpunten en prioriteiten besproken. Dan is er in 4.6 aandacht van de positionering van het fonds en tot slot de communicatiedoelstellingen in paragraaf 4.7.

4.2 Visie

De visie van het Johanna Kinderfonds op kinderen en jong volwassenen¹ met een beperking is:

- Kinderen en jong volwassenen met een beperking zijn mensen met mogelijkheden en dienen in staat gesteld te worden om zich overeenkomstig hun mogelijkheden te ontwikkelen.
- Zij hebben, net als ieder ander, recht op een plaats in de samenleving en deelname aan het dagelijks verkeer.
- Kinderen en jong volwassenen met beperkingen worden in staat gesteld om eigen keuzes te maken.
- Uitgangspunt is “zo gewoon mogelijk” en speciaal waar nodig.

4.3 Missie

Zowel in de literatuur als in de praktijk bestaat er weinig eenduidigheid en duidelijkheid over wat een missie precies inhoudt en welke elementen er in voor moeten komen. Globaal kan worden gesteld dat de missie *de reden van bestaan* weergeeft of de functie die de organisatie wil vervullen in de maatschappij (Alsem, 2000).

Het JKF heeft expliciet haar missie geformuleerd. Op een beleidsdag in maart 2007 is deze nog besproken. Tot op heden is er een concept visiedocument waar ook de missie vermeld wordt. De missie van het JKF luidt:

“het verbeteren van de kwaliteit van leven van kinderen en jong volwassenen tot 30 jaar met beperkingen, door het financieel ondersteunen van onderzoek en projecten die gericht zijn op het vergroten van hun vaardigheden en hun mogelijkheden om te participeren in de samenleving.”

¹ Onder kinderen worden verstaan kinderen en jongeren van 0-18 jaar, onder jong volwassenen rekenen we personen vanaf 18 tot/met 30 jaar.

In Nederland hebben circa 90.000 kinderen en jongeren van 6-24 jaar te maken met een lichamelijke beperking. In de leeftijd van 0-19 jaar hebben 40.000 kinderen en jongeren te maken met een verstandelijke beperking. Het Johanna Kinderfonds ondersteunt projecten die gericht zijn op het kunnen participeren in de maatschappij van kinderen en jong volwassenen met een beperking. Participatie betekent niets anders dan meedoen en meedoen heeft betrekking op de sociale rollen die de samenleving biedt: onderwijs volgen, werken, zelfstandig wonen, sociale relaties onderhouden, vrijetijdsbesteding.

4.4 Hoofdthema's

Het Johanna Kinderfonds heeft twee hoofdthema's die leidend zijn bij de bepaling van de speerpunten en prioriteiten voor de komende jaren. Deze hoofdthema's zijn:

a. Eigen keuzes kunnen maken

Het Johanna Kinderfonds is van mening dat iedereen, met of zonder beperking, recht heeft op een bestaan en zeggenschap heeft over de inrichting daarvan, ook als men structureel is aangewezen op ondersteuning. Kinderen (en/of hun ouders) en jong volwassenen met beperkingen moeten in staat worden gesteld om de regie over het eigen leven te kunnen voeren. Belangrijk daarbij is om na te gaan welke mogelijkheden kinderen en jongeren hebben en met welke problemen zij geconfronteerd worden op hun weg naar volwassenheid. De overgang naar elke nieuwe levensfase van het kind met beperkingen moet maatwerk zijn.

b. Gewoon waar het kan, speciaal als het moet

Het Johanna Kinderfonds is er voorstander van dat er voor mensen met beperkingen zo min mogelijk aparte voorzieningen komen, en dat deelname aan een algemene voorziening wordt bevorderd. Het streven is dat kinderen en jong volwassenen met een handicap zo veel mogelijk participeren in de samenleving en dus zo 'gewoon' als kan het reguliere onderwijs volgen, betaald werk verrichten, deel kunnen nemen aan allerlei vormen van vrijetijdsbesteding, etc. Tegelijkertijd hebben kinderen met beperkingen soms, gedurende een bepaalde tijd, specialistische ondersteuning nodig. Zolang die ondersteuning niet vanuit het reguliere circuit gegeven kan worden, zijn speciale voorzieningen nodig.

Met ander woorden: Gewoon waar het kan, speciaal als het moet.

4.5 Speerpunten en prioriteiten

Het JKF heeft verder nog in haar visiedocument aangegeven wat haar speerpunten en prioriteiten zijn voor de komende jaren. Dit zijn:

- Bevorderen eigen regie
- Onderwijs
- Arbeid
- Zelfstandig wonen
- Sociale relaties en vrijetijdsbesteding
- Zorg
- Wetenschappelijk onderzoek
- Buitenland

In het visiedocument wordt elk speerpunt apart behandeld en uitgelegd waarom het JKF het speerpunt van belang acht en welke prioriteiten hierbinnen worden aangegeven.

4.6 Positionering

Het JKF heeft ook een duidelijk beeld van haar positie als fonds. Ook dit staat beschreven in het visiedocument.

“Het Johanna Kinderfonds is een fonds dat:

- luistert naar de behoeftes van kinderen en jong volwassenen tot 30 jaar met beperkingen*
- het veld uitdaagt om met projectvoorstellen te komen die aansluiten op de gesignaleerde behoeftes*
- hiervoor in samenwerking met andere (kinder)fondsden middelen ter beschikking stelt*
- waarover transparant gerapporteerd wordt.”*

Hierbij wordt er aandacht gegeven aan de volgende punten:

- Het Johanna Kinderfonds en haar doelgroep
- Het Johanna Kinderfonds als modern fonds in de Nederlandse maatschappij
- Het Johanna Kinderfonds als fonds binnen de sector van de goede doelen.
- Het Johanna Kinderfonds t.o.v. de overheid

4.7 Communicatiedoelstellingen

Het JKF heeft haar doelstellingen voor de middellange termijn beschreven in een beleidsplan dat een tijdspanne heeft van 4 jaar. Dit beleidsplan gaat over de periode 2006 tot 2010. In het beleidsplan wordt aandacht geschonken aan de volgende onderwerpen:

- Omgeving
- Positiebepaling JKF
- Aandachtsgebieden en bestedingen
- Samenwerking
- Interne organisatie-ontwikkelingen
- Financieel beleid
- PR en marketing
- Gebouw, personeel, bestuur
- Uitvoering

Omdat dit onderzoek zich richt op de communicatie van het JKF wordt er kort stil gestaan bij het onderdeel PR en marketing. Hieraan is één pagina besteed. Er wordt aandacht geschonken aan de website, hoe deze de aanvragers op de hoogte moet houden van beleidskeuzes en dat deze toegankelijk en leesbaar moet zijn. Verder wordt er vermeld dat het JKF ruimte krijgt in het nieuw op te richten brancheblad voor kinderrevalidatie. Ook wordt er gesproken over communicatie met de doelgroep.

Hier wordt over gezegd dat het JKF, eventueel in samenwerking met anderen, rechtstreeks wil communiceren met haar doelgroep en dat hiervoor instrumenten ontwikkeld moeten worden. Tot slot is er aandacht voor het ambassadeurschap. Door het benoemen van een ambassadeur kan er volgens het JKF een extra impuls ontstaan worden gegeven aan het aanboren van nieuwe geldstromen.

4.8 Samenwerkingsverbanden

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een periode waarin het Johanna Kinderfonds zich beraadt over haar toekomstige positie. Het fonds is van mening dat samenwerking met een ander fonds dat gericht is op dezelfde doelgroep, de beste waarborg is om het gedachtegoed en doelstelling van de stichting te continueren en te bestendigen op de middellange- en lange termijn. Voor het bereiken van de ambities uit het beleidsplan moeten voldoende middelen en menskracht ter beschikking zijn. Die heeft het JKF, volgens het bestuur en directie, in haar eentje niet, daarvoor is haar vermogensopbrengst te beperkt. Om meer middelen te genereren ziet het fonds verschillende wegen die te bewandelen zijn: collecteren (wat ook concurreren betekent), meer nalatenschappen (niet te verwachten dat deze zullen blijven stijgen), donaties, giften, etc. proberen te verhogen (het JKF kent geen landelijke bekendheid bij het grote publiek) of interen op het vermogen (met als gevolg dat het uiteindelijk opdroogt). Om deze redenen zijn er gesprekken gaande over een mogelijke samenwerking met de NSGK, de Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind. Ook andere samenwerkingsmogelijkheden worden verkend. Aangezien dit proces zich nog in een pril stadium bevindt kan hierover in deze scriptie nog weinig concreets worden gezegd.

5. Resultaten interviews medewerkers en bestuur

5.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van het huidige communicatiebeleid van de organisatie en de uitvoering van het beleid, is er een communicatie-audit uitgevoerd. Deze is met name gericht op de externe communicatie, omdat hier de nadruk op ligt in dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven uit de semi-gestructureerde diepte-interviews met de medewerkers en bestuursleden van het Johanna Kinderfonds (JKF).

5.2 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews beschreven. Elk onderwerp dat aan de orde is gekomen wordt hierin apart beschreven.

Beschrijving communicatiebeleid intern

De interne communicatie wordt over het algemeen beschreven als open, effectief en informeel waarbij de lijnen kort zijn. Doordat het Johanna Kinderfonds een fonds is met een klein bureau (vijf medewerkers) is er een informele sfeer. Dit werkt volgens iedereen heel prettig, maar een nadeel is volgens sommigen wel dat er veel informele informatie is die niet op papier staat. Hoewel de procedures van de aanvragen zeer structureel verlopen, is de communicatie intern weinig gestructureerd. Velen vinden dat er met zo'n klein bureau ook weinig 'toeters en bellen' nodig zijn, maar sommigen zijn van mening dat er best wat uitgangspunten op papier zouden mogen staan.

Over het algemeen is men tevreden over de overlegstructuur. De overlegsituaties zoals werkoverleg, beleidsoverleg en overleg over specifieke projecten of financiële zaken zijn toereikend. Wel zei iemand hierover: *"[...] in principe goed. Er is allerlei overleg. De strijd is altijd wel om de dingen die je plant ook echt te doen. De frequentie ook echt halen. Daar moet voor gewaakt worden."* Bestuursleden konden verder weinig zeggen over de interne communicatie. De bestuursstukken werden door sommigen "vrij veel brij" of "wel héél uitgebreid" gevonden, maar hier wordt al gewerkt aan verbetering. Overigens waren sommigen hier veel positiever over, een respondent vond de communicatie naar het bestuur: *"helder, overzichtelijk, duidelijk en goed onderzocht."*

Beschrijving communicatiebeleid extern

Volgens veel van de bureaumedewerkers verloopt de communicatie met de samenwerkingspartners binnen Aanvraag.nl zeer goed. Het is laagdrempelig contact met een hoge frequentie.

Over communicatie naar de aanvragers toe, is men over het algemeen wat minder te spreken. Dit verloopt volgens medewerkers moeizamer omdat het JKF deels een hulpfunctie heeft en deels een toetsende functie. Men wil graag de aanvrager helpen haar project gefinancierd te krijgen maar moet de aanvraag zelf streng toetsen op gestelde criteria. Op individueel niveau is men wel tevreden over het contact, maar het geheel kan volgens sommigen beter.

Een respondent zei op dit punt: *“De problemen voor de aanvragers zijn gebrek aan informatie op beleidsniveau, de visie, waar willen we heen, waar staan we voor, welke keuzes maken we. Daar zitten vooral wat gaten.”*

Dat er weinig wordt gedaan aan de bekendheid van het fonds, daar is vrijwel iedereen het over eens. Op dit moment wordt de externe communicatie vooral gekenmerkt als informeel, mondeling en ongestructureerd. Op het gebied van marketingcommunicatie doet het JKF weinig. Het fonds staat in enkele gidsen, die overigens wel belangrijk zijn zoals ‘De goede doelen gids’. Verder krijgt het fonds bekendheid door aanwezig te zijn op inhoudelijke evenementen, bijeenkomsten of overleggen. Maar veel evenementen, die wel relevant kunnen zijn, worden ook overgeslagen omdat het JKF geen ondersteunend reclamemateriaal heeft. Het Johanna Kinderfonds is volgens respondenten terughoudend in haar communicatiemiddelen naar buiten toe omdat het geen actief wervend fonds is. Daardoor is er ook nooit echt een noodzaak geweest om een groot actief extern communicatiebeleid te voeren. Een respondent vatte dit punt als volgt samen: *“Er is niet echt een beleid. De directeur en het bestuur communiceren wel wat naar buiten, maar het is een beetje houtje touwtje. Er is soms wel eens wat ondersteunend materiaal, maar niks structureels. JKF heeft nooit echt een communicatiebeleid gehad. Het is niet echt een beleidsaandachtspunt, en dat zou het wel moeten zijn.”*

Door bijvoorbeeld het financieren van een groot aantal wat kleinere projecten en de aanwezigheid van de medewerkers bij veel bijeenkomsten wordt, deels onbewust, toch een grotere bekendheid gegeven aan het fonds.

Voorzichtig of liberaal versus experimenteel of vooruitstrevend

Door respondenten te vragen of het Johanna Kinderfonds meer conservatief en voorzichtig of toch meer liberaal en experimenteel in haar communicatie naar buiten toe is, wordt er inzicht verkregen in de houding van het fonds ten opzichte van externe communicatie.

De balans slaat duidelijk uit naar conservatief en voorzichtig. Slechts een enkeling vond dat het fonds er tussen in zat of geen van beide was. Hierbij moet vermeld worden dat men snel de organisatie als geheel beoordeelde en niet alleen de manier waarop men met communicatie omgaat. Dit blijkt uit antwoorden als: *“We zitten er tussen in. De regels dienen wel een doel. JKF moet zich ook verantwoorden. JKF is niet heel vrij, maar is wel flexibel en hulpvaardig. We roepen wel altijd dat we open staan voor vernieuwende dingen, maar ik weet niet of we daar wel zo sterk in zijn. Want dat impliceert ook dat je risico's neemt. En dat probeert het JKF dan wel in te dammen”*. Hier gaat de respondent meer in op de manier waarop projecten worden beoordeeld en gefinancierd dan op de communicatie van het fonds. Andere voorbeelden van een andere interpretatie van de vraag zijn: *“[...] liberaal in hulp naar aanvrager toe als volwaardige gesprekspartner. Maar niet echt heel vooruitstrevend”* en *“[...] ik denk dat het JKF wel wil met van alles. Zoals dat samenwerkingsverband met KFA en we hebben toen BIO gehad.”*

Het relatieve conservatisme werd door respondenten verklaard vanuit de ideeën dat het fonds van oudsher niet erg experimenteel is aangelegd. Een gebrek aan vormen van innovatieve communicatie kan je het JKF echter niet geheel ontfemen, kijkend naar bijvoorbeeld Aanvraag.nl als communicatiekanaal naar de aanvragers toe. Aanvraag.nl wordt gezien als een innovatief middel om projectaanvragen binnen te krijgen en te behandelen, het JKF heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling hiervan.

Een andere reden voor een behoudende houding in de communicatie naar buiten toe is het gebrek aan doelstellingen en/of doelen voor wat het JKF met die communicatie wil bereiken. Een respondent zei hierover: *“Er is wel een drive om aan de weg te timmeren. Dat kan ludiek, controversieel, baanbrekend en ga zo maar door. Je kunt je wel profileren, maar dat doet het fonds niet. Je moet er wel een reden voor hebben. [...] het fonds heeft niet het beleid om het aantal donateurs aan te pakken [...] voor het fonds is het belangrijk dat bijzondere aanvragers met bijzondere resultaten komen. Daarom is het belangrijk dat JKF uitdraagt wat haar beleidspunten zijn en hoe zij succes wil genereren. Als je de fondsenwerving in wil moet je wel naar het grote publiek. Maar dan moet je goed kijken naar wie.”*

Verder bleek uit de reacties van respondenten dat een wat terughoudende externe communicatie niet misstaat bij een vermogensfonds, maar als men meer wil werven, bijvoorbeeld op het gebied van erfenissen en nalatenschappen, dan zal het toch vooruitstrevender en actiever moeten worden. Er is nog niet duidelijk besloten welke positie het JKF hierbij precies wilt innemen, wat de ambities en de doelen zijn. Er is wel de wens om vooruitstrevender te zijn, ook in de externe communicatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende opmerking: *“[...] maar nu moet er nog een slag worden gemaakt. Mensen zijn tevreden met wat er bereikt is, maar het moet nog een stapje verder. Minder conservatief, meer vooruitstrevend [...]”*

Sterke punten in externe communicatie

Laagdrempelig

Het voordeel van de kleinschaligheid van het Johanna Kinderfonds is dat daardoor de communicatielijnen kort zijn. Als mensen bijvoorbeeld bellen naar het fonds met vragen kunnen zij snel en persoonlijk worden geholpen. Het wordt daarom door de meerderheid van de medewerkers en bestuur gezien als een laagdrempelig fonds, dat makkelijk bereikbaar is en graag meedenkt over oplossingen voor aanvragers.

Deskundig en professioneel

Wat vaak als sterk en onderscheidend punt van het Johanna Kinderfonds werd genoemd in de interviews is de deskundigheid en professionaliteit van het fonds. De projectmedewerkers worden gezien als deskundigen die hun vak verstaan en, die door veel contact te hebben met aanvragers, weten wat er speelt in hun vakgebied. Het zitting nemen in commissies en vergaderingen bij grote projecten verhoogt de betrokkenheid en men krijgt beter inzicht in de ontwikkelingen in het veld. Een respondent zei hierover: *“[...] de medewerkers veel contact hebben met de aanvragers [...] en dat ze veel weten van de mensen die aanvragen. Ze hebben een goede sociale kaart van de projecten en alles wat er omheen zit. Ik denk, omdat ze er al zolang aan werken, dat ze zo onderhand de beste zijn in Nederland. Dat is ook de kracht van je fonds.”*

Het Johanna Kinderfonds ziet zichzelf als een fonds dat professioneel overkomt. De manier waarop aanvragen worden behandeld en procedures worden gevolgd, wordt gezien als zorgvuldig en correct. Dit draagt zeer waarschijnlijk bij aan het beeld van betrouwbaarheid en degelijkheid.

Bindende rol

“Het JKF heeft een positieve plek in de groep van collega-fondsen. Wij stralen iets positiefs uit, dat we tot samenwerken bereid zijn en dat willen stimuleren.” Het Johanna Kinderfonds ziet zichzelf als een fonds dat bereid is tot samenwerking en dit ook probeert te stimuleren. Andere fondsen laten dit ook toe, omdat het Johanna Kinderfonds een betrouwbare partner is gebleken in de loop der jaren en geloofwaardig is.

Netwerken

Bestuursleden vonden het sterk dat het Johanna Kinderfonds bestuursleden heeft met een groot netwerk. Dit kan worden ingezet om het fonds bekendheid te geven of bepaalde zaken voor elkaar te krijgen. Ook bij de selectie van nieuwe bestuursleden wordt hier naar gekeken. Hierbij moet wel worden vermeld dat velen vinden dat hier, op een creatieve manier, veel meer uit te halen is. *“Een voorbeeld wat ik sterk vond was de manier waarop in het blad van de ABN-AMRO een verhaal werd verteld over het Johanna Kinderfonds. Dat blad komt natuurlijk ook terecht bij vermogende mensen. Hoe gaat dat dan?! Er zit een bestuurslid bij de ABN-AMRO, [...] Ik vind dat goed gebruik maken van je netwerk.”*

Historie

De rijke historie van het fonds wordt door vele respondenten als een groot goed gezien. Een respondent verwoordde dit als volgt: *“Afkomst is een belangrijk woord voor het JKF. Het geeft het fonds haar waardigheid. Het JKF is een product van het verleden. Je kunt je afkomst niet verloochenen! Zelfs niet met reclame! Mensen prikken daar dwars doorheen. JKF mag trotser zijn op haar geschiedenis en dit ook meer naar buiten brengen.”* Een andere reactie hierover was: *“[...] de historie is een belangrijk onderdeel daarvan. Daar wordt echt te weinig gebruik van gemaakt. Het spreekt aan en blijft goed hangen. Het kan een vehikel zijn om je verhaal naar buiten toe te brengen.”* Het fonds heeft een lang en actief bestaan, dat komt het vertrouwen dat mensen hebben in het fonds ten goede.

Degelijkheid en betrouwbaarheid

Er heerst in grote mate het gevoel dat het Johanna Kinderfonds als een degelijk en betrouwbaar fonds wordt ervaren. Al eerder is aangegeven dat dit onder andere voortkomt uit haar lange en actieve historie, de deskundigheid en de correcte en zorgvuldige behandeling van aanvragen en procedures.

Zwakke punten in externe communicatie

Bekendheid

Het Johanna Kinderfonds is bij het algemene publiek niet bekend. In de regio Arnhem zal men het nog wel kennen, vaak echter als de 'Johanna Stichting' van vroeger. Het algemene publiek wordt door de meeste respondenten niet als belangrijke doelgroep gezien, het probleem dat potentiële donateurs uit deze groep kunnen komen, wordt echter wel erkend. Hier laat het fonds kansen liggen. De algemene notie is dat het JKF niet actief is met het doelbewust naamsbekendheid genereren: *“[...] verder scoort het JKF niet zo goed op het punt van externe communicatie, aangezien we daar niet zo veel aan doen”*, simpeler valt het eigenlijk niet te verwoorden.

Een basisverhaal

Sommige respondenten vinden dat er een basisverhaal mist dat als kapstok kan fungeren voor de invulling van de middelen. Een respondent hierover zei: *"[...] de uitingen naar buiten toe, er ligt niet echt een basisverhaal aan ten grondslag. Er is niet echt een top5 van punten die we in ieder verhaal moeten invlechten. Daar waar je praat moet je ook een deel met een bepaald doel naar voren brengen. Er zijn altijd drie tot vijf van die punten die je altijd naar buiten wilt brengen. Zo'n basisverhaal of boodschappenlijstje zou handig zijn."* Dit probleem klinkt door in reacties van enkele bestuursleden die behoefte hebben aan presentatiemateriaal om kort en bondig de kunnen vertellen waar het Johanna Kinderfonds voor staat en wat zij allemaal doet.

Visuele aanwezigheid

"Ik kom het nergens tegen, niet in de Libelle, Margriet of duurdere bladen. Misschien wordt er bewust gericht gecommuniceerd." Visuele aanwezigheid leidt tot bekendheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat beide punten door de meeste respondenten als zwak worden bestempeld. Het Johanna Kinderfonds werkt niet structureel aan haar bekendheid, of zoals een respondent zei: *"Het JKF presenteren doen we te weinig. Waarschijnlijk door gebrek aan tijd, geld of kennis. Misschien kan dat meer planmatig. Nu is het meer toevallig."* Ook hierbij hebben vele respondenten het gevoel dat het een gemiste kans is. Er zijn veel mogelijkheden om via de talrijke projecten het Johanna Kinderfonds meer bekendheid te geven. Dit kan een positieve werking hebben, zowel naar de kant van de aanvragers als naar de kant van potentiële donateurs.

Gebrek aan presentatiemiddelen

De meerderheid van zowel bureaumedewerkers als bestuursleden hebben meer behoefte aan presentatiemiddelen van het fonds. Genoemd werden onder andere: een flyer voor in stands, een A4-tje voor in een congresmap, A5-je met kernpunten van het fonds, een presentatiemap over het fonds, een up-to-date folder, een verkort en aantrekkelijk jaarverslag, inhoudelijke beschrijvingen van enkele projecten. Er wordt niet zozeer gedacht aan merchandising met pennen, mokken of ballonnen, maar er is behoefte aan het voorhanden hebben van informatief (PR-)materiaal.

Te weinig uitdragen van het succes

Het Johanna Kinderfonds is volgens velen te bescheiden in het uitdragen van zijn successen. Enkele respondenten vinden dat het fonds best wat trotser mag zijn op de dingen die gerealiseerd worden en dat zij dit beter kenbaar moet maken aan de wereld om haar heen. Een respondent zei: *"Het blijft allemaal veel te veel hangen binnen de inner circle [...], wat ook zwak is, is dat mensen niet altijd in hun achterhoofd hebben 'verrek dit is interessant, hier kan ik mee communiceren', [...] een kop in de krant daar denken de mensen niet aan."* Over de oorzaak hiervan zei de respondent: *"[...] de mensen zijn er niet voor opgeleid, [...] het is een gebrek aan deskundigheid. [...] Ze zijn gewoon heel erg gefocussed op de projectaanvraag en dat is heel mooi, maar dat je het niet uit kan dragen dat vind ik dan zwak."*

Communicatiemiddelen in zijn algemeenheid

De communicatiemiddelen die het Johanna Kinderfonds gebruikt om het fonds te promoten zoals de website, de folder, advertenties, etc. worden in het algemeen als toereikend en netjes ervaren, maar niet als leuk, mooi of up-to-date. *“Qua inhoud en vorm mag er wel een verjongingskuur op los worden gelaten”*, zei een respondent treffend. De middelen passen niet meer bij de ambitie van het fonds en de uitstraling dat het wil hebben. Ze worden gezien als een sluitpost in de werkzaamheden en de organisatie en er wordt dan ook weinig onderhoud op gepleegd. Dit vinden velen jammer omdat het niet uitstraalt wat het fonds graag zou willen uitstralen.

Met de goede bedoeling om de kosten laag te houden is er volgens sommigen misschien een beetje onverzorgd beeld ontstaan van het fonds. Hierover zei een respondent: *“[...] het jaarverslag bijvoorbeeld is ook helemaal kaal, de folder is verouderd. Het zijn wel basisvoorwaarden. Er is misschien wel een beetje onverzorgd beeld ontstaan. Het hoeft helemaal niet glossy allemaal, maar wel netjes en aantrekkelijk. Ook inhoudelijk toegankelijk”*, een ander zei: *“Zowel naar de aanvragers als gewoon potentiële donateurs moet je wat moois kunnen laten zien.”* De afweging tussen de kosten van de middelen en de uitstraling die het genereert zal altijd lastig zijn. Het jaarverslag is misschien wel het beste voorbeeld van een middel waarbij de balans wellicht te ver is doorgeslagen naar het beperken van de kosten. Dit kan volgens enkelen uiteindelijk effect hebben op het vertrouwen in het fonds: *“[...] het moet allemaal iets netter om vertrouwen te wekken.”*

Ook de folder wordt door veel respondenten als netjes, maar ouderwets en verouderd ervaren. De folder over het Johanna Kinderfonds en mogelijkheden om het te steunen is inmiddels enkele jaren oud.

De website

Vrijwel iedereen is het er over eens dat de website voor het Johanna Kinderfonds een belangrijk communicatiemiddel is. Slechts enkelen vinden de website op dit moment heel goed. De meeste ervaren het echter als niet up-to-date en niet erg toegankelijk zowel qua inhoud als qua vorm. *“Qua inhoud en vorm mag daar wel een verjongingskuur op los worden gelaten”*, zei een respondent hierover.

Meerdere malen werd het woord ‘sluitpost’ genoemd met betrekking tot communicatiemiddelen in het algemeen, maar met name ook de website: *“Er wordt geen onderhoud op gepleegd op de middelen. Het is echt een sluitpost.”* en *“Onze website is een gigantische sluitpost, dat zou echt beter kunnen. Sowieso moet hij toegankelijker worden [...] en hij moet gewoon actueler gehouden worden.”* Het is een sluitpost geworden in de werkzaamheden, bureaumedewerkers hebben te weinig tijd om dit in de normale werkzaamheden op te nemen: *“[...] ik kom er gewoon echt helemaal niet aan toe.”* Het systeem voor het onderhouden van de website wordt niet flexibel bevonden en het is tijdsintensief om de website bij te houden. Dit terwijl het middel door de meesten wordt gezien als één van de belangrijkste communicatiemiddelen naar buiten toe, een respondent zei hierover: *“Het is misschien wel je belangrijkste visitekaartje.”* Exemplarisch voor de meerderheid van de respondenten is de volgende mening die iemand over de website gaf: *“De website is veel te vol, te druk. Het is geen behapbare brok. Je zou een brokje moeten hebben en mensen die willen moeten verder kunnen klikken. Ik vond het geen*

fijne website. Hij is ook niet leuk. Hij is saai. Gevoelsmatig heb ik zoiets van .. er moet toch wat anders mee kunnen. Het geeft niet de uitstraling die we zouden willen."

Grootste onopgeloste communicatieprobleem van de organisatie

Om inzicht te krijgen in wat respondenten de belangrijkste zwaktes in de communicatie van het Johanna Kinderfonds vinden, werd ook gevraagd wat men het grootste onopgeloste communicatieprobleem vond. Hier kwamen zeer verschillende antwoorden uit. Een enkeling vond dat het JKF niet echt een groot onopgelost communicatieprobleem heeft. Vaak werd het door respondenten meer in de vorm van kansen gegoten.

Cultuur

Het JKF heeft volgens de meeste respondenten een betrekkelijk terughoudende communicatiecultuur. Het is niet actief bezig met het naar buiten communiceren. Er heerst op de meeste fronten een meer afwachtende houding dan een proactieve houding, zowel in de omgang met projectaanvragen als met haar communicatiemiddelen. Volgens sommigen is er een cultuuromslag nodig of in ieder geval een aanpassing. *"Topprioriteit heeft bij mij het besef bij mensen dat alles wat het JKF doet staat of valt met dat wat je naar buiten brengt. Het moet onderdeel worden van de cultuur. Het moet in de haarvaten zitten. Communicatie begint niet op het moment dat mensen de deur binnenlopen, maar al daarvoor"*, aldus een respondent. Dit alles heeft ook met het beleid van het fonds te maken volgens een respondent: *"Meer uitingen naar buiten om bekend te worden, worden niet gedaan. Maar dat is een bewust beleidsbesluit. We zijn immers geen actief wervend fonds."* Dit argument werd veelvuldig gemaakt. Het Johanna Kinderfonds is een vermogensfonds dat niet actief fondsen werft. Het heeft volgens velen daarom geen cultuur van actief communiceren met de buitenwereld. Het JKF heeft geen duidelijke groep waar het verantwoording aan hoeft af te leggen in tegenstelling tot fondsenwervende instellingen die dat aan hun donateurs doen.

Duidelijkheid in beleid en boodschap

Vooraf bij bestuursleden kwam naar voren dat er duidelijker en continue moet worden gecommuniceerd over het beleid van het fonds, welke speerpunten zij heeft en haar doelstellingen. *"Wat je moet hebben is dat revalidatieartsen, patiëntenorganisaties en onderzoekers weten van 'daar staat het JKF voor .. boem, kort en krachtig"*, zei een respondent. Een ander zei hierover: *"We moeten misschien eerst van onszelf zeggen 'dat zijn onze speerpunten, dat zijn onze success-stories', en daar ga je vervolgens mee communiceren"*, een andere respondent had de opmerking: *"Je hebt een goede website, folder, etc. nodig waar ook het beleid en dat waar het JKF voor staat in naar voren komen."*

Hieruit en uit andere opmerkingen blijkt dat de speerpunten en het beleid bij veel respondenten niet duidelijk genoeg zijn en zij het daardoor niet goed kunnen communiceren.

Er is behoefte aan een heldere boodschap, hierover werd gezegd *"We moeten nadenken over en bewust zijn van de boodschap die je uit wilt zenden. [...] bewust zijn dat communicatie een belangrijk middel is om al die dingen die je wilt bereiken, ook daadwerkelijk te kunnen bereiken"* en ook *"[...] mondelinge communicatie is erg belangrijk voor het JKF. Medewerkers en bestuursleden moeten daarom goed geïnstrueerd zijn in wát ze vertellen aan de buitenwereld"*

over het JKF. Al is het een A5-je waar de kernpunten duidelijk op staan. Met name bestuursleden, die over het algemeen een groot netwerk hebben, moeten beter ondersteund worden in wat ze kunnen vertellen over het JKF.” Een opmerking hierover die tot de verbeelding sprak was: “Je moet bedenken of je als Balkenende of als Bos moet communiceren.”

Bekendheid en profilering

Enkele respondenten vinden dat de bekendheid van het JKF te wensen over laat en dat daar wat aan moet worden gedaan. De respondenten zien dit weliswaar niet echt als het grootste onopgelost probleem, maar eerder als een grote kans waar nog te weinig mee gedaan wordt, een respondent zei hierover: *“Wel moet daarbij goed gekeken worden naar de doelstellingen die het fonds heeft en bij wie men die bekendheid wil genereren”*. Een respondent zei *“Bij een betere positionering denkt iedereen meteen aan hoeveel geld het allemaal moet kosten. Maar misschien kan het wel op een creatievere manier door gebruik te maken van het netwerk dat de medewerkers en leden hebben.”* Volgens dezelfde respondent liggen er ook kansen in bekendheid genereren via de projecten die het JKF financiert: *“[...] ook de aftersales is matig nadat het geld is gegeven aan aanvragers. Daar valt veel meer uit te halen. Het Johanna Kinderfonds is nu net een regeltje in de afkondiging van een film.”*

Overig

Hoewel minder op communicatie gericht, waren er een aantal reacties over de aanvraagprocedure. Zo vond een respondent dat het JKF zich meer moet richten op het verkorten en stroomlijnen van de aanvraagprocedures. Daarbij moet de transparantie niet uit het oog worden verloren. Ook was er iemand die vond dat het JKF een meer proactieve rol moet spelen in die procedure, zodat men wanneer men bijvoorbeeld een probleem aan ziet komen, eerder de telefoon wordt opgepakt, ook richting de mensen die nog niet zo goed om kunnen gaan met de aanvraagprocedure op internet.

Oorzaken en obstakels

Aan de respondenten is gevraagd waarom de problemen, zwakke punten of verbeterpunten die zij eerder noemden, volgens hen nog niet zijn opgelost en wat men als grootste obstakels ziet bij het verbeteren van de zwaktes. In het geval van kansen werd de geïnterviewden gevraagd waarom deze kansen volgens hen nog niet zijn gegrepen.

Tijdgebrek

Tijdgebrek en prioritering van de werkzaamheden zijn volgens een respondent de belangrijkste redenen waarom de website niet up-to-date is en qua vorm en inhoud niet erg aantrekkelijk wordt gevonden, hierover werd gezegd: *“De website is een sluitpost omdat je je eerst op je kernactiviteit richt. Als je moet kiezen heeft bijvoorbeeld transparant zijn ten opzichte van de resultaten van de projecten voorrang op de website”*.

Dit werd bevestigd door een ander die hierover zei: *“Projectmedewerkers en secretariaat geven heel veel aandacht en energie aan de aanvraag. Alle dingen die daarvoor zitten, zoals de website, krijgen weinig aandacht.”*

Prioriteit moet er voor zitten, omdat je door goede informatievoorziening aanvragen weert die niet bij je passen en dit zal resulteren in minder werk. Ligt aan de prioritering van de werkzaamheden.

Het is buiten beeld ." Een ander obstakel zijn de technische onvolkomenheden en starheid van het onderhoudssysteem. Dit levert, in combinatie met een gebrek aan technische kennis, frustratie op wat leidt tot demotivatie.

Beperkte mankracht

Het Johanna Kinderfonds heeft een bescheiden bureau van vijf parttime personeelsleden. Volgens sommigen is dit de oorzaak van het tijdgebrek dat er is voor dingen als communicatie.

Gebrek aan kennis en deskundigheid

Volgens sommigen is er binnen het Johanna Kinderfonds een gebrek aan kennis en deskundigheid op het gebied van PR en communicatie. De medewerkers zijn niet geschoold in PR of communicatie, daarbij komt dat er geen duidelijk communicatiebeleid is en de verwachtingen op dit gebied niet helder zijn. Door één respondent werd dit probleem nog breder gezien dan alleen bij het JKF, hij zei hierover: *"[...] in de sector vindt men het moeilijk een gehandicapt kind te profileren. Bijvoorbeeld een Miss verkiezing spreekt aan omdat het gaat om wat ze wél kunnen. De goegemeente vindt het nog wel 'engig', dat moet er af."*

Cultuur

De organisatiecultuur werd eerder al opgemerkt als punt van verbetering. Het punt wordt ook door velen genoemd als oorzaak van zwakte en als mogelijk obstakel op weg naar een communicatief actievere organisatie. De rol van het JKF in afgelopen jaren was meer afwachting: *"Het was meer een soort productiemachine in het doorgeleiden van aanvragen. Alles was dus gericht op dat proces."* Nu die rol verandert komt de noodzaak tot een communicatieplan en het nadenken over een communicatiestrategie veel meer tot uiting. Een respondent had hierover de volgende opmerking: *"Het hele pand is prachtig mooi in de steigers opgeknapt, er is een schitterend fundament, van de kelder tot de zolder is alles geolied en loopt het allemaal goed. Maar nu moeten die luiken en die deuren open! Je hebt het gedaan voor al die mensen die iets van ons gedaan willen hebben, niet alleen voor jezelf."* Een andere respondent zei dit in een andere bewoording als volgt: *"Er heerst nog een grote bescheidenheid. 10 jaar geleden was het nog een fonds dat op zijn geld zat, nu zit er veel meer ambitie en dynamiek in het fonds. Het is nu veel pro-actiever en er is een goed functionerend bureau. Dat moeten we laten zien!."*

Wat ook genoemd werd was dat het fonds in haar vernieuwingsslag toe is aan een nieuwe fase. Een fase waarin het fonds actiever van zich laat horen en waar iedereen aan kan bijdragen: *"[...] iedereen kan zijn steentje bijdragen door op een creatieve manier zijn/haar netwerk te bereiken."*

Bereikte resultaten nog onvoldoende in beeld

"Het is moeilijk effecten aan te geven per project. En dit kan nu nog moeilijk beschreven worden. De kracht van je boodschap is dan weg." Hoewel het JKF bezig is met methoden om effecten van gefinancierde projecten te kunnen laten zien, is dit nu nog niet voor handen. Dit wordt gezien als een obstakel om met een krachtige boodschap te kunnen communiceren. Het effect, het bereik en de duur zijn soms moeilijk te presenteren, vooral bij wetenschappelijk onderzoek dat gedaan is of wordt. Dit maakt het moeilijk om concreet te maken wat de positieve bijdrage is van de projecten die het JKF financiert.

Stakeholders Johanna Kinderfonds

Aan de respondenten is gevraagd wie de stakeholders zijn van het Johanna Kinderfonds. Deze vragen werden door de meeste respondenten beantwoord als een opsomming. Om dit overzichtelijk in kaart te brengen is er voor gekozen deze opsommingen in een tabel weer te geven.

Respondent no.	Genoemde stakeholders
#1	Gehandicapte kinderen, onderzoekers
#2	Aanvragers, potentiële donateurs (nalatenschappen), samenwerkingspartners (fondsen), sector, externe relaties die er zijn om operationele bezigheden mogelijk te maken.
#3	Aanvragers, vermogensbeheerders, collega-fondsen met name op terrein van kinderen met handicap maar ook op andere terreinen, overheid (in mindere mate), gehele maatschappij als potentiële donateur en beeldvorming, kinderen zelf, bedrijven, ook in kader van maatschappelijk ondernemen.
#4	Andere fondsen die op Aanvraag.nl staan, AMC, Erasmus, Groot Klimmendaal, scholen voor speciaal onderwijs, sportevenementen, buitenland.
#5	Aanvrager, collega-fondsen, alle fondsen in Nederland, algemene Nederlandse publiek (voor beeldvorming).
#6	Aanvragers wetenschappelijk onderzoek, aanvragers belangenvertegenwoordiging zoals VSN en CG-raad, stichtinkjes die wat goeds willen doen, kinderen en jong volwassenen met een beperking, partners binnen Aanvraag.nl, VFI (Vereniging voor Fondsenwervende Instellingen), samenwerkingsverband gezondheidsfondsen overheid (misschien via andere organisaties), algemeen publiek (hoewel minder belangrijk dan bij collecterende fondsen).
#7	Organisaties die zich bezig houden met de doelgroep, belangenbehartigers, gespecialiseerde organisaties op bepaalde gebieden, bijvoorbeeld integratie, onderzoekers, potentiële donateurs, wellicht notarissen.
#8	Fondsen op gebied van kinderen zoals KFA, kinderpostzegels, NSGK, VFI, belangenbehartigers.
#9	VSN: ingewikkelde ziekte, geëngageerd in jongeren. Organisaties die participatie en interactief in hun missie hebben zoals de VSN, revalidatieartsen, samenwerkingspartners, aanvragers.
#10	~
#11	Onderzoekers op terrein kinderrevalidatie, mytylscholen, maatschappelijke organisaties (VSN, sportverenigingen gehand.), aanvragers, commissies bij wetenschappelijke projecten, samenwerkingspartners.
#12	Ministerie, deskundigen, aanvragers, instellingen voor innovatie zoals TNO, het algemene publiek, het gehandicapte kind.
#13	Medewerkers, bestuursleden, commissies, aanvragers, ouders van en de kinderen met beperking zelf, samenwerkingspartners.

Tabel 4.1 Door respondenten genoemde stakeholders van het Johanna Kinderfonds

In de tabel zijn de genoemde stakeholders te vinden. Wat opvalt, is dat er een breed scala aan stakeholders wordt genoemd. Er werd door de meeste geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen huidige stakeholders en potentiële stakeholders.

De groep aanvragers werd door vrijwel iedereen genoemd. Niet alleen als groep maar ook organisaties die onderdeel uitmaken van deze groep. Hierbij werden vaak expliciet (kinder)revalidatieartsen en onderzoekers op het gebied van gezondheid en/of welzijn. Voor samenwerkingspartners geldt hetzelfde. Deze werden als groep vaak genoemd maar ook enkele fondsen apart, die als belangrijke samenwerkingspartner worden gezien. Ook werden brancheverenigingen en belangenvertegenwoordigers veelvuldig genoemd, zowel als belangrijke aanvragers van projecten als spreekbuis van de doelgroep van het JKF. Wat opviel was verder dat partijen werden genoemd zoals de overheid, potentiële donateurs of het algemene publiek en dat hier expliciet bij gezegd werd dat het JKF daar nu niks mee doet, maar dat dit wel wenselijk is. Wellicht verassend is dat de doelgroep uit de missie van het JKF: de kinderen tot 30 jaar met een lichamelijke beperking, door slechts enkelen werd genoemd.

Gewenste reputatie

Om inzicht te krijgen in de gewenste reputatie van het fonds werd de respondenten gevraagd hoe zij zouden willen dat stakeholders over het Johanna Kinderfonds denken.

Respondenten willen dat het JKF wordt gezien als een transparant fonds dat aanvragen eerlijk en rechtvaardig behandelt op basis van heldere criteria. Transparantie moet volgens sommigen blijken uit de openheid en inzichtelijkheid waarmee de aanvragen worden beoordeeld of zoals een respondent zei: *"Het moet allemaal eerlijk, goed en open gebeuren."* Dit kan bevorderd worden door duidelijk te laten zien wat je doet als fonds en daardoor geloofwaardig en betrouwbaar overkomen. Transparantie wordt in het algemeen belangrijk gevonden, ook richting (potentiële) donateurs: *"Dat je transparant bent in wat je doet, waar je je gelden aan besteedt, wat je nodig hebt voor je eigen organisatie van die giften. Dus dat je transparant bent in wat je doet en daardoor geloofwaardig bent van 'nou wij zeggen dat wij dit doen' en dat mensen dan denken 'nou dat doen ze ook, dus ik geef mijn honderd euro aan het Johanna Kinderfonds.'" Ook wil men gezien worden als een professionele organisatie die deskundig is op haar terrein en daardoor een gelijkwaardige partner is voor samenwerkingspartners. De rijke en lange historie en de enorme staat van dienst van het fonds wordt gezien als een groot goed en men hoopt dat daar een bepaalde waardigheid en betrouwbaarheid van af straalt. Ondanks de leeftijd van het fonds en het feit dat het JKF een vermogensfonds is, waar een bepaald conservatisme in zit, wil men toch ook graag als een modern, innovatief en vooruitstrevend fonds gezien worden dat actief een bepaalde regiefunctie heeft in het veld. Een fonds dat meegaat met zijn tijd en dat ziet wat om haar heen gebeurt, of zoals een respondent het vertaalde: *"Het moet niet alleen maar een wetenschappelijke instelling zijn. Maar anno 2007 die gaten vinden waarop kinderen optimaal kunnen functioneren. Het fonds moet innovatief beleid hebben. Kijk rond, wat is er aan de hand in de omgeving? Er moet meer eigen regie uit komen."* Een andere respondent zei: *"[...] strevend naar een win-win situatie. Er mag best wel een soort winnaarmentaliteit van af stralen."**

Wat ook erg belangrijk werd gevonden is dat men het Johanna Kinderfonds ziet als een fonds dat meedenkt met de aanvrager. Een fonds dat samen met anderen dingen wil bereiken en

daarvoor ook moeite wil doen. Het JKF wil gezien worden als een fonds met grote betrokkenheid, dat er is voor de uiteindelijke doelgroep: kinderen en jong volwassenen met een lichamelijke of meervoudige beperking.

Met betrekking tot de samenwerkingspartners, bijvoorbeeld in het samenwerkingsverband van Aanvraag.nl, wil men graag gezien worden als een gelijkwaardige partner die open staat voor suggesties en voorstellen, maar die ook zelf met nieuwe ideeën komt. Een initiator en een bindend leider die de groep voort kan sturen door initiatieven te nemen en een actief sturende rol op zich neemt. Een respondent zei: *"We moeten gezien worden als een prettig fonds waar je goed mee samen kan werken, maar dat ook degelijk en rechtvaardig is."*

Communicatie ambitie

Om de ambitie op het gebied van de externe communicatie te achterhalen en in kaart te brengen werd de respondenten gevraagd wanneer volgens hen de externe communicatie van het Johanna Kinderfonds geslaagd is of met andere woorden wat de ambitie van het fonds op dit gebied is of zou moeten zijn.

Men is het er over eens dat het Johanna Kinderfonds op dit moment een fonds is dat vooral bekend is in de regio Arnhem, daarbuiten is het fonds niet bekend. Dat komt volgens sommigen omdat het een vermogensfonds is dat niet afhankelijk is van donaties. Het is geen fondsenwervend fonds dat landelijke bekendheid nodig heeft om te kunnen bestaan. Velen vinden dit wel jammer en vinden dat het JKF wel de ambitie moet hebben om landelijk bekend te zijn. Een respondent zei hier treffend over: *"Ja, ik vind wel dat het landelijk moet. Kijk, in Groningen kan ook een rijke man of vrouw zitten die geld wil nalaten. Ze hoeven niet alleen in Gelderland te zitten."* De meesten zien echter wel in dat dit een heel hoge ambitie is gezien het bescheiden formaat van het fonds. Volgens sommigen krijgt het JKF dit in haar ééntje niet voor elkaar: *"[...] dat iedereen weet wat het JKF doet. Dat is een hele hoge ambitie en ik denk ook niet dat het JKF dat in haar ééntje voor elkaar krijgt. Zou mooi zijn als het JKF die ambitie kan invoegen met andere fondsen. [...] beter is het om samenwerking te zoeken met fondsen die op dezelfde lijn zitten. Een soort 'Stop Aids Now'. Het merk is bekend. En er hangen verschillende organisaties onder."*

Een aspect dat veel respondenten noemden met betrekking tot de ambitie van het fonds in haar communicatie was dat van duidelijkheid naar de aanvrager toe. Men heeft het gevoel dat de communicatie geslaagd is wanneer aanvragers precies weten waar het JKF voor staat, dat de visie en de doelen van het fonds en het beleid dat men voert duidelijk zijn. Doel hiervan is dat aanvragers het JKF makkelijk kunnen vinden en precies weten wat ze moeten doen en wat er van hen verwacht wordt om daardoor de aanvragen binnen te krijgen die bij het JKF passen. Enkele reacties hierover: *"[...] dat je na elke uiting nooit meer een vraag krijgt. Dat iedereen precies weet wat er moet gebeuren en wat ervan verwacht wordt. Het is niet realistisch maar wel een streven om het zo goed mogelijk te doen", "[...] als we duidelijk overkomen. Dat duidelijk is wat de visie en de doelen zijn. Dat mensen ons kennen", "[...] fijn zijn als ze duidelijk het beleid zien en kunnen volgen. En ook de keuzes die het JKF maakt terug kan koppelen naar de visie en het beleid. Als mensen die koppeling kunnen leggen zou het redelijk geslaagd zijn", "Een aanvrager zou direct moeten kunnen vinden wat ze moeten doen en wat ze moeten leveren. Minder eindeloos achter dezelfde dingen aanjagen en dat ze de dingen ook echt doen"*

en “ [...] *het fonds moet men snel kunnen vinden, maar wel de aanvragers die dezelfde visie hebben.*”

Verder werd nog de wens uitgesproken om meer ambitie te tonen in de communicatie met de uiteindelijke doelgroep, de kinderen en jong volwassenen met een beperking. Dit kan bijvoorbeeld door ze te betrekken bij de evaluatie van een project. Het mag alleen niet te veel tijd kosten en wellicht is het voor JKF te hoog gegrepen maar er zijn mogelijkheden om hierin samen te werken.

Een respondent vond dat de ambitie ‘een ambitie op maat’ moet zijn voor het fonds, die per jaar moet worden vastgesteld: “Het fonds moet op maat roepen. Je weet van te voren niet altijd wat je te besteden hebt, dus je moet niet een te grote broek aantrekken, maar maatwerk op grond van het beleidsplan. Gerelateerd aan de prioriteiten en energie die je er in wil steken.”

Huidige reputatie

Bijna alle respondenten denken dat het JKF over het algemeen een goede reputatie heeft. Men heeft het gevoel dat het fonds bekend staat als een degelijk fonds dat zijn zaken netjes afhandelt en daarbij professioneel en welwillend overkomt. De goede reputatie komt volgens sommigen ook vanuit de historie als de Johanna Stichting: “[...] *dat was iets bekends en bijzonders. Iedereen roept nog wel de Johanna Stichting in plaats van het Johanna Kinderfonds.*” Door andere fondsen wordt het JKF volgens respondenten gezien als een fonds dat zijn zaakjes goed op orde heeft, bijvoorbeeld de aanvraagprocedures en de organisatie in het algemeen. Een respondent zei hier over: “*Collega- fondsen vinden denk ik wel dat het JKF de zaakjes uitstekend voor elkaar heeft wat deskundigheid en financiën betreft. Als een solide en betrouwbare organisatie en dat fondsen daar wel eens van schrikken. [...] een soort ‘Calimero-effect’. [...] er wordt wel naar het JKF opgekeken als een organisatie die het goed voor elkaar heeft.*”

Verder is men van mening dat het JKF wordt gezien als een betrokken fonds dat open en toegankelijk is met een menselijke maat en als een fonds dat niet op de automatische piloot zit. Volgens de meesten hebben de medewerkers een positief effect op de reputatie van het fonds. Zo hebben de directeur, de voorzitter en de projectmedewerkers een goede naam in het veld, hierover zei een respondent: “*Karin (directeur, RM) heeft een goede reputatie en dat is belangrijk omdat zij samen met de voorzitter een actieve rol heeft in de externe communicatie. Bestuursleden hebben dat minder, maar kunnen wel een goed vehikel zijn om de boodschap naar buiten te brengen en als partner voor de directeur/deskundigen om bij bepaalde groepen te komen.*”

Men denkt waarschijnlijk niet alleen maar positief over het JKF. Sommige respondenten hadden het idee dat men de procedures van het JKF wel wat stroperig vindt en dat men wel eens lang moet wachten op antwoorden op vragen. Sommige aanvragers vinden het JKF wellicht wat traag en bureaucratisch, maar wel degelijk en goed doorwrocht. Men heeft niet echt het gevoel dat het JKF bekend staat als een leuk fonds: “[...] *maar we staan niet echt bekend als een leuk fonds, wij vinden het wel leuk maar ik denk niet echt dat de buitenwereld dat denkt.*” Er waren meer kritische geluiden, zoals: “*Vanuit de klankbordbijeenkomst kwam soms het beeld dat het JKF een fonds is dat op een grote pot met geld zit maar niet goed weet waar ze heen wil.*”

Onderscheidend vermogen

Over het onderscheidend vermogen van het Johanna Kinderfonds liggen de meningen niet heel ver uiteen elkaar.

Men vindt het JKF onderscheidend in haar deskundigheid op het gebied van projecten, haar financiële organisatie en de behandeling van aanvragen. Over het gewicht van dit onderscheidend vermogen zei een respondent het volgende: *“Dat is niet zomaar uit de mouw te schudden. Dat is iets wat je opbouwt. Je kan best zeggen dat dit een paradepaardje is.”* Ook wordt de betrokkenheid van de medewerkers en de ambitie en drive van het bestuur in positieve zin genoemd. Over het algemeen worden besturen, vooral van vermogensfondsen, meer ervaren als terughoudend en conservatief. Ook over de betrokkenheid van de medewerkers is men zeer te spreken. Een recent aangetrokken bestuurslid, die het JKF vanuit het veld al kende zei hierover: *“Je ziet mensen van het JKF veel vaker dan andere mensen op bijeenkomsten over kinderrevalidatie. [...] ook omdat je ze vaak ziet in het veld, weet je dat ze deskundig zijn en dat ze weten wat er speelt. Bij andere fondsen is niet altijd even inzichtelijk, bij het JKF weet je zeker dat ze goed naar de projectaanvragen hebben gekeken.”* Enkele noemden de lange staat van dienst, de afkomst en de historie van het fonds als onderscheidend punt.

Men is echter ook kritisch over het onderscheidend vermogen van het fonds naar de buitenwereld. Veel respondenten vonden het moeilijk te zeggen waarin het JKF nu écht onderscheidend is. Een mooi voorbeeld was het antwoord van een respondent op de vraag waarin het JKF zich onderscheidt: *“In bijna niks. Binnen de ‘inner circle’ wel dat JKF echt bezig met transparantie en er een grote betrokkenheid is het zo goed mogelijk te doen. Het is actief bezig binnen de goede doelen sector, daar speelt het JKF wel op de viool. Ze is zuinig op haar geld. Maar voor de buitenwereld is dit niet duidelijk.”* Men is kritisch omdat er verscheidene fondsen zijn van klein tot groot die *“ongeveer dezelfde dingen doen.”* Het woord ‘samenwerken’ viel hierbij regelmatig. Bestuursleden van het fonds worden onderscheidend gevonden ten opzichte van sommige (vermogens)fondsen. Hierover zei een respondent: *“[...] maar ook het doen vanuit de drijfveer iets voor een ander te willen betekenen en daar ook vrijwillig behoorlijk wat tijd in willen steken. En dit is ook bestendig, al horen mensen er al 8 jaar bij. Als je kijkt naar culturen van andere fondsen, sommigen zijn wat meer achteroverleunend en zelfgenoegzaam. Bij sommigen is het meer voor de status waarom ze er bij willen horen.”* Men vindt het bestuur relatief dynamisch en actief.

6. Resultaten expertoverleg identiteit

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die uit het expertoverleg zijn gekomen. In paragraaf 5.2 wordt zowel het verloop van het overleg als de uiteindelijke uitkomst behandeld.

6.2 Resultaten

Het expertoverleg bestond uit een vijftal rondes die hiervoor al beschreven zijn. In het totaal heeft het overleg één uur en drie kwartier geduurd. In deze paragraaf zal een overzicht worden gegeven van de belangrijkste keuzes die door de deelnemers zijn gemaakt en de discussie die daarmee gepaard ging.

Ronde 1 – Controle woordgroepen

In de eerste ronde kregen de deelnemers de tijd om de groepen op formulier 1 te controleren en indien gewenst een wijziging door te geven. Er werden enkele woorden verplaatst. In de onderstaande tabel worden de wijzigingen weergegeven waar men het allemaal over eens was.

Eigenschap	Oorspronkelijke groep:	Verplaatst naar groep:
Open oor en oog	3	10
Gedegen	12	6
Geloofwaardig	~	toegevoegd

Tabel 6.1: wijzigingen eigenschappen in een groep

Ronde 2 – Individuele keuze 8 eigenschappen

In de tweede ronde mochten de deelnemers individueel een top 8 samenstellen van eigenschappen die het meest van toepassing zijn op het Johanna Kinderfonds. Tabel 2 geeft een overzicht weer van de frequentie dat een eigenschap geselecteerd is in een top 8 van een deelnemer. Eigenschappen die door niemand gekozen zijn komen niet in de tabel voor.

Eigenschap	Groep	Frequentie	Eigenschap	Groep	Frequentie
Betrouwbaar	3	3	Voorzichtig	2	1
Meedenkend	4	3	Afwachtend	2	1
Gemotiveerd	13	3	Behulpzaam	4	1
Deskundig	R	3	Open	5	1
Vriendelijk	1	2	Transparant	5	1
Integer	3	2	Zorgvuldig	6	1
Gedegen	6	2	Initiërend	8	1
Betrokken	7	2	Ondernemend	8	1
Toegankelijk	10	2	Laagdrempelig	10	1
Ambitieuus	13	2	Aanspreekbaar	10	1
Degelijk	R	2	Aanwezig	11	1
Authentiek	R	2	Daadkrachtig	12	1
Teamspeler	R	2	Klantgericht	R	1
Professioneel	R	2	Ontwikkelingsgericht	R	1
Geloofwaardig	R	2	Ervaren	R	1
Sociaal	1	1	Vernieuwend	R	1

Tabel 6.2: *lijst van gekozen eigenschappen*

In een levendige discussie zijn de woorden die 2 of 3 keer gekozen werden teruggebracht tot acht kerneigenschappen. Hierbij kregen de eigenschappen met 3 stemmen voorrang om te blijven staan.

Eigenschap top 8
Betrouwbaar
Meedenkend
Gemotiveerd
Ambitieuus
Teamspeler
Professioneel
Authentiek
Gedegen

Tabel 6.3: *top 8 kerneigenschappen Johanna Kinderfonds*

Ronde 3 – Top 8 behandelen

In de derde ronde werden de kerneigenschappen uit de top 8 besproken. De moderator vroeg de deelnemers waarom bepaalde kerneigenschappen representatief zijn voor het Johanna Kinderfonds en hoe dat in het gedrag van de organisatie is terug te zien. Vrijwel alle eigenschappen zijn kort besproken.

Betrouwbaar

Men vond het moeilijk te kiezen tussen integer en betrouwbaar. Uiteindelijk is gekozen voor betrouwbaar als kerneigenschap vanuit de gedachte dat een persoon integer is en daardoor de organisatie betrouwbaar is. De deelnemers vinden het Johanna Kinderfonds betrouwbaar omdat het altijd haar afspraken nakomt en wanneer dit niet lukt, daar ook duidelijk over wordt gecommuniceerd. Mensen kunnen op het Johanna Kinderfonds rekenen. Hoewel het fonds natuurlijk ook best eens een steek laat vallen wordt bijvoorbeeld de tijdspanne die in brieven staat altijd nagekomen en worden tijdslimieten niet of zelden overschreden. Eén deelnemer zei hierover: *“Het Johanna Kinderfonds is betrouwbaar omdat het doet wat ze zegt”,* verder werd hier heel treffend over gezegd: *“We maken waar wat we beloven.”* Als voorbeeld werd de samenwerking met het Kinderfonds Adriaanstichting genoemd, dit vermogensfonds laat een deel van haar bestedingen over aan het Johanna Kinderfonds. Hierover zei een deelnemer: *“We hebben wel veel vertrouwen van andere fondsen, neem nou het Kinderfonds Adriaanstichting, waarbij onze processen helemaal leidend zijn voor hun bestuurlijke uitgaven. Wat er ook hier vanuit het bureau of vanuit de adviescommissie aan advies wordt gegeven wordt zo voor goed aangenomen dat het bestuur van het KFA daarna gewoon een hamerslag geeft [...] Ze vertrouwen op onze procedures en dus dat wij betrouwbaar zijn”*

Ook uit de lange en rijke historie van het fonds straalt een stuk betrouwbaarheid, het heeft de tand des tijds doorstaan, iemand zei hierover: *“Je neemt liever een aannemer die al veel gebouwd heeft dan een die alleen nog maar een hokje heeft neergezet.”*

Meedenkend

Met meedenkend wordt bedoeld dat het Johanna Kinderfonds meedenkt met bijvoorbeeld de aanvrager, ook als het geen gelden ter beschikking kan stellen.

De medewerkers zijn heel oplossingsgericht bezig voor anderen. Hierover werd gezegd: *“Ook als men aanvragers niet direct zelf kan helpen, wordt er altijd over nagedacht waar men wel geholpen zou kunnen worden en daar wordt naar doorverwezen. Je wordt niet met een kluitje in het riet gestuurd. Dit is een groot onderscheidend vermogen, andere fondsen hebben dit minder.”* De medewerkers denken altijd mee met de aanvrager en proberen die zo goed mogelijk te helpen, hierover werd het volgende gezegd door een projectmedewerker: *“Ik maak zelfs mee dat ik aanvragers aan de telefoon heb die tegen mij zeggen: mevrouw, ik heb dit nog nooit meegemaakt van een fonds.”* Het gaat vaak ook verder dan de opdracht zelf, er worden vaak suggesties en alternatieven aangedragen om een bepaald probleem van een aanvrager op te lossen.

Gemotiveerd

“Gemotiveerd, daar zie ik juist de passie in terug. De mensen hier zijn gemotiveerd om wat te betekenen voor de doelgroep”, aldus een respondent. Men is het erover eens dat er vanuit een bepaalde passie en motivatie om iets te betekenen voor kinderen en jong volwassenen met een beperking, een hoge ambitie is bij het fonds.

Authentiek

Het Johanna Kinderfonds is vrij van opsmuk. Het is geen fonds met allemaal toeters en bellen en dat maakt het ook geloofwaardig. Het fonds is trots op haar historie en afkomst.

Teamspeler

Het Johanna Kinderfonds is een fonds dat veel samenwerking zoekt met andere fondsen. En ook actief zoekt naar samenwerkingsverbanden en bijvoorbeeld andere fondsen motiveert mee te doen.

Professioneel

Na een discussie over de keuze tussen deskundig en professioneel werd er uiteindelijk gekozen voor professioneel. *“We zijn misschien niet op alle gebieden even deskundig, maar we zijn dan wel zo professioneel dat we de deskundigheid dan ergens anders vandaan halen, dat doen we dan ook.”*

Gedegen

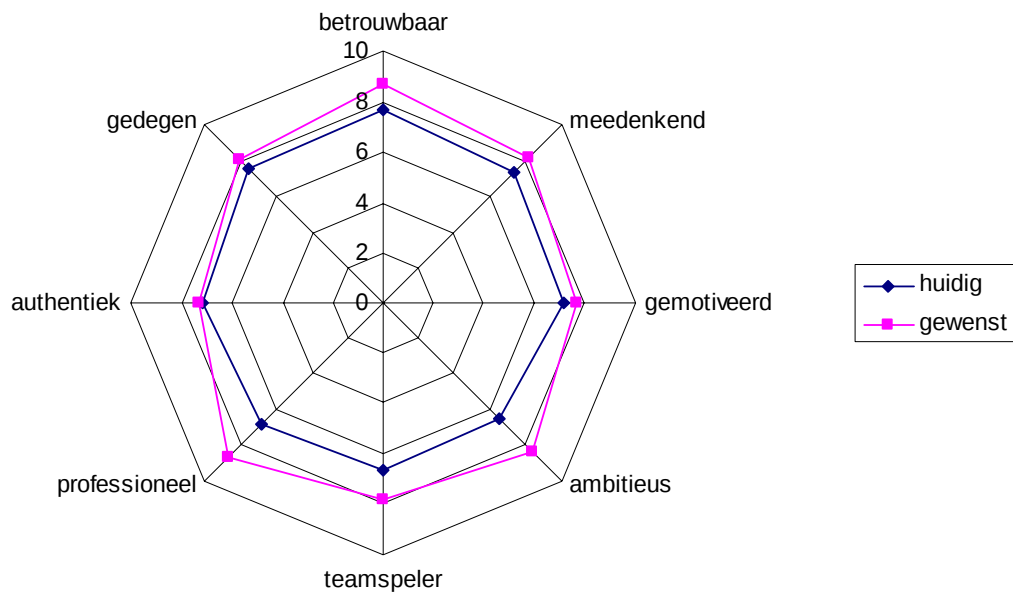
Men vindt het JKF gedegen, omdat beslissingen die worden gemaakt altijd weloverwogen worden genomen. Vragen worden beantwoord op basis van gefundeerde argumentatie en men kan er bij het JKF op rekenen dat dingen grondig worden nagegaan voordat men een beslissing maakt of een oordeel heeft.

Ambitieuus

Het Johanna Kinderfonds is een klein fonds met grote ambities. Er werd wel benadrukt dat de ambities nog niet helemaal zijn waargemaakt en dat het fonds nog zoekt naar de dingen die nodig zijn om die ambities waar te maken. Verder is er het gevoel dat het woord ambitie ook goed past bij het bestuur van het fonds: *“Ambitieuus past ook heel erg bij het bestuur. Het bestuur is ook actief bezig het fonds uit te dragen.”*

Ronde 4 – Becijfering van de gekozen eigenschappen

Elke deelnemer werd gevraagd het Johanna Kinderfonds een cijfer te geven op elk van de eigenschappen. Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen de huidige score die men het fonds geeft en de gewenste score die men graag zou zien bij het fonds. Het resultaat is af te lezen in de tabellen en verwerkt in het spinnenwebdiagram.



Figuur 1: Spinnenwebdiagram van de acht kerneigenschappen van het Johanna Kinderfonds

In de discussie over het diagram kwam naar voren dat de meeste deelnemers de verschillen tussen de huidige en de gewenste scores niet heel groot vonden, hierover zei iemand: *“Ik vind het niet zulke grote verschillen, ik heb andere spinnenwebben gezien waar punten echt volledig uit elkaar liepen. De punten van de gewenste en de huidige score liggen dicht bij elkaar.”*

Het verschil bij ambitie werd verklaard vanuit de gedachte dat het fonds haar ambities nog niet heeft waargemaakt: *“We hebben wel veel ambities, maar we moeten het ook gaan doen.”* Van veel deelnemers mag het fonds initiatiefrijker en innovatiever opereren. Vanuit de eigen deskundigheid kan het fonds ontdekken wat nodig is, hier werd over gezegd: *“We moeten meer zelf ontdekken in plaats van laten ontdekken”* en *“[...] iedereen moet eigenlijk een beetje onrustig worden van alle initiatieven die worden genomen.”* Over het verschil bij de eigenschap ambitie werd ook opgemerkt: *“Het meer ondernemende en innovatieve zie ik meer bij ambitie, het fonds is van nature wat afwachtend en er is de ambitie om actiever en ondernemender te worden.”*

Eigenschap	huidig	gewenst
betrouwbaar	7,9	8,7
meedenkend	7,4	8,1
gemotiveerd	7,4	7,9
ambitieu	6,7	8,4
teamspeler	6,7	7,9
professioneel	7,1	8,9
authentiek	7,4	7,6
gedegen	7,6	8,1

Tabel 6.4: Gemiddelde score van het Johanna Kinderfonds op acht kerneigenschappen

Vooraf de kloof bij professioneel vonden sommige moeilijk te verklaren: *“Ja, dat bij professionaliteit, dat begrijp ik gewoon niet zo goed [...] waar zit het hem dat dan in dat we nog veel professioneler moeten worden?!”* Het werd uiteindelijk benaderd vanuit het oogpunt dat het fonds wellicht deskundigheden niet in huis heeft om bepaalde ambities te bereiken: *“Als wij inderdaad meer de boer op moeten, dan hebben we een ander soort deskundigheid nodig om dat te doen, ik ben geen PR-man bijvoorbeeld.”* Men was het er ook over eens dat als het Johanna Kinderfonds bepaalde ambities waar wil maken in de richting van meer initiërend en innovatiever dat dan de professionaliteit of de deskundigheid op die vlakken nog niet helemaal in huis is. Over de huidige professionaliteit van de medewerkers en de procedures is men op dit moment wel heel tevreden. Er werd benadrukt dat het meer gaat om de organisatie als geheel en de kennis en deskundigheid die op sommige vlakken misschien mist.

Ook het verschil bij teamspeler werd gekoppeld aan het verschil bij ambitie met de argumentatie dat wanneer de gewenste ambitie waargemaakt moeten worden, dit kan alleen in samenspel met anderen. Hierover merkte iemand op: *“Wij willen meer bereiken en we weten dat we dat niet alleen als fonds kunnen.”*

Ronde 5 – De gewenste eigenschappen

Door een gebrek aan tijd kon er slechts een korte discussie over gewenste eigenschappen plaats vinden. De woorden innovatief, leidend en gepassioneerd werden door meerdere deelnemers genoemd als gewenste nieuwe eigenschappen.

Met innovatief werd bedoeld dat vanuit de deskundigheid en de professionaliteit die het fonds al bezit meer zou moeten worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Er is de wens om het fonds alerter te maken in allerlei ontwikkelingen. Een deelnemer zei: *“Ik vind dat we veel alerter moeten zijn op ontwikkelingen, wat zien we gebeuren. Dat kan plaatsvinden in het dagelijkse leven van een instelling maar ook in de huissituatie of in een onderzoekssituatie. Probeer dingen te koppelen, dan heb je de regie.”* Men is het er over eens dat ook dit niet alleen mogelijk is, hiervoor zijn zeker samenwerkingspartners nodig: *“Ik denk dat we samen daarin heel sterk kunnen zijn.”* Innovatiever zijn beperkt zich niet alleen tot de projecten die je financiert. Dit kan ook op het gebied van samenwerking of het gebruik maken van huidige media om zo nieuwe mogelijkheden te benutten.

7. Resultaten Reputatie-onderzoek stakeholders

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews naar de reputatie van het Johanna Kinderfonds besproken. In de paragrafen 7.2 tot en met 7.7 worden de verschillende onderdelen van het Reputatie Quotiënt besproken. Daarna wordt in 7.8 het onderdeel *overall* behandeld, gevolgd door paragraaf 7.9 waar overige onderwerpen worden behandeld die niet in de onderdelen van het Reputatie Quotiënt thuis horen, maar wel van belang worden geacht.

7.2 Producten en diensten

Een onderdeel van het ReputatieQuotient van Fombrun gaat over de producten en diensten die een organisatie levert. Wanneer men over de producten en diensten van het Johanna Kinderfonds spreekt, gaat het in principe om de deskundigheid waarmee het fonds zijn vermogen inzet om projecten te financieren voor kinderen en jong volwassenen met een lichamelijk of meervoudige beperking. De dienst die het JKF levert is projectaanvragen effectief en efficiënt te behandelen en deskundig te toetsen op effect voor de doelgroep. Om een oordeel te vragen over de diensten van het JKF werd daarom bijvoorbeeld gevraagd: *“Hoe beoordeelt u de deskundigheid van het Johanna Kinderfonds op basis waarvan zij financiële steun verleent?”* en *“Denkt u dat de bijdrage die het Johanna Kinderfonds levert effect heeft op de kwaliteit van leven van kinderen met een beperking?”*

Samenwerkingspartners

Vrijwel alle samenwerkingspartners zijn zeer positief over de deskundigheid van de medewerkers en de gedegen adviezen die zij geven. Een zeer enthousiaste respondent zei hierover: *“Wij vertrouwen blindelings op de adviezen die het JKF geeft en nemen die ook praktisch altijd over. [...] medewerkers projecten en de directeur komen goed over en in prettige samenwerking.”* Men vindt het ook prettig dat er vanuit het JKF veel aandacht is voor onderzoek.

Belangenvertegenwoordigers/brancheorganisaties

Ook bij deze groep is men erg tevreden over de deskundigheid die het fonds bezit. Hoewel niet elke respondent hier evenveel inzicht in heeft, is het gevoel dat men bij het fonds heeft op dit onderwerp toch goed, zo zei een respondent: *“Over de details kan ik niks zeggen. Maar ik heb wel het gevoel dat het een deskundige organisatie is. Het heeft er ook mee te maken dat ze een beperkte doelstelling hebben. De manier waarop ze het organiseren is heel goed.”* Uit deze reactie blijkt wel dat ook al weet men relatief weinig van de organisatie, het gevoel bij het fonds is goed.

Hoewel niet iedere respondent het hiermee eens zal zijn werd gezegd dat het JKF een fonds is dat risico's durft te nemen. De uitleg hierbij was als volgt: *“Een project voor een folder of een website levert direct resultaat op, maar is vaak niet de echte oplossing voor problemen. Daarvoor zijn vaak andere wegen nodig en die zijn wat onzekerder qua uitkomst. Dat durft het JKF wel te initiëren.”*

Verder werd er nog over de deskundigheid gezegd dat het fonds goed zicht heeft op het veld waarin men opereert: “[...] *dit blijkt uit de feedback die ze geven op projecten. Die kennis is bij veel fondsen niet erg groot. Bij het JKF merk je veel commitment en gewoon veel kennis van de materie.*”

Aanvragers

De antwoorden van de aanvragers komen sterk overeen met de andere groepen. Ook hier is men zeer te spreken over de deskundigheid van het JKF. Men vindt dat het JKF weet waar het over praat en de juiste vragen stelt. Dit wordt mogelijk gemaakt door de deskundigheid, de kennis en ervaring van de medewerkers. Het JKF werkt bij grote wetenschappelijke onderzoeksprojecten met referenten, men vindt dat dit bijdraagt aan de deskundigheid waarop de beslissingen worden genomen en dat dit adequaat gebeurt. Wat ook als prettig wordt ervaren is dat de projectmedewerkers van het JKF bereid zijn verder te onderzoeken als ze dingen niet precies weten om zodoende een zo goed mogelijk oordeel te kunnen vellen. Tot slot werd er over het werk dat het JKF levert nog gezegd: *“Wij richten ons op jongeren en jong volwassenen, dat is een groep waar echt veel te verbeteren valt en waar meer kennis over nodig is. Dus dat ligt echt in lijn met de uitgave van het JKF. Wij zijn heel blij dat het JKF ook veel wetenschappelijk onderzoek financiert. Je hebt ook fondsen die meer speeltoestellen en meer ad hoc financieren. Van wetenschappelijk onderzoek zie je de resultaten niet zo direct, maar daardoor is het niet minder nodig. Dat vind ik een professionele insteek van het fonds.”*

7.3 Emotioneel beroep

Praktisch alle respondenten uit deze groep hebben een goed gevoel bij het JKF. Ze hebben het gevoel dat het een betrouwbare, professionele en correcte organisatie is waar je van op aan kan. Hierdoor is het een prettige samenwerkingspartner. Het JKF wordt gezien als een fonds dat actief en transparant wil zijn. Wat het volgens sommigen verder een goed fonds maakt is dat ze een eigen bureau hebben met een eigen directeur, in plaats van alleen een bestuur, zoals de meeste vermogensfondsen. Daardoor is het fonds ook in de mogelijkheid in allerlei programmaraden te zitten met haar expertise. Een respondent legde de positieve effecten hiervan als volgt uit: *“Als je dan bijvoorbeeld door ZonMW erkend wordt, dat zegt al wel wat over je positie in het veld.”* Verder heeft men het gevoel dat er een bepaalde grondigheid en gedrevenheid verankerd ligt in de projectorganisatie van het fonds. Grondig in het beoordelen en gedreven in het betrokken voelen bij de doelgroep. Wel had een respondent het gevoel dat het een erg kleine organisatie is tussen de grote fondsen en dat het vermogen en de revenuen daarvan beperkt zijn.

Belangenvertegenwoordigers/brancheorganisaties

Vanuit de branche wordt het JKF gezien als een vooruitstrevend fonds tussen de vermogensfondsen. Een respondent vond dat het JKF wel een ‘frisse club’ kan zijn. Mede omdat ze bijvoorbeeld actief betrokken zijn bij Aanvraag.nl.

Aanvragers

De aanvragers hebben over het algemeen een goed gevoel bij het JKF. Men vindt het een professionele organisatie, zeker in vergelijking met andere kleine fondsen. De meerderheid van de respondenten noemt het JKF een betrokken fonds dat haar zaken goed op orde heeft en een prettige, open en laagdrempelige houding heeft. Men had het gevoel dat het fonds zijn tentakels goed in het veld heeft om te zien wat nodig is. Een fonds dat niet met alle winden mee waait en dat actief op zoek is naar samenwerking. Wel zijn er ook kritische punten. Zo noemde één respondent zijn gevoel bij het fonds 'diffuus'. Hij legde dit als volgt uit: *"[...] toch wel een beetje een diffuus gevoel bij het JKF. Terwijl als je het hebt over gehandicapte kinderen, activiteiten, dingen mogelijk maken, dat zijn associaties die ik heb bij de NSGK, terwijl ik die eigenlijk ook bij het JKF zou moeten hebben. Maar de concrete activiteiten zie ik wat minder nadrukkelijk. Dus die associaties zijn er niet veel omdat het fonds altijd wat terughoudend is over wat ze doet."*

Een ander kritisch geluid kwam van een respondent die het gevoel had dat het JKF een betrokken maar bureaucratisch fonds is: *"Het moet allemaal precies gedocumenteerd worden, en dan denk je dat het zover is en dan worden er door het bestuur weer vragen gesteld, die moeten dan beantwoord worden en dan duurt het weer drie maanden tot de volgende vergadering."* Hierover werd meer gesproken in de interviews, maar bij andere vragen.

7.4 Werkomgeving

Weinig mensen konden of wilden over de werkomgeving een duidelijk oordeel geven. Veelal vond men dat zij hier te weinig zicht op hadden. De ondervraagden die wel antwoord gaven waren over het algemeen erg positief over de organisatie van het fonds. Hierover werd gezegd: *"Ze zijn echt bezig met vernieuwen en dat lukt hen ook, mede doordat het bestuur de directeur de ruimte geeft."* Meerdere ondervraagden vonden dat het JKF een strakke organisatie heeft, die altijd vriendelijk, open en professioneel overkomt. Iemand vatte het als volgt samen: *"Ik heb het idee dat het wel goed in elkaar zit. De directeur heeft de lijnen intern goed uitgezet. De contacten met het bureau zijn altijd heel plezierig en heel professioneel ook."* Een respondent was wel kritisch over de reactietijd van het fonds. Er werd ook gezegd dat een klein fonds als het JKF het misschien niet gemakkelijk heeft vanwege zijn kleinschaligheid en dat de verwachting hoog is. Daarbij, door de aantrekkende problemen in de maatschappij, krijgen ze veel op hun bordje.

7.5 Sociale verantwoordelijkheid

De vraag of men vond dat het JKF een goed doel dient werd na enkele interviews niet meer gesteld. De reactie was dat dit een open deur was gezien het karakter van het JKF zijnde een goededoelenorganisatie. Het is dus logisch dat het fonds een goed doel dient. Respondenten konden dan ook weinig met deze vragen. Ook de vraag over de relatie van het JKF met zijn omgeving vond men vaag. Globaal had men het gevoel dat het JKF altijd netjes, professioneel en vriendelijk contact heeft met zijn omgeving. Enkele noemden dat het JKF wel eerder een afwachtende houding heeft en dus *"niet heel erg pro-actief. Men komt eerder naar hen toe dan andersom."*

Bij vragen naar de verwachting en de behoefte van de respondenten ten aanzien van het JKF is nog specifiek gevraagd of men verwacht dat het JKF contact heeft met de kinderen en jong volwassenen met een lichamelijke of meervoudige beperking, de uiteindelijke doelgroep dus. Hierover wordt verslag gedaan in paragraaf 7.9 *'verwachting communicatie met de doelgroep.'*

7.6 Visie en leiderschap

Samenwerkingspartners

Over de wijze waarop het JKF bestuurd wordt kan niet iedereen evenveel zeggen. Vaak weet men vaag waar het JKF voor staat, maar heeft men niet een duidelijke mening over het bestuur. Een respondent noemde het een hele goede zaak dat het bestuur op strategische wijze in het veld staat en dat het de omgeving betreft bij het besturen: *"[...] in het bestuur zitten mensen die niet per se vasthouden aan het JKF, dat vind ik in z'n algemeenheid altijd een goede zaak."* Ook werd gezegd dat het JKF altijd goed naar zijn eigen statuten en doelstellingen kijkt bij wat ze doen, wat als positief ervaren wordt.

Van de visie van het JKF is men in concrete zin niet direct op de hoogte, maar men weet wel ongeveer waar het JKF voor staat. Door ervaringen met het fonds en veelvuldig contact heeft men een beeld gekregen van de visie die het fonds heeft: *"[...] het is mij wel verteld, maar ik heb het niet onthouden. Als je elkaar vaak tegenkomt heb je het niet over die dingen en kijk je daar ook niet goed naar."*

Er is de respondenten ook gevraagd in hoeverre het JKF de ontwikkelingen in het veld herkent en in hoeverre het hierop inspeelt. Men vindt het goed dat het JKF veel samenwerkingsverbanden aangaat. Specifiek werd ZonMw genoemd, trajecten met deze partner zijn op lange termijn en groot van omvang. Door aan dit soort grote trajecten actief mee te doen krijgt het JKF ook veel inzicht in wat er speelt in het veld. Men vindt het goed, gezien het bescheiden formaat van het fonds, dat ze samenwerken op de grote thema's en wellicht individueel meer de niches op zouden kunnen zoeken. Verder is men positief over het bestuur als het gaat om het herkennen van ontwikkelingen in het charitatieve veld: *"De ontwikkelingen binnen de charitatieve wereld weten ze wel heel goed. Dat is de verdienste van directie en bestuur. Ze staan midden in de sector. Wat ook goed is dat ze dicht bij hun doel staan, dat zie je in andere fondsen veel dat managers en directeuren niet heel dicht bij het doel van hun eigen organisatie staan."*

Belangenvertegenwoordigers/brancheorganisaties

Ook bij deze groep stakeholders heeft men niet altijd een duidelijke mening over hoe het JKF bestuurd wordt. Soms vindt men zichzelf niet genoeg op de hoogte van de visie om er iets over te kunnen zeggen. Er waren meerdere respondenten die wel meer over het JKF op dat gebied zouden willen weten en sommigen zouden er zelfs graag enige invloed er op willen hebben: *"[...] ik zou het wel willen weten, maar heb nu geen idee welke kant het JKF op wil. Ik zou ook graag deel zijn van die visie, omdat het invloed heeft op het totale werkveld. In die zin is het ook voor ons van belang om te weten welke kant een ander fonds op wil. Je wilt ook graag dat je weet dat een collega-fonds haar euro's op een goede manier besteed. En het zou mooi zijn als je daarover mee kunt denken."* Degenen die er verder dingen over kunnen zeggen vinden het een fris bestuur, dat een goede combinatie vormt met de directeur.

"Het zijn geen grijze gehaktballen", werd het grappig verwoord door een respondent. Iemand noemde de bestuursstijl: "[...] eigenzinnig, maar altijd bereid tot samenwerking." Over het herkennen van ontwikkelingen in het veld zijn ook hier de meesten positief. Het ZonMw project wordt wederom genoemd als voorbeeld van het zitting nemen in grote projecten en het daardoor goed op de hoogte blijven van wat er speelt in het veld. Men vindt ook dat de medewerkers goed 'de vinger aan de pols houden' bij grote projecten door hier zitting in te nemen. *"Ze sluiten zich niet op in hun kantoor en kennen de mensen in het vak", aldus een respondent. Een ander zei: "Het is wel duidelijk dat zij al die jaren het steunen van wetenschappelijk onderzoek hoog in hun vaandel hebben en dat betrouwbaar en degelijk doen."* Ook in deze groep werd gezegd dat het formaat van het fonds het moeilijk maakt om alle ontwikkelingen te volgen. Hierbij werd tevens opgemerkt dat het JKF wel gunstig afsteekt tegen andere fondsen, omdat de kennis binnen andere fondsen niet altijd even groot wordt gevonden.

Aanvragers

Bij de aanvragers liggen de meningen over de wijze waarop het JKF bestuurd wordt wat uiteen. In grote lijnen vindt men dat het JKF goed en kundig bestuurd wordt maar er zijn wel wat kritische noten. Zo werd er gezegd dat het bestuur niet altijd even voorspelbaar is in haar beslissingen, verder werd dit geconcretiseerd: *"Ik weet wel waar ze voor staan. Maar de ene keer wordt er wel makkelijker geschoven met geld dan de andere keer. Ik kan er niet de vinger achter krijgen hoe dit werkt."* Ook was er een respondent die moeite heeft met de rol die het bestuur op zich neemt binnen het JKF: *"Dat een bestuur op zijn centen moet passen en daarom vragen heeft en ontwikkelingen wil zien is logisch. Maar dat een bestuur zo verreikend is als in JKF snap ik niet. Een bestuur is voorwaarden scheppend. Het bureau zit er niet voor niets."* Een andere respondent bracht andere onduidelijkheden ter sprake: *"[...] maar bij het tandem JKF/KFA (Kinderfonds Adriaanstichting) is het nog wel eens onduidelijk hoe de doelstellingen met elkaar verenigd worden."*

Omdat KFA voorheen ook volwassenenrevalidatie steunde. Dat wordt nu wat minder. Maar daar is dan van te voren niet over gecommuniceerd, dat hoor je pas achteraf bij de beoordeling." Een derde respondent vond het bestuur niet altijd even goede keuzes maken en zei hierover: *"[...] de behandeling in het bestuur is soms niet goed. Op basis van hun eigen argumentatie, of eigen ideeën en gezichtsveld worden besluiten genomen die niet aansluiten bij de kennis die er aanwezig is in het veld. Dit is sowieso een probleem in de fondsenwereld."* Over de kwaliteit van de bestuurders is men wel goed te spreken.

Ook over de visie en de doelstellingen verschilt men van mening. Niet iedere respondent is even goed op de hoogte van de visie van het JKF. De meesten kijken, wanneer een project mogelijk interessant is voor het JKF naar de website om de visie, de missie en de doelstellingen te achterhalen: *"Ja ben ik redelijk van op de hoogte. Als het aan de orde komt dat bekijk ik de dingen even via de website."* Een andere respondent bevestigde dit: *"Bij projecten kijk je of die bij het fonds passen, bijvoorbeeld innovatief, jeugd of jongeren. Dat past goed bij ze, en er zijn nog een aantal fondsen die daar ook bij passen. De website is een middel waarop je dat soort informatie zoekt. We bellen ook wel eens, maar dat meer bij twijfel."* Mensen die niet zo erg op de hoogte waren van de visie van het JKF wijdden dit meestal aan de communicatie van het fonds: *"Ik ben niet op de hoogte van de visie en de doeltellingen. Bijvoorbeeld bij het Lilianefonds weet je exact waar ze zich mee bezighouden."*

Dus het heeft wel iets met communicatie te maken. Als je actief op zoek gaat, dan vind ik het ook wel, maar het komt niet naar je toe."

Eén respondent sprak uit dat zij het heel positief vond dat er nu een revalidatiearts toegetreden is tot het bestuur waardoor het inzicht in de sector kinderrevalidatie vergroot wordt, hierover werd gezegd: *"Ik ben blij dat nu een kinderrevalidatiearts is toegetreden tot het bestuur.*

Inhoudelijke deskundigheid van de revalidatie was wel een manco, maar dat is nu gelukkig opgelost. Je kan niet projecten alleen maar beoordelen op procedures, het gaat er ook om of het project belangrijk is." Hierbij moet worden opgemerkt dat er, tot voor kort, jarenlang een kinderrevalidatiearts in het bestuur heeft gezeten en dit ook in het profiel van het bestuur vastgesteld is. Het JKF zorgt er dus voor dat er altijd een kinderrevalidatiearts in het bestuur zit. Blijkbaar was dit bij deze respondent niet bekend.

7.7 Financiële prestatie

Over de financiële prestatie van het fonds konden maar weinig respondenten iets zeggen. Dit werd moeilijk gevonden omdat het een vermogensfonds is dat er niet is om winst te maken of aandeelhouders tevreden te houden. Wel vonden respondenten dat het JKF een zuinig fonds is: *"Ze zijn eerlijk en low-level, geen groot duur pand met hele dure meubels en zo, en dat geeft vertrouwen. Overhead is niet dusdanig dat het een groot deel opslokt van het geld. De uiterlijke schijn hebben ze daardoor mee."* Ook was er een respondent die het goed vond dat het JKF haar geld in professioneel beheer heeft: *"[...] je ziet nog wel eens dat bij fondsen nog 1 of 2 mensen een hobby hebben in beleggen en het dan zelf blijven doen."*

Ook de prestatie ten opzichte van andere gelijkwaardige fondsen vond men moeilijk te beoordelen. Dit wederom omdat het JKF een vermogensfonds is, met een relatief klein vermogen ten opzichte van de grote fondsen. Hierover zei iemand: *"Als je strikt genomen het JKF neemt is, het maar een heel klein fondsje met maar een paar ton per jaar. Het vermogen groeit ook niet zichtbaar. Samenwerking is dus noodzaak. Zo zie je dat ook met Bio en met NSGK. Het JKF ziet ook wel dat samenwerken noodzaak is in het grote geweld van de andere fondsen."* Toch wordt het JKF, mede door samenwerking met de Kinderfonds Adriaanstichting, door sommigen wel als grote speler gezien als het gaat om kinderfondsen.

Dit verschil wordt door sommigen verklaard door de doelstellingen van het JKF ten opzichte van de grote fondsen die veel ruimere doelstellingen hebben en waar doelstellingen voor kinderen (met een beperking) een onderdeel zijn van een groter geheel.

7.8 Overall

Samenwerkingspartners

Op de vraag of men één positief punt kon noemen van het JKF werden uiteenlopende antwoorden gegeven. Zo vond een respondent het heel prettig dat het bestuur openstaat voor vernieuwing in de sector voor kinderfondsen op strategisch niveau: *"[...] dat ze niet zozeer het JKF nog 100 jaar in leven willen houden, maar dat ze kijken hoe ze het beste het vermogen in kunnen zetten."* Een ander vond het heel goed dat het JKF ook projecten financiert die *"nog niet hun broek op kunnen houden, maar op termijn dat wel moeten doen."* Over de projecten werd er ook gezegd dat het een positieve ontwikkeling was dat het JKF meer lange termijn programma's ondersteunt, dus niet alleen maar kortlopende processen. *"Zo kun je jezelf ook meer naamsbekendheid geven om je naam te koppelen aan zo'n programma."*

Dat wordt door ons als een interessante ontwikkeling gezien. Als je praat over kinderfondsen, dan loopt het JKF in dat wereldje gewoon voorop." De deskundigheid van de mensen en de professionaliteit van de organisatie als geheel wel door velen genoemd. Ook werd nog de vernieuwing van de organisatie in de afgelopen jaren aangehaald en het bestuur dat daarvoor de ruimte laat. Een respondent haakte hierop in door het JKF als volgt te complimenteren: "[...] *het doel van vroeger moet je ontdoen van de tijdgebonden elementen en daar de noden van de huidige tijd in verweven. JKF is goed bezig om te kijken wat is er in deze tijd nodig. Eigenlijk richt je je fonds elke keer weer opnieuw op. Niet te veel vastroesten in oude denkbeelden, dat blijft een punt waar je tegen moet strijden, maar dat probeert het JKF zeker wel.*"

Bij de vraag een negatief punt te noemen, kwam het formaat van het fonds naar voren: "[...] *het formaat van het fonds maakt het lastig. Stel dat ze alleen verder willen dan zullen ze zich misschien meer moeten verbinden aan bepaalde dingen, zoals BIO dat heeft gedaan. In het brede zitten zwakke punten. Het Johanna KinderKunstfonds, ik noem maar wat, of het Gehandicapten Sportfonds.*" Verder vertelde een respondent dat hij niet goed op de hoogte was van de prioriteiten van het fonds: "[...] *ligt misschien ook aan mij, maar ik ben niet op de hoogte van de prioriteiten van het fonds of op basis waarvan daar keuzes bij worden gemaakt. Misschien actiever de boer mee op, maar dan moet er wel een noodzaak voor zijn. Het blijft een vermogensfonds. Dus kan me goed voorstellen dat ze de communicatie wat minder groot aanpakt. Je moet je sterk afvragen of je dat moet willen.*" Een respondent vertolkte haar overall oordeel heel treffend als volgt: "*Negatief punt, geen idee. Het is gewoon een goed fonds. Het is meer dat als ik andere fondsen zie dat ik denk: ga maar samenwerken met het JKF. Het is wel een soort voorbeeldfonds. Jammer dat dit soort onderzoek altijd plaats vindt bij fondsen waar het niet echt nodig is.*"

Meer als kans dan als negatief punt werd genoemd dat het JKF meer de rol van aanjager en voortrekker zou kunnen krijgen wanneer men naast het mainstream onderzoek ook geld vrij maakt voor innovatieve projecten. "*Wetenschappelijk onderzoek is vaak heel doorwrocht en dichtgetimmerd. Het is misschien ook goed om af en toe dingen te doen die een beetje gek zijn en die buiten de kaders vallen.*"

Een punt van verbetering noemde een respondent de profilering van het fonds. Het JKF kan zich meer afficheren en associëren met resultaten van de projecten. Er zijn op allerlei gebieden veel resultaten geboekt die tot een grote verbeteringen hebben geleid voor de doelgroep. Door dit meer te laten zien weet de buitenwereld beter wat het JKF allemaal doet en wat het effect is van de bestedingen.

Hierbij kan het JKF ook denken aan samenwerking met andere fondsen om dingen te doen die de aandacht van bepaalde groepen richt op bepaalde projectresultaten of onderwerpen. Zo kan er ook bekendheid gegenereerd worden.

Brancheorganisaties/belangenverenigingen

Deze groep, die over het algemeen vanaf iets grotere afstand tegen het fonds aankijkt, had weinig negatieve punten. Dit beperkte zich tot de locatie van het fonds en de parkeergelegenheid. Iemand merkte nog wel op dat het fonds misschien assertiever met zijn vermogen om mocht gaan en moet pogen het meer te laten groeien. Positief was men over de vriendelijke uitstraling van het fonds en de goede bereikbaarheid van de medewerkers: "[...] *korte lijnen, en even een telefoontje of mailtje is mogelijk.*" Verder vond men dat de zelfkritische en zelflerende houding van het fonds vertrouwen wekt.

Aanvragers

Ook bij de aanvragers werd gevraagd zowel een positief als een negatief punt te noemen. Waar men erg over te spreken is zijn de projectmedewerkers die echt goed meedenken en erg oplossingsgericht zijn. Kritisch was iemand over de terugkoppeling van het fonds wanneer er een discrepantie is tussen het aangevraagde en het toegekende bedrag: *“Één keer stond er wel bij dat het vanwege de VFI-richtlijnen was, hoewel dat ook pas achteraf bekend werd. Dan weet je dat maar, dat is wel prettig. Meestal staat er geen argumentatie bij en dat is lastig.”* Wat veel respondenten uit deze groep verbeterd zouden willen zien is de bureaucratie, de tijdsduur van de behandeling van de aanvraag en dit met name bij aanvraag.nl, het digitale loket voor aanvragen voor projecten voor kinderen met een functiebeperking. In zijn algemeenheid is men kritisch over aanvraag.nl. Men vindt het een goed initiatief, maar aan de uitvoeringskant kan nog veel verbeterd worden. Wat vooral heel lastig wordt ervaren is dat ieder fonds zijn eigen beslissingsmomenten heeft en zijn eigen formulieren, procedures en afwikkeling. Dit maakt projecten met meerdere financiers soms heel lastig.

Als verbeterpunt werd ook de communicatie van het JKF aangestipt. Hoewel hier niet diep op werd ingegaan vond een respondent wel dat het JKF zich meer mag profileren en dat andere fondsen hierin veel sterker waren. Daarbij werd wel weer de kanttekening gemaakt dat het JKF een vermogensfonds is en dus beperkt budget hiervoor zal hebben. Een andere respondent kwam met hetzelfde punt en verwoorde het als volgt: *“Het JKF mag wel wat pro-actiever communiceren. Daarbij moet je wel goed kijken naar wat je wilt als fonds, want communicatie kost heel veel geld.”*

7.9 Overig

Verwachting communicatie met de doelgroep

Vrijwel geen van de respondenten verwacht dat het JKF direct contact heeft met kinderen en jongvolwassenen met een beperking. De vraag had wel een hoog speculatief karakter. Niemand kon met zekerheid antwoord geven op de vraag. Maar de verwachting was over het algemeen dat het fonds geen of heel weinig direct contact heeft met haar uiteindelijke doelgroep. Eén respondent begon met *“Ik denk het wel”*, maar zwakte dit meteen daarna af met *“nou ja, .. ik hoop het eigenlijk wel.”* De meerderheid van de respondenten gaat ervan uit dat het JKF via belangenorganisaties weet wat er speelt bij deze groep. Argumenten die hiervoor gegeven werden zijn dat het fonds een erg klein bureau heeft om dit mogelijk te maken en dat het JKF, in haar rol als vermogensfonds, niet zelf dingen organiseert waarbij zij direct contact heeft met kinderen of jongvolwassenen met een functiebeperking.

Wel ziet men het nut in van communiceren met deze doelgroep. Op het gebied van wetenschappelijk onderzoek is dit wellicht moeilijker en minder noodzakelijk omdat de doelgroep hier waarschijnlijk minder duidelijk een mening over kan vormen. Maar vooral als het om participatieprojecten gaat vindt men het zinvol om op één of andere manier (in)direct contact te hebben met de kinderen en jong volwassenen over wat zij zélf nodig en goed vinden. Praktisch alle respondenten zouden het goed vinden als het JKF hier iets mee doet.

Respondenten zeiden hierover bijvoorbeeld: *“Het is wel belangrijk om je voelhorens in het veld te hebben en dan wellicht via andere organisaties”* en *“Het is wel goed om je oor af en toe eens te luisteren te leggen.”*

Of met stakeholders of met de uiteindelijke doelgroep, zodat je een beeld kunt vormen van wat ze nodig vinden en waar behoefte aan is." De reactie die de lading het beste dekte over het nut was de volgende: "Om te weten wat goed is voor de doelgroep moet je ze zelf spreken. [...] Net als de politiek 100 dagen het land in gaan als het ware. Je kan niet vanuit een glazen toren beslissen wat goed is voor je doelgroep. Aangezien het JKF een geldverstrekker is en bepaalt waar het geld aan uit wordt gegeven, ze gaan zeker deels uit van de expertise van de aanvragers. Maar ik denk ook dat ze zelf moeten checken."

Men ziet hier wel de moeilijkheden voor het JKF. Zoals al gezegd weet men dat het JKF een kleine organisatie is die vanuit haar eigen werkzaamheden geen direct contact heeft met de kinderen of jong volwassenen met een beperking. Men verwacht daarom ook niet dat veel jongeren het JKF kennen. Een respondent erkende: *"[...] het zal moeilijk te organiseren zijn. Ik zou het zeker via samenwerkingspartners doen. Zelf kan je ook dingen doen, maar dat is vaak niet structureel. Soms zie je organisatie wel dingen regelen die hun doel voorbij schieten: 'We maken een jeugdtraadje', ... ja en wat is het dan nog."* De meesten zien kansen via de projecten die het JKF financiert of via belangenorganisaties of samenwerkingspartners.

Behoefte

Bij de vraag of men meer behoefte heeft aan informatie over het JKF is er geen onderscheid te maken tussen de verschillende groepen stakeholders. In alle groepen zijn er zowel respondenten die wél als géén behoefte hebben aan meer informatie over het JKF. De verdeling is ongeveer fiftyfifty. Redenen om niet méér informatie over het fonds te willen, waren dat respondenten, indien nodig, zelf wel via bijvoorbeeld de website naar informatie zochten, dat de informatie al duidelijk genoeg is en dat er veel direct contact is met het fonds. De respondenten gaven aan dat vooral de website een belangrijke bron van informatie is. De respondenten die positief stonden tegenover het ontvangen van meer informatie over het fonds waren vooral geïnteresseerd in de activiteiten van nu en in de toekomst. Een ondervraagde gaf ook de reden waarom: *"[...] in wat ze doen. Wat hebben ze nou de afgelopen jaren gedaan?! Ik vraag me af of ze jaarverslagen maken, ik krijg hem niet in ieder geval. Op zich zou dat wel heel erg helpen om een beeld te schetsen van wat ze doen en waar ze voor staan. Waar fondsen in het algemeen niet zo sterk in zijn, is om te laten zien waar je je de komende jaren op gaat richten. Dat moet geen interne aangelegenheid blijven."* Een ander zei hierover: *"Ik zou ook wel heel kort willen weten wat hun plannen voor het komende jaar zouden zijn. Niet alle informatie over dat fonds maar lekker kort over de krenten in de pap."* De meesten uit deze groep waren ook geïnteresseerd in meer informatie over de missie, visie, doelstellingen of vatte dit samen als 'waar het fonds voor staat'. Enkele aanvragers zouden extra informatie handig vinden om beter inzicht te krijgen in wat het JKF allemaal aan projecten financiert en welk type projecten. Hierover werd gezegd: *"Ja, dat vind ik wel leuk. Dat ik op de hoogte word gehouden van hun activiteiten via nieuwsbrieven. Digitale nieuwsbrieven dan eigenlijk. [...] het zou heel handig zijn om inzicht te krijgen welke projecten je gefinancierd kunt krijgen."*

Onderscheidend vermogen

Samenwerkingspartners

Respondenten uit de groep samenwerkingspartners zijn wellicht het meest kritisch over het gebrek aan onderscheidend vermogen van het JKF: *"Nu hebben ze echt weinig onderscheidend vermogen. Dankzij het KFA zijn ze nog veel bezig met wetenschappelijk onderzoek."*

Ze waaieren wat breed uit voor zo'n klein fonds." Hierbij werd bedoeld op het grote aantal probleemgebieden waar het JKF actief wil zijn: *"[...] ze zitten van vrije tijd tot revalidatie, ze hebben ook zorg daar aan toegevoegd, dat is ook heel breed. De trend is toch dat je je meer toelegt op een deelgebied. Kinderpostzegels en BIO zitten meer op eigen thema's. Ronald McDonald doet het met huizen. Cliniclowns zit met die clown. Dat is heel concreet: 'hier staan we voor'. Dan kan je ook laten zien wat je doet. Dat is profileren."* Er werd vaak gezegd dat er grote overlap is tussen de fondsen en dat het JKF daar als relatief klein fonds, dat geen actief fondsenwervend fonds is, zich moeilijk echt kan profileren naar de buitenwereld. Toch waren er ook positieve geluiden: *"Het verhaal van het JKF is wel duidelijk. Zij zitten toch op dat onderzoek. Ze zijn redelijk specifiek, dat zou onderscheidend kunnen zijn."* De meeste respondenten vonden dat het JKF misschien niet onderscheidend genoeg is en klein en dat er daarom kansen liggen bij samenwerking.

Belangenvertegenwoordigers/brancheorganisaties

Meerdere respondenten uit deze groep hadden geen duidelijk oordeel over dit onderwerp. Een respondent zei over zijn gebrek aan inzicht hierin: *"[...] niet te zeggen, daarvoor heb ik te weinig beeld van het fonds. [...] NSGK stond op de Supportbeurs met 'Pimp my rolstoel' en dat liep geweldig! Zo krijg je ook een beeld van zo'n fonds. Dat soort dingen doet het JKF volgens mij nooit."* De respondenten uit deze groep die wel hun oordeel gaven waren gematigd positiever over het onderscheidend vermogen van JKF. Een respondent zei: *"Lef en betrokkenheid zijn twee kernwoorden. Het JKF kan een belangrijke trekker zijn. Dat hebben ze bewezen in het revalidatieonderzoek daar was vroeger echt weinig financieringsruimte. Zij hebben daar veel voor gedaan door partijen bij elkaar te brengen en een vernieuwende houding. Daaruit blijkt dat het een fonds is met lef, dat bezig is met een bepaalde visieontwikkeling."* De vriendelijkheid en betrokkenheid van de medewerkers van het JKF werd meerdere malen genoemd. Het blijkt dat andere fondsen nog wel eens zakelijk en afstandelijk overkomen, wat als negatief wordt ervaren.

Aanvragers

De aanvragers vinden over het algemeen niet dat het JKF veel onderscheidend vermogen heeft, of ze hebben te weinig beeld van alle fondsen om er iets over te zeggen. Ten opzichte van de NSGK zei een respondent: *"Laagdrempelig contact met projectmedewerker die deskundig is en goed volgens procedure werkt. Met bijvoorbeeld de NSGK duurt het soms maanden en dan moet je maar weer eens bellen om te kijken hoe de vlag er met de cofinanciering bij hangt. De NSGK is wat dat betreft meer een black box."* Een andere respondent zei dat het gebrek aan onderscheidend vermogen niet alleen het probleem is van het JKF, maar dat er in de revalidatiewereld veel fondsen zijn die innovatief willen zijn en willen samenwerken. De kleinschaligheid is echter vaak een probleem.

Meer communiceren

Er werd ook aan de respondenten gevraagd of men het goed vindt als het JKF meer van zich zou laten horen en of dit nodig is. Deze vraag is sterk gekoppeld aan de vraag of men behoefte heeft aan meer informatie over het fonds. Wederom dus twee kampen. Toch kwamen er nu andere argumenten naar voren. Zo vonden velen het belangrijk dat áls het JKF meer zou communiceren, het fonds dat wel met een duidelijk doel zou moeten doen.

Eventuele doelen zouden, volgens de respondenten, het genereren van nieuwe gelden, meer aandacht voor de doelgroep of meer projectaanvragen kunnen zijn.

Over aandacht voor de doelgroep door meer communicatie zei een respondent het volgende:

"Ja misschien wel. Ze zijn correct. Meer bekendheid geeft soms ook meer power, meer aandacht voor de doelgroep. In die zin zou het handig zijn." Een reactie over meer aanvragen was: *"Ze moeten goed kijken waar ze bekend willen zijn. Anders krijg je een stroom aanvragen waar je toch niet aan kan voldoen. Maar als je nieuwe gelden wilt genereren, zul je je wel moeten laten zien richting de erfenissen en legaten."* Een ander bekeek het meer vanuit financieel oogpunt:

"Naar andere groepen moet je je wel eerst goed afvragen: waarom wil je dat en met welk doel?! Waarschijnlijk komen erfenissen en nalatenschappen vooral van ouders van kinderen die iets hebben gehad. Via je eigen projecten een ingang verschaffen. Breder hoeft ook niet omdat je nooit geld krijgt van mensen die nog nooit met je stichting te maken hebben gehad." Waar sommige respondenten op doelden is de afstemming van het type organisatie en de communicatie die daar het beste bij past. Men heeft het dan vooral over communicatie naar het algemene publiek. Het JKF is geen fondsenwervend fonds en sommige respondenten vinden dat je dan uit moet kijken wanneer je veel bekendheid gaat creëren middels communicatie: *"Maar als je je groots bekend gaat maken moet je wel aan de vraag kunnen voldoen met je bureau en je budget. Anders val je helemaal in een gat. Dan kan je niet waarmaken wat je wil en zegt. Op het moment dat je jaarlijks je budget opmaakt, moet je toch wat op de achtergrond blijven."*

Binnen de sector van goede doelen en zeker die van kinderfondsen vindt het merendeel van de respondenten dat het JKF duidelijk aanwezig is: *"De fondsen kennen het JKF wel. Dat is zowel door de historie als de wereld waarin je actief bent. Als je buiten de sector bent hoor je niks meer over het JKF."* Anderen zeiden: *"[...] ten opzichte van andere fondsen zijn ze al bekend genoeg", "[...] geen grote bekendheid in de maatschappij. Wel binnen de revalidatiewereld" en "Als privépersoon heb ik nog nooit van het JKF gehoord, maar zakelijk staan ze behoorlijk bekend."*

Aanvraag.nl

De meerderheid van de geïnterviewden begonnen over aanvraag.nl, hoewel hier niet specifiek naar gevraagd werd in het interview. Blijkbaar is dit onderwerp van belang bij de beoordeling van de reputatie van het JKF. Om deze reden wordt er hier aandacht aan besteed. [Aanvraag.nl](http://aanvraag.nl) is het startpunt voor het indienen van aanvragen voor financiële steun bij één of meerdere van de volgende fondsen: Johanna Kinderfonds, Revalidatiefonds, Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind, Stichting Kinderpostzegels Nederland, VSB Fonds en SKaN Fonds. [Aanvraag.nl](http://aanvraag.nl) is bedoeld voor organisaties die zich met projecten inzetten voor het verbeteren van de kwaliteit van leven van mensen met een functiebeperking. 'Mensen met een handicap' in de volksmond (www.aanvraag.nl, 2007).

In de interviews uitten respondenten, met name de aanvragers, hun ongenoegen over de werking van aanvraag.nl. Men is positief over het idee en is enthousiast over de poging tot samenwerking tussen de fondsen. Maar de uitwerking en de bureaucratie die ermee gepaard gaat oogst weinig lof: *"Vanuit het veld merk ik ook dat ze denken 'oh jee, de fondsen, dan weet je zeker dat het lang duurt'. Ze zullen eerst alle andere mogelijkheden proberen voordat ze de fondsen inschakelen."* Alle fondsen achter aanvraag.nl kennen ieder voor zich wel of geen financiële middelen toe.

Zo kan het gebeuren dat vier van de vijf fondsen meedoen in een bepaalde aanvraag. Maar wanneer het vijfde fonds niet mee doet en de anderen willen het verschil niet bijpassen, dan kan het zijn dat het hele project geen doorgang kan vinden. Dit vinden veel aanvragers vervelend: *“Net als bij aanvraag.nl, dat is ook feest! Ik verbaas me er over dat ze daar geen afspraken over hebben gemaakt. Soms zeggen vier fondsen, we doen mee en de vijfde zegt nee, dan heb je niks. Je kunt haast beter bij drie fondsen direct aanvragen, doet er één niet mee dan ga je een vierde aanschrijven. Maar nu als er één niet mee doet dan is het afgelopen, dan heb je niks.”* Een andere respondent zei hierover: *“Je dient centraal in, en dan kijken ze wie er mee doet. Maar dan kan het toch zijn dat er één afhaakt en dan hebben ze al wel een verdeling gemaakt en dan mis je dus een stuk financiering.”* Een aanvrager zei zelfs: *“Wij doen geen aanvragen via aanvraag.nl omdat we mensen kennen die daar onprettige ervaringen mee hebben.”* Ook deze aanvrager begon hierna over de toekenning per fonds apart en over gebrek aan efficiency.

Over de bureaucratie die aanvraag.nl met zich meebrengt kwamen ook reacties. Men begrijpt dat zaken, zeker bij grote projecten, zorgvuldig moeten worden behandeld binnen de fondsen. Maar veel aanvragers vinden dat het proces te lang duurt en dat het verre van efficiënt is dat een aantal fondsen hun eigen manier van verwerken hebben met hun eigen wensen en voorwaarden. Zo zijn er ook verschillende aanvraagformulieren en de afwikkeling van een project is voor elk fonds ook weer apart. Dit kost de aanvragers veel tijd en frustratie. Meerdere ondervraagden pleitten dan ook voor één format voor bijvoorbeeld een eindverslag voor alle fondsen. Een respondent kwam met het idee: *“[...] het zou mooi zijn als één fonds een grote, uitgebreide beoordeling doet en alle andere fondsen redelijk gelijktijdig een checklist langs gaan, waarna vervolgens een besluit volgt.”* Dit idee volgde uit de ervaring dat alle fondsen een aanvraag apart van elkaar zeer grondig beoordelen, wat veel tijd kost, ondanks dat de penvoerder al een positief advies had gegeven. De aanvragers weten dat de fondsen het goed bedoelen, maar in de praktijk vinden ze het niet goed werken. Het volgende citaat is lang, maar zeer representatief voor het gevoel dat bij de aanvragers leeft: *“Er is een grote versnippering in de kinderrevalidatiefondsen. Dat frustreert soms wel eens, omdat je echt goede projecten niet voor elkaar krijgt vanwege die versnippering. Ze moeten allemaal op hun eigen manier aangevraagd worden. Allemaal met hun eigen speerpunten. Ze komen allemaal met hun eigen extra vragen. Voortgang en eindrapportages zijn allemaal in verschillende formats met verschillende regels. Dat is voor een projectmedewerker haast niet te doen. Ik begrijp het wel, maar zorg alsjeblieft dat je één format krijgt. Ze zeggen wel dat ze er mee bezig zijn, maar het gaat wel erg traag allemaal. De projectmedewerker JKF denkt echt wel heel erg mee, maar het blijft gewoon heel traag gaan.”*

Wat aanvragers ook als lastig ervaren is dat de toekenningprocedures en besluitvorming van de verschillende fondsen niet op elkaar aansluiten. Als er een bestuursbesluit moet worden genomen, wat bij grotere projecten vaak het geval is, dan moet dit door alle besturen heen. Dit kost veel tijd omdat de vergaderingen van de fondsen niet op elkaar zijn afgestemd. *“Laatst een aanvraag. Die duurde een jaar. Ik begrijp dat iedereen het moet verantwoorden en het goed wil doen. Maar ze hebben geen flauw idee met welk probleem ze de aanvragers opzadelen.”*

Hierbij werd verder de opmerking gemaakt door iemand anders dat als er bijvoorbeeld vragen zijn vanuit het bestuur over een project, je dan weer tot de volgende vergadering moet wachten voor een nieuw besluit. Dit vertraagt het traject aanzienlijk.

Toch is men over de rol van het JKF in het geheel positief. Samenwerkingspartners zien het JKF als een gelijkwaardige partner. Hoewel het fonds qua formaat relatief klein is, vinden de partners dat het JKF zich altijd constructief opstelt en bereid is tot samenwerken: *“De rol van het JKF is gelijkwaardig, niet qua formaat maar ze doen nét vaak wat meer.”* Een andere partner zei over de rol in het samenwerkingsverband van aanvraag.nl: *“JKF heeft een goede naam en mag de discussie tussen deze fondsen best wel opzetten. [...] Legitimiteit voor deze rol omdat het een betrouwbaar fonds is. Het JKF is nog nooit betrap op gemeen spel of zelfverrijking/-verheerlijking.”*

8. Conclusies

8.1 Inleiding

Met de resultaten van de verschillende deelonderzoeken kunnen de onderzoeksvragen beantwoord worden. In paragraaf 7.2 worden de deelvragen beantwoord. In het volgende hoofdstuk zal uiteindelijk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

8.2 Beantwoording van de deelvragen

Wat vindt men binnen de organisatie van de huidige externe communicatie?

De interne communicatie van het Johanna Kinderfonds wordt door medewerkers omschreven als open, effectief en informeel. Hier komt bij dat het een kleine organisatie is en de lijnen dus kort zijn. Keerzijde hiervan is dat er weinig uitgangspunten op papier staan en de interne communicatie weinig gestructureerd verloopt. Over de overlegstructuur is men tevreden binnen het fonds, mits alle geplande afspraken ook daadwerkelijk plaatsvinden. Dit gebeurt helaas niet altijd en daar zal dus voor gewaakt moeten worden. Bestuursleden zijn tevreden over de communicatie naar het bestuur toe, hoewel de stukken soms als te uitgebreid worden ervaren. Hier wordt echter al aan gewerkt door de directie.

Minder enthousiast is men over de communicatie met de aanvragers van het fonds. Dit heeft deels te maken met de spagaat waar het fonds in zit door de zowel helpende als toetsende functie die het heeft. Aan de ene kant wil men aanvragers zo goed mogelijk helpen en begeleiden, aan de andere kant moet men streng en rechtvaardig zijn in het toetsen van de kwaliteit van een aanvraag. Doordat het JKF haar visie en aandachtspunten niet goed over het voetlicht brengt, leidt dit volgens sommigen tot verwarring of onduidelijkheid bij de aanvrager. Op individueel niveau heeft men wel het gevoel een goede relatie met de aanvragers te hebben en prettig te communiceren.

Het JKF doet weinig op het gebied van marketingcommunicatie. Over het algemeen vindt men dit meer horen bij een actief wervend fonds – wat het JKF als vermogensfonds niet is. Echter, men zou wel meer van zich willen laten horen, maar reclamemateriaal is vaak niet voor handen en er is geen structureel beleid. De externe communicatie van het fonds wordt dan ook gekenmerkt als informeel, mondeling en ongestructureerd. Het is geen beleidsaandachtspunt en sommigen vinden dat een gemiste kans. De meerderheid vindt het JKF conservatief en terughoudend in haar externe communicatie. Dit wordt deels toegeschreven aan het feit dat het een vermogensfonds is, dat doorgaans geen wervend karakter heeft. Het JKF mist volgens sommigen ook een duidelijke positiebepaling op dit vlak. Als men gelden wil werven, bijvoorbeeld via erfenissen of legaten, dan moeten daar duidelijke beleidskeuzes voor worden gemaakt. Op dit moment heeft het JKF deze keuzes, zoals ambities en doelen, nog niet duidelijk gemaakt.

Sterke punten in de eigen externe communicatie vindt men de laagdrempeligheid en bereikbaarheid van het fonds. De kleinschaligheid brengt met zich mee dat de lijnen kort zijn en mensen snel en persoonlijk geholpen kunnen worden. Verder onderscheidt het JKF zich door haar deskundigheid en professionaliteit.

De projectmedewerkers hebben veel contact met aanvragers, zijn goed op de hoogte van de ontwikkelingen in het veld en vertegenwoordigen het fonds bij grote projecten door zitting te nemen in commissies en vergaderingen. Men denkt dat het JKF betrouwbaar en solide overkomt. Een ander sterk punt vindt men het netwerk waarover het JKF beschikt via projectmedewerkers, directie en bestuursleden.

De meesten zien dit nog als een positief punt waar nog niet het maximale uitgehaald is. Hetzelfde wordt gedacht over de historie van het fonds. Het JKF heeft een lange en rijke historie die gebruikt zou kunnen worden in de externe communicatie.

Zwakke punten vindt men de bekendheid van het fonds bij het algemene publiek, de visuele aanwezigheid en het gebrek aan presentatiemiddelen. Sommigen missen een soort basisverhaal dat als kapstok kan worden gebruikt voor de invulling van middelen. Dit kan ook bestuursleden ondersteunen in het uitdragen van de boodschap van het JKF. Verder hebben velen, net als bij de sterke punten, het gevoel dat er kansen worden gemist. Het JKF doet zoveel mooie projecten waar het trots op is, maar dit wordt niet of nauwelijks naar buiten gebracht. De wereld om het fonds heen weet daardoor niet goed waar het allemaal mee bezig is. Verder vindt men, enkelen daargelaten, dat de communicatiemiddelen van het JKF toereikend en netjes zijn, maar niet leuk, mooi of up-to-date. De middelen passen niet meer bij de ambitie van het fonds en de uitstraling die het wil hebben. Binnen de organisatie wordt het als sluitpost ervaren. Door de uitgaven aan middelen zo laag mogelijk te houden is er volgens sommigen een wat onverzorgd beeld ontstaan. De website is verouderd, wordt niet up-to-date gehouden en men vindt hem er niet aantrekkelijk uit zien. Hij nodigt volgens de meesten niet uit om te lezen en daar is het immers wel om te doen. Iets minder concreet, maar niet minder belangrijk vindt men de betrekkelijk terughoudende communicatiecultuur bij het JKF. De meerderheid is van mening dat het fonds een meer afwachterende houding dan een proactieve houding heeft, hoewel men dit laatste wel liever zou zien.

Wat zijn de oorzaken van een gebrek aan actief communicatiebeleid?

De vorige paragraaf eindigde met de terughoudende houding van het fonds in haar communicatie naar buiten toe en dat men dit een zwak punt vond van het fonds. Dit punt hangt sterk samen met een onderwerp dat werd genoemd als één van de oorzaken van het gebrek aan actief communicatiebeleid, namelijk: de cultuur. Het JKF heeft de afgelopen jaren een sterk procesgerichte organisatiecultuur gekend. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie de laatste jaren erg is gefocust op het structureren en stroomlijnen van de interne processen en procedures. Hierdoor was er weinig tijd en aandacht voor de externe communicatie. Belangrijk is, dat men wel vindt dat de terughoudendheid in de communicatie niet past bij de proactieve houding die het fonds heeft in het werk dat het doet. Het communicatiebeleid is als het ware achterop geraakt bij de rest van het fonds en men wil dit weer vlot trekken. Er moet volgens sommigen een stukje bewustwording gecreëerd worden van het belang van communicatie voor de organisatie als geheel. Men heeft het gevoel dat het JKF daarvoor wel een duidelijke boodschap moet ontwikkelen. Het moet duidelijk de speerpunten, positie en doelstellingen vaststellen en daar concreet communicatiebeleid op voeren. Ook vanuit het bestuur is er meer behoefte aan een heldere boodschap, zodat ze deze elders kunnen verkondigen met ondersteunend presentatiemateriaal.

Andere oorzaken van de gebreken in de communicatie naar buiten toe worden toegeschreven aan tijdgebrek, de beperkte mankracht van het fonds, het gebrek aan kennis en deskundigheid op het gebied van PR en communicatie. Bij tijdgebrek werd ook prioritering van de werkzaamheden genoemd. Dit hangt weer samen met de cultuur en het bewustzijn van het belang van communicatie voor de organisatie. Als men het echt belangrijk zou vinden, dan zou er tijd voor worden gemaakt. Verder werd er als oorzaak nog genoemd dat de effecten van veel projecten zich moeilijk laten uitdrukken in concrete cijfers van bereik, effect en duur.

Welke eigenschappen zijn leidend in de huidige corporate identity van het Johanna Kinderfonds?

Uit het deelonderzoek naar de eigenschappen die men centraal en continue aanwezig vindt bij het JKF en waarmee men zich onderscheidend zijn ten opzichte van andere fondsen kwamen de volgende eigenschappen naar boven.

Betrouwbaar: Men vindt het JKF 'betrouwbaar' omdat het altijd haar afspraken nakomt, doet wat het zegt en waarmaakt wat het beloofd. Men vindt het JKF een betrouwbare samenwerkingspartner. Ook de lange en rijke historie van het fonds draagt bij aan deze eigenschap.

Meedenkend: Ten tweede vindt men het JKF 'meedenkend', hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers altijd oplossingsgericht werken met bijvoorbeeld aanvragers. Ook als het JKF een aanvraag niet kan inwilligen door bijvoorbeeld budgetbeperkingen of verschil in doelstellingen, probeert men de aanvrager zo goed mogelijk verder te helpen. Men gaat vaak verder dan de opdracht zelf en helpt aanvragers verder met allerlei suggesties en alternatieven.

Gemotiveerd: Het JKF is gemotiveerd om en heeft een passie om kinderen en jong volwassenen met een beperking te helpen, haar taak goed uit te voeren gepaard met een hoge ambitie.

Authentiek: Het Johanna Kinderfonds is vrij van opsmuk. Het is geen fonds met allemaal toeters en bellen en dat maakt het ook geloofwaardig. Het fonds is trots op haar historie en haar afkomst.

Teamspeler: Het Johanna Kinderfonds is een fonds dat veel samenwerking zoekt met andere fondsen en ook actief zoekt naar samenwerkingsverbanden en bijvoorbeeld andere fondsen motiveert mee te doen.

Gedegen: Men vindt het JKF gedegen omdat beslissingen die worden gemaakt altijd weloverwogen worden genomen. Vragen worden beantwoord op basis van gefundeerde argumentatie en men kan er bij het JKF op rekenen dat dingen grondig worden nagegaan voordat men een beslissing maakt of een oordeel heeft.

Professioneel: Men vindt het JKF professioneel in haar doen en laten. De aanvragen worden professioneel en met deskundigheid behandeld. Intern vindt men dat men de boel goed op orde heeft, wat ook een bepaalde professionaliteit uitstraalt. Ook als het fonds de deskundigheid niet bezit is het zo professioneel dit op andere manieren te verkrijgen.

Ambitieu: Het Johanna Kinderfonds is een klein fonds met grote ambities. Er werd wel benadrukt dat de ambities nog niet helemaal zijn waargemaakt en dat het fonds nog zoekt naar de dingen die nodig zijn om die ambities waar te maken. Verder is er het gevoel dat het woord ambitie ook goed past bij het bestuur van het fonds.

Wie zijn belangrijke (potentiële) stakeholders?

De belangrijkste groepen huidige stakeholders voor het JKF zijn de aanvragers, de samenwerkingspartners (fondsen), brancheorganisaties en belangenverenigingen. De groep aanvragers is een zeer diverse groep, dit gaat van kleine organisaties die een sportdag organiseren tot grote (onderzoeks)instellingen als ziekenhuizen en revalidatiecentra. Er is een verdeling te maken per aandachtsgebied van het JKF zoals functie & activiteit, waarbij het gaat om toegepast, wetenschappelijk onderzoek en afstemming van de verschillende zorgdisciplines. Hierbij moet men vooral denken aan ziekenhuizen, revalidatiecentra en andere zorginstellingen. Bekendheid bij artsen en andere kenniswerkers in dit vakgebied wordt belangrijk geacht voor het JKF.

Participatie is ook een belangrijk aandachtsgebied dat zich meer richt op het vergroten van mogelijkheden op het gebied van onderwijs, opleiding, arbeid, sport, wonen, cultuur en sociale activiteiten/interactie. Deze groep bevat een grote verscheidenheid aan type organisaties van groot tot klein en op velerlei gebieden. Dit maakt het lastig voor het JKF deze groep(en) duidelijk te specificeren en in beeld te krijgen.

Verder worden organisaties in de goede doelensector belangrijk geacht en belangenverenigingen die zich ondermeer richten op of bezighouden met kinderen met een beperking. In deze groep zitten ook partijen die tevens tot de aanvragergroep behoren. Belangenbehartigers worden gezien als een mogelijke spreekbuis van de doelgroep van het JKF. Er is in dit onderzoek ook gevraagd naar potentiële stakeholders van het JKF. Hierbij werd de overheid genoemd om grip te krijgen en mogelijk te lobbyen voor bepaalde wet- en regelgeving. Verder werd het algemeen publiek genoemd, potentiële donateurs en een enkeling noemde de groep wat men 'de doelgroep' noemt: kinderen en jong volwassenen met een lichamelijke beperking.

Uit de verscheidenheid in antwoorden, te lezen in hoofdstuk 4 (tabel 4.1), blijkt dat er nog geen duidelijk beeld is binnen het fonds over wie de stakeholders van het fonds precies zijn. Het lijkt een onderwerp waar nog geen kaders voor zijn vastgesteld.

Welke informatiebehoefte hebben de stakeholders?

Er is weinig onderscheid te maken tussen de informatiebehoefte van de stakeholders. In alle groepen zitten zowel mensen die zowel wél als geen behoefte hebben aan extra informatie vanuit het JKF. De verdeling hiertussen is ongeveer fiftyfifty. Veelgenoemde argumenten om niet méér informatie van het fonds te willen is dat als mensen iets willen weten, zij dit zelf wel opzoeken op bijvoorbeeld de website, mensen toch al veel direct contact hebben met het fonds of de informatie die zij hadden over het fonds duidelijk genoeg vonden. Hierbij gaven respondenten aan dat zij de website als belangrijkste informatiebron beschouwen. De groep die wél meer van het JKF zou willen weten was vooral geïnteresseerd in de activiteiten van het fonds nu en in de toekomst. Ook is er een brede interesse voor meer informatie over de richting van het fonds, de visie en de doelstellingen. Men is geïnteresseerd in waar het fonds voor staat en welke richting zij op wil in de toekomst. Aan informatie over de gefinancierde projecten kunnen mensen niet alleen zien wat het fonds allemaal doet en heeft gedaan, maar zij kunnen

er ook een bepaalde lijn uit filteren wat mogelijk is bij het JKF. Er werd aangegeven dat dit kan in de vorm van bijvoorbeeld jaarverslagen, nieuwsbrieven of een goed bijgehouden website.

Wat is de huidige reputatie van het Johanna Kinderfonds bij die stakeholders?

Samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners van het Johanna Kinderfonds hebben een hoge pet op van de deskundigheid van de medewerkers en de gedegen adviezen die zij geven. Sommigen vertrouwen zelfs blindelings op deze adviezen. Dit komt overeen met de kenmerken 'betrouwbaar' en 'gedegen' die bij de interne analyse van de corporate identity al naar voren kwamen. Ook hebben zij een goed gevoel bij het JKF. Doordat ze het JKF zien als een betrouwbare, professionele en correcte organisatie waar je van op aan kunt, vindt men het een prettige samenwerkingspartner. De grondigheid bij het beoordelen van de projecten en de gedrevenheid die verankerd ligt in de organisatie wordt tevens erg gewaardeerd. Ook vindt deze groep het JKF een fonds dat transparant en actief wil zijn.

Over de visie en leiderschap van het fonds is men minder concreet in het oordeel. Men is niet op de hoogte van de missie of visie van het fonds en weet niet altijd even goed waar het JKF precies voor staat. Het kan de samenwerking efficiënter maken als de partners van elkaar weten waar ze precies voor staan. Sommige samenwerkingspartners vinden ook dat het JKF zichzelf te weinig profileert en afficheert en vinden dit jammer. Ze dragen het fonds een warm hart toe en willen dat ook de buitenwereld weet welke successen ze behaald heeft voor de doelgroep. Positieve uitlatingen werden gedaan over het strategisch niveau van het fonds, dat bestuursleden niet 'pluchevast' zijn en men goed op de hoogte is van ontwikkelingen in het veld. De partners zien verder het JKF als een zuinig fonds en waarderen dit, juist in tijden waarin er veel media-aandacht is voor bijvoorbeeld de topsalarissen en (reclame)uitgaven in de goede doelensector.

Het JKF wordt tevens gezien als een klein fonds – hoewel groot in de kinderfondsen - met beperkte financiële slagkracht. Volgens sommigen is het goed dat het JKF steeds meer bezig is met lange termijn projecten, maar het fonds mag ook wel af en toe de projecten die vernieuwend zijn of buiten de kaders vallen financieren. De kennis en kundigheid van het fonds leent zich ervoor om ook in dat soort dingen juiste keuzes te maken.

Overall vindt men het JKF een voorzichtig maar vooruitstrevend fonds, dat niet vastgeroest zit in oude denkpatronen. Juist in de goede doelensector wordt dit gewaardeerd, omdat men vaak een wat passievere houding ziet, zeker bij vermogensfondsen. De keuzes en prioriteiten van het fonds mogen beter over het voetlicht worden gebracht, maar de meesten begrijpen dat als vermogensfonds de noodzaak om actief te communiceren minder groot is.

Brancheorganisaties en belangenverenigingen

Binnen deze groep noemt men, net als bij de samenwerkingspartners, de kennis en deskundigheid van het JKF een zeer sterk punt van de organisatie. Hiermee onderscheidt ze zich van anderen en dit wordt ook genoemd door mensen die de organisatie niet zo goed kennen. Dit is blijkbaar in de ogen van velen een belangrijke en kenmerkende eigenschap voor het JKF. Verder werd genoemd dat het JKF er ook om bekend staat de achterliggende problematiek bij kinderen met een beperking niet te schuwen. Hiermee oogst zij lof, omdat velen binnen het

vakgebied van de gehandicaptenzorg weten dat de echte grote oplossingen verder liggen dan het maken van een folder of een website. En hoewel de uitkomsten van onderzoek vaak onzeker zijn en minder concrete resultaten opleveren, is men blij dat er fondsen zijn als het JKF die dit soort zaken wel initiëren, vooral op het gebied van kinderrevalidatie.

In de branche staat het JKF bekend als een frisse club mensen en een vooruitstrevend fonds tussen de vermogensfondsen. Het gevoel is dat met de komst van de huidige directeur, ondersteund door een welwillend bestuur, er meer vernieuwing in de organisatie zit. Men heeft in deze groep stakeholders weinig inzicht in hoe de organisatie bestuurd wordt en men is niet of nauwelijks op de hoogte van de visie of doelstellingen van het fonds, zij zouden hier wel meer over willen weten. In haar communicatie vindt men het fonds dus terughoudend. Men beoordeelt het JKF positief op haar positie in het veld en het JKF wordt door velen gezien als een fonds dat ontwikkelingen in het veld goed herkent. Door zitting te nemen in allerlei grote projecten is het JKF goed op de hoogte van wat er speelt in het veld. Dit vindt men onderscheidend omdat men dit bij andere fondsen nog wel eens mist. Binnen deze groep heeft men verder weinig punten van kritiek. De meerderheid vindt dat het fonds een vriendelijke uitstraling heeft en dat de medewerkers goed bereikbaar zijn. De zelfkritische en zelflerende houding van het fonds wekt vertrouwen bij hen.

Aanvragers

In lijn met de andere groepen vinden ook de aanvragers het JKF een deskundig fonds. De kennis en de ervaring van de medewerkers maakt dat ze weten waar ze over praten volgens de meeste aanvragers. Ook vindt men het een fonds dat grondig te werk gaat bij het beoordelen van aanvragen door bij grote wetenschappelijke projecten externe deskundigheid te betrekken of wanneer men niet helemaal thuis is in bepaalde materie, hier extra onderzoek naar te doen. Ook bij deze groep werd de belangstelling voor onderzoek gewaardeerd, omdat kinderrevalidatie nog een terrein is waar te weinig over bekend is. Men heeft duidelijk een positief beeld over het fonds. Het algemene beeld over het fonds dat uit de interviews naar voren komt is dat het JKF een professioneel en betrokken fonds is dat de zaken goed op orde heeft. De open en laagdrempelige houding van de medewerkers wordt erg prettig ervaren. Het meedenken en de oplossingsgerichtheid van de medewerkers wordt ontzettend gewaardeerd. Men heeft het gevoel dat de organisatie van het fonds goed in elkaar zit, gebaseerd op de prettige en professionele contacten die men met het bureau heeft. Dat het fonds de tentakels goed in het veld heeft om te zien wat nodig is.

Dit geeft het fonds een bepaalde legitimiteit om duidelijke standpunten in te nemen. Sommigen vinden wel dat het JKF te weinig laat zien wat het doet, terughoudend is in communiceren en daarmee een wat minder sterke profilering heeft. Er zijn bij de aanvragers ook kritische geluiden over de bureaucratie. Het fonds kan, net als andere fondsen, soms erg lang doen over procedures. Dit leidt wel eens tot ergernis. Men zou graag de bureaucratie en de tijdsduur van sommige aanvraagbehandelingen – met name via aanvraag.nl – verbeterd willen zien. Over de wijze waarop het JKF bestuurd wordt is men verdeeld. In grote lijnen vindt men dat het JKF kundig en goed bestuurd wordt. Sommigen vinden het fonds niet altijd even consequent in haar besluiten bij grotere projectaanvragen en vraagt zich wel eens af hoe groot de rol van het bestuur is.

9. Discussie

Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek is bewust gekozen voor een kwalitatieve methode van onderzoek. Argumenten hiervoor worden gegeven in paragraaf 3.2. De belangrijkste beperking van kwalitatief onderzoek is de beperkte generaliseerbaarheid van de resultaten. Het geringe aantal respondenten dat in het onderzoek naar de reputatie van het JKF geïnterviewd is, verkleint de generaliseerbaarheid van de resultaten (Patton, 1990). Ten opzichte van grootschalig kwantitatief onderzoek is dit een beperking, mede omdat niet getoetst kan worden of de resultaten valide en betrouwbaar zijn. De onderzoeker is echter van mening dat kleine organisaties, als het JKF, meer behoefte hebben aan rijke kwalitatieve informatie over hun doen en laten en de beoordeling daarvan, dan kwantitatieve resultaten.

Door het gebruik van een kwalitatieve methode is ook de validiteit van de resultaten een punt van discussie. Veel hangt af van de kwaliteit van de interviewer. Deze was in dit onderzoek nieuw met de methode en het doen van interviews. Een ervaren interviewer zal waarschijnlijk een betere validiteit behalen, omdat hij bedreven is in het leiden en sturen van gesprekken. Ondanks het gebrek aan ervaring is door het hanteren van de vragenlijsten geprobeerd dit zoveel mogelijk te ondervangen. Niet in elk interview zijn alle vragen gesteld wegens tijdgebrek of wanneer een geïnterviewde duidelijk de nadruk wilde leggen op een ander thema. Dit is ook meteen het interessante van een kwalitatieve methode. Het biedt de flexibiliteit om de respondent de kans te geven dingen die hem op het hart liggen te vertellen. Deze zullen, mits uiteraard over het JKF, invloed hebben op de vorming van de reputatie en zijn daardoor van belang. Soms spelen organisatiespecifieke kenmerken – in dit onderzoek bijvoorbeeld aanvraag.nl – een rol, terwijl die door strikt de vragenlijst te volgen onvoldoende aandacht zouden kunnen krijgen.

Spinnenwebmethode

Het begrip identiteit is een abstract begrip waar ook de literatuur moeite mee heeft het te vangen in een duidelijke definitie. Bernstein (1986) claimt met de spinnenwebmethode niet dé identiteit van een organisatie vast te kunnen stellen. Het is een meer filosofische vraag of je exact de identiteit van iets of iemand weer kunt geven. De resultaten in dit onderzoek geven dan ook slechts een inzicht in de belangrijke elementen van de identiteit van het JKF. Het is een eerste aanzet die tot discussie kan leiden binnen de organisatie en kan leiden tot verdere uitbreiding van het beschrijven van de identiteit van het fonds. Ook kan het gebruikt worden in discussies over de koers van het fonds en de gewenste situatie en/of kenmerken van het fonds. De resultaten moeten ook gezien worden binnen de dynamiek van een organisatie en zijn dus geen vaststaande, maar dynamische resultaten die in de tijd kunnen veranderen. Dit geldt overigens ook voor de resultaten van het reputatieonderzoek.

Een mooi vervolg op de expertdiscussie zou zijn eenzelfde discussie, maar dan meer over de gewenste situatie. In dit onderzoek lag de focus op de huidige kenmerken van het JKF. Uit de discussie bleek dat weer behoefte was om ook over de gewenste situatie te praten. Men vond het goed om gedachten hierover ook expliciet te maken. Dit was echter gezien de tijd niet mogelijk. Het wordt aangeraden deze discussie toch een keer te voeren. Er kan gekeken worden

welke kenmerken men toe zou willen voegen en hoe men deze op strategisch, tactisch en operationeel niveau zou kunnen implementeren in de organisatie.

Reputatie Quotiënt voor goede doelen

Het Reputatie Quotiënt (RQ) is een instrument om de reputatie te meten van een organisatie. Het is gebaseerd op een beoordeling op zes verschillende dimensies, te weten: emotional appeal, products and services, vision and leadership, workplace environment, financial performance en social responsibility. Vergelijkingen van reputaties van bedrijven en organisaties zijn interessant. Toch zal er een verschil optreden tussen profit en non-profit reputaties, in het bijzonder goede doelen. In dit onderzoek kwam naar voren dat mensen op de dimensie social responsibility logischerwijs het JKF zeer goed beoordelen omdat het immers een goed doel is. Men kan er daarom weinig verkeers over zeggen en heeft er dan ook weinig over te zeggen. Het is een soort open deur die men niet wenst in te trappen. Er was dan ook weinig respons op de vragen hierover. Emotional appeal zal ook structureel hoger scoren bij reputatie-onderzoek naar goede doelen. Vergelijking onderling zal dus mogelijk zijn, maar ten opzichte van commerciële organisaties kunnen er validiteitsproblemen optreden. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat er verschil is tussen een reputatieoordeel wanneer men de organisatie afzet tegen andere goede doelen of wanneer men dit óók afzet tegen andere bedrijven. Het kan liggen aan het vergelijkingsmateriaal dat men (onbewust) kiest. Wanneer men reputatiescores wil kunnen vergelijken van zowel de profit als de non-profit sector, dan is het noodzakelijk de mogelijke verschillen in beoordeling te weten. Anders blijft het appels met peren vergelijken. Verder is het interessant een extra dimensie toe te voegen aan 'de RQ voor goede doelen', namelijk 'transparantie'. Gezien de grote aandacht voor dit begrip in zowel de media als bij de beoordeling door donateurs. In 2005 vond 80% van de onderzoekspopulatie transparantie al een belangrijk onderdeel (Donateurspanel, 2005) bij hun vertrouwen in goede doelen. Bij commerciële organisaties is dit een veel minder 'hot item' en daarom niet erg belangrijk voor de RQ. Voor goede doelen essentieel en daarom interessant voor het RQ.

Vermogensfondsen

Het Johanna Kinderfonds is een vermogensfonds en daardoor anders dan de meeste type organisaties die we kennen en die onderzocht worden. Een vermogensfonds is een type organisatie dat financieel veel minder afhankelijk is van haar omgeving en daardoor andere kenmerken vertoont. De noodzaak tot actief naar buiten communiceren en transparantie wordt minder gevoeld. In het geval van JKF leidt dit tot een cultuur van terughoudendheid op het gebied van communicatie. Communicatiemiddelen worden niet optimaal benut. De organisatie staat relatief gesloten naar de maatschappij toe in vergelijking met wervende fondsen. Wat hier precies de oorzaken van zijn en de gevolgen is niet bekend. Vervolgonderzoek naar de communicatiecultuur van vermogensfondsen zou hier inzicht in kunnen geven.

10. Aanbevelingen

10.1 Inleiding

Naar aanleiding van het onderzoek en de conclusies worden er in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan. Gezien het karakter van dit onderzoek, dat een onderzoeksvraag bevat die tussen onderzoeksvraag en adviesvraag in zit, kan dit hoofdstuk worden gezien als beantwoording van de hoofdvraag:

Hoe kan het Johanna Kinderfonds een actiever strategisch communicatiebeleid voeren naar haar (potentiële) stakeholders en zich hierbij beter profileren, teneinde bij te dragen aan de missie en de doelstellingen van de organisatie.

10.2 Aanbevelingen

Nieuwe balans tussen kostenbesparing en uitstraling

Vooraf uit de communicatie-audit kwam naar voren dat sommige communicatiemiddelen niet optimaal worden gebruikt of zelfs een ondergeschoven kindje worden. Ook vonden sommigen dat de middelen er soms kaal en verouderd uit zien, waardoor er een onverzorgd beeld kan ontstaan. Opgestelde richtlijnen over de verschillende (huidige) communicatiemiddelen die het JKF gebruikt, zoals de website, het jaarverslag, de folder en presentaties, kunnen houvast bieden aan een duidelijker communicatiebeleid. Zo kan er bijvoorbeeld een budget worden vastgesteld per middel. Het uitgangspunt van het bureau: “Zoveel mogelijk budget moet naar de projecten die we financieren”, is heel goed, maar hier kunnen de communicatiemiddelen - en in het verlengde de uitstraling van het fonds - het slachtoffer van worden. Het opstellen van richtlijnen per communicatiemiddel kan handvatten bieden.

Afstemming van middelen

Tijdgebrek, gebrek aan kennis en ingewikkelde of verouderde middelen zijn redenen waarom op dit moment (te) weinig aandacht wordt besteed aan de communicatiemiddelen. Bij het ontwikkelen van nieuwe middelen moet hier rekening mee worden gehouden. De huidige folder wordt als netjes maar ouderwets en verouderd ervaren. Door het relatief kleine aantal dat het JKF verbruikt, ligt er een grote stapel van dezelfde folder die jaren lang wordt gebruikt. Tegenwoordig kan er bij drukkerijen worden geprint in plaats van gedrukt. Dit printen heeft als voordeel dat het in heel kleine oplage kan. Voor het JKF is dit een betere manier om folders te laten maken. Zo kan men het lage verbruik toch combineren met steeds nieuwe folders. Dit zal kosten besparen, ook omdat de oplages beter gedoseerd kunnen worden, én de folders up-to-date zijn. Ook kunnen er per groep stakeholders andere folders worden gemaakt. Ook naar de website zal opnieuw gekeken moeten worden, hier wordt in de volgende paragraaf nader op ingegaan. Bovengenoemde zijn enkele voorbeelden van hoe het JKF communicatiemiddelen af kan stemmen op de sterke en zwakte punten van de organisatie.

Nieuwe website

De website van het JKF voldoet niet meer aan de eisen van de tijd, zo blijkt uit de interne interviews. Hij straalt niet uit wat het JKF graag zou willen uitstralen. Het onderhoud is tijdsintensief, niet motiverend, heeft geen prioriteit in de werkzaamheden en is daardoor een

ondergeschoven kindje. Het nieuws wordt nauwelijks bijgehouden en presentatie van de projecten is er ook eigenlijk niet. Stakeholders hebben aangegeven dat dit één van de eerste plekken is waar ze kijken wanneer ze informatie nodig hebben. Voor het JKF dus belangrijk om goed voor de dag te komen. Ook voor een eerste indruk wanneer mensen het JKF niet kennen en voor het eerst op de website komen, is het van belang aan de verwachting van de bezoeker te voldoen, of mooier nog, deze te overtreffen.

De website is ook een voorbeeld waarbij er bij het ontwikkelingsproces gedacht moet worden aan de sterke en zwakke punten van de organisatie. Tijdgebrek, gebrek aan technische kennis en een gebruiksonvriendelijk onderhoudsysteem zijn op dit moment de voornaamste gebreken. Bij de ontwikkeling van een nieuwe website moet hier dus de nadruk op liggen. Belangrijk voor de nieuwe website is dat het onderhoudssysteem gebruiksvriendelijk is en efficiënt werkt. Hier moet niet op bezuinigd worden omdat dit essentieel is. De tijd die het vergt om de website te onderhouden zal daardoor minder worden. De partner die de website bouwt moet gevraagd worden een duidelijke cursus te geven en een handleiding te leveren.

Zelf doen, samen doen of laten doen

Op de beleidsdag van het JKF, waar de auteur ook bij aanwezig was, werd er gesproken over het maken van beleidskeuzes voor het JKF. De dagvoorzitter, Peter Stulp, liet zien dat het JKF keuzes kan maken door te kiezen voor 'zelf doen', 'samen doen' of 'laten doen'. Ook op het gebied van haar communicatie zullen deze keuzes gemaakt moeten worden.

Uit de interne audit bleek dat medewerkers geen tijd hebben om bijvoorbeeld de website te onderhouden, laat staan nieuwe middelen te ontwikkelen. Op dit moment is het bureau van het JKF relatief klein en is er weinig ruimte voor medewerkers om veel aandacht te besteden aan externe (marketing)communicatie. Alles zelf doen, met de huidige bezetting heeft daarom niet de voorkeur. Een beter idee zou zijn de dingen op gebied van communicatie samen te doen of te laten doen. Zo zou het JKF een team externe communicatiespecialisten aan te trekken, met ieder hun eigen specialisme, bijvoorbeeld: PR, marketingcommunicatie en tekstschrijven, die voor het JKF een goede communicatiestructuur aanleggen. Het JKF heeft al een adviescommissie voor projecten. Dit zou dan de commissie voor communicatie kunnen worden. Dit zijn dan mensen die niet in dienst hoeven zijn van het JKF. Vanwege het charitatieve karakter van het fonds moet het mogelijk zijn mensen te kunnen vinden die zich in willen spannen voor het JKF, al dan niet betaald. In de scenario's in paragraaf 10.3 wordt hier dieper op ingegaan.

Sustainable Corporate Story

Uit de interne interviews is gebleken dat er, zowel vanuit het bestuur als vanuit het bureau, behoefte is aan een verhaal waar het Johanna Kinderfonds voor staat. Voor bestuursleden is dit te gebruiken bij het mond tot mond promoten van het fonds en het bureau zou het onder andere kunnen gebruiken voor presentatiedoeleinden. Er is behoefte aan een basisverhaal dat intern bij iedereen helder en duidelijk is. Dit zou kunnen zorgen voor een consistentere externe communicatie. Een nieuwe ontwikkeling op het gebied van corporate communicatie kan in deze behoefte voorzien. Van Riel (2003) legt noemt het de *Sustainable Corporate Story* (SCS) en legt het begrip als volgt uit: *'Dit is een beschrijving van de kernpunten (de essentie) van een onderneming in de vorm van een verhaal van plusminus 400 tot 600 woorden. Zo'n verhaal is*

opgesteld (1) om de identificatie van de eigen medewerkers met de organisatie te vergroten en (2) om het bedrijf succesvol te kunnen positioneren ten opzichte van concurrenten'.

Van Riel noemt ook nog andere voordelen van een SCS. Zo kan het als bron van inspiratie dienen voor concrete communicatie-uitingen voor zowel intern als extern gebruik. Het is meer een inhoudelijk stuurmiddel dan een communicatiemiddel op zichzelf. Tevens kan het proces naar het creëren van een SCS interessante discussies opleveren over de koers van de organisatie en de essentie van de organisatie. De resultaten uit dit onderzoek over de kernwaarden van het Johanna Kinderfonds en delen uit de interne interviews kunnen hierbij als uitgangspunt fungeren.

Van Riel haalt hierbij een treffende metafoor aan die wetenschapper Hatch presenteerde tijdens het zevende Reputation Institute Conference. Hatch (2003) noemde dit 'de jazz metafoor'. De SCS kan gezien worden als een vorm van jazz. In tegenstelling tot de traditionele vorm van concertmuziek waarbij de musici de partituren exact moeten uitvoeren, geven jazzmusici een eigen interpretatie aan de hoofdtönen die door de groepsleider zijn weergegeven. Zo kunnen medewerkers het SCS ook gebruiken en een eigen interpretatie geven of accenten leggen daar, waar zij denken dat dit het effectiefst is. De grote lijnen van de SCS, de hoofdtönen, bieden een handvat.

De luiken open, communiceer wat je doet!

Het Johanna Kinderfonds is een fonds dat terughoudend is in haar externe (marketing)communicatie. Hierdoor is het ook voor stakeholders niet altijd even duidelijk waar het fonds voor staat en wat het allemaal doet. Door te laten zien welke projecten het JKF (mede)financiert kunnen stakeholders beter inzicht krijgen in de mogelijkheden bij het JKF. Op indirecte wijze vertelt het geheel van de projecten eigenlijk al waar het JKF voor staat en wat zij belangrijk vindt. Stakeholders hebben aangegeven de website hiervoor het belangrijkste kanaal te vinden. Belangrijk voor het JKF is dus zoveel mogelijk projecten met een kleine beschrijving op het internet te krijgen. Daarnaast is de website ook een goed middel om informatie te geven over bijvoorbeeld de missie, visie en doelstellingen van het JKF. Een digitale nieuwsbrief zou een goed middel kunnen zijn om actief dit soort informatie bij de stakeholders te krijgen. Enkele stakeholders hebben al gezegd dat ze dit een prettige vorm van communicatie vinden.

Start lokaal

Men weet niet precies welk effect er gesorteerd wordt als er meer gecommuniceerd gaat worden met de buitenwereld. Het JKF heeft in principe geen actief wervende ambities, maar wil wel op het gebied van schenkingen, legaten en fondsen op naam meer in beeld komen. Het zou kunnen zijn dat als het JKF opeens heel bekend raakt, ze bedolven raakt onder aanvragen en donaties. Wanneer hier vrees voor is, kan er gedacht worden om lokaal te starten met nieuwe communicatie-uitingen. 'Je moet groot denken', wordt er vaak geroepen. Maar dit hoeft niet altijd de juiste tactiek te zijn. Soms is het beter eerst in het klein ergens heel goed in te worden, de juiste technieken te vinden en dat vervolgens uit te bouwen. Zo kan het JKF dit ook doen bij haar communicatie-uitingen, mocht zij besluiten zich meer op de markt van erfenissen en legaten te willen richten. Het JKF heeft haar wortels in de Johanna Stichting, die door notabelen uit Arnhem en omgeving gefinancierd werd. Hiervan kan gebruik worden gemaakt. Deze stichting geniet nog steeds grote bekendheid, vooral bij mensen van middelbare leeftijd en

hoger. Het is te verwachten dat het JKF in de regio Arnhem en omstreken makkelijker gebruik kan maken van bijvoorbeeld Free Publicity.

Ook bijvoorbeeld projecten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan het fonds hier starten. De mogelijkheden hiervoor zullen moeten worden uitgezocht. Een (gedocumenteerde) cursus in 'free publicity' voor enkele medewerkers zou bij kunnen dragen in het zien van communicatiekansen, daar waar ze zich voor doen. Door contacten te leggen met lokale bedrijvenverenigingen, ondernemersverenigingen en serviceclubs als Lions, Rotary, etc., kunnen mogelijkheden voor samenwerkingsverbanden onderzocht worden. Zo kan worden ingesprongen op de trend van het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Contact met de doelgroep: kinderen en jong volwassenen met beperkingen

Direct contact met de doelgroep, kinderen en jong volwassenen met beperkingen zal er slechts beperkt kunnen zijn. Het JKF kan bijvoorbeeld, in samenwerking met (lokale) partners als Groot Klimmendaal, het NSGK, scholen en revalidatievoorzieningen in de omgeving een jaarlijkse 'kindertop' kunnen organiseren. Met een groep kinderen en jong volwassenen met beperkingen kan het JKF een dag lang van gedachten wisselen over hun behoeftes, problemen en wensen. Deelnemers hiervoor kunnen gezocht worden in samenwerking met Groot Klimmendaal, scholen of revalidatiecentra in de omgeving. Misschien is het zelfs goed om een paar kinderen zonder beperking ook mee te laten doen. De kindertop zal zowel motiverend als informatief zijn voor de medewerkers van het JKF. Tevens biedt dit kansen voor free publicity in de lokale media. Ook kan het JKF middels onderzoek naar problemen, wensen en behoeftes van deze doelgroep, indirect in contact komen met de doelgroep. Er is in het verleden via websites al eens een kort onderzoek geweest, dit was echter beperkt in respons. Wellicht is het informatief voor het JKF om onderzoeksvragen te ontwikkelen over de behoeftes van kinderen jong volwassen met beperkingen, in samenwerking met belangenverenigingen, en dit uit te laten voeren. Dit kan door een onderzoeksbureau of bijvoorbeeld in samenwerking met een universiteit of hogeschool. Zo krijgt het JKF inzicht in de problemen en wensen van haar doelgroep zonder dat dit erg arbeidsintensief is.

Communicatiekansen in projecten

Uit de interviews met de stakeholders kwam naar voren dat via de projecten, het JKF meer van zich kan laten horen. Het is lastig hier concreet aanbevelingen over te geven omdat elk project waarschijnlijk zijn eigen kansen heeft. Wanneer men bijvoorbeeld een boekje financiert, kan het JKF vragen of zij een pagina voor de presentatie van het fonds mag gebruiken. Bij het financieren van een website kan men vragen om een pagina voor de presentatie van het fonds, in plaats van alleen een logo. Op wetenschappelijk onderzoeksgebied liggen de mogelijkheden weer meer op inhoudelijk vlak door aanwezig te zijn op symposia, congressen of andere bijeenkomsten van vakgenoten. Of men kan proberen via projecten 'in the picture' te komen in bepaalde vakbladen. Het JKF financiert genoeg onderzoek dat echt de moeite waard is om aandacht te krijgen van de media. Is het niet om het JKF beter over het voetlicht te brengen, dan wel om het onderzoek(-gebied) te promoten. De kunst is kansen te benutten via de projecten, maar dit zal op een creatieve manier moeten. Op dit moment is het JKF vaak één van de zes logootje ergens onderaan een bladzijde. Door bij een paar projecten groter uit te pakken kan het JKF wellicht meer bekendheid krijgen, bij zowel (potentiële) aanvragers als het algemene publiek. Dit is afhankelijk van welke projecten men kiest en de vorm waarin men de

uiting giet. Dit vergt een actieve aanpak. Enkele stakeholders gaven al aan dat men zeker niet onwelwillend tegenover dit soort dingen staan. Ze vinden het vaak fantastisch dat projecten doorgang kunnen vinden en willen daarvoor hun financiers best in het zonnetje zetten. De fondsen moeten daarvoor dan wel zelf met concrete ideeën en materialen komen.

Een vreemde eend in de bijt

Meerdere malen in de interviews werd het JKF een 'vreemde eend in de bijt' genoemd. Hierbij doelde men vaak op de positie dat het als vermogensfonds inneemt tussen de andere fondsen. Daar men gewend is dat vermogensfondsen doorgaans een terughoudende, passieve rol spelen heeft het JKF juist een heel andere houding. Hoewel ze in de communicatie misschien wat terughoudend is, is het fonds in de manier van werken juist actief, oplossingsgericht en volop aanwezig in het veld. Bij externe communicatie denk men vaak aan het werven van donateurs en dat dit niet bij een vermogensfonds past. Maar bij het JKF heeft de externe communicatie ook andere functies. Namelijk het binnenkrijgen van de beste aanvragen en een rol als aanjager en deskundige tussen de andere fondsen verkrijgen en behouden. Door meer te communiceren weten (potentiële) aanvragers beter waar ze bij het JKF voor aan kunnen kloppen en zijn de samenwerkingspartners, belangenvertegenwoordigers en branche organisaties beter op de hoogte van de richting die het JKF op wil en de activiteiten die zij daarvoor ontplooit. Dit kan leiden tot een efficiëntere samenwerking tussen de fondsen. Deze informatiefunctie is moeilijk terug te rekenen in rendement. Bij het werven van donateurs zou dit makkelijker zijn. Uit het onderzoek is wel gebleken dat stakeholders informatie over het JKF gebruiken en zoeken, veelal via direct contact of internet. Het zou een misvatting zijn te denken dat vermogensfondsen niet extern hoeven te communiceren omdat ze niet actief fondsen werven. De externe communicatie zal een andere functie krijgen voor dit soort fondsen en daar op moeten worden aangepast.

Bij een actieve rol als fonds hoort een dito communicatiebeleid. Hoewel men niet snel verwacht dat een vermogensfonds een actief communicatiebeleid voert, kan het JKF zich daar juist mee onderscheiden. Het is een vreemde eend in de bijt en is daar trots op! Uit de interviews met de stakeholders over de reputatie is gebleken dat het JKF recht van spreken heeft op allerlei terreinen door haar deskundigheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid. Deze reputatie geeft het fonds de legitimiteit om duidelijke standpunten in te nemen en deze te ventileren. Tevens geeft dit vertrouwen in het fonds, het fonds de kans om op een actieve manier samenwerkingsverbanden te initiëren en stroomlijnen en nóg meer een bindmiddel te worden tussen de fondsen.

In paragraaf 2.4 is al aangegeven dat er een duidelijke vraag is vanuit de samenleving naar transparantie van fondsen in de goededoelensector. Vermogensfondsen kunnen zich daar niet aan onttrekken. Ook zij moeten de plicht voelen zich te verantwoorden voor hun keuzes en beleid. Communicatie is daarbij een belangrijk middel. Daarmee kan het fonds een voortrekkersrol oppakken ten opzichte van andere vermogensfondsen door het goede voorbeeld te geven.

Doelgroepdiscussie en afbakening

Het is raadzaam eerst een interne discussie te houden over de afbakening van de doelgroepen die men met de communicatie uitingen wil bereiken. Uit de interne analyse is gekomen dat mensen binnen het JKF nog zeer verschillend denken over deze groepen. Zonder een

afbakening en doelstellingen per doelgroep zal een goed communicatiebeleid erg lastig worden. Duidelijk is geworden dat het JKF zich meer wil richten op het aanboren van nieuwe geldstromen, we hebben het hier dan voornamelijk over nalatenschappen. Een belangrijke doelgroep hierbij zou de 50-plusser zijn. Deze groep is meer met dit onderwerp bezig. Andere doelgroepen begeven zich in de vakgebieden van het JKF. Hierbij gaat het om het verkrijgen van 'de beste' aanvragen. Dit is een zeer diverse groep. Alleen al de gebieden waarop het JKF actief is, is zeer divers. Onderwijs, arbeid, wonen, sociale relaties, zorg, wetenschappelijk onderzoek en het buitenland krijgen aandacht van het JKF. Binnen deze groepen zijn talloze organisaties actief. Mocht het JKF werkelijk een sturende rol willen spelen in projectvoorstellen die zij binnen krijgt. Dan zal het JKF per doelgroep een duidelijke boodschap moeten formuleren en elke doelgroep moeten definiëren en afbakenen. Dit proces zal zowel het bestuur, als de directie en de medewerkers aangaan.

Tijd, voor communicatiebeleid!

Uit de communicatie-audit en informele gesprekken met de medewerkers is gebleken dat het JKF behoefte heeft aan duidelijkere richtlijnen hoe om te gaan met haar communicatie naar buiten toe. Dit onderzoek is een eerste aanzet om te komen tot dit soort richtlijnen. Communicatiebeleid en het daarbij horende communicatiebeleidsplan kan een kader aangeven voor het JKF. Het kan het JKF de handvatten bieden waar zij zo behoefte aan heeft. Bij strategisch communicatiebeleid gaat het om twee belangrijke invullingen. Ten eerste gaat het hierbij om verbeteringsprocessen of routineveranderingen. Ten tweede om vernieuwingsprocessen of non-routineveranderingen (Schellens et al., 2002). Er is met behulp van dit onderzoek een grondige analyse gemaakt van de huidige stand van zaken van het JKF op communicatief vlak. Volgens Van Gemert en Woudstra in Schellens et al. (2002) is dit een essentieel onderdeel dat als uitgangspunt dient bij het ontwerp van communicatiebeleid. Voorwaarden die zij noemen bij het ontwerpen van communicatiebeleid zijn ten eerste dat de uitgangspunten en doelen zijn bepaald. Ten tweede is een voorwaarde dat het (lijn)management inziet dat communicatie een rol speelt bij het bereiken van de organisatiedoelen, en er ten derde toegang is tot het topmanagement. Tot slot moet er steun zijn van het topmanagement voor de positie van de communicatiespecialist. Uit de interviews is gebleken dat de interesse in communicatie groot is, vooral bij directie en bestuur, en dat men zich bewust is van het belang van communiceren. Over de eerste voorwaarde valt te zeggen dat de communicatiedoelen nog niet helder zijn binnen de organisatie, maar dat er met dit onderzoek een begin mee is gemaakt. Binnen het fonds zal er discussie moeten worden gevoerd wat nu precies de communicatiedoelen moeten zijn voor de toekomst. Uit de interviews is gebleken dat iedereen hier zijn eigen idee over heeft, maar echt concrete ideeën zijn schaars. Belangrijke onderdelen van communicatiebeleid zijn volgens Van Gemert en Woudstra (2005) de gepresenteerde visie op communicatie – afgeleid van missie en/of organisatiedoelen –, de doelgroepen, de over te dragen boodschap, de middelenmix, de symboliek en het gewenste communicatieve gedrag. Het maakt duidelijk waarop de gemaakte keuzes zijn gebaseerd. Elementen hieruit zijn afgeleid uit het TOCOM-model dat besproken is in paragraaf 2.5. Communicatiebeleid wordt vrijwel altijd beschreven in een plan. Om praktisch inzicht te geven welke onderdelen zo'n plan kan bevatten, worden hier enkele elementen genoemd (uit: Schellens et. al. 2002):

- doel en legitimatie van het communicatiebeleidsplan;
- missie en doelen van de organisatie;
- onderbouwing door middel van een schets van ontwikkelingen, trends en invloeden, gebaseerd op de gemaakte analyse;
- visie op communicatie;
- communicatiedoelen en doelgroepen;
- communicatiemiddelenmix en –technologie;
- implementatie en evaluatie;
- budget;

Het maken van een dergelijk communicatiebeleidsplan kan niet alleen richting geven aan de medewerkers. Het kan ook discussie losmaken over de doelen en bijdragen aan de cultuurverandering om het JKF communicatief actiever te maken.

Cultuurverandering

Om tot een goed communicatiebeleid te kunnen komen zal er iets moeten veranderen in de cultuur van het JKF. Volgens Broere en Heuvel (1994) zijn veel non-profit organisaties (NPO's) sterk op zichzelf gericht, hoewel er sinds de jaren '80 een groeiende interesse is in marketing en communicatie. Voor de invoering van de marketing adviseren zij daarom voor een geleidelijke invoering. Uit de sociale psychologie komt het invloedrijke model, het Elaboration Likelihood Model van Petty en Cacioppo (1986) waarin wordt aangegeven dat mensen pas over zaken na gaan denken wanneer ze in staat én gemotiveerd zijn dat te doen. Voor motivatie is betrokkenheid de meest fundamentele voorwaarde (Van Woerkum & Van Meegeren, 1999, p.15). In de literatuur over veranderingmanagement blijkt betrokkenheid van de werknemers een belangrijke peiler te zijn bij het veranderen van een cultuur (Kotter, 1996, Quinn, 1998). Wanneer het JKF besluit actiever te gaan communiceren zullen zoveel mogelijk werknemers hierin een rol moeten vervullen. Zo kunnen er bij besprekingen over projecten korte brainstormen worden geïnitieerd over de vraag: "Wat kunnen we hiermee in onze communicatie?". Daarbij kunnen meteen taken worden bedacht en verdeeld. Zo blijven ook de projectmedewerkers wekelijks betrokken bij de communicatie. Ook kan er in het persoonlijk opleidingsplan aandacht aan communicatieve vaardigheden en taken worden geschonken: "Op welke manier kan ik bijdragen aan een actieve profilering van het Johanna Kinderfonds?". Ook voor de bestuursleden zou deze vraag interessant zijn gezien de netwerken die zijn bezitten. Zowel uit de interne analyse als de reputatie analyse is gebleken dat het JKF een redelijk naar binnen gekeerde cultuur heeft of anders gezegd behoudend is in haar (marketing)communicatie naar buiten toe. Van oudsher heeft men nooit de behoefte gehad noch de noodzaak ingezien van actief extern communiceren. Om dit toch te kenteren zal er moeten worden geïnvesteerd in zowel de middelen als de mensen.

Kotter (1997) geeft in zijn 'achtfasenproces' aan hoe verandering binnen organisaties doorgevoerd kunnen worden. De fasen worden kort besproken.

1. Urgentiebesef vestigen.

Bij het Johanna Kinderfonds is dit besef niet in de hele organisatie aanwezig. Dit is niet verwonderlijk bij een vermogensfonds aangezien deze niet afhankelijk is van donaties. Toch zal het vermogen op lange termijn verdampen wanneer er geen nieuwe geldstromen aan worden

geboord. De directeur kan hiervoor scenario's maken die de werknemers inzichten geeft wanneer er geen externe inkomsten meer zullen zijn.

2. Leidende coalitie vormen.

Dit is vooral het geval bij grotere ondernemingen en bij het JKF minder van toepassing aangezien er geen echt groot middenkader is en de organisatie niet uit verschillende business-units bestaat. Wel moet er gestreefd worden naar een effectief team gebaseerd op vertrouwen en een gemeenschappelijk doel. Het uiteindelijke doel moet 'het hoofd aanspreken en hart raken' (Kotter, 1997, p.85). Dit kan door veel inhoudelijke gesprekken en gezamenlijke activiteiten.

3. Een visie en strategie ontwikkelen.

Het JKF zal een duidelijke visie moeten ontwikkelen op de nieuwe rol van actief communiceren. Dit verduidelijkt de algemene richting, motiveert mensen tot het ondernemen van actie in die richting en kunnen de acties van verschillende mensen sneller en efficiënter gecoördineerd worden. Belangrijk hierbij is dat het een voorstelbaar toekomstbeeld in zich heeft. Daarvoor zullen keuzes moeten worden gemaakt die ondersteund worden door het bestuur. Wil het JKF actief erfenissen en legaten werven en hiervoor budget vrijmaken en hoever wil men hier in gaan? Wil het JKF de publieke opinie beïnvloeden met betrekking tot de (houding ten opzichte van) kinderen met een beperking? Wil het JKF een hybride fonds worden dat actief fondsen werft of niet en waar ligt de grens? Welke doelgroepen onderscheidt het JKF concreet en welk effect wil het JKF bij die doelgroepen bewerkstelligen. Zijn er gewenste kernwaarden die moeten worden toegevoegd en waar moet dit in resulteren? Over dit soort vragen zal discussie moeten worden gevoerd met concrete uitkomsten. Het is op dit moment nog redelijk diffuus wat nu precies de doelstellingen zijn voor de in te zetten communicatiemiddelen. Hier is een taak weggelegd voor directie en bestuur.

4. De veranderingsvisie communiceren.

Intern moet de veranderingsvisie naar een actiever communicerend JKF bij herhaling gecommuniceerd en besproken worden. Het gevaar dreigt anders dat 'er een paar liter informatie gedumpt wordt in een rivier van routinematige communicatie, waarin ze snel verwatert, verloren en vergeten wordt' (Kotter, 1997, p.110). Eenvoudig taalgebruik, gebruik van metaforen, analogieën en voorbeelden, herhaling en het goede voorbeeld geven komt dit proces ten goede.

5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren.

Uit de interne analyse is gebleken dat de medewerkers zeker niet onwelwillend tegen over een actiever communicatiebeleid staan. Ook zij vinden dat er wel het nodige aan de corporate communicatiemiddelen mag worden gedaan en dat het tijd is om het JKF wat duidelijker om de kaart te zetten. Er is dus al een bepaald draagvlak. Volgens Kotter moeten medewerkers zich 'empowered' voelen om acties te initiëren om het doel te bereiken. Belangrijk is daarbij dat alle medewerkers begrijpen wat het gezamenlijk doel is en daar waar mogelijk medewerkers de trainingen krijgen die ze nodig hebben.

6. Korte-termijnsuccessen genereren.

Bij kleine (units) van ondernemingen, stelt Kotter (1997), zijn de eerste resultaten vaak binnen een half jaar nodig. Het succes moet zichtbaar en ondubbelzinnig zijn en duidelijk verband houden met het veranderingsproject. Het helpt bij het rechtvaardigen van offers die gemaakt zijn, geeft 'change agents' een schouderklopje, helpt de visie en strategie scherp stellen, biedt tegenwicht aan cynici en vormt een stuwkracht bij de ontwikkelingen.

7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen.

Bij het behalen van successen ligt zelfgenoegzaamheid en het gevoel van voltooiing altijd op de loer. Het is zaak om met de successen het vuur brandend te houden maar het besef van urgentie wel te behouden. Effectief en actief communiceren is een 'ongoing proces' en een lange weg.

8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

Cultuurverandering komt volgens Kotter (1997, p.189) als laatste, niet als eerste. Het is afhankelijk van resultaten, vereist heel veel praten en kan personeelsverloop tot gevolg hebben. Bij het JKF zal communicatie een vast onderwerp moeten worden in de overleggen. Door het steeds weer agenderen van het onderwerp is de kans dat het beklijft bij de medewerkers en dat men er in de dagelijkse routine rekening mee gaan houden groter.

Verander, innoveer, wees dynamisch, maar blijf jezelf

Op het voorblad van deze scriptie staat een quote van Herman Wijffels: *"Het zijn onze eigen waarden die ons moeten gaan leiden en niet het systeem. Authenticiteit is daarbij het sleutelwoord"*. Uit de interne interviews is gebleken dat het JKF zichzelf niet ziet als een hippe en trendy organisatie. Eerder gedegen en betrouwbaar. Dit lijkt soms ouderwets en oubollig volgens medewerkers, maar men hecht toch veel waarde aan deze kenmerken. En terecht want het geeft de organisatie voor een groot deel haar authenticiteit. De identiteitskenmerken die gevonden zijn in dit onderzoek kunnen als de leidende waarden worden beschouwd uit de quote van Herman Wijffels. Ook in de communicatie kunnen ze behulpzaam zijn om het fonds niet anders over te laten komen dan het is. *"Agressieve marketingmethoden zijn uit, eerlijkheid en authenticiteit sterk in opkomst. Een bedrijf dat weet waar het voor staat, is magnetizing: het trekt op natuurlijke wijze andere bedrijven aan"* (Meuzelaar, 2006). Dit moet het JKF als muziek in de oren klinken, want uit de interviews blijkt dat men hier ook zo over denkt. Het JKF wil graag veranderen, innoveren, iets dynamischer zijn, maar wel zichzelf kunnen blijven. Dit zijn uitstekende uitgangspunten, ook voor in de communicatie. Meuzelaar (2006) beschrijft in haar boek een nieuwe trend in marketing die helemaal gericht is op de authenticiteit en het magnetiserende effect dat dit kan hebben. Wie een krachtige identiteit ontwikkelt, trekt daarmee anderen aan. Dit onderzoek draagt bij aan het inzichtelijk maken van de identiteit van het JKF. Met passende communicatie, heldere doelstellingen en duidelijk beleid kan het JKF dit *magnetiserende* effect opwekken en versterken.

Het Johanna Kinderfonds wordt gezien als een betrouwbaar fonds waar men goed zaken mee kan doen. Het fonds wordt, ondanks het bescheiden formaat, zeer serieus genomen op de terreinen waarin het opereert. Het JKF wordt zowel door haar medewerkers als door de stakeholders gezien als betrokken en professioneel zonder al te veel poespas. Er hangt een

sfeer van nuchterheid en eerlijkheid om het fonds heen. Een fonds dat met de beide benen op de grond staat, authentiek is en zuinig met zijn geld omgaat. Dit zijn tegenwoordig begerenswaardige kenmerken voor een goededoelenorganisatie. Gedegen en betrouwbaar staan 'innovatief zijn' overigens niet in de weg. Wanneer men vanuit de organisatie meer wil innoveren en óók als innovatief te boek wil staan, kan men de communicatie daar rustig in mee laten groeien.

De kracht ligt in de authenticiteit van het fonds en haar rijke historie. Door meer te communiceren met de buitenwereld kan het fonds deze sterke punten laten zien. Het heeft immers heel wat om trots op te zijn.

10.3 Scenario's

Er zijn voor het JKF verschillende mogelijkheden waarin zij de aanbevelingen opvolgen. Om dit in perspectief te zien worden er drie scenario's geschetst met daarin de aanbevelingen verweven. De scenario's zijn geschreven op basis van de principes: laten doen, zelf doen, samen doen.

Scenario A – Laten doen

In dit scenario gaan we uit van de huidige bezetting bij het fonds en de huidige organisatievorm: een vermogensfonds. Verder wordt rekening gehouden met de cultuur van het fonds dat men over weinig kennis beschikt van marketing en communicatie en niet gewend is veel met media te doen, kortom de communicatief terughoudende cultuur. De personele bezetting blijft zoals hij is. Echt van een actief communicatiebeleid zal in beperkte mate sprake zijn. Er is simpelweg geen mankracht en kennis beschikbaar binnen het JKF om dit uit te voeren. Wel kan het JKF er voor zorgen dat haar uitingen er verzorgd uitzien met de gewenste uitstraling dat recht doet aan de identiteit van de organisatie. Veel zal worden uitbesteed aan bureaus omdat tijd maar ook kennis en vaardigheden ontbreken om zelf communicatiemiddelen te ontwikkelen en implementeren.

Om haar ambitie waar te maken uit het visiedocument om een modern fonds in de Nederlandse maatschappij te zijn zullen de communicatiemiddelen die zij nu gebruikt een opfrisbeurt moeten krijgen. Het logo en de huisstijlkleuren blauw en oranje kunnen behouden blijven. Wel laat men een ontwerp bureau een huisstijl, of richtlijnen en ideeën hiervoor, ontwikkelen zodat in de toekomst de website, folders, jaarverslagen, advertenties, etc. dezelfde uitstraling hebben en er een herkenbaar beeld komt. Richtlijnen en ideeën voor een huisstijl zijn handig voor wanneer middelen door verschillende partijen worden gemaakt. Men kan op zoek naar (lokale) mediapartners die kosteloos of tegen gereduceerde prijs middelen willen ontwikkelen, bijvoorbeeld in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een webdesignbedrijf zet de website op terwijl de drukker een folder maakt, zonder dat allen met een ander ontwerp aankomen. Men kan de media bedrijven noemen bij de middelen. Bijvoorbeeld: 'Deze website is mede mogelijk gemaakt door ...'. Voor het mediabedrijf is dit extra merkbekendheid, het JKF kan zo blijven uitstralen dat het de (reclame)uitgave zo laag mogelijk probeert te houden.

De website zal moeten worden vernieuwd. Deze wordt bijgehouden door een medewerker projecten (zoals dat nu ook het geval is) of door de projectondersteuning. Belangrijk is dat

informatie over de beleidskeuzes die het JKF maakt en inhoudelijke informatie als missie, visie, hoofdthema's, etc. een plek krijgen. Ook kan men hier informatie kwijt over accenten in het beleid die worden gelegd de komende tijd en op basis waarvan zij bepaalde keuzes heeft gemaakt. Verder krijgen de projecten meer aandacht op internet. Zo veel mogelijk projecten moeten getoond met korte informatie en beeldmateriaal. Zo ontstaat er een soort portfolio dat voor het algemene publiek, samenwerkingspartners en aanvragers interessant is. Indirect kan het JKF hiermee ook haar beleid laten zien, bijvoorbeeld door bepaalde projecten in de spotlights te zetten door ze een prominente plek te geven. Deze spotlight kan men ook gebruiken om projectaanvragers te stimuleren tekst en afbeeldingen op te sturen. In de toekenningsbrief kan bijvoorbeeld extra aandacht hieraan worden besteed. De website moet een nieuwsbrieffunctie krijgen. Dit is een efficiënte manier om snel en gemakkelijk nieuws over het JKF naar buiten te sturen. Dit kan tegenwoordig met een paar drukken op de knop. Hierin kunnen projecten worden vermeld en belangrijk nieuws over de thema's waar het JKF zich mee bezig houdt, doorbraken in onderzoek of productontwikkeling en nieuws over het JKF zelf. Voor de nieuwsbrief zal periodiek verstuurd moeten worden, bijvoorbeeld om de twee maanden, in de eerste week van de maand. Zo blijft het controleerbaar. De medewerker die de site bij gaat houden is verantwoordelijk voor de inhoud en het up-to-date houden van de website. Door nieuwe beschikbare technieken op het gebied van onderhoudssystemen voor websites (content management systemen), zal deels het tijdrovende en frustrerende aspect dat er nu is ondervangen. In een maandelijkse evaluatie moet worden gekeken of het onderhoud op de website goed is en waar de knelpunten zitten. De medewerker die dit gaat doen zal een korte cursus moeten volgen bij de aanbieder van het onderhoudssysteem om zo snel en efficiënt mogelijk te kunnen werken.

Het JKF laat een format voor het jaarverslag maken zodat het er verzorgd uitziet, toch relatief goedkoop is om te laten maken en ook volgende jaren gebruikt kan worden, zo houdt men de kosten laag en men kan het op deze manier zelf in beheer houden. Jaarverslagen komen niet meer in een snelhechter zoals nu maar worden netjes ingebonden, zodat het ook een representatieve functie heeft. Ook kan er een verkort jaarverslag worden gemaakt, dit kan in enkele pagina's, die gebruikt kan worden als informatief communicatiemiddel zowel op de website als op papier. Dit kan naar relaties worden gestuurd om hen te informeren. Een heel jaarverslag worstelen mensen vaak niet door, maar een kort overzicht is aantrekkelijker. Het complete jaarverslag kan men opvragen of op de website downloaden.

Een informatieve folder wordt gemaakt en lokaal verspreid bij notariskantoren en belastingadviseurs. Omdat de Johanna Stichting nog bekendheid geniet bij vooral de ouderen moet dit duidelijk naar voren komen. Om de oudere doelgroep met relatief weinig tijd en budget te bereiken kan het JKF, al of niet met andere fondsen uit de regio, informatieavonden geven over thema's als erfenissen, legaten, bestemmingsgiften en nalatenschappen. Ook kunnen hiervoor lokale clubs als ondernemersverenigingen, Rotary of Lions worden gevraagd. Door samen te werken met andere (lokaal bekende) fondsen krijgt men minder het idee dat het een 'reclame-presentatie' voor een fonds is maar meer het idee van een informatieve bijeenkomst. Gezien de financiële kennis en presentatiefunctie zal dit een taak zijn voor de directeur van het JKF.

Er zal, in samenwerking met andere fondsen, een inventarisatie moeten komen naar de klachten omtrent aanvraag.nl. Omdat dergelijk onderzoek inmiddels opgestart is zal hier verder niet op worden ingegaan. Belangrijk blijft het verkorten van sommige procedures en het beter afstemmen van de besluitprocessen tussen de fondsen, zoals bleek uit de reputatieanalyse.

In dit scenario zal er extra aandacht moeten komen voor communicatie om de cultuur te veranderen. De kans is anders aanwezig dat de opfrisbeurt van de middelen eenmalig is en er weinig onderhoud op wordt gepleegd. De website zal immers door een medewerker moeten worden bijgehouden en communicatiekansen binnen de projecten moeten aandacht blijven krijgen van alle medewerkers. Over cultuurverandering wordt verder ingegaan in paragraaf ... bij 'cultuurverandering'.

Scenario B – Zelf doen

Eén van de grootste obstakels voor het JKF is het gebrek aan mankracht om actiever te kunnen communiceren. Met zes parttime medewerkers zal het niet eenvoudig zijn een heel communicatieplan uit te rollen, al helemaal niet wanneer de organisatie een cultuur heeft die wat meer naar binnen gekeerd is. Hoe groter de ambitie, des te groter zal de investering ook in tijd, energie en budget zijn. Wanneer het het JKF werkelijk ernst is nieuwe geldstromen aan te willen boren, meer contact te willen met de doelgroep, betere bekendheid te willen hebben bij (potentiële) aanvragers (in alle sectoren zoals bijvoorbeeld onderwijs, zorg, arbeid, wetenschappelijk onderzoek, etc), visueel aanwezig te willen zijn om naamsbekendheid te vergroten, etc. Dan zal er mankracht en kennis aangetrokken moeten worden van buitenaf. Op dit moment is er noch de mankracht, noch de tijd om deze klus te klaren voor het JKF. In 2006/2007 werden er al veel overuren gemaakt door werknemers. Hoewel er aan wordt gewerkt dit terug te dringen en het een incidenteel uitval van medewerkers betref, lijkt het niet realistisch dat één medewerker of enkele medewerkers het takenpakket met betrekking tot de externe communicatie er bij kunnen doen. Daarbij komt dat deze persoon of personen nog compleet moeten worden bijgeschoold omdat er weinig kennis is van corporate communicatie binnen het JKF. Het aantrekken van mankracht, kennis en ervaring van buiten af is daarom een reële optie.

1. Het JKF heeft meerdere mogelijkheden dit te doen:
2. Een part-time medewerker communicatie aantrekken.
3. Eén van de huidige medewerkers voor meer uren contracteren. Deze extra uren dienen dan strikt gebruikt worden voor communicatiedoelinden. De mankracht is dan beschikbaar gemaakt. De kennis nog niet, deze medewerker zal dan ook de nodige bijscholing moeten krijgen.

Een team externe communicatiespecialisten met ieder hun eigen specialisme, bijvoorbeeld: PR, marketingcommunicatie, tekstschrijven en ontwerpen, die voor het JKF een goede communicatiestructuur aanleggen en onderhouden in samenwerking met de medewerkers van het JKF. Het JKF heeft al een adviescommissie voor projecten. Dit zou dan de commissie voor communicatie kunnen worden, dan wel met ook een uitvoerende rol. Dit zijn dan mensen die niet in dienst hoeven zijn van het JKF. Vanwege het charitatieve karakter van het fonds moet het mogelijk zijn mensen te kunnen vinden die zich in willen spannen voor het JKF. Het netwerk

van bestuursleden en medewerkers kan gebruikt worden om mensen hiervoor te vinden. Ook kan men oproepen zetten op internetfora waar vakmensen samenkomen en natuurlijk de eigen website.

Op deze manier kunnen de ideeën uit scenario A ook worden uitgevoerd en verder worden uitgebreid zonder dat dit veel extra druk op de organisatie zal leggen. Er kan meer tijd worden geïnvesteerd in *free publicity* en perscontacten, een tijdrovende klus die bij Scenario A waarschijnlijk niet mogelijk is. Nieuwe ideeën, die gezamenlijk worden bedacht kunnen nu ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Er komt nieuw elan in de organisatie door deze frisse nieuwe ideeën.

Het voordeel van een extern team, ofwel een commissie voor communicatie, is dat zij hun eigen netwerk meenemen en dit het netwerk van het JKF vergroot. Ook haalt het JKF zo ervaring en kennis binnen, zonder hier grote investeringen voor te hoeven doen. Verder kunnen medewerkers extra gemotiveerd raken door de inspirerende werking van de commissie. Het nadeel is dat een commissie altijd op enige afstand van de organisatie staat en wanneer het op vrijwillige basis gebeurt, dit weinig zekerheid biedt.

Bij dit scenario komen er meer mogelijkheden binnen handbereik te liggen. Het budget voor communicatie-uitgaven zal echter wel verhogen. Het JKF kan nu actief de ouderendoelgroep proberen te bereiken door bijvoorbeeld advertorials (informatieve advertenties) te plaatsen in tijdschriften gericht op ouderen, ook zijn ouderen tegenwoordig actief op internet bijvoorbeeld seniorenweb. Hierin kan het JKF ouderen informeren over de mogelijkheden van erfenissen en nalatenschappen met als doel het genereren van inkomsten uit nalatenschappen.

Ook kunnen er allerlei materialen worden bedacht en ontwikkeld om actief te kunnen worden op (vak)beurzen of andere bijeenkomsten zoals congressen waar de organisatie zich kan profileren. Uiteraard kan hier ook altijd samenwerking worden gezocht met de andere kinderfondsen. Specifieke vakgebieden kunnen benaderd worden met uitdagingen om projectvoorstellen te doen in een bepaalde richting. Hiervoor kan het JKF in vakbladen maar vooral ook op *internet communities* actief worden. Hier is de diversiteit van de groepen zo groot dat daar moeilijk diep om in kan worden gegaan in deze scriptie.

In scenario A zou vooral de vraag zijn: "Wie moet dit allemaal gaan verzinnen en maken?", daar is in dit scenario in voorzien door de extra mankracht die ter beschikking staat.

Scenario C – Samen doen

In dit scenario staat meer samenwerking tussen de kinderfondsen centraal. Samenwerken kan natuurlijk in allerlei vormen. Het moeilijk is om hier uitgebreid op in te gaan vanwege de vele mogelijkheden, juridische aspecten en vergaande consequenties voor zowel het JKF als andere fondsen die hier een rol in kunnen en willen spelen. Ook zijn er op dit moment al ontwikkelingen gaande die richting een nauwere samenwerking gaan maar die nog geen concrete vormen heeft op moment van schrijven.

Uit de reputatie analyse is gebleken dat velen vinden dat er een grote versnippering is op het gebied van hulp voor kinderen met beperkingen. Ook is uit gesprekken gebleken dat verschillende fondsen moeite hebben met ofwel de kwaliteit van de projectorganisatie, bijvoorbeeld het behandelen van projectaanvragen en het beoordelen op de kwaliteit ervan, te

waarborgen dan wel zich extern goed en herkenbaar te kunnen profileren. Ook bij aanvraag.nl leidt deze versnippering tot irritaties volgens de aanvragers. De versnippering kan een reden zijn waarom men het moeilijk vond in de communicatie-audit om het onderscheidend vermogen van het Johanna Kinderfonds aan te geven. Fondsen die zich richten op kinderen met een beperking zoals bijvoorbeeld Bio-kinderrevalidatie en het NSGK staan qua doelstellingen vrij dicht bij het JKF. Ook zijn er dan nog andere fondsen die zich deels richten op kinderen met beperkingen bijvoorbeeld op het gebied van revalidatie (Nationaal Revalidatie Fonds).

STOP AIDS NOW! is een uitstekend voorbeeld van een bundeling van krachten van verschillende fondsen die rondom hetzelfde thema opereren. STOP AIDS NOW! is een samenwerkingsverband van vijf fondsen, te weten: Oxfam Novib, Memisa, ICCO, Hivos en het Aids Fonds. Deze nieuw gevormde stichting heeft sinds de oprichting in 2000 al meer dan 50 miljoen euro opgehaald voor wereldwijde aidsbestrijding. Dit is een praktijkvoorbeeld van hoe men door de krachten te bundelen meer aandacht kan vragen voor een zaak. Om in het huidige medialandschap aandacht te krijgen van (potentiële) donateurs, of het algemene publiek zijn grote budgetten nodig en vergt een grote investering van tijd en energie.

Een dergelijke samenwerking zou het JKF kunnen helpen bij het uitbouwen van haar sterke kanten en het ondervangen van haar zwakkere kanten. Er kan door gebundelde krachten meer een vuist worden gemaakt in de media, richting het algemene publiek en richting (potentiële) aanvragers. Er zijn fondsenwervende fondsen, zoals het NSGK bijvoorbeeld, die veel sterker zijn in hun marketingcommunicatie. Het NSGK heeft ruime ervaring met externe (marketing)communicatiemiddelen. Iets dat het JKF veel minder heeft. Voor de doelstelling om het vermogen te laten groeien door het verkrijgen van fondsen op naam, nalatenschappen en schenkingen zou samenwerking zeer interessant zijn voor het JKF. Bij een nauwere samenwerking kan het JKF zich meer richten op één van haar sterke punten: de kwaliteit van de projectaanvraag behandelingen en hier wellicht andere fondsen mee van dienst zijn die dit minder ontwikkeld hebben. Als de kinderfondsen zo hun sterktes kunnen uitbouwen en hun zwaktes kunnen ondervangen zal het algemene doel: het verbeteren van de kwaliteit van leven van kinderen en jong volwassenen met beperkingen, waarschijnlijk beter worden gediend. Ook kunnen de fondsen op beurzen e.d. waarschijnlijk meer impact genereren door samen op te trekken.

Bij een dergelijke STOP AIDS NOW!-constructie zal het JKF alsnog meer dan nu het geval, aandacht moeten besteden aan haar communicatiemiddelen en cultuur. Dit is afhankelijk van de vorm van samenwerking. In het geval van STOP AIDS NOW! bestaan de afzonderlijke fondsen nog steeds en is ieder nog verantwoordelijk voor zijn eigen communicatiebeleid. Voor het JKF zou dit ook gelden, de actiepunten in scenario A zouden alsnog doorgevoerd moeten worden. Echter grotere publiekscampagnes of andere communicatietrajecten die veel kennis, ervaring en mankracht vereisen kunnen samen worden gedaan. Het JKF zal hierin niet zo zeer een uitvoerende rol in spelen, meer een initiërende en financieel ondersteunende rol hebben. Zo kan de organisatie zich blijven focussen op haar 'corebusiness' en tevens sterkte: het behandelen en beoordelen van projectaanvragen. Bij fusie zullen de gevolgen nog veel ingrijpender zijn. Gezien de 'scope' van een dergelijk scenario is het moeilijk hier concreet op in te gaan. Wel zou het voor het JKF in communicatief opzicht interessant zijn (een) communicatief sterke partner(s) te krijgen. Dit zal een positieve cultuurverandering teweeg kunnen brengen, mits hier specifiek aandacht aan wordt besteedt.

Tot slot

Dit document is slechts één van de bouwstenen voor een effectief communicatiebeleid van het JKF. Wellicht dat de resultaten van dit onderzoek voor sommigen enigszins teleurstellend zijn, voor wat betreft de reikwijdte van het onderzoek. In de aanloop naar dit onderzoek werd duidelijk dat het JKF eigenlijk een totaaloplossing wilde voor haar communicatiebeleid. Het proces naar succesvol communiceren behelst echter zoveel stadia dat dit niet in één onderzoek te vatten is. Daarom is er voor gekozen te beginnen bij het begin: de analyse. Met een grondige analyse naar de identiteit en de reputatie van het fonds, zal het makkelijker worden voor het JKF, in samenwerking met communicatieprofessionals, passende instrumenten te vinden en deze de gewenste uitstraling te geven. De identiteitskenmerken die gevonden zijn bieden daarbij ook handvatten. De identiteitskenmerken als betrouwbaar, gedegen, betrokken en professioneel zijn ook kenmerken die de stakeholders sterk terugzagen bij het fonds. Dit geeft het fonds geloofwaardigheid en authenticiteit, dit is iets waar menig organisatie jaloers op zou zijn. Deze kenmerken terug te laten komen, al of niet expliciet, hoeft zeker niet op een 'schreeuwerige' manier te gebeuren. Dit zou niet passen bij het fonds. Maar het enthousiasme, de betrokkenheid en de professionaliteit van de hele organisatie kan best meer over het voetlicht worden gebracht. Alles op een bij het fonds passende toon.

Na de analysestap die het fonds heeft gemaakt, onder andere met dit onderzoek, is het nu tijd de tweede stap te maken: het daadwerkelijk ontwikkelen van communicatieplan om vervolgens de derde stap te kunnen maken: de uitvoering.

Literatuurlijst

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior* (vol. 7), 263-295.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing* (vol. 35), 248-291.
- Balmer, J.M.T. (2002). Of Identities Lost and Found. *International Studies of Management & Organisation*, 32(3), 10-27.
- Balmer, J.M.T. en Soenen, G.B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management TM. *Journal of Marketing Management*, 15, 69-92.
- Balmer, J.M.T. en Wilson, A. (1998). Corporate Identity: There is more than meets the eye. *International Studies of Management & Organisation*, 28(3), 12-31.
- Barich, H., Kotler, P. (1991). "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, 32(2), 94-104.
- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality, a critique of corporate communications*. London: Cassell.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Broere, F.P. & Heuvel, J. (1994). *Marketing voor non-profit organisaties: naar een grotere klantgerichtheid*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* 7(2), 91-109.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* (vol. 4), 113-127.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review* (vol. 7), 125-146.

Downs, C.W., & Adrian, A.D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: Guildford, 2004.

FIN Vereniging van Fondsen in Nederland (2005). *Het besturen van een fonds. Een handreiking*. Den Haag: FIN.

Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., & Sever, J.M. (2000). The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

Gemert, L. van, & Woudstra, E. (2005). *Become a Communication Expert*. Enschede: Twente University Press.

Gioia, D. A. (1998). From Individual to Organizational Identity. In: Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, vol(6), 24-30.

Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, vol(31), 695-702.

Groenland, E.A.G. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review* (vol. 4), 308-315.

Grunig, J.E. (2002). *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. Verkregen op 22 juni 2007, via Institute for Public Relations website:
http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_AssessingRelations.pdf

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image, and Culture in Organizations. In: Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (eds.), *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Herbig, P., & Milewicz, J. (1995). The relationship between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. 12(4), 5-10.

Het Nederlandse Donateurspanel (2005). *Publieksvertrouwen in de goede doelensector*. Verkregen op 7 september, 2007, via
www.cbf.nl/Downloads/Bestanden/Algemeen/Publieksvertrouwen%20in%20de%20goede%20doelensector.pdf

- Het Nederlandse Donateurspanel (2007). Verkregen op 7 september, 2007, via <http://www.wwav.nl/nieuws/persberichten.php>
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340.
- Kiriakidou, O., & Millward, L. J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal* (vol. 5), 49-58.
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Meuzelaar, J. (2006). *Marketing is waardenloos*. Zaltbommel: Thema.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd edition). Newbury Park: Sage Publications.
- Poiesz, T.B.C. (1989). The image Concept: Its place in consumer psychology. *Journal of Economic Psychology*, 10, 457-472.
- Quinn, R.E. (1998). *Persoonlijk meesterschap in management: voorbij rationeel management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Ravasi, D., & Van Rekom, J. (2003). Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, vol(6), 118-132.
- Rekom, J., van (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 410-422.
- Rekom, J., van (1998). *Corporate Identity: development op the concept and a measurement instrument*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Riel, C.B.M., van (2003). *Identiteit en imago: recente inzichten in corporate communication: theorie & praktijk*. Den Haag: Academic Service.
- Riel, C.B.M., van (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice hall.
- Riel, C.B.M., van & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. 31(5-6), 340-355.
- VFI (2005). *Code Wijffels: Advies voor goed bestuur voor goede doelen*. Verkregen op 13 maart, 2006, via <http://www.vfi.nl/brochures.php>
- Woerkum, C., van & Meegeren, P., van (1999). *Basisboek communicatie en verandering*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Bijlagen Scriptie

Bijlage:	Omschrijving:
Bijlage 1	Vragenlijst communicatie audit werknemers Johanna Kinderfonds
Bijlage 2	Vragenlijst interview bestuur Johanna Kinderfonds
Bijlage 3	Gebruikte formulieren bij het expertoverleg
Bijlage 4	Vragenlijst interview stakeholders Johanna Kinderfonds

Bijlage 1

Communicatie audit werknemers Johanna Kinderfonds.

Naam respondent:.....

Functie respondent:

Datum:

Plaats:

Introductie

“Zoals u weet voer ik een afstudeeronderzoek uit voor het Johanna Kinderfonds. Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de huidige communicatiestructuur van het JKF. De recorder is voor mij als geheugensteun en voor betrouwbare resultaten wanneer ik de interviews ga verwerken. Ik ben de enige die deze opnames zal horen. U kan vrijuit praten, uw identiteit zal anoniem blijven.”

1. Beschrijf uw positie in de organisatie
 - a. Wat zijn uw hoofdtaken en verantwoordelijkheden
 - b. Met wie of welke posities communiceert u regelmatig?
 - c. Communiceert u ook naar buiten toe? Op welke manieren?

2. Beschrijf de primaire doelen van de organisatie
 - a. Hoe weet de organisatie wanneer het goed gepresteerd heeft?
 - b. Wat zijn de succescriteria?

3. Hoe zou u in het algemeen het communicatiebeleid hier beschrijven? Zowel intern in de organisatie als extern, naar buiten toe?

4. Is de organisatie meer conservatief en voorzichtig of meer liberaal en experimenteel in haar communicatie naar buiten toe?

5. Wat zijn de sterkste punten van de organisatie in haar communicatie naar buiten toe?

6. Wat zijn de zwakste punten van de organisatie in haar communicatie naar buiten toe?

7. Wat ziet u als het grootste onopgeloste communicatieprobleem van de organisatie?

8. Wat zou u graag anders willen zien om de communicatie te verbeteren?

a. Waarom is dit nog niet gebeurd?

b. Wat zijn de grootste obstakels?

9. Wie zijn volgens u de stakeholders van het Johanna Kinderfonds? *Evt. uitleg als men niet bekend is met het begrip.*

10. Verschillen deze groepen denkt u in het beeld dat zij hebben van het fonds? Verklaar.

11. Hoe wilt u dat stakeholders over het JKF gaan denken?

12. Wat doet het fonds om het fonds bekendheid te geven?

13. Zijn er taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de externe communicatie verdeeld? Hoe? Wat zou u hierbij anders willen zien?

14. Wanneer vindt u dat uw externe communicatie is geslaagd?

15. Wat is volgens u de reputatie van het Johanna Kinderfonds?

Identiteit

16. Als u het Johanna Kinderfonds zou moeten karakteriseren alsof het een persoon is, welke karaktereigenschappen zou u het dan toekennen?

Man/vrouw, leeftijd, auto, kledingstijl, levensfase, hoe in het leven, contact met anderen, gedrag bij contact met buitenwereld, positie in een groep, type mens.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

17. Is er iets dat ik niet gevraagd heb, dat volgens u wel in dit interview gevraagd zou moeten worden? Wilt u nog ergens op terug komen?

Bedankt voor uw tijd en aandacht.
Stop recorder.

Bijlage 2

Interview bestuur Johanna Kinderfonds.

Respondent:.....

Functie respondent:

Datum:

Plaats:

Introductie

Wie ik ben en waarom dit interview gehouden wordt.

“Zoals u weet voer ik een afstudeeronderzoek uit voor het Johanna Kinderfonds. Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de huidige communicatiestructuur van het JKF. De recorder is voor mij als geheugensteun en voor betrouwbare resultaten wanneer ik de interviews ga verwerken. Ik ben de enige die deze opnames zal horen. U kan vrijuit praten, uw identiteit zal anoniem blijven. “

18. Beschrijf de primaire doelen van de organisatie

a. Hoe weet de organisatie wanneer het goed gepresteerd heeft?

b. Wat zijn de succescriteria?

19. Hoe zou u in het algemeen het communicatiebeleid hier beschrijven? Zowel intern in de organisatie als extern, naar buiten toe?

20. Is de organisatie meer conservatief en voorzichtig of meer liberaal en experimenteel?

21. Wat zijn de sterkste punten van de organisatie in haar communicatie naar buiten toe?

22. Wat zijn de zwakste punten van de organisatie in haar communicatie naar buiten toe?

23. Wat ziet u als het grootste onopgeloste communicatieprobleem van de organisatie?

24. Wat zou u graag anders willen zien om de communicatie te verbeteren?

a. Waarom is dit nog niet gebeurd?

b. Wat zijn de grootste obstakels?

25. Wie zijn volgens u de stakeholders van het Johanna Kinderfonds? *Evt. uitleg als men niet bekend is met het begrip.*

26. Verschillen deze groepen denkt u in het beeld dat zij hebben van het fonds? Verklaar.

27. Hoe wilt u dat stakeholders over het JKF gaan denken?

28. Wat vindt u dat de ambitie moet zijn voor de externe communicatie van het JKF?

29. Beschrijf de huidige reputatie van het Johanna Kinderfonds?

30. In welke eigenschappen onderscheidt het Johanna Kinderfonds zich van andere fondsen volgens u?

Identiteit

31. Als u het Johanna Kinderfonds zou moeten karakteriseren alsof het een persoon is, welke karaktereigenschappen zou u het dan toekennen?

Man/vrouw, leeftijd, auto, kledingstijl, levensfase, hoe in het leven, contact met anderen, gedrag bij contact met buitenwereld, positie in een groep, type mens.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

32. Is er iets dat ik niet gevraagd heb, dat volgens u wel in dit interview gevraagd zou moeten worden? Wilt u nog ergens op terug komen?

Bedankt voor uw tijd en aandacht.
Stop recorder.

Bijlage 3: Gebruikte formulieren bij het expertoverleg.

Formulier 1

Groep 1

Vriendelijk
Aardig
Warm
Sociaal
Gezellig

Groep 2

Voorzichtig
Afwachtend
Ingetogen

Groep 3

Eerlijk
Open oor en oog
Integer
Betrouwbaar

Groep 4

Collegiaal
Dienstbaar
Welwillend
Meedenkend
Oplossingsgericht
Behulpzaam
Ondersteunend

Groep 5

Open
Transparant

Groep 6

Controlerend
Correct
Volgens het boekje
Zorgvuldig
Accuraat

Groep 7

Moederlijk
Zorgzaam
Luisterend oor
Betrokken

Groep 8

Initiërend
Ondernemend

Groep 9

Leidinggevend
Bindend leiderschap
Dienend leiderschap

Groep 10

Toegankelijk
Laagdrempelig
Aanspreekbaar

Groep 11

Zichtbaar
Aanwezig

Groep 12

Doortastend
Daadkrachtig
Duidelijk
Gedegen

Groep 13

Gedreven
Gemotiveerd
Ambitieuze
Doenerig
Actief

Restgroep

Deskundig
Inlevingsvermogen
Klantgericht
Degelijk
Authentiek (vrij van opsmuk)
In balans
Motiverend
Formeel, met gepaste afstand
Teamgeest
Teamspeler
Professioneel
Resultaatgericht
Ontwikkelingsgericht
Outgoing
Voornaam
Mondig
Ervaren
Wijs
Jong van geest
Vernieuwend
Zakelijk
Innemend

Formulier 2

Groep 1

Vriendelijk
Aardig
Warm
Sociaal
Gezellig

Groep 2

Voorzichtig
Afwachtend
Ingetogen

Groep 3

Eerlijk
Open oor en oog
Integer
Betrouwbaar

Groep 4

Collegiaal
Dienstbaar
Welwillend
Meedenkend
Oplossingsgericht
Behulpzaam
Ondersteunend

Groep 5

Open
Transparant

Groep 6

Controlerend
Correct
Volgens het boekje
Zorgvuldig
Accuraat

Groep 7

Moederlijk
Zorgzaam
Luisterend oor
Betrokken

Groep 8

Initiërend
Ondernemend

Groep 9

Leidinggevend
Bindend leiderschap

Dienend leiderschap

Groep 10

Toegankelijk
Laagdrempelig
Aanspreekbaar

Groep 11

Zichtbaar
Aanwezig

Groep 12

Doortastend
Daadkrachtig
Duidelijk
Gedegen

Groep 13

Gedreven
Gemotiveerd
Ambitieuze
Doenerig
Actief

Restgroep

Deskundig
Inlevingsvermogen
Klantgericht
Degelijk
Authentiek (vrij van opsmuk)
In balans
Motiverend
Formeel, met gepaste afstand
Teamgeest
Teamspeler
Professioneel
Resultaatgericht
Ontwikkelingsgericht
Outgoing
Voornaam
Mondig
Ervaren
Wijs
Jong van geest
Vernieuwend
Zakelijk
Innemend

Formulier 3

De definitieve indeling van eigenschappen ziet u op formulier 2. Kies hieruit maximaal acht eigenschappen die volgens u de identiteit van het Johanna Kinderfonds als organisatie op dit moment het beste omschrijven.

Hierbij:

- mag u per groep maar één eigenschap kiezen.
- hoeft u niet uit alle groepen een eigenschap te kiezen.
- mag u uit de restgroep meerdere eigenschappen kiezen.

Bij de selectie van de eigenschappen kan worden gelet op:

4. Centraliteit. Kenmerken die worden gezien als de essentie van de organisatie.
5. Onderscheidendheid. Kenmerken die de organisatie onderscheiden van anderen.
6. Continuïteit. Kenmerken die de tand des tijds hebben doorstaan.

Noteer hieronder maximaal 8 eigenschappen

Naam: _____

Eigenschappen

Groepnummer / restgroep

Wanneer u klaar bent met invullen mag u het formulier aan Remco geven.

Formulier 4

De gekozen kerneigenschappen vindt u in de onderstaande tabel. Geef het Johanna Kinderfonds per eigenschap een huidige en gewenste score tussen de 1 en de 10. In de laatste kolom mag u de mate van belangrijkheid aangeven. Maak een keuze in de eigenschap die u het meest van belang acht (8) tot de eigenschap die u het minst van belang acht (1).

Naam: _____

Eigenschappen	Huidig cijfer (1t / m 10)	Gewenste cijfer (1t / m 10)	Belangrijkheid 8 tot 1 *
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

* meest belangrijk – minst belangrijk

8 7 6 5 4 3 2 1
—————→

Wanneer u klaar bent met invullen mag u het formulier aan Remco geven.

Formulier 5

Op dit formulier vindt u de gewenste eigenschappen die genoemd zijn in het interview.

Innovatief
Lef
Creatief
Leidend
Initiatiefrijk
Motiverend
Stimulerend
Modern
Prettige gesprekspartner
Toegankelijk
Leuk
Spontaan
Origineel
Open
Initiatief
Bekend
Verwonderd
Gepassioneerd

Vindt u dat hier eigenschappen in staan die absoluut van belang zijn voor het Johanna Kinderfonds? Deze zullen dan een huidige eigenschap moeten vervangen.

Bijlage 4

Interview stakeholders Johanna Kinderfonds.

Naam respondent:.....

Functie respondent:

Datum:

Plaats:

Stakeholdergroep:.....

Introductie

Wie ik ben en waarom dit interview gehouden wordt.

"Ik ben Remco Meygaard, student Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente en voer een afstudeeronderzoek uit voor het Johanna Kinderfonds. Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de reputatie van het JKF. De recorder is voor mij als geheugensteun en voor betrouwbare resultaten wanneer ik de interviews ga verwerken. Ik ben de enige die deze opnames zal horen. U kan vrijuit praten, uw identiteit zal anoniem blijven.

Deel 1 [wellicht verschillend per groep]

1. Kunt u kort beschrijven welke relatie u/uw organisatie heeft met het Johanna Kinderfonds?
2. Wat vindt van u de manier waarop het Johanna Kinderfonds tot nu toe met u gecommuniceerd heeft?

Deel 2: Reputatie Johanna Kinderfonds

Producten en diensten

- Denkt u dat de bijdrage die het Johanna Kinderfonds levert effect heeft voor de kwaliteit van leven van kinderen met een beperking?
- Hoe beoordeelt u de deskundigheid van het Johanna Kinderfonds op basis waarvan zij financiële steun verleent?

Werkomgeving

- Hoe beoordeelt u de organisatie van het Johanna Kinderfonds?
- Denkt u dat het JKF een goed bedrijf is om voor te werken?
- Wat denkt u van de werknemers van het fonds in zijn algemeenheid?

Visie en leiderschap

- Hoe denkt u over de wijze waarop het Johanna Kinderfonds bestuurd wordt?
- Denkt u dat het Johanna Kinderfonds een heldere visie heeft?
[of de visie geven en vervolgens vragen of ze naar deze visie handelen]
- In hoeverre herkent het JKF de ontwikkelingen in het veld en speelt het hierop in?

Financiële prestatie

- Heeft het Johanna Kinderfonds een goede staat van dienst in financieel opzicht volgens u?
- Hoe presteert het fonds ten opzichte van andere gelijksoortige fondsen volgens u?
- Wat denkt u van de mogelijkheden voor de toekomst van het JKF?

Emotioneel beroep

- Wat is uw gevoel bij Johanna Kinderfonds?
- In hoeverre respecteert en bewondert u het Johanna Kinderfonds?
- Heeft u vertrouwen in het Johanna Kinderfonds?

Sociale verantwoordelijkheid

- Vindt u dat het JKF een goed doel dient?
- Hoe denkt u over de relatie die het JKF heeft met zijn omgeving?

Overall

- Kunt u ten minste één negatief en één positief punt noemen over het Johanna Kinderfonds?
- Wat denkt u dat er verbeterd kan worden aan het fonds?

Deel 3 Verwachting / behoefte

- Denkt u dat het JKF communiceert met kinderen en jongvolwassenen met een beperking?
Vindt u dit nodig?
Hoe zou zij dit (beter) kunnen doen?
- Zou u behoefte hebben aan meer informatie van en over het JKF?
- Denkt u dat het goed is als het JKF meer van zich laat horen? Is dit nodig denkt u?
- Op welke vlakken, of over welke onderwerpen zou het JKF volgens u meer moeten communiceren?
- Waarin kan het JKF zich volgens u onderscheiden van gelijksoortige fondsen?

Bedankt voor uw tijd en de aandacht. Heeft u nog vragen of wilt u ergens nog op terug komen?
Dan zijn we hiermee gekomen tot het einde van het interview.

Stop recorder