

Samen winnen of verliezen

Een onderzoek naar de verwachtingen en machtsverhoudingen binnen de samenwerkingsrelatie van goededoelenorganisaties en de Goede Doelen Loterijen in Nederland

Naam:	Olivier Hunnik
Studentnummer:	2652619
Emailadres:	o.hunnik@student.vu.nl
Inleverdatum:	26 juni 2020
Begeleider:	Arjen de Wit
Tweede beoordelaar:	René Bekkers
Aantal woorden:	18468

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek *“Samen winnen of verliezen: Een onderzoek naar de verwachtingen en machtsverhoudingen binnen de samenwerkingsrelatie van goededoelenorganisaties en de Goede Doelen Loterijen in Nederland”*. Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de Vrije Universiteit Amsterdam binnen de master Sociologie. Via deze weg wil ik alle mensen bedanken die mij hebben geholpen bij het schrijven van mijn afstudeeronderzoek.

Allereerst wil ik Pamala Wiepking bedanken voor de kans om mee te werken aan haar onderzoek *“De maatschappelijke betekenis van de Goede Doelen Loterijen in Nederland”*. Haar enthousiasme en professionaliteit hebben ervoor gezorgd dat ik gedreven was om op elk mogelijke manier bij te dragen aan haar onderzoek. Ten tweede wil ik Arjen de Wit bedanken voor zijn actieve begeleiding tijdens mijn afstudeeronderzoek. Hij heeft mij het vertrouwen gegeven om dit onderzoek op mijn eigen manier uit te voeren, maar bleef kritisch, zodat ik niet afdwaalde en gemotiveerd bleef om een goed resultaat neer te zetten. Ten derde wil ik alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek: zowel de medewerkers van de goededoelenorganisaties als de relatiebeheerders van de Nationale Postcode Loterij, die allen open en eerlijk over hun ervaringen hebben gepraat.

Ten vierde wil ik mijn vrienden en studiegenoten bedanken voor de steun die ik van hen heb ontvangen. Daarbij wil ik in het bijzonder mijn vader, moeder, zus en tante bedanken voor de adviezen, tips, feedback en de mentale steun die ik van hen heb ontvangen.

Als laatste wil ik mijn vriendin bedanken. Haar geduld, haar luisterend oor en haar feedback hebben mij erg geholpen.

Olivier Hunnik

26 juni 2020

Samenvatting

De Goede Doelen Loterijen (GDL) in Nederland verstrekken ongeoormerkte, lange termijnfinancieringen aan goededoelenorganisaties. Zij hebben als visie dat sterke maatschappelijke organisaties de wereld kunnen veranderen, waardoor zij hun financiering “*vrij besteedbaar, voor lange termijn en op vertrouwen*” verstrekken (Goede Doelen Loterijen, 2019, p. 2-4). Een principe van samen winnen of verliezen: de GDL vertrouwen de goededoelenorganisaties met hun investering en nemen het risico dat een project kan mislukken op de koop toe. Binnen de wetenschappelijke literatuur is het onduidelijk hoe deze manier van samenwerking wordt ervaren. Volgens (onder andere) Altschuler en Tirona (2019) biedt deze manier van samenwerking alleen maar positieve perspectieven voor non-profitorganisaties. Maar Van Puyvelde, et al. (2012) benoemen juist dat de machtsverhouding tussen de organisaties ongelijk kan zijn, waardoor non-profitorganisaties zullen proberen te voldoen aan de verwachtingen van hun financier(s) (Gregory & Howard, 2009). Aangezien de GDL één van de weinigen in Nederland zijn die een ongeoormerkte, lange termijnfinanciering verstrekken, is het doel van dit onderzoek om de ervaring van medewerkers van goededoelenorganisaties met deze samenwerking in kaart te brengen. Daarbij is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: “*Hoe ervaren medewerkers van goededoelenorganisaties in Nederland, die ongeoormerkte, lange termijnfinanciering ontvangen, de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen?*”. De dataverzamelingstechniek van dit onderzoek bestaat uit semigestructureerde diepte-interviews. De onderzoekseenheden zijn twaalf medewerkers van goededoelenorganisaties en twee relatiebeheerders van de Nationale Postcode Loterij.

Antwoord op de onderzoeksvraag en aanbevelingen

De samenwerking tussen de GDL en goededoelenorganisaties is een betekenisvolle, integratieve samenwerking, die gebaseerd is op transparantie en vertrouwen (Austin, 2000; Bremekamp, et al., 2010). Wel is de samenwerking objectief ongelijkwaardig, aangezien de GDL het geld hebben waar de goededoelenorganisaties afhankelijk van zijn (Froelich, 1999; Van Puyvelde, et al., 2012). Echter, vanuit Foucaultiaans perspectief hebben zowel de GDL (het geld) als de goededoelenorganisaties (de kennis) macht in de samenwerking, waardoor zij van elkaar afhankelijk zijn (Wymer & Samu, 2003; Foucault, 1978; Rossi, 2004). De discoursen binnen de samenwerkingscontext versterken de wederzijdse afhankelijkheid (Barman, 2007; Wiepking, 2018), wat het belang van vertrouwen binnen de samenwerking benadrukt (Bosch & Bollwinkel, 2019; Ganesan & Hess, 1997). Het vertrouwen is daarom de belangrijkste reden waarom de medewerkers van goededoelenorganisaties de samenwerking met de GDL als positief ervaren. Samenwerken omvat veel meer dan alleen samen dingen doen: je moet elkaar ook vertrouwen. Het is “*samen winnen of verliezen*”.

Het eerste advies voor de GDL is om transparant te zijn over de eigen bedrijfsvoering, zodat onduidelijkheid en onzekerheid bij de medewerkers van goededoelenorganisaties worden voorkomen. Ten tweede zouden de GDL de doelstellingen die zij hebben bij hun ongeoormerkte, lange termijnfinanciering *of* meer moeten benadrukken binnen de samenwerking, zodat dit de bewustwording van deze doelstellingen vergroot, *of* juist loslaten, zodat goededoelenorganisaties nog autonomer kunnen handelen. Als laatste moeten de verschillende dimensies van de wederzijdse afhankelijkheid in kaart gebracht worden door beide organisaties, zodat zij de integratieve aard en het gezamenlijke belang van de samenwerking kunnen versterken (Austin, 2000, Bremekamp, et al., 2010; Wymer & Samu, 2003). Aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn: het uitvoeren van een uitgebreide discoursanalyse, om nog meer verwachtingen binnen de samenwerking in kaart te brengen; het onderzoeken van de andere effecten van de samenwerking; en het onderzoeken van het belang van een ongeoormerkte, lange termijnfinanciering in crisistijd.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
2 Theoretisch kader	3
2.1 Samenwerken: wat is dat?.....	3
2.2 De samenwerkingscontext	3
2.3 Macht en discourses	5
2.4 Verschillende vormen van macht	5
2.5 Doorbreken door vertrouwen	6
2.7 Kritische noten.....	7
2.8 Theoretische probleemstelling	8
3 Methodologie	9
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	9
3.2 Caseselectie en dataverzamelmethode	9
3.3 Verwachtingen en sensitizing concepts.....	10
3.4 Analyseproces.....	11
3.6 Datamanagement en kwaliteitscriteria	11
3.6.1 Validiteit.....	11
3.6.2 Betrouwbaarheid	12
3.6.3 Privacy.....	12
3.7 Reflectie op het onderzoeksproces	13
4 Resultaten.....	14
4.1 Samenwerking	14
4.1.1 Data.....	14
4.1.2 Literatuur en interpretatie.....	21
4.2 Verwachtingen.....	22
4.2.1 Data.....	22
4.2.2 Literatuur en interpretatie.....	26
4.3 Omgang met verwachtingen	28
4.3.1 Data.....	28
4.3.2 Literatuur en interpretatie.....	31
5 Conclusie.....	32
6 Aanbevelingen en discussie	34
Referenties	36
Bijlagen	39
Bijlage 1: Stakeholderbijlage	39
Bijlage 2: Profielen goededoelenorganisaties	41

Bijlage 3: Informatiebrief.....	42
Bijlage 4: Toestemmingsformulier	43
Bijlage 5: Topiclijst vertegenwoordigers goededoelenorganisaties.....	44
Bijlage 6: Topiclijst relatiebeheerders goededoelenloterijen	49
Bijlage 7: Topiclijst vervolginterview vertegenwoordiger goededoelenorganisatie.....	52
Bijlage 8: Codeerschema	54

1 | Inleiding

Sinds 1977 verstrekken de Goede Doelen Loterijen (2019) in Nederland – de VriendenLoterij (VL), Nationale Postcode Loterij (NPL) en BankGiro Loterij – ongeoormerkte, lange termijnfinancieringen aan goededoelenorganisaties. De Goede Doelen Loterijen (GDL) hebben als visie dat goededoelenorganisaties – naast hun inzet voor (inter)nationale kwesties rondom natuur, milieu en cultuur – de maatschappelijke binding en het actieve burgerschap in Nederland kunnen versterken. Zeker binnen de Nederlandse ‘*participatiesamenleving*’, die van zijn burgers vraagt verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving (Rijksoverheid, 2013), zijn sterke maatschappelijke organisaties nodig die dit streven kunnen ondersteunen. Echter, vanuit de wetenschappelijke literatuur rondom filantropie is het onduidelijk hoe non-profitorganisaties, die ongeoormerkte, lange termijnfinanciering ontvangen van financiers, deze manier van samenwerking ervaren. Volgens Altschuler en Tirona (2019), Eckhart-Queenan, Etzel en Silverman (2019) en Chikoto en Neely (2014) biedt deze manier van ‘vrije’ samenwerking alleen maar positieve gevolgen voor non-profitorganisaties, zoals een toename in flexibiliteit en investeringen in organisatiekosten. Maar Froelich (1999) en Van Puyvelde, Caers, Du Bois en Jegers (2012) benoemen dat de machtsverhouding tussen financiers en non-profitorganisaties ongelijkwaardig kan zijn, wat de bedrijfsvoering van non-profitorganisaties kan belemmeren. Gregory en Howard (2009) en Lecy en Searing (2015) beargumenteren dat non-profitorganisaties daarom proberen te voldoen aan de verwachtingen van hun financier(s), wat invloed kan hebben op de samenwerking. Aangezien de GDL in Nederland ongeoormerkte, lange termijnfinancieringen verstrekken aan goededoelenorganisaties, probeer ik bovenstaand vraagstuk te onderzoeken door middel van de volgende onderzoeksvraag: *“Hoe ervaren medewerkers van goededoelenorganisaties in Nederland, die ongeoormerkte, lange termijnfinanciering ontvangen, de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen?”*.

Daarbij zijn de volgende deelvragen opgesteld: *“Welke kenmerken kennen medewerkers van goededoelenorganisaties toe aan de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen?”*; *“Welke impliciete en expliciete verwachtingen binnen de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen bestaan er bij medewerkers van goededoelenorganisaties?”*; en *“Hoe gaan medewerkers van goededoelenorganisaties om met de impliciete en expliciete verwachtingen van de Goede Doelen Loterijen?”*.

Geen maatschappelijke impact

De afgelopen jaren is het vertrouwen in de Nederlandse filantropische sector gedaald (Wiepking, 2018). Een toename in verantwoordelijkheden van goededoelenorganisaties binnen de participatiesamenleving en verschillende ‘*mediaschandalen*’ (bijvoorbeeld over de hoge salarissen van directeuren), zorgden voor een toename in maatschappelijke zichtbaarheid van goededoelenorganisaties (Rijksoverheid, 2013; Schuyt, 2012; Wiepking & Bekkers, 2015). Er ontstond wantrouwen bij het publiek en er rezen vragen in de politiek over de bestedingen, de doelmatigheid en de impact van goededoelenorganisaties. De organisaties moeten sindsdien steeds meer aantonen (aan het publiek en financiers) dat zij effectief en legitiem te werk gaan. Dit sluit aan bij de ‘*non-profit starvation cycle*’: volgens Lecy en Searing (2015) ontstaat deze cyclus wanneer een non-profitorganisatie de overheadkosten (zoals salaris en infrastructuur) vermindert om haar effectiviteit en efficiëntie te bewijzen aan financiers. Hiermee wint een non-profitorganisatie de onderlinge concurrentiestrijd om financiers met andere non-profitorganisaties. Maar, zoals Gregory en Howard (2009) benoemen, worden de verwachtingen van financiers over de overheadkosten steeds minder realistisch, waardoor non-profitorganisaties nog meer moeten bezuinigen. Hierdoor kunnen non-profitorganisaties hun personeel en infrastructuur niet meer betalen, oftewel: ze kunnen hun beoogde maatschappelijke impact niet meer realiseren.

De GDL werken met hun ongeoormerkte, lange termijnfinanciering aan goededoelenorganisaties op een andere manier samen. Zij omschrijven hun financiering als *“vrij besteedbaar, voor lange termijn en op vertrouwen”* (Goede Doelen Loterijen, 2019, p. 2). Een toelichting op deze typering is als volgt: *“vrij besteedbaar”* staat voor het feit dat er geen restricties aan de uitgaven van het geld zitten; de goededoelenorganisaties mogen dit zelf bepalen. *“Lange termijn”* betekent dat het geld gedurende een lange periode gegeven wordt, zodat goededoelenorganisaties ook op het geld kunnen rekenen. Met *“vertrouwen”* bedoelen de GDL dat zij erop vertrouwen dat de goededoelenorganisaties het geld juist besteden zodat zij hun beoogde impact kunnen behalen (Goede Doelen Loterijen, 2019). Kortom, een principe van samen winnen of verliezen: wij vertrouwen jou met onze investering zodat iedereen ervan profiteert, en nemen het risico dat een project kan mislukken op de koop toe. Altschuler en Tirona (2019) beargumenteren dat een ongeoormerkte financiering de flexibiliteit van non-profitorganisaties vergroot, waardoor zij gemakkelijker met kansen en uitdagingen om kunnen gaan. Chikito en Neely (2014) en Eckhart-Queenan, et al. (2019) sluiten zich hierbij aan door te zeggen dat deze manier van financiering non-profitorganisaties sterker maakt, omdat het als oplossing kan dienen voor het chronische onder-financiering probleem: het zo laag mogelijk willen houden van de overheadkosten (Lecy & Searing, 2015).

Verwachtingen van de Goede Doelen Loterijen

Echter, het is onduidelijk hoe deze ‘vrije’ manier van samenwerken ervaren wordt door non-profitorganisaties. Het is ook de vraag of er toch verwachtingen bestaan binnen zo een samenwerking en hoe (on)realistisch deze zijn. Bosch en Bollwinkel (2019), Froelich (1999) en Van Puyvelde, et al. (2012) benoemen namelijk dat een samenwerkingsrelatie tussen een financier en een non-profitorganisatie onderhevig kan zijn aan een ongelijke machtsverhouding: de financier heeft het geld waar de non-profitorganisatie afhankelijk van kan zijn. Een ongelijke machtsverhouding kan ervoor zorgen dat de non-profitorganisatie niet adequaat kan reageren op de verwachtingen van de financier, wat – zoals eerder benoemd – onwenselijk kan zijn voor de bedrijfsvoering van de organisatie (Gregory & Howard, 2009; Lecy & Searing, 2015). Om te onderzoeken hoe de machtsverhoudingen binnen de samenwerkingsrelatie tussen een financier en een non-profitorganisatie ervaren worden, onderzoek ik de samenwerking tussen de GDL en de goededoelenorganisaties. De GDL hebben namelijk wel selectiecriteria voor goededoelenorganisaties waar ze mee samen willen werken, zoals het hebben van een breed maatschappelijk draagvlak, publieke waardering en nationaal bereik (Goede Doelen Loterijen, 2019). Ook hebben de GDL doelstellingen bij de financieringen die zij verstrekken aan goededoelenorganisaties. Zo hopen de GDL met hun financiële steun dat die – onder andere – *“slagkracht en lerend vermogen versterkt, lef en innovatie stimuleert en effectiviteit vergroot”* bij goededoelenorganisaties (Goede Doelen Loterijen, 2019, p. 2). Het is onduidelijk wat de verwachtingen en doelstellingen van de GDL voor invloed hebben op de goededoelenorganisaties en de onderlinge samenwerking. Daarnaast is het onduidelijk wat de gevolgen hiervan zijn, voor zowel de GDL als de goededoelenorganisaties.

Deze onduidelijkheden tonen het wetenschappelijke belang van dit onderzoek aan. Het onderzoeken van deze unieke samenwerking biedt kansen tot nieuwe inzichten over de machtsverhoudingen en verwachtingen binnen de samenwerkingsrelatie tussen een financier en een non-profitorganisatie. Door te vragen hoe medewerkers van goededoelenorganisaties de samenwerking kenmerken, te achterhalen welke verwachtingen er binnen de samenwerking bestaan en hoe de medewerkers met deze verwachtingen omgaan, probeer ik in kaart te brengen hoe de samenwerking ervaren wordt. Met de resultaten kan er gekeken worden of de goededoelenorganisaties en de GDL via hun partnerschap samen winnen of verliezen.

2 | Theoretisch kader

In het theoretisch kader verken ik wetenschappelijke literatuur die betrekking heeft op dit onderzoek.

2.1 | Samenwerken: wat is dat?

Het aangaan van een samenwerkingsrelatie is een complex proces (Bremekamp, Kaats, Opheij & Vermeulen, 2010). Dit komt voornamelijk door onzekerheid: de samenwerkingspartners vragen zich af of het opgeven van een deel van hun autonomie uiteindelijk meerwaarde oplevert. Aan de andere kant kan een samenwerking (wanneer deze succesvol is) ook leiden tot een gezamenlijke ambitie bij de samenwerkingspartners, waarbij de belangen van beide partijen voorop staan. Bremekamp, et al. (2010) benoemen daarom dat er vijf fasen zijn in een samenwerkingsproces, met als begin het verkennen van de situatie: waarom willen wij samenwerken? Door de gedeelde ambities en belangen in kaart te brengen en een gezamenlijke koers en richting te bepalen, ontstaat de vierde fase: het vormgeven van de oplossing. Oftewel: het concreet aan de slag gaan met de inhoud en vorm van de samenwerking. Uiteindelijk leiden deze fasen tot het uitvoeren en vernieuwen van de samenwerking, waarbij routines ontstaan die steeds worden vernieuwd, zodat de samenwerking optimaal uitgevoerd kan worden (Bremekamp, et al., 2010).

Naar mijn mening kan de samenwerking tussen de GDL en de goededoelenorganisaties benaderd worden als een samenwerking tussen een bedrijf en non-profitorganisaties. Wymer en Samu (2003) typeren dit als *'cross-sector alliances'*: een samenwerking tussen organisaties van verschillende sectoren. De auteurs definiëren verschillende typen samenwerking die van toepassing zijn op deze relatie. De samenwerking tussen de GDL en de goededoelenorganisaties is een *'corporate philanthropy'*, waarbij een bedrijf op een informele basis een monetaire donatie doet. Maar de samenwerking is meer dan die van een donor-ontvanger relatie. Zo kan de samenwerking ook getypeerd worden als een *'licensing agreement'*, waarbij een bedrijf de non-profitorganisatie betaalt om gebruik te kunnen maken van diens naam en logo voor de marketing en legitimiteit van het bedrijf. Hierdoor wordt het bedrijf geassocieerd met het 'goede' van de non-profitorganisatie (Wymer & Samu, 2003).

Wat voor type relatie is het dan? In zijn onderzoek concludeerde Austin (2000) dat de relatie tussen een bedrijf en een non-profitorganisatie op drie manieren getypeerd kan worden. Het betreft hier nadrukkelijk een samenwerkingscontinuüm: de samenwerking ontwikkelt zich gedurende een langere periode. De eerste fase is een filantropische samenwerking: er is weinig communicatie, een lage mate van bronnen binnen de relatie (bijvoorbeeld geld) en het belang van de samenwerkingsmissie is laag (Austin, 2000). Dit ontwikkelt zich via een tussenfase (transactioneel) naar de derde fase: integratief. Hierbij is de samenwerking een 'geheel': een hoge mate van communicatie, bronnen en wederzijds belang. Deze integratieve typering van samenwerken zou toegekend kunnen worden aan de samenwerking tussen de GDL en de goededoelenorganisaties. De GDL benoemen dat *"de relatie tussen de loterij en de goede doelen gebaseerd is op vertrouwen en partnerschap"* en zij *"daarom jaarlijks meerdere contactmomenten met elkaar hebben"* (2019, p. 4). Austin (2000) benoemt dat dit belangrijk is: alle voordelen van de samenwerking komen pas naar voren als de communicatie efficiënt, effectief en frequent plaatsvindt. Dit sluit ook aan bij de theorie van Bremekamp, et al. (2010), die benoemen dat oprechte interesse, transparantie, betrouwbaarheid en consistentie zorgen voor vertrouwen binnen een samenwerking, wat leidt tot een betekenisvolle interactie.

2.2 | De samenwerkingscontext

Om de samenwerking tussen de GDL en goededoelenorganisaties nader te onderzoeken, moet er eerst onderzocht worden in welke context de samenwerking plaatsvindt. Wiepking (2018) benoemt dat

meerdere factoren invloed hebben op filantropie in een land, zoals politieke en economische stabiliteit en demografische veranderingen. Daarnaast benoemt zij drie andere factoren die interessant zijn voor dit onderzoek: de aanwezigheid van een filantropische cultuur, de wetgeving rondom en regulering van filantropie in een land, en het vertrouwen van mensen in de filantropische sector (Wiepking, 2018).

In haar onderzoek concludeert Wiepking (2018) dat een filantropische cultuur in Nederland in beperkte mate aanwezig is. Het Nederlandse volk ziet overheidsinstanties namelijk als verantwoordelijk voor het oplossen van sociale en maatschappelijke problemen en zijn terughoudend in het praten over geld-gerelateerde onderwerpen. De tweede factor is de wetgeving rondom en regulering van filantropie in een land. In Nederland wordt de filantropische sector gereguleerd door middel van een combinatie van wetgeving en vrijwillige zelfregulering (Wiepking, 2018). De wetgeving richt zich op het reguleren van giften en nalatenschappen. De zelfregulering richt zich voornamelijk op het waarborgen van kwaliteit. Een voorbeeld van een organisatie die ontstaan is vanuit dit zelfreguleringsaspect, is het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF), dat toezicht houdt op non-profitorganisaties en controleert of zij *“daadwerkelijk bijdragen aan een betere wereld, zorgvuldig omgaan met elke euro, verantwoording afleggen en zich onafhankelijk laten controleren”* (CBF, z.j.). Als laatste is het vertrouwen van mensen in de filantropische sector van invloed op filantropie in een land (Wiepking, 2018). Zoals eerder benoemd is dit vertrouwen de afgelopen jaren gedaald: het percentage Nederlanders dat veel vertrouwen heeft in goededoelenorganisaties, is in de periode van 2006 tot 2016 gedaald van 42% naar 28% (De Wit & Bekkers, 2017). Door de toegenomen maatschappelijke zichtbaarheid – onder andere door mediaschandalen in de afgelopen jaren – zijn er vragen ontstaan over de bestedingen, de doelmatigheid en de impact van goededoelenorganisaties (Schuyt, 2012; Wiepking & Bekkers, 2015). Hoewel het vertrouwen in goededoelenorganisaties in 2018 wat is toegenomen, kan dit niet als een trendbreuk worden gezien; het geefgedrag van mensen is namelijk niet toegenomen (Bekkers & Van Teunenbroek, 2020).

De aanwezigheid van een filantropische cultuur, de wetgeving en regulering en de mate van vertrouwen in de sector – al deze factoren hebben invloed op de samenwerkingscontext, bijvoorbeeld op het geefpatroon van mensen. Echter, volgens Barman (2007) is het juist de dynamiek tussen non-profitorganisaties en het organisatorische veld, in plaats van individuele eigenschappen of de relatie tussen individuen en fondsenwerfers, die het geefpatroon van mensen verklaart. Het organisatorische veld van de filantropie bestaat onder meer uit overheidsinstanties, fondsenwerfers en ontvangers. De Nederlandse overheid met haar wetgeving en het CBF met haar kwaliteitskeurmerk zijn voorbeelden van instanties die kunnen bepalen welke wervingsstrategieën goededoelenorganisaties hanteren. Maar ook de GDL zijn, als fondsenwerfer, een speler binnen deze context. De selectiecriteria van de Goede Doelen Loterijen (2019) – bijvoorbeeld dat een goededoelenorganisatie een professionele organisatie is, een breed maatschappelijk draagvlak heeft en publieke waardering geniet – kunnen ervoor zorgen dat goededoelenorganisaties hun beleid aanpassen. Om publieke waardering te genereren zullen goededoelenorganisaties aan moeten tonen dat zij betrouwbaar zijn – juist die eigenschap die binnen de filantropische sector de afgelopen jaren gedaald is (Wiepking & Bekkers, 2015). Door hun overheadkosten zo laag mogelijk te houden en daarmee aan te tonen dat ze efficiënt en effectief werken, zouden goededoelenorganisaties dit vertrouwen kunnen krijgen (Lecy & Searing, 2015). Maar dit kan weer voor verwachtingen van mensen zorgen, wat hun geefpatroon kan beïnvloeden: bijvoorbeeld dat zij nog meer eisen dat elke euro zo efficiënt mogelijk ingezet wordt voor het goede doel. Ook de doestellingen van de Goede Doelen Loterijen (2019) – die onder andere lerend vermogen, innovatie en onafhankelijkheid willen stimuleren bij goededoelenorganisaties – zouden voor bepaalde normen,

waarden en verwachtingen kunnen zorgen binnen de samenwerkingscontext, waar goededoelenorganisaties rekening mee moeten houden.

2.3 | Macht en discourses

Het is onduidelijk welke rol de normen, waarden en verwachtingen vanuit de samenwerkingscontext spelen binnen de relatie tussen de GDL en de goededoelenorganisaties. Van Puyvelde, et al. (2012) en Froelich (1999) benoemen bijvoorbeeld dat non-profitorganisaties geneigd zijn om te handelen naar de verwachtingen van hun financiers, aangezien de relatie onderhevig kan zijn aan een ongelijke machtsverhouding. Dit argument is gebaseerd op de *'resource dependence theory'* en de *'principal-agent theory'*: financiers (de *'principals'*) hebben het geld waar non-profitorganisaties (de *'agent'*) afhankelijk van zijn (Froelich, 1999; Van Puyvelde, et al., 2012). Stellen financiers eisen of voorwaarden aan het geïnvesteerde geld, dan zullen non-profitorganisaties daaraan proberen te voldoen, zelfs wanneer dit in conflict is met de bedrijfsvoering van de organisatie. Dit sluit aan bij de eerder benoemde *'non-profit starvation cycle'*, die stelt dat non-profitorganisaties – door (onder andere) onderlinge concurrentie – op overheadkosten zullen bezuinigen om te kunnen voldoen aan de onrealistische verwachtingen van financiers (Gregory & Howard, 2009; Lecy & Searing, 2015).

In lijn van de bovenstaande theorieën zou men kunnen zeggen dat de machtsverhouding tussen de GDL en de goededoelenorganisaties ongelijk verdeeld is, ondanks dat de samenwerking gebaseerd is op de *'vrijheid'* van een ongeoordeelde, lange termijnfinanciering (Goede Doelen Loterijen, 2019). Ashman (2001) stelt daarentegen dat de machtsinvloed van een bedrijf op een non-profitorganisatie ook uit andere factoren kan bestaan en niet per se intentioneel hoeft te zijn. Het kan voortkomen uit eerdere samenwerkingsrelaties met bedrijven van de non-profitorganisatie die slecht verliepen, of uit bepaalde normen en waarden binnen de context waarin de organisaties opereren.

Dit argument sluit aan bij de theorie van Foucault (1978) rondom macht. Volgens hem komt macht voort uit het observeren van anderen: degene die observeert zal meer kennis hebben over de ander; en *'kennis is macht'*, waardoor diegene meer macht zal hebben in de relatie. Omdat mensen in de huidige postmoderne samenleving steeds meer gericht zijn op het vergroten van het individuele welzijn, hebben zij degenen die *'observeren'* uit het oog verloren (Bauman, 2000; Inglehart, 1997; Rossi, 2004). Daardoor is macht onzichtbaar en ongrijpbaar geworden, of vanuit Foucaultiaans perspectief: geïnternaliseerd en genormaliseerd. Foucault (1978) beweert daarom dat macht bestaat in discourses: in taal, in het doen en laten van mensen en in het samenspel van niet-egalitaire en mobiele relaties. Het discours binnen een context wordt bepaald door diens geschiedenis, cultuur en identiteit. De discourses binnen de Nederlandse filantropische context worden dus bepaald door de vraag hoe mensen filantropie zien als een oplossing voor sociale en maatschappelijke problemen, hoe openlijk mensen spreken over hun filantropische bijdragen en welke verwachtingen het organisatorisch veld heeft van non-profitorganisaties (Barman, 2007; Wiepking, 2018).

2.4 | Verschillende vormen van macht

Volgens Gaventa (2006) bestaan er meerdere dimensies waarin macht zich kan afspelen. Hij vormde de *'Power Cube'*, waarin hij onderscheid maakte in de ruimte, de plek en de vorm van macht in sociale participatie. Relevant voor dit onderzoek zijn de verschillende vormen van macht waarin Gaventa (2006) een onderscheid heeft gemaakt. Allereerst de zichtbare macht (*'visible power'*): dit niveau betreft alle zichtbare en definieerbare vormen van macht. Als voorbeelden kunnen de formele afspraken, structuren en autoriteiten van de Nederlandse overheid genoemd worden. De tweede vorm van macht is de verborgen macht (*'hidden power'*): mensen met macht bepalen wie er bij belangrijke beslissingen

betrokken wordt en wat er op de agenda komt (Gaventa, 2006). Als voorbeeld kan de agenda van lobbyisten in de Nederlandse politiek genoemd worden: die is niet zichtbaar voor het publieke oog, maar heeft wel invloed op mensen. De laatste vorm van macht is de onzichtbare macht (*'invisible power'*). Deze vorm gaat over de psychologische en ideologische grenzen van macht. Bepaalde problemen en kwesties worden niet alleen niet meegenomen naar de vergadertafel, maar spelen ook geen rol in het bewustzijn van de actoren in de machtsrelatie; zelfs niet bij diegenen die er direct door getroffen worden (Gaventa, 2006). Een voorbeeld: we weten dat de politie er is (macht), maar ondanks het feit dat we de politie niet zien, handelen wij alsof we haar wél zien; bijvoorbeeld door niet te hard te rijden op de snelweg. Gaventa's (2006) onzichtbare vorm van macht sluit aan bij de analyse van Foucault (1978; Rossi, 2004), over de rol van het discours bij de bepaling van de machtsverhoudingen binnen een bepaalde context. De normen, waarden en verwachtingen binnen de Nederlandse filantropische context kunnen er dus voor zorgen dat non-profitorganisaties de macht van financiers geïnternaliseerd en genormaliseerd hebben; dat goededoelenorganisaties onbewust zullen handelen naar de normen, waarden en verwachtingen van de GDL, hoe 'vrij' de samenwerking ook is.

2.5 | Doorbreken door vertrouwen

Bosch en Bollwinkel (2019) stellen dat het samenwerken via een ongeoormerkte financiering de machtsongelijkheid tussen financiers en non-profitorganisaties kan doorbreken. De eis daarbij is dat deze financiering met vertrouwen en respect worden verstrekt – dus zonder eisen en voorwaarden. Hierdoor kunnen non-profitorganisaties zelf hun agenda en infrastructuur bepalen op een manier die past bij hun eigen ideeën, wat de basis en het integer handelen van de organisatie versterkt. Door deze sterke basis zijn meer financiers bereid om samen te werken met de non-profitorganisatie, wat de cyclus opnieuw in gang zet. Bosch en Bollwinkel (2019) noemen dit de *'nurturing cycle'*. Dit sluit ook aan bij de theorieën van Altshuler en Tirona (2019) en Eckhart-Queenan, Etzel en Silverman (2019), die de positieve kanten van een ongeoormerkte financiering benadrukken.

De Goede Doelen Loterijen (2019) typeren hun ongeoormerkte, lange termijnfinanciering voor goededoelenorganisaties ook als gebaseerd op vertrouwen. Om dit vertrouwen te kunnen begrijpen, moet er eerst gekeken worden naar vertrouwen als begrip. Vertrouwen wordt door Ganesan en Hess (1997), in hun onderzoek naar de relatie tussen een koper en een verkoper, opgedeeld in twee kenmerken: geloofwaardigheid en welwillendheid. Geloofwaardigheid is gebaseerd op de intentie en het vermogen van de samenwerkingspartners om beloften en afspraken na te komen. Daarnaast geldt er bij dit kenmerk dat verschillende eigenschappen van de samenwerkingspartners, zoals competenties en betrouwbaarheid, hier invloed op kunnen hebben (Ganesan & Hess, 1997). Het tweede kenmerk, welwillendheid, is gebaseerd op de toegekende kwaliteiten, intenties en kenmerken van de samenwerkingspartners waaruit oprechte bezorgdheid en zorg voor de partner blijkt. Verder onderscheiden Ganesan en Hess (1997), binnen de samenwerking tussen organisaties of partners, vier dimensies van vertrouwen. Allereerst is er sprake van interpersoonlijk vertrouwen: het vertrouwen tussen de koper en de verkoper op persoonlijk niveau. Ten tweede bestaat er institutioneel vertrouwen: de koper en de verkoper kunnen verschillende niveaus van vertrouwen hebben in de verkopende organisatie, respectievelijk de kopende organisatie. Ten derde bestaat er intra-institutioneel vertrouwen: de verkoper heeft vertrouwen in de verkopende organisatie, en de koper in de kopende organisatie. Als laatste formuleren Ganesan en Hess (1997) het inter-institutionele vertrouwen: het vertrouwen tussen de organisaties.

Zaheer, McEvily en Perrone (1998) onderzochten of er een verband is tussen vertrouwen en de prestaties van de organisaties. Zij concludeerden dat het interpersoonlijke en inter-institutionele

vertrouwen binnen de samenwerkingsrelatie tussen een financier en een non-profitorganisatie de prestaties van de organisaties positief kan stimuleren. De ongeoormerkte, lange termijnfinanciering van de GDL aan goededoelenorganisaties zou kunnen wijzen op vertrouwen, aangezien het gebaseerd is op geloofwaardigheid en welwillendheid – op een concept van samen winnen of verliezen: de GDL vertrouwen erop dat de goededoelenorganisaties het geld juist besteden zodat zij hun beoogde impact kunnen behalen (Ganesan & Hess, 1997; Goede Doelen Loterijen, 2019). Dit sluit ook aan bij de theorie van Bosch en Bollwinkel (2019), die benoemen dat de nurturing cycle pas in gang kan worden gezet als een financier een ongeoormerkte financiering verstrekt aan (en daarmee vertrouwen toont in) non-profitorganisaties.

2.7 | Kritische noten

Ongelijke machtsverhoudingen, vertrouwen: het lijken voor zichzelf sprekende negatieve en positieve begrippen. Echter, het is de vraag of een ongelijke machtsverhouding per definitie negatief is, en of vertrouwen per definitie positief is. Ik vraag mij af: is vertrouwen, zoals Bosch en Bollwinkel (2019) opperen, wel gewenst? McEvily, Perrone en Zaheer (2003) benoemen in hun onderzoek dat vertrouwen in iemand niet automatisch leidt tot betrouwbaar gedrag van degene in wie het vertrouwen gesteld wordt. Dit komt niet alleen door misplaatst vertrouwen, maar ook door overdreven vertrouwen. Weinig controle binnen een samenwerking kan bijvoorbeeld leiden tot het misbruiken van geld dat verkregen wordt door financiers. Daarnaast benoemen McEvily, et al. (2003) dat vertrouwen als vuistregel in samenwerkingsrelaties goed kan werken, maar dat het ook tot een systematische en cognitieve bias kan leiden. Dit kan kostbaar zijn voor de samenwerking: zo concludeerde Langfred (2004) in zijn onderzoek naar vertrouwen bij zelfstuderende studententeams dat bij teams met veel vertrouwen en een hoog niveau aan individuele autonomie (lees: hoogmoed bij de teamleden), de prestaties verslechterden. Langfred (2004) benoemde daarbij dat sommige teams dus toch monitoring nodig hebben om optimaal te kunnen blijven presteren. Wat betekent dit voor het vertrouwen dat de GDL hebben in de goededoelenorganisaties? Is het vertrouwen van goededoelenorganisaties met grote investeringen niet een teken van overdreven vertrouwen (McEvily, et al., 2003)? En wat voor gevolg heeft dit voor de prestaties van de goededoelenorganisatie (Langfred, 2004)?

Schiller en Almog-Bar (2013) concludeerden daarnaast dat een disbalans in de machtsverhoudingen tussen een financier en non-profitorganisaties niet per se negatief hoeft te zijn. In hun case-study naar de samenwerkingsverbanden tussen één non-profitorganisatie en meerdere bedrijven, benoemden zij dat de non-profitorganisatie de ongelijke machtsverhouding met bedrijven juist als strategisch belangrijk ervoer. Door meegaand te zijn richting bedrijven konden zij meerdere samenwerkingspartners aan zich binden, omdat die welwillender waren om met hen samen te werken (Schiller & Almog-Bar, 2013). De onderzoekers willen hier niet mee suggereren dat non-profitorganisaties zichzelf als ‘zwakke’ samenwerkingspartners neer moeten zetten, maar dat er ook op een andere manier naar ongelijke machtsverhoudingen gekeken kan worden.

De laatste kritische noot binnen dit onderzoek is de vraag of een samenwerking tussen een bedrijf en een non-profitorganisatie überhaupt wel een gewenste samenwerking is. Sanzo, Álvarez, Rey en García (2015) benoemen dat de toename in cross-sector samenwerkingen tot wantrouwen en verdenkingen kan leiden richting de non-profitsector. Zo vraagt een dergelijke samenwerking meer ‘*businesslike instruments*’ en meer betaalde professionele krachten binnen de sector, wat vragen kan oproepen over de besteding van het gedoneerde geld van mensen – iets wat aansluit bij de theorie van Lecy en Searing (2015). Daarbij komen de zorgen over de vraag of bedrijven door de samenwerking

wel écht willen bijdragen aan het verbeteren van de maatschappij: willen zij niet alleen zichzelf in een goed daglicht zetten (Sanzo, et al., 2015)?

2.8 | Theoretische probleemstelling

Een succesvolle samenwerking is gebaseerd op een gezamenlijke ambitie, waarbij de belangen van beide samenwerkingspartners voorop staan (Bremekamp, et al., 2010). Vanuit bovenstaande analyse zou gezegd kunnen worden dat de relatie tussen de GDL en de goededoelenorganisaties een succesvolle en integratieve samenwerking is, waarin er sprake is van een hoge mate van communicatie, wederzijds belang en vertrouwen (Austin, 2000; Ganesan & Hess, 1997). Het werd daarentegen duidelijk dat er meer factoren zijn die bepalen hoe de samenwerking getypeerd en ervaren wordt. Volgens Van Puyvelde, et al. (2012), Bosch en Bollwinkel (2019) en Froelich (1999) kan de samenwerkingsrelatie tussen een financier en een non-profitorganisatie namelijk onderhevig zijn aan een ongelijke machtsverhouding: de financier heeft het geld waar de non-profitorganisatie afhankelijk van is. De discourses binnen de samenwerkingscontext, bijvoorbeeld over de filantropische cultuur en internalisering en normalisering van macht (Barman, 2007; Foucault, 1978; Rossi, 2004; Wiepking, 2018), bepalen hoe de machtsverhouding is verdeeld en op welk niveau dit plaatsvindt (Gaventa, 2006). Dit kan ervoor zorgen dat non-profitorganisaties (bewust of onbewust) proberen te voldoen aan de verwachtingen van de financier, wat onwenselijk kan zijn voor de bedrijfsvoering van de organisatie (Gregory & Howard, 2009; Lecy & Searing, 2015) – en voor de ervaring van de samenwerking. Bosch en Bollwinkel (2019) opperen daarom dat de samenwerkingsrelatie tussen financiers en non-profitorganisaties gebaseerd moet zijn op een ongeoormerkte financiering, waarbij de financier vertrouwen kan tonen door de besteding van het geld bij de non-profitorganisatie te leggen. Echter, naar mijn mening moet er ook kritisch gekeken worden naar de risico's van deze manier van samenwerken, zoals het misbruiken van het vertrouwen en weinig monitoring (Langfred, 2004; McEvily, et al., 2003; Sanzo, et al., 2015; Schiller & Almog-Bar, 2013), en wat dit voor invloed heeft op de ervaring van de samenwerking.

De vraag rest hoe de samenwerkingsrelatie tussen een financier en een non-profitorganisatie die gebaseerd is op een ongeoormerkte, lange termijnfinanciering, ervaren wordt. Is er daadwerkelijk sprake van vertrouwen? Hoe is de macht in de relatie verdeeld? Welke verwachtingen bestaan er binnen de samenwerking? En welke discourses hebben invloed op de samenwerking? Het onderzoeken van de samenwerkingsrelatie van de GDL en goededoelenorganisaties biedt een unieke kans om deze onduidelijkheden in kaart te brengen.

3 | Methodologie

In dit hoofdstuk licht ik de methodologie van het onderzoek toe. Ik ga in op de onderzoeksopzet, de sensitizing concepts, de kwaliteitscriteria en het analyseproces. Als laatste reflecteer ik op het onderzoeksproces.

3.1 | Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek "*Samen winnen of verliezen*" is een kwalitatief onderzoek dat heeft plaatsgevonden van januari 2020 tot en met juni 2020. Binnen een kwalitatief onderzoek houdt de onderzoeker zich bezig met het beschrijven en verklaren van processen die zich afspelen bij de onderzoekseenheden (Bryman, 2012; Swanborn, 2013). Mijn epistemologische uitgangspunt binnen dit onderzoek is de interpretivistische benaderingswijze (Bryman, 2012). Naar mijn mening is het bij ervaringsonderzoek belangrijk dat de subjectieve betekenis van mensen over kennis onderzocht en geanalyseerd wordt. Mensen verschillen onderling, waardoor het belangrijk is om die verschillen te vinden, zodat er tot (nieuwe) theoretische inzichten gekomen kan worden. Binnen de ontologie heb ik een constructivistische benaderingswijze gekozen. Naar mijn mening wordt de sociale werkelijkheid geconstrueerd door de interactie tussen actoren (Bryman, 2012). De interpretatie van mensen bepaalt hoe zij de sociale werkelijkheid zien. In mijn onderzoek naar de ervaringen rondom de samenwerking tussen goededoelenorganisaties en de GDL is het belangrijk om deze interpretaties te vinden en in kaart te brengen. Deze onderzoeksbenaderingen sluiten aan bij de werkwijze van de '*grounded theory*' (Bryman, 2012). Daarbij wordt de verzamelde kennis gebruikt om wetenschappelijke theorieën te ontwikkelen, te illustreren, of te toetsen. Het inductief werken is zichtbaar in de open onderzoeksopzet (met open dataverzameling en open coderen). Het deductief werken is zichtbaar in het toepassen, gebruiken en toetsen van al bestaande theoretische uitgangspunten.

3.2 | Caseselectie en dataverzamelmethode

De cases in dit onderzoek zijn de goededoelenorganisaties die samenwerken met en ongeoormerkte financiering ontvangen van de GDL. De onderzoekseenheden waren medewerkers van deze goededoelenorganisaties die de samenwerkingsrelatie onderhouden. Hierbij kan gedacht worden aan directeuren of directrices, relatiebeheerders, accountmanagers, et cetera.

In totaal werken de GDL samen met meer dan honderd goededoelenorganisaties. Om het aantal cases realistisch te houden binnen de tijdsgebonden kaders van het hoofdonderzoek, hebben Pamala Wiepking en Arjen de Wit een '*maximum variation sampling*' uitgevoerd. Dit is een manier van sampling die als uitgangspunt heeft: hoe gemêleerder de onderzochte cases, hoe beter de representativiteit van de populatie (Patton, 2002; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Er werd een onderverdeling gemaakt van goededoelenorganisaties in vier sectoren (gezondheid, milieu, maatschappij en internationale- en mensenrechten) en vier organisatorische rollen (pleisterplakker, innovator, ombudsman en waakhond). De onderverdeling in categorieën is gebaseerd op de missies en visies van en op feedback van de GDL over de goededoelenorganisaties. De maximum variation sampling leverde in totaal 35 cases op. Ik selecteerde achttien goededoelenorganisaties die ik wilde benaderen voor mijn onderzoek. Daarbij had ik de richtlijnen van de maximum variation sampling als uitgangspunt, door organisaties te kiezen met uiteenlopende sectoren en rollen. Van deze achttien goededoelenorganisaties hebben er twaalf meegewerkt aan het onderzoek (waarvan één organisatie twee keer via een vervolginterview). Daarnaast heb ik twee relatiebeheerders van de Nationale Postcode Loterij gesproken om de andere kant van de samenwerking in kaart te brengen. De profielen van de verschillende respondenten en organisaties zijn te vinden in bijlage 2.

De respondenten zijn per e-mail of telefonisch uitgenodigd voor een interview. In totaal zijn er vijftien semigestructureerde interviews uitgevoerd, een subtype open interview waarbij gebruik wordt gemaakt van een topiclijst die als leidraad dient tijdens het interview (Migchelbrink, 2014). Deze semi-structureerde interviews geven de respondent ruimte om zo open en eerlijk mogelijk antwoord te geven. De topiclijst (zie bijlage 5) is door Pamala Wiepking en Arjen de Wit samengesteld voor het hoofdonderzoek. De eerste vijf topics van de topiclijst zijn onderdeel van het hoofdonderzoek. Het laatste topic ("*Relatie met de GDL specifiek*") is te relateren aan mijn eigen onderzoek. Voor de interviews met de relatiebeheerders van de GDL en voor mijn vervolginterview met één van de respondenten heb ik nieuwe topiclijsten opgesteld (zie bijlagen 6 en 7). De vragen in de topiclijsten zijn gebaseerd op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek:

Hoofdvraag	Hoe ervaren medewerkers van goededoelenorganisaties in Nederland, die ongeoormerkte, lange termijnfinanciering ontvangen, de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen?
Deelvragen	<ul style="list-style-type: none"> - Welke kenmerken kennen medewerkers van goededoelenorganisaties toe aan de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen? - Welke impliciete en expliciete verwachtingen binnen de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen bestaan er bij medewerkers van goededoelenorganisaties? - Hoe gaan medewerkers van goededoelenorganisaties om met de impliciete en expliciete verwachtingen van de Goede Doelen Loterijen?

3.3 | Verwachtingen en sensitizing concepts

Naar aanleiding van de theorieën in de inleiding en het theoretisch kader verwachtte ik dat het onderzoeken van machtsverhoudingen gecompliceerd kon zijn, als in: ik wist niet of dit gegeven herkend of onderkend zou worden. Zoals Van Puyvelde, et al. (2012) stellen is de relatie tussen financiers en goededoelenorganisaties in de basis een ongelijkwaardige relatie, waardoor goededoelenorganisaties de financier zoveel mogelijk als partner zullen proberen te houden en zich naar diens wensen zullen gedragen (Froelich, 1999; Rossi, 2004). Machtsverhoudingen liggen ook dieper: wat voor discoursen over (onder andere) macht bestaan er in de samenwerkingscontext? Door de verschillende vormen en locaties van macht (Gaventa, 2006) als dimensies te behandelen, kreeg ik beter zicht op het '*sensitizing concept*' macht. Bowen (2006) omschrijft dit soort concepten als mogelijke onduidelijkheden in de uitgangspunten van het onderzoek. Ik heb naast macht nog twee sensitizing concepts geoperationaliseerd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Daarbij is het belangrijk om te weten dat definities van de begrippen niet vaststonden tijdens het onderzoek; de interpretatie van de respondenten was leidend (Bryman, 2012).

Het concept '*vertrouwen*' heeft volgens Ganesan en Hess (1997) twee kenmerken: geloofwaardigheid en welwillendheid. Daarnaast onderscheiden zij – zoals eerder benoemd – vier dimensies van vertrouwen tussen kopers (de goededoelenorganisaties) en de verkopers (de GDL): interpersoonlijk, institutioneel, intra-institutioneel en inter-institutioneel. Deze dimensies, gecombineerd met de kenmerken van vertrouwen, werden als uitgangspunt gebruikt van het concept '*vertrouwen*' in dit onderzoek.

Het concept '*impliciete verwachtingen*' geeft de niet vastgelegde (en wellicht onbewuste) verwachtingen weer die een financier kan hebben binnen de samenwerking met een non-profitorganisatie. De discoursen in de samenwerkingscontext hebben hier invloed op (Foucault, 1978). Het

uitgangspunt van het concept *'impliciete verwachtingen'* binnen dit onderzoek omvat de normen, waarden en verwachtingen die voortkomen uit de Nederlandse filantropische context (Barman, 2007; Wiepking, 2018) en de selectiecriteria en doelstellingen van de Goede Doelen Loterijen (2019). Dit concept hangt ook nauw samen met de onzichtbare kant van het concept *'macht'* (Foucault, 1978; Gaventa, 2006).

3.4 | Analyseproces

Ik ben het analyseren van de data begonnen nadat ik al mijn interviews had uitgevoerd. Dit deed ik omdat ik in mijn codeerproces inductief te werk ben gegaan; dat wil zeggen, ik heb de codes geformuleerd vanuit de informatie die de respondenten gaven via de interviews (Tracy, 2013). Ik heb hier bewust voor gekozen, omdat deze werkwijze aansluit bij mijn interpretivistische en constructivistische uitgangspunt: de sociale werkelijkheid wordt geconstrueerd door de interactie tussen mensen, en mensen verschillen onderling, waardoor het belangrijk is om die verschillen te vinden zodat er tot (nieuwe) inzichten gekomen kan worden (Bryman, 2012). Bij het coderen van de interviewtranscripties heb ik gebruik gemaakt van het analyseprogramma *'ATLAS.ti'*.

De eerste fase van coderen heet de *'primary-cycle coding'* (Tracy, 2013). Dit is een vorm van open coderen: met een open mindset de data bekijken. Ik ging op zoek naar de wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe. Ik heb veelal gebruik gemaakt van descriptieve codes, wat de essentie van een stukje tekst (een woord, een zin of een alinea) samenvat tot één code (Saldaña, 2009). Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van in vivo codes. Een in vivo code is een direct stukje tekst uit het transcript wat als code gebruikt wordt (Saldaña, 2009; Tracy, 2013). Bij deze eerste fase van coderen heb ik ook elementen van de discoursanalyse gebruikt, een vorm van analyseren die taaluitingen onderzoekt (Gee, 2014). Ik heb via de gecodeerde fragmenten gekeken naar wát de woorden en zinnen van de respondenten betekenden in de context van de samenwerking. Via deze weg kon ik zo concreet mogelijk vanuit de data antwoord geven op de vragen van dit onderzoek.

Na de open analyse van zeven transcripten ben ik begonnen met de *'constant comparative method'* (Tracy, 2013). Binnen deze methode heb ik de gereflecteerd op de codes, ze vergeleken en samengevoegd. Ik deed dit om het coderen overzichtelijker en gemakkelijker te maken. Er ontstonden analytische codes, waarbij ik de codes theoretisch maakte: de codes en codegroepen vergeleek ik met de concepten en thema's vanuit de wetenschappelijke literatuur (Tracy, 2013). Uiteindelijk ben ik binnen deze *'secondary-cycle coding'* axiaal gaan coderen: ik heb de nieuw geformuleerde en samengevoegde codes toegepast op de resterende acht transcripten (Saldaña, 2009; Tracy, 2013). Mijn codeerschema is te vinden in bijlage 8.

3.6 | Datamanagement en kwaliteitscriteria

In een kwalitatief onderzoek worden verschillende criteria gebruikt die de kwaliteit van het onderzoek beschrijven en daarmee kunnen waarborgen. De data die via interviews werden verzameld, moesten zorgvuldig verzameld worden, moesten herleidbaar zijn en zo goed mogelijk gedocumenteerd worden.

3.6.1 | Validiteit

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere soorten databronnen. Swanborn (2013) noemt dit (instrumenten)triangulatie. Allereerst zijn er interviews afgenomen bij medewerkers van goededoelenorganisaties, omdat zij het beste de samenwerking met de GDL kunnen benoemen en beschrijven. Ten tweede is de andere kant van de samenwerking belicht door relatiebeheerders van de NPL te interviewen. Het aantal interviews zorgt er ook voor dat de interne validiteit groter is. Swanborn (2013)

stelt dat er, naarmate er meer cases worden onderzocht, meer mogelijkheden zijn om de gevonden theorieën te weerleggen of juist te bevestigen. Het merendeel van de interviews heeft online plaatsgevonden. Jenner en Myers (2019) benoemen dat online interviews flexibel inzetbaar zijn, dat ze kostenefficiënt zijn (het scheelt bijvoorbeeld in reiskosten naar locatie) en dat anonimiteit gemakkelijk gewaarborgd kan worden (bijvoorbeeld door het uitschakelen van de camera). Deakin en Wakefield (2014) benoemen zelfs dat er geen vermindering van intimiteit of privacy is. Deze feiten vergroten de validiteit van het onderzoek. Ten derde is er wetenschappelijke literatuur verzameld over de samenwerkingsrelatie tussen goededoelenorganisaties en de GDL. Als laatste heeft er ook triangulatie plaatsgevonden van onderzoekers (Migchelbrink, 2014). Samen met mijn collega-onderzoekers binnen dit onderzoek is er kritisch gekeken naar mijn thesisopzet, de verzamelde data en de resultaten van het onderzoek.

De casus van de Nederlandse Goede Doelen Loterijen is uniek. De resultaten van dit onderzoek zullen niet direct toepasbaar zijn in een andere context, maar bieden wel relevante inzichten in een veld waar weinig wetenschappelijke literatuur over bestaat. Daarom tracht ik aanknopingspunten te geven voor vervolgonderzoek rondom de onderwerpen die onderzocht zijn in dit onderzoek.

3.6.2 | Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, zijn meerdere stappen ondernomen. Allereerst heb ik, door mijn thesisopzet en dit onderzoeksrapport, mijn keuzes in het onderzoek bijgehouden en kunnen verantwoorden. Ten tweede zorgde ik er, middels literatuuronderzoek, voor dat ik up-to-date was met de actualiteit rondom het onderwerp; hiermee kon ik mijn onderzoek richten op wat nog onderzocht moest worden. Ten derde zijn de interviews op audio opgenomen om te voorkomen dat de verkregen data verloren gingen. Ten vierde is alle verzamelde literatuur gecontroleerd op betrouwbaarheid. Via de CARS-checklist controleerde ik de literatuur op geloofwaardigheid, nauwkeurigheid, redelijkheid en ondersteuning (Migchelbrink, 2014). Als laatste heb ik de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot door gebruik te maken van zelfcontroles en reflecties (zie paragraaf 3.7). Door kritisch te blijven op mijn gemaakte keuzes en de beperkingen van het onderzoek, kon ik subjectiviteit en andere onjuistheden signaleren en voorkomen (Migchelbrink, 2014).

3.6.3 | Privacy

Om de privacy van de respondenten te waarborgen, zijn er meerdere maatregelen getroffen. Alle verzamelde informatie is anoniem verwerkt, waarbij iedere case een code kreeg. Om toestemming voor de interviews zeker te stellen, is er ten tweede aan de respondenten een informatiebrief en toestemmingsformulier voorgelegd dat uitleg gaf over het doel van het onderzoek, de opname en opslag van het interview(transcript) en informatie over vervolgonderzoek (Bryman, 2012). Daarbij is de respondenten gevraagd, de brieven te ondertekenen (zie bijlagen 5 en 6). Ten derde zijn het rapport, de interviewopnames en de transcripten opgeslagen in een beveiligde online ruimte van de Vrije Universiteit Amsterdam, genaamd 'Box'. Wie toegang hebben tot deze Box, zijn: Arjen de Wit, Pamala Wiepking, Floor van der Woude, Pelin Zenginoglu en Olivier Hunnik. Zij zijn allen betrokken bij het hoofdonderzoek. De gegevens worden opgeslagen tot het einde van het vijfjarige onderzoekstraject. Met toestemming van de respondent zal het interviewtranscript langer opgeslagen worden en beschikbaar worden gesteld voor vervolgonderzoek in een Open Science Framework.

3.7 | Reflectie op het onderzoeksproces

In dit onderzoek hebben weinig veranderingen plaatsgevonden ten opzichte van de onderzoeksopzet. De hoofdvraag en deelvraag drie zijn niet veranderd. Deelvraag één is wel aangepast om de algemene samenwerking beter in kaart te brengen. De voorgaande tweede en derde deelvraag zijn samengevoegd, omdat zij dicht bij elkaar lagen. Via deze kleine aanpassingen kon ik de hoofdvraag beter beantwoorden. In het theoretisch kader is meer literatuur over vertrouwen en over de samenwerkingscontext toegevoegd om de theoretische probleemstelling te ondersteunen. Tijdens de dataverzamingsperiode heb ik sommige interviewvragen veranderd, bijgesteld of verwijderd; dit heb ik gedaan op basis van de verkregen kennis vanuit de interviews. Als laatste was ik van plan de interviews die Pamala Wiepking en Arjen de Wit uitvoerden in het kader van het hoofdonderzoek ook te analyseren. Na het analyseren van de vijftien interviews die ik zelf had uitgevoerd, besloot ik drie interviews van het hoofdonderzoek te analyseren. Ik concludeerde dat ik niet tot nieuwe (theoretische) inzichten kwam; ik heb de andere interviews dan ook niet meegenomen in mijn uiteindelijke analyse.

Wel is het belangrijk om te weten dat er ook kritiekpunten zijn op de werkwijze van de grounded theory. Bryman (2012) benoemt dat onderzoekers – die werken via deze benadering – bestaande, eigen gemaakte theorieën moeilijk los kunnen laten. Na mijn literatuurstudie concludeerde ik dat er weinig tot niets bekend was over de ervaringen rondom de samenwerking tussen goededoelenorganisaties en de GDL. Daarbij heb ik de sensitizing concepts binnen het onderzoek vóór de dataverzameling beschreven om mogelijke onduidelijkheden te voorkomen in de interviews (Bowen, 2006). Het gevaar hierbij is dat ik tijdens het verzamelen van de data op zoek ben gegaan naar deze concepten en wellicht belangrijke informatie over het hoofd heb gezien. Door mijn houding in de interviews zo open mogelijk te houden en zo min mogelijk suggestieve vragen te stellen, kon ik dit voorkomen. Dit heb ik ook gedaan in het codeerproces. Ik koos ervoor om inductief te werken, dus de codes te formuleren vanuit de informatie die de respondenten gaven via de interviews (Tracy, 2013). Uiteindelijk kon ik descriptieve codes formuleren uit bestaande theorieën, wat de analyse van de data vergemakkelijkte.

Een ander kritiekpunt op de grounded theory is de tijdsinname van het onderzoeksproces (Bryman, 2012). Het uittypen van interviews en het schrijven van het onderzoeksrapport kost veel tijd. Het iteratieve proces kan verstoord zijn door deadlines, onverwachte werkzaamheden, et cetera. De coronacrisis, bijvoorbeeld, zorgde ervoor dat een aantal interviews werden verplaatst of afgezegd, wat de planning van het onderzoek verstoorde. Door de hoeveelheid tijd die het onderzoek vergde en andere werkzaamheden in mijn privéleven, heb ik besloten geen documentenanalyse meer te doen. In plaats daarvan heb ik de jaarverslagen van de goededoelenorganisaties vóór de interviews gelezen en gebruikt om mijn vraagstelling te verrijken (over bijvoorbeeld financiën en marketing). Doordat ik op tijd begon met het verzamelen van data, kwam ik uiteindelijk niet in tijdnood bij het schrijven van dit rapport.

4 | Resultaten

In dit hoofdstuk geef ik de resultaten van de interviews weer. Ten eerste wordt de samenwerking besproken, daarna de verwachtingen en tenslotte de omgang met de verwachtingen. De deelvragen beantwoord ik eerst vanuit de data van de interviews. Om de antwoorden van de respondenten beter te begrijpen, maak ik daarna bij iedere deelvraag een koppeling met de literatuur uit de inleiding en het theoretisch kader.

4.1 | Samenwerking

De eerste deelvraag van dit onderzoek was: *“Welke kenmerken kennen medewerkers van goededoelenorganisaties toe aan de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen?”*.

4.1.1 | Data

De medewerkers van goededoelenorganisaties omschrijven in de interviews de samenwerking veelal met positieve kenmerken. *‘Open’, ‘eerlijk’, ‘transparant’* en *‘communicatief’* worden benoemd, maar ook kenmerken als *‘zakelijk’, ‘vertrouwensvol’* of *‘bijzonder vruchtbaar’*.

“OH DAAR KAN IK HEEL POSITIEF OVER ZIJN, DAT IS ALTIJD GOED. IK HEB NOG NOOIT HET GEVOEL GEHAD DAT IK DAAR KWAM EN DAT IK MET DE MES OP DE KEEL... NEE, POSITIEF! ECHT. (...) HET WOORD ‘OPEN’ IS WAT IN MIJN HOOFD KOMT.” – DIRECTEUR, GEZONDHEIDSORGANISATIE 2

‘Openheid’ wordt door bijna alle respondenten benoemd als kenmerkend voor de samenwerking. Met dit kenmerk bedoelen zij dat de GDL open staan voor feedback, voor ideeën, en voor innovatie en lef binnen de samenwerking.

“IK ZEG: JONGENS WEET JE, ONZE DROOM IS TOCH DAT WE EEN SUPERGAVE BOOT HEBBEN? ZE GAAN ONS TOCH GEEN BOOT GEVEN. DUS IK ZEG: NOU, WAAROM NIET? HET IS ONZE DROOM EN MET DIE DROOM KUNNEN WE BEPAALDE DINGEN VERWEZENLIJKEN. DUS OP EEN GEGEVEN MOMENT DE AANVRAAG INGEDIEND EN KREGEN WE EEN BERICHTJE VAN: WE HEBBEN UW AANVRAAG ONTVANGEN (...) NOU, WIJ HEBBEN DAT VERDER MOGEN UITWERKEN, ONTWIKKELEN. UITEINDELIJK OOK DAN EEN BESPREKING GEHAD OM TE PRESENTEREN AAN DE BOORD VAN DE COMMISSARISSEN VAN DE LOTERIJEN. HET MOOIE WAS: WE KREGEN GENOEG VRAGEN, MAAR GEEN EEN VRAAG OF HET SCHIP ONS ZOU KUNNEN HELPEN MET ONZE DOELSTELLING BEREIKEN. ERVAN UITGAAND DAT ALS WE DAT SCHIP GEVEN ZIT HET GOED. DAT VERTROUWEN IS GEWOON BLINDELINGS. IK ZEI ACHTERAF TEGEN DE REST VAN DE MENSEN: SUPERGAAF, ALS JE HET ZO ZIET, DAT DE LOTERIJ VERTROUWEN HEEFT IN WAT WE DOEN. IK DENK OOK DAT DAT DE TRANSPARANTIE EN DE OPENHEID IS” – DIRECTEUR, SEA SHEPHERD

Het bovenstaande citaat is kenmerkend voor de openheid in de samenwerking. Sea Shepherd kwam met een innovatief en gewaagd idee om financiering voor een nieuwe boot aan te vragen. Zonder enige toelichting waarom het de doelstellingen van Sea Shepherd zou helpen, kregen zij die financiering. De respondent benoemt ook dat het *“blindelingse vertrouwen”* dat zij krijgen waarschijnlijk komt door de *“transparantie en de openheid”* binnen de samenwerking. De toelichtingen van *‘eerlijk’* en *‘transparant’* liggen daarom ook dicht bij elkaar. Transparantie wordt namelijk omschreven met kenmerken als eerlijkheid en openheid. De respondenten benoemen dat de GDL eerlijk zijn in de communicatie en transparant zijn in hetgeen zij willen.

“ZAL IK ER WAT OVER ZEGGEN? IK VIND HET EEN HELE OPEN, EERLIJKE RELATIE. ER ZITTEN GEEN DINGEN TUSSEN VAN MOETEN OF ZO. HET IS OP BASIS VAN VERTROUWEN” – DIRECTEUR, MILIEU-ORGANISATIE 1

‘Communicatief’ wordt uitgelegd als open in de communicatie, waarbij de GDL gemakkelijk bereikbaar zijn. Het contact vindt op verschillende manieren en op verschillende niveaus plaats. Er is face-to-face contact op netwerkbijeenkomsten (zoals een Goed Geld Gala), contact via de telefoon en contact via e-mail. De directeurs van de goededoelenorganisaties die ik sprak gaven aan dat ze spraken met de directeur(en) van de GDL; de relatiebeheerders gaven aan dat zij de relatiebeheerders spraken van de GDL; en andersom. Alle manieren en niveaus van contact worden veelal als ‘informeel’ omschreven. De respondenten bedoelen hiermee dat het contact persoonlijk is met een prettige sfeer. Wel wordt het contact door sommige respondenten ook als ‘zakelijk’ omschreven. De respondenten benoemen dan dat het een werkrelatie is en blijft. Maar ook de zakelijkheid heeft informele kenmerken.

“IK HAD EERLIJK GEZEGD VERWACHT DAT HET EEN FORMEEL GESPREK ZOU ZIJN MET EEN AGENDA EN WAAR WE KRITISCH BENADERD ZOULDEN WORDEN. NOU KAN IK DAT VOOR ONS AANGEVEN, DAT ONZE STUKKEN ZO GOED WAREN, DAT WE EEN HEEL PRETTIG EN OPEN GESPREK HEBBEN GEHAD OVER WAT GOED GAAT, WAT MINDER GOED GAAT, WAAR WE NOG OP DOOR KUNNEN ONTWIKKELLEN. ZE HEBBEN GEVRAAGD OOK NAAR ONZE IMPACT, HOE WE DAT WILLEN DOEN. DUS, EHM... IK VOND HET EEN HEEL OPEN GESPREK WAAR WE INFORMEEL INFORMATIE MET ELKAAR KONDEN UITWISSELEN. EN CONSTRUCTIEF IN PLAATS VAN KRITISCH.” – DIRECTEUR, MENSENRECHTENORGANISATIE 2

Vertrouwen

In bovenstaande citaten wordt het woord ‘vertrouwen’ meerdere malen genoemd. In het citaat van Sea Shepherd, bijvoorbeeld, wordt benoemd dat het “*vertrouwen gewoon blindelings is*” en dat dat door de “*transparantie en openheid*” komt. Vertrouwen is ook een van de meest voorkomende kenmerken die de respondenten toekennen aan de samenwerking met de GDL. Zij omschrijven het als het vertrouwen dat zij krijgen in de kundigheid van hun organisatie.

“IK VIND OOK HEEL MOOI DAT DAT GELD DAT VAN DE NPL KOMT, VOELT OOK HEEL ERG ALSOF DAT OP BASIS GAAT VAN VERTROUWEN. ZO VAN: JULIE ZIJN ALS ORGANISATIE DE EXPERT IN JE VAKGEBIED, OF IN WAT JE DOET, EN WIJ VERTROUWEN EROP DAT JE DAT GELD ZINNIG ZULT BESTEDEN ZEG MAAR” – ACCOUNTMANAGER, WADDENVERENIGING

“KIJK, ZE GAAN NIET VRAGEN HOE WIJ DAT BESTEDEN. IK BEDOEL, WIJ VERTELLEN AAN HUN DAT WE HEEL BLIJ ZIJN MET DE GELDEN DIE WE AAN ONDERZOEK BESTEDEN, MAAR ER WORDT NIET GEVRAAGD HOE VEEL ONDERZOEK EN WAT VOOR... ER HOEFT NIET ACHTER DE KOMMA VERTELD TE WORDEN. IK MOET LATEN ZIEN DAT WE EEN BETROUWBARE ORGANISATIE ZIJN EN DAT WE GOED DOEN EN ONS GELD GOED BESTEDEN, EN WE BESTEDEN HET WEL IN DIE ZIN AAN ONDERZOEKEN... DAT IS WEL BIJZONDER, WANT DAT ZULLEN DE MEESTE PARTIJEN NIET ZULK SOORT AFSPRAKEN HEBBEN, MAAR NOG STEEDS ZIJN WIJ VERDER VRIJ OM HET TE BESTEDEN OOK.” – RELATIEMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 1

De goededoelenorganisaties worden dus als expert in hun vakgebied benaderd. Dit geeft, naast de transparantie, vertrouwen. Daarnaast benoemen de medewerkers van goededoelenorganisaties dat de lage mate van controle ook voor vertrouwen in de samenwerkingsrelatie zorgt.

“[DE NPL IS] EEN EXTREEM LOYALE PARTNER DIE HEEL VEEL VERTROUWEN GEEFT... PUNT. (...) ZE ZEGGEN: (...) WIJ VERTROUWEN JULLIE, KIJK HOE JE DIT GELD HET BESTE KAN SPENDEREN. DE RAPPORTAGE DIE WE DAAROP DOEN IS OOK NIET IN DETAIL. DUS ER ZIT EEN GROTE MATE VAN VERTROUWEN IN. MAAR ZE ZIJN NIET GEKKE HENKIE. DUS ZE KIJKEN ECHT NAAR DE CIJFERS. ZE REKENEN DOOR NAAR DE GEMIDDELTE GIFT, WAT IS JE LANGE TERMIJN EN DIT EN DAT. DUS DAADWERKELIJK CONTROLE, MAAR OOK HEEL VEEL RUIMTE EN VERTROUWEN.” – DIRECTEUR, MENSENRECHTENORGANISATIE 3

Er is weinig “bemoeienis” van de GDL met de bedrijfsvoering van de goededoelenorganisaties, omdat die vrij gelaten worden in de besteding van het ongeoormerkte geld. Daarnaast, mede vanwege het feit dat de financiering voor een lange termijn wordt verstrekt (meestal vijf jaar), zijn er ook weinig evaluaties; eens per jaar wordt de samenwerking besproken en één keer in de vijf jaar wordt de samenwerking geëvalueerd. Relatiebeheerder 2 vatte het vertrouwen van de GDL in de goededoelenorganisaties samen door te zeggen dat die uit meerdere aspecten blijkt.

“DAT ZIT ENIGSZINS IN DE PROCESSEN, OMDAT WE DUS INDERDAAD NIET ZO’N DRUK [OP RAPPORTAGE] HEBBEN EN NIET EEN BEGROTING WILLEN. WEL UITLEG GEVEN OVER WAAROM ZE IETS NIET KRIJGEN. AAN DE ANDERE KANT ZIT HET HEEL ERG AAN DE MENSENKANT. DAT IS GEWOON PERSOONLIJK VEEL CONTACT EN EH ... OPRECHTE INTERESSE.” – RELATIEBEHEERDER 2, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

“Bijzonder vruchtbaar”

In het interview met Gezondheidsorganisatie 4, zei de Accountmanager dat de relatie met de VL “bijzonder vruchtbaar” is. Op mijn vraag naar een toelichting op dit kenmerk, kreeg ik het volgende antwoord.

“KIKK WEEET JE, [DE VL] IS GEWOON EEN PARTIJ DIE, DIE EH ... GOEDE DOELEN ERBIJ BETREKT WAARVAN ZE HET IDEE HEBBEN DAT ZE NATUURLIJK IETS GOEDS DOEN VOOR DE MAATSCHAPPIJ ET CETERA. MAAR OOK DIE MAKKELIJK TE VERMARKTEN ZIJN ZEG MAAR. DIE ER UITEINDELIJK AAN KUNNEN BIJDRAGEN DAT ER MEER LOTEN VERKOCHT WORDEN. (...) MET DE VL IS DIE SAMENWERKING HEEL INTERESSANT. DUS JE KAN DINGEN GROOTS AANPAKKEN, GROOT INVLEGEN. (...) JE KAN VAN KLEINE WENSJES, DIE JE VOOR ÉÉN CLIËNT ORGANISEERT TOT EEN GROTE WERVINGSACTIE WAARBIJ JE, WEEET IK VEEL, TIENDUIZEND NIEUWE DEELNEMERS PROBEERT TE WERVEN. EN ALLES DAARTUSSEN. EN DAT IS GEWOON WEL HEEL TOF.” – ACCOUNTMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 4

Wat in het citaat naar voren komt, is dat de samenwerking meer kan zijn dan alleen een donor-ontvanger relatie. De samenwerking kan ook voor andere doeleinden worden ingezet, zoals het vermarkten van de loterij: het verkopen van loten via goededoelenorganisaties, zodat de loterij meer deelnemers krijgt.

“IK VIND ZE HEEL OOK ENGAGING, DUS HEEL, ZE BETREKKEN ALLE GOEDE DOELEN DIE ZE STEUNEN BIJ HUN WERK EN (..) ZE BRENGEN ONS OOK MET ELKAAR IN VERBINDING. DAT IS HEEL MOOI, ZE HEBBEN DAAR EEN NETWERKFUNCTIE IN.” – RELATIEMANAGER, MILIEUORGANISATIE 1

Een ander voorbeeld, wat hierboven naar voren komt, is de netwerkfunctie van de GDL, waarbij zij de goededoelenorganisaties met elkaar verbindt. Hierdoor kunnen nieuwe samenwerkingen ontstaan, waar de goededoelenorganisaties ook profijt van kunnen hebben. Meerdere respondenten benoemen deze bijkomende voordelen van de samenwerking.

De relatiebeheerders: wat zeggen zij?

In de interviews met de medewerkers van goededoelenorganisaties werd vaak benoemd dat de relatiebeheerders van de GDL belangrijk zijn in de samenwerking. De respondenten omschrijven de relatiebeheerders als 'open', 'eerlijk' en soms 'sterk' in wat ze doen. Ik vroeg de relatiebeheerders hoe zij zichzelf en de NPL zouden omschrijven.

"IK DENK OPENHEID. DE DEUR STAAT ALTIJD OPEN BIJ ONS. JE KAN ALTIJD VAN ALLES VRAGEN" – RELATIEBEHEERDER 2, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

"IK VIND RELATIEBEHEERDER OOK ALTIJD EEN BEETJE VAN: HET BEHEREN VAN DE RELATIE. MAAR EIGENLIJK IS DAT HET WEL GEWOON. GEWOON ERVOOR ZORGEN DAT DUS... WAT WIJ ALS LOTERIJ WILLEN UITSTRALEN NAAR DE BENEFICIANTEN, DUS GEWOON EERLIJKHEID, OPENHEID, EH... ELKAAR GOED KUNNEN VINDEN, GOEDE SAMENWERKING, DAT DAT HEEL BELANGRIJK IS" – RELATIEBEHEERDER 1, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

In bovenstaande citaten zijn overeenkomsten te vinden met de kenmerken die de medewerkers van goededoelenorganisaties toekennen aan de samenwerking. Zo benoemden de relatiebeheerders ook dat openheid kenmerkend is voor de samenwerking. Aangezien de medewerkers van goededoelenorganisaties de samenwerking ook als "vertrouwensvol" benoemden, vroeg ik aan de relatiebeheerders of zij dit herkenden en hoe zij dit dan faciliteren. Relatiemanager 2 benoemde dat, naast het open staan voor elkaar, communicatie belangrijk is voor het creëren van een gevoel van vertrouwen.

"IK DENK DAT DAT VEEL CONTACT IS, VEEL NAAR EVENEMENTEN GAAN OF DE BETROKKENHEID OOK LATEN ZIEN. DAN LAAT JE OOK EVEN ZIEN VAN: JE BENT NIET ZOMAAR EEN DONOR, MAAR JE BENT OOK GEWOON BETROKKEN BIJ EEN ORGANISATIE. DAT KAN VAN KLEINE DINGETJES ZIJN, EVEN EEN BELLETJE ALS JE IETS HEBT GELEZEN IN DE NIEUWSBRIEF, ALS JE IETS HEBT GEZIEN WAT HEEL INTERESSANT IS OF ALS JE ZE EEN COMPLIMENT GEEFT ALS IETS HEEL GOED IS GEGAAN." – RELATIEBEHEERDER 2, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

In bovenstaand citaat is weer een koppeling te maken met een kenmerk dat sommige medewerkers van goededoelenorganisaties eerder benoemden: communicatief. Zoals de respondenten dit omschreven zijn de GDL goed bereikbaar en is er (waar nodig) veel contact.

Belemmeringen

De medewerkers van goededoelenorganisaties kenmerken de samenwerking veelal als positief. Toch benoemden de respondenten ook beperkende kenmerken die de samenwerking konden beïnvloeden. Ik vroeg of zij (of andere medewerkers binnen hun organisatie) morele of praktische bezwaren hadden tegen de GDL. Door sommigen werd er grappend benoemd dat ze nooit een prijs wonnen, ondanks hun samenwerking met de GDL. De meer serieuze bezwaren waren allereerst gericht op de "agressieve marketing" van de GDL bij het verkopen van loten: veel brieven, veel mails, veel telefoontjes, et cetera.

"ANDERE ZOU IK ZO SNEL NIET WETEN, BEHALVE DUS DAN DE IRRITATIE VOLGENS MIJ BIJ VEEL MENSEN OVER DE BRIEVEN EN POST, DE AGRRESSIVITEIT IN DE MARKETING ZEG MAAR" – ACCOUNTMANAGER, WADDENVERENIGING

De "agressieve marketing", daarentegen, werd door de meeste respondenten persoonlijk niet als hinderlijk of bezwaarlijk ervaren. Het werd duidelijk dat er drie andere belemmerende kenmerken

bestaan binnen de samenwerking. Allereerst bestaat er de perceptie van financiers dat er een vermindering (financiële) noodzaak is om samen te werken met een goededoelenorganisatie, omdat zij financiering ontvangen van de GDL.

“MAAR HET GEVAAR VOOR ONGEOORMERKT GELD IS DAT MENSEN DENKEN VAN DAT ZIT ALLEMAAL WEL SNOR. DIE KRIJGEN ZO VEEL GELD, ZONDER IETS TE DOEN, VANUIT DE VL (...) IK BEN BANG DAT ANDERE PARTIJEN DENKEN VAN NOU JA, EIGENLIJK WAT IK NET ZEI. NET ZOALS PARTICULIERE DONATEURS DAT BEDRIJVEN OOK DENKEN VAN: NOU JA, ZE HEBBEN DIE VL WEET JE, HET ZAL WEL.” – ACCOUNTMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 4

“NOU, EH... EEN TIJDJE GELEDEN VROEG IK FINANCIERING VAN [EEN FONDS]. DIE ZEIDEN: NEE, JULIE KRIJGEN FINANCIERING VAN DE VL, DUS WE GEVEN NIETS AAN JULLIE. (...) DUS DAT VOND IK WEL KOMISCH... HET WORDT DUS DAN VOLGENS MIJ OOK WEL GEBRUIKT OM NEE TE ZEGGEN, WANT HET STAAT NIET IN HUN RICHTLIJNEN. HET WORDT WEL VAKER GEZEGD.” – RELATIEMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 1

Sommige respondenten gaven aan dat zij vrezen dat (nieuwe) financiers denken dat het “*wel snor zit*” bij hun goededoelenorganisatie, omdat zij een ongeoormerkte, lange termijnfinanciering krijgen van de GDL. In bovenstaand citaat van de Relatiemanager van Gezondheidsorganisatie 1 wordt dit ‘*het zit wel snor*’-principe bevestigd: omdat zij financiering krijgen van de VL, “*gaf een fonds niets aan ze*”. Dit kan belemmerend zijn voor de relatie, aangezien de samenwerking met de GDL ervoor kan zorgen dat goededoelenorganisaties inkomsten mislopen.

Ten tweede kan de mening van mensen over goededoelenorganisaties voor belemmeringen binnen de samenwerking zorgen. De relatiebeheerders van de NPL benoemen dat niet alle deelnemers van de loterijen fan zijn van alle goededoelenorganisaties die de zij ondersteunen.

“WANT IN DAT OPZICHT IS DE LOTERIJ WEL EEN BEETJE VAN: HOGE BOMEN VANGEN VEEL WIND... MENSEN HEBBEN AL SNEL GEVONDEN DAT WIJ DE ORGANISATIE FINANCIEREN, EN OOK AL HEEFT HET NIETS MET ONS GELD TE MAKEN, GAAN ZE ALTIJD DE LOTERIJ ERAAN KOPPELEN.” – RELATIEBEHEERDER 1, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

De GDL kunnen dus ook hinder ervaren in het financieren van goededoelenorganisaties. De ‘*publieke opinie*’ over de acties en het imago van goededoelenorganisaties kunnen beperkend zijn voor de samenwerking. Relatiebeheerder 2 gaf een voorbeeld.

“WEET JE, IK WEET NOG DAT WAKKER DIER BENEFICIANT WERD, NOU, DE TELEFOON STOND HELEMAAL ROOD. HOE DURFDEN WIJ GELD TE GEVEN AAN WAKKER DIER? HOE DURF JE DAT? EN DE BOEREN EN DIT...” – RELATIEBEHEERDER 2, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

Het “*hoge bomen vangen veel wind*”-effect wordt in het bovenstaande citaat duidelijk. Ook hier kan de vraag gesteld worden waarom de GDL, bijvoorbeeld, samen zouden werken met een goededoelenorganisatie die een slecht imago heeft; dit kan namelijk voor kritiek op de GDL zorgen.

Transparantie: verschil binnen hetzelfde bedrijf

Het derde belemmerende kenmerk op de samenwerking is het verschil in transparantie binnen de GDL. In dit onderzoek komen de goededoelenorganisaties naar voren die met de NPL en de VL samenwerken. In het interview met de Relatiemanager van Gezondheidsorganisatie 1 werd duidelijk dat er een verschil heerst tussen de samenwerking met enerzijds de NPL en anderzijds de VL.

“HET VOELT ANDERS, VL IS ANDERS DAN DE NPL. BIJ DE NPL KRIJG JE OOK MEER, VEEL MEER. EN ER ZITTEN GEEN INVESTERINGEN IN. EN BIJ DE VL KRIJG JE MINDER EN ALLES WAT JE EXTRA KRIJGT HEB JE ZELF OP MOETEN INVESTEREN. DUS DAT IS WEL NET WAT ANDERS.” – RELATIEMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 1

De NPL geeft ongeoormerkt geld aan de goededoelenorganisaties. Daarnaast kan er een extra project aangevraagd worden voor meer financiering. Bij de VL daarentegen kan er, naast de ongeoormerkte vaste bijdrage, geïnvesteerd worden in het verkopen van loten. De VL verkoopt loten voor de goededoelenorganisatie, waar zij weer van profiteren. Hoewel beide werkwijzen werken op hun eigen manier, zien sommige respondenten de beperkende kant van het investeren in het verkopen van loten.

“VOORHEEN KREGEN WE DAAR BEST WEL VEEL INZICHT IN MET: HOE VEEL SPELERS HEBBEN WE? WAT IS HET VERLOOP? OOK WELKE ACTIES STAAN ER GEPLAND VOOR DIT JAAR? OM HOEVEEL LOTEN GAAT HET DAN? EN DAT VIND IK, SINDS DIT JAAR, NIET MEER. DAT VIND IK WEL ECHT JAMMER. DAN KUNNEN WE ONS MINDER STUREN OP DE RESULTATEN.” – MARKETEER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 3

“IK VIND ZE NIET VOLDOENDE TRANSPARANT, VOORAL MET DE LOTENWERVING NIET. DAT IS ECHT EEN BELANGRIJK AANDACHTSPUNT. VOORAL QUA LOTENWERVING ZIJN ZE NIET TRANSPARANT.” – RELATIEMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 1

Uit de interviews met de medewerkers van de goededoelenorganisaties werd duidelijk dat deze verminderde transparantie een recente verandering is. Om dit nader te onderzoeken, heb ik een tweede interview gehouden met de Relatiemanager van Gezondheidsorganisatie 1. Mijn vragen gingen vooral over de achterliggende gedachte van het verschil tussen de loterijen: waarom het minder transparant voelt en wat daarvan de consequenties zijn voor de goededoelenorganisatie.

“HET IS ALLEEN DAT JE MEER WEET WAAR JE AAN TOE BENT [BIJ DE NPL], EN BIJ DE VL WEET JE MINDER WAAR JE AAN TOE BENT. EN MOET JE MEER BEDENKEN: HOE PAK IK HET AAN? HOE WIL IK HET? IK WEET WAAR IK AAN TOE BEN MET DIE VASTE BIJDRAGE, MAAR MET DIE LOTEN, DAT IS ECHT NOG WEL EH... EEN HEEL ANDER VERHAAL. (...) DUS JA, JE GELDEN ZIJN GEWOON MINDER ZEKER. DAT IS HET VOORAL. DAT IS HET ALLERBELANGRIJKSTE VERHAAL. KIJK, DIE VASTE BIJDRAGE IS ZEKER, MAAR DIE LOTEN NIET, JA...” – RELATIEMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 1

Het werd duidelijk dat de verminderde transparantie bij de VL over het verkopen van loten voor onzekerheid kan zorgen bij de goededoelenorganisaties. Onzekerheid over de vraag of de inkomsten nog wel gegarandeerd zijn: *“bij de VL weet je minder waar je aan toe bent”*. Deze onzekerheid kan een beperkende factor zijn voor de samenwerking.

Gelijkwaardigheid: objectief versus subjectief

Een kenmerk van de samenwerking dat belemmerend *kan* zijn voor de samenwerking, is de mate van gelijkwaardigheid in de relatie. In het interview met Gezondheidsorganisatie 1 gaf de Relatiemanager aan dat *“je wel graag dingen doet zoals [de VL] het wil”* en dat diegene *“dan toch slikt van: oké, ik ben blij dat ze ons hebben geholpen, [maar] eigenlijk wil ik ze niet op de voorgrond”*. Uit dit citaat blijkt dat de verhoudingen in de samenwerking ongelijk kunnen zijn. In de interviews met de medewerkers van goededoelenorganisaties heb ik gevraagd of de relatie die zij hebben met de GDL gelijkwaardig is of niet. Alle respondenten – inclusief de relatiebeheerders van de NPL – zeiden van niet.

“IK ZOU WILLEN ZEGGEN JA, MAAR IK DENK DAT HET TOCH UITEINDELIJK NIET ZO IS OMDAT JE TOCH UITEINDELIJK TE MAKEN HEBT MET IEMAND DIE VEEL GELD HEEFT, EN BIJ WIE JE IN DE TOEKOMST MISSCHIEN OOK NOG WAT EXTRA GELD WIL VOOR EEN PROJECT OF ZO. IK VRAAG ME AF OF JE OOIT IN ZO’N RELATIE KAN SPREKEN VAN GELIJKWAARDIGHEID.” – ACCOUNTMANAGER, WADDENVERENIGING

Uit de interviews werd duidelijk dat er twee vormen van gelijkwaardigheid bestaan. Het eerste type noem ik ‘*objectieve gelijkwaardigheid*’. In het bovenstaande citaat van de Waddenvereniging – en in de andere interviews – werd duidelijk dat de ongeoormerkte financiering die zij ontvangen van de GDL een belangrijke rol speelt bij de perceptie op de gelijkwaardigheid. Om te achterhalen wat de rol van de financiering was binnen de samenwerking, vroeg ik de respondenten wat er zou gebeuren als de financiering weg zou vallen.

“DAN HEBBEN WE BEST WEL EEN UITDAGING, WANT ALS DAT ZOU GEBEUREN, ECHT LETTERLIJK VAN JOH DIT WAS HET LAATSTE KWARTAAL ZEG MAAR, JA DAN KUNNEN WIJ BIJVOORBEELD EEN HEEL GROOT PROJECT WAT WE NU AAN HET OPSTARTEN ZIJN, DAAR HEBBEN WE DAN EEN SERIEUS PROBLEEM.” – CONNECTING OFFICER, MENSENRECHTENORGANISATIE 1

Bij sommige respondenten heerst er dus een gevoel van afhankelijkheid van het geld. Dit verschilt per goeddoelenorganisatie: de respondenten benoemen vaak dat een goeddoelenorganisatie met een grote begroting minder afhankelijkheid zal ervaren van loterijgeld dan een kleinere goeddoelenorganisatie. Daarnaast gaven de respondenten aan dat de GDL ervoor zorgen dat de financiële afhankelijkheid van de loterijen zo klein mogelijk is, waardoor zij de afhankelijkheid als minder knellend ervoeren. Ook werd er benoemd dat de *ervaring* van de gelijkwaardigheid verschilt per persoon en organisatie.

“NEE, ER IS NOOIT EEN GELIJKWAARDIGE RELATIE. NEE. WANT ZIJ ZIJN DEGENE MET HET GROTE GELD DIE ONS ONDERSTEUNEN. DUS HET IS NOOIT EEN GELIJKWAARDIGE RELATIE ALS JE GEWOON ONZE SAMENWERKING BEKIJKT. MAAR IK HEB NIET HET GEVOEL VAN: DAT ZIJN DE GROTE BOZE JONGENS EN DIE KOMEN ONS VERTELLEN WAT WE MOETEN DOEN. OF DIE EEN BEETJE LAAGDUNKEND ZIJN, NEE. DAT ZEKER NIET. (...) IS ER EEN GELIJKHEID TUSSEN EEN MOEDER EN EEN KIND? NEE. MAAR WEL EEN GEZONDE RELATIE. ALS HET GOED IS.” – ACCOUNTMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 4

“ALS WIJ HIER GEWOON FLUTWERK VERRICHTEN EN DE VL GEEN IDEE HEEFT WAT WE DAN AAN HET DOEN ZIJN, WAAROM ZOUDEN ZIJ ONS DAN BLIJVEN ONDERSTEUNEN? DUS DAAR ZIT AFHANKELIJKHEID, JA, JA... KIJK, ZIJ BEPALEN UITEINDELIJK. IK VIND DAT NIET DE DICTATOR-ONDERDAAN RELATIE, WAAR JE ALLES DOET WAT DIEGENE ZEGT.” – DIRECTEUR, GEZONDHEIDSORGANISATIE 2

In bovenstaande citaten over de afhankelijkheid komt dit ook duidelijk terug: er is sprake van afhankelijkheid, maar dat gegeven wordt niet als negatief ervaren. Tegenover de objectieve gelijkwaardigheid staat daarom – zoals ik dat definieer – de ‘*subjectieve gelijkwaardigheid*’. Die beschrijft hoe de betrokken personen de gelijkwaardigheid ervaren. Bijna alle respondenten benoemen dat zij, afgezien van de ongelijke donor-ontvanger verhouding, de relatie als gelijkwaardig ervaren. Dit komt door de eerdergenoemde transparantie in de samenwerking en het vertrouwen dat zij krijgen van de GDL. De Directeur van Mensenrechtenorganisatie 2 gaf een goede samenvatting van het verschil tussen de subjectieve en objectieve gelijkwaardigheid.

“ER IS NIET SPRAKE VAN EEN GELIJKWAARDIGE RELATIE, MAAR EEN HELE VERTROUWENSVOLLE RELATIE WAARIN IEDEREEN ROLVAST IS; ZE BEMOEIEN ZICH NIET MET WAT WE MOETEN DOEN, DAARIN HEBBEN ZE ONS VEEL VERTROUWEN GEGEVEN.” – DIRECTEUR, MENSENRECHTENORGANISATIE 2

4.1.2 | Literatuur en interpretatie

In de interviews met de medewerkers van goededoelenorganisaties wordt duidelijk dat de transparantie en het vertrouwen van de GDL belangrijke kenmerken zijn binnen de samenwerking. Zij benoemen dat openheid en eerlijkheid in de communicatie leidt tot vertrouwen (Austin, 2000). Belemmerende kenmerken – zoals het slechte imago van een goededoelenorganisatie, het mislopen van financiën en een transparantieverschil tussen de VL en NPL – kunnen invloed hebben op het vertrouwen binnen de samenwerking. Wanneer zowel het vertrouwen als de transparantie binnen de samenwerking groot zijn, komt de integratieve aard van de samenwerking naar voren. Austin (2000) benoemde ook dat *‘alle voordelen’* van de samenwerking pas tot hun recht komen als de communicatie eerlijk, open, efficiënt, effectief en frequent plaatsvindt. *‘Alle voordelen’* sluiten aan bij het *“bijzonder vruchtbare”* kenmerk van de samenwerking: ten eerste ontvangen de goededoelenorganisaties geld om hun beoogde impact te kunnen realiseren; ten tweede kan het zorgen voor nieuwe netwerkpartners; en ten derde kunnen goededoelenorganisaties ook voor een toename in het verkopen van loten zorgen (Wymer & Samu, 2003).

Wat ook overeenkomt met de bevindingen in de literatuur is het feit dat de samenwerkingsrelatie objectief gezien ongelijkwaardig is. Bosch en Bollwinkel (2019), Froelich (1999) en Van Puyvelde, et al. (2012) benoemen dat de samenwerking onderhevig kan zijn aan ongelijke machtsverhoudingen. Een nieuw inzicht daarbij is de subjectieve gelijkwaardigheid. Het inter-institutionele vertrouwen – de kwetsbaarheid van de GDL om de macht van de besteding van het geld bij de goededoelenorganisaties te leggen en de geloofwaardigheid die de goededoelenorganisaties uitstralen richting de GDL (Ganesan & Hess, 1997) – en het interpersoonlijke vertrouwen – de wederzijdse transparantie (Austin, 2000; Bremekamp, et al., 2010) – zorgen ervoor dat de machtsverhouding als gelijkwaardig wordt *ervaren*. De ervaring van gelijkwaardigheid binnen de samenwerking draagt bij aan de veelal positieve kenmerken die de medewerkers van goededoelenorganisaties toekennen aan de samenwerking.

4.2 | Verwachtingen

De tweede deelvraag in dit onderzoek was: *“Welke impliciete en expliciete verwachtingen binnen de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen bestaan er bij medewerkers van goededoelenorganisaties?”*.

4.2.1 | Data

Om de verwachtingen binnen de samenwerking van de GDL en goededoelenorganisaties te onderzoeken, heb ik de vijf doelstellingen van de GDL als uitgangspunt gehanteerd. Deze zijn te vinden in de brochure *“Goede Doelen Loterijen Toekenningen”* (2019). De GDL beogen met hun ongeoormerkte, lange termijnfinanciering het volgende te bereiken bij de goededoelenorganisaties: het versterken van slagkracht; het stimuleren van innovatie en lef; het borgen van onafhankelijkheid; het vergroten van de effectiviteit; en het op gang brengen van een vliegwieleffect.

Expliciete verwachtingen

Expliciete verwachtingen binnen een samenwerking gaan over de afspraken die tussen de samenwerkingspartners zijn gemaakt. Bij de start van de samenwerking ondertekenen de goededoelenorganisaties en de GDL een contract waarin afspraken worden vastgelegd over de samenwerking. In de interviews met de relatiebeheerders heb ik gevraagd welke afspraken er precies staan in de samenwerkingscontracten.

“ER STAAT IN DAT WIJ LOTERIJEN ORGANISEREN. ER STAAT NOOIT EEN BEDRAG IN BENEFICIANT-CONTRACTEN. DAT IS OOK OMDAT ... WIJ WETEN PAS HOEVEEL GELD WIJ HEBBEN ALS AL DIE LOOTJES ZIJN VERKOCHT. (...) ER STAAN DAAR OOK EEN BEETJE VAN DIE STANDAARDINGEN IN DAT ALS ANDEREN DONOREN GENOEMD WORDEN, DAN WILLEN WE OOK GENOEMD WORDEN. HET EVALUATIEARTIKEL STAAT ERIN, DUS DAT HET CONTRACT VOOR VIJF JAAR IS, DAT WE HET LAATSTE JAAR GAAN EVALUEREN. (...) ER STAAT OOK IETS IN, DAT IS ECHT ZO’N JURIDISCH DING, VAN: ALS ER GESCHILLEN ZIJN, DAT DAT VOOR DE RECHTER ... DAT IS NOG NOOIT GEBEURD. (...) MAAR ... WAT STAAT ER NOG MEER IN? JA, DAT IS HET DAN WEL EEN BEETJE INDERDAAD. SAMENWERKING, EVALUATIE, BETALING ... HEEL STANDAARD.” – RELATIEBEHEERDER 2, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

Deze expliciete verwachtingen komen grotendeels overeen met wat de medewerkers van goededoelenorganisaties benoemen. Zij benoemen dat zij één keer per jaar een communicatieplan of samenwerkingsdocument moeten sturen naar de GDL. De meeste respondenten geven ook aan dat de verwachtingen bij zo’n document duidelijk en transparant zijn.

“NOU, ÉÉN KEER PER JAAR VINDEN ZE HET PRETTIG OM EEN COMMUNICATIEPLAN SLASH SAMENWERKINGSDOCUMENT TE ONTVANGEN VAN ONS. DAAR GEVEN ZIJ HEEL DUIDELIJK AAN WAAR ZE ANTWOORD OP WENSEN, DUS WAAR ZE BEHOEFTE AAN HEBBEN. DAT WERKT VOOR ONS HEEL PRETTIG, WANT DAT IS EEN FORMULIER INVULLEN EN EH... HET ZIJN BEHOORLIJKE DOCUMENTEN HOOR, MAAR DAARBIJ GEVEN WIJ ZE INZICHT IN ONS WERK, EN DAT IS DENK IK OOK WAAR ZIJ BEHOEFTE AAN HEBBEN.” – MARKETEER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 3

Verdere expliciete verwachtingen die de respondenten benoemen gaan over communicatie. Niet zozeer hoe vaak er afgesproken wordt om te vergaderen, bijvoorbeeld, maar over de communicatie in marketing.

“IN HET BEGIN VAN HET JAAR SPREEK JE OOK MET ELKAAR AF VAN OKÉ: WAT VOOR COMMUNICATIEMOMENTEN ZIJN ER, KUNNEN ZIJ MEE MET ONZE UITINGEN, ZIEN WE ZELF KANSEN OM BIJ HUN IN DE PROGRAMMA’S TE ZIJN, BIJ HUN SOCIALS EN ZIJ BIJ ONS... DAT ZIT GEWOON HEEL ERG IN HET UITVOERENDE VAN... JA, DAT JE DAAR ELKAAR PROBEERT TE VERSTERKEN.” – ACCOUNTMANAGER, WADDENVERENIGING

“NEE, EVEN KIJKEN ... HET BELANGRIJKSTE IS NATUURLIJK DAT ZE HET FIJN VINDEN ALS WIJ DE BOODSCHAP VAN DE NPL UITDRAGEN. DUS DAAR ZIJN ZE GEWOON TRANSPARANT IN. IK DENK VOOR WAT HOORT WAT, DUS JE MOET ZELF OOK MEEHELPEM OM DE BRAND KRACHTIG TE MAKEN. DAAR ZIJN WE ZELF OOK BIJ GEBAAFT” – DIRECTEUR, MENSENRECHTENORGANISATIE 3

Deze expliciete verwachting komt overeen met wat Relatiebeheerder 2 zei in haar interview over een afspraak in het samenwerkingscontract: *“als andere donoren genoemd worden, dan willen we ook genoemd worden”*.

De doelstellingen van de GDL

Een groot deel van de respondenten benoemde dat zij de doelstellingen van de Goede Doelen Loterijen (2019) voorafgaand aan het interview niet hadden gezien. Wel gaven bijna alle medewerkers van goededoelenorganisaties aan dat de doelstellingen herkenbaar zijn voor hun organisatie. Ze zien de doelstellingen terug in hun eigen organisatie als effect van de ongeoormerkte, lange termijn financiering die zij ontvangen. De respondenten zeggen dat het wel per organisatie verschilt hoe sterk de doelstellingen terugkomen. De ene respondent benoemt dat onafhankelijkheid voor hen het meest herkenbare effect is; voor de ander is dat innovatie en lef; en voor weer een ander zijn ze dat allemaal. In het interview met de Accountmanager van de Waddenvereniging, bijvoorbeeld, benoemt die dat de onafhankelijkheid *“helemaal”* herkend wordt, evenals innovatie en lef. Pratend over een extra project voor een vismigratiemanier, zei de respondent:

“ZIJ HEBBEN DAT IDEE VAN ONS GEZIEN EN GEDACHT: OKÉ! NOU GAAN WE VOOR! EN DAT IS OOK HUN LEF OF ZO, VAN: WIE BEDENKT DAT? DAT JE VISSEN DOOR DE AFSLUITDIJK GAAT LATEN? ER KOMT GEWOON EEN GAT IN!” – ACCOUNTMANAGER, WADDENVERENIGING

In hetzelfde interview – en in de andere interviews – vroeg ik of de doelstellingen realistisch en haalbaar waren. De Accountmanager benoemde dat *“je nooit alles op alle onderwerpen bent”*. Dit geven andere respondenten ook aan, zeker omdat zij zich eerst niet bewust waren van de doelstellingen en niet iedere doelstelling voor elke organisatie herkenbaar is of even sterk telt.

De verwachtingen van de relatiebeheerders

In mijn interviews met de relatiebeheerders van de NPL heb ik gevraagd welke verwachtingen er bestaan binnen de samenwerking met goededoelenorganisaties. Naast de eerdergenoemde afspraken in het contract, benoemden de relatiebeheerders dat van de goededoelenorganisatie transparantie en op tijd rapporteren verwacht wordt. Dit zijn ongeschreven expliciete verwachtingen: deze staan niet in het contract, maar zijn wel besproken in de samenwerking. Om nog meer verwachtingen te achterhalen in de samenwerking, vroeg ik de relatiebeheerders wat de *“ideale beneficiant”* is.

“DE IDEALE BENEFICIANT DOET ZIJN WERK GEWOON GOED. [LACHT]. IK DENK DAT DE IDEALE BENEFICIANT IS EIGENLIJK EEN SOORT PARTNER. IS EEN SOORT HUWELIJK, TOCH? DUS DIE DAAGT JE UIT AF EN TOE. DIE WIJST JE OP DINGEN. EN DIE HEEFT ZIJN HUISWERK OP TIJD AF. (...). DUS DE IDEALE

BENEFICIANT DIE DAAGT JE UIT, MAAKT ZIJN HUISWERK AF, OP TIJD HET LIEFST EN NEEMT JE MEE OP AVONTUUR MISSCHIEN OOK WEL. WEET JE? DAT JE SAMEN DINGEN GAAT PROBEREN, INNOVATIES GAAT FINANCIEREN WAARVAN JE NOOIT HAD GEDACHT DAT DAT HAD GEKUND.” – RELATIEBEHEERDER 2, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

Door middel van bovenstaand citaat zijn er koppelingen te maken met de verwachtingen die de medewerkers van goededoelenorganisaties eerder benoemden. Het “*op tijd afhebben van het huiswerk*” is te koppelen aan het op tijd aanleveren van rapportage. Het uitdagen in de relatie is te koppelen aan de verwachting – of doelstelling – dat de goededoelenorganisaties blijven innoveren en lef tonen. Het versterken van elkaars naamsbekendheid – de marketing – is terug te vinden in het “*avontuur*”. Wat dat betreft zitten de verwachtingen van de samenwerkingspartners op hetzelfde niveau. Het is alleen onduidelijk *waar* het voldoen aan de expliciete verwachtingen ophoudt: wanneer zijn de GDL genoeg benoemd? Wanneer is er genoeg innovatie en lef getoond? Wanneer heb je je huiswerk op tijd af? Ik vroeg de relatiebeheerders wat er niet in het contract stond, maar wat desondanks wel belangrijk was.

INTERVIEWER: “EEN KLEIN KORT VRAAGJE TUSSENDOR: WAT STAAT ER NIET IN ZO’N SAMENWERKINGSCONTRACT MAAR IS WEL BELANGRIJK IN DE SAMENWERKING?”

RESPONDENT: “EHM... ER STAAT DUS HEEL VEEL NIET IN.” – RELATIEBEHEERDER 1, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

Wat betekent het dat er “*heel veel niet*” in het samenwerkingscontract staat? Wat zegt dit over de aard van de afspraken, verwachtingen en doelstellingen? De vrijheid van de ongeoormerkte financiering zorgt er wellicht voor dat de aard van de verwachtingen in de samenwerking vager wordt – dat de grens tussen expliciet en *impliciet* vager wordt. Met impliciete verwachtingen bedoel ik de verwachtingen in de relatie die niet op papier staan en ook niet worden besproken.

Impliciete verwachtingen: bewust en onbewust

In de interviews met de medewerkers van goededoelenorganisaties heb ik gevraagd of zij impliciete verwachtingen ervaren in de samenwerking. De meeste respondenten antwoordden dat deze er niet waren, of dat zij zich hier niet van bewust waren. Eén van de respondenten benoemde zelfs dat “*de expliciete afspraken uit het samenwerkingscontract [gehaald moeten worden]*” en dat diegene het moest vergelijken met de daadwerkelijke samenwerking, “*om dan misschien achter impliciete verwachtingen te komen*”. Toch waren er twee respondenten die zich wel bewust waren van impliciete verwachtingen.

“ALS IK HET DAN EEN BEETJE KORT SAMENVAT VOOR MEZELF IS DAT EEN IMPLICIET DOEL VAN DE POSTCODE LOTERIJ ZOU ZIJN DAT ZE DIE POLITIEKE TEGENKRACHT WILLEN FACILITEREN.” – VICE-VOORZITTER, VERENIGING VAN NEDERLANDSE VOEDSELBANKEN

“JAWEL, IK DENK DAT ZIJ WEL IMPLICIET VERWACHTEN DAT WIJ INNOVATIEF BLIJVEN EN NIET VERSUKKELEN. DAT WEET IK ZEKER, DAT IS AL JAREN ZO. EN EH... DAT WEET IK DAT ZIJ DAAR SCHERP NAAR KIJKEN. VERNIEUW JE JEZELF WEL VOLDOENDE?” – DIRECTEUR, MILIEUORGANISATIE 1

Het faciliteren van een “*politieke tegenkracht*” ziet de respondent als een “*soort afgeleide*” van de doelstellingen. Bovenstaand citaat over het “*innovatief blijven*” sluit ook aan bij de doelstellingen van de GDL. Echter, naarmate de gesprekken met de respondenten over impliciete verwachtingen vorderden, hoe meer *onbewuste* impliciete verwachtingen naar boven kwamen. Eén van deze onbewuste

impliciete verwachtingen is dat, zoals ik het omschrijf, de medewerkers van goededoelenorganisaties continu moeten bewijzen dat zij de samenwerking waard zijn.

Bewijzen dat ze het waard zijn

De samenwerkingsrelatie tussen de GDL en de goededoelenorganisaties wordt meermaals als ‘*uniek*’ omschreven. Dit unieke karakter komt vooral voort uit de zeldzaamheid van het verschijnsel dat ongeoormerkt geld wordt gegeven.

“KIJK, JE ZOU HET ZO KUNNEN ZIEN, ONGEOORMERKTE MIDDELEN ZIJN SUPER BELANGRIJK OMDAT ZE ZO ZELDZAAM ZIJN; ER ZIJN WEINIG ORGANISATIES DIE DAT GEVEN.” – DIRECTEUR, MILIEUORGANISATIE 2

“WAAR GA JE BIJVOORBEELD EEN INVESTERING KUNNEN DOEN VAN EEN X BEDRAG DIE JE DAN WEER TERUGVERDIEND EN WAAR JE OOK GELD AAN OVERHOUDT? IEDEREEN ZOU DAT NATUURLIJK WILLEN.” – ACCOUNTMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 4

Deze twee factoren – de zeldzaamheid van het ongeoormerkte geld en het unieke van de samenwerking – zorgen ervoor dat sommige goededoelenorganisaties rekening houden met de GDL in hun eigen bedrijfsvoering.

“DAT HET JA... [JE BENT] EIGENLIJK UITVERKOREN DAT JE BENEFICIANT BENT EN DAAR SPREEKT HEEL VEEL WAARDERING UIT EN HEEL VEEL VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL KOMT DAAR UIT VOORT, VAN EH... WE MOETEN OOK ECHT ZORGEN DAT WE DAT [GELD] GOED BESTEDEN.” – DIRECTEUR, MILIEUORGANISATIE 2

“IK MERK WEL ALS DE VL MIJ IETS VRAAGT, DAN GAAT ER WEL EEN PERSBERICHT UIT, OF EEN FOTO... KIJK, ZIJ HEBBEN WEL GEWOON PRIORITEITEN. DUS ALS IK DAT VERGELIJK MET IETS ANDERS, DAN WIL IK DAAR WEL EEN EXTRA STAP VOOR ZETTEN OM DAT VOOR ELKAAR TE KRIJGEN.” – DIRECTEUR, GEZONDHEIDSORGANISATIE 2

Het ‘*rekening houden met*’ past bij de impliciete verwachting dat de goededoelenorganisaties zich moeten bewijzen om de samenwerking waard te zijn. Er ontstaat een “*verantwoordelijkheidsgevoel*” om het geld juist te besteden. Ik vroeg de relatiebeheerders van de NPL wat redenen zouden kunnen zijn om de samenwerking met een goededoelenorganisatie te beëindigen. Verschillende wantoestanden worden genoemd, zoals frauderen met het geld, maar wat mij het meest opviel was het onderstaande.

“REDENEN VOOR ONS OM TE STOPPEN MET BENEFICIANTEN ZIT HEM DUS EERDER NIET DAARIN, MAAR EERDER BIJVOORBEELD IN: ZIJN ZE NOG WEL MAATSCHAPPELIJK RELEVANT, DOEN ZE NOG WEL WAT ZE DOEN? ZIJN ER ANDERE PARTIJEN WAARBIJ DAT MISSCHIEN BETER PAST?” – RELATIEBEHEERDER 2, NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

Later in het interview kwam ook naar voren dat, wanneer een goededoelenorganisatie de kans krijgt om deel te nemen aan een campagne maar dit weigert, er “*voor [die organisatie] ook honderd andere zijn*”. Deze afwegingen zijn *bewuste* denkprocessen voor de GDL. Het is daarentegen onduidelijk of de medewerkers van goededoelenorganisaties zich hier ook bewust van zijn, aangezien de meeste respondenten zich ook niet bewust waren van de doelstellingen van de Goede Doelen Loterijen (2019). Wellicht proberen zij *onbewust* hun hun relevantie voor de GDL te bewijzen. Ook hier spelen de

objectieve en subjectieve gelijkwaardigheid een belangrijke rol. De afhankelijkheid van het geld speelt bij de meeste respondenten bijvoorbeeld een rol in de subjectieve gelijkwaardigheid en zorgt er wellicht onbewust voor dat zij zichzelf willen bewijzen.

“[HET] IS WEL VAAK BIJ HUN: WAT KRIJGEN WE ERVOOR TERUG? DE GESPREKKEN GAAN DAN WEL OVER: OKÉ, DAN WILLEN WE WEL IN DE TRAILER BIJ HET PROGRAMMA GENOEMD WORDEN. DUS DAT IS WEL ALTIJD EVEN EEN DINGETJE. (...) JA, DAT VINDEN WE NIET ALTIJD EVEN LEUK. HET IS ONS PLAN, ONS IDEE, ONS DING, ONS PROGRAMMA. EN DAN MOET OPEENS DE VL ERBIJ. (...) JE DOET WEL GRAAG DE DINGEN ZOALS ZIJ HET WILLEN, WANT JE KRIJGT GEWOON VEEL GELD, DUS IN DIE ZIN... VIND IK MEER NAAR DE VL DAT IK DAN TOCH SLIK VAN: OKÉ, IK BEN BLIJ DAT ZE ONS HEBBEN GEHOLPEN, EIGENLIJK WIL IK ZE NIET OP DE VOORGROND... MAAR JA... IK SNAP OOK DAT ZE ONS NODIG HEBBEN, WANT ZE MOETEN DIE LOTEN VERKOPEN, DAN DOEN WE HET WEL.” – RELATIEMANAGER, GEZONDHEIDSORGANISATIE 1

In bovenstaand citaat wordt duidelijk dat de expliciete verwachtingen tegenstrijdig kunnen zijn met de bedrijfsvoering van de goededoelenorganisatie. De goededoelenorganisatie heeft een project en de VL wil daar graag bij benoemd worden, ook al was dit in strijd met het idee van de goededoelenorganisatie. De goededoelenorganisatie stemde toe, omdat *“je gewoon veel geld [krijgt]”*. De afhankelijkheid en het verantwoordelijkheidsgevoel bij medewerkers van goededoelenorganisaties stimuleren wellicht de drang om zich te bewijzen richting de GDL. De onduidelijkheid *wanneer* er aan de expliciete en (bewuste en onbewuste) impliciete verwachtingen voldaan is, stimuleert dit eveneens.

4.2.2 | Literatuur en interpretatie

Uit de interviews met de respondenten wordt duidelijk dat er meerdere expliciete verwachtingen bestaan binnen de samenwerking. Ten eerste bestaan er expliciete verwachtingen vanuit het samenwerkingscontract: de formele afspraken over – onder andere – rapporteren en evalueren. Daarnaast is er de afspraak dat wanneer andere sponsors door de goededoelenorganisaties worden benoemd in marketinguitingen, de GDL ook benoemd willen worden. De respondenten benoemen verder dat er ook ongeschreven expliciete verwachtingen zijn, zoals het open en eerlijk met elkaar communiceren. De expliciete verwachtingen sluiten grotendeels aan bij de doelstellingen van de Goede Doelen Loterijen (2019). Dat er transparant gecommuniceerd wordt over de verwachtingen binnen de samenwerking, zou een teken kunnen zijn van een integratieve samenwerking (Austin, 2000).

Uit de interviews wordt ook duidelijk dat er impliciete verwachtingen bestaan binnen de samenwerking. De bewuste impliciete verwachtingen kon ik achterhalen door ernaar te vragen: zo benoemde één respondent dat de NPL een *“politieke tegenkracht”* wil organiseren. Een andere respondent benoemde dat de NPL impliciet verwacht dat goededoelenorganisaties *“blijven innoveren”*. Echter, wat sterk naar voren komt in de gesproken tekst is dat er ook *onbewuste* impliciete verwachtingen bestaan binnen de samenwerking.

Zoals ik eerder benoemde bestaan er drie vormen van macht (Gaventa, 2006). De bovengenoemde expliciete verwachtingen vallen onder de eerste vorm: de zichtbare macht. Ten tweede bestaat er de verborgen macht, die aan de kant van de GDL zit: zij bepalen met wie ze samenwerken. Dit komt voort uit hun selectiecriteria: de vraag of een goededoelenorganisatie *“nog wel maatschappelijk relevant is”*, is hiervan een voorbeeld (Goede Doelen Loterijen, 2019). De laatste vorm is de onzichtbare macht: de psychologische en ideologische grenzen van macht (Foucault, 1978; Gaventa, 2006). Wanneer er gekeken wordt naar deze vorm, dan wordt het duidelijk dat er de *onbewuste* impliciete verwachting bestaat bij de medewerkers van goededoelenorganisaties dat zij zich moeten bewijzen

richting de GDL. Er zijn twee factoren die dit stimuleren. Als eerste stimuleren de doelstellingen van de Goede Doelen Loterijen (2019) deze impliciete verwachting: de goededoelenorganisaties moeten “*blijven innoveren*” (zoals één respondent benoemde), maar moeten *ook* slagkracht en lerend vermogen *blijven* tonen, onafhankelijker *blijven* worden, effectiviteit *blijven* tonen en een vliegwieleffect op gang *blijven* zetten. De onduidelijkheid rond de doelstellingen – het feit dat de doelstellingen bij de meeste medewerkers van goededoelenorganisaties niet bekend waren én dat het voor hen onduidelijk is wanneer er aan de doelstellingen is voldaan – stimuleert deze factor.

Ten tweede stimuleren de discoursen binnen de Nederlandse filantropische context (Barman, 2007; Wiepking, 2018) de impliciete verwachting dat medewerkers van goededoelenorganisaties zich moeten bewijzen richting de GDL. De zeldzaamheid, uniciteit en afhankelijkheid van de ongeoormerkte, lange termijnfinanciering vergroten het verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers om de samenwerking te onderhouden. Om dit te kunnen doen, zullen zij – door onderlinge concurrentie – steeds vaker moeten aantonen aan financiers dat zij efficiënt en effectief werken (Lecy & Searing, 2015). Ook al komt dit niet duidelijk tot uiting in de interviews, er zal altijd *onbewust* onderlinge concurrentie bestaan tussen goededoelenorganisaties. Willen zij zich onderscheiden van andere goededoelenorganisaties, dan zullen ze moeten aantonen aan de GDL dat zij blijven innoveren, onafhankelijker blijven worden, effectief en efficiënt blijven, et cetera – want, zoals één van de relatiebeheerders ook benoemt in het interview, “*voor elke goededoelenorganisatie weer honderd andere*”.

De grote mate van vertrouwen is naar mijn mening dan ook niet alleen maar positief (Langfred, 2004; McEvily, et al., 2003), omdat dit het verantwoordelijkheidsgevoel voor het “*juist besteden*” van de financiering vergroot, oftewel: de onbewuste druk voor het onderhouden van de samenwerking. Het “*toch even slikken*”-citaat (waarin de respondent benoemt dat zij rekening houden met de VL in hun bedrijfsvoering tot het niveau dat het schuurt met het eigen beleid) is een voorbeeld van dit verantwoordelijkheidsgevoel en de onbewuste, impliciete verwachting dat zij zichzelf moeten bewijzen richting de GDL. Ik vraag mij daarom af of er door de aanwezigheid van al deze bewuste en onbewuste verwachtingen ooit van een gelijkwaardige relatie gesproken kan worden tussen de GDL en goededoelenorganisaties – zowel objectief als subjectief.

4.3 | Omgang met verwachtingen

De derde deelvraag van dit onderzoek was: “Hoe gaan medewerkers van goededoelenorganisaties om met de impliciete en expliciete verwachtingen van de Goede Doelen Loterijen?”.

4.3.1 | Data

In de beantwoording van de vorige deelvraag kwam de omgang van de medewerkers van goededoelenorganisaties met de verwachtingen binnen de samenwerking al naar voren: het (onbewust) moeten bewijzen dat zij de samenwerking met de GDL waard zijn. In deze deelvraag wil ik mij daarom focussen op twee andere processen die de omgang met de verwachtingen beïnvloeden: het karakter en de wederzijdse afhankelijkheid.

Karakter

Er wordt verschillend geantwoord op de vraag hoe de medewerkers van goededoelenorganisaties omgaan met de verwachtingen binnen de samenwerking. De een zegt dat het gemakkelijk is, volgens de ander is het juist weer moeizaam. Een voorbeeld van een reactie is te vinden in het interview met de Accountmanager van de Waddenvereniging. Op de vraag hoe de sfeer is in de contactmomenten met de NPL, antwoordt zij:

RESPONDENT: “JA, EIGENLIJK WEL INFORMEEL. EN VEEL VAN HUN VERZOEKEN ZIJN VAAK WEL ERG LAST MINUTE. DAN IS HET WEL ZO VAN: JA SORRY DAT IK BEL NU, MAAR KAN JE OVERMORGEN IETS AANLEVEREN? DUS DAT IS WEL VAAK DE SFEER ZEG MAAR. EH... MAAR OOK MET VRAGEN OF IETS, ZE ZIJN ALTIJD WEL GOED BEREIKBAAR.”

INTERVIEWER: “JA, JE ZEGT DAN LAST MINUTE, DAT ZE DAN ZEGGEN OVERMORGEN WILLEN WE IETS HEBBEN. HOE REAGEREN JULLIE DAAR DAN OP?”

RESPONDENT: “ALS HET HAALBAAR IS EN ALS HET KAN, DAN DOEN WE DAT EIGENLIJK WEL, OOK OM... IK BEN DAAR ZELF NIET ZO MOEILIK IN DAN, IK WEET HOE HET GAAT.

JA... EH... EN ALS HET NIET GAAT ZEG IK HET OOK. EN DAT IS DAN OOK GOED BIJ HEN HOOR. IN DIE ZIN VOELT HET NIET ZO VAN DAT JE ALTIJD JA MOET ZEGGEN. ALS HET NIET KAN DAN KAN HET NIET, DAAR KUNNEN WE EERLIJK IN ZIJN EN DAT IS OOK PRIMA.” – ACCOUNTMANAGER, WADDENVERENIGING

Figuur 1: De kwajongens van Sea Shepherd

Het interview met Geert Vons van Sea Shepherd begon meteen bijzonder. Op de vraag hoe de relatie met de NPL ervaren wordt, antwoorde hij meteen: “Ik denk in die zin dat wij een unieke positie hebben. Volgens mij zijn wij de enige die door de loterij zelf benaderd is”. Dit is bijzonder, aangezien de andere goededoelenorganisaties zelf een aanvraag moesten indienen. Op de vraag hoe dit tot stand gekomen is, antwoorde Geert dat “de verhouding tussen Sea Shepherd Nederland en de loterijen heel direct [is] en de vier oprichters van de loterij allemaal uit de goede doelen wereld [komen]. Dus die weten een beetje wat het is. De mouwen opstropen, klauwen in de aarde, je moet echt iets gaan doen. Sea Shepherd heeft nog steeds een beetje dat bravoure achtig, kwajongensachtig iets. Als je ergens onrecht ziet: kom op, dit klopt niet, we zijn het zat, de overheid doet niks”. Dit kwajongens karakter – wat aansluit bij de impliciete verwachting over het genereren van politieke tegenkracht – geeft ook weer hoe belangrijk het voor de GDL is om bij goededoelenorganisaties lef te stimuleren.

Wat zegt dit over de gelijkwaardigheid tussen de organisaties? “Is er iets anders dan gelijkwaardig?” kreeg ik als antwoord van Geert. “Het zou niet eens bij me opkomen dat het ongelijkwaardig zou zijn. Het is niet alleen gewoon een geldschieter voor ons. Absoluut niet. Het is gewoon echt een partner, een klankbord. Die gelooft in wat we doen. Dat merk je heel duidelijk. Ik kan natuurlijk niet voor andere partijen praten. Wil ik ook niet. Maar het feit dat de loterij ons benaderd heeft... (...) Dus in die zin: absoluut gelijkwaardig”. Hierin komt sterk naar voren hoe belangrijk het karakter van zowel de medewerker als de goededoelenorganisatie binnen de samenwerking is.

De respondent van de Waddenvereniging benoemt ook dat het in haar karakter zit dat ze gemakkelijker om kan gaan met last-minute verzoeken. Dit komt vaker terug in de interviews met de medewerkers van goededoelenorganisaties. De Vicevoorzitter van de Vereniging van Nederlandse Voedselbanken benoemde dat er in zijn ogen sprake is van een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie omdat dat *“ook met personen te maken [heeft]”,* zeker omdat hij zelf *“never nooit, ook als kind al niet iets met gezag en afhankelijkheid [heeft] gehad”*. Een laatste voorbeeld over karakter is te vinden in het onderstaande citaat.

“[IK ZOU] GEEN KNIP VOOR MIJN NEUS WAARD ZIJN, ALS IK BANG ZOU ZIJN. (...) JE MOET HET OOK NOOIT OP DE PERSOON ZIEN ALS HET OVER [HET] PROCES GAAT. ALS JE EEN GESPREK VOERT MOET JE GEWOON ALLES KUNNEN ZEGGEN WAT JE WILT ZEGGEN. DAT HOORT BIJ EEN VOLWASSEN RELATIE. NAAR DE MOND PRATEN WORDT NIEMAND BETER VAN.” – DIRECTEUR, MENSENRECHTENORGANISATIE 2

De respondenten benoemen dus dat karaktereigenschappen invloed hebben op de manier waarop er omgegaan wordt met de verwachtingen binnen de samenwerking. Samenvattend komt het neer op zeker zijn van jezelf en genoeg kennis van zaken hebben belangrijke kenmerken zijn. Dit geldt ook voor de karaktereigenschappen van de relatiebeheerders. Op de vraag wat zij belangrijke kenmerken vinden van een relatiebeheerder, antwoorden zij dat het hun rol is om de relaties te beheren, als verbinder en als poortwachter. Zoals eerder benoemd zijn karaktereigenschappen als *‘open’, ‘eerlijk’* en *‘transparant’* daarbij belangrijk in de ogen van zowel de relatiebeheerders als de medewerkers van goededoelenorganisaties.

De vraag rest of er ook karaktereigenschappen zijn die een belemmerende invloed hebben op de samenwerking. Ik vroeg aan de respondenten wat deze karaktereigenschappen zouden kunnen zijn. Ondanks het feit dat dit in de meeste interviews niet duidelijk werd benoemd, kan bovenstaand citaat van de Directeur van Mensenrechtenorganisatie 2 als samenvatting dienen: dat van bang zijn en naar de mond praten *“niemand beter wordt”*. Dit zouden dus belemmerende karaktereigenschappen kunnen zijn voor de samenwerking.

Wederzijdse afhankelijkheid

Bij de beantwoording van de eerste deelvraag kwam het *“bijzonder vruchtbare”* kenmerk van de samenwerking naar voren: het is meer dan alleen een donor-ontvanger relatie. In een poging de subjectieve beleving van dit kenmerk te achterhalen, probeerde ik tijdens de interviews de respondenten tot een reactie op de zin: *“zonder goede doelen, geen goede doelen loterijen”*. Wat ik daarmee wilde suggereren is dat de legitimiteit van de GDL ook vergroot kan worden omdat zij samenwerken met de goededoelenorganisaties. Niet iedere respondent was het hier mee eens.

“JA MAAR IK DENK DAT WEL OP EEN WAT ABSTRACTER NIVEAU ZIT HÉ, OF OP EEN WAT... JA... WIJ HELPEN HEN DAARIN OOK VERDER... IK KAN HET NIET ZO GOED UITLEGGEN, MAAR GEWOON IN JE DAG TOT DAG OF JAAR TOT JAAR OPERATIE OF ZO, VOELT HET DENK IK TOCH MEER VAN: ZIJ ZIJN GELDSCHIETER VAN ONS, DAN: WIJ LEVEREN EEN DIENST AAN HEN. SNAP JE WAT IK BEDOEL?” – ACCOUNTMANAGER, WADDENVERENIGING

Sommige respondenten herkenden en erkenden dit concept daarentegen wél. De Directeur van Milieuorganisatie 2 lichtte het toe.

“JA, DIT BLIJFT NATUURLIJK OOK EEN SPANNEND ONDERWERP, WANT... EEN BETALER HEEFT MACHT. EN EHM... MAAR SOMS WORDT DAT OVERSCHAT, WANT EEN BETALER HEEFT NIET ALTIJD EEN IDEE. EN IK DENK DAT WAT JE HEBT IS EEN SOORT WISSELWERKING, EEN SOORT BALANS TUSSEN HET IDEE... WIJ HEBBEN EEN IDEE, EEN KENNISNETWERK, EN WIJ ZIJN HET AAN HET UITVOEREN. EN JE HEBT EEN BETALER, IN DIT GEVAL DE GDL, DIE BELANG ERBIJ HEBBEN DAT HET WORDT UITGEVOERD OMDAT ZE HET EEN GOED IDEE VINDEN. IN DIE ZIN KAN JE HET HEEL SIMPEL ZEGGEN: HET IDEE IS GELD WAARD EN HET NETWERK DAT WIJ HEBBEN IS OOK GELD WAARD, EN DAAR MOETEN ZIJ VOOR BETALEN. ALS JE HET HEEL SIMPEL HOUDT, DAN IS DAT EEN HELE MOOIE UITWISSELING.”
DIRECTEUR, MILIEUORGANISATIE 2

“Het idee”, waar de respondent het in bovenstaand citaat over heeft, is het werk van de goededoelenorganisatie. Een ander voorbeeld van ‘het idee’ van goededoelenorganisaties is volgens de respondenten de mogelijkheid tot lobby in Den Haag die zij kunnen bieden. Het meest benoemde kenmerk van ‘het idee’ is de mogelijkheid om naamsbekendheid te genereren.

“JA, WANT EEN GEWONE LOTERIJ KAN OOK HEEL GOED ZIJN EN HET ZAL OOK WEL DOORGAAN, MAAR DAN ZOU HET GOEDE DOELEN GEDEELTE WEGVALLEN. DAN ZOUDEN NOG MEER CAMPAGNES EN NOG MEER MARKETING MOETEN PLAATSVINDEN. DAN ZIJN ZE HUN UNIEKE POSITIE KWIJT EN ZIJN ZE ÉÉN VAN DE VELE LOTERIJEN DIE ER ZIJN. EN IK DENK DAT ZE DAT NIET AMBIËREN, DUS WE ZITTEN AAN ELKAAR VERBONDEN, ALS IN... WE KUNNEN NIET ZONDER ELKAAR.” – *DIRECTEUR, MILIEUORGANISATIE 2*

De goededoelenorganisaties kunnen de GDL in een goed daglicht zetten. Een respondent benoemde bijvoorbeeld dat zij via de VL een vrijwilliger konden bedanken; iets wat ook bijdraagt aan de naamsbekendheid van de GDL. Het feit dat goededoelenorganisaties samenwerken met de NPL is volgens de Directeur van Mensenrechtenorganisatie 2 ook een teken van ‘het idee’.

“JA, JA, DAT IS OOK ZO. WANT GOEDE DOELEN HEBBEN DENK IK VAAK WEL, NAAST KRITIEK OVER SALARIS VAN DE DIRECTEUREN EN ZO, HEBBEN ZE OVER HET ALGEMEEN OOK WEL EEN BETROUWBAAR IMAGO. DUS HET FEIT DAT DIE GOEDE DOELEN ZEGGEN: DAT IS ECHT GOED, WIJ VERTROUWEN DIE CLUB, LEGITIMEERT DENK IK DE NPL DAT ZE VEEL GELD AAN DE GOEDE DOELEN GEVEN. DAT IS BIJNA EEN SOORT SYMBIOTISCHE RELATIE.” – *DIRECTEUR, MENSENRECHTENORGANISATIE 2*

In de interviews kwam dus duidelijk naar voren dat de goededoelenorganisaties ook iets te bieden hebben aan de GDL. Dit concept, dat voortbouwt op het “*bijzonder vruchtbare*” kenmerk van de samenwerking, noem ik de ‘*wederzijdse afhankelijkheid*’. De respondenten benoemen ook dat er beperkingen bestaan binnen de wederzijdse afhankelijkheid. Dit is eerder teruggekomen in deelvraag één over de invloed van de publieke opinie.

“ALS DE NPL SOORT VAN DURFT TE COMMUNICEREN OVER JOU ALS ORGANISATIE... STEL DAT WIJ DAN IETS HEEL RAARS DOEN, DAN KLEEFT DAT ALS HET WARE OOK AAN DE NPL. DUS DAT WERKT TWEE KANTEN OP” – *DIRECTEUR, MILIEUORGANISATIE 2*

De afhankelijkheid is dus wederzijds. Aan de ene kant stimuleert die beide bedrijven in naamsbekendheid en legitimiteit. Aan de andere kant kan ze ook negatief uitpakken, bijvoorbeeld wanneer één van de samenwerkingspartners een slecht imago heeft of krijgt; dit zorgt voor een negatieve naamsbekendheid.

Het karakter van de betrokken personen en de wederzijdse afhankelijkheid zorgen ervoor dat de subjectieve gelijkwaardigheid verschillend ervaren wordt door respondenten. In de interviews kwam duidelijk naar voren dat wanneer de respondent zich bewust was van de wederkerigheid in de samenwerking, diegene de machtsverhoudingen als meer gelijkwaardig ervoer. Hierdoor verloopt de omgang met de expliciete en impliciete verwachtingen ook anders: als iemand geen moeite heeft met 'nee' zeggen tegen een ander, zal het ook gemakkelijker zijn om weerwoord te bieden tegen de verwachtingen van de GDL – want: *“zonder goededoelenorganisaties, geen goede doelen loterijen”*.

4.3.2 | Literatuur en interpretatie

Bij de interpretatie van de vorige deelvraag vroeg ik mij af of er ooit sprake kan zijn van een gelijkwaardige relatie. Wanneer ik opnieuw kijk naar dit vraagstuk en deze koppel aan de wederzijdse afhankelijkheid, kom ik tot een nieuw inzicht. De wederzijdse afhankelijkheid sluit aan bij *'alle voordelen'* die Austin (2000) benoemt als eindresultaat van een integratieve samenwerking, en wat Bremekamp, et al. (2010) omschrijven als een betekenisvolle interactie. Wanneer de medewerkers van de goededoelenorganisaties zich hiervan bewust zijn, zullen zij de machtsverhoudingen gelijkwaardiger *ervaren*. Wat de Directeur van Milieuorganisatie 2 ook zei: de GDL betalen voor *“het idee”* van de goededoelenorganisaties, waardoor zij afhankelijk van elkaar zijn; de een van het geld, de ander van de naamsbekendheid (Wymer & Samu, 2003).

Dit concept van *“het idee”* sluit ook aan bij twee discoursen binnen de samenwerkingscontext. Als eerste bestaat de objectieve (on)gelijkwaardigheid van *'geld is macht'* nog steeds. Maar vanuit Foucaultiaans perspectief is kennis *ook* macht (Foucault, 1978; Rossi, 2004). Vanwege dit discours kan de verborgen macht binnen de samenwerking ook gesitueerd worden bij de goededoelenorganisaties. *“Het idee”* is namelijk de kennis die de GDL niet hebben en niet kan observeren, omdat de goededoelenorganisaties bepalen wat er met de kennis gedaan wordt (Gaventa, 2006). Ten tweede sluit dit concept van *“het idee”* aan bij de discoursen binnen de Nederlandse filantropische context. De Goede Doelen Loterijen (2019) hebben als visie dat sterke maatschappelijke organisaties nodig zijn om verandering teweeg te brengen in de wereld, wat lastig kan zijn als mensen in Nederland overheidsinstanties als verantwoordelijk zien om sociale en maatschappelijke problemen op te lossen (Wiepking, 2018). Daarom zullen ook de GDL het vertrouwen van het Nederlandse volk in de filantropische sector moeten vergroten – iets wat uitdagend kan zijn wanneer hun bedrijfsvoering tot publiekelijk bezwaar kan leiden (bijvoorbeeld de *“agressieve marketing”* bij het verkopen van loten). De GDL zijn daarom afhankelijk van *“het idee”* van goededoelenorganisaties, omdat zij daarmee hun visie, missie en strategie kunnen verantwoorden.

Aangezien de verborgen macht aan twee kanten zit binnen de samenwerking (*“voor elke goededoelenorganisatie honderd andere”* versus *“de afhankelijkheid van het idee”*), zal de onzichtbare machtsverhouding anders verdeeld zijn. Wanneer men zich bewust is van de wederzijdse afhankelijkheid, zal de machtsverhouding binnen de samenwerking als gelijkker ervaren worden. De eerder benoemde belangrijke kenmerken van de samenwerking (de transparantie en het vertrouwen), gecombineerd met het karakter van de betrokken personen en de manier waarop zij de wederzijdse afhankelijkheid ervaren, zullen de omgang met de verwachtingen binnen de samenwerking gemakkelijker maken.

5 | Conclusie

In dit hoofdstuk geef ik, via mijn interpretatie van de beantwoording van de deelvragen, antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek: *“Hoe ervaren medewerkers van goededoelenorganisaties in Nederland, die ongeoormerkte, lange termijnfinanciering ontvangen, de samenwerking met de Goede Doelen Loterijen?”*.

(Onbewuste) macht via impliciete verwachtingen

De samenwerking met de GDL wordt door de medewerkers van goededoelenorganisaties als transparant en vertrouwensvol omschreven, wat duidt op een integratieve samenwerking (Austin, 2000). De eerlijkheid en openheid in de communicatie stimuleren het vertrouwen binnen de samenwerking (Bremekamp, et al., 2010). Toch wordt de samenwerking ook als objectief ongelijkwaardig omschreven, aangezien de GDL het geld hebben waar de goededoelenorganisaties afhankelijk van zijn (Froelich, 1999; Van Puyvelde, et al., 2012). Echter, door een Foucaultiaanse benaderingswijze toe te passen op de data, kon ik achterhalen dat er, naast deze zichtbare vorm van macht, ook verborgen en onzichtbare vormen van macht bestaan binnen de samenwerking (Foucault, 1978; Gaventa, 2006). De verborgen macht van de GDL komt voort uit de selectiecriteria die zij hebben bij het aangaan van een samenwerking met goededoelenorganisaties: zij bepalen of een goededoelenorganisatie voor hen nog wel relevant is (Goede Doelen Loterijen, 2019). De onzichtbare macht van de GDL komt – paradoxaal genoeg – tot uiting in hun doelstellingen. Deze doelstellingen stimuleren de impliciete verwachting dat goededoelenorganisaties zichzelf moeten bewijzen richting de GDL: dat ze blijven innoveren, slagkracht blijven tonen, onafhankelijk blijven, et cetera. Ook de discoursen binnen de samenwerkingscontext – de zeldzaamheid en uniciteit van de ongeoormerkte, lange termijnfinanciering en de onderlinge concurrentiestrijd met andere goededoelenorganisaties (Barman, 2007; Lecy & Searing, 2015; Wiepking, 2018) – stimuleren deze onbewuste, impliciete verwachting.

Vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid

Toch zijn er factoren die de omgang met de verwachtingen binnen de samenwerking gemakkelijker maken. Allereerst het vertrouwen in de relatie. Het interpersoonlijk vertrouwen tussen de twee samenwerkende personen van de organisaties is, door de transparantie en de geringe mate van controle, groot (Ganesan & Hess, 1997). Het inter-institutionele vertrouwen tussen de organisaties wordt versterkt doordat de goededoelenorganisaties benaderd worden als expert in hun vakgebied en vertrouwen van de GDL krijgen bij de besteding van de ongeoormerkte, lange termijnfinanciering (Bosch & Bollwinkel, 2019). Ten tweede is de wederzijdse afhankelijkheid een factor die de omgang met verwachtingen vergemakkelijkt. De goededoelenorganisaties zijn afhankelijk van de ongeoormerkte, lange termijnfinanciering. Maar de Goede Doelen Loterijen (2019) zijn ook afhankelijk van de naam, kennis en legitimiteit van goededoelenorganisaties, aangezien zij daarmee hun visie, missie en strategie kunnen verantwoorden – iets wat door de discoursen van de Nederlandse filantropische context lastig kan zijn (Barman, 2007; Wiepking, 2018). Vanuit Foucaultiaans perspectief hebben de goededoelenorganisaties daarom ook verborgen macht: zij hebben de kennis die de GDL niet hebben, en *‘kennis is macht’*, want zij bepalen wat er met de kennis gedaan wordt (Foucault, 1978; Gaventa, 2006; Rossi, 2004). Dit gegeven benadrukt de wederzijdse afhankelijkheid, want: *“zonder goede doelen, geen goede doelen loterijen”*.

In die zin kan ik concluderen dat er altijd verwachtingen bestaan binnen de samenwerking tussen de GDL en goededoelenorganisaties, hoe ‘vrij’ de manier van samenwerken ook is als deze gebaseerd is op een ongeoormerkte, lange termijnfinanciering. Maar de wederzijdse afhankelijkheid en het

vertrouwen dat de GDL daarmee tonen in goededoelenorganisaties, zorgen ervoor dat de machtsverhouding als gelijkter wordt ervaren binnen de samenwerking, wat de omgang met de expliciete en impliciete verwachtingen vergemakkelijkt. Het vertrouwen is daarom de belangrijkste reden waarom de medewerkers van goededoelenorganisaties de samenwerking met de GDL als positief ervaren. Samenwerken omvat veel meer dan alleen samen dingen doen: je moet elkaar ook vertrouwen. Het is "*samen winnen of verliezen*".

6 | Aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk geef ik aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek. Deze zijn gebaseerd op de resultaten en de beperkingen van het onderzoek.

Aanbevelingen voor de praktijk

De eerste aanbeveling is dat de relatiebeheerders van zowel de goededoelenorganisaties als de GDL zich bewust moeten zijn van het samenwerkingscontinuüm (Austin, 2000). Meermaals kwam naar voren dat transparantie voor vertrouwen zorgt, wat belangrijk is bij de omgang met de verwachtingen en de ervaring van gelijkwaardigheid binnen de samenwerking. De ongeoormerkte, lange termijn financiering is de eerste stap van dit vertrouwen. Om dit vertrouwen verder te stimuleren raad ik de GDL aan om eerlijk en open te zijn over de eigen bedrijfsvoering (bijvoorbeeld over de in- en verkoop van loten), zodat onduidelijkheid en onzekerheid bij de medewerkers van goededoelenorganisaties kan worden voorkomen.

Ten tweede werd duidelijk dat de doelstellingen – gecombineerd met de discourses binnen de samenwerkingscontext (Barman, 2007; Foucault, 1978; Wiepking, 2018) – onbewust de impliciete verwachting stimuleren dat goededoelenorganisaties zich moeten bewijzen richting de Goede Doelen Loterijen (2019). Mijn advies is daarom dat de GDL de doelstellingen meer moeten benadrukken binnen de samenwerking, bijvoorbeeld in het samenwerkingscontract of tijdens een evaluatie. Hierdoor worden (medewerkers van) goededoelenorganisaties zich bewust van de doelstellingen en wordt het duidelijker wanneer aan de doelstellingen is voldaan. Deze transparantie zal het vertrouwen ook versterken, wat belangrijk is bij het doorbreken van de ongelijke machtsverhoudingen binnen de samenwerking (Bosch & Bollwinkel, 2019). Mijn derde aanbeveling staat hier tegenover: de GDL kunnen de doelstellingen ook juist *loslaten*, zodat goededoelenorganisaties nog autonomer kunnen opereren. De kans is groot dat (medewerkers van) goededoelenorganisaties hierdoor minder druk ervaren om zich te bewijzen aan de GDL. Dit kan de basis en het integer handelen van de goededoelenorganisaties versterken, aangezien zij dan nog beter hun eigen agenda en ideeën kunnen bepalen (Bosch & Bollwinkel, 2019).

Mijn laatste aanbeveling is om de verschillende dimensies van de wederzijdse afhankelijkheid binnen de samenwerking in kaart te brengen. Deze wederzijdse afhankelijkheid draagt namelijk bij aan een ervaring van een meer gelijkwaardige machtsverhouding binnen de samenwerking. De organisaties zouden kunnen kijken wat zij te bieden hebben als *'product'*. Voor de GDL zouden dit de financiering en netwerkkracht zijn; voor de goededoelenorganisaties hun legitimiteit en marketingkracht (Wymer & Samu, 2003). Wanneer hier onderling explicieter over gesproken wordt door beide organisaties, kunnen zij de wederzijdse afhankelijkheid inzetten om de integratieve aard en het gezamenlijke belang van de samenwerking te versterken (Austin, 2000; Bremekamp, et al., 2010). Dit maakt de omgang met de verwachtingen binnen de samenwerking voor de (medewerkers van) goededoelenorganisaties gemakkelijker, wat een positieve stimulans is voor de samenwerking.

Beperkingen van het onderzoek

De eerste beperking van dit onderzoek is dat er door de medewerkers van goededoelenorganisaties vrijwel eenduidig wordt gereageerd op de vragen over de machtsverhouding tussen de GDL en de goededoelenorganisaties, en hoe belangrijk vertrouwen daarbij is. Het is de vraag of juist de machtsverhoudingen en verwachtingen binnen de samenwerking er niet voor zorgden dat de respondenten (al dan niet onbewust) sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Een andere dimensie van deze beperking is gericht op mijn methodische opzet: door de respondenten expliciet te vragen naar de

verwachtingen binnen de samenwerking (zowel expliciet als impliciet), kan ik andere onbewuste en onzichtbare machtsverhoudingen en verwachtingen gemist hebben. Aan de andere kant kan de eenduidigheid in de antwoorden ook betekenen dat de samenwerking écht als positief ervaren wordt.

De tweede beperking is de generaliseerbaarheid van het onderzoek. De GDL werken met meer dan honderd goededoelenorganisaties samen, waarvan ik twaalf organisaties gesproken heb. Daarnaast heb ik steeds één of twee medewerkers van een goededoelenorganisatie gesproken die actief betrokken zijn bij de samenwerking met de GDL. Ik heb de ervaringen van medewerkers die *niet* actief betrokken zijn bij de samenwerking met de GDL niet in kaart kunnen brengen; misschien ervaren zij het interpersoonlijke en inter-institutionele vertrouwen wel anders, *omdat* zij niet actief betrokken zijn bij de samenwerking. Door deze twee factoren kan ik informatie gemist hebben.

De laatste beperking ligt in de vraag wat voor invloed de coronacrisis op mijn onderzoek heeft gehad. Tijdens de interviews was te merken dat die invloed had op de bedrijfsvoering van goededoelenorganisaties, aangezien veel van mijn interviewvragen door respondenten werden geïnterpreteerd in het licht van de coronacrisis (en niet in het licht van de samenwerking in het algemeen). Daarnaast zijn er meerdere interviews afgezegd wegens de coronacrisis, vooral door goededoelenorganisaties in de maatschappelijke sector. Dit vermindert de representativiteit van de onderzoekspopulatie. Ook deze twee factoren kunnen ervoor gezorgd hebben dat ik informatie heb gemist.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Mijn eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is om een uitgebreide discoursanalyse uit te voeren binnen de samenwerking tussen de GDL en goededoelenorganisaties. Het zou interessant zijn om de taaluitingen in bijvoorbeeld jaarverslagen, reclames, sociale media en websites van de GDL en goededoelenorganisaties te analyseren, om te kijken of het in de interviews aangetroffen discours (met betrekking tot de impliciete verwachtingen) daarin ook naar voren komt. Daarnaast kan het zijn dat, omdat er expliciet gevraagd is naar de verwachtingen binnen de samenwerking, andere onbewuste en onzichtbare verwachtingen niet in kaart zijn gebracht. Een discoursanalyse binnen de bredere samenwerkingscontext – bijvoorbeeld binnen de bedrijfsculturen van de organisaties – zou daarom andere discourses (en diens invloed op de samenwerking) kunnen signaleren.

Uit dit onderzoek werd duidelijk dat een ongeoordeelde, lange termijnfinanciering voor veel vertrouwen zorgt bij de (medewerkers van) goededoelenorganisaties. Echter, het is onduidelijk wat het verdere effect van de samenwerking is voor goededoelenorganisaties. Het zou interessant zijn om te onderzoeken of de financiering en het vertrouwen daadwerkelijk een nurturing cycle stimuleren, of dat de verwachtingen binnen de samenwerking toch een non-profit starvation cycle stimuleren (Bosch & Bollwinkel, 2019; Gregory & Howard, 2009; Lecy & Searing, 2015). Om dit te onderzoeken kan er gekeken worden naar factoren als financiële efficiëntie, effectiviteit, impact van projecten en onafhankelijkheid van goededoelenorganisaties als effect van de samenwerking met de GDL.

Tenslotte kan er onderzocht worden hoe de samenwerkingsrelatie tussen financiers en non-profitorganisaties wordt beïnvloed door crisistijd. Een paar interviews van dit onderzoek zijn tijdens de coronacrisis afgenomen, waarbij gevraagd is naar de rol van een ongeoordeelde, lange termijnfinanciering in tijden van crisis. Meerdere medewerkers van goededoelenorganisaties benadrukten dat het belang van deze financiering toenam. Dit gegeven is interessant voor vervolgonderzoek naar de machtsverhoudingen tussen financiers en non-profitorganisaties: wellicht zorgt de vergrote afhankelijkheid van de financiering voor een grote disbalans; of trekt het gezamenlijke belang binnen de samenwerking in crisistijd de machtsverhoudingen juist gelijk.

Referenties

- Altschuler, N., & Tirona, M. (2019, 19 september). *Why Funders Should Pay for the True Costs of Nonprofits' Work — Not Just the Direct Project Expenses*. Geraadpleegd op 19 juni 2020 via <https://www.philanthropy.com/paid-article/why-funders-should-pay-for-the/314>
- Ashman, D. (2001). Civil Society Collaboration with Business: Bringing Empowerment Back in. *World Development*, 29(7), 1097-1113. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(01\)00027-4](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00027-4)
- Austin, J. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97. <https://doi.org/10.1177/089976400773746346>
- Barman, E. (2007). An Institutional Approach to Donor Control: From Dyadic Ties to a Field-Level Analysis. *American Journal of Sociology*, 112(5), 1416-1457. <https://doi.org/10.1086/511802>
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity.
- Bekkers, R., & Van Teunenbroek, C. (2020). Generatieverschillen in geefgedrag en vrijwilligerswerk. In R. Bekkers, B. Gouwenberg, & T. Schuyt (Reds.), *Geven in Nederland 2020* (pp. 22-48). Amsterdam: Lenthe.
- Bosch, I., & Bollwinkel, C. (2019, 20 juni). *Giving with trust: how philanthropy can transform power relations*. Geraadpleegd op 19 juni 2020 via <https://www.openglobalrights.org/giving-with-trust-how-philanthropy-can-transform-power-relations/>
- Bowen, G. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 2-9. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland Management Review*, editie 130, 8-15. <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Succesvol-samenwerken-een-kompas-en-aanbevelingen-voor-betekenisvolle-interactie-Bremekamp-Opheij-en-Vermeulen-HMR-130-2010.pdf>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods. 4th edition*. New York: Oxford University Press.
- CBF. (z.j.). *Wat is de Erkenning? | CBF - Toezichthouder Goede Doelen*. Geraadpleegd op 19 juni 2020 via <https://www.cbf.nl/wat-is-de-erkenning>
- Chikoto, G., & Neely, D. (2014). Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 570-588. <https://doi.org/10.1177/0899764012474120>
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603-616. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>
- De Wit, A., & Bekkers, R. (2017). Geven door huishoudens. In R. Bekkers, T. Schuyt, & B. Gouwenberg (Reds.), *Geven in Nederland 2017* (pp. 95-115). Amsterdam: Lenthe.
- Eckhart-Queenan, J., Etzel, M., & Silverman, J. (2019, 22 augustus). *Five Foundations Address the "Starvation Cycle"*. Geraadpleegd op 19 juni 2020 via <https://www.philanthropy.com/paid-article/five-foundations-address-the/293>
- Foucault, M. (1978). *The History of Sexuality: An Introduction*. New York: Pantheon.

- Froelich, K. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439-448. <https://doi.org/10.1023/A:1007955514781>
- Gaventa, J. (2006). Finding the Spaces for Change: A Power Analysis. *IDS Bulletin*, 37(6), 23-33. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>
- Gee, J. (2014). *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method, Fourth Edition*. New York: Routledge.
- Goede Doelen Loterijen. (2019). *Goede Doelen Loterijen Toekenningen. Voor een sterk maatschappelijk middenveld* [Brochure]. Geraadpleegd op 19 juni 2020 via <https://www.postcodeloterij.nl/web/file?uuid=60a174b8-fb59-46ec-aa40-7fb28ca9abad&owner=d29c3d1b-0021-4818-a319-8ade00f48155&contentid=2002>
- Gregory, A., & Howard, D. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. *Stanford Social Innovation Review*, 7(4), 49-53. https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Jenner, B., & Myers, K. (2019). Intimacy, rapport, and exceptional disclosure: a comparison of in-person and mediated interview contexts. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(2), 165-177. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1512694>
- Langfred, C. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/20159588>
- Lecy, J., & Searing, E. (2015). Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539-563. <https://doi.org/10.1177%2F0899764014527175>
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- Migchelbrink, F. (2014). *Handboek praktijkgericht onderzoek. Zorg, welzijn, wonen en werken*. Amsterdam: SWP.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods, 3rd edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rijksoverheid. (2013). *Troonrede 2013*. Geraadpleegd op 19 juni 2020 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>
- Rossi, B. (2004). Revisiting Foucauldian Approaches: Power Dynamics in Development Projects. *Journal of Development Studies*, 40(6), 1-29. <https://doi.org/10.1080/0022038042000233786>
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

- Sanzo, M., Álvarez, L., Rey, M., & N, G. (2015). Business–Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *44*(2), 379-400. <https://doi.org/10.1177/0899764013517770>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods For Business Students, fifth edition*. London: Pearson Education Limited.
- Schiller, R., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *42*(5), 942-962. <https://doi.org/10.1177%2F0899764012471753>
- Schuyt, T. (2012). Vertrouwen in de sector filantropie, waarom? In T. Schuyt, R. Bekkers, & R. Meyaard (Eds.), *Vertrouwen in filantropie en de noodzaak van opleidingen* (pp. 1-2). Amsterdam: Werkgroep Filantropische Studies/Vrije Universiteit Amsterdam.
- Swanborn, P. (2013). *Case studies. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma.
- Tracy, S. (2013). *Qualitative Research Methods. Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(3), 431-451. <https://doi.org/10.1177%2F0899764011409757>
- Wiepking, P. (2018). Nederland in vergelijkend perspectief. In P. De Goede, E. Schrijvers, & M. De Visser (Eds.), *Filantropie op de grens van overheid en markt* (pp. 67-94). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Wiepking, P., & Bekkers, R. (2015). Giving in the Netherlands: A Strong Welfare State with a Vibrant Nonprofit Sector. In P. Wiepking, & F. Handy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy* (pp. 211-229). London: Palgrave Macmillan.
- Wymer, W., & Samu, S. (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *11*(1), 3-22. https://doi.org/10.1300/J054v11n01_02
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, *9*(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>

Bijlagen

Bijlage 1: Stakeholderbijlage

Datum:	11 juni 2020
Tijd:	11:00 – 12:00
Locatie:	Zoom
Aanwezig:	Dr. Arjen de Wit (Vrije Universiteit Amsterdam, begeleider en onderzoeker) Prof. Dr. Pamala Wiepking (Vrije Universiteit Amsterdam, hoofdonderzoeker) Floor van der Woude (Vrije Universiteit Amsterdam, masterstudent) Olivier Hunnik (Vrije Universiteit Amsterdam, masterstudent) Pelin Zenginoglu (Vrije Universiteit Amsterdam, assistent onderzoeker) Prof. Dr. René Bekkers (Vrije Universiteit Amsterdam, Centrum voor Filantropische Studies) Drs. Barbara Gouwenberg (Centrum voor Filantropische Studies) Dr. Eva-Maria Merz (Centrum voor Filantropische Studies) Joris Schröder, MSc BA (Centrum voor Filantropische Studies) Diederik van der Plas (Centraal Bureau Fondsenwerving) Esmee van der Ven (Nationale Postcode Loterij) Laura Santacreu (Nationale Postcode Loterij)

Op donderdag 11 juni 2020 heb ik de resultaten van mijn onderzoek gepresenteerd aan mijn stakeholders (de Nationale Postcode Loterij en het Centrum voor Filantropie van de Vrije Universiteit Amsterdam). Dit heb ik samen met Floor van der Woude gedaan, aangezien zij haar masterthesis voor dezelfde stakeholders heeft geschreven. Onze onderzoeken hebben ook de *'non-profit starvation cycle'* als uitgangspunt (Gregory & Howard, 2009). Waar het in mijn onderzoek ging over de vraag hoe medewerkers van goededoelenorganisaties (de verwachtingen binnen) de samenwerking ervaren, ging het in het onderzoek van Floor over het effect van de samenwerking op de overheadkostenratio's bij goededoelenorganisaties. Na een korte voorstelronde van alle aanwezigen lichtten wij de starvation cycle toe en hoe die als aanleiding diende voor onze onderzoeken. Hierna presenteerde Floor haar resultaten, waarna ik mijn resultaten presenteerde; we hadden hiervoor beiden maximaal vijftien minuten hiervoor gereserveerd. Uiteindelijk hebben wij nog twintig minuten vragen kunnen beantwoorden en feedback kunnen ontvangen van de aanwezige mensen.

Mijn onderdeel van de presentatie verliep naar wens. Als compliment van meerdere aanwezigen kreeg ik dat ik mijn resultaten beknopt en duidelijk presenteerde. Veel van de aanbevelingen van dit onderzoek zijn gericht op de GDL. Aangezien meerdere mensen van de GDL aanwezig waren bij de presentatie, kon er door hen meteen gereageerd worden op de aanbevelingen. Ze benoemden dat ze de aanbevelingen mee zullen nemen in hun dagelijks werk. Zo benoemde één van de aanwezigen dat de GDL privacy- en bedrijfstechnisch gaan kijken hoe ze de verminderde transparantie bij de VL over de verkoop en inkoop van loten kunnen veranderen, juist omdat zij inzien hoe belangrijk transparantie is voor hun vertrouwensband met goededoelenorganisaties. Een andere aanwezige van de GDL benoemde dat diegene gaat kijken hoe ze de verwachtingen in de samenwerkingsrelatie – bijvoorbeeld vanuit de doelstellingen (Goede Doelen Loterijen, 2019) – beter naar voren kunnen brengen binnen de samenwerking.

Een opmerking die ik kreeg over mijn resultaten ging over het ‘bewijzen dat je het waard bent’-principe. Ik concludeerde dat er de onbewuste, impliciete verwachting bestaat bij de medewerkers van goededoelenorganisaties dat zij zichzelf moeten bewijzen richting de GDL. Een van de aanwezigen van het Centrum voor Filantropie benoemde dat dit wellicht ook komt door de concurrentiestrijd tussen goededoelenorganisaties. Dit zou ook de bewijsdrang bij goededoelenorganisaties kunnen versterken, aangezien diens medewerkers inzien dat er voor hun organisatie “*weer honderd anderen zijn*”: dat zij zichzelf moeten bewijzen, omdat anders een andere goededoelenorganisatie aandacht van de GDL krijgt. Deze opmerking heb ik meteen meegenomen bij de beantwoording van mijn onderzoeksvragen: ik heb de data opnieuw geanalyseerd en kwam tot de conclusie dat dit wellicht onbewust speelt bij medewerkers van goededoelenorganisaties.

Datum:	15 juni 2020
Tijd:	12:50 – 13:10
Locatie:	Zoom
Aanwezig:	Olivier Hunnik (Vrije Universiteit Amsterdam, masterstudent) Dr. Lorraine Nencel (Vrije Universiteit Amsterdam, docent) Leah Waterman (Vrije Universiteit Amsterdam, masterstudent) Hester Scholma (Vrije Universiteit Amsterdam, masterstudent)

Op maandag 15 juni 2020 heb ik de onderzoeksresultaten gepresenteerd aan een groep medestudenten en mijn docent van het kwalitatieve masterthesis-traject. In vergelijking met de stakeholderpresentatie was deze iets korter, omdat de aanbevelingen voor de praktijk minder relevant waren (die had ik immers al op 11 juni gepresenteerd).

Volgens de aanwezigen waren de resultaten duidelijk en overzichtelijk gepresenteerd; daarover kwamen dan ook geen opmerkingen. Het enige feedbackpunt was, dat het veel informatie was om in een korte tijd te verwerken.

Bijlage 2: Profielen goededoelenorganisaties

Deze profielen van de goededoelenorganisaties zijn gebaseerd op de maximum variation sampling uitgevoerd door Pamala Wiepking en Arjen de Wit voor het hoofdonderzoek.

<i>Naam organisatie</i>	<i>Naam geïnterviewde(n)</i>	<i>Sector</i>	<i>Rol organisatie</i>	<i>Loterij</i>
Gezondheidsorganisatie 1	Relatiemanager (Twee interviews)	Gezondheid	Innovator	VL
Gezondheidsorganisatie 2	Directeur	Gezondheid	Innovator	VL
Gezondheidsorganisatie 3	Marketeer Financiële medewerker	Gezondheid	Ombudsman	VL
Gezondheidsorganisatie 4	Accountmanager	Gezondheid	Pleisterplakker	VL
Milieuorganisatie 1	Directeur Relatiemanager	Milieu	Innovator	NPL
Milieuorganisatie 2	Directeur	Milieu	Innovator	NPL
Sea Shepherd	Geert Vons, directeur	Milieu	Waakhond	NPL
Waddenvereniging	Tessa van Bussel, accountmanager	Milieu	Ombudsman	NPL
Mensenrechtenorganisatie 1	Connecting Officer	Internationale- en mensen- rechten	Ombudsman	VL
Mensenrechtenorganisatie 2	Directeur	Internationale- en mensen- rechten	Ombudsman	NPL
Mensenrechtenorganisatie 3	Directeur	Internationale- en mensen- rechten	Pleisterplakker	NPL
Verenging van Nederlandse Voedselbanken	Tom Hillemans, vicevoorzitter	Maatschappij	Pleisterplakker	NPL
Nationale Postcode Loterij	Esmée van der Ven, relatiemanager	-	<i>Financier</i>	-
Nationale Postcode Loterij	Odiel Evenhuis, relatiemanager	-	<i>Financier</i>	-

Bijlage 3: Informatiebrief

Wij vragen u om mee te doen aan wetenschappelijk onderzoek omtrent de samenwerking tussen goeddoelenorganisaties en de Goede Doelen Loterijen Nederland (GDL). Om mee te kunnen doen is uw schriftelijke toestemming nodig. Lees de onderstaande informatie rustig door en benader een van de onderzoekers als u vragen heeft (zie onderaan).

Doel en uitvoering van het onderzoek

Dit onafhankelijke onderzoek is opgezet door de Vrije Universiteit Amsterdam, afdeling “CPhS”: *The Center for Philanthropic Studies*. Met dit onderzoek willen wij graag het belang van ongeoormerkte en lange termijnfinanciering door de Goede Doelen Loterijen voor goede doelenorganisaties in kaart brengen. Deze studie richt zich op de overkoepelende vraag: *“Wat is het effect van ongeoormerkte en langetermijn financiering van fondsen, en specifiek vanuit Goede Doelen Loterijen, op het werk van beneficianten?”*.

Zoals u weet is de vorm van financiering die de Loterijen geeft uniek in de fondsenwereld. Verrassend genoeg is er in de wetenschappelijke literatuur nog weinig bekend over de gevolgen van vrij besteedbare financiering voor de effectiviteit van ontvangende organisaties, en hoe deze manier van samenwerking ervaren wordt door beide partijen. Daarom proberen wij in kaart te brengen, middels *interviews*, hoe organisaties (en de loterijen) tegen deze samenwerking aankijken, en wat het voor gevolgen heeft voor hun financiën, organisatie, netwerk, legitimiteit en impact.

Gebruik en bewaren van gegevens

Voor dit onderzoek worden uw persoonsgegevens verzameld, gebruikt en bewaard, aan de hand van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG, de privacywet). Alle verzamelde gegevens zullen zorgvuldig worden behandeld en opgeslagen in een met wachtwoord beveiligde omgeving van de Vrije Universiteit Amsterdam, genaamd “Box” (zie: www.box.com). De onderzoeksgegevens (de interviewopnames en transcripten) worden tot 10 jaar na afloop van het project bewaard. Hierdoor zijn de gegevens nog beschikbaar voor latere analyses.

U heeft de keuze om uw naam en functie wel of niet te publiceren. ***Wel worden uw gegevens in de loop van het onderzoek volledig geanonimiseerd***: dit wil zeggen dat alle persoonsgegevens en herleidbare informatie wordt verwijderd. In het uiteindelijke onderzoeksrapport, bijvoorbeeld, zullen geen contact- of organisatiegegevens bekend zijn. Uw gegevens worden namelijk, om uw privacy te beschermen, gepseudonimiseerd. Dit betekent dat uw gegevens een code krijgen. Uw naam en andere gegevens die u direct kunnen identificeren worden daarbij weggelaten. Als laatste kunt u altijd (*ook achteraf*) aangeven bij de onderzoekers dat delen van het interview niet gebruikt mogen worden.

Uw gegevens zijn toegankelijk voor de onderzoekers die betrokken zijn bij dit onderzoek. Dit zijn momenteel de volgende personen: Prof. Dr. Pamala Wiepking, Dr. Arjen de Wit, Floor van der Woude en Olivier Hunnik (beide masterstudenten Sociologie).

Toestemmingsformulier

Wanneer u voldoende informatie en bedenktijd heeft gehad en u besluit deel te nemen aan het onderzoek, vragen wij u op het bijbehorende toestemmingsformulier te bevestigen dat u de informatie heeft begrepen en instemt met deelname aan het onderzoek. Nogmaals: indien u vragen heeft, kun u deze altijd stellen door contact op te nemen met de onderzoeker.

Bijlage 4: Toestemmingsformulier

De maatschappelijke betekenis van goededoelenloterijen

Verantwoordelijke onderzoeker

Naam: Prof. Dr. Pamala Wiepking

Email: p.wiepking@vu.nl

Uitvoerende onderzoeker

Naam: Olivier Hunnik

Email: o.hunnik@student.vu.nl

Telnr.: -

Naam geïnterviewde:

Is akkoord met onderstaande voorwaarden: ja / nee

- Ik ben op een voor mij duidelijke wijze ingelicht over de aard, de methode, het doel, de risico's en de belasting van het onderzoek. Ook kon ik vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord. Ik had genoeg tijd om te beslissen of ik meedoe.
- Ik weet dat meedoen vrijwillig is. Ook weet ik dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen of te stoppen met het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Ik weet dat de onderzoekers (dr. Pamala Wiepking, dr. Arjen de Wit, Floor van der Woude en Olivier Hunnik) mijn gegevens kunnen inzien. Andere mensen hebben geen toegang tot mijn persoonlijke gegevens.
- Ik geef toestemming voor het verzamelen en gebruiken van mijn gegevens op de manier en voor de doelen die in het interview zijn besproken. Ik weet dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld en dat resultaten van het onderzoek alleen anoniem aan derden bekend gemaakt zullen worden, behalve als ik toestemming geef om uitspraken aan mij toe te schrijven.
 - Ik geef wel / geen toestemming om mij bij naam te noemen in rapportages.
- Ik begrijp dat de interviewopnames en uitwerking daarvan uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke onderzoek zal worden gebruikt.
- Ik geef toestemming om mijn gegevens nog 10 jaar na dit onderzoek te bewaren.
- Ik wil meedoen aan dit onderzoek.

Bijlage 5: Topiclijst vertegenwoordigers goededoelenorganisaties

Interview topics voor vertegenwoordigers van beneficianten van goededoelenloterij gelden

Notitie: *onderwerp corona-virus toegevoegd*

20 maart 2020

Allereerst: hartelijk dank voor uw tijd en voor de mogelijkheid om u te interviewen over de goededoelenloterijen. Het is voor ons onderzoek heel belangrijk dat we met mensen zoals u spreken, om meer te weten te komen over het belang van financiering door de goededoelenloterijen voor organisaties zoals de uwe.

Voordat we met het interview beginnen, wil ik aangeven dat er geen goede of foute antwoorden zijn op mijn vragen. Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over uw ervaringen, perceptie en ideeën over de financiering van de goededoelenloterijen.

Is het goed als ik ons gesprek opneem, zodat ik zeker weet dat ik niets vergeet? We zullen de opnames schriftelijk uitwerken en anonimiseren. In openbare rapportages van het onderzoek worden uw antwoorden geanonimiseerd verwerkt, behalve als u nadrukkelijk toestemming geeft om genoemd te worden in deze rapportages.

<<Indien anoniem>> In rapportages van dit onderzoek zullen we uw positie en organisatie dan omschrijven, in plaats van u bij naam noemen. Zou dit een goede omschrijving zijn van uw positie en organisatie?

<<Voorafgaand aan het interview een voorstel maken: omschrijving positie, omschrijving organisatie (sector + grootte organisatie), bijvoorbeeld: directeur van kleine/middelgrote/grote organisatie gericht op het bevorderen van gezondheid in ontwikkelingseconomieën of manager institutionele relaties van kleine organisatie gericht op het bevorderen van welzijn van kinderen in Nederland>>

Heeft u nog vragen over dit onderzoek?

Ik zal nu de eerste vraag van het interview stellen.

0. Coronavirus

- Hoe reageert uw organisatie op het corona virus?
- Zijn er dingen die u nu extra doet, of niet doet?

1. Relatie met GDL algemeen

- Hoe zou u de relatie van uw organisatie met de <<NPL of VL>> beschrijven?

2. Financiën en besluitvorming

- Is het altijd duidelijk hoe de bijdrage van de <<NPL of VL>> gebruikt wordt?
- Zo ja: hoe wordt de bijdrage van de <<NPL of VL>> voornamelijk gebruikt?
>>Evt. opties noemen: voor specifieke projecten, als achtervang voor tekorten, voor personeel en huisvesting, om verdere fondsen te werven...
- Hoe verschilt deze inkomstenpost van andere posten (bv. subsidies van overheden, giften van andere (vermogens)fondsen of particuliere donaties)?

3. Mogelijke effecten (open)

- Wat denkt u dat de belangrijkste effecten zijn van de ongeoormerkte en lange termijn financiering door de <<NPL of VL>> voor uw organisatie?

<<open vraag, geef geen voorbeelden. Vraag door, bijvoorbeeld>>

- Wat zijn de resultaten van die effecten? Hoe is de organisatie nu anders/beter?>>
- Zijn er dingen veranderd bij uw organisatie als gevolg van dit geld?
- Wat heeft uw organisatie als eerste gedaan met dit geld? Uw organisatie kreeg dit geld, en toen...
- Kunt u ook mogelijke nadelen bedenken van de financiering door de <<NPL of VL>>?

Mogelijke vraag bij effecten van ongeoormerkt geld betreft corona-virus:

- Bijv. over financiën: Gebruikt u het ongeoormerkte geld ook in tijden van deze crisis?
 - Zo ja: hoe zet u het in?
- Bijv. over netwerken: Gebruikt u de <<NPL of VL>> of het netwerk van de loterij in deze crisis?
 - Zo ja: hoe zet u het in?

U gaf al aan dat <<noem effect(en)>> een heel belangrijk effect is van de ongeoormerkte en lange termijn financiering door de goede doelen loterijen. Zijn er mogelijk nog andere effecten die u te binnen schieten?

<<indien geen andere effecten genoemd, vraag naar de nog niet genoemde effecten op:>>

- 3.1 Financiële efficiëntie
- 3.2 Organisatie, bestuur en management
- 3.3 De impact van projecten
- 3.4 Effectiviteit van partnerschappen en netwerken
- 3.5 Legitimiteit
- 3.6 Onafhankelijkheid

Eventuele toelichting / doorvragen voor:

3.1 Financiële efficiëntie

- Welke rol speelt de bijdrage van de <<NPL of VL>> in de financiële gezondheid en stabiliteit van de organisatie?
- Hoe beïnvloeden de bijdragen van de <<NPL of VL>> andere financieringsstromen (bv. subsidies van overheden, giften van andere (vermogens)fondsen of particuliere donaties)?
>> (Evt. suggesties doen: verdere fondsenwerving kan makkelijker gaan als er al enige financiering is; of het kan zijn dat andere financiers afhaken als ze zien dat er al financiering is.)
- Stel dat de financiering vanuit de <<NPL of VL>> zou wegvallen, wat zou er dan veranderen binnen de organisatie?

>>Evt doorvragen: waar zou op bezuinigd worden, waar zou beter op gelet worden? Zouden er ontslagen volgen?

- Zouden er ook voordelen zijn van het wegvallen van financiering vanuit de <<NPL of VL>>?

3.2 Organisatie, bestuur en management

- Welke rol speelt de financiering van de GDL bij organisatieprocessen? Daarbij kunt u denken aan personeelszaken, de samenstelling van het personeelsbestand, trainingen en opleidingen.
>> Evt. doorvragen: Kunt u bijvoorbeeld beter gekwalificeerd personeel aannemen voor langere perioden? Betere arbeidsvoorwaarden bieden? Trainingen en opleidingen bieden? >>> op subtiële manier proberen te vragen of financiering vanuit PCL / VL er ook voor zou kunnen zorgen dat er geen noodzaak is in te grijpen bij inefficiënte organisatieprocessen en overbodig personeel?

3.3 Impact van projecten

Met de impact van projecten bedoel ik in hoeverre uw organisatie uw beneficianten goed kan helpen / de beoogde resultaten kan bereiken.

- In hoeverre zijn verschillende financieringsbronnen hiervoor belangrijk? In hoeverre denkt u dat de financiering van de <<NPL of VL>> hier invloed op heeft? Indien dit het geval is, kunt u hier specifieke voorbeelden van noemen?
- Hoe is de impact van projecten voor uw organisatie anders dankzij de financiering van de <<NPL of VL>>?

3.4 Partnerschappen en netwerken

- In hoeverre worden samenwerkingen aangemoedigd of gehinderd door de financiering van de <<NPL of VL>>?
>> Evt. doorvragen: GDL kunnen organisaties bij elkaar brengen, financiering geeft de mogelijkheid tot aannemen personeel of starten projecten waarin wordt samengewerkt
<<Indien niet genoemd: Kunt u specifieke voorbeelden geven>>

3.5 Legitimiteit

Met legitimiteit bedoel ik de status van uw organisatie bij het publiek, in de sector of bij overheden.

- In hoeverre vergroot of verkleint de financiering van de <<NPL of VL>> uw eigen legitimiteit?
>> Evt. doorvragen: Bijvoorbeeld dat u sinds u wordt gefinancierd door de <<NPL of VL >> als een autoriteit wordt gezien op het terrein waarop u actief bent? Of juist dat anderen neerkijken op een beneficiant van de loterijen?

3.6 Onafhankelijkheid

- Met onafhankelijkheid bedoel ik de mate waarin ongeoormerkt geld de onafhankelijkheid van uw organisatie en projecten van verschillende belanghebbenden (bijvoorbeeld overheden, bedrijven, grote donateurs) vergroot.

4 Doelstellingen GDL

Dan heb ik nog twee onderwerpen die ik aan u wil voorleggen.

De goeddoelenloterijen geven zelf aan dat ze ongeoormerkte en lange termijn financiering geven, omdat ze:

1. Slagkracht en lerend vermogen willen versterken
2. Innovatie en lef willen stimuleren
3. Onafhankelijkheid willen borgen
4. Effectiviteit willen vergroten
5. Een vliegwieleffect op gang willen brengen

<<laat middels screen sharing of met formulier deze doelstelling zien>>

- Kunt u aangeven in hoeverre de financiering door de <<NPL of VL>> aan een van deze vijf doelstellingen heeft bijgedragen? Aan welke in sterkste mate <<meerdere opties mogelijk>>?
- Kunt u hiervan voorbeelden geven die u in dit interview nog niet eerder hebt genoemd of beschreven? Wat er anders is voor uw organisatie op dit gebied dankzij de financiering van de <<NPL of VL>>?
<< als vraag onduidelijk is voor respondent: Bijvoorbeeld: U geeft aan dat de financiering door de <<NPL of VL>> in sterkste mate heeft bijgedragen aan het borgen van uw onafhankelijkheid. Kunt u aangeven wat er anders is voor uw organisatie op dit gebied dankzij de financiering van de <<NPL of VL>>?>>
- <<eventueel meer doelstellingen op deze manier bespreken>>
- Wat vindt u van deze doelstellingen?
 - Evt. doorvragen: zijn ze realistisch/haalbaar?
 - Ervaart u ze als verwachtingen?

5. Relatie met GDL specifiek

Kunt u ons tenslotte iets meer vertellen over de relatie tussen uw organisatie en de <<NPL of VL>>?

- a. Spreekt u vaak af met de <<NPL of VL>> om de samenwerking te bespreken?
 - i. Evt. doorvragen en voorbeelden: vergaderingen, plan van aanpak, frequentie, formaliteit/informaliteit gesprek.
 - ii. Hoe is de sfeer in zo'n gesprek?
 - iii. Geeft de <<NPL of VL>> begeleiding in de samenwerking?
 1. Zo ja, op wat voor manier?
- b. Hoe ervaart u het vertrouwen tussen <<organisatie>> en de <<NPL of VL>>?
 - i. Evt. doorvragen en voorbeelden: blindelings, mogen doen wat we willen, of juist niet.
 - ii. Heeft u het gevoel dat u kan zeggen wat u wilt?
- c. De expliciete doelstellingen van de <<NPL of VL>> hebben we net besproken. Zijn er in uw ogen nog andere, niet nader benoemde doelen of verwachtingen (dus: impliciet) in de samenwerking met de <<NPL of VL>>?
 - i. Zo ja, wat zijn deze?
 - ii. Hoe reageert u op deze impliciete doelstellingen/verwachtingen?
 1. Zijn er mogelijkheden om hierop te reageren?
 2. Evt. doorvragen en voorbeelden: negeren, proberen aan te voldoen, afwachten, e.d.; communicatie (rapportage), laten zien dat je samenwerkt, inzet/motivatie tonen.
 - iii. Wat vindt u van deze impliciete doelstellingen/verwachtingen?
- d. Is er in uw ogen sprake van een gelijkwaardige relatie? Waarom wel of niet?

- i. *Provocatie*: Volgens de literatuur van de *principal-agent theory* is de relatie tussen de organisatie en de <<NPL of VL>> in de basis ongelijk.
 - 1. , rapportage, verwachtingen/eisen weigeren.
- ii. Kunt u voorbeelden geven van deze gelijkwaardige of ongelijkwaardige relatie?
 - 1. Evt. doorvragen en voorbeelden: ruimte om zelf te handelen, etc.
- iii. In hoeverre heeft u de mogelijkheden om vrij te handelen met de financiering van de <<NPL of VL>>?
- iv. Evt. doorvragen: doelrealisatie, controle
- e. Ziet u en/of uw organisatie morele of praktische bezwaren tegen financiering vanuit loterijen?
 - i. Evt. terugvallen op aanmoediging/hindering samenwerkingen.
 - ii. Evt. Doorvragen en voorbeelden noemen: De Loterijen voeren agressieve marketing, loterijen kunnen bijdragen aan gokverslaving. De keuze voor beneficianten is niet volledig transparant en kan arbitrair lijken. Financiering vanuit de GDL kan bijdragen aan ongelijkheid binnen de goede doelen sector.
- f. Als laatste vraag: wat zijn volgens u aandachts- of leerpunten in de samenwerking met de <<NPL of VL>>?
 - i. Vanuit de <<NPL of VL>>?
 - ii. Vanuit uzelf/<<organisatie>>?

Dit was de laatste vraag. Voordat we dit interview afronden, wil ik u vragen of er nog vragen zijn die ik niet heb gesteld, waarvan u het belangrijk vindt dat we het we het er over hebben?

Omdat we aan de Vrije Universiteit 'Open Science' heel belangrijk vinden, willen we graag onderzoeksresultaten delen. Mogen we uw geanonimiseerde, uitgewerkte antwoorden (het interview transcript) delen op een onderzoekswebsite zodat andere onderzoekers er ook baat bij kunnen hebben?

Mogen we u eventueel benaderen voor een vervolginterview?

Zijn er anderen binnen uw organisatie die u aanraadt als respondent in deze studie?

Dit waren al mijn vragen, hartelijk dank voor uw medewerking en we houden u graag op de hoogte van de voortgang in ons onderzoek. In ieder geval willen we u van harte uitnodigen voor de inaugurerende rede van dr. Pamala Wiepking, waarin zij het ambt aanvaardt als Hoogleraar op het gebied van de maatschappelijke betekenis van goededoelenloterijen, in het kader waarvan ik dit interview uitvoer. Deze oratie zal plaatsvinden op 18 september 2020, 16.00 uur aan de Vrije Universiteit. We sturen u graag een uitnodiging toe.

Indien u nog vragen of opmerkingen heeft, kunt u die nu aan mij stellen, of aan dr. Wiepking middels e-mail (p.wiepking@vu.nl).

Bijlage 6: Topiclijst relatiebeheerders goededoelenloterijen

Interview topics voor relatiebeheerders NPL: corona-virus en verschil VL en NPL

Versie 17-4-2020

Allereerst: hartelijk dank voor uw tijd en voor de mogelijkheid om u te interviewen over de goededoelenloterijen. Het is voor ons onderzoek heel belangrijk dat we met mensen zoals u spreken, om meer te weten te komen over het belang van ongeoormerkte financiering door de goededoelenloterijen voor goededoelenorganisaties. Daarbij is het voor mijn masterthesis belangrijk om ook de andere kant van de samenwerkingsrelatie te belichten.

Waarom dit onderzoek? → Wat weet u van het onderzoek af?

Zo ja: doorgaan naar introductie.

Zo nee: uitleg totstandkoming onderzoek.

Lijstje introductie:

- Opnemen?
- Tutoyeren?
- Anonimiteit: alle herkenbaarheid van jou, jouw organisatie en dergelijke worden weggehaald. Alleen de onderzoekers kunnen de gegevens inzien (Pamala, Arjen, Floor, ik).
 - Hoe zal ik de organisatie en jouw functie kunnen omschrijven?
 - **Tip anoniem beschrijven:** *een persoon die zich inzet voor de goede doelen/een funder; die funds regelt/organiseert voor goede doelen; “medewerker”, “verteenwoordiger”.*
- Heb jij nog vragen op dit moment?
- Voordat we met het interview beginnen, wil ik aangeven dat er geen goede of foute antwoorden zijn op mijn vragen. Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over uw ervaringen, perceptie en ideeën over de financiering van de goededoelenloterijen.
- Ik schrijf ook veel op; dat is geen desinteresse, maar juist interesse! Mijn notities zijn belangrijk voor de andere onderzoekers.

Ik zal nu de eerste vraag van het interview stellen.

1. Coronavirus

- Hoe reageert uw organisatie op het corona virus?
- Zijn er dingen die u nu extra doet, of niet doet?

2. Relatie in het algemeen

- Hoe zou u de functie “relatiebeheerder” omschrijven?
 - *Doorvragen:* Wat zijn belangrijke karaktereigenschappen/competenties/etc. voor deze functie?
- Hoe zou u de relatie omschrijven met de goededoelenorganisatie(s)?
- Hoe vaak spreekt u af met de goededoelenorganisatie(s) om de samenwerking te bespreken?
 - Hoe is de sfeer in zo’n gesprek?
 - Evt. doorvragen: Hoe krijgt u dat voor elkaar?
- Wat is de visie van uw organisatie op de samenwerkingsrelatie?
 - Evt. doorvragen: samenwerking, plan van aanpak, formaliteit/informaliteit, vertrouwen.
- Afsprakendocument/samenwerkingscontract: hoe komt zoiets tot stand?

- Wat staat erin?
- Wat staat er *niet* in, maar is wel belangrijk in de samenwerking?
- Hoe komen de expliciete verwachtingen terug?
- Wat is in uw ogen de ideale beneficiant?
 - Waar worden jullie blij van als organisaties het doen?
 - *Zijn er ook verwachtingen die jullie hebben naast de expliciete verwachtingen?*
 - Evt. doorvragen en voorbeelden: communicatie (rapportage), laten zien dat je samenwerkt, inzet/motivatie tonen, marketing. →
 - Wat willen de Loterijen uitstralen?
 - Wat is belangrijk in de selectie van jullie beneficianten?
- *Provocatie*: veel goededoelenorganisaties schrijven op hun website/in hun documenten/etc. zeer positief over de Goede Doelen Loterijen. Wat vindt u daarvan?

3. Vertrouwen

- Een samenwerkingsrelatie is gebaseerd op vertrouwen, zeker die van de Goede Doelen Loterijen en de goededoelenorganisaties. Hoe ervaart u het vertrouwen tussen de organisaties en uw organisatie?
 - Hoe ervaart u het vertrouwen op persoonlijk niveau?
 - Doorvragen: persoonlijk contact.
 - Hoe ervaart u het vertrouwen op institutioneel niveau?
 - Doorvragen: het imago van bedrijven, het vertrouwen in bedrijven.
- Hoe faciliteert u het vertrouwen?
- Heeft u het gevoel dat de goededoelenorganisaties kunnen zeggen wat ze willen?

4. Gelijkwaardigheid

- Is er in uw ogen sprake van een gelijkwaardige relatie? Waarom wel of niet?
 - *Provocatie*: Volgens de literatuur van de *principal-agent theory* is de relatie tussen de organisatie en de loterijen in de basis ongelijk.
 - Kunt u voorbeelden geven van deze gelijkwaardige of ongelijkwaardige relatie?
 - Evt. doorvragen en voorbeelden: ruimte om zelf te handelen, etc.
- Zijn er, vanuit de goededoelenorganisaties, morele of praktische bezwaren tegen de samenwerking met de loterijen?
 - Doen de ontvangende organisaties wel eens dingen die op morele/praktische bezwaren vanuit de GDL stuiten?
 - Zo ja, kunt u een voorbeeld benoemen?
 - Stel: een goededoelenorganisatie waar jullie mee samenwerken doet iets zeer negatiefs, en jullie moeten de samenwerking beëindigen. Wat zou zo iets kunnen zijn?
 - Doorvragen: heeft u dit wel eens meegemaakt?
 - Zo ja: hoe heeft u dit ervaren? Was het makkelijk/moeilijk? Hoe reageerde de organisatie? Hoe heeft u het gecommuniceerd/overgedragen?
- Als laatste vraag: wat zijn volgens u aandachts- of leerpunten in de samenwerking met de goededoelenorganisaties?

Afsluiting interview:

- Enorm bedanken natuurlijk voor de medewerking.
- Heb je vragen aan mij, over het onderzoek, etc.?

- Ben ik belangrijke vragen vergeten te stellen?
- Open Science: we maken 2 transcripten, één voor onszelf van het letterlijke interview, maar dan geanonimiseerd. En nog één die we compleet anonimiseren, alle herkenbaarheid uit halen, die we graag willen delen met een databank voor onderzoek voor bijv. vervolgonderzoek. Is dit goed?
 - Zeggen dat ze het transcript sowieso nog toegestuurd krijgen en kunnen checken of alles anoniem genoeg is. Stukken tekst kunnen er niet uitgehaald worden wegens beschadigen betrouwbaarheid.
- Bij deze ook uitgenodigd voor de oratie van Pamala Wiepking op vrijdagmiddag 18 september 2020, waar ze ook de eerste onderzoeksresultaten zal publiceren. Daarin zal ze het ambt aanvaarden als hoogleraar op het gebied van de maatschappelijke betekenis van goededoelenloterijen.
- Als er nog vragen zijn later, we zijn bereikbaar. Mail ons gerust!

Bijlage 7: Topiclijst vervolginterview vertegenwoordiger goededoelenorganisatie

Versie 24-3-2020

Allereerst: hartelijk dank voor uw tijd en voor de mogelijkheid om u te interviewen over de goeddoelenloterijen. Het is voor ons onderzoek heel belangrijk dat we met mensen zoals u spreken, om meer te weten te komen over het belang van ongeoormerkte financiering door de goeddoelenloterijen voor organisaties zoals de uwe; én voor andere financiers die misschien dit voorbeeld willen overnemen.

Waarom dit onderzoek? → GDL hebben leerstoel ingekocht bij VU, volledig onafhankelijk. Die vervult Pamala Wiepking met dit onderzoek, omdat zij samen met andere experts constateerde dat er helemaal niets bekend was over dit fenomeen in de wetenschap. Dáárom is het ook zo belangrijk, dat we de maatschappelijke betekenis in kaart brengen: daar leren we met z'n allen van.

Lijstje introductie:

- Opnemen?
- Tutoyeren?
- Anonimiteit: alle herkenbaarheid van jou, jouw organisatie, projecten, etc. worden weggehaald. Alleen de onderzoekers kunnen de gegevens inzien (Pamala, Arjen, Floor, ik).
 - Hoe zal ik de organisatie en jouw functie kunnen omschrijven?
- Heb jij nog vragen op dit moment?
- Voordat we met het interview beginnen, wil ik aangeven dat er geen goede of foute antwoorden zijn op mijn vragen. Ik ben geïnteresseerd om meer te leren over uw ervaringen, perceptie en ideeën over de financiering van de goeddoelenloterijen.
- Ik schrijf ook veel op; dat is geen disinteresse, maar juist interesse! Mijn notities zijn belangrijk voor de andere onderzoekers.

Quotes eerder interview:

- "[6:48] Vroeger was het meer hoor" > vroeger meer ongeoormerkte financiering?
- "[10:30] Hiervoor heb ik zelf bij een organisatie gewerkt die financiering kreeg van de NPL", "het voelt anders"
- "[57:27] Dat is wel altijd even een dingetje, dat vinden we niet altijd even leuk. Het is ons plan, etc." --> over televisieopnames. Hoe is dat?
- "Even slikken". "Het is gewoon niet op gelijke basis".

Ik zal nu de eerste vraag van het interview stellen.

1. Coronavirus

- Hoe reageert uw organisatie op het corona virus?
- Zijn er dingen die u nu extra doet, of niet doet?
- Wat zijn de effecten van het corona-virus op, bijvoorbeeld, uw financiën?
 - Speelt het ongeoormerkte geld een rol?
- Speelt de VL een rol in uw omgang met het corona-virus?

2. Verschil tussen de VL en de NPL

- Je benoemde in het vorige interview dat je bij een financiering hebt gewerkt die financiering kreeg van de NPL.
 - Welke organisatie was dit? >>> kan ook anoniem.

- Hoe was de relatie met de NPL?
- Hoe werd het geld van de NPL gebruikt?
- Je benoemde in het vorige interview dat er tussen de VL en de NPL een verschil zit qua relatie. Kan je dat toelichten?
 - Je benoemde dat het “*Anders voelt*”. Wat bedoel je hiermee?
 - Doorvragen op:
 - Verschil in vertrouwen?
 - Verschil in impliciete verwachtingen?
 - Verschil in gelijkwaardigheid?
- Heb je nog vragen?

Afsluiting interview:

- Enorm bedanken natuurlijk voor de medewerking.
- Heb je vragen aan mij, over het onderzoek, etc.?
 - Ben ik belangrijke vragen vergeten te stellen?
- Open Science: we maken 2 transcripten, één voor onszelf van het letterlijke interview, maar dan geanonimiseerd. En nog één die we compleet anonimiseren, alle herkenbaarheid uit halen, die we graag willen delen met een databank voor onderzoek voor bijv. vervolgonderzoek. Is dit goed?
 - Zeggen dat ze het transcript sowieso nog toegestuurd krijgen en kunnen checken of alles anoniem genoeg is. Stukken tekst kunnen er niet uitgehaald worden wegens beschadigen betrouwbaarheid.
- Bij deze ook uitgenodigd voor de oratie van Pamala Wiepking op vrijdagmiddag 18 september 2020, waar ze ook de eerste onderzoeksresultaten zal publiceren. Daarin zal ze het ambt aanvaarden als hoogleraar op het gebied van de maatschappelijke betekenis van goededoelenloterijen.
- Als er nog vragen zijn later, we zijn bereikbaar. Mail ons gerust!

Bijlage 8: Codeerschema

Code	Codegroep
Afhankelijkheid	Gelijkwaardigheid; Samenwerking
Bespreking onderzoek	Algemeen onderzoek
Bezwaren	Samenwerking; Verbeterpunten
Communicatie	Communicatie; Samenwerking; Verwachtingen
Contactmomenten	Communicatie; Samenwerking; Verwachtingen
Controle	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen
Coronacrisis	Coronacrisis
Effect ongeoormerkt geld	Ongeoormerkt geld
Effect samenwerking	Samenwerking
Emotie	Ervaringen
Ervaring gelijkwaardigheid	Communicatie; Ervaringen; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen; Vertrouwen
Ervaring samenwerking	Communicatie; Ervaringen; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen; Vertrouwen
Ervaring vertrouwen	Communicatie; Ervaringen; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen; Vertrouwen
Evaluatie	Communicatie; Samenwerking; Vertrouwen; Verwachtingen
Expliciete doelstellingen	Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen
Expliciete verwachtingen	Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen
Frequentie contact	Communicatie; Samenwerking
Gelijkwaardigheid	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Vertrouwen; Verwachtingen
Impliciete verwachtingen	Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen
Innovatie	Bedrijfsvoering goededoelenorganisaties; Ongeoormerkt geld
Institutioneel vertrouwen	Samenwerking; Vertrouwen
Institutionele gelijkwaardigheid	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Vertrouwen; Verwachtingen
Investeren	Bedrijfsvoering goededoelenorganisaties; Samenwerking
Karakter	Bedrijfsvoering goededoelenorganisaties; Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen
Kenmerk goededoelenorganisatie	Bedrijfsvoering goededoelenorganisaties
Kenmerk NPL	Samenwerking
Kenmerk ongeoormerkt geld	Ongeoormerkt geld
Kenmerk relatiebeheerders	Samenwerking
Kenmerk samenwerking	Samenwerking
Kenmerk VL	Samenwerking
Lef	Bedrijfsvoering goededoelenorganisaties; ongeoormerkt geld
Legitimiteit	Gelijkwaardigheid; Ongeoormerkt geld; Samenwerking
Machtsverhoudingen	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Vertrouwen; Verwachtingen
Marketing	Samenwerking

Naamsbekendheid	Samenwerking
Nadelen ongeoormerkt geld	Ongeoormerkt geld; Samenwerking
Nadelen samenwerking	Samenwerking
Netwerkpartner	Samenwerking
Onafhankelijkheid	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Ongeoormerkt geld; Samenwerking; Vertrouwen
Onzekerheid	Samenwerking; Verbeterpunten
Persoonlijke gelijkwaardigheid	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Vertrouwen; Verwachtingen
Public opinion	Samenwerking; Verbeterpunten
Reactie verwachtingen	Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Verwachtingen
Sfeer contactmoment	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking
Transparantie	Samenwerking; Verbeterpunten
Verbetering samenwerking	Samenwerking; Verbeterpunten
Vershil NPL en VL	Samenwerking; Verbeterpunten
Vertrouwen	Communicatie; Gelijkwaardigheid; Samenwerking; Vertrouwen
Voorbeeld samenwerking	Samenwerking; Verwachtingen
Wegvallen ongeoormerkt geld	Gelijkwaardigheid; Ongeoormerkt geld; Samenwerking
Wet van wederkerigheid	Gelijkwaardigheid; Samenwerking

Bij de beantwoording van de deelvragen heb ik de verschillende codegroepen (met de bijbehorende codes) gebruikt. Daarbij moet ik benoemen dat tijdens het uiteindelijke analyseproces de codegroepen (ook van het hoofdonderzoek, bijvoorbeeld “*ongeoormerkt geld*” en “*bedrijfsvoering goededoelenorganisaties*”) meer met elkaar gecorreleerd waren dan het onderstaande overzicht doet lijken.

Deelvraag	Codegroep
Deelvraag één: samenwerken	Communicatie
	Ervaringen
	Samenwerking
	Verbeterpunten
Deelvraag twee: verwachtingen	Verwachtingen
	Samenwerking
Deelvraag drie: omgang met verwachtingen	Gelijkwaardigheid
	Samenwerking
	Vertrouwen
	Verwachtingen