

JAARPLAN 2018: De kunst van het samenwerken

Inleiding

Samenwerking met uiteenlopende doelgroepen in de samenleving – m.n. schenkers en vrijwilligers –, alsmede tussen medewerkers onderling vormt van oudsher de basis voor alles wat het Prins Bernhard Cultuurfonds onderneemt. Ook in recente jaren was dit de meest kritische succesfactor bij verwerving en aanwending van middelen binnen alle werkterreinen.ⁱ In de plannen voor 2018 staat bestendiging van de verworvenheden in dezen centraal. Vandaar het motto voor dit jaarplan: De kunst van het samenwerken.

Medio 2017 wees een tussentijdse evaluatie uit dat de voornemens vastgelegd in meerjarenbeleidsplan 2016-2018 merendeels tot concrete activiteiten en tastbare resultaten hebben geleid. De afgelopen jaren heeft het Cultuurfonds zich prominent gemanifesteerd als ‘dé partner in mecenaat’. Dit heeft een veelheid aan telkens andere, vaak innovatieve mecenaatsvragen gegenereerd en een extra impuls gegeven aan de fondsenwerving. Daarnaast zag en ziet het Cultuurfonds gaandeweg aanleiding om in te spelen op kansen en verplichtingen die niet waren en konden worden voorzien.ⁱⁱ

Mede op grond van praktijkervaringen die in dit verband zijn opgedaan, is de overtuiging ontstaan dat het zaak is het laatste jaar van deze planperiode op verbetering van samenwerkingsprocessen te focussen. Om de stijgende lijn vast te houden, de organisatie optimaal te laten presteren en de voornemens uit het meerjarenbeleidsplan te kunnen realiseren, is het essentieel complexe activiteiten voortaan consistent en planmatiger aan te pakken, en op volgorde van prioriteit in plaats van gelijktijdig naast elkaar.

Samenvatting

Binnen de in het meerjarenbeleid gestelde doelen ligt de focus voor 2018 bij de volgende drie punten:

- Beheersen complexe projecten als matrixorganisatie
Concipiëren en realiseren van ICT-gerelateerde en ook andere complexe projecten vergt – zeker als ideeën zich gaandeweg ontwikkelen – vaak onvoorzien duurzame inzet van medewerkers uit verschillende geledingen van de organisatie. Deze dreigt soms ten koste te gaan van regulier werk, (resultaten van) afzonderlijke afdelingen en de onderlinge samenwerking daartussen. Invoeren van projectmatig werken en implementatie van een matrixorganisatie zal het Cultuurfonds beter toerusten op dit soort projecten, die zich allengs meer aandienen.
- Completeren aanbod digitale diensten voor stakeholders
Als ‘dé partner in mecenaat’ biedt het Cultuurfonds een samenhangende reeks van producten en diensten aan. Optimaliseren van de digitale informatievoorziening aan en -uitwisseling met alle stakeholders is essentieel om hen blijvend te binden en ook (potentiële) nieuwe relaties aan te spreken. Verdere ontwikkeling van online geeffaciliteiten zal ook de aanvaarding en automatische

ⁱ Behalve cultuur, natuur en wetenschap wil het Cultuurfonds sinds de statutenwijziging begin 2015 ook expliciet de bevordering van filantropie in het algemeen bevorderen.

ⁱⁱ Welbewust heeft het Cultuurfonds volgens het principe ‘management by opportunities’ na vaststelling van meerjarenbeleidsplan 2016-2018 naast daarin uitgewerkte voornemens ook onvoorziene uitdagingen opgepakt. Zo werd prioriteit gegeven aan de verkenning naar samenwerkingsmogelijkheden met de European Cultural Foundation, initiatieven voor het instellen van lokale (cultuur)fondsen zoals Fonds voor Oost in Amsterdam (zie: actie V.1, p. 6) en opdrachten van de ministeries van V&J en SZW om CultuurFondsen op Naam in te stellen met een complexe doelstelling en structuur teneinde op actuele maatschappelijke thema’s in te spelen. En voor medio 2018 is het zaak zeker te stellen dat het fonds aan de Algemene verordening gegevensbescherming voldoet (zie: actie AVG, p. 7).

verwerking van kleinere donaties mogelijk maken, zowel ten behoeve van het fonds zelf als de initiatiefnemers die deelnemen aan de digitale Anjeractie.

- Waarborgen maatschappelijke meerwaarde en relevantie
Vanaf de oprichting heeft het Cultuurfonds op groot draagvlak en aanzien in de Nederlandse samenleving mogen rekenen. Bestending daarvan is niet vanzelfsprekend, en een conditio sine qua non voor het continueren van successen die sinds WO II zijn behaald. Daartoe wil het fonds met het verder uitwerken van consistent, praktisch uitvoerbaar beleid aansluiting houden bij de bevolking die in voorgaande decennia sterk van samenstelling veranderd is. Om met overtuiging uit te dragen dat beschikbare middelen een bestemming krijgen met het beoogde effect in het algemeen belang, zal ook daarvoor een concreet toepasbaar beleidskader worden ontwikkeld.

De hierboven synthetisch geschetste voornemens worden in het vervolg van dit plan compact toegelicht in samenhang met de hoofddoelstelling, ijkpunten, beleidslijnen en actieplannen die werden vastgelegd in meerjarenbeleidsplan 2016-2018.

Toelichting

De voor komend jaar uitgewerkte doelen en acties komen voort uit de voornemens die eind 2015 werden vastgelegd in meerjarenbeleidsplan 2016-2018. Een en ander wordt hieronder toegelicht volgens de ook daarvoor gehanteerde OGSM-structuur (zie nadere uitleg op p. 8) en gevisualiseerd op een pagina A3 (zie bijlage). Achtereenvolgens komen aldus hierna de hoofddoelstelling (objective), de ijkpunten (goals) en de voor alle beleidslijnen (strategies) uitgewerkte actieplannen (actions) aan de orde.

OBJECTIVE

Voor de planperiode 2016-2018 definieerde het Cultuurfonds een alleszins behartigenswaardige ambitie.ⁱⁱⁱ Op de keper beschouwd drukt deze meer de missie in het algemeen uit dan een streven dat zich in drie jaar laat verwezenlijken. In overeenstemming met de oorspronkelijke intentie is de hoofddoelstelling voor 2018 derhalve als volgt nader gespecificeerd:

➤ hoofddoelstelling 2018

Significante groei van mecenaat mogelijk maken door een gestroomlijnde en flexibele organisatie in te richten

GOALS

De in het meerjarenbeleidsplan benoemde ijkpunten inzake de beoogde groei blijven onverminderd van kracht.^{iv} Ten aanzien van de beoogde herinrichting van de organisatie kunnen de goals als volgt worden omschreven:

gestroomlijnd *blijkens:*

- *productiviteitsgetal:*
 - *meer activiteitenbudget Mecenaat op Maat besteed per fte betrokken medewerkers*

flexibel *blijkens:*

- *doorlooptijd verwerken aanvragen Mecenaat op Maat:*
 - *binnen 3 weken besluit: opstarten of niet*
 - *binnen kwartaal Project Initiation Document (PID)*
 - *binnen halfjaar (eerste) besteding(en) activiteitenbudget*

STRATEGIES/ACTIONS

Veel voornemens die voorafgaand aan de planperiode werden geformuleerd, zijn inmiddels concreter uitgekristalliseerd. Bij evaluatie van de beleidslijnen en actieplannen vastgelegd in meerjarenbeleidsplan 2016-2018 zijn de komend jaar uit te voeren acties als volgt scherper gespecificeerd:*

▪ beleidslijn I

Prominente deskundigen (potentiële) grote gevers en donateurs erkennen maatschappelijke meerwaarde Cultuurfonds door successen actief uit te dragen

ⁱⁱⁱ De hoofddoelstelling voor de periode 2016-2018 werd in het meerjarenbeleidsplan als volgt omschreven: 'Het Prins Bernhard Cultuurfonds is dé partner in mecenaat door als makelaar wensen van mecenasen en plannen van initiatiefnemers op deskundige wijze waar te maken'.

^{iv} Conform de in meerjarenbeleidsplan 2016-2018 gestipuleerde ijkpunten heeft het Cultuurfonds dit en vorig jaar met succes gewerkt aan toename van: merkbekendheid, contacten met prospects, vertegenwoordiging in gezaghebbende gremia, betrokken deskundigen, bestedingen met aantoonbare impact, gemiddelde bedragen per besteding, nieuwe bestedingsvormen/bestedingen in programma's, nieuwe mecenasen (diversiteit/alternatieve werkteerrenen) en inkomsten fondswerving.

* Voor het inplannen, opstarten en uitvoeren van actieplannen die met een * gemarkeerd zijn, wordt eerst een projectportfolio opgesteld (zie: actie IV.4, p. 5).

actie I.1

Helder zicht op succesvolle bestedingen Cultuurfonds door uitwerken *Theory of Change* (voor evaluatie maatschappelijke meerwaarde) en concreet toepasbaar beleidskader*

Bij besluitvorming over welke activiteiten binnen de werkerreinen wel en niet worden ondersteund, hanteert het Cultuurfonds op landelijk en provinciaal niveau dezelfde uitgangspunten. Om beter zicht en meer grip te krijgen op de maatschappelijke meerwaarde van bestedingen die daaruit volgen, ligt het in de rede de ratio die aan het selectieproces ten grondslag ligt met enige regelmaat te herijken. De interventielogica of *Theory of Change* voor de organisatie als geheel dient, eenmaal opnieuw gedefinieerd, in een concreet beleidskader vertaald te worden, opdat alle medewerkers dat op gelijksoortige wijze kunnen toepassen.

actie I.2

Gericht delen successen door implementeren Click Dimensions (digitale nieuwsbrief) en segmenteren/verrijken data (potentiële) schenkers

Door 'storytelling' via film, foto, blogs, advertenties, magazine, nieuwsbrief, bijeenkomsten e.d. communiceert het Cultuurfonds gericht over ondersteunde projecten en geeft het blijk van de maatschappelijke impact. Inzet van een nieuwe tool – Click Dimensions – stelt het fonds in staat data over doelgroepen beter te verzamelen en de inhoud van de digitale nieuwsbrief meer op de interesses van individuele ontvangers af te stemmen.

▪ beleidslijn II

Relevante kennis en kunde voor aantrekken/besteden passende gelden door uitbouwen/doeltreffender inzetten van netwerken

actie II.1

Aansluiting bij hedendaagse samenleving door bevordering culturele diversiteit als project te gaan aanpakken*

Na de presentatie van de [Code Culturele Diversiteit](#) in 2011 heeft het Cultuurfonds eigen voornemens vastgesteld in dezen. Evenals in voorgaande blijft de bevolkingssamenstelling van Nederland ook in komende decennia sterk veranderen. Het is voor de werkerreinen en de organisatie zelf van groot belang daar met beleid en activiteiten op in te spelen teneinde aansluiting te houden bij het brede publiek. Een pilot met enkele provinciale afdelingen heeft nuttige inzichten en verbeterpunten opgeleverd in dit verband. Voor het omzetten van alle goede ideeën in duurzaam bestendig diversiteitsbeleid is het zaak projectmatig aan de slag te gaan met de implementatie.

▪ beleidslijn III

Adequate verantwoordings- en operationele informatie door doelgroepgericht presenteren van gegevens

actie III.1

Informatiewensen MT naar tevredenheid beantwoord door evalueren verdienmodel en genereren sturingsinformatie (m.n. productiviteitsgetal)

Het Cultuurfonds ontwikkelt een toekomstbestendig financieel model met als doel enerzijds structurele dekking van de organisatiekosten te waarborgen en anderzijds ruimte te bieden voor (investering benodigd voor) groei van geworven en bestede gelden. Op basis van vastgestelde KPI's heeft het MT vooral behoefte aan informatie over beschikbare en benodigde inzet van capaciteit (productiviteitscijfers) om te kunnen beslissen over invulling van de projectorganisatie, alsmede over de aanname en evaluatie van vraagstukken op het gebied van Mecenaat op Maat.

actie III.2

Informatiewensen mecenasen naar tevredenheid beantwoord door inrichten mijn-CFoN op www.cultuurfonds.nl*

Informatie over bestedingen uit CultuurFondsen op Naam en financiële zaken dienaangaande wordt schenkers vooralsnog via de mail, telefonisch en brief kenbaar gemaakt. Door een 'eigen omgeving' op de website te laten inrichten, waarin alleen zichzelf kunnen inloggen, krijgen zij direct toegang tot actuele data. Ontwikkelen van een webapplicatie met een automatische koppeling naar het CRM zal dit mogelijk maken.

- beleidslijn IV

Stroomlijnen organisatie door invoeren projectmatig werken en matrixorganisatie^v

actie IV.1

MT volgt realisatie voornemens meerjarenbeleidsplan door praktisch uitwerken OGSM-systematiek met periodieke reviews

Voor het opstellen van meerjarenbeleidsplan 2016-2018 is het OGSM-format benut dat actieplannen, beleidslijnen en ijkpunten consequent aan de hoofddoelstelling van het Cultuurfonds relateert. De ervaring leert dat het model zich niet direct voor communicatie met stakeholders leent, maar wel bruikbaar is om als MT strategische keuzes te maken en deze – overzichtelijk vastgelegd – in samenhang met elkaar te (blijven) bezien. Om de voortgang van voorgenomen activiteiten te volgen, regelmatig te toetsen of objective/goals/strategies/actions haal- en bruikbaar zijn (en daarvoor zo nodig passende varianten te formuleren) wordt een periodiek reviewsysteem ingesteld, mede ook als opmaat voor het opstellen van meerjarenbeleidsplan 2019-2021.

actie IV.2

Cultuurfonds klaar voor (implementatie) matrixorganisatie door MT, stuurgroep en andere direct betrokkenen voorlichting, cursussen en instructies te geven over Prince2 e.d.

actie IV.3

Waarborgen veranderbereidheid medewerkers door voorlichting, cursussen en instructies te geven over projectmatig werken

actie IV.4

Succesvolle implementatie matrixorganisatie en projectmatig werken door samenstellen beheersbare – i.e. na inventarisatie/prioritering van beoogde projecten – projectenportfolio

De afgelopen jaren heeft het Cultuurfonds zich steeds prominenter als 'dé partner in mecenaat' gemanifesteerd zonder noemenswaardig uit te breiden.^{vi} Nu vergen realisatie van voornemens uit meerjarenbeleidsplan 2016-2018 en continueren van de stijgende lijn echter omzettingen in de organisatie en investeringen in personeel.

Steeds meer vraagstukken – zeker die met een belangrijke ICT-component – vereisen een projectmatige aanpak, waarop de traditionele lijnorganisatie onvoldoende toegerust is. Organisatorische maatregelen en m.n. invoering van een standaard projectstructuur en aanstelling van een ervaren projectmanager zullen het Cultuurfonds als projectmanagementorganisatie naar een hoger plan tillen. Zodoende het volwassenheidsniveau vergroten schept de mogelijkheid om ook de oplossing van complexe vraagstukken in goede banen te leiden door meer 'in control' en met een lager risico te sturen op resultaat.

Na inrichting van de projectorganisatie kunnen medewerkers uit alle geledingen van de organisatie – inclusief collega's bij de provinciale afdelingen van het fonds – elk met eigen expertise en ervaring (m.n. ook als eindgebruiker van applicaties) structureler voor deelname aan projectteams worden ingezet en daarmee een dubbele rol voor het Cultuurfonds vervullen.

^v De in meerjarenbeleidsplan 2016-2018 vastgelegde beleidslijn – 'operationaliseren brede dienstverlening door organisatie in te richten op basis van behoeften doelgroepen' – is aldus geherformuleerd omdat organisatieontwikkeling in de huidige praktijk van groter belang blijkt dan productontwikkeling.

^{vi} Al enige jaren opereert de organisatie met een min of meer constante personeelsformatie van 30 fte.

- beleidslijn V
Merkvoorkeur bij (potentiële) doelgroepen door benodigde flexibele werkwijzen en passende samenwerkingsvormen te vinden

actie V.1

Strategie publiek-private samenwerking inzake lokale fondsen door toepassen conclusies en aanbevelingen evaluatie Twynstra Gudde

Twynstra Gudde heeft onderzoek gedaan naar effecten en implicaties van de lokale (cultuur)fondsen die het Cultuurfonds sinds circa vijf jaar is gaan beheren. Voor weloverwogen besluitvorming over het al dan niet continueren daarvan – in de huidige of een aangepaste vorm – worden de ervaringen die in de praktijk zijn opgedaan grondig doorgelicht.^{vii} Indien er aanleiding blijkt om lokale fondsen te blijven beheren, ligt het in de rede de uitkomsten van het onderzoek te gebruiken om voor de toekomst een aanpak en organisatiemodel te ontwikkelen die houdbaar en schaalbaar zijn. Alvorens in dezen beleid uit te werken zal het rapport van Twynstra Gudde voorts uitgangspunt voor een brede discussie over lokale fondsen en de rol van het Cultuurfonds daarin vormen. Vooral de provinciale afdelingen – waar dit soort initiatieven vaak ontstaan en die waar mogelijk nauw bij de uitvoering worden betrokken – krijgen in dit verband gelegenheid ideeën kenbaar te maken.

actie V.2

Online werven van kleinere giften door het realiseren van koppeling webformulieren aan website en realiseren collectemodule

Traditiegetrouw wil het Cultuurfonds grote én kleine schenkers aan zich binden. Mede ook om de zelfredzaamheid van initiatiefnemers binnen de werkterreinen te faciliteren zijn online tools^{viii} ontwikkeld die werven van bescheiden donaties laagdrempeliger maakt, het afhandelen daarvan efficiënter en het aanwenden effectiever. Geautomatiseerde verwerking van een en ander vereist nieuwe koppelingen met het CRM en de implementatie van een collectemodule ter vervanging van het voorheen gebruikte softwarepakket.

actie V.3

Waarborgen groeipotentieel mecenaat door herbezinnen op organisatiestructuur en merkarchitectuur

Ondanks de aantrekkingskracht en het bereik van de mecenaatscampagnes, moet het Cultuurfonds verzoeken en vragen soms onbeantwoord laten omdat het bepaalde vormen van dienstverlening niet mag aanbieden.^{ix} In het streven om de merkvoorkeur als ‘de partner in mecenaat’ te vergroten is het zaak grondig na te gaan in hoeverre en welke mate de rechtsvorm en zakelijke structuur daarvoor belemmerend werken. Indien serieuze kansen bij huidige dan wel nieuwe doelgroepen on(der)benut blijven, zal de inventarisatie als basis dienen om alternatieve mogelijkheden te verkennen.

^{vii} Het Cultuurfonds wil vooral weten in hoeverre en in welke opzichten lokale fondsen beantwoorden aan tevoren gestelde doelen, welke maatschappelijke meerwaarde ze hebben of (zouden) kunnen bereiken, alsmede welke van de beproefde organisatievorm(en) het meest efficiënt en effectief zijn gebleken.

^{viii} Geefmodules op de website bieden schenkers gelegenheid om online een gift te doen, een schenkingsovereenkomst in te vullen of donateur te worden. Een zogenaamd Kentaa-platform stelt organisaties in staat tijdens de Anjeractie ook digitaal te collecteren, helpt lokale fondsen om zelf middelen te verwerven en schept ruimte om CultuurFondsen op aan te vullen met kleinschalige inzamelingsacties.

^{ix} Om fiscale redenen kan het Cultuurfonds geen kosten in rekening brengen bij advisering over het opzetten van vermogensfondsen, uitvoering van backoffice-werkzaamheden voor vermogensfondsen die hun vermogen niet overdragen, optredens van medewerkers in seminars e.d. Commerciële partijen – banken, vermogensbeheerders en notarissen – en ook andere charitatieve fondsen doen dat wel door zulke dienstverlening onder de noemer filantropie-advies of vanuit een charity desk aan te bieden. In dit soort gevallen mag het Cultuurfonds als stichting eventueel alleen een percentage van schenkingen inhouden als daarvan sprake is.

Realisatie van de hiervoor genoemde en toegelicht voornemens zal de nodige inspanningen vergen. Om daarvoor ruimte te scheppen is uitvoering van beleidslijn VI uit meerjarenbeleidsplan 2016-2018 – zonder het nut daarvan als zodanig te ontkrachten – voorlopig opgeschort.^x Vanwege de verplichting om medio 2018 aan nieuwe wet- en regelgeving te voldoen is buiten het kader van meerjarenbeleidsplan 2016-2018 echter nog een extra actie uitgewerkt voor komend jaar:

actie AVG

Cultuurfonds voldoet aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) door implementatie plan van aanpak AVG

Vanaf 25 mei 2018 geldt in de hele EU dezelfde privacywetgeving, die in Nederland is vastgelegd in de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Voor organisaties die persoonsgegevens verwerken, schept deze meer verplichtingen dan de huidige Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp).^{xi} Het Cultuurfonds gaat na wat de AVG voor de bedrijfsvoering impliceert en of de integratie van privacy in huidige interne werkprocessen toereikend is. Aansluitend op conform de Wbp ingevoerd beleid, m.n. inzake de meldplicht datalekken, volgende indien nodig verdergaande maatregelen.

bijlage: bijgewerkte hoofddoelstelling 2018.

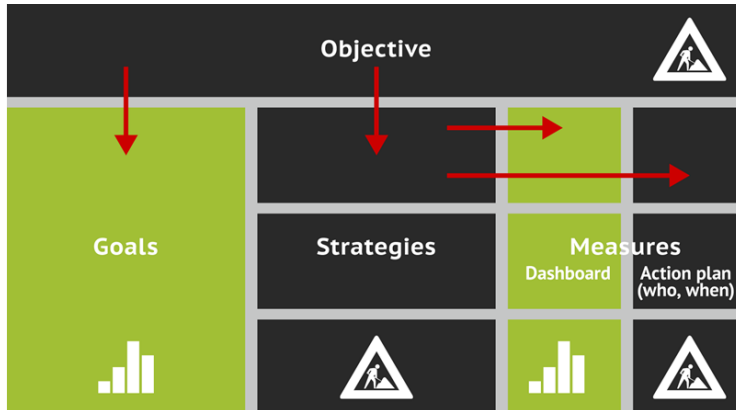
^x Desbetreffende strategy – ‘medewerkers en vrijwilligers zijn merkambassadeurs door kernwaarden Cultuurfonds te vertalen naar eigen gedrag ≈ *internal branding*’ – zal worden meegenomen bij de gedachtevorming voor meerjarenbeleidsplan 2019-2021.

^{xi} De AVG legt meer nadruk op de verantwoordelijkheid van organisaties om te kunnen aantonen dat zij zich aan de wet houden (accountability). Bovendien worden de privacyrechten van burgers versterkt en uitgebreid. Burgers krijgen meer mogelijkheden om voor zichzelf op te komen bij verwerking van hun gegevens, zoals recht op inzage en recht op correctie en verwijdering.

uitleg OGSM-format

Bedrijven als Procter & Gamble hanteren de OGSM-methodiek (zie: <https://en.wikipedia.org/wiki/OGSM>) al enige decennia voor het opstellen van op de praktische uitvoering gerichte businessplannen.

De afkorting OGSM staat voor: Objectives, Goals, Strategies en Measures, die een voor een zijn uitgedacht volgens het onderstaande schema.



Bij het opstellen van meerjarenbeleidsplan 2016-2018 is in MT-verband de *Objective* – de hoofddoelstelling voor 2018 – geconcipieerd met een set direct daarop aansluitende specifieke *Goals*: ijkpunten waarmee gaandeweg valt te beoordelen of het Cultuurfonds de missie realiseert, alsmede de essentie van de zes *Strategies*, ofwel beleidslijnen, om een en ander in praktijk te brengen.

De *Measures*, geconcretiseerde maatregelen, zijn uitgewerkt in overleg met een brede vertegenwoordiging van het personeel, medewerkers van zowel het landelijk fonds als de provinciale afdelingen. Voor de *Dashboards* zijn opnieuw ijkpunten gedefinieerd om te bezien in hoeverre uitvoering van de *Strategies* daadwerkelijk tot de beoogde resultaten leidt. De *Actieplannen* duiden de specifieke activiteiten aan die daartoe moeten leiden.

Door beleidsplannen in dit format op te stellen zijn alle daarin vermelde onderdelen direct terug te voeren op de hoofddoelstelling van de organisatie als geheel. Doordat tevoren voor elk daarvan ijkpunten zijn omschreven, valt vrij eenvoudig toezicht te houden op (het succes van) de implementatie van beleidslijnen en daarbinnen geformuleerde Actieplannen.