

Ruimte om te versterken

De ervaren effecten van exploitatiefinanciering op deelnemende organisaties

Arjen de Wit, Hilde Spaan, Wallace Watson en Pamala Wiepking

Center for Grantmaking Research
Afdeling Sociologie - Centrum voor Filantropische Studies
Vrije Universiteit Amsterdam

Amsterdam, 24 juni 2026



VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

FACULTEIT DER
SOCIALE EN GEESTES-
WETENSCHAPPEN

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Overkoepelende samenvatting.....	2
Aanbevelingen	5
Resultaten	8
1. Beoogde toegevoegde waarde	8
2. Positie in het (lokale) veld	14
3. Kwaliteit organisatie	18
4. Financiële gezondheid	21
5. Verbetercyclus	27
6. Overige bevindingen	30
Conclusie: Beantwoording onderzoeksvragen	34
Literatuurlijst.....	37
Bijlage: Methoden.....	39

Inleiding

“Hard werken is in dit domein helemaal het probleem niet,” zegt een respondent in ons onderzoek. “Hard werken met weinig middelen, dat is het probleem.” Het is tekenend voor de dagelijkse gang van zaken bij de twaalf organisaties die deelnamen aan de pilot exploitatiefinanciering. Het zijn organisaties die zich inzetten met veel passie, maar met beperkte capaciteit. De pilot exploitatiefinanciering van het Oranje Fonds, die loopt van 2024 t/m 2026, is daarmee een interessant experiment. Deelnemende organisaties kregen meerjarige, vrij besteedbare financiering. Wat deden ze ermee? Hoe zien ze zelf de effecten van exploitatiefinanciering op de ontwikkeling van hun organisatie? En hoe verhoudt hun perspectief zich tot dat van medewerkers van het Oranje Fonds?

In de pilot Exploitatiefinanciering kent het Oranje Fonds vrij besteedbaar (of ongeoormerkt) budget toe aan twaalf bestaande partners. Deze pilot past in een beweging naar meer vrij besteedbare, duurzame of *trust-based* financiering die we zien bij verschillende filantropische fondsen in Nederland en daarbuiten (o.a. Ashoka, 2020; Buteau et al., 2023; Di Mento, 2019). Ayer & Anderson (2022) en Philea (2024) onderscheiden verschillende vormen van vrij besteedbare financiering. De exploitatiefinanciering in de pilot van het Oranje Fonds is een vorm van *unrestricted organizational funding*.

De overkoepelende leervraag die het Oranje Fonds heeft voorgelegd luidt: ‘Wat is de toegevoegde waarde van exploitatiefinanciering voor toonaangevende basisorganisaties en voor ons Fonds, met welke vorm en voorwaarden?’, waarbij het opdrachtonderzoek zich zal richten op de effecten van vrij besteedbare financiering op de gesteunde organisaties en de meerwaarde van dit financieringsinstrument ten opzichte van de huidige financieringsmethode(n).

We spraken de deelnemende organisaties elk twee keer, in maart-april 2025 en januari-februari 2026. Onze respondenten waren directeur, coördinator of beleids- of projectmedewerker. Daarnaast spraken we zes medewerkers van het Oranje Fonds, vijf adviseurs en een teamleider. Ter achtergrond bekeken we jaarcijfers van de organisaties en teksten uit documentatie van het Oranje Fonds.

Hieronder bespreken we de belangrijkste overkoepelende inzichten die uit het onderzoek naar voren kwamen (p. 2), en de aanbevelingen die eruit volgen (p. 5). Dit wordt gevolgd door een uitgebreide bespreking van de resultaten voor de onderdelen van de capaciteitenmatrix van het Oranje Fonds (p. 8). Hierna geven we ter conclusie antwoord op de onderzoeksvragen (p. 34).

Overkoepelende samenvatting

Exploitatiefinanciering geeft rust en ruimte

Er zijn grote verschillen in de manier waarop de organisaties in de pilot omgaan met de exploitatiefinanciering. Veel organisaties hebben duidelijke doelen waar ze deze financiering aan besteden, zoals IT-infrastructuur of fte's voor specifieke medewerkers. Sommige anderen hebben de vrij besteedbare financiering minder duidelijk gekoppeld aan bepaalde bestedingen. Voor elke onderzochte organisatie waren er wel verbeteringen in programma's of organisatiecapaciteiten te vinden, maar soms zijn die alleen indirect aan de exploitatiefinanciering te koppelen.

Een overkoepelende bevinding, die zonder uitzondering op alle deelnemers van toepassing is, is dat de exploitatiefinanciering meer rust en ruimte geeft. De organisaties in de pilot zijn gewend elk jaar weer met moeite de begroting rond te krijgen. Dat geeft enorm veel stress, die voor een paar jaar wordt weggenomen door de toegezegde exploitatiefinanciering. Dit geeft niet alleen meer tijd, bijvoorbeeld omdat er ruimte is voor uitbreiding van personeel en er minder noodzaak is om fondsen te werven, maar zeker ook mentale ruimte. Dit is in lijn met wat in ander onderzoek naar vrij besteedbare financiering wordt gevonden (Elbers & Arts, 2011; Hung & Berrett, 2021; Smith Arrillaga et al., 2025; Wiepking & De Wit, 2024). Misschien is het vergelijkbaar met mensen in armoede die door de stressvolle omstandigheden vaak een voorkeur hebben voor risico-averse opties en sterker gericht zijn op kortetermijnopbrengsten (Haushofer & Fehr, 2014). Dat lijkt ook te gelden voor bestuurders van deze sociaal-maatschappelijke organisaties. Een relatief stressvrije situatie, met tijdelijk minder zorgen over de begroting, maakt het mogelijk om vooruit te kijken en keuzes te maken waar je op de lange termijn beter van wordt.

Eerst basiskosten, daarna ontwikkeling

Hoewel sommige organisaties niet elke uitgave aan een specifieke inkomstenbron kunnen relateren, kunnen ze allemaal wel een aantal ontwikkelingen benoemen die niet hadden kunnen plaatsvinden zonder de exploitatiefinanciering. Er zijn nieuwe activiteiten die soms ook een bredere doelgroep beogen, maar bovenal kunnen er allerlei indirecte kosten gemaakt worden (organisatie, administratie en fondsenwerving). De exploitatiefinanciering maakt ruimte voor samenwerkingen (bijvoorbeeld met andere (grote) goede doelen in het veld) en investeringen in fondsenwerving, maar zeker ook voor uitgaven die de organisatie versterken: denk aan ICT, personeel, communicatie, gedragscodes en keurmerken. Voor sommige organisaties is de exploitatiefinanciering een flink aandeel van hun begroting. Respondenten kunnen zich voorstellen dat vrij besteedbaar geld soms makkelijker uitgegeven wordt, maar zeggen er zelf heel bewust mee om te gaan. Ze zijn gewend dat elke euro hard nodig is, en de exploitatiefinanciering lijkt inderdaad besteed te worden aan belangrijke (basis)elementen die nodig zijn voor het ontwikkelen van een goed functionerende organisatie. De exploitatiefinanciering is in meerdere gevallen gebruikt voor verbeteringen in de financiële administratie, rapportages, begrotingen en budgetbewaking, wat leidt tot bewuster financieel beleid.

Als we de verschillende organisaties vergelijken lijkt er een prioriteit te zijn in deze uitgaven. Veel organisaties zijn gewend om in een 'overlevingsmodus' te staan, waarbij de lopende programma's en medewerkers simpelweg elk jaar weer gedekt moeten worden. Als dat lukt (wat voor alle organisaties de afgelopen jaren is gelukt door de exploitatiefinanciering), kiezen organisaties voor uitgaven die de basale infrastructuur versterken: verzekeringen, softwarelicenties, een functionerend IT-systeem. Dit sluit aan bij het bredere doel van versterking van de interne organisatie, wat organisaties belangrijk vinden maar normaliter niet aan toe komen: een betere structuur en taakverdeling, meer focus op de doelstellingen. Daarna komen investeringen in samenwerkingen en fondsenwerving. Soms maken de bestuurders zelf meer tijd voor strategische samenwerkingen, soms nemen ze een (tijdelijke of vaste) fondsenwerver aan. Evaluatie en communicatie zijn de volgende elementen in het rijtje prioriteiten. Denk aan een communicatieplan schrijven, personeel vrijmaken om de communicatiekanalen te ontwikkelen of uit te breiden, of investeringen in een nieuw systeem om impact te meten. Dit wordt uiteraard belangrijk gevonden, maar uit onze gesprekken maken we op dat dit meestal pas komt na de eerder genoemde doelen. Er lijkt dus een variant van de Maslow-piramide te zijn, waarbij de bovenste behoeften pas prioriteit krijgen als de basis van de piramide gedekt is (zie Figuur 1).



Figuur 1: 'Maslow-piramide' van behoeften in organisaties

Deelnemers ervaren autonomie

De exploitatiefinanciering heeft een positieve invloed op de ervaren autonomie. Organisaties ervaren een grote mate van ruimte en vertrouwen om de toegekende gelden naar eigen inzicht te besteden, en daarbij hun eigen identiteit en koers te behouden. Organisaties ervaren de relatie met het Oranje Fonds overwegend als steunend, betrokken en gebaseerd op vertrouwen. De exploitatiefinanciering wordt gezien als een signaal van vertrouwen in het professionele oordeel, de koers en de kernwaarden van de organisatie. Organisaties voelen zich vrij om strategische keuzes te maken die passen bij hun eigen ontwikkeling, ook wanneer deze afwijken van het oorspronkelijke plan of de begroting.

In het algemeen lijkt de verhouding tussen Fonds en organisatie niet wezenlijk te veranderen door de exploitatiefinanciering. Daarvoor is de periode van deze pilot misschien ook te kort, en veel organisaties hadden al een relatie met het Oranje Fonds. Meer persoonlijk contact en laagdrempeligheid hierbij zouden de relatie verder kunnen versterken.

Organisaties voeren de plannen uit, maar sturen ook bij

We hebben elke organisatie twee keer gesproken. Het tweede gesprek gaf altijd aanvullende inzichten, omdat de organisaties weer een jaar verder waren met een nieuwe begroting. In de meeste gevallen waren de deelnemers verder gegaan op de ingeslagen weg, in sommige gevallen werd daarvan afgeweken. We lijken in de loop van de pilot drie nieuwe ontwikkelingen waar te nemen.

Ten eerste werden de percepties over de verantwoording en de communicatie met het Oranje Fonds iets positiever. Waar respondenten in het begin soms wat negatief waren over het format van verantwoorden, leek men daar in het derde jaar wel aan gewend.

Ten tweede weken organisaties meer af van de voorgenomen plannen. Over het algemeen proberen organisaties de plannen uit te voeren die ze vooraf hebben ingediend. Maar in enkele gevallen kregen organisaties te maken met grote veranderingen, zoals een ICT-hack, een gedwongen verhuizing of stijgende salariskosten. “In de opmaat van het derde jaar hebben we flink wat geschoven,” geeft een respondent aan. “Daar wordt uiteraard naar gekeken, maar ook heel veel vrijheid gegeven om dat gewoon te gaan doen.”

Ten derde waren deelnemers in het derde jaar van de pilot meer bezig met het vervolg. Waar respondenten duidelijk kunnen uitleggen hoe belangrijk de meerjarige exploitatiefinanciering voor hun organisatie is, geven ze aan dat het wegvallen ervan grote consequenties zal hebben als er geen alternatieve financiering wordt gevonden. Dit wordt in de literatuur ook wel de *‘funding cliff’* genoemd. Dit roept de vraag op wat het vervolg is na de pilot.

Hoe gaan organisaties verder na de pilot?

De exploitatiefinanciering is voor veel organisaties een groot deel van de begroting; voor 6 van de 12 organisaties was de toekenning meer dan tien procent van de begroting voor 2024. De meeste respondenten zijn zich ervan bewust dat ze het gat van de exploitatiefinanciering op een andere manier zullen moeten dichten, maar hadden dat op het moment van het laatste interview nog niet rond. Sommige respondenten geven aan dat het Oranje Fonds moeilijk te vervangen is. Ze geven aan dat het veld van filantropische fondsen in hun sector en regio beperkt is, en dat het onrealistisch is om te verwachten dat andere financiers het gat zullen opvullen na de pilot exploitatiefinanciering. Interessant hierbij is overigens dat het vergroten van eigen inkomsten (bijvoorbeeld door middel van zaalverhuur of dienstverlening aan bedrijven) bijna niet wordt genoemd als optie om financieel te diversifiëren. Misschien is dat ook lastig voor organisaties in deze sector, die vooral afhankelijk lijken te zijn van gemeentelijke subsidies en filantropische fondsen. Ook werken sommige organisaties met kwetsbare doelgroepen, waardoor het genereren van eigen inkomsten kan schuren met hun kernmissie en in sommige gevallen zelfs afbreuk kan doen aan het ondersteunen van de doelgroep. Hierbij moet worden aangetekend dat de verschillen tussen organisaties groot zijn, waarbij enkele organisaties veel actiever bezig zijn met het benaderen van bedrijven en het opzetten van publiek-private partnerschappen dan andere.

Voor het Oranje Fonds is dit een belangrijke vraag als het doel is om een duurzame impact te maken in de sociale welzijnssector. Sommige organisaties hebben misschien net zo veel bestaansrecht als andere, maar werken met een doelgroep of zitten in een regio waar het lastiger is om andere inkomsten te verwerven. Aandacht voor de context is dan ook essentieel bij het beoordelen van eventuele nieuwe rondes exploitatiefinanciering. Het principe van ‘duurzame filantropie’ (*sustainable grantmaking*) kan hierbij een interessant uitgangspunt zijn. Duurzame filantropie “meet hoe fondsen hun vermogen inzetten om organisaties niet alleen in staat te stellen te overleven, maar ook om structurele veranderingen teweeg te brengen” (DeBow et al., 2026). In ieder geval is het belangrijk om in het geval van het beëindigen van financiering dit op een verantwoorde manier te doen (Bell et al., 2025).

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek, onze kennis uit onze eerdere werk, en de inzichten uit de sensemaking-sessies doen we aanbevelingen op vier terreinen: de selectie van organisaties; de termijn van exploitatiefinanciering en het vervolg daarna; de organisatie van exploitatiefinanciering; en relatie en vertrouwen.

Selectie organisaties

Exploitatiefinanciering heeft verschillende waarde bij organisaties, vooral gerelateerd aan de fase van organisatieontwikkeling. In ons onderzoek zagen we dat nieuwere en kleinere initiatieven vooral grote slagen maken in professionalisering, waarmee exploitatiefinanciering een vliegwiel kan zijn in de ontwikkeling. Een aantal organisaties die wat verder waren in hun ontwikkeling, konden de exploitatiefinanciering gebruiken om flexibel in te spelen op veranderingen die anders voor grote problemen hadden gezorgd. In alle gevallen geldt: **kies organisaties die 'klaar zijn' voor exploitatiefinanciering**. Dit heeft slechts in bepaalde mate te maken met de omvang of bestaansduur van een organisatie, dit gaat er om dat een organisatie de capaciteiten heeft om een relatief groot bedrag aan meerjarige exploitatiefinanciering effectief ten goede te laten komen aan de doelstelling. Ideeën over strategische visie, missie en koers zijn hiervoor belangrijk. Het mooie aan het Oranjefonds is dat er andere programma's zijn die kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van de relevante capaciteiten om "klaar" te zijn voor exploitatie financiering, zoals het Groeiprogramma.

Het selecteren van organisaties brengt lastige keuzes met zich mee. Met substantiële meerjarige exploitatiefinanciering kun je nu eenmaal minder organisaties tegelijkertijd steunen. Enerzijds is het verstandig om organisaties te kiezen waar al goede ervaringen en vaak ook een goede (vertrouwens)band mee is. Anderzijds ligt het gevaar op de loer dat er alleen bekenden worden gekozen en organisaties die buiten het eigen netwerk vallen (bijvoorbeeld vanuit gemarginaliseerde groepen) er niet tussen komen. Daarom raden we **transparante criteria en een hoge mate van sensitiviteit voor uitsluiting** aan in de selectieprocedure.

Termijn en vervolg

Drie jaar is een termijn die vergelijkbaar is met veel projecten, maar kort om duurzame keuzes te maken voor de organisatie. Sommige organisaties gaven aan liever zes jaar lang 50.000 euro per jaar te ontvangen dan drie jaar lang 100.000. Om organisaties nog meer tijd te geven voor (door)ontwikkeling raden we aan **de termijn te verlengen** naar vijf jaar. Geef liefst rond het derde jaar uitsluitel over verlenging, zodat organisaties ruim de tijd hebben om te anticiperen op het vervolg. In het geval van het stoppen van de samenwerkingsrelatie, draag zorg voor een verantwoorde exit-strategie.

Onderdeel hiervan is om **organisaties perspectief te bieden** na afloop van de exploitatiefinanciering. Dit kan allerlei vormen aannemen, afhankelijk van de behoeften: denk aan hulp bij het zoeken naar alternatieve financiering, een overbruggingsbudget, of ondersteuning bij verdere capaciteitsopbouw. Een recent artikel in *The Foundation Review* geeft zeven goede kernprincipes voor een verantwoorde exit: (1) plan het einde aan het begin; (2) leg de exit-strategie op tijd vast; (3) communiceer transparant, zowel

intern als naar buiten; (4) cultiveer strenge en eerlijke relaties; (5) steun duurzaamheid; (6) Coördineer en beheer de exit binnen het fonds; en (7) documenteer en deel de geleerde lessen (Bell et al., 2025).

Grotere organisaties zijn vaak financieel stabiel (Carroll & Stater, 2009), wat pleit voor het ontwikkelen van kleine, veelbelovende initiatieven. Daarnaast is een diverse financieringsmix belangrijk voor financiële duurzaamheid (Hung & Hager, 2019; Shon et al., 2019). Van de organisaties in ons onderzoek waren sommige heel actief in het opzoeken van partnerschappen met fondsen, overheden en bedrijven, terwijl anderen relatief afhankelijk zijn van gemeenten en enkele filantropische fondsen. De mogelijkheden voor fondsenwerving hangen natuurlijk ook erg van het profiel van de organisatie af. Ons onderzoek laat zien dat exploitatiefinanciering een flinke impuls kan geven aan de fondsenwerving. Meer **begeleiding en het delen van kennis over diversifiëring van inkomsten**, ook bijvoorbeeld op het gebied van het verwerven van eigen inkomsten, kan organisaties nog meer helpen om te groeien en diversifiëren. Hierbij is het wel van belang rekening te houden met de mogelijkheden voor een organisatie om zelf inkomsten te verwerven. Voor sommige organisaties – vooral met kwetsbare doelgroepen – is het niet wenselijk en/of mogelijk om op deze wijze hun inkomsten te diversifiëren.

De manier en het moment van overmaken van de financiering komt niet altijd overeen met financieringscycli en behoeften van organisaties. **Ga bij individuele organisaties na wat de beste timing is**, zodat het zo goed mogelijk aansluit bij hun behoeften en cyclus. Een optie kan zijn om het gehele bedrag vooruit te betalen, in plaats van deels achteraf.

Organisatie

Geef meer ruimte voor de opbouw van reserves en communiceer daar open over. Er is een inherente spanning in de filantropische sector tussen verwachtingen over solvabiliteit en financiële duurzaamheid enerzijds, en gelimiteerde overschotten anderzijds (National Council of Nonprofits, n.d.). Financiële reserves zijn cruciaal voor organisaties om mindere jaren door te komen en risico's te kunnen blijven nemen (Cortis & Lee, 2019). Het Oranje Fonds kan, in overleg met andere financiers, een voortrekkersrol op zich nemen door meer batenoverschotten toe te staan.

Filantropische financiers spelen een cruciale rol in een wereld waar de overheid een onbetrouwbare partner kan zijn. **Houd rekening met veranderend overheids- en gemeentebestuur**. Juist exploitatiefinanciering kan – ook grotere – organisaties helpen om onafhankelijk te zijn en door te gaan met hun missie.

Werk samen met andere fondsen in exploitatiefinanciering. Denk aan *pooled funding* op specifieke thema's (Patel & Sanghavi, 2025), of het conformeren van aanvraag- en rapportagestandaarden (Adams, 2026). Door afstemming met andere financiers op een thema kun je organisaties meer langetermijnperspectief en -zekerheid bieden.

Bevorder peer learning, niet alleen tussen organisaties, maar ook tussen filantropische financiers. Er wordt veel geëxperimenteerd met exploitatiefinanciering en het is zonde om niet van elkaar te leren over manieren om dit zo effectief mogelijk in te zetten (Philea, 2024).

Relatie en vertrouwen

Uit ons onderzoek blijkt telkens weer dat vrij besteedbare financiering bij verschillende organisaties verschillend uitwerkt (De Wit et al., 2026; Hunnik et al., 2021; Wiepking & De Wit, 2024). Er is dus ook geen

universele leidraad te geven over de ideale omvang en relatieve bijdrage (percentage van de begroting) van exploitatiefinanciering. **Denk mee met aanvragers:** ga in gesprek en kijk wat ze nodig hebben.

De relatie tussen fonds en aanvrager is wederkerig, maar nooit gelijkwaardig. **Transparantie, oprechte interesse en informeel contact** kunnen helpen in het opbouwen of verdiepen van een vertrouwensrelatie. Dit zit in kleine dingen: hoe vaak ga je langs bij een organisatie? Hoeveel ruimte laat je bij een partner om een afgesproken vergadering af te zeggen of aan te passen, en hoeveel ruimte neem je zelf? Meer inhoudelijk blijkt uit ons eerdere onderzoek dat ontvangende organisaties altijd ideeën hebben over wat een financier van ze verwacht, ook al is de gift expliciet volledig vrij besteedbaar. Communiceer dus actief en open over wederzijdse verwachtingen. Laat zien dat mislukkingen zijn toegestaan. Kortom: **wees toegankelijk en zo gelijkwaardig als mogelijk.**

Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we uitgebreid de resultaten van ons onderzoek. We bespreken inzichten voor elke element van de capaciteitenmatrix van het Oranje Fonds, die vijf thema's onderscheidt: (1) beoogde toegevoegde waarde; (2) positie in het (lokale) veld; (3) kwaliteit organisatie; (4) financiële gezondheid en bedrijfsvoering; en (5) verbetercyclus. Vervolgens bespreken we aanvullende resultaten over o.a. autonomie, vertrouwen en communicatie.

Respondenten konden makkelijk vertellen over ontwikkelingen in hun organisatie, maar vonden het vaak moeilijk om dat direct toe te wijzen aan het ontvangen van exploitatiefinanciering. Meestal is het in de begroting niet duidelijk welke uitgaven bij welke inkomsten horen. Ook is het soms onduidelijk of bepaalde ontwikkelingen tot stand kwamen vanwege de omvang van de inkomsten, of vanwege het flexibele karakter ervan. In andere woorden: wat was er gebeurd als organisaties dezelfde bedragen hadden gekregen, maar dan in een andere vorm dan exploitatiefinanciering? Om hier toch iets over te zeggen hebben we bekeken hoe de twaalf organisaties omgaan met exploitatiefinanciering ten opzichte van andere vormen van financiering (m.n. projectfinanciering), en hoe de beslissingen, uitgaven en attitudes zijn veranderd na het starten van de pilot.

Hieronder bespreken we de resultaten per organisatiecapaciteit. We maken onderscheid tussen directe (positieve) effecten en indirecte effecten. Bij een direct effect is het duidelijk dat een ontwikkeling direct komt door exploitatiefinanciering. Bij een indirect effect is een ontwikkeling minder duidelijk te herleiden naar exploitatiefinanciering, of zijn er andere factoren die eraan hebben bijgedragen, waarbij exploitatiefinanciering wel een rol kan hebben gespeeld. Soms zeggen respondenten geen effect te zien van exploitatiefinanciering, dan bespreken we dat onder een apart kopje.

1. Beoogde toegevoegde waarde

1.1 Afbakening en inzicht in doelgroep

Positief effect op afbakening en inzicht in de doelgroep

Een aantal organisaties geeft aan dat het ontvangen van exploitatiefinanciering een positief effect heeft op het afbakenen en beter begrijpen van hun doelgroep. Een veelgehoorde observatie is dat organisaties de doelgroep juist hebben kunnen verbreden. Zo heeft één organisatie dankzij de financiering zich verder kunnen verdiepen in psychosociale problematiek die steeds vaker voorkomt binnen hun doelgroep, waardoor zij dit thema hebben opgenomen in hun aandachtsgebied. Voor een andere organisatie is het de kern van de organisatie om nieuwe problemen bij doelgroepen te herkennen en hierop in te springen met (nieuwe) projecten. Het ontvangen van exploitatiefinanciering maakt het voor deze organisatie makkelijker om deze nieuwe projecten op te starten.

Een andere organisatie geeft aan dat de financiering hen heeft geholpen om een onderzoeker van een universiteit in te huren. Deze onderzoeker verricht onderzoek naar de deelnemers die bij de organi-

satie hebben meegelopen en naar hun situatie na afloop van het traject. Daarnaast benoemt een organisatie dat de exploitatiefinanciering heeft geholpen om de doelgroep scherper af te bakenen. Zij hebben de tijd kunnen nemen om beter na te denken welke criteria ze hanteren bij het toelaten van deelnemers voor hun programma.

Ten slotte zijn er organisaties die hun doelgroep niet verbreden, maar wel meer mensen bereiken binnen hun bestaande doelgroep.

Indirect effect op afbakening en inzicht in de doelgroep

Een aantal organisaties geeft aan een indirect effect te ervaren. Zo benoemt een organisatie dat zij dankzij de toenemende rust in de organisatie meer tijd hebben om te kijken naar de cijfers rondom het maatschappelijk probleem, en meer tijd te kunnen nemen om te luisteren naar persoonlijke verhalen van de doelgroep. Een andere organisatie heeft de toegenomen beschikbaarheid van tijd, ruimte en geld gebruikt voor het opstellen van een Theory of Change, die hen heeft doen realiseren dat het voor hun organisatie bruikbaar is om hun doelgroep te verbreden naar zowel de doelgroep zelf als de mensen die hier omheen staan (familie, vrienden etc.).

Ten slotte zegt een organisatie dat het verbreden van de doelgroep geen einddoel was met de uitgaven die volgen op de exploitatiefinanciering. Wel merken ze dat de organisatieontwikkeling, waar ze het wel voor hadden ingezet, ervoor zorgt dat de groei en impact op doelgroep overeind blijft of zelfs toeneemt. Op deze manier groeit de organisatie met “minder stress”.

Geen effect op afbakening en inzicht in de doelgroep

Er zijn ook organisaties die aangeven dat het ontvangen van de exploitatiefinanciering geen invloed heeft gehad op deze organisatiecapaciteit. Zij geven aan dat zij de doelgroep al scherp in beeld hebben. Een voorbeeld dat een respondent geeft is dat de organisatie al gemakkelijk bij landelijke dashboards kan waarin uitgebreide informatie te vinden is over hun doelgroep.

1.2 Doel van de organisatie

Positief effect op het doel van de organisatie

Alhoewel de doelen van de organisaties over het algemeen niet veranderen, hebben de organisaties wel veranderingen ervaren op de manier waarop zij richting deze doelen werken. Zo leidt de financiering bij meerdere organisaties tot evaluatie van de visie en missie. Zoals een van de organisaties zegt, is er “meer tijd om stil te staan bij de bestaansvragen.” Hierin zijn concrete resultaten uitgekomen, zoals het opzetten van een Theory of Change, een Business Model Canvas en het organiseren van workshops.

Een organisatie geeft volmondig aan dat de exploitatiefinanciering hen helpt met het bereiken van hun doelen. Zo hebben zij nieuwe projecten kunnen opstarten en een boek uitgebracht. Nog een effect kan worden gezien bij een organisatie die aangeeft dat ze het geld direct hebben besteed aan het behalen van de doelstellingen. Zij geven zelfs aan dat 90% van de uitgaven van de exploitatiefinanciering naar de doelstellingen gaat en dat het behalen van hun doelstellingen direct te herleiden is naar de exploitatiefinanciering die zij van het Oranje Fonds ontvangen.

Ten slotte geeft een organisatie aan dat zij dankzij het ontvangen van de exploitatiefinanciering er makkelijker voor de burger kunnen zijn. Dankzij de toegenomen inkomsten durft deze organisatie langer vooruit te kijken, waardoor zij als organisatie meer langetermijnbeslissingen durven te maken die een positieve impact hebben op hun doelgroep en het behalen van hun doelen.

Indirect effect op het doel van de organisatie

Meerdere organisaties geven aan eerder een indirect effect te ervaren. Zo geeft een organisatie aan dat het bereiken van de doelen vooral via hun personeel gaat. De organisatie geeft aan dat er een 'wij bereiken dit samen'-gevoel is onder het personeel, wat dankzij het ontvangen van de exploitatiefinanciering nog sterker is geworden. De organisatie zegt hierover: "Medewerkers moeten niet alleen stress hebben om bepaalde projecten uit te voeren omdat ze uitgevoerd moeten worden. Er moet juist ruimte zijn om te denken: waarom voeren wij dit uit?" De rust en ruimte die de exploitatiefinanciering heeft gegeven zorgt dus voor een mentaliteitsverandering bij het personeel. De andere manier van denken heeft volgens deze organisatie op zijn beurt weer een positieve impact op het bereiken van de doelen van de organisatie.

Een andere organisatie geeft aan dat het doel in principe niet is veranderd, maar dat er wel meer ruimte is gekomen om aan de projecten te werken waarmee ze de doelen willen bereiken. Hier zien we dus weer dat "ruimte" vaak als een tusseneffect wordt genoemd die de organisatie helpt om hun doelen te bereiken. Deze ruimte binnen de organisaties zorgt er ook voor dat organisaties meer tijd kunnen besteden aan samenwerkingen. Een organisatie geeft aan dat zij samenwerkingen zijn aangegaan die werden ingezet om hun doelen te verscherpen, bijvoorbeeld door het (samen)werken aan een Theory of Change.

Een ander tusseneffect dat wordt benoemd is de sterkere "backbone" van de organisaties. Organisaties investeren het geld van de exploitatiefinanciering primair in het versterken van de kwaliteit van hun organisatie en projecten. Vervolgens zorgt dit ervoor dat er op een "gezonde" manier kan worden gewerkt aan het behalen van de doelen van de organisatie.

Geen effect op het doel van de organisatie

Niet alle organisaties ervaren een effect op het behalen van de doelen. Zo geeft een organisatie aan dat het veranderen of behalen van hun doelstelling niet per se valt toe te wijzen aan een specifieke geldstroom. Zij geven aan al het geld "op een hoop te gooien". Hierom is het voor hen moeilijk om veranderingen wat betreft hun doelstelling aan te wijzen aan de geldstroom die zij van het Oranje Fonds ontvangen. Ten slotte is een respondent van mening dat het behalen van de doelstellingen überhaupt veel tijd vereist en deze financiering hier geen verandering in brengt.

1.3 Impactstrategie

Positief effect op de impactstrategie

Wat betreft de impactstrategie zijn er concrete resultaten te zien. Denk bijvoorbeeld aan een Theory of Change, impactmetingen en jaar- en communicatieplannen. Zo geven meerdere organisaties aan specifieke methoden van impactmeting te hebben geïmplementeerd, bijvoorbeeld in een CRM (Customer Relationship Management) of een impactmeting via Social Handprint. Andere organisaties geven aan hulp te hebben ingeschakeld van een externe expertgroep of nieuwe coördinatoren die helpen om de impactstrategie te verbeteren. Naast het meten van impact biedt de exploitatiefinanciering ruimte om programma's en werkwijzen te herzien of opnieuw in te richten, en om strategieën uit te breiden naar nieuwe regio's of samenwerkingen.

Geen effect op de impactstrategie

Enkele organisaties ervaren geen wijziging in hun impactstrategie. Een organisatie zegt hierover: "Geld is niet alles, we hebben bijvoorbeeld ook capaciteit nodig hiervoor." Hieruit blijkt dat deze organisatie het investeren van geld in hun menselijke backbone prioriteren voordat zij zich verder richten op hun impactstrategie, waar ze juist deze cruciale medewerkers voor nodig hebben. Een andere organisatie geeft aan dat zij niet bewust hun strategie hebben aangepast. Ten slotte ervaart een organisatie een spanningsveld tussen verschillende manieren van impact verantwoorden, waarbij financiers vaak sturen op meetbare resultaten, terwijl organisaties zelf ook waarde hechten aan meer kwalitatieve of verhalende vormen van impact. Daarom zoeken zij wel naar een middenweg, maar volgens hen draait dit meer om hoe zij hun impact zichtbaar maken dan om het daadwerkelijk vergroten ervan.

1.4 Maatschappelijk probleem

Positief effect op de inzichten in het maatschappelijk probleem

Een organisatie geeft aan dankzij de exploitatiefinanciering meer ruimte te hebben om op nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Dit hebben zij onder andere gedaan door tijd te besteden aan het beter formuleren van het maatschappelijk probleem waar deze organisatie zich op richt. Een andere organisatie geeft concreet aan dat zij het maatschappelijk probleem zijn gaan verbreden.

Indirect effect op de inzichten in het maatschappelijk probleem

Organisaties geven aan dat zij dankzij extra ruimte gericht kunnen inspelen op ontwikkelingen of zich meer kunnen verdiepen in hun probleemaanpak. Dit draagt er ook aan bij dat zij hun rol binnen het bredere veld scherper kunnen positioneren en bewuster samenwerken met andere partijen rondom het maatschappelijk probleem. Dit uit zich bijvoorbeeld in het doen van aanvullend onderzoek, het versterken van kennisposities (zoals aansluiting bij relevante netwerken of databanken) en het vergroten van bewustwording bij externe partijen, zoals gemeenten.

Geen effect op de inzichten in het maatschappelijk probleem

Veel organisaties ervaren geen effect. Zij geven aan dat ze het maatschappelijk probleem al in kaart hadden. Zo hebben organisaties veel contacten, staan ze binnen de maatschappij in de stad en werken ze met ervaringsdeskundigen om zicht te hebben op het maatschappelijk probleem waar hun organisatie zich op richt. Voor sommige organisaties is het maatschappelijk probleem überhaupt geen aandachtspunt. Zo geeft een organisatie aan dat zij liever stil staan bij wat hun doelgroep wél kan.

1.5 Propositie

Positief effect op de propositie

Meerdere organisaties geven aan te hebben ingezet op het verbeteren van hun propositie. Hierdoor staan zij sterker richting gemeenten of hun lobbynetwerk. Ook kunnen ze dichter bij hun eigen visie en strategie blijven, of de propositie aanpassen aan een vernieuwde strategie.

Een organisatie is dankzij de exploitatiefinanciering gaan kijken naar wat zij bieden aan gemeenten en hoe zij dit aanbod kunnen versterken. Zij hebben naar aanleiding van deze verdieping ervoor gekozen om een totaalpakket aan te bieden aan meerdere gemeentes in plaats van losse interventies. Dankzij deze bredere propositie richting gemeentes merken zij dat gemeentes geïnteresseerder zijn in hun interventies en minder geneigd zijn om af te haken. Een andere organisatie geeft aan druk bezig te zijn met het verkrijgen van een anbi-status wat hun sterker zal doen staan tegenover de gemeente en hun erkenning geeft voor hun werk.

Een andere organisatie geeft aan dat de exploitatiefinanciering samenwerkingen over een gezamenlijke propositie mogelijk heeft gemaakt. Zo heeft een organisatie ingezet op het opzetten van een leernetwerk met partners.

Ten slotte biedt de exploitatiefinanciering organisaties meer ruimte om hun propositie verder te verbreden en te versterken. Dit uit zich onder andere in het betrekken van nieuwe doelgroepen, zoals het bedrijfsleven, en het ontwikkelen van proposities die aansluiten bij publiek-private samenwerkingen. Ook wordt geïnvesteerd in de manier waarop organisaties zich positioneren en presenteren, bijvoorbeeld door het aanpassen van hun communicatie, uitstraling en zichtbaarheid richting externe partijen. In sommige gevallen worden hiervoor nieuwe medewerkers aangetrokken of externe expertise ingezet. De extra ruimte maakt het bovendien mogelijk om verschillende proposities te ontwikkelen en te testen. Organisaties geven aan dat zij hierdoor flexibeler kunnen inspelen op samenwerkingskansen en eerder geneigd zijn om nieuwe vormen van samenwerking te verkennen, ook wanneer deze niet direct binnen hun bestaande activiteiten vallen maar wel aansluiten bij hun doelgroep en missie.

Indirect effect op de propositie

Een indirect effect dat organisaties benoemen is het ervaren van ruimte om hun propositie door te ontwikkelen en beter aan te laten sluiten bij hun bredere strategie en positionering.

Geen effect op de propositie

Voor sommige organisaties bleef de propositie ongewijzigd. Meerdere organisaties geven aan dat zij het idee hadden dat hun propositie richting stakeholders al sterk was, en deze ook niet hebben veranderd. Zo geeft een organisatie aan dat zij op het gebied van propositie de afgelopen jaren veel training hebben gehad, waardoor ze dit naar hun idee niet beter zouden kunnen doen. Tegelijkertijd wordt benoemd dat de exploitatiefinanciering vooral als middel wordt gezien om aan de propositie te werken, en niet per se als een directe aanleiding voor verandering wanneer de propositie al als sterk wordt ervaren. Daarnaast benadrukken organisaties dat de propositie niet alleen zit in wat zij aanbieden, maar ook in hoe hun werk wordt ervaren binnen de samenleving, samenwerkingen met partners en in de resultaten die zij (gezaamenlijk) realiseren.

2. Positie in het (lokale) veld

2.1 Onderscheidend vermogen

Indirect effect op onderscheidend vermogen

Omdat veel organisaties bij voorbaat al beschikken over een sterk onderscheidend vermogen, voortkomend uit hun specifieke rol of unieke werkwijze binnen het werkveld, blijft het effect van de exploitatie-financiering grotendeels indirect. Afgezien van de direct onderscheidende werking van het verkrijgen van kwaliteitslabels en keurmerken, geven veel organisaties aan dat de pilot bijdraagt aan verdere professionalisering, en daarmee aan een versteviging van hun onderscheidende positie ten opzichte van vergelijkbare organisaties. Zo leidt het scherper formuleren van de doelstelling bij één organisatie tot een sterker onderscheidend vermogen: “Het onder woorden kunnen brengen wat je nou precies doet. Waarom je iets doet.”

Tegelijkertijd geeft één organisatie aan dat groei het juist moeilijker kan maken zich te onderscheiden. Naarmate organisaties verder professionaliseren, vervaagt de grens tussen vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties, wat het lastiger maakt een unieke positie te behouden waarop de organisatie oorspronkelijk op was gebaseerd.

2.2 Samenwerking en partnerschappen

Positief effect op samenwerking en partnerschappen

Veel organisaties bevestigen dat de pilot een positief effect heeft gehad op hun capaciteit om samenwerkingen en partnerschappen aan te gaan met andere organisaties. In de praktijk uit zich dit in verbeterde samenwerking met gelijkgestemde organisaties. Daarnaast zetten organisaties hun toegenomen samenwerkingscapaciteit in voor partnerschappen met partijen die direct bijdragen hun doelstellingen. Zo wordt er bijvoorbeeld samengewerkt met universiteiten om onderzoek te doen naar de langetermijneffecten van projecten. Ook wordt er intensiever samengewerkt met gemeenten, om hen zo beter te betrekken bij de ontwikkelingen en projectdoelen van die organisaties. Verder benutten organisaties samenwerkingen om kennis en expertise te versterken, bijvoorbeeld door elementen uit andere programma's te integreren in hun eigen werkwijze. Een aantal organisaties zegt zich vooral op het versterken van private partnerschappen te richten, bijvoorbeeld met bedrijven of verzekeraars die zowel financiële als niet-financiële bijdragen leveren.

Indirect effect op samenwerking en partnerschappen

Organisaties benoemen ook dat meer financiële ruimte en verdere professionalisering bijdraagt aan het aangaan en versterken van partnerschappen. Dit wordt belicht door een organisatie die aangeeft: “Veel initiatieven zijn zich beter aan het organiseren. We weten elkaar ook nu beter te vinden”.

Verder geven een aantal organisaties aan dat de exploitatiefinanciering bijdraagt aan het verkrijgen van verdere financiering van andere fondsen. Door meer in te zetten op partnerschappen met andere fondsen, in combinatie met de naamsbekendheid van het Oranje Fonds, nam het vertrouwen bij potentiële financiers toe.

Geen effect op samenwerking en partnerschappen

Een klein aantal organisaties ervaart geen merkbaar verschil in hun capaciteit om samenwerkingen en partnerschappen aan te gaan. Dit betreft één organisatie die al aanzienlijke groei heeft doorgemaakt en substantieel heeft geïnvesteerd in noodzakelijke partnerschappen, en één waarvan samenwerking bij uitstek al de kern van hun organisatie vormde, en daarmee al een sterk verankerd onderdeel was vóór de start van de pilot.

2.3 Agendering in politiek en beleid

Verschillende organisaties geven aan dat de exploitatiefinanciering hen de benodigde middelen heeft gegeven om meer in te zetten in de lobby binnen de lokale politiek. Lobbyen wordt door de organisaties gezien als een essentieel onderdeel van hun voortbestaan, aangezien zij sterk afhankelijk zijn van het politieke klimaat en overheidssubsidies. Dit belang wordt extra benadrukt voor het “ravijnjaar” 2026, waar gemeenten te maken krijgen met forse bezuinigingen.

Positief effect op agendering in politiek en beleid

Slechts enkele organisaties benadrukken de directe effecten op agendering in politiek en beleid, aangezien politieke beïnvloeding vaak een lang proces is en veel organisaties hier in bepaalde mate al mee bezig waren. Een concreet voorbeeld van een positief effect, dat niet direct, maar mogelijk indirect voortkomt uit de exploitatiefinanciering, is het inschakelen van een lobby-expert door het Oranje Fonds. Door het gebrek aan specifieke inhoudelijke kennis, bleek deze steun essentieel voor het (succesvol) teweegbrengen van verandering in de politiek. Zo benadrukt de organisatie: “Hij [de lobby-expert] heeft ons fantasistisch kunnen ondersteunen. Wij waren best wel goed in het organiseren van een netwerk, maar als je nog nooit ergens naartoe gelobbyd hebt, weet je ook, en je weet niet hoe dat politieke besluitvormingsproces gaat.”

Indirect effect op agendering in politiek en beleid

Het effect van de exploitatiefinanciering is vooral indirect merkbaar onder de organisaties. De financiering biedt meer financiële ruimte, en daarmee meer mogelijkheden om structureel te kunnen investeren in het lobbyen. Zo heeft de extra ruimte meer capaciteit gecreëerd om contacten te kunnen leggen met politieke stakeholders en om bepaalde thema's beter aan te kaarten in de politiek. Als gevolg benoemen sommigen dat deze investering in hun politieke positie uiteindelijk belangrijk is voor verdere structurele financiering vanuit gemeenten.

Ook heeft één organisatie, mede met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen, hun boodschap verscherpt richting politieke partijen om het belang van hun doelstelling duidelijker te maken. Tegelijkertijd benadrukt een andere organisatie dat juist in politiek onzekere tijden het hebben van een heldere boodschap van belang is. De exploitatiefinanciering biedt extra ruimte voor deze aanscherping.

Geen effect op agendering in politiek en beleid

Niet alle organisaties ervaren een verandering in politieke agendering, doordat zij er bewust voor kozen dit tijdens de pilot niet te prioriteren. Voor deze organisaties is de noodzaak om te lobbyen minder groot, bijvoorbeeld omdat hun politieke positie al voldoende is gevestigd.

Daarnaast blijkt het dat de exploitatiefinanciering in één geval juist ruimte biedt om minder op de politieke voorgrond te treden. Deze organisatie vindt het actief opeisen van politieke aandacht een strategisch risico, omdat dit de beeldvorming zou kunnen versterken van een organisatie die te afhankelijk zou zijn van gemeentelijke subsidies. De organisatie benadrukt: “We proberen ons nu een beetje gedeisd te houden. We hebben de afgelopen jaren voldoende in de politieke spotlight gestaan.” In diezelfde lijn legde één organisatie ook uit dat het soms beter is minder publiciteit te krijgen voor vluchtelingenproblematiek, omdat het kan leiden tot negatieve aandacht van rechtse partijen.

2.4 Merk- en communicatiepositionering

Positief effect op merk- en communicatiepositionering

De exploitatiefinanciering vormt voor veel organisaties een noodzakelijk impuls om hun merk- en communicatiepositionering verder te professionaliseren. Een groot deel van de organisaties investeren in zichtbaarheid, bijvoorbeeld door middel van PR-ondersteuning, het vernieuwen van hun website (“re-branding”) of het publiceren van een boek over het werk van de organisatie. Deze investeringen in zichtbaarheid zijn zowel richting de doelgroep als richting potentiële werknemers of fondsen.

Geen effect op merk- en communicatiepositionering

Interessant genoeg geeft één organisatie aan geen prioriteit te geven aan reclamecampagnes richting de doelgroep. Volgens deze organisatie blijkt mond-tot-mondreclame het meest effectief om een brede doelgroep te bereiken, met uiteenlopende hulpvragen.

2.5 Communicatieplan

Positief effect op communicatieplan

Het merendeel van de organisaties geeft aan meer te investeren in een communicatieplan voor het positioneren van de organisatie. Deze investeringen bestaan met name uit het uitbreiden van de inzet van werknemers die verantwoordelijk zijn voor het communicatieplan. “Daar hebben we nu meer uren aan kunnen geven,” zegt een respondent.

Hier wordt door de organisaties benadrukt dat het ontwikkelen en uitvoeren van een communicatieplan vaak moeilijk te financieren is vanuit projectmatige financiering, waardoor de exploitatiefinanciering als essentieel wordt ervaren.

Geen effect op communicatieplan

Tegelijkertijd hebben enkele organisaties al een goed bestaand communicatieplan. Juist die organisaties geven aan dat er eerst aan andere capaciteiten gewerkt moet worden: “We gaan eerst intern alles op orde brengen voordat we de communicatieslag gaan maken”.

3. Kwaliteit organisatie

3.1 Organisatie-inrichting

Positief effect op organisatie-inrichting

Professionalisering wordt binnen nagenoeg alle organisaties benoemd als belangrijk onderdeel van kwaliteitsverbetering, vooral bij kleinere organisaties die sterk groeien en waar professionaliseringsstappen eerder achterblijven. Een belangrijk aspect hiervan is dat er, door de extra financiële ruimte, stappen kunnen worden gezet richting het certificeren. Genoemde voorbeelden zijn de anbi-status, het CBF-keurmerk en certificering volgens de International Organization for Standardization (ISO). Deze certificering biedt organisaties de mogelijkheid om hun kwaliteitsverbeteringen te formaliseren en toekomstbestendiger te maken.

Een ander belangrijk effect binnen kwaliteitsverbetering is het aanbrengen van meer structuur binnen de organisatie. Veel deelnemers geven aan dat zij, mede door de exploitatiefinanciering, beter georganiseerd zijn. Deze extra ruimte biedt de mogelijkheid om “de organisatie meer op orde te krijgen,” stelde een respondent. Sommigen geven aan dat de herstructurering extra belangrijk is na een periode van sterke groei en daarmee grote veranderingen. Eén organisatie geeft aan dat herstructurering niet alleen belangrijk is na sterke groei, maar dat het een katalysator kan zijn voor toekomstige groei.

De verbeterde structuur blijkt belangrijk voor zowel de interne organisatie als voor de langetermijnvisie van organisaties. Het herstructureren van de interne organisatie, zoals het implementeren van een taakfunctieomschrijving, leidt uiteindelijk tot verhoogde efficiëntie bij veel organisaties. Bovendien geven enkele organisaties aan dat de exploitatiefinanciering mogelijkheden biedt voor het versterken van de langetermijnvisie, wat verder hun efficiëntie verhoogt, bijvoorbeeld door een externe partij in te huren om advies te geven over hun toekomstperspectief.

Verder draagt de voortgaande professionalisering bij aan een scherper afgebakende doelstelling, onder meer doordat organisaties selectiever worden in de projecten die zij aannemen. Deze scherpere focus stelt hen beter in staat hun doelgroep effectief te ondersteunen. Voor anderen biedt de exploitatiefinanciering de mogelijkheid om verder te experimenteren met de organisatie-inrichting. Dit uit zich onder andere in het versterken van samenwerking en integratie tussen verschillende afdelingen binnen een organisatie.

3.2 Leiding

Positief effect op leiding

Zoals eerder benoemd, heeft de exploitatiefinanciering geleid tot meer ruimte binnen organisaties, zo ook op het leidinggevende niveau. Aangezien leidinggevende functies vaak lastig te financieren zijn vanuit projectmatige financiering, heeft de exploitatiefinanciering hier een merkbaar positief effect op gehad. Zo maakt de financiering het mogelijk om managementteams uit te breiden, taken te delegeren aan pro-

ject- of vrijwilligerscoördinatoren en externe ondersteuning in te huren voor de sturing van interne processen. Soms kunnen leidinggevendenden zichzelf beter compenseren voor hun gemaakte uren. Want, zoals een respondent stelt: “Je doet wat nodig is. Ook al betekent dat dat je tachtig uur per week moet werken, of misschien een keer zes nachten moet doorhalen.”

Daarnaast legt één organisatie uit nu een minder “*top heavy*” organisatiestructuur te hanteren, wat bijdraagt aan meer flexibiliteit en sturing vanuit de organisatie zelf. Verder benoemde één participant dat het managementteam nu meer naar buiten kan treden, bijvoorbeeld door bijeenkomsten bij te wonen. In een aantal organisaties ervaren leidinggevendenden meer ruimte om zich te richten op visie en strategische ontwikkeling, in plaats van operationeel functioneren.

Geen effect op leiding

Twee organisaties geven aan geen verschil te ervaren in hun leidinggevende capaciteiten. Eén van deze organisaties benoemt dat zij al beschikken over een scherpe leiderschapsstructuur, waardoor de manier van leiding geven niet merkbaar is veranderd.

3.3 Team

Positief effect op het team

Organisaties geven aan dat de exploitatiefinanciering leidt tot merkbare veranderingen binnen teams, met name in de vorm van uitbreidingen en grotere diversiteit. De overgang naar meer structurele arbeidsvoorwaarden, in plaats van projectmatige personeelsinzet, draagt bij aan een verbetering van zowel de werksfeer als de efficiëntie binnen een aantal organisaties. Daarnaast leidt de toegenomen financiële ruimte ertoe dat organisaties vaker vrijwilligers of stagiairs aan kunnen nemen, wat bijdraagt aan grotere organisatorische diversiteit binnen teams. Ook wordt benadrukt dat een grotere diversiteit in professionele achtergronden de wendbaarheid van organisaties vergroot.

3.2 Cultuur

Positief effect op cultuur

Een deel van de organisaties geeft aan dat hun cultuur op een positieve manier is veranderd sinds het ontvangen van de exploitatiefinanciering. Sommigen daarvan benoemen dat zij kunnen investeren in het inclusiever maken van de organisatiecultuur, zoals bijvoorbeeld door het organiseren van inclusiviteitsworkshops of feedbacktrainingen. Ook geeft één organisatie aan dat de financiering ruimte biedt om het aanbod richting de doelgroep meer in lijn te brengen met de inclusieve waarden van de organisatie, bijvoorbeeld door genderrepresentatie binnen programma's te vergroten.

Indirect effect op cultuur

Veel organisaties geven aan dat de verbetering van de sfeer, wat wordt gezien als een onderdeel van organisatiecultuur, een indirect gevolg is van de exploitatiefinanciering. Doordat er meer financiële ruimte

beschikbaar is gekomen, merken organisaties meer rust en ruimte in de onderlinge verhoudingen tussen werknemers en managementteams. Ook zorgt deze professionaliseringsslag voor meer structuur binnen teams, wat zich vertaalt tot gestroomlijndere werkzaamheden en duidelijkere rollen. Dit draagt bij aan een vermindering van spanning en discussies in het team, bijvoorbeeld over vrijwilligersvergoedingen, en daardoor een verbetering in de sfeer.

Geen effect op cultuur

Een groot aantal organisaties geeft echter aan dat hun organisatiecultuur al sterk verankerd was, waardoor de exploitatiefinanciering geen merkbaar verschil heeft gemaakt. Zij benadrukken hun 'eigen' cultuur, die wordt gekenmerkt door een hardwerkend werkethos (bijvoorbeeld het regelmatig onbetaald overwerken) en een sterke waardengedrevenheid. Daarnaast geeft één organisatie aan het idee te hebben dat het Oranje Fonds cultuurverandering niet als doel heeft met deze pilot en het juist waardeert wanneer organisaties vasthouden aan hun eigen cultuur en identiteit.

3.5 Interne processen & risicomanagement

Positief effect op interne processen en risicomanagement

Vrijwel alle organisaties voeren veranderingen door in hun interne processen als gevolg van de exploitatiefinanciering. Deze financiering geeft organisaties de mogelijkheid om te investeren in interne verbeteringen die niet onmiddellijk urgent zijn, maar op de langere termijn wel bijdragen aan de duurzaamheid van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het herstructureren van HR-processen en het uniform maken van projectdocumentatie.

Ook op het gebied van risicomanagement geven veel organisaties aan verandering te ervaren. Organisaties benoemen met name dat de exploitatiefinanciering ruimte biedt om risico's te kunnen beperken door te investeren in veiligheid. Dit betreft zowel fysieke veiligheid, zoals het vernieuwen van BHV-certificering, als sociale veiligheid, bijvoorbeeld door trainingen te houden gericht op het omgaan met agressie binnen de organisatie.

Verder geven organisaties aan dat zij verdere stappen hebben gezet op het gebied van digitale veiligheid, met name naar mate hun organisatie is gegroeid. Zo noemen organisaties dat ze bezig zijn geweest met het verbeteren van privacy en cybersecurity van hun digitale processen (zie ook 4.4). Een concreet voorbeeld hiervan is het oprichten van een werkgroep, met als doel om het bewustzijn en werkwijze rondom dataprivacy binnen de organisatie te vergroten.

4. Financiële gezondheid

4.1 Financieringsmix

Positief effect op de financieringsmix

Over het algemeen zorgt het ontvangen van de exploitatiefinanciering voor rust, stabiliteit en strategische focus binnen de organisaties. Het geld ondersteunt basisactiviteiten en kosten die projectsubsidies vaak niet dekken zoals overhead of personeelskosten.

Voor één van de organisaties was deze financiering bittere noodzaak. Als het Oranje Fonds deze exploitatiefinanciering niet had verstrekt, was er een grote kans dat deze organisatie nu niet meer zou bestaan. Ook een andere organisatie geeft aan dat de financiering hen het eerste jaar heeft geholpen om überhaupt overeind te blijven. Het tweede jaar heeft de financiering deze organisatie een solide basis geboden, waardoor ze ruimte kregen om geld vrij te besteden en daarin ook keuzes te maken die de organisatie versterken. “Het gaat niet alleen om de plus, maar ook om het voorkomen van een min,” aldus een respondent.

Het ontvangen van de exploitatiefinanciering zorgt dus voor financiële stabiliteit binnen de organisaties. Een organisatie geeft ook aan dat het geld ervoor zorgt dat de organisatie draaiende blijft. Deze stabiliteit helpt de organisaties ook om sterk te staan richting stakeholders. Een respondent zegt: “Onze organisatie heeft meer body gekregen.”

Een organisatie geeft aan een betere balans te ervaren tussen geoormerkt en ongeormerkt geld. Zij voelen zich minder afhankelijk van projectsubsidies en ervaren minder druk om telkens nieuwe projectfinanciering aan te vragen. De exploitatie wordt gezien als een “mooie basis” waarop de organisaties verder kunnen bouwen. Een organisatie benoemt dat de bijdrage van het Oranje Fonds groot genoeg is om een substantieel deel van de vaste lasten te dekken. Hierdoor ontstaat ruimte om strategischer te werken, langetermijnplannen te maken en bewustere keuzes te maken in de fondsenwervingsstrategie.

Daarnaast geeft een organisatie aan dat zij door de exploitatiefinanciering in theorie onafhankelijker zijn geworden van andere financieringsstromen. Ook wordt genoemd dat de exploitatiebijdrage ervoor heeft gezorgd dat de financieringsmix beter in balans is, waardoor er meer rust en continuïteit binnen de organisatie ontstaat.

Organisaties met een groter aandeel niet-geoormerkte inkomsten ervaren daarnaast meer ruimte om strategische keuzes te maken. Zij geven aan meer tijd en middelen te hebben voor fondsenwerving en selectiever te kunnen zijn in welke aanvragen zij indienen, in plaats van het benaderen van veel kleinere fondsen. Ook wordt genoemd dat de bijdrage van het Oranje Fonds in sommige gevallen heeft bijgedragen aan het versterken van publiek-private samenwerkingen, omdat “je publieke financiering loskrijgt omdat een private partij meedoet.”

Geen effect op de financieringsmix

Voor een aantal organisaties heeft de exploitatiefinanciering geen zichtbaar effect gehad op hun financieringsmix. Eén organisatie geeft aan dat het bedrag te klein is ten opzichte van de totale begroting om een

merkbare impact te hebben. Een andere organisatie merkt op dat zij de exploitatiefinanciering niet hebben ingezet met het doel om hun financieringsmix te veranderen. En weer een andere organisatie voelt zich nog steeds kwetsbaar doordat ze een klein eigen vermogen hebben.

Tot slot geven sommige organisaties aan dat zij zich, ondanks de bijdrage, nog steeds afhankelijk voelen van externe partijen voor hun financiering. Dit lijkt met name het geval wanneer het aandeel niet-geoordeelde financiering relatief beperkt blijft, waardoor er onvoldoende ruimte ontstaat om daadwerkelijk strategische veranderingen in de financieringsmix door te voeren.

Medewerkers Oranje Fonds

Het is de vraag hoe de financieringsmix zich voor deze organisaties op de lange termijn gaat ontwikkelen. In onze interviews met medewerkers van het Oranje Fonds geven een aantal respondenten aan dat exploitatiefinanciering niet de oplossing is om tot een diverse en sterke financieringsmix te komen. Volgens hen moeten de organisaties vooruitkijken naar hoe zij deze bijdrage van het Oranje Fonds in de toekomst zullen vervangen. Het is volgens deze medewerkers namelijk niet wenselijk dat de organisaties afhankelijk worden van deze bijdrage. De financiering moet juist aanvullend zijn op de financiering die ze normaal gesproken ontvangen. Tegelijkertijd leeft de verwachting dat organisaties juist door het (tijdelijke) karakter van de bijdrage worden gestimuleerd om hun financieringsmix verder te verduurzamen en minder afhankelijk te worden van individuele financiers.

4.2 Fondswerving

Positief effect op de fondswerving

De exploitatiefinanciering heeft op verschillende manieren invloed gehad op de fondswerving. Verschillende organisaties geven aan dat de bijdrage tijdelijk de druk op fondsenwerving heeft verminderd. Er hoefde niet voortdurend gezocht te worden naar geld om gaten in de begroting te vullen, wat rust en zekerheid bood. Hierdoor konden zij meer aandacht besteden aan hun inhoudelijke werk, strategische ontwikkeling en het verkrijgen van langetermijfinanciering.

Daarnaast melden meerdere organisaties dat de exploitatiefinanciering vertrouwen wekt bij andere financiers. Het feit dat een organisatie exploitatiefinanciering krijgt van een grote naam als het Oranje Fonds, maakt dat andere fondsen of donateurs eerder bereid zijn om financiering te verlenen. Daarnaast is de financieringsmix beter in balans, wat de stabiliteit en geloofwaardigheid richting andere financiers vergroot. Dit versterkt hun positie bij nieuwe subsidie- en donatieaanvragen. Een van de organisaties vermoedt zelfs dat deze ontwikkelingen ervoor hebben gezorgd dat zij een anonieme financiële bijdrage hebben ontvangen. Deze versterkte positie werkt mogelijk ook door in andere vormen van financiering, zoals nalatenschappen (erfenissen) of samenwerkingen waarbij wordt gekeken naar de Social Return Of Investment (SROI). Hoewel hier minder direct zicht op is, kan het vergrote vertrouwen en de verbeterde financiële stabiliteit bijdragen aan de bereidheid van partijen om op langere termijn of via alternatieve vormen bij te dragen.

Ten slotte heeft de bijdrage geleid tot professionalisering van de fondsenwerving. Zo konden zij investeren in trainingen, adviezen van consultants of nieuwe fondswervers aanstellen. Ook de fondswervers die er al waren krijgen meer uren vanuit de exploitatiefinanciering. Het Oranje Fonds is volgens een organisatie een “katalysator” voor deze ontwikkeling.

Indirect effect op de fondswerving

Organisaties benoemen dat de exploitatiefinanciering indirect helpt, aangezien kosten die moeilijk te dekken zijn via andere fondsen nu vanuit de exploitatie kunnen worden betaald. Hierdoor ontstaat ruimte om tijd en energie te steken in het versterken van hun fondsenwervende capaciteit.

Geen effect op de fondswerving

De exploitatiefinanciering is niet door alle organisaties ingezet voor fondswerving. Vooral wanneer de bijdrage een klein aandeel vormt binnen de totale begroting of wanneer er meer behoefte was aan financiële stabiliteit, is ervoor gekozen om het geld anders te benutten.

Sommige organisaties geven aan dat zij nog geen directe invloed merken op hun fondswerving. Voor hen stond de organisatie de afgelopen jaren vooral in “survival mode”, waardoor strategische en structurele aandacht voor fondswerving pas recent mogelijk is geworden. Tegelijkertijd geeft een organisatie aan dat ze nog steeds meer middelen nodig hebben om hun fondswerving structureel op te bouwen. Het gaat volgens hen niet alleen om geld, maar ook om de tijd die aan fondswerving besteed kan worden. Een andere organisatie merkt op dat zij al eerder hebben geïnvesteerd in hun fondswervingsapparaat, waardoor dit onderdeel inmiddels stabiel is.

Medewerkers Oranje Fonds

De bevindingen bij organisaties sluiten aan bij verwachtingen die leven bij medewerkers van het Oranje Fonds. Daar heeft een aantal respondenten de verwachting dat de organisaties dankzij het ontvangen van de exploitatiefinanciering minder tijd bezig zijn met fondsenwerving. Echter twijfelt een medewerker hierover, die aangeeft dat het voor sommige organisaties een klein deel op de totale begroting is, waardoor zij alsnog veel moeten werven om hun begroting ieder jaar rond te krijgen. Wel zou het uitdragen van financiële stabiliteit ervoor kunnen zorgen dat de organisaties makkelijker andere financiers kunnen binnenhalen. Hierbij hopen de medewerkers dat de organisaties deze periode inzetten om te zoeken naar andere vaste financiering.

4.3 Financiële sturing

Positief effect op de financiële sturing

Organisaties hebben de exploitatiefinanciering op verschillende manieren benut om hun financiële sturing te versterken. In meerdere gevallen heeft dit geleid tot verbeteringen in de financiële administratie, rap-

portages, begrotingen en budgetbewaking. Hierdoor is meer financiële discipline ontstaan en wordt bewuster omgegaan met uitgaven. Daarnaast hebben organisaties stappen gezet in de professionalisering van hun interne processen. Zo zijn onder andere planning- en controlecycli ingericht, rapportagestructuren aangescherpt en nieuwe systemen, zoals boekhoud- en CRM-systemen, geïmplementeerd. In sommige gevallen is ook geïnvesteerd in personeel op financieel of administratief gebied, wat bijdraagt aan beter inzicht en sturing.

De exploitatiefinanciering heeft bovendien de wendbaarheid van organisaties vergroot. Organisaties geven aan sneller te kunnen schakelen, bijvoorbeeld door het werken met kortere planningscycli, het actiever monitoren van liquiditeit en het verbeteren van cashflowprognoses. Dit maakt het mogelijk om beter in te spelen op onverwachte ontwikkelingen en prioriteiten te stellen waar nodig. Ook ervaren organisaties meer ruimte om vooruit te kijken en strategischer te handelen. In plaats van te werken van project naar project, kunnen zij zich meer richten op de lange termijn en geplande investeringen daadwerkelijk uitvoeren. Dit draagt bij aan stabiliteit en rust binnen de organisatie. In sommige gevallen maakt de financiering het bovendien mogelijk om reserves op te bouwen en risico's beter op te vangen.

Tot slot wordt genoemd dat de financiering ruimte biedt om noodzakelijke organisatiekosten te dekken, zoals kantoor-, reis- en administratieve kosten. Dit ondersteunt niet alleen de interne organisatie, maar maakt het ook mogelijk om middelen gericht en efficiënter in te zetten voor de doelgroep.

Geen effect op de financiële sturing

Niet alle organisaties ervaren een duidelijk effect op hun financiële sturing. In sommige gevallen hangt dit samen met de ontwikkelingsfase van de organisatie. Organisaties die nog bezig zijn met het inrichten van hun financiële processen geven aan dat het effect van de financiering op dit moment nog lastig te bepalen is. Ook wordt genoemd dat wanneer middelen beperkt blijven of over de hele organisatie worden ingezet, dit niet automatisch leidt tot veranderingen in de manier waarop financiële sturing plaatsvindt.

Medewerkers Oranje Fonds

Medewerkers van het Oranje Fonds geven aan dat zij over het algemeen zien dat organisaties de ontvangen middelen zorgvuldig en doelgericht besteden. Tegelijkertijd herkennen zij dat financiële sturing voor sommige organisaties een uitdaging kan zijn, waarbij de exploitatiefinanciering kan bijdragen aan meer rust en ruimte.

Volgens hen biedt de financiering organisaties de mogelijkheid om vooruit te kijken en strategische keuzes te maken, in plaats van uitsluitend te reageren op acute financiële behoeften. Daarbij benadrukken zij het belang dat organisaties deze ruimte ook daadwerkelijk benutten voor duurzame verbeteringen in hun bedrijfsvoering, en niet alleen voor het opvangen van korte termijn tekorten. In andere woorden, dit drukt de wens uit dat organisaties voorbij de directe financiële druk kijken en de middelen strategisch inzetten voor vernieuwing van de bedrijfsvoering.

Tegelijkertijd is er begrip voor het feit dat het spannend kan zijn om vrij besteedbare middelen in te zetten, aangezien het om een behoorlijk bedrag aan maatschappelijk geld gaat en de organisaties het daarom ook nuttig willen besteden. Hier signaleren respondenten dus een lichte terughoudendheid bij

organisaties om vrij besteedbare middelen ècht vrij te besteden. Dit laat echter wel een sterk verantwoordelijkheidsgevoel richting “maatschappelijk geld” zien: de organisaties willen het geld nuttig besteden en voelen het gewicht ervan.

4.4 Digitalisering en archivering

Positief effect op digitalisering en archivering

Het ontvangen van de exploitatiefinanciering maakt digitale investeringen mogelijk die het werk ondersteunen en/of efficiënter maken. Organisaties noemen nieuwe ICT-systemen, een verbeterde financiële verantwoordingsstructuur, online programma's en leerplatformen, het digitaliseren van administratieve processen, en nieuwe registratiesystemen waarbinnen kan worden samengewerkt met andere organisaties.

Verder wordt gewerkt aan het beter benutten van data, bijvoorbeeld door het inrichten van dashboards en het gebruik van systemen die meer inzicht geven in activiteiten en resultaten. Dit stelt organisaties in staat om gericht te sturen en onderbouwde keuzes te maken, bijvoorbeeld bij fondsenwerving maar ook het uitbreiden van activiteiten of locaties, of het aanpassen van programma's: “Hé, waarom zijn deze verschillen er? Plaatsen we mensen in [gemeente X] beter dan in [gemeente Y]? En wat betekent dat dan voor je programma?”

Tegelijkertijd is er meer aandacht gekomen voor digitale veiligheid en toekomstbestendigheid. Organisaties investeren in veilige opslag van gegevens, bijvoorbeeld via cloudoplossingen, beveiligde servers en systemen met aanvullende beveiligingslagen. Ook wordt nadrukkelijker rekening gehouden met privacywetgeving en cybersecurity, om bijvoorbeeld hacks te voorkomen. “Dit jaar krijgen ze ook allemaal een eigen inlog bij Microsoft met zo'n dubbele identificatieslag. Want dat deden ze ook gewoon nog via piet.jansen@hotmail.com, dat wil ik niet meer.” Ook geeft een organisatie aan dat zij het geld hebben gebruikt om licenties aan te schaffen van programma's waarvan zij eerder op illegale wijze gebruik van maakten.

Indirect effect op digitalisering en archivering

Sommige organisaties zien vooral een indirect effect: dankzij extra tijd en/of capaciteit hebben zij stappen kunnen zetten in het structureren, verbeteren en doorontwikkelen van hun digitalisering en archivering. Het gaat dan niet om specifieke uitgaven aan iets nieuws, maar er is binnen de organisatie meer ruimte om de huidige infrastructuur beter in te richten.

Geen effect op digitalisering en archivering

Sommige organisaties gaven aan geen directe impact te zien wat betreft hun digitalisering en archivering. Voor hen was dit al op orde of geen prioriteit. In deze gevallen hangt dit vaak samen met de mate waarin digitalisering al eerder was ingericht of met andere prioriteiten binnen de organisatie.

4.5 Juridische en fiscale ondersteuning

Positief effect op juridische en fiscale ondersteuning

Een aantal organisaties heeft de middelen ingezet voor externe expertise, zoals accountants, fiscaal adviseurs en juridisch advies. Dit maakte het mogelijk om te voldoen aan formele vereisten en interne regelgeving beter op orde te brengen. Adviezen werden onder andere gegeven rondom de wet DBA, veranderende pensioenstelsels en BTW. Eén organisatie geeft aan dat de exploitatiefinanciering niet de directe aanleiding was voor deze stappen, maar dat het wél de uitvoering ervan mogelijk maakte: “Het viel wel samen dat we dit konden doen.”

Daarnaast is door de extra financiële ruimte meer aandacht besteed aan beleid en naleving, waaronder Arbeidsomstandigheden (ARBO)-regelgeving, privacybeleid, het aanstellen van een vertrouwenspersoon en het afsluiten van noodzakelijke verzekeringen en licenties. Een organisatie zegt dat zij dankzij de exploitatiefinanciering stappen hebben gezet richting het behalen van het CBF-keurmerk, mede doordat er budget beschikbaar was voor externe ondersteuning. Ook bereidt een organisatie zich voor op een onzekere toekomst: ze hebben exploitatiefinanciering ingezet om juridisch advies te vragen over hun rechten en plichten richting het personeel in het geval van financiële tegenvallers.

Sommige organisaties hielden een klein deel van de financiering over en konden dit toevoegen aan de reserves, wat nieuwe fiscale vraagstukken met zich meebracht.

Geen effect op juridische en fiscale ondersteuning

De versterking van interne bedrijfsvoering en naleving van regelgeving had niet bij alle organisaties prioriteit. Sommige organisaties geven aan dat zij deze aspecten al goed op orde hadden of er geen directe behoefte aan was. Een organisatie geeft aan dat zij de middelen niet hebben ingezet voor juridische of administratieve verbeteringen. Dit gebeurt bijvoorbeeld doordat er juridisch niets is veranderd sinds de start van de financiering.

5. Verbetercyclus

5.1: Evaluatie en verbetering waardepropositie

Positief effect op evaluatie en verbetering van de waardepropositie

Meerdere organisaties geven aan dat het ontvangen van de exploitatiefinanciering een positief effect heeft gehad op de evaluatie en verbetering van hun waardepropositie. “Ik denk dat ons bestaansrecht hetzelfde is gebleven, maar dat we meer ruimte hebben om het over te brengen,” aldus een respondent. Verbeteringen komen bijvoorbeeld tot stand via impactmetingen en design thinking. Zo weten organisaties zich beter te presenteren ten opzichte van subsidieverstrekkers, gemeenten en bedrijven.

Indirect effect op evaluatie en verbetering van de waardepropositie

“We staan nu meer te boek als een organisatie die kwalitatief sterker is geworden,” zegt een respondent. “Onze naam is onze propositie.” Dit citaat suggereert dat de waardepropositie automatisch verbetert als de organisatie verbetert. Deze respondent noemt dit expliciet, en dit zal ongetwijfeld voor meer organisaties gelden.

Geen effect op evaluatie en verbetering van de waardepropositie

Niet alle organisaties merken echter een positief effect. Zo geeft een organisatie aan dat zij hierin al een sterke basis hebben, waardoor zij niet het idee hebben dat zij op dit punt verbeteringen hebben gezien.

5.2: Evaluatie en verbetering activiteiten

Positief effect op evaluatie en verbetering activiteiten

Het evalueren en verbeteren van activiteiten wordt over het algemeen als belangrijk gezien door de organisaties. Zo zegt één organisatie het volgende: “Het is niet zo dat het een *copy paste* gaat worden en dat je ermee verder gaat”. Bij meerdere organisaties kunnen we hun evaluatie en verbetering activiteiten beschrijven als structureel maar informeel. Het evalueren gebeurt vooral “tussen neus en lippen door” en wordt niet altijd vastgelegd op papier, maar is wel iets waar zij dagelijks mee bezig zijn.

Een organisatie geeft aan dat zij hier flink mee bezig zijn. Volgens hen zit een feedbackloop al in het karakter van de organisatie, maar zijn ze ook metingen uit gaan voeren wat betreft tevredenheid en impact. Zo sturen ze enquêtes uit op deelnemersniveau en is er een inspraakclub opgezet binnen de organisatie. Andere voorbeelden die door de organisaties worden genoemd zijn het aannemen van een kwaliteitsmedewerker, interne keuringen, externe adviesbureaus, interviews en impactmetingen. Monitoring en evaluatie gebeurt altijd al, maar vaak breder of beter. Zo wordt bijvoorbeeld de doelgroep betrokken of is de manier van documenteren en analyseren systematischer.

Het toekomstbestendig maken van de programma's wordt als belangrijk gezien, waarbij een van de organisaties hierover een onderzoek over laat uitvoeren vanuit een Nederlandse universiteit. Twee

organisaties gaven aan vooral bezig te zijn met de diversiteit binnen de organisaties te bevorderen. Zo organiseert één van hen feedbacktrainingen om inclusiever te worden en te blijven.

Geen effect op evaluatie en verbetering activiteiten

Een organisatie geeft aan dat ze hier geen effect zien. Volgens hun doen zij niets anders behalve het bewust zijn van hoe zij omgaan met het geld binnen de organisatie. Een andere organisatie geeft aan dat het inzetten op evaluatie en verbetering activiteiten meer vanuit de financiering van een ander fonds afkomstig is.

5.3 Personeels- en vrijwilligersontwikkeling

Positief effect op personeels- en vrijwilligersontwikkeling

Investerings in het personeel en de vrijwilligers zien we in verschillende vormen terug. Denk bijvoorbeeld aan leiderschapstrainingen, interviews, persoonlijke ontwikkelplannen, maatschappelijke begeleiding, of workshops over interculturele communicatie. Er is meer ruimte voor indirecte uren, waardoor mensen ook bezig zijn met deskundigheidsbevordering en interview. Het effect hiervan is dat het team beter voorbereid is op hun werk en zij beter hierin worden begeleid. Dit zorgt vaak ook voor efficiënter werken. Daarnaast betreft het soms ook zwaar en emotioneel werk, waarbij trainingen en workshops steun bieden om hier beter mee om te kunnen gaan.

Ook wordt er door de organisaties aandacht besteed aan het verbeteren van het vrijwilligersbeleid. Denk hierbij aan implementatie, ontwikkeling, het omlijnen, duidelijke contracten en regelgeving. Een organisatie geeft ook aan hiervoor een HR-expert te hebben betrokken bij de organisatie.

Ondersteuning en ontwikkeling wordt gezien als belangrijk. Een respondent spreekt over het investeren in de “nieuwe generatie” die de toekomst van de organisatie moet waarborgen. Voor medewerkers moet het werk “interessant en uitdagend” blijven, en voor vrijwilligers is het vaak belangrijk om “gezien te worden” binnen de organisatie. De financiering helpt de organisatie op dit punt stappen te maken, aangezien zij nu geld durven uit te geven aan het investeren in vrijwilligers en personeel. Daar was voorheen bij meerdere organisaties geen budget voor beschikbaar. Alhoewel grote stappen worden gemaakt, geeft een van de organisaties wel aan dat er nog meer tijd nodig is om tot gewenste verbeteringen te komen.

Geen effect op personeels- en vrijwilligersontwikkeling

Meerdere organisaties geven ook aan dat ze de financiering niet hebben ingezet op deze organisatiecapaciteit. Zo geeft een organisatie aan dat ze er wel mee bezig zijn, maar vooral “in house”. Een andere organisatie geeft aan dat ze hoogstens professioneler zijn gaan werken en functie-inhoud beter zijn gaan omschrijven bij het plaatsen van vacatures. Ten slotte geeft een organisatie aan hier wel plannen voor te hebben in de toekomst, maar momenteel nog geen gestructureerd programma te hebben.

5.4 Verbeteren kostenefficiëntie en financiële gezondheid

Positief effect op verbeteren kostenefficiëntie en financiële gezondheid

Meerdere organisaties noemden het woord “ruimte” toen wij hun vroegen naar de verbeteringen wat betreft de kostenefficiëntie en hun financiële gezondheid. Over het algemeen geeft de financiering de organisaties meer speling (zie 4. Financiële gezondheid). Deze ruimte geeft de mogelijkheid om na te denken over het structureel verbeteren van de financiële gezondheid.

Het flexibele karakter van de financiering zorgt ervoor dat organisaties opnieuw gaan nadenken over de prioriteiten. Eén organisatie geeft aan als doel te hebben om hun kostenefficiëntie te verbeteren door minder afhankelijk te worden van overheidssubsidies. Andere organisaties willen efficiënter en professioneler worden dankzij het inzetten van automatiseringen of een nieuw boekhoudprogramma. Ook het kunnen aannemen van vaste medewerkers helpt de organisaties bij het verbeteren van hun kostenefficiëntie en financiële gezondheid.

Geen effect op verbeteren kostenefficiëntie en financiële gezondheid

Toch zijn de ontwikkelingen binnen de kostenefficiënte en financiële gezondheid niet altijd een gevolg van de exploitatiefinanciering. Zo geeft een organisatie aan dat zij vooraf aan het ontvangen van deze financiering al een verbeteringsslag hebben gemaakt wat betreft hun kostenefficiëntie. Daarnaast geeft een organisatie aan al veel contacten te hebben die goedkoop materiaal kunnen aanbieden, wat hen helpt om efficiënt om te gaan met hun geld. Organisaties zijn altijd bezig met het herzien en verbeteren van de financiële gezondheid, en er zijn allerlei factoren die organisaties nopen om kritisch te kijken naar de begroting, bijvoorbeeld als salarissen stijgen door een nieuwe cao.

5.5: Wendbaarheid sturing organisatie

Positief effect op wendbaarheid sturing organisatie

Respondenten zien de ruimte die exploitatiefinanciering biedt als oorzaak van de wendbaarheid binnen hun organisatie. Het geeft de organisaties “net wat meer body”, bijvoorbeeld doordat zij nu meer personeel kunnen aannemen. Ook het toekomstbestendig maken van hun organisatie en het inspelen op nieuwe ontwikkelingen zien ze als investeringen in hun wendbaarheid.

Geen effect op wendbaarheid sturing organisatie

Meerdere organisaties zien zichzelf al als wendbaar. Zo heeft de wendbaarheid volgens een organisatie niet zo zeer te maken met de financiering, maar meer met de cultuur van een organisatie. Een andere organisatie vindt zichzelf wendbaar omdat zij hun projecten alleen aanbieden op basis van de vraag, wat hun volgens zichzelf inherent wendbaar maakt. Ten slotte weten niet alle organisaties een directe lijn te trekken naar de financiering van het Oranje Fonds wat betreft veranderingen in de wendbaarheid van hun organisatie.

6. Overige bevindingen

6.1 Autonomie

De algemene ervaring van de organisaties is dat de financiering door het Oranje Fonds een positieve invloed heeft op hun autonomie. Organisaties ervaren een grote mate van ruimte en vertrouwen om de toegekende bijdrage naar eigen inzicht te besteden. Deze benadering resulteert in een gevoel van vrijheid, waarbij het Oranje Fonds geen inhoudelijke inmenging pleegt of een specifieke strategische richting opdringt. De organisaties voelen zich daardoor vrij om hun eigen identiteit en koers te behouden, waarbij zij expliciet aangeven dat het Fonds “niet op hun stoel gaat zitten.” Sterker nog, organisaties voelen dat het Fonds juist die vasthoudendheid aan de eigen kernwaarden waardeert. Organisaties zijn hun strategie niet gaan aanpassen door de financiering, zien de steun niet als iets met restricties en ervaren de mogelijkheid om beargumenteerd af te wijken van een begroting.

Hoewel de autonomie breed wordt ervaren, bestaan er enkele nuancepunten en indirecte effecten. Organisaties zijn zich door deze vorm van vrijheid en vertrouwen juist nog bewuster geworden van hun eigen waarden. Daarnaast verschuift de focus van de financier naar de organisatie en haar eigen missie: het Oranje Fonds lijkt niet per se bezig te zijn met hoe het geld in detail wordt besteed, maar meer met wat de organisatie in zijn geheel wil bereiken. Desondanks is er het besef dat er altijd een vorm van toezicht is: de organisaties erkennen dat het Fonds zicht moet blijven houden en zal willen weten of de besteding iets heeft opgeleverd. Het Oranje Fonds blijft de financierende partij: “wij geven, wij bepalen,” zo beschrijft een respondent deze inherente machtsverhouding. Dit duidt op een onherroepelijke spanning tussen het vertrouwen in de uitvoerende organisatie en de (gepercipieerde) noodzaak tot verantwoording.

Sommige respondenten geven aan dat de initiële vrijheid van handelen volgens het ingediende plan plaatsvond. Toch durven organisaties daar ook van af te wijken. In enkele gevallen kregen organisaties te maken met grote veranderingen, zoals een IT-hack, een gedwongen verhuizing of stijgende salariskosten. “In de opmaat van het derde jaar hebben we flink wat geschoven,” geeft een respondent aan. “Daar wordt uiteraard naar gekeken, maar ook heel veel vrijheid gegeven om dat gewoon te gaan doen.”

Medewerkers Oranje Fonds

Respondenten bij het Oranje Fonds merken op dat sommige organisaties voorheen hun plannen en projecten aanpassen afhankelijk van waar er geld te vinden was. Dit maakte het voor organisaties moeilijk om aan de behoeften van hun doelgroep te voldoen, en werden ze eerder deels door geld gedreven. Ze hopen dat de exploitatiefinanciering hier verandering in heeft gebracht.

Met betrekking tot de pilot, geven de medewerkers aan dat ze de organisaties niet te veel willen controleren. Het is juist de bedoeling dat zij de ruimte hebben om zelf te bepalen hoe ze het geld willen besteden. Toch voelt dit niet voor alle medewerkers zo. Zo geeft een medewerker aan het jammer te vinden dat er een doel, aanpak en resultaat is gekoppeld aan de pilot. Volgens diegene spreekt dit het idee van vrij besteedbaar geld tegen: “Exploitatiefinanciering is niet het opleggen van kaders.”

Alle medewerkers geven aan dat er geen beperkingen opgelegd zijn wat betreft de besteding van het ontvangen geld. Ook zijn de organisaties vrij af te wijken van hun begrotingen, mits ze hier een verklaring voor kunnen afleggen. Medewerkers geven aan niet boven op de besteding te zitten en de organisaties vertrouwen te geven in hun bestedingen.

6.2 Communicatie en verantwoording

Organisaties ervaren de communicatie met en de verantwoording richting het Oranje Fonds overwegend als helder en professioneel, maar ook als enigszins tegenstrijdig. Hoewel zij de vrijheid van het vrij besteedbare budget waarderen, brengt de verantwoording in de praktijk toch administratieve druk en detailwerk met zich mee. Zoals één organisatie het verwoordde: “Het is ongeoormd, maar dan moet er toch ineens een heel plan komen, en dan moet je evalueren en dat bespreken.” Tegelijkertijd vinden de meeste organisaties de rapportage goed te doen en in verhouding met de financiering. Er is waardering voor de manier waarop het Fonds omgaat met afwijkingen en resultaten: organisaties voelen ruimte om hun koers bij te stellen, zolang dit goed wordt toegelicht. Zo gaf een organisatie aan: “Ze maken het ook duidelijk als ze het ergens niet mee eens zijn,” maar worden zij niet direct afgerekend wanneer doelen niet volledig worden gehaald. “Je mag falen,” zegt een respondent. Het Oranje Fonds wordt daarbij gezien als meedenkend, al “staat het soms ook op zijn strepen” en wordt het als formeel en precies ervaren, bijvoorbeeld wanneer administratieve details niet kloppen.

De communicatie wordt wisselend beleefd. Sommige organisaties ervaren deze als “snel, makkelijk en prettig,” terwijl anderen juist behoefte hebben aan meer duidelijkheid over verwachtingen, formuleren en bijvoorbeeld uitbetalingsmomenten. Het contact verloopt vaak via e-mail en is meestal beperkt tot rapportagemomenten, wat voor sommigen voldoende is - “geen nieuws is goed nieuws” -, maar anderen missen een warmere, meer persoonlijke relatie, vaker telefonisch contact, of vaker fysiek bezoek op locatie. Er zijn ook positieve uitzonderingen waarbij het fonds actief meedenkt en belt over projecten. Over het geheel genomen worden de processen soms als tijdrovend en bureaucratisch ervaren, wat in enkele gevallen stress oplevert, zeker rond jaarstukken. Desondanks overheerst het beeld van een betrouwbare en betrokken financier die vertrouwen uitstraalt, al is er volgens organisaties ruimte voor meer eenvoud, duidelijkheid en persoonlijk contact in zowel communicatie als verantwoording.

6.3 Relatie en vertrouwen

Organisaties ervaren de relatie met het Oranje Fonds overwegend als steunend, betrokken en gebaseerd op vertrouwen, waarbij de exploitatiefinanciering wordt gezien als een belangrijk signaal van waardering en geloof in hun professionaliteit. Veel organisaties voelen zich erkend als partner, zeker wanneer er al langer een samenwerking bestaat, wat rust en ruimte geeft om zich op hun inhoudelijke doelen te richten. Zoals één organisatie aangaf: het feit dat er “niet voortdurend gecontroleerd wordt” voelt juist als vertrouwen. Waar persoonlijk contact plaatsvindt, wordt dit als zeer positief ervaren, “betrokken en oprecht geïnteresseerd”, en draagt dit bij aan openheid en een sterkere samenwerking. Tegelijkertijd geldt dat wanneer dit contact ontbreekt en communicatie vooral via e-mail verloopt, de relatie eerder als zakelijk of afstandelijk wordt ervaren en er minder ruimte voelt om onzekerheden te bespreken.

Organisaties beschrijven het fonds als meedenkend en constructief, met ruimte om te leren en zelfs fouten te maken zonder directe consequenties. In die zin zien zij het Oranje Fonds niet alleen als financier, maar als een partner die ook meedenkt over ontwikkeling en toekomstplannen. Wel zijn organisaties zich bewust van de onderliggende afhankelijkheidsrelatie: “zij hebben het geld, wij hebben het nodig,” wat het contact soms spannend maakt of drempels opwerpt om zelf initiatief te nemen. Deze spanning maakt dat de relatie enerzijds als open en respectvol wordt ervaren, maar anderzijds nooit volledig gelijkwaardig voelt. Toch overheerst het beeld van een professionele en betrouwbare samenwerking, waarin vertrouwen, persoonlijke benadering en wederzijds respect centraal staan, met als aandachtspunt dat meer persoonlijk contact en laagdrempeligheid de relatie verder zouden kunnen versterken.

6.4 Nadelen financiering

Veel organisaties kunnen geen directe nadelen van de exploitatiefinanciering benoemen. Toch worden enkele aandachtspunten en mogelijke risico's gesignaleerd. Zo kan het aflopende karakter van de financiering onzekerheid geven; organisaties weten dat het geld op een gegeven moment stopt, wat alertheid en goede planning vereist.

Financiers hebben soms het idee dat er een risico ontstaat waarbij organisaties dankzij exploitatiefinanciering te comfortabel worden of roekeloos met middelen omgaan, bijvoorbeeld door meer in overhead te investeren dan realistisch noodzakelijk is of strategisch een minder scherpe focus te hebben. Organisaties in deze groep lijken daar geen last van te hebben: ze zijn gewend scherp te moeten zijn op elke uitgave. Vier respondenten benadrukken dat het belangrijk is om vooraf duidelijk te hebben wat ze met het geld willen doen. Een risico die door twee van deze organisaties wordt genoemd is dat organisaties het geld mogelijk comfortabel vinden en als gevolg achterover gaan leunen. Een van deze organisaties geeft bijvoorbeeld aan dat ze zich wel kunnen voorstellen dat wanneer een organisatie niet scherp heeft waar ze strategisch naartoe gaan, het geld kan “verbranden” in wat ze doen.

Andere risico's hebben te maken met de operationele inrichting van de organisatie. Zo geeft een respondent aan dat ze zich kunnen voorstellen dat het voor organisaties met veel vrij besteedbare bijdragen in hun jaarrekening het lastiger is om richting te geven aan de bijdrage. Een andere respondent verwacht zelfs dat in vroege fasen vrij besteedbaar geld kan leiden tot inefficiënt gebruik, bijvoorbeeld doordat geld wordt besteed aan activiteiten die niet strategisch bijdragen. Hierom benadrukt deze respondent dat organisaties er wel klaar voor moeten zijn, mede door duidelijke kaders te hebben en strak op de uitgaven te zitten. Sommige respondenten gaven aan dat ook het tempo van de financiering een uitdaging vormt: de looptijd van de toekenning is relatief kort, waardoor organisaties snel moeten schakelen van het ontvangen van substantiële middelen naar het zoeken naar vervangende financiering zodra deze wegvalt. Een respondent zei hierover: “Het feit dat het in dit geval eind dit jaar afloopt is echt een nadeel omdat het een hoop onzekerheid met zich meebrengt.”

Daarnaast beperkt de financiering de mogelijkheid om reserves op te bouwen, waardoor tegenvallers moeilijker kunnen worden opgevangen. Juist financiële reserves kunnen organisaties helpen om duurzaam te opereren op de langere termijn, en onverwachte tegenvallers of veranderingen in de context (zoals Covid-19) op te vangen.

Medewerkers Oranje Fonds

Respondenten bij het Oranje Fonds noemen verschillende (mogelijke) nadelen die zij zien in het verstrekken van exploitatiefinanciering. Zo zouden organisaties het kunnen zien als makkelijk, comfortabel geld, wat ervoor zou kunnen zorgen dat organisaties achterover gaan leunen of lui worden. Dit hebben de medewerkers echter (nog) niet waargenomen.

6.5 Leerpunten voor het Oranje Fonds

Organisaties zien verschillende aandachtspunten en mogelijkheden voor verbetering bij het Oranje Fonds. Een belangrijk thema is het bevorderen van kennisuitwisseling tussen organisaties die deelnemen aan de exploitatiefinanciering. Dit kan bijvoorbeeld door bijeenkomsten of online sessies waarin ervaringen, aanpakken en *best practices* worden gedeeld. Ook wordt het als waardevol ervaren wanneer het Fonds projecten daadwerkelijk bezoekt, zodat medewerkers een beter beeld krijgen van de praktijk en de impact van de financiering.

Daarnaast wijzen organisaties op verbeterpunten rondom de verantwoordingsformulieren en het communicatieproces. Formulieren zijn soms te veel afgestemd op projectfinanciering en sluiten niet altijd goed aan bij de aard van de exploitatiefinanciering. Ook de communicatie over continuering van financiering, voorwaarden en doelstellingen kan duidelijker en consistentere.

Verder wordt geadviseerd om nauwer samen te werken met andere fondsen en rekening te houden met de totale financieringsmix van een organisatie. Het is belangrijk dat het Oranje Fonds begrijpt hoe hun bijdrage zich verhoudt tot andere financieringsstromen, en dat dit meegenomen wordt bij afspraken en communicatie met organisaties.

Tot slot wordt een meer directe en persoonlijke benadering, bijvoorbeeld sneller telefonisch contact, als wenselijk ervaren. Organisaties waarderen het wanneer het Fonds constructief meedenkt, advies geeft en ondersteuning biedt buiten de financiële middelen, zodat organisaties optimaal kunnen profiteren van de samenwerking.

Conclusie: Beantwoording onderzoeksvragen

Dit onderzoek werd geleid door vijf onderzoeksvragen, die we hier kort beantwoorden.

1.1 Wat zijn de effecten op de organisatie wat betreft vertrouwen en autonomie?

De exploitatiefinanciering heeft een positieve invloed op de ervaren autonomie. Organisaties ervaren een grote mate van ruimte en vertrouwen om de toegekende gelden naar eigen inzicht te besteden, en daarbij hun eigen identiteit en koers te behouden. Organisaties ervaren de relatie met het Oranje Fonds overwegend als steunend, betrokken en gebaseerd op vertrouwen. De exploitatiefinanciering verandert niet veel aan het contact en het vertrouwen, maar wordt wel gezien als een signaal van vertrouwen in het professionele oordeel, de koers en de kernwaarden van de organisatie. Organisaties voelen zich vrij om strategische keuzes te maken die passen bij hun eigen ontwikkeling, ook wanneer deze afwijken van het oorspronkelijke plan of de begroting.

1.2 Wat zijn de effecten op de organisatie wat betreft aspecten van organisatieversterking?

Een overkoepelende bevinding is dat de exploitatiefinanciering rust en ruimte geeft. Organisaties hoeven niet meer alle eindjes aan elkaar te knopen, wat kopzorgen weghaalt. In plaats daarvan kunnen ze meer bezig zijn met het uitvoeren van taken die goed zijn voor de kwaliteit van hun organisatie.

Exploitatiefinanciering stelt organisaties in staat om hun **beoogde toegevoegde waarde** bewuster en consistentier vorm te geven. Organisaties investeren in het aanscherpen van hun impactstrategie, propositie en inzicht in hun doelgroep. Vaak gaat een deel van de financiering direct naar projecten, en soms wordt de doelgroep daarbij verbreed, bijvoorbeeld door nieuwe groepen te bedienen. De tijd om te kijken naar cijfers of persoonlijke verhalen geeft ruimte voor bewuste, strategische keuzes. Hiermee verbetert ook de propositie richting stakeholders, wat nieuwe samenwerkingen mogelijk maakt. Toch gelden deze positieve effecten niet voor alle organisaties: er zijn ook organisaties die aangeven de doelgroep al goed in beeld te hebben en de strategie niet te veranderen.

De financiering versterkt de **positie van organisaties in het (lokale) veld** vooral door professionalisering en zichtbaarheid. Organisaties beschikken al over een sterk onderscheidend vermogen, maar kunnen gerichter investeren in samenwerking en communicatie. Hier is meer tijd en ruimte voor, en de bijdrage van het Oranje Fonds fungeert als legitimatie en vertrouwenssignaal richting gemeenten, andere fondsen en maatschappelijke partners.

Een belangrijk deel van de middelen wordt ingezet voor het verbeteren van de interne **kwaliteit**. Organisaties investeren in zaken als certificering en HR-processen, maar ook aan het uitbreiden of diversifiëren van het team, wat ten goede komt aan de sfeer en de arbeidsomstandigheden van medewerkers. Vaak krijgt het management meer ruimte voor strategisch werk.

Exploitatiefinanciering draagt direct bij aan **financiële gezondheid en bedrijfsvoering**. Organisaties ervaren rust doordat vaste kosten, overhead en personele inzet kunnen worden gedekt. Dit geeft een “mooie basis”, waardoor ruimte ontstaat om strategischer te werken, langetermijnplannen te maken en bewustere keuzes te maken in de fondsenwervingsstrategie. De exploitatiefinanciering geeft de mogelijkheid om (externe) fondsenwervers in te schakelen en fungeert als signaal naar andere financiers. Er zijn

flinke verschillen tussen organisaties in het effect op fondsenwerving. Voor sommige organisaties is het bedrag te laag om het verschil te maken, waardoor zij geen effect ervaren op hun financieringsmix of fondsenwerving. Andere organisaties kunnen pas recent serieus werk maken van een fondsenwervingsstrategie, waardoor een effect alleen op de langere termijn zichtbaar zou zijn. Wel kunnen veel organisaties een slag maken met digitalisering en ondersteuning, van het inhuren van accountants tot een Micro-soft-inlog voor alle medewerkers.

Ten slotte versterkt exploitatiefinanciering de **verbetercycli** van veel organisaties. De extra ruimte maakt het mogelijk om structureel te investeren in evaluatie, leren en bijsturing. Organisaties maken meer gebruik van data en reflectiemomenten, en betrekken medewerkers, vrijwilligers en soms ook doelgroepen actief bij leren en verbeteren. Hierdoor worden organisaties wendbaarder en beter in staat om in te spelen op veranderende omstandigheden. Ook hier zien we verschillen tussen organisaties, waarbij meerdere organisaties aangeven de verbetercycli al goed te hebben ingericht en de exploitatiefinanciering hier niet voor te gebruiken.

1.3 Wat zijn de effecten op de organisatie van onze bijdrage wat betreft impact op de doelgroep?

Een enkele organisatie zegt de exploitatiefinanciering bijna geheel aan de projecten te hebben besteed, waarmee het direct bijdraagt aan de doelstellingen. Voor de meeste geldt echter dat het indirect werkt. Organisaties geven aan dat zij dankzij de versterkte organisatie beter in staat zijn om hun doelen te realiseren en hun maatschappelijke impact te bestendigen of te vergroten. De rust en ruimte in de begroting en de organisatie zorgt voor meer aandacht voor waar het uiteindelijk om gaat: de doelgroep helpen. Ook dragen veel aspecten van organisatieversterking (zie vraag 1.2) bij aan de uiteindelijke impact. Voor sommige is dat duidelijker dan andere: een softwarelicentie of keurmerk geeft bijvoorbeeld meer professionaliteit en legitimiteit maar doet niet direct iets voor de doelgroep, terwijl vrijwilligerstrainingen of nieuwe partnerschappen waarschijnlijk wel direct ten goede komen aan de doelstellingen.

2 In hoeverre of in welke mate zijn die effecten anders dan we met projectfinanciering kunnen werkstelligen?

De gevonden effecten verschillen wezenlijk van wat doorgaans met projectfinanciering kan worden bereikt. Projectfinanciering is veelal kortlopend, geoormerkt en gericht op afgebakende activiteiten of output. Dit stimuleert uitvoering, maar biedt weinig ruimte voor structurele versterking, langetermijnontwikkeling of het dekken van indirecte kosten.

Meerjarige exploitatiefinanciering daarentegen biedt flexibiliteit, continuïteit en strategische ruimte. Meerdere organisaties geven aan dat ze nu niet meer bezig te hoeven zijn met het constant “bedenken van allerlei projecten om te zorgen dat de financiering rondkomt.” De exploitatiefinanciering dekt een deel van de begroting die moeilijk bij projecten onder te brengen is. Enkele voorbeelden illustreren het unieke karakter van deze financieringsvorm:

- Een organisatie geeft aan dat de doelgroep wordt gekenmerkt door multiproblematiek. Bij projectfinanciering moeten ze mensen uit de doelgroep meteen indelen bij een bepaald programma, maar bij exploitatiefinanciering “heb je meer tijd om het kopje koffie te bieden en die gesprekken te voeren zonder dat het aan een project of doel vastzit.”
- Leidinggevende functies zijn vaak lastig te financieren vanuit projectmatige financiering. Exploitatiefinanciering maakt het mogelijk om managementteams uit te breiden, taken te delegeren of

externe ondersteuning in te huren, wat de professionaliteit en continuïteit van de organisaties versterkt.

- Lobby of het ontwikkelen van een communicatieplan zijn vaak moeilijk te financieren vanuit projectmatige financiering, waardoor de exploitatiefinanciering als essentieel wordt ervaren.

3 Leidt exploitatiefinanciering tot een andere verhouding tussen aanvrager en Oranje Fonds, en zo ja hoe en wat betekent dit?

Hoewel de autonomie breed wordt gewaardeerd, is er ook sprake van een inherente spanning. De financier-relatie blijft asymmetrisch: het Oranje Fonds blijft de partij die middelen verstrekt en toezicht houdt. Organisaties zijn zich hiervan bewust en erkennen dat verantwoording noodzakelijk is. Deze spanning wordt echter overwegend als constructief ervaren, omdat zij gepaard gaat met ruimte om te leren, te experimenteren en – binnen redelijke grenzen – te falen zonder directe sancties. De mate waarin persoonlijk contact plaatsvindt, blijkt daarbij cruciaal: waar meer direct en persoonlijk contact is, voelen organisaties zich gesteund en gehoord; waar contact vooral formeel en schriftelijk is, wordt de relatie eerder als zakelijk en afstandelijk beleefd. In het algemeen lijkt de verhouding tussen Fonds en organisatie niet wezenlijk te veranderen door de exploitatiefinanciering, maar daarvoor is de periode van deze pilot misschien ook te kort. Meer persoonlijk contact en laagdrempeligheid zouden de relatie verder kunnen versterken.

Literatuurlijst

- Adams, K. (2026). Challenges, Choices and Common Applications: Funders' Exercise of Power and Its Consequences for Nonprofits' Administrative Burden. *Journal of Philanthropy*, 31(2), e70064. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70064>
- Ashoka. (2020). *Embracing complexity: Towards a shared understanding of funding systems change*. Ashoka Deutschland gGmbH and McKinsey & Company, Inc.
- Ayer, S., & Anderson, P. (2022). *Trust & Impact: Funders' Perspectives on Unrestricted Funding in Canada*. Imagine Canada.
- Bell, L., Teleki, S., & Vazquez, J. (2025). When Shift Happens: Navigating Toward a Framework for Responsible Philanthropic Exits. *The Foundation Review*, 17(3). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1772>
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Buteau, E., Smith Arrillaga, E., & Im, C. (2023). *Emerging Impacts: The Effects of MacKenzie Scott's Large, Unrestricted Gifts. Results from Year Two of a Three-Year Study*. The Center for Effective Philanthropy.
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Cortis, N., & Lee, I. (2019). Assessing the financial reserves of social service charities involved in public service delivery. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 738–758.
- De Wit, A., Wiepking, P., Crins-Wubbels, E., Watson, W., & Maas, A. (2026). Measuring nonprofit capacities in the context of unrestricted funding: A case study on nonprofits supporting homeless people in the Netherlands. *Journal of Philanthropy and Marketing*. <https://doi.org/10.1002/nvsm.70061>
- DeBow, P., Yeh, M., & Daar Carvajal, M. (2026). *Keeping Score on Sustainable Grantmaking*. Stanford Social Innovation Review. <https://ssir.org/articles/entry/sustainable-grantmaking-benchmark>
- Di Mento, M. (2019, September 4). 5 CEOs of Big Foundations Pledge to Do More to Help Charities Pay Overhead. *The Chronicle of Philanthropy*. <https://www.philanthropy.com/article/5-CEOs-of-Big-Foundations/247063>
- Elbers, W., & Arts, B. (2011). Keeping body and soul together: Southern NGOs' strategic responses to donor constraints. *International Review of Administrative Sciences*, 77(4), 713–732. <https://doi.org/10.1177/0020852311419388>
- Haushofer, J., & Fehr, E. (2014). On the psychology of poverty. *Science*, 344(6186), 862–867. <https://doi.org/10.1126/science.1232491>
- Hung, C., & Berrett, J. (2021). Service Delivery Under Pressure: The Effect of Donor-Imposed Financial Restrictions. *Public Performance & Management Review*, 44(3), 580–601. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1916546>

- Hung, C., & Hager, M. A. (2019). The Impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A Meta-analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 5–27.
- Hunnik, O., de Wit, A., & Wiepking, P. (2021). (In)equality Through Unrestricted Grantmaking: Examining Trust and Power in the Collaboration between the Dutch Charity Lotteries and Their Grantees. *The Foundation Review*, 13(2), 38–51.
- National Council of Nonprofits. (n.d.). *Operating Reserves for Nonprofits*. Retrieved June 23, 2026, from <https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/administration-and-financial-management/operating-reserves-nonprofits>
- Patel, M., & Sanghavi, D. (2025). *The new pool: Rethinking pooled funding to accelerate greater impact*. <https://www.alliancemagazine.org/feature/the-new-pool/>
- Philea (Philanthropy Europe Association). (2024). *Unrestricted funding: A practical guide for funders*. <https://insights.philea.eu/unrestricted-funding-a-practical-guide-for-funders/>
- Shon, J., Hamidullah, M. F., & McDougle, L. M. (2019). Revenue Structure and Spending Behavior in Nonprofit Organizations. *The American Review of Public Administration*, 49(6), 662–674.
- Smith Arrillaga, E., Buteau, E., Im, C., & Grundhoefer, S. (2025). *Breaking the Mold: The Transformative Effect of MacKenzie Scott's Big Gifts—The Final Report in a Three-Year Study*. Center for Effective Philanthropy.
- Wiepking, P., & De Wit, A. (2024). Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model. *Nonprofit Management & Leadership*, 34(4), 801–824. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.21592>

Bijlage: Methoden

Er namen twaalf organisaties deel aan de pilot exploitatiefinanciering. Bij elke organisatie in de pilot hebben we twee semi-gestructureerde interviews gehouden. Hierbij interviewden we zoveel mogelijk directeuren of vergelijkbare respondenten op managementniveau, waar het kan aangevuld met andere medewerkers uit de organisatie, bijvoorbeeld projectmedewerkers of financiële medewerkers. Meestal was er 1 respondent aanwezig, soms 2. De interviewers waren meestal met 2, soms met 1.

We hebben de interviews gehouden in twee rondes. De eerste ronde vond plaats in maart en april 2025, en was zoveel mogelijk ter plekke bij de organisaties. Uiteindelijk hebben we 3 interviews online gedaan en 9 op locatie. De tweede ronde vond plaats in januari en februari 2026, en was volledig online. Met deze twee meetmomenten konden we mogelijke veranderingen bekijken die tijdens de pilot plaatsvinden.

Daarnaast hebben we vijf interviews gehouden met zes medewerkers van het Oranje Fonds. Dit bood de mogelijkheid om de relatie tussen het Fonds en de organisaties van beide kanten te onderzoeken. Deze interviews vonden plaats op locatie bij het Oranje Fonds, op één online interview na.

De interviews verliepen aan de hand van een topic list met vragen die niet strikt aangehouden hoeven te worden maar wel een leidraad geven om alle onderwerpen aan bod te laten komen. Dit zorgde ervoor dat we alle elementen uit de capaciteitenmatrix bespraken.

Naast de interviews analyseerden we teksten uit de adviesformulieren (SalesForce) en de antwoorden uit de quickscans Verduurzaming die eerder door het Oranje Fonds zijn afgenomen.

Zowel de transcripten van de interviews als de documenten uit SalesForce en de quickscan hebben we getranscribeerd, waarbij een eerste transcript werd aangeleverd door Amberscript, Zoom of Microsoft Office. We hebben de teksten geanalyseerd in de analysesoftware ATLAS.ti. De teksten zijn thematisch gecodeerd, waarbij we begonnen met a priori thema's die voortkwamen uit ons eerdere model (Wiepking & De Wit, 2024) en de capaciteitenmatrix van het Oranje Fonds. Hierbij boden we ruimte voor nieuwe thema's of andere classificaties, volgens de principes van template analysis (Brooks et al., 2015). We hebben dezelfde codes en thema's toegepast op de verschillende databronnen.

Ter achtergrond bekeken we de jaarcijfers van de organisaties. Dit bood verdieping en gaf input voor de interviews.