

MERKEN  
— IN —  
MORGEN  
WERELD

LANG LEVE DE  
**NGO**  
VAN DE TOEKOMST

Essay

Herman Verhagen

# We leven niet in een tijdperk van veranderingen maar in een verandering van tijdperken

## **GISTERWERELD**

DE OUDE ORDE DIE AFBROKKELT

Hakken, vervuilen, plunderen en verbranden zijn standaard en duurzame ontwikkeling een uitzondering.



## **MORGENWERELD**

DE NIEUWE ORDE DIE GEBOREN WIL WORDEN

Duurzame ontwikkeling groeit uit tot het nieuwe normaal en is even gewoon als ademen.

Deze transitie gaat met horten en stoten maar de richting staat vast. De vraag die in dit essay centraal staat is: wat betekent dit voor de toekomst van NGO's?

# Lang leve de NGO van de toekomst

noot 1

Milieudefensie is geen Unox. Toch zijn het allebei merken.<sup>1</sup> Het verschil is: Milieudefensie wil invloed, Unox winst. Succes hangt bij een bedrijf af van financiële prestaties; bij een NGO (Non-Gouvernementele Organisatie) van impact. Ook al valt er geen droog brood aan te verdienen, toch trekken allerlei NGO's zich het lot aan van de allerarmsten die wel basisbehoeften maar geen inkomen hebben. Voor bedrijven zijn mensen daarentegen meestal pas interessant als ze inkomen hebben en gaan behoren tot de mondiale consumentenklasse. Vanaf dat moment worden hun oksels, huid, haren en monden een commercieel doelwit waar bedrijven hun deodorant, shampoo en crèmes op willen smeren en ijs, worst, soep en mayonaise in willen stoppen.

noot 2

Het gevaar van bovenstaande redenering is dat het leidt tot een simplistisch schema.<sup>2</sup> Het plaatst gewetensvolle *non-profits* tegenover gewetenloze *for-profits*, alsof de een louter het goede en de ander het kwaad vertegenwoordigt. Dit is om meerdere redenen onhoudbaar.

# Nieuw speelveld

**T**en eerste zijn grenzen tussen NGO's en bedrijven tegenwoordig minder strak en meer vloeibaar. Verschillen tussen beide sectoren worden kleiner; binnen elke sector is sprake van meer diversiteit. Het is bijvoorbeeld waar dat Shell als vanouds maatschappelijke vraagstukken creëert in plaats van oplost. Voor Interface of Patagonia telt naast geld echter ook het maatschappelijk rendement. Deze en veel andere bedrijven gaan meer op een NGO lijken.<sup>3</sup> Omgekeerd evolueren (sommige) NGO's tot het softe bedrijfsleven. Zij zitten in de business van het creëren van een betere wereld. Zo wil Vereniging Natuurmonumenten in de toekomst aandelen in natuurgebieden aan burgers en bedrijven verkopen "en verder willen we vaker richting profijtbeginself."4

noot 3

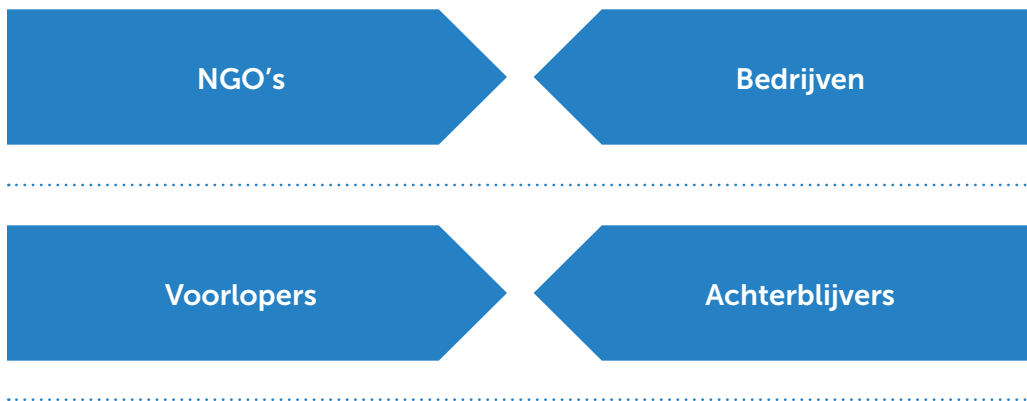
noot 4

Dat er tegenwoordig geen ijzeren gordijn meer hangt tussen bedrijven en NGO's wordt – ten tweede – in de hand gewerkt doordat zich in het overgangsgebied tussen beiden allerlei nieuwe typen organisaties nestelen: social enterprises als The Ocean Cleanup of de Vegetarische Slager, hybride organisaties als Urgenda en het Initiatief Duurzame Handel (IDH) of lokale voedsel- en energiecoöperaties. Zij laten zich

lastig in de oude mal van bedrijf of NGO passen omdat zij kenmerken van beiden in zich verenigen.

Onder invloed van deze ontwikkelingen verliest de polariteit tussen *for-profit* en *non-profit* sector geleidelijk zeggingskracht. De strijd om de toekomst is nu primair een strijd tussen voorlopers die de transitie naar Morgenwereld versnellen en achterblijvers die vasthouden aan de denkpatronen, ideologieën, drijfveren en vijandbeelden van Gisterwereld. De vraag is niet of een organisatie bedrijf of NGO is, maar hoe zij zich verhoudt tot duurzaamheid.<sup>5</sup>

noot 5



Afbeelding 1 Oude en nieuwe polariteit

# Nieuwe spelers

**D**oor veranderende interne en externe omstandigheden is de NGO-gemeenschap sterk in beweging. Zo is het subsidiebeleid van de overheid versoberd. Achterbannen van veel maatschappelijke organisaties vergrijzen. Blijvende loyaliteit van leden en donateurs is niet langer vanzelfsprekend. Jongeren verbinden zich eerder tijdelijk en op ad-hoc basis dan hun leven lang.

Wie goed wil doen, kan bovendien behalve bij NGO's ook terecht bij tientallen lokale initiatieven, honderden crowdfunding-acties en duizenden goede doelen. Dit breekt de voorheen exclusieve NGO-markt open. Streden zij voorheen slechts onderling om (media)aandacht, donateurs en subsidies, tegenwoordig worden NGO's geconfronteerd met niet-traditionele nieuwe concurrenten van diverse pluimage. In 2015 werd in Nederland bijvoorbeeld € 128 miljoen via crowdfunding-initiatieven opgehaald. Daarvan ging slechts bijna € 6 miljoen naar 1247 maatschappelijke initiatieven en circa 118 miljoen naar 1208 bedrijven en naar 856 creatieve projecten.<sup>6</sup> Zelfs het reguliere bedrijfsleven is kaper op de NGO-kust. Een deel van het overheidsbudget dat vroeger naar ontwikkelingsorganisaties ging, vloeit tegenwoordig naar het bedrijfsleven.

noot 6

Gevolg: een kwart tot de helft van het personeel van grote ontwikkelingsorganisaties (Hivos, OxfamNovib, ICCO en Cordaid) wordt ontslagen.

Door het ontstaan van één groot maatschappelijk (merken) speelveld gaat de situatie van NGO's lijken op die van pionier-soorten in de natuur. Zij hebben vorige eeuw als eersten het territorium van duurzaamheid ontgonnen, maar dreigen in het proces van natuurlijke opeenvolging nu overwoekerd te worden door andere soorten die het terrein verder koloniseren. Kunnen NGO's in de toekomst nog een onderscheidende rol blijven spelen? Hebben ze nog bestaansrecht?

# NGO: what's in a name?

Het begrip NGO markeert een onderscheid ten opzichte van de gouvernementele en de private sector. Onder de paraplu van de verzamelterm NGO schuilen zeer uiteenlopende organisaties: van politie en onderwijsinstellingen tot woningcorporaties en zgn. Goede Doelen.

Die laatste subcategorie - Goede Doelen - bestaat zelf ook weer uit een breed spectrum van organisaties. Geschat wordt dat op landelijke schaal 500 tot 600 Goede Doelen opereren. In totaal telt ons land circa 50.000 organisaties met de status van Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Dit betekent dat zij zich op enigerlei wijze inzetten voor een betere samenleving.

In de term Goed Doel staat het geef-aspect (van geld, goederen of vrijwilligerstijd) centraal. Sommige Goede Doelen (zoals Hersenstichting of KWF Kankerbestrijding) zijn weinig controversieel. Hun universele goedheid staat buiten kijf.

Dat ligt anders voor NGO's die zich bezighouden met mensenrechten, natuur & milieu, armoedebestrijding en dergelijke. Hun maatschappelijke doelstellingen worden niet door iedereen gedeeld, lokken controversie uit en vormen vaak een bedreiging voor gevestigde belangen. NGO's van deze laatste categorie worden ook wel ideële of maatschappelijke organisaties genoemd. Bij het schrijven van dit essay had ik vooral deze ideële NGO's op het netvlies. Wanneer ik de term NGO gebruik, bedoel ik (dus) organisaties als Greenpeace, Wakker Dier, Natuurmonumenten of OxfamNovib.



# Nieuwe spelregels

noot 7

Investerders trekken zich massaal terug uit beleggingen in fossiele brandstoffen. Unilever wil vanaf 2030 en Philips vanaf 2020 volledig klimaatneutraal zijn. Het aandeel biologisch in supermarkten stijgt. De Tweede Kamer wil alle kolencentrales sluiten. Het zijn recente rooksignalen die illustreren dat de wereld in transitie en duurzaamheid aan een opmars bezig is. Onder invloed van deze paradigmawisseling veranderen ook de (on)geschreven regels die bepalen hoe organisaties moeten handelen om succesvol te kunnen zijn. In 'Merken in Morgenwereld'<sup>7</sup> plaatsten we de concurrerende regels van Gisterwereld en Morgenwereld als volgt tegenover elkaar:

Van	Naar
Belofte	Intentie
Eigenbelang	Gedeeld belang
Verleiden	Enthousiasmeren
Extrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie
USP's	Maatschappelijke mijlpalen

Afbeelding 2 Gewenste transitie

Het is evident dat bedrijven zich van de oude regels moeten losweken en naar de nieuwe regels toe moeten bewegen. Hun ontwikkelingsopgave is duidelijk. Maar hoe zit dat bij NGO's? Voor hen lijken de nieuwe regels oude koek. Zij hadden immers altijd al oog voor gedeelde belangen en benadrukken in uiteenlopende bewoordingen de solidariteit tussen mensen onderling en tussen mensen en de natuur. In de verbindingen tussen NGO's en hun achterban speelt intrinsieke motivatie altijd al een grote rol. Het definiëren van maatschappelijke mijlpalen is sinds jaar en dag een wezenskenmerk van elke ideële organisatie. Denk aan slogans als 'Nederland fossielvrij' of 'armoede de wereld uit'.

Toch betekent dit niet dat NGO's klaar zijn voor Morgenwereld en zich automatisch als voorloper in het nieuwe paradigma classificeren. De nieuwe regels sluiten weliswaar vrij naadloos aan op het oorspronkelijke karakter van ideële maatschappelijke organisaties, maar minder op wat veel NGO's de laatste jaren doen of nastreven. Waar bedrijven dus voor de opgave staan om naar de nieuwe regels van Morgenwereld toe te bewegen, is de uitdaging voor NGO's vooral om niet van die regels vandaan te drijven. We zullen in de volgende paragrafen uitleggen waarom dat zo is.

### **Regel 1: van belofte naar intentie**

NGO's werken niet met eigen geld maar met geld dat ze gekregen hebben. Daarom is publiek vertrouwen van levensbelang. Vertrouwen groeit door resultaten en impact. En door, als het nodig is, een streep te trekken om geloofwaardig te blijven.

noot 8

Zo toonde WNF zich in 2009 een NGO 'met ballen' door de sponsorrelatie met energiebedrijf Essent te verbreken toen dat bedrijf fuseerde met het Duitse RWE, dat vanwege haar kolen-centrales bekend staat als een van de grootste vervuilers van West-Europa.<sup>8</sup>

noot 9

Publiek vertrouwen in NGO's loopt daarentegen een deuk op als positief nieuws wordt opgeklopt, negatief nieuws wordt weggemoffeld en media dat ontdekken en uitvergroten. Loze beloftes komen meestal als een boemerang terug. Ontwikkelingsorganisatie Simavi: "de verwachtingen en ideeën bij het publiek over wat een ontwikkelingsorganisatie kan bewerkstelligen en hoe dat moet, zijn vaak onrealistisch. Dit is mede veroorzaakt door te simplistische fondsenwervende campagnes van de organisaties zelf."<sup>9</sup>

noot 10

"Because nonprofit organizations rely on establishing trust with many external partners, beneficiaries, participants and donors, doing what you say you do and being who you say you are is crucial."<sup>10</sup>

De NGO-sector in zijn geheel geniet sinds jaar en dag meer vertrouwen bij het publiek dan bedrijven, overheidsinstellingen en media. Dit blijkt o.a. uit de jaarlijks herhaalde mondiale steekproeven van Edelman's Trust Barometer. Ook in 2015 scoorden NGO's weer het best. Wel liep die score (voor het

noot 11

tweede jaar op rij) terug en was het laagst in vijf jaar. De verklaring: "there's a feeling that NGOs are now acting too much like business. They're too focussed on fundraising and the money."<sup>11</sup>

noot 12

Het beeld in Nederland sluit daar op aan. Tussen 2006 en 2014 is het vertrouwen in goede doelen van 42 procent van de bevolking naar 29 procent gedaald.<sup>12</sup> Het is te simpel om dit te wijten aan incidenten als te hoge salarissen en bonussen, financiële malversaties of niet goed te praten vlieggreizen die breed in de media worden uitgemeten. De oorzaak zit dieper. Waar NGO's in het verleden sterk missie-gedreven waren en glashelder over hun intenties, is de hedendaagse valkuil dat ze die intenties opofferen aan marketing-technische beloftes.

## **Regel 2: van eigenbelang naar gedeeld belang**

Vraag een ideële NGO waar het in de wereld aan schort en je krijgt vrijwel zeker iets te horen over gedeelde belangen en solidariteit. Pikant genoeg is dat gedeeld belang in de relatie met donateurs, leden en achterban niet altijd zichtbaar. Zoals kiezers klagen dat ze stemvee zijn, voelen veel donateurs zich financiële melkkoe. NGO's maken vaak wel de verbinding met de bankrekening van donateurs maar niet met hun waarden, hun emoties, overtuigingen en zorgen. Hierdoor dreigt een vicieuze cirkel: omdat de relaties niet op orde zijn, voelen donateurs zich niet gehoord en gezien, waardoor hun vertrouwen daalt. Als het vertrouwen terugloopt, lopen de NGO-inkomsten (uit donaties) terug en als de inkomsten verminderen, gaat de impact van de NGO omlaag en daalt het vertrouwen nog verder. Wat te doen? Er zijn twee mogelijkheden:

## Verzakelijking

De vlucht vooruit die veel NGO's maken, vaak trouwens onder druk van subsidiegevers, heet verzakelijking. Bedrijfsmatiger werken, effectiviteit en efficiëntie worden strijdkreten en geleidelijk zelfs een doel op zichzelf. Managers en accountancy firma's doen hun intrede en persen de NGO's in een procedureel korset waarin cijfers, spreadsheets, grafieken en planning een vergelijkbare illusie van controle en beheersbaarheid wekken als de vijfjarenplannen van de USSR onder Leonid Brezjnev. Verzakelijking depolitiseert de NGO-agenda, leidt tot risicomijdend gedrag en maakt vaak sluipenderwijs inbreuk op de oorspronkelijke missie, visie en waarden. De transitie van een fossiele naar duurzame energievoorziening wordt dan bijvoorbeeld niet gezien als een grillig en onvoorspelbaar politiek proces om machtsverhoudingen, instituties en systemen te veranderen, maar als een lineair proces dat is te plannen, meten en beheersen.<sup>13</sup>

noot 13

Verzakelijking werkt ook door in de vormgeving van de relaties met de achterban. Het accent komt te liggen op financiële transacties. De donateur wordt een nummer in de NGO-database. Het blikveld versmalt. Geld van donateurs wordt vereenzelvigd met de donateurs zelf. Door de focus te leggen op verhoging van inkomsten uit donaties, zullen die donateurs op hun beurt juist des te meer afstandelijkheid ervaren en warmte, bezieling en contact missen. In plaats van bovengenoemde vicieuze cirkel (dalend vertrouwen > dalende inkomsten > dalende impact > dalend vertrouwen) te doorbreken, zal die zich eerder verdiepen ...

“We must reject the idea – well-intentioned, but dead wrong – that the primary path to greatness in the social sectors is to become more like a business.” Jim Collins<sup>14</sup>

### **Vermenselijking**

Getallen c.q. dalende inkomsten uit donaties vertellen niet wát de donateurs wegjaagt en hóe boos, teleurgesteld of gefrustreerd ze zijn. Daar kom je pas achter door de transactiegeoriënteerde benadering te verruilen voor een relatiegeoriënteerde benadering waarin het op- en uitbouwen van vertrouwen en van verbindingen met de achterban centraal staat. Daarmee zijn opgaven verbonden als het op elkaar afstemmen van de NGO-missie en dat wat mensen beweegt en bezighoudt, het kijken naar waarden, uitzoeken wat mensen drijft, emotioneert en bezielt en het (opnieuw) vaststellen van gedeelde belangen. De NGO wordt weer benaderbaar in plaats van afstandelijk. Zij investeert in betere en langdurige relaties met de achterban. Hierdoor zal het vertrouwen toenemen, gaan uiteindelijk de inkomsten uit donaties structureel stijgen en groeien de kansen op meer impact.

### **Regel 3 - van verleiden naar enthousiasmeren**

NGO's maken soms rare bokkensprongen. Het is bijvoorbeeld een raadsel waarom War Child het wereldrecord ijslopen op blote voeten wil verbeteren en daar een persbericht over uitbrengt.<sup>15</sup> Enkele jaren geleden kwam Pink Ribbon onder vuur

## noot 16

te liggen omdat het in de strijd tegen borstkanker vooral veel glitter en glamour, en chique feestjes met BN'ers op rode lopers organiseerde, terwijl er maar bar weinig geld naar kankeronderzoek ging. Pink Ribbon had (blijkbaar) een fondswervingstrategie waarin het echte verhaal en het marketingverhaal steeds verder uit elkaar kwamen te liggen, zoals een auto in het echt ook niet overeenkomt met de reclame die suggereert dat autorijden een spirituele ervaring is.<sup>16</sup>

NGO's moeten zich bezinnen op de rol van marketeers en fondsenwervers. Is het hun taak om de impact van de NGO te helpen maximaliseren of de perceptie van die impact onder de donateurs? Moeten zij als een goed geoliede marketing-machine zo snel en veel mogelijk inkomsten zien te vergaren en de verkoopbaarheid van het NGO-verhaal laten prevaleren boven de echtheid van dat verhaal? Dat kan betekenen dat zij de ziel van de NGO opzij schuiven om de verleidingsknop dieper te kunnen indrukken en mensen te kunnen paaien. Dan is fondsenwerving een doel op zichzelf geworden, dat zich loszingt van de maatschappelijke doelen van de NGO. Op naar het volgende wereldrecord ijslopen op blote voeten ...

## noot 17

“(...) als een actiegroepje uitgroeit tot een beweging, tot een strategische organisatie met een dominante bureaucratie, loeren er valkuilen. Misschien wel de grootste: een obsessie met de eigen groei.”<sup>17</sup>

De alternatieve benaderingswijze is om in marketing en fondswerving het accent te leggen op het opbouwen van vertrouwen en het voorkomen van kortsluiting in de relaties met de achterban. De fondsenwerver 'verkoopt' dan niet op de eerste plaats de NGO aan de achterban, maar (omgekeerd) de wensen en ideeën van de achterban aan de NGO. Hij/zij haalt de stem van donateurs binnen en zorgt dat hun intenties en ambities weerklink vinden bij (de medewerkers van) de NGO. Niet het verleiden maar enthousiasmeren van donateurs staat voorop! Er wordt actief gebruik gemaakt van de kennis en netwerken van de achterban. Campagnes worden niet vóór maar in co-productie mét hen ontwikkeld. De NGO-marketeers zijn steeds met leden en donateurs in gesprek en veranderen eenzijdige in wederkerige relaties.

#### **Regel 4 - van extrinsieke naar intrinsieke motivatie**

Hoe kunnen NGO's mensen inspireren, organiseren en in beweging krijgen? Een aantal punten weten we inmiddels: wees duidelijk over je impact; ga uit van gedeelde belangen. Zorg dat niet de marketingdoeleinden maar de missie leidend is. Zoek aansluiting bij de waarden, overtuigingen, angsten en verlangens van je achterban. Hoe beter dat lukt, hoe meer de achterban de NGO zal zien als verlengstuk van de eigen identiteit en zich als 'mede-merker' gaat gedragen. Betere ambassadeurs kan een NGO zich niet wensen! Toch is dit niet gemakkelijk. Vroeger waren veel mensen 24 uur per dag activist. Zij zagen zichzelf als onderdeel van een beweging die hen identiteit verschafte en fungeerde als een stamverband. Waar maatschappelijke organisaties in de loop der jaren minder beweging en meer



institutie zijn geworden, zijn leden en donateurs op hun beurt meer calculerende burgers geworden. Zij vragen zich af: wat levert dat lidmaatschap of die donatie mij op? Krijg ik waar voor mijn geld? Vertaalt mijn steun zich in controleerbare resultaten?

“Ideële organisaties die zichzelf reduceren tot een gestileerd merk, die op korte termijn groei nastreven met een versimpeling van hun boodschap (...) plegen roofofbouw op zichzelf.”<sup>18</sup>

noot 18

Anders dan ‘oude’ NGO’s kennen nieuwe social enterprises en lokale goede doelen niet de ballast van het verleden. Hierdoor lijken zij beter in staat om eigen ambities met de intrinsieke motivaties van donateurs te verbinden. Wat maakt hen anders? Wat doen ze anders? Wat kunnen NGO’s daarvan leren?

### **Lokale goede doelen**

Lokale goede doelen profiteren van het feit dat er momenteel veel wantrouwen bestaat tegen instituties, een sentiment dat ook de scepsis tegen (grote) NGO’s voedt. Burgers verkiezen de Kracht van Klein boven de Macht van Groot en vereenzelvigen zich minder met instituties dan met een lokaal goed doel, gepersonifieerd door iemand van vlees en bloed die lijkt op henzelf. Zo bouwt de populariteit van goede doelen ‘dicht bij huis’ voort op het vertrouwen van elkaar kennen, korte lijnen en grotere identificatie die leidt tot een hogere gunfactor. Als ik hier in het dorp een donatie doe voor een film over de slag bij Castricum

kan ik er vervolgens zelf in figureren. Zo'n 1-op-1 relatie schept betrokkenheid. Mensen beleven meer plezier aan het goede doel en het goede doel aan hen. De relatie is wederkerig(er).

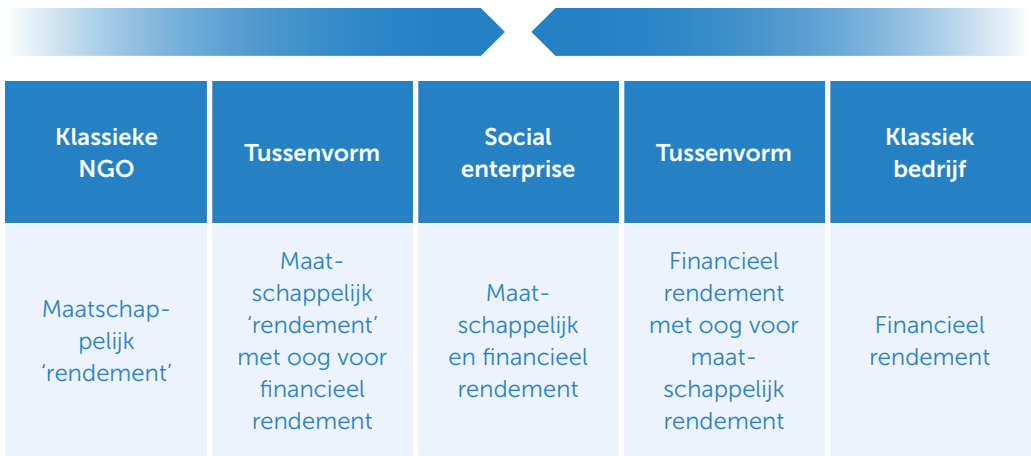
### **Social enterprises**

Waar NGO's de *crowd* nog vooral zien als een platform om ouderwets handtekeningen onder een petitie te verzamelen, maken social enterprises vaak juist handig gebruik van de *wisdom of the crowd*. Zij vinden het normaal om (toekomstige) klanten via social media te betrekken, bouwen op natuurlijke wijze vertrouwen op en zien hun klanten als mede-eigenaar van hun product of dienst. Fairphone haalde via crowdfunding € 1,5 miljoen op; mensen telden € 325 neer voor een telefoon die er nog niet eens was. De Vegetarische Slager kreeg in oktober 2015 in drie weken tijd € 2,5 miljoen bijeen om een fabriek voor vleesvervangers te bouwen. Misschien moeten 'oude' NGO's zich net als 'oude' bedrijven een start-up mentaliteit aanmeten om de kansen die de huidige tijdgeest biedt, beter te verzilveren.

### **Regel 5 - van USP's naar maatschappelijke mijlpalen**

NGO's zijn opgericht om maatschappelijke mijlpalen te realiseren. Dit is hun natuurlijke habitat en was lang hun exclusieve domein – hun USP, zo je wilt. In het tijdsgewricht van Gisterwereld hadden ondernemingen immers louter oog voor financieel rendement. Een geëngageerd bedrijf als de Body Shop dat onder de bezielende leiding van Anita Roddick – wie kent haar nog? – klanten mobiliseerde om dierproeven voor cosmetica af te schaffen, was destijds erg uitzonderlijk.

In de transitie naar Morgenwereld streven nu ook meer bedrijven en social enterprises naar positieve maatschappelijke impact. Zo werpen Marks & Spencer en Patagonia<sup>19</sup> zich op als actiefora die consumenten helpen, inspireren en stimuleren om duurzame gedragskeuzes te maken. Anderen bieden *guilt-free* producten aan (o.a. Tony Chocolonely, Van de Bron en Fairphone). ASN-bank maakt haar beleggingsportefeuille van € 10 miljard volledig klimaatneutraal. Waren bedrijven en NGO's eerst door muren van elkaar gescheiden, in de nieuwe realiteit lopen ze geleidelijk en meer vloeiend in elkaar over en is het nastreven van maatschappelijke mijlpalen niet meer enkel voorbehouden aan NGO's.



Afbeelding 3 Continuüm bedrijven - NGO's

Ter toelichting op deze figuur het volgende: naarmate bedrijven MVO meer serieus nemen, schuiven ze van uiterst rechts naar het midden. Omgekeerd bewegen diverse NGO's van uiterst links naar het midden en evolueren (in een later stadium) tot maatschappelijke onderneming. In dat middengebied is het potentieel voor en wederzijds belang bij samenwerking het grootst. Bedrijven hopen door samenwerking de afzet van duurzame producten te verbeteren. NGO's bieden immers entree naar de NGO-achterban en dat marktsegment is meer dan gemiddeld in die producten geïnteresseerd. Voor NGO's is samenwerking aantrekkelijk omdat ze voor hun rol als klantenwerver van de betreffende bedrijven een financiële vergoeding krijgen. Zo ontving de Stichting Natuur & Milieu in 2014 van 14 bedrijven financiële bijdragen.<sup>20</sup>

Voor NGO's die zich op de flank van figuur 3 blijven positioneren, ligt samenwerking met bedrijven minder voor de hand. Dit betreft op de eerste plaats organisaties met een scherp afgebakend werkterrein – 'wat we doen, doen we goed en de rest doen we niet' – zoals Wakker Dier en Foodwatch die hun geloofwaardigheid ontleen aan onafhankelijkheid. Op de tweede plaats opereren ook missiegedreven NGO's die maatschappelijk en politiek scherp aan de wind varen, vanaf de flanken. Zij spelen een cruciale rol in de transitie naar Morgenwereld.

# De toekomst van NGO's

De wereld bevindt zich in de overgangsfase van Gisterwereld naar Morgenwereld. We zijn op weg naar een nieuwe maatschappelijke ordening waarin duurzaamheid normaal wordt. De kernvraag is echter niet óf deze kanteling plaatsvindt, maar of dat in een voldoende hoog tempo gebeurt. Want de tijd is steeds krappere. Er is sprake van een race tegen de klok. Voorkomen moet worden dat de systeemstress te hoog oploopt zodat het oude systeem breekt nog voordat het door een nieuw duurzaam systeem is vervangen. Daarom kunnen we beter vandaag vrijwillig beginnen met wat morgen onvermijdelijk wordt, dan te wachten tot de toekomst ons overvalt en hardhandig (en tegen draconische kosten) dwingt tot duurzaamheid. Wachten betekent dat de mogelijkheden af- en moeilijkheden toenemen!

Omdat snelheid van groot belang is, is het pure winst dat bedrijven, social enterprises en overheidsinstellingen gaan meesurfen op de golven die bewegen richting Morgenwereld. Er ontstaat meer stuwkracht. Dit betekent niet dat de rol van NGO's is uitgespeeld. Zij helpen de transitie te versnellen door enerzijds samen te werken met andere voorlopers en anderzijds achterblijvers te bestrijden die vasthouden aan Gisterwereld en

negatieve maatschappelijke impact hebben. Denk aan bedrijven of regeringen die bossen kappen, de mensenrechten schenden, kolen en olie verbranden, grondstofvoorraden plunderen, etc. Ideële NGO's geven de slachtoffers van dergelijke praktijken een stem en voeren campagnes om die praktijken een halt toe te roepen. *De kwaliteit die alleen NGO's bezitten, is het mobiliseren van mensen om beleid, instituties en uiteindelijk ook systemen te veranderen.* Dit is met name belangrijk als een individuele benadering niet toereikend is, machtsconcentraties een dominante rol spelen en maatschappelijke of politieke doelen essentieel zijn om de gewenste (systeem)verandering te realiseren.

“The more power and problems are concentrated, the more important and fewer in number ‘gatekeepers’ are and the higher thresholds to influence are, the less significant the overall additive effect of individual action will be, and the more important it will be to run instrumental campaigns and/or find ways to achieve synergies between individual actions.”<sup>21</sup>

Publieke instellingen en bedrijven gebruiken het instrumentarium van sociale en van commerciële marketing om individueel (koop)gedrag te beïnvloeden. Zij organiseren de participatie van mensen aan de samenleving over de boeg van consumptie en gedrag. Ook NGO's die meer gaan letten op financieel rendement en meer op een onderneming gaan lijken, zullen eerder een zonnepaneel aan hun achterban willen verkopen dan een internationale campagne of politieke lobby tegen TTIP. Want hun betalende bedrijvenpartners willen waar voor hun geld en meten de impact van de NGO af aan aantallen nieuwe klanten of verkochte producten. Dat heeft echter zijn beperkingen. Het (ver)kopen van *feel good* producten is iets anders dan het mobiliseren en samenwerken van burgers om verandering te bewerkstelligen, hoe cool en nuttig een slaafvrije chocoladereep of een klimaatneutrale spijkerbroek ook zijn.

“There is a vast difference between conscious consumerism and actively fostering social change - and confusing them is dangerous.”<sup>22</sup>

# Leve de NGO!

Veel NGO's veranderden afgelopen jaren van wendbare speedboten in logge mammoet-tankers. Oorspronkelijke waarden en idealen maakten plaats voor modern management (ook al zijn dat niet persé tegenpolen). Geitenwollen sokken werden uitgetrokken omwille van de professionalisering; hart en ziel vervuild voor regels en procedures. Subtiel werd een web gesponnen van bureaucratische verantwoordingsplichten dat leidde tot meer risicomijdend gedrag. Het accent verschoof naar 'de dingen goed doen' en dit verslaptte de aandacht voor 'de goede dingen doen.' Ook relaties met achterbannen verkilden.

Het is nu tijd dat de pendule de andere kant op gaat bewegen. De NGO van de toekomst is puur en ambachtelijk, verbonden met de haarvaten van de samenleving en streeft niet naar verzakelijking maar vermenselijking. Zij is minder transactie- dan relatiegeoriënteerd en offert (missie-gedreven) intenties niet op aan loze marketing-beloftes. Deze NGO van de toekomst speelt een eigen en unieke rol in de transitie naar Morgenwereld. Vandaar de titel van dit essay: lang leve de NGO van de toekomst!



# Voetnoten

---

**1**

Een merk is het beeld dat mensen van een organisatie hebben. Dat beeld bepaalt wat mensen van die organisatie vinden. Hoe groter de waardering, hoe beter de reputatie en hoe sterker het merk.

[< Verder lezen](#)

**2**

Zo zoeken bedrijven tegenwoordig ook naar manieren om winstgevend zaken te doen met de armste mensen 'at the bottom of the pyramid'.

[< Verder lezen](#)

**3**

Op een NGO lijken is niet hetzelfde als een NGO zijn. Zie: Herman Verhagen; *'Hoe Unilever opgroeit tot een verwend kind met een snottebel.'*

Website [downtoearthmagazine.nl](http://downtoearthmagazine.nl);  
24 november 2014.

[< Verder lezen](#)

**4**

*'De natuur als melkkoe'*. HP/De Tijd; nr. 7/8, 2015.

[< Verder lezen](#)

**5**

'Duurzaamheid' is een containerbegrip dat zowel sociale als ecologische issues omvat en integreert. Ook verdelingsvraagstukken zijn (impliciet of expliciet) onderdeel van duurzaamheid.

[< Verder lezen](#)

**6**

*'Het moment van de waarheid voor crowdfunding.'* Persbericht.

Website [Douw & Koren](#); 2 januari 2016.

[< Verder lezen](#)

**7**

Herman Verhagen & Michel Jansen; *Merken in Morgenwereld*.

Website [Morgenwereld.nu](http://Morgenwereld.nu); juli 2015.

[< Verder lezen](#)

**8**

Des te pijnlijker dat Essent nu maatschappelijk partner (lees: sponsor) is van de HIER-campagne, een NGO die zich notabene om klimaatverandering bekommert.

[< Verder lezen](#)

**9**

*'Simavi: relevantie door onafhankelijkheid'*.

Website [viceversaonline.nl](http://viceversaonline.nl); 8 maart 2012.

[< Verder lezen](#)

**10**

Geciteerd in: Nathalie Kylander & Christopher Stone; *The role of brand in the Nonprofit Sector*. Stanford Social Innovation Review; spring 2012.

[< Verder lezen](#)

**11**

Belinda Goldsmith; *Trust in non-governmental organizations sinks due to money focus: survey*.

Website [reuters.com](http://reuters.com); 20 januari 2015.

[< Verder lezen](#)

# Voetnoten

---

**12**

'Ondanks dalend vertrouwen, niet minder geld naar goede doelen.'

De Volkskrant; 20 april 2015.

[< Verder lezen](#)

**13**

Voor een goede analyse van deze fricties (in de sector ontwikkelingssamenwerking): Willem Elbers; *'Managerialisme: soms wel, soms niet'*. In: Visser, Schulpen & Elbers; *'De hulp voorbij? Op zoek naar internationale samenwerking.'* KIT Publishers 2012.

[< Verder lezen](#)

**14**

Jim Collins; *Good to Great and the social sectors - a monograph to accompany Good to Great.* 2005.

[< Verder lezen](#)

**15**

'War Child verbreekt wereldrecord ijslopen.'

Website nu.nl; 28 november 2015.

[< Verder lezen](#)

**16**

Onder invloed van de kritiek heeft Pink Ribbon inmiddels het roer omgegooid.

[< Verder lezen](#)

**17**

Jeroen Teitler & Saskia Stolz; *Heiligt het doel het merk? - bezieling in communicatie voor ideële organisaties.*

Website [Sazza](#); ongedateerd.

[< Verder lezen](#)

**18**

Jeroen Teitler & Saskia Stolz; *Heiligt het doel het merk? - bezieling in communicatie voor ideële organisaties.*

Website [Sazza](#); ongedateerd.

[< Verder lezen](#)

**19**

Zowel Patagonia als Marks & Spencer hebben programma's die klanten stimuleren om niet-gebruikte kleding weer in te leveren of kapotte kleding te laten repareren.

[< Verder lezen](#)

**20**

Michiel Bussink; *Milieuclubs gaan in zaken.'* Down to Earth; 30 november 2015.

[< Verder lezen](#)

**21**

C.Rose; *How to win campaigns - communications for change.*

Earthscan 2010; pag. 280.

[< Verder lezen](#)

**22**

C.Janzer & L.Weinstein; *'The buy-one-give-one model might make you feel good, but it doesn't make the world better.'*

Website [Co-Exist](#); 17 november 2015.

[< Verder lezen](#)

# Colofon



Dit essay is een uitgave van Merken in Morgenwereld, het initiatief voor merken met de ambitie om ook morgen nog relevant te zijn. Merken in Morgenwereld maakt duurzame organisaties van sterke merken en sterke merken van duurzame organisaties.

© Januari 2016

Dit essay is geschreven op persoonlijke titel. De auteur bedankt Deny de Jong, Theo van Koolwijk, Andy Palmen, Marga Verheije en Gerard Brinkman voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

Ontwerp: Jochem Duyff

**MERKEN**  
— IN —  
**MORGEN**  
**WERELD**

[www.morgenwereld.nu](http://www.morgenwereld.nu)