

'N FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR 'N GEAFFILIEERDE WELSYNORGANISASIE

CATHRINA JACOBA JACOBS

BA(MW)

Verhandeling voorgelê vir die graad

MAGISTER ARTIUM

in

MAATSKAPLIKE WERK

aan die

**POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS**

Studieleier: Mev EH Ryke
Potchefstroom
2001

OPSOMMING

'N FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR 'N GEAFFILIEERDE WELSYNS-ORGANISASIE

Fondswerwing is tans 'n problematiese bestuursaktiwiteit vir welsynsorganisasies. Uit die ondersoek is byvoorbeeld bevind dat slegs vier van 21 organisasies oor 'n fondswerwingsplan beskik het. Slegs een organisasie het die beplanning vir fondswerwing as deel van hul strategiese beplanning hanteer. Dit was ook duidelik dat respondente die vlak van vaardigheid met betrekking tot fondswerwing as laag in hul organisasies evalueer. Intussen raak die kompetisie vir fondse al hoe groter en fondswerwing 'n al hoe meer gespesialiseerde taak. Welsynsorganisasies beskik nie oor die kundigheid en hulpbronne om fondse te werf nie.

Die betrokke navorsing het aan die hand van 'n ontwikkelingsontwerp 'n fondswerwingstrategie ontwikkel wat ten doel het om aan die bestuurders, personeel en vrywillige werkers van 'n welsynsorganisasie 'n raamwerk vir fondswerwing te verskaf.

Die doel van die hierdie studie was om 'n fondswerwingstrategie vir die klein, geaffilieerde welsynsorganisasie te ontwikkel. Hierdie doel is nagestreef deur die volgende doelwitte:

- om fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie te analiseer;
- om die stand van sake met betrekking tot bestaande fondswerwingstrategieë te bepaal; en
- om 'n fondswerwingstrategie te ontwikkel.

Beide 'n literatuur- en empiriese ondersoek is gedoen om die doelwitte te bereik. Die literatuurstudie het fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie en bestaande fondswerwingsmodelle verken. Die empiriese ondersoek het bestaan uit 'n voorondersoek en hoofondersoek. Tydens die voorondersoek is die profiel van die geaffilieerde welsynsorganisasie bepaal, asook fondswerwingsmetodes en –modelle wat deur die respondente aangewend word.

Op grond van die inligting verkry vanuit die empiriese en literatuurstudie is 'n riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie ontwikkel.

SLEUTELTERME: fondswerwing, strategie, fondswerwingstrategie, bestuur en welsynsorganisasie

SUMMARY

A FUNDRAISING STRATEGY FOR AN AFFILIATED WELFARE ORGANISATION

At present fundraising is a problematic management activity for welfare organisations. From the investigation it was for instance established that only four of the twenty-one organisations have fundraising plans at their disposal. Only one organisation managed the planning for fundraising as part of their strategic planning. It also was clear that respondents evaluated the skills level pertaining to fundraising in their organisation as low. In the meantime the competition for funds is becoming stronger, and fundraising is becoming an increasingly specialised task. Welfare organisations do not have the know-how and resources to raise funds.

This particular research developed a fundraising strategy on the basis of a development design with the aim to provide managers, personnel and voluntary workers of a welfare organisation with a framework for fundraising.

The aim of this study was to develop a fundraising strategy for the small affiliated welfare organisation. This target was to be realised by the following methods:

- to analyse fundraising by a welfare organisation;
- to determine the state of affairs regarding existing fundraising strategies; and
- to develop a fundraising strategy.

Both a literature and empirical investigation was conducted to achieve these aims. The literature investigation explored fundraising performed by a welfare organisation as well as existing fundraising models. The empirical survey existed of a pre-survey and a main survey. During the pre-survey the profile of the affiliated welfare organisation was established, as well as fundraising methods and models that are applied by the respondents.

On the basis of the information procured from the empirical and literature study, a guideline for the development of a fundraising strategy was designed.

DANKBETUIGING

Met waardering wil ek opregte dank aan die volgende persone betuig:

- Mev EH Ryke vir haar leiding en ondersteuning rakende die navorsing;
- Prof en mev PD van der Walt vir die taalkundige versorging van die verhandeling;
- Mev EJ de Jongh vir die tikwerk van die verhandeling;
- Vriende en uitgebreide gesin vir proeflees van die verhandeling, deelname aan loodsprojekte en ondersteuning.

SOLI DEO GLORIA

Die Skrywer
November 2001

**Erkenning aan:
My ouers, Louis en Susan Meiring
en Nikè Jacobs**

Opgedra aan my dogtertjie, Nikè

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1.....	1
ALGEMENE INLEIDING.....	1
1.1 ORIËNTASIE EN PROBLEEMFORMULERING	1
1.2 DOELSTELLING	5
1.3 SENTRALE HIPOTETIESE ARGUMENT.....	5
1.4 METODE VAN ONDERSOEK	5
1.4.1 LITERATUURSTUDIE	5
1.4.2 ONTWIKKELINGSNAVORSING	5
1.5 BEGRENsing VAN DIE ONDERSOEK.....	7
1.6 BEGRIPSOMSKRYWINGS.....	7
1.6.1 FONDSWERWINGSTRATEGIE	7
1.6.2 GEAFFILIEERDE WELSYNSORGANISASIE.....	9
1.7 SAMESTELLING VAN DIE VERSLAG.....	12
HOOFSTUK 2.....	14
FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNSORGANISASIE.....	14
2.1 INLEIDING	14
2.2 FONDSWERWING DEUR KLEIN ORGANISASIES.....	14
2.3 DIE ORGANISASIE SE GEREEDHEID VIR FONDSWERWING	16
2.3.1 EKSTERNE OMGEWING	17
2.3.1.1 <i>Witskrif op die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram</i>	18
2.3.1.2 <i>Witskrif op Maatskaplike Welsyn</i>	19
2.3.1.3 <i>Witskrif op Organisasies sonder Winsoogmerk, Wet 71 van 1997</i>	20
2.3.1.4 <i>Wet op Loterye</i>	22
2.3.1.5 <i>Filantropie</i>	23
2.3.2 INTERNE OMGEWING	23
2.3.2.1 <i>Effektiewe bestuur</i>	24
2.3.2.2 <i>Finansiële kontrole</i>	32

2.3.2.3	<i>Dienslewering</i>	32
2.4	EVALUASIE	34
2.5	BELANGEGROEPE EN DIE FONDSWERWINGSPROSES	35
2.5.1	DONATEURS.....	37
2.6	SOSIALE BEMARKING	41
2.7	SAMEVATTING	44
HOOFSTUK 3		45
BESPREKING VAN NAVORSINGSRESULTATE: FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNSORGANISASIE		45
3.1	INLEIDING	45
3.2	DATA-INSAMELINGSMETODE	45
3.3	STEEKPROEF	46
3.4	BEVINDINGE	46
3.5	SAMEVATTING	67
HOOFSTUK 4		68
FONDSWERWINGSMODELLE		68
4.1	INLEIDING	68
4.2	DIE BELANGEGROEP GEORIËNTEERDE BEMARKINGSBENADERING VAN TERBLANCHÉ	68
4.2.1	VERKENNING VAN DIE INTERNE OMGEWING	71
4.2.2	VERKENNING VAN DIE EKSTERNE OMGEWING	72
4.2.3	BEMARKINGSTRATEGIE	73
4.2.4	IMPLEMENTERING VAN DIE GEÏNTEGREERDE BEMARKINGSTRATEGIE	78
4.2.5	EVALUERING	78
4.2.6	BESPREKING VAN DIE BELANGEGROEP GEORIËNTEERDE BEMARKINGSBENADERING VAN TERBLANCHÉ	80
4.3	WINDELL SE MODEL VIR FONDSWERWING	81
4.3.1	BESPREKING VAN WINDELL SE MODEL.....	83

4.4	CUTHBERT SE MODEL VIR FONDSWERWING	83
4.4.1	BEGIN MET BEWUSMAKING VAN BEMARKINGSBEGINSELS	84
4.4.2	BESTUDEER DIE SAAKSTELLING.....	85
4.4.3	BEREI 'N MISSIE, DOELSTELLINGE EN DOELWITTE VOOR	88
4.4.4	LYS BEHOEFTES.....	89
4.4.5	ANALISEER MARKVEREISTES	89
4.4.6	BEREI 'N STRATEGIESE FONDSWERWINGSPLAN VOOR	90
4.4.7	BEREI 'N AKSIEPLAN VOOR	91
4.4.8	IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIE.....	91
4.4.9	OEFEN KONTROLE OOR FONDSWERWINGSAKSIE UIT	91
4.4.10	EVALUEER RESULTATE	91
4.4.11	HERBEPLANNING VAN DIE FONDSWERWINGSPLAN.....	91
4.4.12	BESPREKING VAN CUTHBERT SE MODEL.....	92
4.5	NORTON SE MODEL.....	93
4.5.1	BEPAAAL DIE BEHOEFTE VAN DIE WELSYNSORGANISASIE	94
4.5.2	DIE ONTWIKKELING VAN DIE WELSYNSORGANISASIE.....	95
4.5.3	ASSESSERING VAN MOONTLIKHEDE.....	96
4.5.4	LANGTERMYNPERSPEKTIEF	97
4.5.5	VERHELDER BEPERKINGE.....	97
4.5.6	TEGNIKE IN DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES.....	99
4.5.7	STRATEGIESE BEGINSELS.....	101
4.5.8	BESPREKING VAN NORTON SE MODEL.....	103
4.6	FONDSWERWINGSMODELLE VAN ORGANISASIES VERKRY VANUIT DIE VOORONDERSOEK.....	105
4.6.1	BHANA SE BEMARKINGSMODEL VIR DIE BOKSBURG KINDER- EN GESINSORGVERENIGING.....	105
4.6.2	FONDSWERWINGSPLAN VAN DIE PRETORIA KINDER- EN GESINSORGVERENIGING	108
4.6.3	DIE TEMBISA KINDER- EN GESINSORGVERENIGING SE FONDSWERWINGSPLAN.....	109
4.6.4	BESPREKING VAN FONDSWERWINGSMODELLE VAN ORGANISASIES VERKRY VANUIT DIE VOORONDERSOEK.....	109
4.7	SAMEVATTING.....	110
	HOOFSTUK 5.....	115
	FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR 'N GEAFFILIEERDE WELSYNSORGANISASIE.....	115
5.1	INLEIDING	115
5.2	RESULTATE VAN DIE HOOFONDERSOEK: FONDSWERWINGSTRATEGIE....	115
5.2.1	DATA-INSAMELINGSMETODE.....	115

5.2.2	STEEKPROEF.....	116
5.2.3	DIE RESULTATE VAN DIE HOOFONDERSOEK.....	116
5.3	BESPREKING VAN DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDS- WERWINGSTRATEGIE.....	119
5.3.1	DEEL EEN: STRATEGIESE BEPLANNING VAN DIE ORGANISASIE.....	120
5.3.2	DEEL TWEE: DIE FONDSWERWINGSTRATEGIE.....	123
5.4	SAMEVATTING.....	126
HOOFSTUK 6.....		127
GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS.....		127
6.1	GEVOLGTREKKINGS RAKENDE DIE DOELSTELLING EN DOELWITTE	128
6.1.1	GEVOLGTREKKING RAKENDE DIE DOELSTELLING: "HIERDIE STUDIE HET TEN DOEL DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR 'N GEAFFILIEERDE WELSYNS- ORGANISASIE"	128
6.1.2	GEVOLGTREKKINGS RAKENDE DOELWIT 1: "OM FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNS- ORGANISASIE TE ONDERSOEK"	128
6.1.3	GEVOLGTREKKING RAKENDE DOELWIT 2: "OM DIE STAND VAN SAKE MET BETREKKING TOT BESTAANDE FONDSWERWINGSTRATEGIEË TE BEPAAL"	131
6.1.4	GEVOLGTREKKING RAKENDE DOELWIT 3: "OM 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE TE ONT- WIKKEL"	133
6.1.5	GEVOLGTREKKING RAKENDE DIE SENTRALE TEORETIESE ARGUMENT: "VOLHOUBARE DIENSLEWERING VAN 'N WELSYNSORGANISASIE IS SLEGS MOONTLIK INDIEN 'N FONDS- WERWINGSTRATEGIE DEEL UITMAAK VAN DIE BESTUURSPLAN VAN DIE ORGANISASIE"	134
6.2	AANBEVELINGS.....	134
6.2.1	AANBEVELINGS RAKENDE FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNSORGANISASIE.....	134
6.2.2	AANBEVELINGS RAKENDE BESTAANDE FONDSWERWINGSTRATEGIE.....	135
6.2.3	AANBEVELINGS RAKENDE DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWING- STRATEGIE.....	136
6.2.4	AANBEVELINGS RAKENDE VERDERE NAVORSING	136
BIBLIOGRAFIE.....		137
BYLAES		
BYLAAG A:	VRAELYS: VOORONDERSOEK.....	143
BYLAAG B:	VRAELYS: HOOFONDERSOEK	151
BYLAAG C:	FONDSWERWINGSTRATEGIE	157

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 2.1: DIE STRATEGIESE PROSES	26
FIGUUR 2.2: Tipes DONATEURS	37
FIGUUR 3.1: VERBAND TUSSEN FONDSWERWING EN DIENSLEWERING	62
FIGUUR 3.2: FONDSWERWINGSVAARDIGHEDE BINNE VERENIGINGS	65
FIGUUR 4.1: FONDSWERWINGSBEPLANNINGSIRKEL	84
FIGUUR 4.2: BEWUSMAKING VAN BEMARKINGSBEGINSELS	85
FIGUUR 4.3: FONDSWERWINGSPROSES	87
FIGUUR 4.4: BEMARKINGSTRATEGIE VIR DIE BOKSBURG KINDER- EN GESINSORGVERENIGING	106
FIGUUR 5.1: STRATEGIESE BEPLANNING VAN DIE ORGANISASIE	121
FIGUUR 5.2: FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR DIE WELSYNSORGANISASIE	124

LYS VAN TABELLE

TABEL 2.1: GEDRUKTE MEDIA.....	75
TABEL 2.2: ELEKTRONIESE MEDIA.....	76
TABEL 3.1: AANTAL MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN DIE VERSKILLENDE ORGANISASIES.....	48
TABEL 3.2: JARE ERVARING VAN MAATSKAPLIKE WERKERS	50
TABEL 3.3: FONDSWERWINGSVAARDIGHEDE VAN DIE MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN DIE VERENIGINGS	52
TABEL 3.4: ADDISIONELE VAARDIGHEDE BYGEVOEG TYDENS SEMI- GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDSVOERING	52
TABEL 3.5: PERSENTASIE SUBSIDIE	54
TABEL 3.6: WYSE WAAROP DIE TEKORT IN DIE BEGROTING HANTEER WORD	55
TABEL 3.7: FONDSWERWINGSMETODES	57
TABEL 3.8: PERSOON VERANTWOORDELIK VIR DIE BEPLANNING VAN FONDSWERWING	59
TABEL 3.9: PERSOON VERANTWOORDELIK VIR DIE UITVOERING VAN DIE BEPLANNING	60
TABEL 3.10: REËLMAAT VIR DIE BEPLANNING VAN FONDSWERWING	61
TABEL 3.11: MAATSKAPLIKE WERKERS SE BETROKKENHEID BY FONDSWERWING	63
TABEL 3.12: PERSOON MET FONDSWERWINGSVAARDIGHEDE BINNE DIE VERENIGINGS	64
TABEL 3.13: FONDSWERWINGSOPLEIDING WAT PERSONE VERBONDE AAN DIE VERENIGING ONTVANG HET	65
TABEL 3.14: VAARDIGHEDE VAN BESTUURSLEDE	66
TABEL 4.1: BRONNE VAN INKOMSTE	97
TABEL 4.2: ANSOFF-MATRIKS	100

TABEL 4.3:	SWOT-ANALISE	100
TABEL 4.4:	IN VERGELYKING TUSSEN DIE MODELLE	111
TABEL 5.1:	PROBLEME VOORSIEN MET DIE IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIE	118
TABEL 5.2:	AANBEVELINGS OM DIE STRATEGIE TE VERBETER	119

HOOFSTUK 1

ALGEMENE INLEIDING

1.1 ORIËNTASIE EN PROBLEEMFORMULERING

Die dienste van 'n welsynsorganisasie kan slegs suksesvol uitgevoer word wanneer die nodige fondse, menslike hulpbronne en ander hulpbronne beskikbaar is. Elkeen van hierdie verskillende fasette vorm 'n unieke bestuurs-terrein. Hierdie verskillende bestuursaspekte moet deur die maatskaplikewerk-administrateur saamgesnoer word om die organisasie te lei tot 'n eenheid wat effektief funksioneer (Cronje, 1993:380-381).

Volgens Hall (1993:353-356) is maatskaplike sisteme kompleks en die gemeenskap beleef dat hulle nie deur administratiewe magstrukture kan dring nie. Dit lei daartoe dat die gemeenskap onbetrokke en magteloos in hulle eie gemeenskap raak. Waar reeds 'n tekort aan hulpbronne bestaan, bemoeilik dit dienslewering nog meer. Uiteindelik blameer die organisasie die gemeenskap wat te hoë eise stel. Sodoende verswak verhoudings verder. Dit kan verhoed word deur effektiewe leierskap binne die organisasie en die gemeenskap. Die rede is dat dit effektiewe konsultasie intern en ekstern bevorder en dan lei tot deurdagte, effektiewe dienslewering. Dit sou ook die organisasie se fondswerwingsprogram bevorder deurdat 'n eenvormige boodskap na die gemeenskap uitgedra word.

Die Witskrif op Maatskaplike Welsyn (1997:43) beskryf welsynsdienste in Suid-Afrika in 'n groot mate as verouderd en ondoeltreffend ten opsigte van "finansiële bestuur, administratiewe stelsels, organisatoriese strukture en benaderings". Dieselfde bron beklemtoon dat die Regering nie alleen verantwoordelikheid vir maatskaplike welsyn aanvaar nie, maar organisasies in die burgerlike samelewing gesamentlik verantwoordelik hou. Dit sluit die finansiering van Maatskaplike Welsynsdienste in. Uit die beleidsdokument, *New Financing Policy (1999)*, blyk dit dat organisasies deur middel van 'n besigheidsplan vir gedeeltelike staatsfinansiering kan aansoek doen. Na die

staat se bydrae is die organisasie steeds verantwoordelik vir die werwing van die balans van die fondse benodig vir dienslewering. Volgens Fouché en Delport (1996:16) is die ontwerper van 'n diens verantwoordelik vir die befondsing (en uitvoering) van die diens. Afhangende van die tipe diens kan die befondsing in Suid-Afrika geskied deur middel van borgskappe of staatsubsidie.

Fondswerwing is ook in die buiteland 'n problematiese bestuursaktiwiteit:

- Volgens Stern en Gibelman (1990:13) het die welsynsorganisasies in die VSA reeds gedurende die tagtigerjare groot veranderinge ondergaan ten opsigte van die organisatoriese karakter, missie en diensprogramme. Een van die belangrikste faktore was dat dit nie meer deur vrywilligers bestuur word nie, maar nou wel op 'n gesofistikeerde, professionele wyse. Dit bring mee dat kandidate verkies word op grond van hulle bestuurs- en fondswerwingsvaardighede.
- Welsynsdienste is in 'n groot mate geprivatiseer. Daar is egter reeds in 1993 gevind dat die bestuur van die organisasies nie noodwendig verbeter het nie (Anon, 1995:105).
- Kanadese welsynsorganisasies doen fondswerwing of as 'n individuele organisasie of deur middel van gesentraliseerde fondswerwingsaksies. Volgens Bilodeau (1992:119, 113) is die gesamentlike fondswerwingsaksies meer koste-effektief, maar 'n beduidende persentasie donateurs verkies nogtans om 'n keuse uit te oefen aan wie hulle hulle donasies gee.
- Hardina (1992:45) kom tot die gevolgtrekking dat befondsing 'n kritieke faktor in dienslewering is. Organisasies in arm gemeenskappe het 'n beperkte potensiaal om fondse te in. Organisasies wat fondse van buite hierdie gemeenskappe in, is in 'n baie beter posisie – gemeenskaplike fondswerwingsaksies is veral vir hulle van groot belang.
- Volgens Marx (1998:34, 39) het die korporatiewe bydrae tot veral gemeenskaplike fondswerwingsorganisasies afgeneem, omdat hulle be-

heer verloor oor die aanwending van die fondse. Die korporatiewe sektor beskou hulle sosiale verantwoordelikhedsprogramme as belangrik vir hulle openbare betrekkinge ten opsigte van die gemeenskap, die algemene publiek en werknemers.

Khanna *et al.* (1995:257, 267, 268) beskou die welsynsorganisasies in die Verenigde Koninkryk as 'n groeiende diens wat 'n sinvolle skakel is tussen die donateur en die diensbehoewende. Befondsing geskied deur middel van donasies, staatsubsidie, gelde vir dienste, rente op beleggings en verkope. In hulle studie is bevind dat die donateur, soos in Kanada, verkies om tot 'n spesifieke organisasie by te dra. Die bydrae word ook beïnvloed deur die fondswerwingsaktiwiteite, koste van die fondswerwingsaktiwiteite, outonome inkomste en die ouderdom van die organisasie. Fondswerwingsaktiwiteite bevorder donasies wanneer die positiewe resultate van die organisasie daardeur bekendgestel word.

Volgens McKendrick (1992:9) was dit in Suid-Afrika in die verlede relatief maklik om staatsubsidie en donasies te bekom. Ongelukkig het dit verander. Nie net in Suid-Afrika nie maar wêreldwyd is regerings nie meer in staat om primêr verantwoordelikheid vir welsynsdienste te aanvaar nie. 'n Voorbeeld is die nul-gebaseerde begroting wat deur sommige regerings vereis word wanneer aansoek gedoen word om subsidie. Dit beteken dat die welsynsorganisasies telkens presies moet verklaar waar en waarom geld tans en in die toekoms bestee sal word (Skidmore, 1990:72). Hierdie vorm van begroting word voorgestaan in die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:44). In die Witskrif word beklemtoon dat 'n vyfjaarplan op so 'n wyse ontwerp behoort te word dat die diens volhoubaar is. Dit vereis dat die beplanning deurdag moet wees, die program effektief bestuur moet word en koste-effektief moet wees.

Smit (1992:4) het reeds in 1992 geredeneer dat 'n herprioriteringsproses nodig is omdat

- die maatskaplike behoefte groter is as die hulpbronne wat in die behoefte moet voorsien;

- die Suid-Afrikaanse ekonomie beperkings plaas op beide die staat en die sakewêreld se bydrae tot maatskaplikewerk-instellings;
- buitelandse skenkings verminder;
- die gemeenskap donasies onttrek waar vermorsing en korrupsie aanwesig is en
- staatsubsidies toegeken word volgens diensprogramme (nou besigheidsplanne).

Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1996) stel voor dat staatsubsidie volgens die diensprogramme toegeken word. Daarom is dit van die grootste belang dat die fondswerwingsproses effektief bestuur word om bestaande bronne te bekom en ten volle te benut.

Die klein welsynsorganisasie beskik nie oor die kundigheid of hulpbronne om op 'n deurlopende basis fondse te werf nie. Hulle het ook weens hulle dienslewering in 'n beperkte geografiese gebied nie toegang tot fondse wat vir nasionale projekte geormerk is nie (Metz, 1998:47).

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat:

- fondswerwing tans 'n problematiese bestuursaktiwiteit in die welsynsorganisasie is;
- die kompetisie om vir fondse groter en meer gespesialiseerd raak;
- klein welsynsorganisasies nie oor die kundigheid of hulpbronne beskik om fondse te werf nie en
- 'n fondswerwingstrategie vir welsynsorganisasies nie bestaan nie.

Die vraag ontstaan of 'n fondswerwingstrategie ontwikkel behoort te word wat aan die bestuurders, ander werknemers en vrywillige werkers 'n raamwerk verskaf vir fondswerwing.

1.2 DOELSTELLING

Hierdie studie het ten doel die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie vir die geaffilieerde welsynsorganisasie.

Die doelwitte vir hierdie studie kan soos volg saamgevat word:

- om fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie te analiseer;
- om die stand van sake met betrekking tot bestaande fondswerwingstrategieë te bepaal en
- om 'n fondswerwingstrategie te ontwikkel.

1.3 SENTRALE HIPOTETIESE ARGUMENT

Volhoubare dienslewering van 'n welsynsorganisasie is slegs moontlik indien 'n fondswerwingstrategie deel uitmaak van die bestuursplan van die organisasie.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

1.4.1 LITERATUURSTUDIE

Inligting rakende fondswerwing is reeds bekend, alhoewel dit grotendeels nie geïntegreer is in die maatskaplikewerk-kennisbasis nie. 'n Literatuurstudie is onderneem rakende fondswerwing as bestuursaktiwiteit en strategie om fondse te in. Die databasisse wat gebruik is, is Nexus, RSAT, SSI, Social Work Abstracts, abi/inform, Eric en In U Lig.

1.4.2 ONTWIKKELINGSNAVORSING

In die studie is die doel bereik deur die "Developmental Research and Utilization Model" (DR&U model) van Thomas te gebruik (Hattingh, 1984:3).

Die ontwikkelingsnavorsingsmodel skep 'n duidelike verband tussen navorsing en die praktyk deurdat tegnologie ontwikkel word vir die daaglikse

praktyk. Die model word beskryf as buigbaar en kreatief met praktiese resultate (Van Rooyen, 1994:280-282).

Hierdie eienskappe maak die ontwikkelingsontwerp geskik om 'n fondswerwingstrategie te ontwikkel. Hattingh (1984:3) beskou die model as 'n raamwerk en nie 'n onbuigsame voorskrif nie. Die operasionele stappe van die ontwikkelingsnavorsingsmodel is op die volgende wyse aangepas vir die doel van hierdie studie:

ANALISEER	1	Bepaal die probleem van fondswerwing in die welsynsorganisasie
	2	Bepaal die stand van beskikbare inligting met betrekking tot fondswerwingstrategieë in welsynsorganisasies
	3	Raadpleeg tegnologiese informasie en bronne
ONTWIKKEL	4	Selekteer tegniese en inhoudelike riglyn
	5	Versamel gegewens en programmateriaal
		Inligting word verkry eerstens deur middel van 'n literatuurstudie en vooronderzoek. In die vooronderzoek is gebruik gemaak van 'n universum van maatskaplike werkers. Die maatskaplike werkers was almal verbonde aan Kinder- en Gesinsorgverenigings in Gauteng- en Vrystaat-provinsie. Hierdie verenigings verteenwoordig stedelike en landelike gemeenskappe en was ook die mees praktiese groepe vir die navorser om te betrek. Daar is onderskeidelik in Gauteng dertig en in Vrystaat 25 Kinder- en Gesinsorgverenigings. Vraelyste met beide oop en geslote vrae is telefonies met die kantoorhoofde van die deelnemende organisasies hanteer. 'n Afspraak is vooraf met die persone gemaak (Tripodi, 1983:65-70). Evaluasie het deurlopend in die studie geskied. Tydens die versameling van gegewens en programmateriaal het evaluasie as behoeftebepalings- en konseptualiseringsevaluasie geskied (Hattingh, 1991:115-122).
	6	Ontwerp die strategie
		'n Riglyn vir die ontwikkeling van 'n strategie is ontwikkel wat organisasies in staat sal stel om 'n plaaslike fondswerwingstrategie te ontwikkel.
EVALUASIE	7	Toets die strategie
		Dieselfde deelnemers as wat in die vooronderzoek gebruik is, is weer benut in die hoofonderzoek om die deelnemers se mening rakende die toepasbaarheid van die strategie te toets. Sleutelformatiewe evaluering in die hoofonderzoek het gefokus op die insameling van inligting om die implementeerbaarheid en toepasbaarheid van die strategie te verbeter (Hattingh, 1991:115-122 en Rubin & Rabie, 2001:573, 586).
	8	Versamel en verwerk die evaluatiewe gegewens
		Die data wat deur die ondersoekes verkry is, is beide kwalitatief en kwantitatief verwerk.
	9	Doen verslag oor die resultate
		Die resultaat is die riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie, waaroor in hierdie verhandeling verslag gedoen word.

1.5 BEGRENsing VAN DIE ONDERSOEK

In die navorsing is gekonsentreer op die Kinder- en Gesinsorgverenigings in Gauteng- en Vrystaat-provinsie. Die rede hiervoor is dat die area vir die navorser meer koste-effektief was om in die ondersoek te betrek.

1.6 BEGRIPSOMSKRYWINGS

1.6.1 FONDSWERWINGSTRATEGIE

- **Fondswerwing**

Barker (1995:144) omskryf fondswerwing as: "The process of soliciting and acquiring income through philanthropy and other private donations, grants, fee for service, investment, and other means."

Cuthbert (1995:175) beskryf fondswerwing as: "The seeking of gifts from various sources."

Fondswerwing kan na aanleiding van bogenoemde definisies gesien word as

- 'n proses van doelbewuste soeke na fondse wat
- verkry word deur middel van filantropie en
- verskeie ander bronne wat insluit
- geskenke, private donasies, toekennings, inkomste uit beleggings, gelde vir dienste gelewer en ander wyses.

Fondswerwing kan vir die doel van hierdie studie gesien word as die proses van doelbewuste soeke na en die verkryging van fondse deur middel van filantropie vanuit 'n verskeidenheid bronne soos private donasies, toekennings, inkomste uit beleggings, gelde vir dienste gelewer en ander wyses van inkomste.

- **Strategie**

Barker (1995:367) beskryf "strategy" as "Carefully designed and implemented procedures an individual or group uses to bring about long-term changes in another individual or group. Strategies refer to long-range approaches and ultimate goals, and tactics refer to short-term or day-to-day manoeuvres."

Cuthbert (1995:179) beskryf strategie as: "Guidelines for making directional decisions that influence an organisation's long-term performance."

Levicki (1996:8) definieer 'n strategie as: "a set of objectives for any organization whether it is in the public or private sector and has commercial or nonprofit status. Strategy sets the objectives and the goals of the organization into a series of time frames to enable people to know what must be achieved and by when. The process of strategic analysis looks at the external environment of the organization and the internal strengths and weaknesses. The strategist then assembles the data to develop the objectives which will maximize opportunities for the organization."

'n Strategie kan na aanleiding van bogenoemde definisies gesien word as

- * 'n ontwerpte en geïmplementeerde prosedure wat
 - gebruik word om langtermynverandering in 'n individu en groep te bewerk;
 - langtermynbenaderings en einddoelstellings; en
- * riglyne vir die neem van rigtinggewende besluite wat
 - die organisasie se langtermynprestasie beïnvloed deur
 - op die organisasie se sterk punte te fokus en die leemtes te elimineer
 - en die geleentheid vir die organisasie te maksimaliseer.

Vir die doel van hierdie studie word 'n strategie beskou as 'n langtermynbenadering met 'n stel doelstellings en doelwitte. Dit sluit 'n deeglik ontwerpte en geïmplementeerde prosedure en riglyne vir die neem van rigtinggewende besluite in. Dan word dit binne 'n tydsraamwerk geplaas wat die bereiking van keerdadums moontlik maak. Die doel hiervan is om langtermynverandering in die individu en die gemeenskap te bewerk om sodoende die organisasie se langtermynprestasie te beïnvloed. Dit word gedoen deurdat die doelwitte geleenthede vir die organisasie maksimaliseer. Die proses van strategiese analise kyk na die organisasie se eksterne omgewing en die organisasie se interne sterk punte en swakhede.

- **Fondswerwingstrategie**

'n Fondswerwingstrategie kan vir die doel van hierdie studie gesien word as 'n riglyn vir die neem van rigtinggewende besluite rakende fondswerwing. Dit sluit tydskedules vir die bereiking van die doelstelling in. Sodoende word langtermynverandering ten opsigte van filantropie in die individu en die gemeenskap bewerk. Dit lei daartoe dat 'n inkomste uit 'n verskeidenheid bronne soos beleggings en gelde vir dienste verkry word. Die organisasie se inkomste word oor 'n lang termyn hierdeur verhoog deurdat geleenthede vir die organisasie gemaksimaliseer is.

1.6.2 GEAFFILIEERDE WELSYNSORGANISASIE

- **Welsynsorganisasie**

Welsynsorganisasies is ook bekend as organisasies sonder winsoogmerk. Vir die doel van hierdie studie is definisies van organisasies sonder winsoogmerk in aanmerking geneem by die formulering van 'n definisie van 'n welsynsorganisasie.

'n Welsynsorganisasie kan gedefinieer word as 'n "Instelling wat deur privaat inisiatief in die lewe geroep is om welsynsdienste te lewer" (Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1995:71).

Die Departement Welsyn (*National Welfare Social Service and Development Forum*) (1999:2-3) definieer 'n Organisasie Sonder Winsoogmerk soos volg:

"1. Voluntary

This means:

- a) They are formed voluntarily. There is nothing in the law of any country that says they must be formed or stops them from being formed.
- b) There will be an element of voluntary participation in the organisation. This could be by small numbers of board members, or large numbers of members or beneficiaries giving their time voluntarily.

2. Independent

So long as they abide within the law, NPOs are controlled by the people who have formed them, or by management boards who have been delegated either by law or members of the organisation to take on the responsibility of controlling and managing them.

3. Not-for-profit

There is no personal profit or gain, although:

- a) NPOs may have employees, like other enterprises, who are paid for what they do. But in NPOs, the employers – boards or management – are not paid for the work they perform on boards, other than being reimbursed for expenses they incur from performing their board duties.
- b) NPOs may take on income-generating activities. They do not, however, distribute profits or surpluses to shareholders or members. They use this money to further the aims of their organisations.

4. Not self-serving in aims and related values

The aims of NPOs are to:

- a) Improve the lives and life-prospects of disadvantaged people who are unable to realise their potential or achieve their full rights in society.
- b) Act on concerns and issues that badly affect the well-being, circumstances or prospects of people or society as a whole."

'n Organisasie Sonder Winsoogmerk word deur die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk, Wet 71 van 1997, omskryf as:

" 'n trust, maatskappy of ander vereniging van persone –

- (a) wat vir 'n openbare doel ingestel is; en
- (b) waarvan die inkomste en eiendom nie aan sy lede of ampsdraers uitkeerbaar is nie, behalwe as redelike vergoeding vir dienste gelewer."

Cuthbert (1995:117) beskryf 'n organisasie sonder winsoogmerk as: "Any private organisation that provides services to the community, without financial incentive or profit for its investors."

Na aanleiding van die voorafgaande definisies word 'n welsynsorganisasie beskou as:

- 'n instelling wat deur private inisiatief tot stand gebring is om welsynsdienste te lewer;
- wat vrywillig tot stand gekom het met 'n mate van vrywillige deelname in die werksaamhede van die organisasie;
- onafhanklik met diegene wat die organisasie gevorm het as bestuurders van die organisasie;
- sonder persoonlike voordeel behalwe vir werknemers;

- wins word nie verdeel tussen belangegroepe nie;
- ten doel die verbetering van die lewenskwaliteit van diegene wat nie hulle potensiaal kan ontgin nie;
- tree op as gevolg van vraagstukke wat die omstandighede en vooruitsigte van die gemeenskap as geheel benadeel.

Vir die doel van hierdie studie word 'n welsynsorganisasie beskou as 'n onafhanklike instelling wat deur private inisiatief tot stand gebring is. Die doel van die organisasies is om op te tree as gevolg van vraagstukke wat die omstandighede en vooruitsigte van die gemeenskap as geheel benadeel en die verbetering van lewenskwaliteit van diegene wat nie hulle potensiaal kan ontgin nie. Dit berus op vrywillige assosiasie met die stigters of bestuursliggaam as die bestuurders sonder persoonlike voordeel vir die bestuursliggaam maar met werknemers. Daarom kan die wins nie verdeel word nie.

- **Geaffilieer**

Geaffilieer word beskryf as: "As lid van 'n groep aansluit." (HAT, 1994:19).

Vir die doel van hierdie studie word 'n geaffilieerde welsynsorganisasie beskou as 'n onafhanklike instelling wat deur private inisiatief tot stand gebring is. Die doel van die organisasie is om op te tree as gevolg van vraagstukke wat die omstandighede en vooruitsigte van die gemeenskap as geheel benadeel en het ten doel die verbetering van lewenskwaliteit van diegene wat nie hulle potensiaal kan ontgin nie. Dit berus op vrywillige assosiasie met die stigters of bestuursliggaam as die bestuurders. Die bestuurders verkry geen persoonlike voordeel nie maar werknemers word in diens geneem. Daarom kan die wins nie verdeel word nie. Die organisasie het as lid van 'n oorkoepelende organisasie aangesluit.

1.7 SAMESTELLING VAN DIE VERSLAG

Hoofstuk 1 dien as oriëntasie waarin probleemstelling, doelstelling van die studie, basiese hipotese, metode van ondersoek, begrensing van die onder-

soek en definisies bespreek word. Hoofstuk 2 behandel fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie, terwyl in hoofstuk 3 die resultate van die voorondersoek bespreek word. Hoofstuk 4 word aan die fondswerwingsmodelle gewy. Die fondswerwingstrategie word in hoofstuk 5 bespreek. Gevolgtrekkings en aanbevelings word in hoofstuk 6 vervat.

HOOFSTUK 2

FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNSORGANISASIE

2.1 INLEIDING

Die suksesvolle werf van fondse word voorafgegaan deur insig in die donateur en die proses waardeur die donateur gaan voordat 'n donasie gemaak word. Die fondswerwer kan met hierdie kennis skakel (namens die welsynsorganisasie) tussen die donateur en die kliënt. Die besorgde donateur wil die omstandighede van die kliënt verander, en daarom bestee hy dan 'n bedrag wat hy aan die organisasie oorbetaal wat die diens lewer (Khanna *et al*, 1995:257). Die proses kan alleen effektief wees indien die bestuursproses reg bestuur word. Daarom word fondswerwing as bestuursproses vervolgens bespreek.

2.2 FONDSWERWING DEUR KLEIN ORGANISASIES

Metz (1998:47) beskryf die dilemma van die klein welsynsorganisasie. Die klein plaaslike organisasie kan nie met die groter organisasies meeding vir fondse nie, omdat hulle nie beskik oor die nodige hulpbronne en kundigheid nie. Hulle het ook nie toegang tot 'n tradisionele donateursbasis nie, omdat hulle dikwels in landelike of ontwikkelende gebiede gesetel is of omdat hulle onderbou klein is. Maatskappye befonds dikwels nie die klein, plaaslik gesetelde organisasies nie. Die klein welsynsorganisasie skiet dikwels tekort aan vereistes soos terugrapportering, waarborgte dat hulle selfonderhoudend kan word en gemeenskapsbetrokkenheid.

Metz (1998:48) beskou die organisasies se gebrek aan fondswerwingsvaardigheid as die grootste struikelblok in fondswerwing en dienslewering. Die personeel word gedwing om fondse te werf om sodoende hulle eie salarisse te betaal, terwyl hulle oor weinig kennis en entoesiasme vir fondswerwing beskik.

Metz (1998:48) beklemtoon dat die klein welsynsorganisasie 'n hand na die mond-bestaan voer en finansieel van een krisis na die volgende krisis beweeg, maar ten spyte daarvan lewer hulle 'n onskatbare bydrae tot die gemeenskap.

Die klein organisasie is hoofsaaklik op sy eie geografiese area van dienslewering aangewese vir befondsing. Dikwels is hierdie area klein en beskik die inwoners en ondernemings nie oor die nodige fondse om die klein organisasie genoegsaam te ondersteun nie (Metz, 1998:49).

Klein organisasies ondervind dikwels kontantvloei-probleme, omdat hulle nie oor 'n gereelde maandelikse inkomste beskik nie. Die probleem word dan opgelos deur hulle bates te gebruik om die tekort mee aan te vul. Daarom is dit belangrik om 'n kontantvloei te ontwikkel (Cuthbert, 1995:36-37).

Norton (1996:24-25) bespreek die persoon verantwoordelik vir fondswerwing:

- Een van die take van die bestuursliggaam is om toe te sien dat die organisasie oor die nodige fondse beskik om sy taak uit te voer. Daarom is hulle verantwoordelik om toe te sien dat die fondswerwing gedoen word. Alhoewel hulle nie verantwoordelik is vir die uitvoering van fondswerwingstake nie, neem hulle dikwels verantwoordelikheid daarvoor by klein organisasies. Die voorsitter is in 'n spesifieke leierskapsposisie waar hy met groot donateurs kan skakel. Lede van die bestuurskomitee hou nie noodwendig van fondswerwing nie. Daarom word die daarstelling van 'n fondswerwingskomitee aanbeveel. Hierdie komitee moet uit mense met 'n verskeidenheid vaardighede, kennis en standpunte saamgestel word. Die funksie van die komitee sluit in: behoorlike bestuur, strategiese beplanning en fondswerwing. Daarom moet die fondswerwingskomitee bestaan uit vaardige bestuurders wat ook bereid is om fondse te werf. 'n Vrywilliger kan of deelyds of voltyds fondse werf vir die organisasie. Dit is veral voordelig om 'n gedeelte van die fondswerwing aan vrywilligers te deleger. Die vrywilligers is verantwoordelik aan die bestuursliggaam.

- Die direkteur en fondswerwer word bespreek as moontlike persone verantwoordelik vir fondswerwing. Die direkteur is die senior personeellid en daarom in 'n goeie posisie om fondse te werf. Hy het insae in die nodige dokumente, is senior genoeg om effektief mense oor te haal en behoort kreatief te wees in die onderhandelingsproses. Die direkteur het egter 'n druk program en benodig ondersteunende personeel om die fondswerwing te doen. Wanneer fondswerwing hoë prioriteit geniet, kan 'n fondswerwer aangestel word. Dit verseker dat iemand met die nodige vaardighede en voldoende tyd die opdrag kry. Dit is egter belangrik dat die proses steeds bestuur word binne die oorkoepelende bestuursproses.
- Die dienste van 'n fondswerwingskonsultant is duur, omdat vir beide die kennis van die konsultant en die oorhoofse koste betaal moet word. 'n Gedeelte van 'n oorkoepelende diens word aan 'n konsultant oorgedra, veral wanneer uitgebreide projekte geloods word.

2.3 DIE ORGANISASIE SE GEREEDHEID VIR FONDSWERWING

'n Organisasie moet gereed wees vir fondswerwing om suksesvol fondse te werf. Indien 'n organisasie poog om fondse te werf, terwyl die sisteem nie gereed is om fondse te werf nie, sal die proses onsuksesvol en frustrerend vir alle betrokke partye wees. Cuthbert (1995:151-152) het Frantz se "Test for readiness" aangepas. Die toets is verder aangepas om aan te wend in die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie:

- Beskik die organisasie oor 'n strategiese plan vir die volgende een tot vyf jaar? Indien wel, sluit dit 'n befondsingstrategie in?
- Beskik die organisasie oor 'n geskrewe saakstelling wat die missie, doelstelling en behoeftes omskryf? Indien wel, word dit werklik deur die bestuur, vrywilligers, personeel en ander belangegroepe ondersteun?

- Het die organisasie potensiële en werklike donateurs geïdentifiseer?
Word 'n daadwerklike poging aangewend om die databasis uit te brei?

Indien dit blyk dat die welsynsorganisasie nie gereed is vir fondswerwing nie, is dit belangrik dat die organisasie eers gereed sal word met die oog op fondswerwing.

2.3.1 EKSTERNE OMGEWING

Die eksterne omgewing speel 'n groot rol ten opsigte van die sukses van 'n fondswerwingsmetode. Daarom moet die makro-omgewingsfaktore altyd in aanmerking geneem word by die beplanning van 'n fondswerwingstrategie. Cuthbert (1995:22-23) beskryf die makro-omgewingsfaktore wat die fondswerwingsproses beïnvloed, as die staat, demografie, kultuur en tegnologie.

Die persentasie wat die staat tot organisasies sonder winsoogmerk bydra, bepaal die persentasie wat deur fondswerwing verkry moet word. Wetgewing kan die fondswerwingsaktiwiteite aan bande lê. Die afwesigheid van belastingtoegewings kan die potensiële donateur daarvan weerhou om donasies te maak. Belastingverligting vir donasies bring mee dat potensiële donateurs meer geneig is om donasies te gee. Dit bring mee dat 'n verhoogde inkomste vir welsynsorganisasies deur middel van donasies verkry kan word, aldus navorsing in die Verenigde Koninkryk (Khanna et al, 1995:259). Die regering kan met voorwaardes vir belastingverligting selfs donasies indirek kanaliseer na projekte wat hulle ondersteun. De Lange (1996:72) wys daarop dat 'n belastingvrye skenking van R25 000 per jaar elk deur 'n egpaar neerkom op 'n skenking van R50 000 per jaar. Indien hierdie bedrag vir 'n tydperk van 10 jaar belê word, is die opbrengs R1,6 miljoen. Dit beteken dat daar groot besparings op belasting was.

Fondswerwing word gesien in beide die *New Financing Policy* (1999:27) en die Witskrif op Maatskaplike Welsyn (1996) as 'n sleutelaktiwiteit vir dienslewering in die Suid-Afrikaanse konteks. Hoofstuk 2 van die Witskrif op Maatskaplike Dienste bespreek die gesamentlike verantwoordelikheid van die staat en die gemeenskap om by te dra tot die ontwikkeling van die

gemeenskap. Die organisasie-sonder-winsogmerk-sektor is in 'n groot mate die praktiese implementering van hierdie verantwoordelikheid. Ubuntu word as een van die beginsels van die huidige welsynstrategie in Suid-Afrika aanvaar.

Beleid kan gesien word as die formulering van die siening van die gemeenskap oor hoe die welsynstelsel behoort te funksioneer. Hierdie beleid word afgedwing wanneer dit in wetgewing vervat word. Dit kan ook gesien word as die politieke omgewing waarbinne die welsynsorganisasie funksioneer. Die beleid en wetgewing word geformuleer deur die heersende politieke groepering. Dit bepaal ook die politieke omgewing waarbinne die welsynsorganisasie sy fondse werf. Daarom word die toepaslike beleidstukke en wetgewing bespreek.

2.3.1.1 WITSKRIF OP DIE HEROPBOU- EN ONTWIKKELINGSPROGRAM

Die Witskrif op die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram (1994) kan gesien word as 'n rigtinggewende beleidsdokument wat die verloop van verdere beleidsontwikkeling rig. Indien die fondswerwer die beginsels van die dokument begryp, behoort hy in staat te wees om toekomstige ontwikkeling in beleid te voorspel en te begryp. Daardeur behoort hy in staat te wees om leiding te gee ten opsigte van die befondsbaarheid van programme wat sy organisasie beplan om te loods.

Die Witskrif op die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram is reeds in 1994 gepubliseer, wat meebring dat die beginsels van die program vervat is in verskeie ander dokumente. Daar is dan voortgebou op die oorspronklike program in verskeie programme. Daar het ook ontwikkeling plaasgevind bloot omdat die ideaal wat die HOP daargestel het, in verband gebring is met die normale beperkinge soos finansies en belemmeringe soos nog onontginde menslike kapasiteit.

Die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram word gesien as 'n beleidsraamwerk vir die geïntegreerde proses wat die gevolge van apartheid moet uitwis. Daarom voorsien dit 'n visie vir verandering in Suid-Afrika.

2.3.1.2 WITSKRIF OP MAATSKAPLIKE WELSYN

Die Witskrif op Maatskaplike Welsyn kan gesien word as die ANC-regering se eerste ingrypende verklaring rakende hulle plan van aksie en filosofie vir die lewering van welsynsdienste. Die grondliggende filosofie bepaal verdere ontwikkeling soos reeds tot uiting kom in die *New Financing Policy*.

Die Witskrif op Maatskaplike Welsyn (1996) is die basis waarop transformasie in die welsynsveld plaasvind. Dit is gegrond op die omvattendste konsultasieproses wat ooit in dié sektor onderneem is. Die dokument is opgevolg deur ander beleidsdokumente, en wetgewing word gewysig om die beleid soos vervat in die Witskrif op Maatskaplike Welsyn te implementeer (Western Cape Administration and Management Trust, 1999:7).

Die doel van die Department Maatskaplike Dienste word in die Witskrif (1996) beskryf as: die daarstelling van "... a human, peaceful, just and caring society which will uphold welfare rights, facilitate the meeting of basic human needs, release people's creative energies, help them achieve their aspirations, build human capacity and self-reliance and participate fully in all spheres of social, economic and political life."

Die visie vir die nasionale welsynsdienste is 'n welsynsisteem wat die ontwikkeling van menslike kapasiteit en selfvertroue binne 'n besorgde, instaatstellende sosio-ekonomiese omgewing fasiliteer.

Die missie van die nasionale welsynsdienste is om te dien en 'n nasie met selfvertroue te bou in vennootskap met alle belangegroepe deur 'n geïntegreerde welsynsisteem wat die bestaande potensiaal maksimaliseer en wat billik, volhoubaar, bereikbaar, mensgesentreerd en ontwikkelingsgerig is.

Die nasionale doelstellings vir die voorgestelde strategie soos vervat in punt 7 van die Witskrif op Maatskaplike Welsyn is:

- om die voorsiening van toepaslike ontwikkelende welsynsdienste aan alle Suid-Afrikaners, veral dié wat in armoede leef, die kwesbares en diegene wat spesiale behoeftes het, te fasiliteer. Die diens behoort

rehabilitasie-, voorkoming-, ontwikkeling- en beskermingsdienste en – fasiliteite in te sluit, asook bestaansbeveiliging wat sosiale verligtingsprogramme, maatskaplikesorgprogramme en -fasiliteite en die bevordering van maatskaplike funksionering insluit;

- om die vennootskap tussen die staat, gemeenskap en organisasies in die gemeenskap en die privaatsektor wat betrokke is by die lewering van welsynsdienste, te bevorder en te versterk;
- om maatskaplike ontwikkeling intrasektooraal binne welsynsdepartemente en in samewerking met ander staatsdepartemente en nie-regeringsorganisasies te bevorder;
- om internasionale konvensies van die Verenigde Nasiesstelsel (wat deur die staat aangepas is) wat betrekking het op ontwikkelende welsynsdienste in werking te stel;
- om die relevante doelstellings van die grondwet en die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram 'n werklikheid te maak.

Indien die beleid begryp word, kan die befondsbaarheid van programme deur staatsfinansiering en borgskappe voorspel word. Die fondswerwer kan dan reeds ander wyses van fondswerwing voorstel om in die verwagte tekort te voorsien.

2.3.1.3 WITSKRIF OP ORGANISASIES SONDER WINSOOGMERK, WET 71 VAN 1997

Die staat het deur die Wet op Organisasies sonder winsoogmerk, Wet 71 van 1997 (1997:1), 'n milieu geskep waar organisasies in vennootskap met mekaar en die staat kan funksioneer ter bevordering van die belange van die gemeenskap. Die doelstelling van die genoemde wet word gestel: "Om voorsiening te maak vir 'n omgewing waarin organisasies sonder winsoogmerk kan gedy; 'n administratiewe en regulerende raamwerk in te stel waarbinne organisasies sonder winsoogmerk hulle sake kan behartig ...".

Artikel 2 van dieselfde wet bou voort deur die oogmerke van die wet op te som: "organisasies sonder winsoogmerk aan te moedig om toereikende standaarde van bestuur, deursigtigheid en rekenpligtigheid te handhaaf en daardie standaarde te verbeter; ... 'n gees van samewerking en medeverantwoordelikheid binne die owerheid, donateurs en tussen ander betrokke belanghebbendes in hulle omgang met organisasies sonder winsoogmerk te bevorder".

Die Wet op Organisasies sonder winsoogmerk, Wet 71 van 1997, skep die geregtelike omgewing waarbinne die welsynsorganisasie fondse in deur die riglyne neer te lê vir die werwing van fondse. Dit gee aan voornemende donateurs 'n aanduiding dat die organisasie hom aan kontrole onderwerp het deur te registreer en daarom verplig is om ingevolge artikel 17(1) aan die "standaarde van algemeen aanvaarde rekeningkundige praktyk" te voldoen deurdat

- "(a) rekeningkundige aantekeninge te hou van sy inkomste, uitgawes, bates en laste; en
- (b) binne ses maande na die einde van sy boekjaar, finansiële state opstel, wat minstens moet insluit –
 - (i) 'n staat van inkomste en uitgawe vir daardie boekjaar; en
 - (ii) 'n balansstaat wat sy bates, laste en finansiële posisie soos aan die einde van daardie boekjaar, aandui."

Die klem in hierdie wet val daarop of die fondse wat geïnisieer is, aangewend is vir die doel waarvoor dit ingesamel is.

Artikel 20(1)(a) bepaal dat wanneer 'n organisasie sonder winsoogmerk nie die voorgeskrewe verpligtinge en konstitusie nakom nie, die direkteur:

- die organisasie deur nakomingskennisgewing in kennis stel van die nie-nakoming, en indien die organisasie nie reageer nie,

- ingevolge artikel 20(b), na die Suid-Afrikaanse Polisie Diens moet verwys vir strafregtelike ondersoek.

Indien 'n organisasie sonder winsoogmerk homself skuldig maak aan wanbestuur of bedrog word die saak na die SAPD verwys. Vermeende oortredings rakende fondse wat deur middel van fondswerwing by donateurs bekom is, word deur die SAPD behartig.

Fondse wat vanuit die staatskas bekom is, word ingevolge die Wet op Spesiale ondersoekenhede en Spesiale Tribunale, Wet 74 van 1996, deur 'n spesiale ondersoek-eenheid ondersoek. Die ondersoek sal dan ten doel hê om: "... ernstige wanpraktyke of wanadministrasie in verband met ... publieke geld, sowel as enige optrede wat die belange van die publiek ernstig kan benadeel, te ondersoek, en vir die instelling van Spesiale Tribunale ten einde siviele aangeleenthede voortspruitend uit ondersoeke deur Spesiale Ondersoekenhede te bereg; en om vir bykomstige aangeleenthede voorsiening te maak".

2.3.1.4 WET OP LOTERYE

Organisasies sonder winsoogmerk kan ingevolge die Wet op Loterye, Wet 57 van 1997, aansoek doen om fondse wat gegenereer word deur 'n staatslotery of aansoek doen om 'n gemeenskapslotery te bestuur. Die bestuur van loterye speel 'n belangrike rol in die vermeerdering van die aantal donateurs. Die rede hiervoor is dat 'n beduidende persentasie lede van die gemeenskap deelneem omdat daar 'n ander voordeel is as die blote wete dat die gemeenskap gesonder funksioneer as gevolg van hulle bydrae. Die staat het die geleentheid aangegryp met die oprigting van die staatslotery.

Fondse verkry uit die lotery sal verdeel word ingevolge artikel 26(3) tussen die volgende aangeleenthede: Heropbou- en Ontwikkelingsprogramfonds, 1994 (Wet 7 van 1994); liefdadigheidsonkoste; die ontwikkeling van sport en ontspanning; die kunste, kultuur en nasionaal-historiese, natuur, kulturele en argitektoniese erfenisse; en 'n ander doel soos deur die Minister bepaal.

Welsynsorganisasies kan ingevolge artikel 41 van die Wet op Loterye, Wet 51 van 1997 registreer om 'n gemeenskapslotery te bestuur met die oog op fondswerwing. Die organisasie moet dan aan die bepalings van artikel 41 (3)(b) voldoen. Die vereistes kan gesien word as noodsaaklik en meng nie onnodig in met die organisasie se funksionering nie.

2.3.1.5 FILANTROPIE

Filantropie kan gesien word as die gemeenskap se houding teenoor die gee van donasies. Die volgende elemente kan as krities beskou word:

- verwys na praktiese optrede om openbare belang te bevorder;
- 'n filosofie en praktyk van gee is ter wille van die gemeenskap se beste belang; en
- ondersteuning van organisasies sonder winsoogmerk deur finansiële en ander bydraes is (Barker, 1995:281; Cuthbert, 1995:177).

Die makro-omgewingsfaktore beïnvloed die organisasie. Die organisasie reageer op die invloed van die staat se befondsingsbeleid, demografie, ekonomie, kultuur en tegnologie. Die organisasie se reaksie op hierdie faktore beïnvloed sy verhouding met die gemeenskap waarbinne hy funksioneer en is bepalend vir sy sukses ten opsigte van fondswerwing.

2.3.2 INTERNE OMGEWING

Vervolgens sal die interne faktore bespreek word wat die organisasie se fondswerwing beïnvloed aan die hand van die volgende onderwerpe, naamlik effektiewe bestuur, finansiële kontrole en dienslewering.

2.3.2.1 EFFEKTIEWE BESTUUR

Dit is byna onmoontlik om fondse te werf waar nie effektiewe bestuur bestaan nie. Behalwe dat die gemeenskap die gebrek aan effektiewe bestuur maklik identifiseer, het die fondswerwer die bestuur en personeel se morele ondersteuning nodig. Hulle behoort die fondswerwer te help om moontlikhede te identifiseer en deure te open na potensiële donateurs (Metz, 1998:52). Dit is veral strategiese beplanning wat 'n noodsaaklike bestuurskomponent is wat die suksesvolheid al dan nie van fondswerwing sal bepaal.

Strategiese beplanning word omvat deur die fondswerwingsmodelle wat in hoofstuk 3 bespreek word. Vervolgens word strategiese beplanning bespreek aan die hand van Levicki (1996) en die die volgende onderwerpe bespreek: die belang van 'n strategie; die konsep strategie; die ontwikkeling van die strategie; verantwoordelikheid vir die ontwikkeling en implementering van die strategie; definiëring van die langtermynstrategie; tipes strategieë; die implementering van die strategie; en voordele van strategiese beplanning.

Levicki (1996:10) sien 'n strategie as die organisasie se toekomsbeplanning. Die proses analiseer die welsynsorganisasie se interne hulpbronne en eksterne omgewing. Dit bring mee dat besluit kan word na watter geleenthede gestreef kan word. Die doelstelling van die fondswerwingstrategie sou groei, stagnering of verkleining impliseer.

Hax en Majluf (1996:2-12) bespreek die verskillende dimensies van die konsep, strategie. Die inligting is toegepas op 'n welsynsorganisasie:

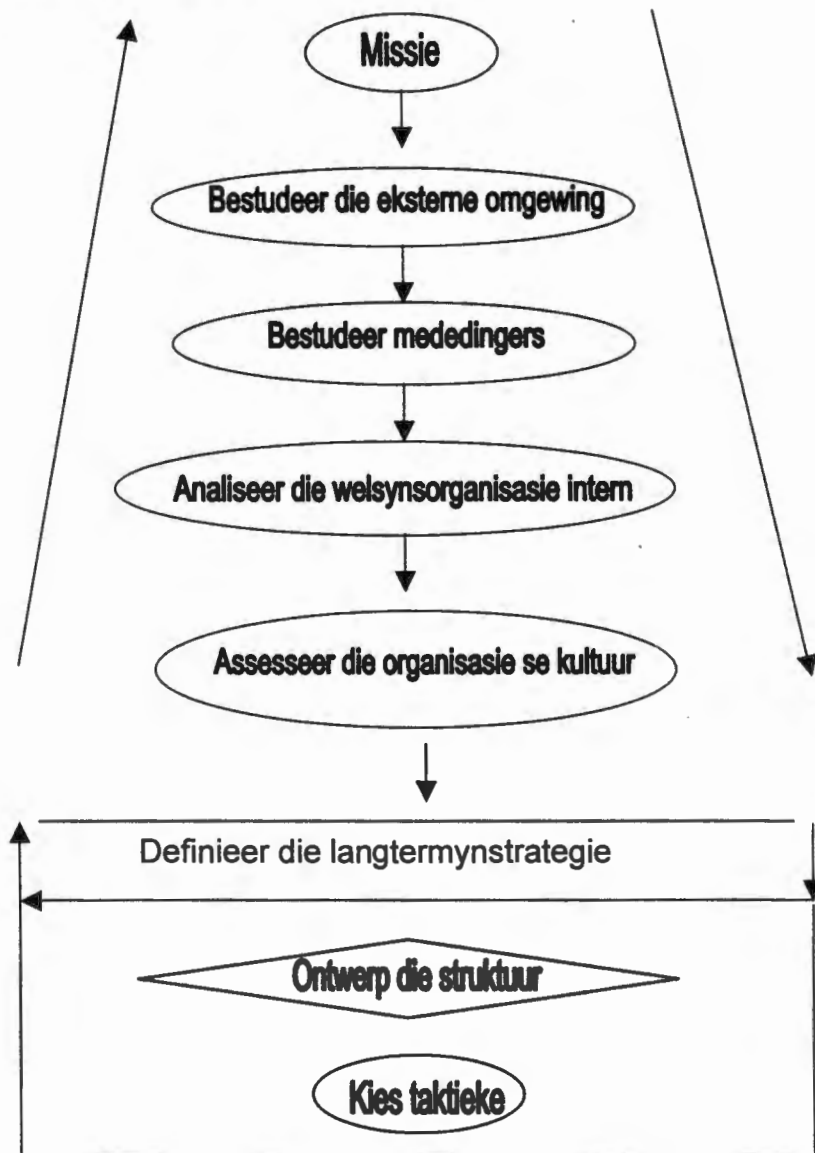
- die daarstelling van 'n strategie is 'n metode om die doelstelling ooreenkomstig doelwitte, diensprogramme en metodes van befondsing uiteen te sit;
- die strategie is 'n definisie van die mededingingsvermoë van die welsynsorganisasie;

- 'n strategie is 'n reaksie op eksterne geleenthede en bedreigings en interne sterkte en swakhede met die doel om 'n volhoubare mededingingsvoorsprong te behou;
- 'n strategie kan gesien word as 'n metode om die verskillende bestuursaspekte en –metodes saam te snoer sodat dit 'n eenheid vorm;
- 'n strategie is 'n opeenvolgende, verenigde, geïntegreerde patroon besluite;
- 'n strategie is 'n definisie van die bydrae wat die welsynsorganisasie beplan om te lewer;
- 'n strategie is die uitdrukking van die strategiese bedoeling, naamlik die uitbreiding van die welsynsorganisasie;
- 'n strategie is 'n metode om die basiese vaardighede van die welsynsorganisasie uit te bou; en
- 'n strategie is die wyse waarop in tasbare en ander bates belê word om die vermoë te ontwikkel sodat 'n volhoubare voorsprong gehandhaaf kan word.

Levicki (1996:11) beskou die leierskap van die welsynsorganisasie as verantwoordelik vir die ontwikkeling van die strategie. Een persoon neem verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van die strategie maar behoort al die belangegroepe te betrek in die proses van die ontwikkeling van die strategie. Die betrokkenheid van al die belangegroepe is essensieel in beide die strategiese analise en die implementering van die plan. Dit is selfs 'n voorvereiste vir die aanvaarding van eienaarskap en geloof in die strategieë wat uiteindelik ontwikkel. Dit is veral personeel op grondvlak wat die organisasie se eksterne omgewing ken. Dit is veral tot voordeel van die welsynsorganisasie dat die leierskap aansluiting vind by mekaar om sodoende mekaar se sterk punte te komplementeer en leemtes uit te wis. Dit sou daarom die fondswerwer se verantwoordelikheid wees om die fondswerwingstrategie te ontwikkel in samewerking met die leierskap. Dit behoort so

gedoen te word dat dit aansluit by die welsynsorganisasie se breë strategie. Levicki(1996:2) stel die strategiese proses voor met behulp van 'n vloekaart.

FIGUUR 2.1: DIE STRATEGIESE PROSES



Levicki (1996:9) sien die stappe in die ontwikkeling van 'n strategie as:

- missie;
- verken die eksterne omgewing;
- bestudeer die mededinger;
- analiseer die welsynsorganisasie intern;

- verken die organisatoriese kultuur;
- definieer 'n langtermyn-strategie;
- ontwerp die organisatoriese struktuur; en
- kies korttermyn-taktieke.

Almal binne die welsynsorganisasie is verantwoordelik vir die implementering van die strategie. Dit is die enigste wyse waarop die welsynsorganisasie in 'n vasgestelde rigting kan beweeg. 'n Voorvereiste is dan dat die belangegroepe kennis sal dra van die strategie en eienaarskap daarvoor aanvaar (Levicki, 1996:12).

Levicki (1996:27) beskryf die strategiese analise as eenvoudig, maar die implementering van die strategie self as moeilik. Dit is veral die menslike element wat die proses kompliseer. 'n Strategie is nie vry van waardes nie en moet daarom die belangegroepe se waardes en norme in aanmerking neem. Hy beskryf die vermoë om belangegroepe te oortuig om te streef na nuwe en ander doelwitte as die hoogste vorm van leierskap.

Levicki (1996:35) sien die missie van 'n organisasie as "... a general declaration of the organisation and the very long-term objectives that its leaders want to achieve. The best examples are written in an inspirational tone to provide a focussed and motivating document for the organisation's employees".

Hy sien die welsynsorganisasie se missie as 'n interne dokument, terwyl hy voorstel dat 'n beleidsdokument opgestel word as wyse van kommunikasie met ander sisteme. Die leier se visie vir wat die organisasie behoort te word, speel 'n bepalende rol in die ontwikkeling van die missie van die welsynsorganisasie.

Levicki (1996:83-87) beveel aan dat die SWOT-analise gebruik word om die organisasie intern te verken, dit wil sê die organisatoriese sterk punte, leemtes, geleenthede en bedreigings gelys moet word. Hy voeg daarby neutraliteit en vorm dan die SNWOT-analise. Hy beveel aan dat daar gepoog

word om leemtes te omskep in neutrale gebiede. Die neutrale gebiede kan dan in sterk punte omgeskep word. Hy beklemtoon egter dat die welsynsorganisasie se strategie op sterktes gebou moet word.

Levicki (1996:90-103) het 'n lys gebiede opgestel wat verken behoort te word wanneer die maatskappy intern verken word. Dit is aangepas met die oog op verkenning van die welsynsorganisasie:

- die rekenkundige vaardigheid;
- rekenkundige bestuursvaardigheid;
- voldoende toegang tot fondse om groei te stimuleer;
- bestaan daar 'n eenvormige doelstelling wat al die belangegroepe nastreef?;
- het al die belangegroepe insig in die strategie?;
- word koste vir die lewering van dienste effektief bestuur?;
- 'n welsynsorganisasie se fondswerwingsnetwerk in bepaalde areas kan so sterk wees dat ander welsynsorganisasies nie toegang tot die bepaalde mark kan kry nie;
- beskik die welsynsorganisasie oor die vermoë om nuwe fondswerwingsmarkte binne te dring?;
- is die welsynsorganisasie in staat om te onttrek uit fondswerwingsgebiede en metodes wat onsuksesvol/ 'n verleentheid blyk te wees?;
- is die welsynsorganisasie se inligtingstegnologie voldoende?;
- bestaan daar voldoende kommunikasie tussen die verskillende belangegroepe?;
- leierskap;
- lojaliteit van die belangegroepe;

- bestuursvaardigheid;
- die vermoë om programme te ontwikkel;
- bemarking van die dienste;
- effektiwiteit van die organisatoriese strukture;
- gehalte van programme beskikbaar;
- op watter wyse voeg die welsynsorganisasie waarde toe aan sy diens byvoorbeeld deur dit meer koste-effektief te maak?;
- die kwaliteit diens wat die personeel in staat is om te lewer;
- die welsynsorganisasie se reputasie in die donateursmarkte;
- verhouding met die staat en organisasie waarby die welsynsorganisasie geaffilieer is;
- verhouding met persone wat erkende programme ontwikkel;
- fondswerwingsvaardighede; en
- kommunikasie binne die welsynsorganisasie.

Levicki (1996:111) definieer organisatoriese kultuur as "... the corporate equivalent of the personal psychology of a human being. An individual's psychological make-up defines his personality, how he behaves, what he looks like to others and what he does and does not do in relation to any set of circumstances. The culture of an organisation operates in a similar way and defines the kind of things the organisation can and can not do. It becomes a predictor of what changes are likely to succeed and those which will not. The culture of an organisation defines most aspects of its potential in the same way that an individual's psychology largely controls his successes and failures in life."

Levicki (1996:113-123) bespreek die komponente van die kultuur binne 'n maatskappy wat verken behoort te word. Dit is aangepas by die welsynsorganisasie en kan soos volg opgesom word:

- geskiedenis;
- atmosfeer binne die welsynsorganisasie;
- vorige leiers;
- huidige leiers;
- fisiese omgewing;
- tegnologie en die effek daarvan op kultuur;
- mites en legendes rakende die welsynsorganisasie; en
- stories omtrent die welsynsorganisasie en die beeld van die organisasie.

Die langtermynstrategie kan gedefinieer word nadat besluit is of die welsynsorganisasie se dienste in die toekoms gaan uitbrei, stagneer of ingekort word (Levicki, 1996:133-136). Hierdie strategie word dan vervat in 'n toepaslike plan vir fondswerwing.

Levicki 1996:137-139) bespreek verskillende tipes strategieë. Dit is aangepas vir die welsynsorganisasie se fondswerwingstrategie. 'n Laekostestrategie word aangewend om dienste op die mees ekonomiese wyse te lewer. Dit sou aan die potensiële donateur die versekering gee dat fondse effektief aangewend sou word. 'n Differensiasie-strategie sal unieke programme ontwikkel wat verskil van ander welsynsorganisasies en daarom meer effektief kan meeding om fondse. 'n Fokusstrategie sal op bepaalde dienste fokus wat donateurs dikwels ondersteun.

Levicki (1996:189) beskou die afwesigheid van die implementering van die strategie as 'n algemene verskynsel. Die redes hiervoor is:

- bestuurders is onseker oor wanneer hulle met implementering moet begin;
- hulle weet nie hoe om strategiese leiers te wees nie; en
- hulle is vasgevang in korttermyn-beplanning.

Hax en Majluf (1996:32) bespreek die voordele van 'n strategie:

- die beplanningsproses help om die verskillende rigtings saam te snoer;
- die welsynsorganisasie word gesegmenteer ten opsigte van die verskillende funksies;
- die beplanningsproses skep 'n langtermynbeplanning in die welsynsorganisasie; en
- die beplanningsproses is 'n opvoedkundige geleentheid en geleentheid vir interaksie en onderhandeling tussen verskillende groepe.

Die bruikbaarheid van 'n program word bepaal deur 'n kombinasie van effektiwiteit en koste-effektiwiteit. Die effektiwiteit word gemeet deur uitkoms-evaluasie. Die koste-effektiwiteit word gemeet deur die koste te vergelyk met die uitkoms. Die toekoms van 'n program word grootliks bepaal deur die koste in vergelyking met die uitkoms.

Die aanwending van evaluasie kan gegroepeer word in die volgende groepe:

- * evaluasie kan direk of instrumenteel aangewend word deur besluitnemers en ander belangegroepe;
- * konseptuele gebruik verwys na evaluasie wat rigtinggewend is maar nie direk gebruik word nie; en
- * politieke aanwending om standpunte te verdedig of aan te val.

2.3.2.2 FINANSIËLE KONTROLE

Metz (1998:53) stel voor dat organisasies wat geen betroubare bron van inkomste het nie, 'n nulgebaseerde begroting opstel. Dit beteken dat die organisasie elke jaar 'n nuwe begroting opstel. Die begroting word gebaseer op die organisasie se basiese behoeftes om net te oorleef. Beide inkomste en uitgawes moet streng gemonitor word. Metz (1998:54) glo dat die fondswerwingskoste nie meer as 25% van die totale bedrag wat ingesamel is, behoort te wees nie. Indien die fondswerwingskoste meer as 25% beloop, mag dit op oneffektiewe fondswerwingsbeplanning, -begroting en -implementering dui. 'n Persentasie laer as 25% van die totale bedrag dui daarop dat die organisasie 'n professionele fondswerwingsaanslag het.

Die implikasies van slegs die moontlikheid dat bedrog binne die organisasie gepleeg is of dat fondse nie oordeelkundig aangewend is nie, is vernietigend vir beide die organisasie en sy werknemers. Reeds voordat enige formele klagte teen enige werknemers van die Stigting vir Vrede en Geregtigheid gelê is, het die Financial Mail (1995:51) berig dat dr Boesak finansiëel geruïneer is en dat hy 'n pos as ambassadeur verloor het. Dit impliseer dat slegs die moontlikheid van wanadministrasie reeds vernietigend is en toekomstige fondswerwingspogings belemmer.

2.3.2.3 DIENSLEWERING

Donateurs ondersteun suksesvolle organisasies wat 'n verskil in die gemeenskap waarin hulle funksioneer, maak. Daarom behoort 'n hoë standaard van dienslewering gestel word. In die Suid-Afrikaanse staatsdiens is die Batho Pelebeginsels aanvaar. Dit beteken dat die kliënt en sy belange voorop gestel word. 'n Kursus, *Excellent Customer Service*, word vir funksionele personeellede aangebied. Hierin word die elemente van die uitstekende dienslewering saamgevat. Hierdie elemente kan ook van groot waarde wees indien dit in welsynsorganisasies toegepas word. Die elemente word kortliks bespreek:

Oorlegpleging met kliënte beteken dat daar na kliënte geluister word en met hulle gepraat word. Kliënte behoort aangemoedig te word om hulle mening uit te spreek oor die gehalte van dienste wat aangebied word.

Die welsynsorganisasie behoort diensstandaarde vir die verskillende dienste wat aangebied word, op te stel. Hierdie dokument skep 'n werkswyse om die effektiwiteit van die werknemers as individue, takkantore en die organisasies as geheel te beoordeel. Daar behoort veral aandag gegee te word aan:

- * kwaliteit van dienslewering;
- * wagtyd vir die kliënt; en
- * hoe geredelik die inligting beskikbaar is .

Die totale gemeenskap behoort toegang tot alle dienste te hê. Dit is elke persoon se reg.

Daar behoort van werknemers verwag te word om te alle tye goeie diens te lewer. Dit beteken onder andere dat hulle vriendelik en hulpvaardig sal wees. Belangrike aspekte is:

- * die wyse waarop kliënte gegroet en aangespreek word;
- * die styl en toon van geskrewe kommunikasie;
- * wagtyd; en
- * tipe taal wat gebruik word.

Gemeenskappe behoort volledig ingelig te word rakende dienste waarop hulle geregtig is. Indien die werknemer nie oor die inligting beskik nie, moet hy in staat wees om die kliënt na 'n geskikte persoon te verwys. In kantore behoort die volgende inligting beskikbaar te wees:

- * wanneer die diens beskikbaar is;
- * waar die diens beskikbaar is;

- * watter persoon vir die dienslewering beskikbaar is;
- * waar 'n klag gelê kan word; en
- * by wie die klag gelê kan word.

Die inligting moet deur die gemeenskap aan wie die diens gelewer word, verstaan word; daarom moet dit in verskillende tale beskikbaar wees. Dit moet ook beskikbaar wees vir ongeletterde persone.

Die kliënt en donateur het (volgens die Batho Pele-beginsels) die reg tot inligting oor die administrasie van die organisasie. Dit sluit onder meer in die wyse waarop aangeleenthede hanteer word, wie in beheer is en hoeveel bestee word.

Verskeie redes kan aanleiding daartoe gee dat die diensstandaard nie bereik word nie. Wanneer dit gebeur, is dit belangrik om die verhouding met die kliënt te herstel. Dit word gedoen deurdat verskoning aangebied word, 'n volledige verduideliking gegee word en die aangeleentheid vinnig en effektief reggestel word. 'n Kliënt wat 'n klag lê, behoort 'n simpatieke, positiewe reaksie te kry.

Die gemeenskap aan wie die diens gelewer word en die donateur verwag om waarde vir die geld van die donateur te verkry. Dit is veral die personeel op grondvlak wat bydra tot die finale lewering van dienste. Elke personeellid behoort waarde toe te voeg tot die diens deur uitstekende diens aan kliënte te lewer. Diegene wat nie waarde tot die diens toevoeg nie, voeg koste by die diens.

2.4 EVALUASIE

Die evaluasie van die fondswerwingsprogram word gedoen aan die hand van òf program-evaluasie òf uitkomsevaluasie. Dit word vervolgens bespreek.

Programevaluasie word aan die hand van die volgende vrae bespreek:

- * bereik die program die teikengroep?

- * geskied dienslewering volgens beplanning? en
- * watter hulpbronne is uitgebrei om die diens te lewer.

Die program kan positief geëvalueer word, maar indien die teikengroep nie bereik word nie, mag dit impliseer dat die program nie in die doel geslaag het nie.

Prosesevaluasi se doel is tweeledig:

- * Periodieke terugvoer van inligting om beplanning en prosedures te verfyn en
- * versamel data vir die finale uitkomsassesering.

Watter hulpbronne is of word aangewend in die aanbieding van die program? Dit evalueer die insette (insetevaluasi) in die program ooreenkomstig manure en koste.

Wanneer 'n program min of geen inpak het nie, dui dit dikwels daarop dat effektiewe monitering afwesig was (De Vos, 2000:371-373).

Impakevaluasi kyk of die probleem opgelos is en of die kliënt verbeter het. Dit is moeilik om te bepaal of so 'n vae doelstelling bereik is. Daarom behoort gekyk te word na wat die beplande veranderig is. Dan sou selfs verandering in die beplande rigting positief gemeet kan word. Daarom is spesifieke, operasionele doelwitte of kriteria vir sukses van belang.

Impakevaluasi is belangrik wanneer programme vergelyk word of nuwe programme getoets word (De Vos, 2000:373-375).

2.5 BELANGEGROEPE EN DIE FONDSWERWINGSPROSES

Die interne en eksterne faktore wat fondswerwing beïnvloed, is bespreek. Vervolgens word hulpmiddels in die bemarking van die organisasie bespreek. Dit word verdeel in die volgende onderwerpe: belangegroepe en strategiese bemarking.

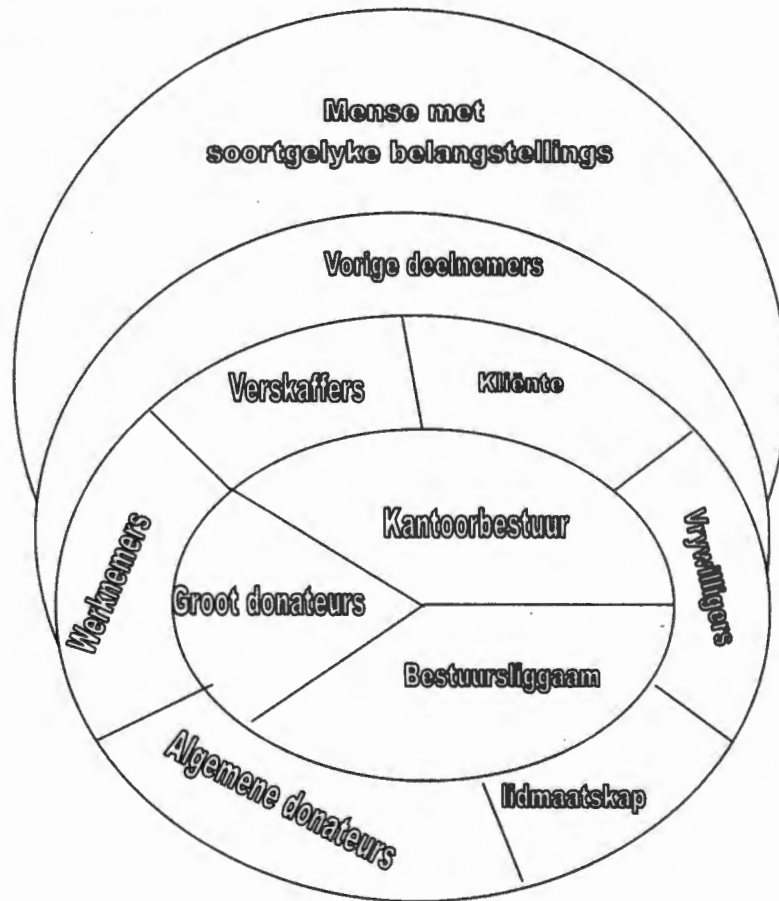
Terblanché en Vos (1994:301) noem moontlike belangegroepes van 'n welsynsorganisasie:

- verbruikers / kliënte;
- donateurs (dit sluit subsidie in);
- vrywilligers;
- personeellede;
- bestuursliggaam;
- verwysingsbronne;
- sanksionerende en lisensiërende liggame;
- potensiële kliënte;
- groter gemeenskap en
- onmiddellike omgewing van die organisasie

Volgens Terblanché en Vos (1994:301) is die implikasie dat die vertrekpunt van beplanning vir bemarking van die organisasie die behoeftes van die belangegroepes is. Indien hierdie benadering toegepas word, is 'n fokus op die potensiële donateur se behoeftes veral van groot belang; so ook die behoeftes van die vrywilliger in die fondswerwingsprogram. Vervolgens sal die donateur, die vrywilliger in die fondswerwingsprogram en die fondswerwingsproses bespreek word.

2.5.1 DONATEURS

FIGUUR 2.2: Tipes DONATEURS



(Aangepas uit Cuthbert, 1995:39)

Radley en Kennedy (1995:690) het bevind dat alle respondente in hulle ondersoek rakende die houding van individue teenoor die welsynsorganisasie die lewering van welsynsdienste as noodsaaklik beskou het en dat hulle 'n verantwoordelikheid het om 'n bydrae te maak. 'n Persoon se ouderdom, geslag, die aantal kinders, huwelikstatus, ras en die omgewing het 'n invloed op die gee van donasies. Dieselfde geld vir die ekonomiese klimaat. Daarom wend die welsynsorganisasies aansporing aan om fondse te werf (Eisenberg & Miller, 1987:114).

'n Organisasie kan puik dienste lewer, finansiëel verantwoordbaar wees en donasies op die korrekte wyse vra maar nie finansiële ondersteuning verkry nie omdat donateurs afgeskeep word. Indien die donateur nie onmiddellik 'n

kwitansie kry en bedank word nie, beleef hy dit asof die fondse wangeadministreer word. Dan word die moontlikheid van 'n volgende donasie al hoe kleiner. Die wyse waarop bedank word, kan selfs gesien word as die volgende vra van 'n donasie. Die gedagte dat nasorg die belangrikste faset van fondswerwing is, word deur Windell (1998:22-25) ondersteun. Hy beskryf dan verder die wyse waarop dit gedoen word:

- alle ooreenkomste met die donateur moet te alle tye nagekom word;
- bedank alle donateurs persoonlik, byvoorbeeld tydens 'n funksie;
- die donateur moet ingelig word oor die vordering van die projek;
- donateurs moet onmiddellik elke nuwe publikasie, nuusbrieff of jaarverslag ontvang;
- nooi donateurs na alle funksies. Hulle aanvaar dikwels nie die uitnodiging nie maar bly bewus van die organisasie;
- bring 'n welwillendheidsbesoek aan donateurs;
- donateurs kan erkenning ontvang deur middel van dasse, serpe, mansjetknope of sertifikate. Windell beskou baie van die vorme van erkenning as oudmodies maar baie effektief. Hy beskou Kers- en verjaarsdagbriewe as meer effektief, omdat dit meer persoonlik is as kaartjies en dikwels deur donateure geliasseer word; en
- alle donateurs moet Kers- en verjaarsdagkaartjies ontvang.

Hartman (1998:40-42) beklemtoon die belang van betekenisvolle terugvoering, veral die mate waarin die fondse reeds aangewend is en wanneer probleme ondervind word. Die korporatiewe sektor verkies om 'n opregte en betekenisvolle verbintenis oor 'n langtermyn te ontwikkel.

Erkenning aan groot donateurs is 'n belangrike vorm van nasorg. Vermoënde individue en maatskappye gee dikwels donasies uitsluitlik om erkenning te ontvang. Die ontwikkeling van 'n erkenningsbeleid voorsien aan die donateur

die inligting oor die erkenning wat hy mag verwag in ruil vir 'n bepaalde donasie. Dit is veral vernoemingsregte wat hier van groot belang is (Metz, 1998:51). Sommige donateurs verkies werklik om anoniem te bly, en hulle wens behoort eerbiedig te word. Een van die redes hiervoor kan godsdienstig wees. Die moeilikste groep is diegene wat 'n beeld wil skep dat hulle geen erkenning wil hê nie, maar in werklikheid so optree dat die gemeenskap tog uitvind van hulle bydrae en almal daarvoor fluister. 'n Voorbeeld sou wees dat iemand die donasie aan 'n klub of kerk sou oorbetaal wat dan die donasie namens hulle aan die instansie sou skenk. Teoreties is dit 'n anonieme donasie hierdie maar die betekenisvolle ander in die lewe van hierdie donateur het beslis kennis geneem van sy rykdom, nederigheid en ondersteuning van 'n goeie saak.

Elke persoon het 'n spesifieke rede vir die gee van 'n donasie. Dit wissel van persoon tot persoon, en dit is belangrik om deur persoonlike kontak te bepaal wat die persoon se spesifieke rede is (Cuthbert, 1995:24-26).

Die massas is die organisasie se potensiële donateurs. Die fondswerwer moet 'n werkswyse hê om te bepaal wie na verwagting 'n donasie sal gee. Cuthbert (1995:19-20) het vier tipes potensiële donateurs geïdentifiseer, naamlik leiers, verantwoordelike mense, mense wat reageer en ander mense.

Leiers is persone wat bereid is om inisiatief te neem, ander te inspireer en in die algemeen dinge aan die gang te hou. Hulle is minder as vyf persent van die populasie. Hulle is die persone wat betrek behoort te word op rade/komitees wat ander inspireer om donateurs te word.

Die fondswerwingsproses is omvangryk, tydrowend en kompleks. Volgens kommunikasie deur Combrinck, 1995, en Cuthbert (1995:20) is dit veral leiers wat andere inspireer om betrokke te raak by die dienslewings- en fondswerwingsproses deur die saak finansiëel te steun. Die steun van die gemeenskap se leiers is daarom onontbeerlik in die fondswerwingstrategie. Daarom is dit belangrik om te fokus op die behoefte van die leiers. Terblanché en Vos (1994:299) beklemtoon die belang van kreatiwiteit vir die oorlewing van welsynsorganisasies. Dit is belangrik dat welsynsorganisasies

nie net oorleef nie maar selfs veder uitbrei ten spyte daarvan dat fondse moeiliker bekombaar is. Die leierskorps en daarom ook die breë gemeenskap raak nie meer by 'n organisasie betrokke as vrywilligers en donateurs net omdat dit 'n verdienstelike organisasie is nie. 'n Hoë gehalte diens is 'n voorvereiste.

Suksesvolle sakepersone kan as vrywilligers aangewend word om kontak met ander sakepersone te maak en donasies van hulle te bekom. Dit is egter belangrik om hulle aandeelhouers van die organisasie te maak, voordat hulle genader word om ander persone te nader om donasies te maak. Daarom is dit aangewese om hulle in 'n komitee aan te stel. Die komitee het verskillende benamings soos Raad van Beskermhere of Ontwikkelingsraad. Die benaming moet egter so gekies word dat dit klink asof dit baie gesag dra. Windell (1998:33) beveel aan dat ongeveer tien persone genader word om op die komitee te dien.

Windell (1998:33) omskryf die profiel van die persone:

- besluitnemers van die gemeenskap wat goeie ambassadeurs vir die organisasie sou kon word;
- persone wat die organisasie bekend sou kon stel aan potensiële donateurs;
- persone wat bekend is met die organisasie en geleidelik eienaarskap ontwikkel het;
- persone wat 'n baie goeie idee het oor wie die organisasie se potensiële donateurs is; en
- persone wie se loopbaan nog ontwikkel en wat graag hulle verbintenis met die organisasie sou wou gebruik vir verdere loopbaanontwikkeling.

Afgetrede persone wat graag steeds 'n bydrae tot die gemeenskap sou wou (en kan) lewer en kontak met die sakegemeenskap behou het, is dikwels uitstekende vrywilliger-fondswerwers.

'n Skrywe word aan elkeen van die genomineerdes gerig waarin gemeld word dat:

- hy deur die bestuursliggaam genomineer is;
- dit 'n besondere eer sou wees om hom as lid van die komitee te hê;
- dui aan dat daar slegs twee vergaderings per jaar sal wees (tensy die komitee anders besluit); en
- wat die dienstermyn van lede sal wees (Windell, 1998:34).

Die styl waarin die voorlegging geskryf is, is van kardinale belang in die keuse van 'n projek wat befonds sal word. Kort, maklik en verstaanbare sinne behoort gebruik te word. 'n Prosaïese styl behoort vermy te word. Dit is 'n groot hulp indien iemand buite die projek die voorlegging evalueer om te verseker dat die boodskap duidelik oorgedra word.

2.6 SOSIALE BEMARKING

Weyers (1999:125) bespreek sosiale bemarking aan die hand van die produk, promosie, plek en prys. Die produk verwys na die diens wat deur die welsynsorganisasie gelewer word. Die promosie verwys na die metode waarop die boodskap dat fondse benodig word, gekommunikeer word. Die plek verwys na die fisiese omgewing waar die donasies versoek word. Die prys verwys na die fondse versoek deur die welsynsorganisasie aan die potensiële donateur.

Weyers (1999:125-130) verdeel sosiale bemarking in bemarking en openbare skakeling. Dit word vervolgens bespreek:

Individue ondersteun sake waarmee hulle kan identifiseer, wat hulle op die een of ander wyse raak of waarmee hulle bekend is. Die enigste aspek wat die organisasie sou kon beheer, is sy bekendheid. Die organisasie se bekendheid word bepaal deur blootstelling, publisiteit en goeie openbare skakeling. Dit word dikwels uit die oog verloor dat maatskappye se besluite

deur individue geneem word wat op dieselfde wyse beïnvloed word (Metz, 1998:54).

Radley en Kennedy (1995:696) beklemtoon dat die wyse waarop mense welsyn in hulle daaglikse lewe sien, die fondse wat geïen word, grootliks bepaal. Daarom is dit van kritieke belang dat die organisasie 'n positiewe beeld moet hê in die media en by ander organisasies soos skole en kerke.

Radley en Kennedy (1995:696) beskou donasies nie as 'n aksie deur 'n individu nie maar as 'n uitdrukking van die individu se verhouding tot die breër gemeenskap waarvan hulle 'n deel vorm en ook die spesifieke vreemdelinge.

Terblanché en Vos (1994:300) omskryf belangrike punte ten opsigte van strategiese bemarking:

- * Bemarking is 'n bestuursproses wat bestuurstake impliseer en is nie iets wat instinkmatig of toevallig gebeur nie.
- * Bemarking is 'n vrywillige ruiltransaksie wat beteken dat iets in ruil vir iets anders aangebied word wat aantreklik genoeg is vir die betrokke party om 'n ruiltransaksie aan te gaan. Hierdie beginsel is van toepassing op die donateur en vrywilliger.
- * Bemarking is nie net bekendstelling (promosie, kommunikasie) of "verkope" nie (soos verder sal blyk uit die bespreking van die belangegroep-oriëntasie in hoofstuk 4).
- * Die behoeftes van die "belangegroep" betrokke is die vertrekpunt van die beplanning van die ruiltransaksies.

Voorts is die geaffilieerde welsynsorganisasie verbind met die plaaslike infrastruktuur, het toegang tot die plaaslike hulpbronne en die plaaslike leiers en joernaliste ken die organisasie. Daarom is die organisasie in staat om plaaslik 'n mededingende reputasie op te bou. Hierdie faktore sou fondswerwing plaaslik bevorder.

Weyers (1998:130) se definisie van openbare skakeling is vir die doel van hierdie studie aangepas. Openbare skakeling is 'n basiese funksie van 'n maatskaplike werker en dit bestaan uit kommunikatiewe handeling van die maatskaplike werker. Dit is gerig op die welsynsorganisasie se donateurs met die doel om donasies te verkry. Dit is moontlik wanneer die organisasie sy bestaande beeld deur middel van beplande, uitgebreide en volgehoue oordrag van inligting te beïnvloed.

Hierdie proses het vier elemente, naamlik die persoon verantwoordelik vir fondswerwing, die persoon verantwoordelik vir openbare skakeling, die breë gemeenskap en (potensiële) donateurs.

Openbare skakeling het 'n groot invloed op die organisasie se inkomste. Dit skep oorkoepelende positiewe openbare bewusmaking wat lei tot fondswerwing. 'n Openbare skakelingsbeleid kan die gemeenskap se houding van en betrokkenheid by die organisasie beïnvloed. Openbare skakeling word aangewend om die aandag van 'n bepaalde gehoor te trek, die organisasie te posisioneer en 'n positiewe houding te versterk om 'n bepaalde houding by die gemeenskap te ontwikkel. Openbare skakeling is meer as net mediadekking: dit sluit die wyse waarop die telefoon beantwoord word, die beantwoording van briewe en die hantering van klagtes in. Openbare skakeling fokus eerstens op huidige vriende van die organisasie soos kliënte, donateurs, bestuursliggaam, werknemers en vrywilligers. Dit is belangrik om 'n openbare skakelingsstrategie te hê wat verband hou met die fondswerwingstrategie. Die strategie word gewoonlik vir 'n tydperk van twaalf maande opgestel (Cuthbert, 1995: 115-116).

Openbare skakeling buite die direkte funksionering van die organisasie behels hoofsaaklik die media wat beide die gedrukte en elektroniese media insluit.

Plaaslike welsynsorganisasies wat daarin slaag om dekking deur die nasionale media te verkry, ontwikkel egter 'n beeld van sukses waarmee die plaaslike gemeenskap graag identifiseer en fondswerwing bevorder.

Alle produkte vir die bemarking van die organisasie behoort aantreklik te vertoon sonder om uitsonderlik duur te wees (Cuthbert, 1995:108-111).

2.7 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk is gewy aan fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie. Fondswerwing deur 'n geaffilieerde welsynsorganisasie en gereedheid vir fondswerwing is bespreek. In die Hoofstuk 4 word die bestaande modelle vir fondswerwing bespreek met die doel om 'n fondswerwingsmodel te ontwikkel.

HOOFSTUK 3

BESPREKING VAN NAVORSINGSRESULTATE: FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNSORGANISASIE

3.1 INLEIDING

Hoofstuk 2 is gewy aan 'n teoretiese verkenning van fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie. Hierdie inligting het die basis gevorm vir die vooronderzoek. In die vooronderzoek is 'n profiel en die stand van fondswerwing by 21 verenigings ondersoek. Vervolgens word verslag gedoen rakende die vooronderzoek.

3.2 DATA-INSAMELINGSMETODE

Een-en-twintig Kinder-en Gesinsorgverenigings in Gauteng en die Vrystaat was betrokke in die vooronderzoek. 'n Semi-gestruktureerde telefoniese onderhoud is aan die hand van 'n skedule (kyk Bylaag A) met die senior/enigste maatskaplike werker maatskaplike werker/direkteur tydens 'n afspraak gevoer. Hierdie inligting is per hand ontleed om eenvoudige statistieke rakende die organisasies te verkry.

Die doel, samestelling en struktuur van die onderhoud kan soos volg saamgevat word.

Die doel van die semi-gestruktureerde onderhoud was tweërlei, naamlik om die profiel van die respondente in die ondersoek te bepaal en te bepaal wat die stand van fondswerwing by die respondente se organisasies is.

Die onderhoudskedule sluit die volgende in, naamlik

- kennismaking met die senior/enigste maatskaplike werker/direkteur;
- profiel van die organisasie (respondenteprofiel); en
- stand van fondswerwing in die organisasie.

Die skedule word in Bylaag A uiteengesit. Die vraelys is in Afrikaans en Engels aangesien onderhoude in beide Afrikaans en Engels gevoer is – afhangende van die taal waarin die enigste/senior maatskaplike werker/direkteur verkies het om te kommunikeer.

3.3 STEEKPROEF

As steekproef is die totale populasie van Kinder- en Gesinsorgverenigings in Gauteng en die Vrystaat genader in die studie. Toestemming om die organisasies te kontak kon nie van die bestuurder in Noordwes verkry word nie. Daarom is hulle nie by die studie ingesluit nie. Kriteria vir insluiting was

- minstens een maatskaplike werker in diens; en
- die direkteur/senior/enigste maatskaplike werker moet of Afrikaans of Engels magtig wees.

'n Totaal van 21 organisasies is vir die voorondersoek geïdentifiseer

3.4 BEVINDINGE

Vervolgens sal die bevindinge van die teoretiese bevindings sistematies weergegee word met 'n aanduiding van die vraag, doel van die vraag, die resultaat en die afleiding. Die afleiding word in verband met die vorige hoofstuk gebring.

Vraag1: Grootte van die area wat bedien word deur die organisasies is bepaal.

Doel

Om die area van dienslewering te bepaal.

Resultaat

Een organisasie (4,8%) lewer dienste aan 'n totale provinsie, terwyl twintig (95,7%) slegs dienste binne een landdrostdistrik lewer.

Afleiding

Meer as 95% van die organisasies lewer dienste binne slegs een landdrosdistrik, wat meebring dat die geografiese area waarbinne hulle kan fondse werf, hoofsaaklik tot een landdrosdistrik beperk is. Volgens Metz (1998:49) dui dit op 'n beperkte geografiese area waarin fondse gewerf kan word omdat dit slegs lonend is om fondse te werf in die area waar dienste gelewer word.

Vraag 2: Inligting rakende die personeel is verkry

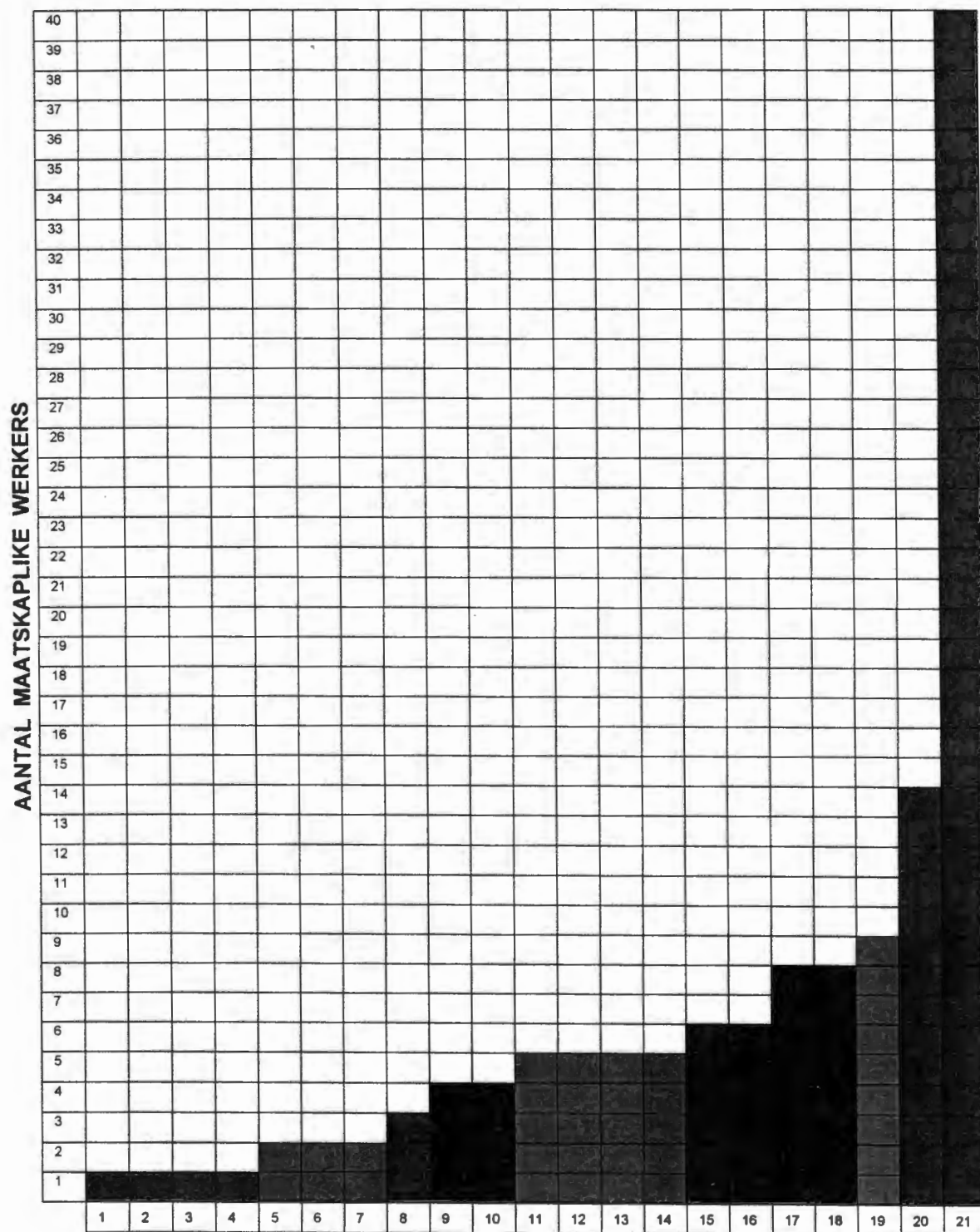
Doel

Om aantal maatskaplike werkers in diens van die welsynsorganisasies te bepaal.

Resultaat

Die aantal maatskaplike werkers in diens van die verenigings word in Tabel 3.1 voorgestel:

**TABEL 3.1: AANTAL MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN DIE
VERSKILLENDE ORGANISASIES**



ORGANISASIE 1 - 21

Afleiding

Die meerderheid organisasies (14 van 21) het vyf of minder maatskaplike werkers in diens. Indien fondswerwing as die maatskaplike werker se taak beskou word, bevestig dit Metz (1998:47) se siening dat die geaffilieerde klein welsynsorganisasie nie oor die menslike hulpbronne beskik om fondse te werf nie.

Vraag 3: Aantal jare ervaring

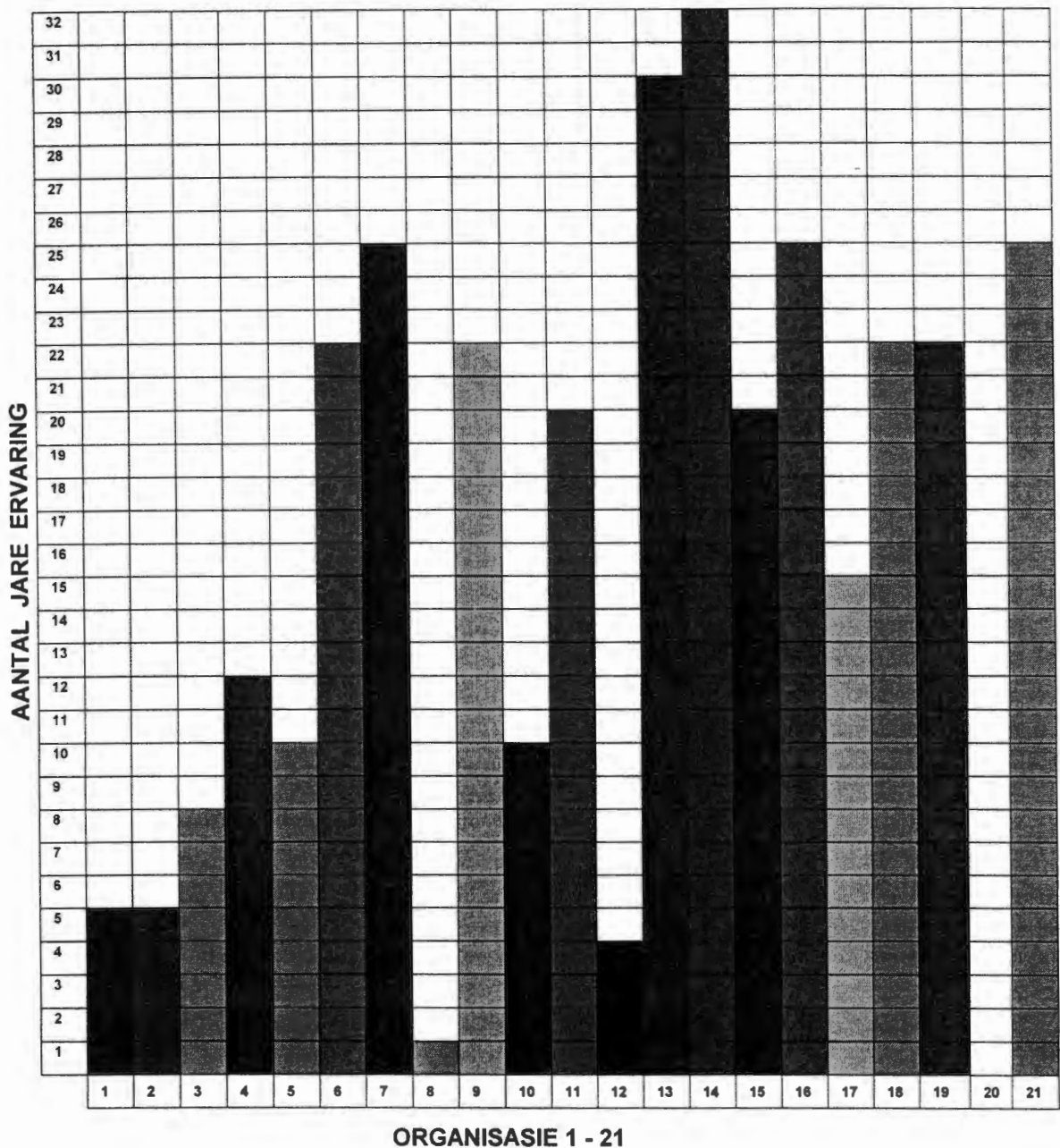
Doel

Om die aantal jare ervaring van die maatskaplike werker in diens van die organisasies te bepaal.

Resultaat

Twintig van die 21 verenigings kon aandui wat die ervaring van die mees ervare maatskaplike werker is. Dit wissel van een jaar tot 32 jaar. Dit word in Tabel 3.2 aangedui.

TABEL 3.2: JARE ERVARING VAN MAATSKAPLIKE WERKERS



Die gemiddelde ervaring van die maatskaplike werkers is 21 jaar. Verenigings 20 en 21 is nie hierby in berekening gebring nie. Vereniging 20 kon geen aanduiding gee van die maatskaplike werkers se ervaring nie. Vereniging 21 kon slegs aandui dat ervaring wissel van minder as een jaar tot 25 jaar. Sestien verenigings het maatskaplike werkers met tien jaar en meer ervaring in diens. Organisasies 13 en 14 se maatskaplike werkers het ervaring van onderskeidelik dertig en 32 jaar. Dit het 'n besliste invloed op

hoë gemiddelde ervaring van die maatskaplike werkers. Slegs een organisasie het maatskaplike werkers met net een jaar ervaring.

Afleiding

Die ervaring van die maatskaplike werkers wissel, maar die meeste organisasies het maatskaplike werkers in diens met meer as tien jaar ervaring. Hieruit kan afgelei word dat die maatskaplike werkers waarskynlik ook in fondswerwing ervaring het. Hulle fondswerwingsvaardighede sal in 'n volgende vraag ondersoek word.

Die volgende stel vrae het gefokus op die respondente se fondswerwingsvaardighede en die fondswerwingsproses van die organisasies. Dit is aan die hand van die volgende bespreek: fondswerwingsvaardighede; subsidie; hantering van die tekort; fondswerwingsplan; fondswerwingsmetodes; persoon verantwoordelik vir die beplanning van fondswerwing; persoon verantwoordelik vir die uitvoering van die beplanning; tydskedule vir die beplanning van fondswerwing; verband tussen fondswerwing en dienslewering; maatskaplike werkers se betrokkenheid by fondswerwing; vaardighede ten opsigte van fondswerwing binne die organisasies; en bestuurskomitee.

Vraag 4: Fondswerwingsvaardighede

Doel

Om te bepaal wat die respondente se siening van hulle eie fondswerwingsvaardighede is.

Resultaat

Tien organisasies het aangedui dat hulle oor die kundigheid beskik om fondse te werf, terwyl elf organisasies aangetoon het dat hulle nie oor die nodige kundigheid beskik nie. Alle organisasies beskik oor vaardighede wat in fondswerwing aangewend kan word. Van die 21 respondente is 139 response verkry. Die persentasie is as 'n persentasie uit 21 bereken. Dit word in Tabel 3.3 weergegee:

TABEL 3.3: FONDSWERINGSVAARDIGHEDE VAN DIE MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN DIE ORGANISASIES

Vaardighede	Aantal organisasies	Persentasie
Organisering	20	95,23%
Werk met persone met aansien	19	90,48%
Openbare skakeling	18	85,7%
Skryf van voorleggings	18	85,7%
Bestuursvaardighede	18	85,7%
Vra geld	17	80,95%
Raaksien van fondswerwingsgeleenthede	15	71,43%
Hantering van ontevrede donateurs	14	66,6%

Addisionele vaardighede wat deur die respondente bygevoeg is, word in tabel 3.4 weergegee:

TABEL 3.4: ADDISIONELE VAARIGHEDE BYGEOEG TYDENS SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDSVOERING

Vaardighede	Aantal organisasies	Persentasie
Kennis van die welsynsorganisasie	1	4,76%
Kennis van sake-etiket	1	4,76%
Maatskaplikewerk-vaardighede	1	4,76%

Afleiding

Ten spyte van die hoë vlak van ervaring van maatskaplike werkers en die verrassende hoë vlak van vaardigheid, is slegs tien organisasies positief oor hulle kundigheid om fondse te werf. Alhoewel elf respondente aangetoon het dat hulle nie oor die nodige kundigheid beskik nie, blyk dit dat hulle tog oor bepaalde vaardighede beskik. Die respondente het in die semi-gestruktureerde onderhoud aangedui dat minstens 66% van hulle oor elke

vaardigheid soos gelys in die skedule, beskik. Hierdie vaardighede is nie in 'n fondswerwingstrategie saamgesnoer nie. Daarom word die fondswerwingsvaardighede nie sistematies aangewend nie en beleef die respondente hulleself as onkundig en moontlik onsuksesvol in die taak om fondse te werf. Volgens Cuthbert (1995:151-152) beteken dit dat die organisasie nie gereed is vir fondswerwing nie omdat 'n fondswerwingsplan 'n onderdeel is van gereedheid vir fondswerwing. Daarom kan die organisasies se wisselende vlak van sukses in die werwing van fondse toegeskryf word aan die afwesigheid van 'n fondswerwingsplan en nie die maatskaplike werkers se beperkte vaardighede nie.

Vraag 5: Subsidie

Doel

Om te bepaal of die organisasies oor 'n inkomste uit subsidie beskik en hoe bepalend hierdie inkomste vir hulle voortbestaan sou wees.

Resultaat

Die steekproef het aangedui dat sestien gedeeltelik deur die staat gesubsidieer word soos weergegee in tabel 3.5:

TABEL 3.5: PERSENTASIE SUBSIDIE

Aantal organisasies	Persentasie subsidie
1	19%
1	38%
1	40%
1	41%
1	42%
1	43%
2	45%
1	50%
1	60%
1	65%
1	70%
3	75%
1	77%
Totaal: 16	

Onsekerheid bestaan by vyf respondente oor die vraag of maatskaplikewerkposte gesubsidieer of ongesubsidieer is. Dit kan daarop dui dat die enigste/senior maatskaplike werker/direkteur dikwels nie ingelig is rakend die finansiële situasie van die organisasie nie. Die ander moontlikheid is dat die respondente hierdie inligting doelbewus van die navorser weerhou het. Die persentasie subsidie wat die verskillende organisasies ontvang, wissel van 19 tot 77% van die totale begroting. By nadere ontleding is bevind dat Gauteng hoër persentasies subsidie toeken as Vrystaat.

Afleiding

Minstens 'n derde van die organisasies (38%) ontvang minder as 50% subsidie. Dit beteken dat 'n substansiële deel van die begroting deur ander fondswerwing geïm moet word. Dit is in ooreenstemming met McKendrick (1992:9) se stelling dat dit moeiliker word om in Suid-Afrika staatsubsidie te kry. Ongegelukkig vervolg hy dat dit ook moeiliker word om donasies trek. Daarom kan afgelei word dat 'n weldeurdragte fondswerwingsplan noodsaaklik is vir die oorlewing van die organisasie en sy dienste aan die gemeenskap.

Vraag 6: Hantering van die tekort

Doel

Om te bepaal hoe die verskil in die begroting hanteer word.

Resultaat

Die verskil word hanteer soos weergegee in tabel 3.6

TABEL 3.6: WYSE WAAROP DIE TEKORT IN DIE BEGROTING HANTEER WORD

Metode om tekort in die begroting te hanteer	Aantal organisasies	Persentasie
Fondswerwing	18	85,7%
Verkoop eiendom	3	14,28%
Gelde vir dienste/werkswinkels	3	14,28%
Afskaling van diens/Personeelvermindering	2	9,52%
Salarisvermindering	2	9,52%
Gebruik beleggings	1	4,76%

Een respondent het gerapporteer dat daardie organisasie in 'n finansiële krisis verkeer en dit onduidelik vir beide die kantoorbestuur en die bestuursliggaam is hoe die krisis hanteer behoort te word.

Afleiding

Terwyl die meeste organisasies fondse werf, is dit kommerwekkend dat vyf organisasies die tekort hanteer deur die verkoop van eiendom of die afskaling van die diens/personeelvermindering. Dit dui daarop dat hulle, soos die een respondent wat gerapporteer het dat daardie organisasie reeds in 'n krisis verkeer, krisismaatreëls begin tref. Dit is daarom dringend noodsaaklik dat hierdie organisasies 'n strategie ontwikkel om die krisis te bowe te kan kom.

Vraag 7: Fondswerwingsplan

Doel

Om te bepaal of 'n fondswerwingsplan bestaan.

Resultaat

Slegs vier van die 21 organisasies beskik oor 'n fondswerwingsplan. Hiervan was drie bereid om hulle planne met die navorser te deel.

Afleiding

Die meerderheid organisasies, naamlik sewentien (81%) beskik nie oor 'n fondswerwingsplan nie. Hiervan verkeer ses organisasies in 'n finansiële krisis (sien vraag 7) wat die dringendheid van die behoefte aan die ontwikkeling van 'n riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie beklemtoon.

Vraag 8: Fondswerwingsmetodes

Doel

Om te bepaal van watter fondswerwingsmetodes gebruik gemaak word.

Resultaat

Die organisasies het vrylik hulle fondswerwingsmetodes met die navorser gedeel. Daar is 145 response vanaf 21 respondente verkry. Dit word in tabel 3.7 uitgebeeld:

TABEL 3.7: FONDSWERWINGSMETODES

Fondswerwingsmetodes	Aantal organisasies	Persentasie
Rommel/tweedehandse winkel	15	10,3
Vaste deposito's/Beleggings	22	15,2
Donasies	39	26,9
Debietorders	10	6,9
Projekte	10	6,9
Posversoeke	9	6,2
Bemakings	8	5,9
Trustfondse	8	5,9
Eie besigheid soos spyseniering	5	3,4
Gemeenskapskas	5	3,4
Internasionale hulp	4	2,8
Werkswinkels/gelde vir dienste	2	1,3
Media	2	1,3
Joint venture	1	0,6
Roadshow	1	0,6
Straatkollekte	1	0,6
Gesamentlike trust	1	0,6
Vriende van Kindersorg	1	0,6
Gemeenskapslotery	1	0,6
Totaal	145	100

Afleiding

Die algemeenste vorm van fondswerwing was die verkope van rommel, waarvan 15 van die 21 organisasies gebruik gemaak het. Veertien organisasies het steeds 'n vaste deposito wat deur middel van rente 'n maandelikse kontantvloei verseker. Dertien organisasies ontvang donasies van onderskeidelik diensorganisasies en kleinsake-ondernemings. Korporasies gee aan twaalf organisasies donasies. Dit is egter volgens McKendrick (1992:9) en Marx (1998:34-35) 'n krimpemde mark. Daarom moet beplanning nie daarvolgens alleen gedoen word nie. Debietorders dui op individue wat hulle sodanig tot die organisasie se dienste verbind het dat hulle bereid is om

volgens 'n spesifieke reëlmaat 'n donasie te gee. Dit is die resultaat van dikwels 'n langtermynverhouding met effektiewe nasorg na elke donasie (Windell, 1998:22-25). Projekte vorm deel van tien respondente se fondswerwing. 'n Projek is veral sinvol wanneer die lae sosio-ekonomiese groepe genader word vir fondse omdat hulle verkies om in groepe donasies te gee (Radley & Kennedy, 1995:694). Dieselfde sou geld vir kerke. Individue word deur middel van posversoeke deur nege respondente genader vir donasies. Die individue gee donasies onder andere wanneer hulle ouer word, meer lewenservaring opdoen, en omdat hulle dit as pro-sosiale gedrag beleef (Radley & Kennedy, 1995:692-705). Effektiewe fondswerwing van individue sou bemakings, wat in 'n trust gehou word om 'n gesonde kontantvloei te verseker, kon verhoog. Inkomste uit ander beleggings soos eiendom sou ook die resultaat van 'n bemaking kon wees. Eie besigheid soos spyseniering is slegs moontlik indien voldoende vrywilligers beskikbaar is. Slegs twee organisasies werf fondse deur middel van gelde vir dienste en werksinkels. Dit is 'n veld wat ondersoek behoort te word aangesien die personeel professionele persone met kundigheid oor 'n wye spektrum is. Slegs twee organisasies maak van die media in fondswerwing gebruik. Volgens Metz (1998:54) is een van die faktore wat die individu se ondersteuning beïnvloed, die bekendheid van die sake. Dit is 'n faktor waaraan die organisasie nie voldoende aandag gee nie. Dit is veral die media, uitstallings, 'n "roadshow" en straatkollekte wat hier 'n belangrike rol speel. Vriende van Kindersorg is 'n vorm van erkenning (dus nasorg) aan 'n groep donateurs. 'n Gemeenskaps-lotery word slegs deur een organisasie bedryf.

Vraag 9: Persoon verantwoordelik vir die beplanning van fondswerwing

Doel

Om te bepaal wie verantwoordelik vir die beplanning van fondswerwing is.

Resultaat

Die beplanning vir fondswerwing word in die steekproef gedoen deur hoofsaaklik die direkteur of bestuurskomitee. Die 21 respondente het 24 response gegee. Dit word soos volg in Tabel 3.8 voorgestel:

TABEL 3.8: PERSOON VERANTWOORDELIK VIR DIE BEPLANNING VAN FONDSWERWING

Persoon verantwoordelik	Aantal organisasies	Persentasie
Bestuursliggaam	9	42,85
Direkteur/senior of enigste maatskaplike werker	7	33,3
Fondswerwer	3	14,28
Personeel	3	14,28
Ad hoc	1	4,76

Afleiding

Dit is meestal die bestuursliggaam en die direkteur / senior of enigste maatskaplike werker wat verantwoordelik is vir die beplanning van fondswerwing. By nadere ontleding is bevind dat slegs drie organisasies die beplanning vir fondswerwing binne spanverband doen. Die enigste maatskaplike werker en administratiewe personeel is verantwoordelik vir die beplanning van fondswerwing by Organisasie 2. In die geval van Organisasie 15 neem die tesourier en personeel die verantwoordelikheid. By Organisasie 19 neem die bestuursliggaam en die direkteur verantwoordelikheid vir die beplanning van fondswerwing.

Vraag 10: Persoon verantwoordelik vir die uitvoering van die beplanning

Doel

Om te bepaal wie verantwoordelik is vir die uitvoering van die beplanning.

Resultaat

Die persoon verantwoordelik vir die uitvoering van die beplanning is hoofsaaklik die direkteur/ senior maatskaplike werker/ enigste maatskaplike werker en ander personeel. Dit word in tabel 3.9 voorgestel:

TABEL 3.9: PERSOON VERANTWOORDELIK VIR DIE UITVOERING VAN DIE BEPLANNING

Persoon verantwoordelik	Aantal organisasies	Persentasie
Direkteur/senior of enigste maatskaplike werker	7	33,3
Personeel	7	33,3
Fondswerwer	5	23,8
Bestuursliggaam	3	14,28
Ad hoc	2	9,25

Afleiding

Dit blyk dat die bestuursliggaam by nege organisasies verantwoordelik is vir die beplanning van fondswerwingsaktiwiteite, terwyl slegs by drie organisasies die bestuursliggaam verantwoordelikheid neem vir die uitvoering daarvan. By sewe organisasies is die direkteur/ senior maatskaplike werker /enigste maatskaplike werker verantwoordelik vir die beplanning van fondswerwing en die uitvoering van hierdie beplanning. Ander personeellede is slegs by drie organisasies betrokke by die beplanning, terwyl hulle by sewe organisasies verantwoordelik is vir die uitvoering van die beplanning. In twee gevalle is geen spesifieke persoon verantwoordelik vir die uitvoering van die beplande fondswerwing nie. By nadere ontleding is bevind dat al drie organisasies waar beplanning van fondswerwing in spanverband gedoen is, nie finansiële probleme ondervind nie. Twee van die drie respondente het aangedui dat die persoon wat verantwoordelik vir die uitvoering van die beplanning is, deel is van die beplanning.

Vraag 11: Reëlmaat vir die beplanning van fondswerwing

Doel

Om te bepaal hoe gereeld beplanning vir fondswerwing plaasvind.

Resultaat

Daar is 34 response van 21 respondente verkry. Dit word in tabel 3.10 voorgestel:

TABEL 3.10: REËLMAAT VIR DIE BEPLANNING VAN FONDSWERWING

Beplanning van fondswerwing geskied	Aantal organisasies	Persentasie
Jaarliks	15	71,43
Ad hoc	12	57,1
Maandeliks	2	9,25
Twee maandeliks	2	9,25
Voortdurend	1	4,76
Spesiale vergadering	1	4,76
Sesmaandeliks	1	4,76

Afleiding

Beplanning vir fondswerwing word by slegs 71,43% van die organisasies jaarliks gedoen, terwyl 57,1% fondswerwing deurlopend of oorwegend ad hoc doen. By verdere ontleding is bevind dat van die twaalf organisasies wat aangedui het dat hulle ad hoc beplanning doen, organisasies alle fondswerwingsaktiwiteite op 'n ad hoc-basis doen. Hiervan beleef ses organisasies finansiële probleme. Van die ses respondente wat 'n krisis gerapporteer het, het twee respondente gerapporteer dat 'n salarisvermindering aangewend is om die tekort op die begroting te hanteer. 'n Verdere respondent het gerapporteer dat die organisasie in 'n finansiële krisis verkeer en dit onduidelik is hoe die krisis hanteer behoort te word.

Vraag 12: Verband tussen fondswerwing en dienslewering

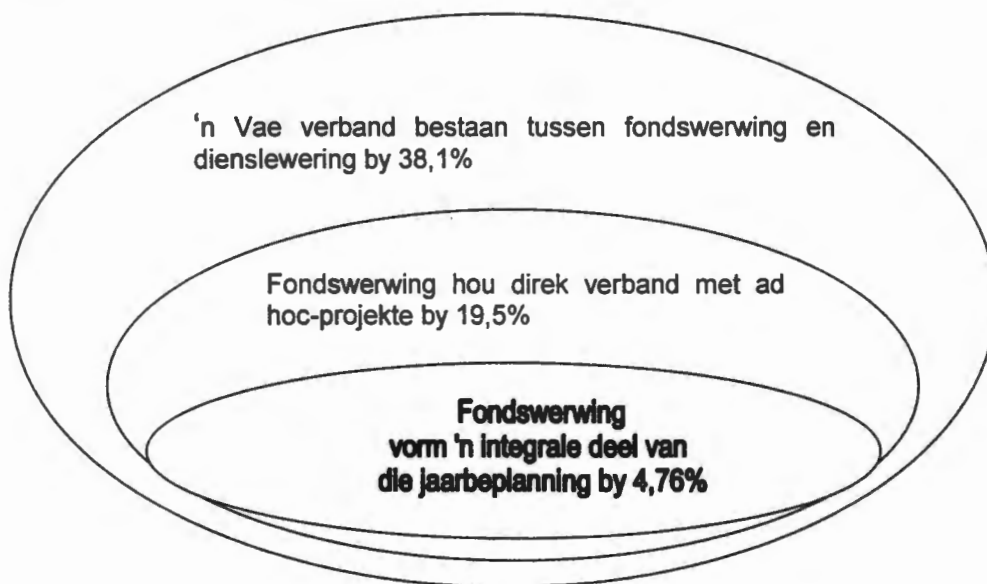
Doel

Om te bepaal in watter mate 'n verband tussen fondswerwing en dienslewering bestaan.

Resultaat

Die verband tussen fondswerwing en dienslewering word aangedui in Figuur 3.1

FIGUUR 3.1: VERBAND TUSSEN FONDSWERWING EN DIENSLEWERING



Afleiding

By een organisasie (4,9%) vorm die beplanning vir fondswerwing 'n integrale deel van die jaarbeplanning. Die donateure wil beheer behou oor die donasie wat hulle gegee het. Daarom is dit belangrik om vir die donateur presies te kan sê waarvoor die fondse aangewend gaan word (Skidmore, 1990:72 en Witskrif vir Maatskaplike Welsyn, 1997:44). Dit is duidelik dat 95% van die organisasies nie gereed is om aan hierdie vereiste te voldoen nie. Daarom is

dit belangrik dat 'n strategie ontwikkel word om dit moontlik te maak om te kan verklar waarvoor die fondse benodig word.

Vraag 13: Maatskaplike werkers se betrokkenheid by fondswerwing

Doel

Bepaal in watter mate die maatskaplike werkers betrokke is by fondswerwing.

Resultaat

Die maatskaplike werkers se betrokkenheid by fondswerwing word weergegee in tabel 3.11

TABEL 3.11: MAATSKAPLIKE WERKERS SE BETROKKENHEID BY FONDSWERWING

Vlak van betrokkenheid van maatskaplike werkers	Aantal organisasies	Persentasie
Betrokke by fondswerwing: ondersteuning	12	57,15%
Neem primêre verantwoordelikheid vir fondswerwing	7	33,33%
Mag geen fondse werf nie	1	4,7%
Fondswerwing is ingesluit by posbeskrywing	1	4,76%
Totaal	21	100%

Afleiding

Die maatskaplike werker se rol rakende fondswerwing is ongedefinieerd. Verskille rakende die verwagtinge van die maatskaplike werker se rol ten opsigte van fondswerwing bestaan. Sommige maatskaplike werkers mag geen fondse werf nie, terwyl dit by die posbeskrywing van ander ingesluit is. Twaalf respondente het gerapporteer dat hulle op 'n ondersteunende wyse betrokke is by fondswerwing. 'n Verdere sewe respondente het aangedui dat die maatskaplike werkers primêr verantwoordelikheid vir fondswerwing neem. Dit is egter nooit as een van hulle take gedefinieer nie maar indien hulle dit nie oorneem nie, sou die organisasie nie voortbestaan nie.

Vraag 14: Vaardighede ten opsigte van fondswerwing binne die organisasie

Doel

Om te bepaal watter fondswerwingsvaardighede in die organisasie bestaan. Eerstens is gevra watter persoon in die organisasie as vaardig ten opsigte van fondswerwing beskou word. Tweedens is navraag gedoen oor die respondent se fondswerwingsvaardighede. Derdens is die bestuursliggaam se vaardighede ten opsigte van fondswerwing bespreek.

Resultaat

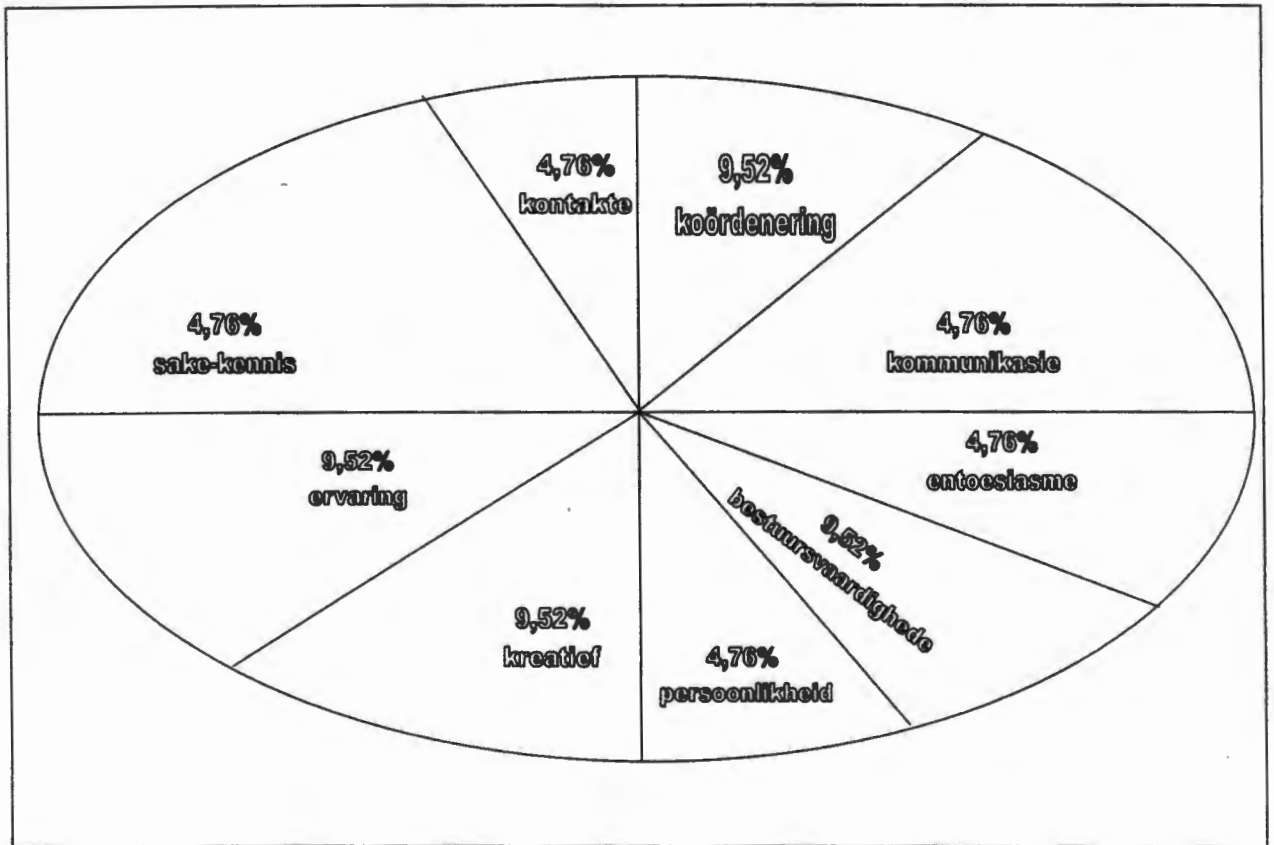
Die persone met fondswerwingsvaardighede word aangetoon in tabel 3.12; die fondswerwingsvaardighede beskikbaar in die organisasies word aangedui in figuur 3.2 en fondswerwingsopleiding van persone verbonde aan die organisasie in tabel 3.13.

TABEL 3.12: PERSOON MET FONDSWERWINGSVAARDIGHEDE BINNE DIE ORGANISASIES

Slegs sewentien respondente het aangedui dat persone met fondswerwingsvaardighede betrokke is by hulle organisasie. Die persentasies is as 'n persentasie van 21 bereken.

Persoon met vaardighede	Aantal organisasies	Persentasie
Skakelbeampste/Fondswerwer	6	28,57%
Lid van die bestuursliggaam	6	28,57%
Vrywilliger	3	14,28%
Administratiewe klerk	1	4,76%
Maatskaplike hulpwerker	1	4,76%
Totaal	17	

FIGUUR 3.2: FONDSWERWINGSVAARDIGHEDE BINNE ORGANISASIES



TABEL 3.13: FONDSWERWINGSOPLEIDING WAT PERSONE VERBONDE AAN DIE VERENIGING ONTVANG HET

Tipe opleiding	Aantal persone	Persentasie
B.Com	1	4,76%
Indiensopleiding/Kursus/Werkswinkel	3	14,28%
Skakelbeampte	1	4,76%
Totaal	5	

Afleiding

Die persoon met die fondswerwingsvaardighede is meestal die fondswerwer/ skakelbeampte of 'n lid van die bestuursliggaam. Die vaardigheid wat geïdentifiseer is, was bra skraps. Twee organisasies het onderskeidelik aan-

gedui dat vaardigheid ten opsigte van koördinering, bestuur en kreatiwiteit bestaan, asook ervaring ten opsigte van fondswerwing. In slegs vyf gevalle was spesifieke opleiding ter sake. Die vlak van vaardigheid vir fondswerwing uit die oogpunt van die respondente is dus swak.

Vraag 15: Bestuursliggaam

Doel

Die bestuursliggaam word deurgaans geïdentifiseer as die persone wat by fondswerwing betrokke is. Hierdie vraag is bedoel om bestuurslede se vaardigheid vas te stel.

Resultaat

Vyf respondente het gerapporteer dat geen een van hulle bestuurslede oor enige vaardighede beskik wat in die fondswerwingsproses nuttig kon wees nie. Sestien ander respondente se response word in Tabel 3.14 vervat. Hierdie sestien respondente het 'n totaal van 52 response gegee.

TABEL 3.14: VAARDIGHEDE VAN BESTUURSLEDE

Tipe vaardighede	Fondswerwing/Skakelwerkvaardighede	Kontakte: sakewêreld, diensorganisasies, kerke	Finansiële bestuur	Maatskaplike werker
Aantal respondente	18	21	12	1

Sestien respondente het agtien positiewe response gegee rakende fondswerwings/skakelwerk vaardighede van bestuurslede. Dieselfde respondente het 21 positiewe response gegee rakende kontakte in die sake-wêreld, diensorganisasies en kerke. Twaalf response is verkry rakende finansiële bestuur. Een respondent het gerapporteer dat 'n maatskaplike werker 'n lid van die bestuursliggaam as vise-voorsitter is, wat by implikasie beteken dat geredeneer word dat omdat sy 'n maatskaplike werker is, sy fondswerwingsvaardighede het. Hierdie aanname word egter weerlê deur bevindinge soos in Tabel 3.12 weergegee. Bevindinge soos dié dui daarop dat alhoewel

maatskaplike werkers betrokke is by fondswerwing, hulle nie noodwendig vaardig daarin is nie.

Afleiding

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat 'n beduidende aantal lede van die bestuursliggame

- kontakte het in die sake-wêreld en by diensorganisasies en kerke;
- oor fondswerwings- of skakelwerkvaardighede beskik; en
- oor finansiële bestuursvaardighede beskik

Volgens Norton (1996:37) is vaardighede en hulpbronne soos kontakte van kardinale belang wanneer 'n fondswerwingstrategie ontwikkel word.

3.5 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het gehandel met die resultate wat vanuit die voorondersoek verkry is rakende die profiel van die organisasies en die stand van fondswerwing. Die voorondersoek het ook gehandel met bestaande fondswerwings-tegnologie wat deur die respondente aangewend word. Dit word in die volgende hoofstuk bespreek. In Hoofstuk 4 word ook aandag gegee aan fondswerwingsmodelle vir welsynsorganisasies vanuit die literatuur en hoofondersoek.

HOOFSTUK 4

FONDSWERWINGSMODELLE

4.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2 is aandag geskenk aan fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie. In Hoofstuk 3 is verslag gedoen oor die voorondersoek. Dit het deel uitgemaak van die analises wat noodsaaklik is alvorens die beplanning van die fondswerwingstrategie self 'n aanvang kan neem. In hierdie hoofstuk word vyf fondswerwingsmodelle vervolgens ontleed en bespreek as versameling van programmatiaal in stap 5 in die DR en U-model. Die insigte wat uit hierdie ontledings en besprekings bekom word, sal aangewend word in die ontwikkeling van 'n modelfondswerwingstrategie. Hierdie fondswerwingstrategie sal in die daaropvolgende hoofstuk (Hoofstuk 5) aangebied word.

4.2 DIE BELANGEGROEP GEORIËNTEERDE BEMARKINGSBENADERING VAN TERBLANCHÉ

Terblanché (1993) het 'n bemarkingsmodel tot die ondersteuning en benutting van maatskaplikewerk-dienste ontwikkel vanuit 'n belangegroeporiëntasie. Haar bemarkingsmodel sluit fondswerwing in maar het uiteraard op die groter proses betrekking. Vir die doel van hierdie afdeling word fondswerwing vanuit die perspektief van Terblanché se bemarkingsmodel bespreek. Die belangegroeporiëntasie dien as 'n basiese vertrekpunt van dié model.

Volgens die belangegroeporiëntasie bepaal die behoeftes, verwagtinge, persepsies, voorkeure en tevredenheid van die kliënte van die organisasie die diens (produkte). Die bemarking- en fondswerwingstrategie word op dieselfde wyse bepaal (Terblanché & Vos, 1994:302).

Terblanché (1993:85) som die kenmerke van die belangegroeporiëntasie soos volg op:

- die fokus is op die behoeftes en verwagtinge van die (potensiële) donateur;
- daar word op navorsing gesteun vir die ontwikkeling van bestaande en nuwe wyses van fondswerwing;
- daar word van die standpunt uitgegaan dat donateurs nie 'n homogene groep is nie en dat die mark gesegmenteer behoort te word;
- mededinging word nie hoofsaaklik gesien as mededinging met ander organisasies vir fondse nie maar veral as effektiewe wyses om onontginde markte te ontgin;
- al die elemente van toepassing vir die beplanning van 'n fondswerwingstrategie word geïntegreer;
- fondswerwing fokus nie net op die "verkoop" van die dienste nie maar wanneer dié benadering gebruik word, word gefokus op die behoefte van die donateur; en
- 'n bewustheid van die belang van verhoudings met die donateurs word beklemtoon.

'n Belangegroeporiëntasie kan egter net realiseer indien die bestuur van die welsynsorganisasie die verskillende groepe donateurs ken en bewustelik omskryf deur middel van 'n proses soos Terblanché (1993:99-100) beskryf:

- identifiseer die organisasie se huidige en moontlike groepe donateurs;
- stel 'n profiel van die verskillende groepe donateurs saam;
- bepaal die groepe donateurs se behoeftes, verwagtinge en persepsies van die welsynsorganisasie en sy dienste;
- identifiseer geleenthede en bedreigings wat in die donateursvoorsieningsmarkte bestaan;

- ondersoek die relevansie en aktualiteit van die bestaande dienste in verhouding tot wat die donateurs verwag;
- stel die organisasie se sterk en swak punte in verhouding tot die geleenthede wat die verskillende markte bied; en
- bepaal die invloed wat die makro-omgewing op die toekomstige behoeftes en verwagtinge van die donateur het.

Terblanché se model veronderstel dat die welsynsorganisasie ingestel is op die donateurs as belangegroep en hulle behoeftes. Die basiese filosofie (en vertrekpunt) is 'n sistematiese proses van effektiewe beplanning. Beplanning vir fondswerwing begin met effektiewe bestuur en dienslewering as 'n strategiese beplanningsproses (Terblanché, 1993:87, 89).

Die strategiese bemarkingsbeplanningsproses gaan van die veronderstelling uit dat fondswerwing in welsynsorganisasies op twee vlakke plaasvind. Ten eerste moet die beplanning vir fondswerwing inpas by die organisasie se totale toekomsbeplanning oftewel die interne omgewing. Ten tweede moet kennis geneem word van die eksterne omgewing waar die (potensiële) donateur veral belangrik is. Die gesamentlike take van alle persone en lede van die bestuursliggaam met die oog op strategiese bemarkingsbeplanning is soos volg:

- formuleer die welsynsorganisasie se missie en visie;
- verken die interne omgewing vir sterktes en leemtes;
- assesseer die eksterne mark en makro-omgewings vir geleenthede en bedreigings;
- bepaal die bemarkingsmissie en –doelwitte;
- bepaal die fondswerwingsmissie en –doelwitte;

- stel 'n strategie op deur die integrering van die beplanning van die vier bemarkingsinstrumente en aksieplanne vir die uitvoering van die strategie; en
- bestuur en evalueer die strategiese bemarkingsbeplanningsproses.

Hierdie take word vervolgens bespreek.

4.2.1 VERKENNING VAN DIE INTERNE OMGEWING

Die verkenning van die interne omgewing behels die verkenning van die missie, doelstelling, kultuur en die analise van sterk en swak punte.

Geaffilieerde welsynsorganisasies beskik oor 'n oorhoofse nasionale struktuur met vakkundige bestuurders wat bepaalde dienste in verskillende streke lewer. Die nasionale struktuur is verantwoordelik vir die oorkoepelende beplanning en die daarstel van 'n oorkoepelende kultuur, missie, doelstellings en doelwitte. Die vakkundige bestuurder en die organisasie se bestuursliggaam sal dan die plaaslike organisasie intern verken. Die bemarkings/fondswerwingsafdeling se beplanning word in die oorhoofse beplanning ingesluit maar word verfyn om by die plaaslike gemeenskap se behoeftes aan te pas (Terblanché, 1993:91-96).

Die welsynsorganisasie verken sy interne sterk en swak punte in verhouding tot die donateur. Die sterk en swak punte van die organisasie word gesien as die interne eienskappe wat die organisasie se verhouding met die donateur uitbou of vertroebel. Dit word uiteindelik die geleentheid en bedreigings binne die donateursmark-omgewing. Terblanché (1993:96) beklemtoon dat hierdie verkenning moet geskied binne die konteks van die organisasie se verhouding tot die mark- en makro-omgewingsgeleentheid asook -bedreigings. Dit verseker die toepaslikheid van die analise in die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie. Die geleentheid word aangewend om optimaal fondse te werf, terwyl die bedreigings op so 'n wyse hanteer moet word dat die bedreiging soveel as moontlik sal verklein.

4.2.2 VERKENNING VAN DIE EKSTERNE OMGEWING

Terblanché (1993:98) beklemtoon dat alhoewel die fondswerwer nie beheer uitoefen oor die belangegroep en mededingers nie, veranderlikes deur middel van aanpassings en veranderings in die strategie beïnvloed kan word. Die belangrikste taak hier is om geleenthede in die mark te identifiseer, te evalueer en veral te benut. Die strategie moet so ontwikkel word dat mededinging die hoof gebied kan word. Twee faktore, naamlik die markomgewing en die makro-omgewing word bespreek.

Die potensiële donateur vorm die mark-omgewing wat deur die fondswerwer gepenetreer moet word. Dit behels twee sake, naamlik kompetisie en "**publieke**".

Terblanché (1993:102) beklemtoon dat die fondswerwer die organisasie se mededingers se sterktes en leemtes moet ken. Hierdie kennis word tot die voordeel van die welsynsorganisasie aangewend sonder om in 'n stryd met ander organisasies te raak. Kotler en Andreasen (1996:188) beklemtoon dat welsynsorganisasies kompeteer vir fondse. Gedurende die fondswerwingsproses word potensiële donateurs doelbewus beïnvloed om by te dra tot 'n bepaalde projek. Verskillende organisasies nader dieselfde teikenmark, en sodoende word 'n keuse tussen organisasies gemaak.

Die potensiële donateur kan as die "**publieke**" mark gesien word. Die verkenningproses behels die volgende:

- die identifisering van die organisasie se huidige en potensiële donateurs;
- die bepaling van die (potensiële) donateurs se behoeftes, verwagtinge en persepsies van die welsynsorganisasie en die dienste gelewer;
- die identifisering van geleenthede en bedreigings wat vir die (potensiële) donateurs bestaan wanneer bepaalde dienste ondersteun word;

- die relevansie en aktualiteit van bestaande dienste in verhouding tot wat die (potensiële) donateur verwag;
- die organisasie se sterk en swak punte in verhouding tot die geleentheid wat die (potensiële) donateur bied; en
- die invloed wat die makro-omgewing in die toekoms op die behoeftes en verwagtinge van die mark sal hê (Terblanché, 1993:89-99).

Welsynsorganisasies word direk beïnvloed deur veranderlikes in die makro-omgewing. Terblanché (1993:104-107) bespreek die volgende makro-omgewingsveranderlikes: sosiale, ekonomiese en politieke omgewing. Sy beklemtoon dat welsynsorganisasies die impak van veranderinge moet verken maar beklemtoon veral die belang van toekomsvoorspellings om effektief voor te berei op veranderinge. Die volgende, naamlik die sosiale, die ekonomiese en politieke word met die hulp van kundiges verken.

Die sosiale omgewing word beïnvloed deur demografiese veranderinge, die onderwyspeil van die bevolking, kulturele waardes en veranderinge binne die gesin. Hierdie faktore moet in aanmerking geneem word by die beplanning van die bemarking/fondswerwing van die welsynsorganisasie.

Die nasionale ekonomiese toestand beïnvloed welsynsorganisasies direk.

Terblanché (1993:104) beklemtoon dat die regering welsynsorganisasies beïnvloed deur middel van beleid (wat uiteindelik in wetgewing vervat word) en subsidiëring. Die politieke omgewing het 'n invloed op die mark-omgewing in terme van beskikbare hulpbronne en kompetisie. Die heersende beleid en politieke stabiliteit het 'n groot invloed op die gemeenskap, byvoorbeeld die sakesektor se groeigeleentheid en individue se finansiële welvaart.

4.2.3 BEMARKINGSTRATEGIE

Volgens Terblanché (1993:107-115) is dit die bemarkingsbestuurder se verantwoordelikheid om al hierdie inligting te integreer in 'n langtermynstrategie vir bemarking. 'n Belangegroeporiëntasie is die basiese filosofie van

die strategiese bemarkingsbeplanningsproses, en dit vorm die vertrekpunt in elke stap van die proses. Terblanché (1993:315-342) het die benadering op fondswerwing toegepas. Indien na die geaffilieerde welsynsorganisasie gekyk word, maak die klein personeelkorps nie vir 'n bemarkingsbestuurder of fondswerwer voorsiening nie. Dit is dan belangrik om te bepaal wie in die organisasie verantwoordelikheid aanvaar vir die werwing van fondse en dat 'n langtermynfondswerwingstrategie ontwikkel word.

Wanneer die organisasie se doelstelling en doelwitte bepaal is, kan oorgegaan word na die opstelling van 'n bemarkings- en fondswerwingstrategie wat die unieke wyse aantoon waarop die organisasie die doelstelling en doelwitte wil bereik. Drie komponente word deur Terblanché (1993:161) uitgelig:

- Segmentering van die mark om die doelmarkte te selekteer (marksegmentering);
- bepaal die posisionering van die organisasie in verhouding met ander organisasies in dieselfde veld (doelmark); en
- die "beplanning en koördineringsgebiede" in 'n geïntegreerde strategie. Die besluitnemingsgebiede sluit die diensontwikkeling, koste, verspreiding en die bemarkingskommunikasie in.

Marx en Van der Walt (1993:121) beskryf marksegmentering as "die proses waardeur die totale heterogene mark in homogene marksegmente verdeel word." Marksegmentering word gedoen deur die mark te omskryf waaruit dit dan duidelik word dat die welsynsorganisasie se mark 'n heterogene groep is wat bestaan uit onder meer vrywilligers, donateurs en kliënte. Die donateurs bestaan uit 'n heterogene groep wat in verskillende homogene groepe verdeel kan word.

Terblanché (1993:163-164) beskou die volgende as voordele van marksegmentering:

- 'n groter persentasie tevredenheid by die donateur (en ander belangegroepe) omdat daar in die fondswerwingsprogramme aangesluit word by die donateur se verwagtinge en voorkeure;
- dit bied aan die bemarker die geleentheid om 'n toepaslike bemarkingstrategie vir elke segment te ontwikkel. Die fondswerwer kan nou 'n toepaslike fondswerwingstrategie vir elke donateursmarksegment ontwikkel;
- onontginde donateursmarkte en prioriteitsbehoefte van belangegroep (wat donateurs insluit) word geïdentifiseer;
- segmentering bied die geleentheid vir die konsentrasie van kundigheid op prioriteitsareas ooreenkomstig die organisasie se missie en doelwitte. Die fondswerwer sou dan die fondswerwingstrategie konsentreer op die marksegmente wat waarskynlik positief sou reageer.

Marx en Van der Walt (1993:130) beskryf 'n doelmark as "bepaalde belowende segmente" van die totale mark. Die keuse van 'n doelmark word bepaal deur die vermoëns en kundigheid waaroor die organisasie beskik en wat dan op die belangegroepe afgestem word. Die fondswerwer sal daarom 'n strategie ontwikkel waar nie alleen potensieel die meeste fondse geïndien sou word nie maar ook ten opsigte van watter die organisasie in staat is om in 'n ruilverhouding te staan. Die organisasie moet in staat wees om ooreenkomste na te kom.

Die besluitnemingsgebiede word aangewend binne die fondswerwingstrategie sodat die organisasie 'n gedifferensieerde posisie in kompetisie met ander organisasies kan ontwikkel. Kotler en Andreasen (1996:191) omskryf posisionering as "... the act of designing the organization's image and value offer so that the organization's customers understand and appreciate what the organization stands for in relation to its competitors." Dit sou die organisasie se fondswerwingspotensiaal vergroot.

Terblanché (1993:182-183) sien die fondswerwingsprodukt van die welsynsorganisasie as:

- nie skeibaar van die persoon van die maatskaplike werker nie. Daarom is die dienskomponent van die welsynsorganisasie primêr in die fondswerwingsproses. Volgens Kotler en Andreasen (1996:370) is 'n konkrete produk en self-help die ander twee komponente van die welsynsorganisasie se fondswerwingsprodukt. Die elemente is egter in so 'n mate geïntegreer dat dit 'n eenheid vorm deurdat 'n welsynsorganisasie 'n diens volgens 'n bepaalde program lewer met (dikwels) die uiteindelige doel dat 'n kliënt onafhanklik sal funksioneer;
- "... meer as 'n abstrakte diens wat gelewer word ...". Die diens sluit gewoonlik konkrete elemente in soos materiële noodhulp of finansiële steun in inkomste-genererende projekte;
- die bemarking van maatskaplike idees is dikwels 'n inherente deel van die produk. Die bemarking van die idee is dikwels afhanklik van fondse wat van die donateur verkry moet word; en
- afhanklik van donasies vir die ontwikkeling en instandhouding van die welsynsorganisasie.

Terblanché (1993:187) kom tot die gevolgtrekking dat welsynsorganisasies se produkte bestaan uit 'n kombinasie van idees wat bemark word en 'n konkrete diens wat aan die gemeenskap gelewer word. Die produkbeeld (bestaande uit die vormlike, kernbevredigende en uitgebreide produk) se aantreklikheid vir die donateur sal bepaal of dit ondersteun sal word. Dit beteken dat die produk relatief bevredigend moet wees ten opsigte van die kernbehoefte van die donateur; abstrakte dienslewering konkreet onderskeibaar maak en voorgestel word sodat die sinvolheid van die diens begryp kan word deur persone wat nie kennis dra van maatskaplike werk nie; en bykomende voordele vir die donateur in die produk ingebou moet word.

Laasgenoemde is belangrik omdat die tevredenheid van die donateur met die produk die kontinuïteit van die gee van die donasies sou bepaal. Die

donateur evalueer die produk volgens sy eie persepsies en verwagtinge (Terblanché, 1993:187-188). Daarom word die aktiewe deelname van die donateur as 'n voorwaarde aanvaar. Dikwels is die aard en kwaliteit van die diens afhanklik van die bydrae van die donateur.

Bemarkingskommunikasie is die vierde integrale komponent van die bemarkingstrategie. Terblanché (1993:238, 268, 281-282) beskryf die doel van bemarkingskommunikasie om:

- donateurs "... in te lig oor die produk-, prys- en distribusiebesonderhede";
- oorredende argumente aan te voer hoekom 'n produk ondersteun moet word; en
- bestaande doelmarkte te herinner aan produkte en produkvoordele om kontinuïteit in die ondersteuning van vrywilligers en donateurs aan te moedig.

Sy beklemtoon dat die produk-, plek- en pryskomponente van die kernbemarkingstrategie implisiet die bemarkingsboodskappe uitdra. Dit word eksplisiet gedoen deur die bemarkingskommunikasie-elemente soos reklame, gedragsversterkende metodes en publisiteit. Die bemarkingskommunikasiestrategie bestaan gewoonlik uit 'n kombinasie van hierdie media wat met die doelgehore kommunikeer. Die boodskap word geformuleer op grond van 'n situasie-analise om aan te pas by die kenmerke van 'n spesifieke doelgehoor.

Alleen wanneer die bemarkingskommunikasiestrategie vir die verskillende doelgehore gekoördineer word, kan die boodskap effektief, repeterend en korrelerend oorgedra word. Bemarkingskommunikasie kan egter nie vergoed vir leemtes in die beplanning van die ander komponente nie.

Die fondswerwer behoort die donateur te herinner aan die produk en die voordele wat die produk vir die donateur inhou ten einde kontinuïteit in die ondersteuning aan te moedig. Donateurs poog om hulle optrede te regverdig nadat dit afgehandel is. Inligting word nou benodig om die gee van die

donasie te regverdig, en die verhouding is nou bepalend vir toekomstige donasies. Daarom is die gee van erkenning en die uitspreek van dankbaarheid namens die teikengroep van die grootste belang.

Die personeel van welsynsorganisasies op alle vlakke is betrokke in die bemarkingskommunikasie. Dit is dikwels die personeel op funksionele vlak wat die donateur inlig, herinner en oorreed ten opsigte van produkte wat ondersteun kan word deur middel van donasies.

4.2.4 IMPLEMENTERING VAN DIE GEÏNTEGREERDE BEMARKING-STRATEGIE

Die bemarkingstrategie word ontwikkel op grond van relevante en resente bemarkingsinligting ten opsigte van die interne en eksterne omgewing soos reeds bespreek is. Dit is belangrik om die inligting bygewerk te hou omdat besluite in die strategiese bemarkingsbeplanningsproses deurlopend geneem word. Effektiewe fondswerwing kan daarom slegs plaasvind wanneer die korrekte inligting beskikbaar is.

Die vier elemente van die bemarkingstrategie word saamgesnoer in 'n geïntegreerde bemarkingstrategie wat op 'n doelmark afgestem word. Die produk-, distribusie-, prys- en bemarkingskommunikasiebesluite word gesien as bepaalde taktieke wat aangewend word om die plan uit te voer. Hierdie taktieke vorm as geïntegreerde eenheid die wese van die bemarkingstrategie. Terblanché (1993:283) beskou die implementering van die strategie as 'n logiese uitvloeisel van die beplanning. Die beplanning en implementering is oorvleuelende en deurlopende prosesse.

4.2.5 EVALUERING

Terblanché (1993:283) beklemtoon dat evaluering 'n deurlopende proses is wat ineengewef is met beplanning, organisering en leiding maar dat dit ook insluit dat die bestuursproses na afloop van 'n tydperk geëvalueer word.

Volgens Marx en Van der Walt (1993:608) word evaluering gedoen deur dit wat bereik is te meet aan die doelwitte wat gestel is tydens die beplanning. Dit is van belang dat dit 'n deurlopende proses is waar regstellende stappe so spoedig moontlik gedoen word wat die geleentheid vir herstel en voorkoming bied. Evaluering geskied voor, na en tydens 'n aktiwiteit deur meting met die oog op die tydige identifisering van moontlike probleme en mislukkings. Tydens die implementering van 'n fondswerwingstrategie ontstaan 'n gaping tussen die verwagte en die werklike inkomstepotensiaal van die projek. Indien die verskil vroegtydig geïdentifiseer is, kan die verskil optimaal verklein word. Twee tipes kontrolesisteme word geïdentifiseer, naamlik strategiese en taktiese kontrolesisteme. Strategiese kontrolesisteme moniteer die omgewing, kompetisie, die "**publieke**" en sterktes en uitdagings vir die organisasie. Taktiese kontrolesisteme meet die organisasie se inkomste en belangegroeptevredenheid. Die taktieke word vervolgens bespreek.

Die organisasie se inkomste is 'n goeie aanduiding van die organisasie se effektiwiteit. Dit is belangrik omdat enige besluit op grond van die organisasie se inkomste geneem word. Daarom behoort programme wat groter ondersteuning geniet, uitgebrei te word (Kotler & Andreasen, 1996:600). Die realiteit is dat dienste slegs gelewer word indien fondse bewillig word vir die lewering van daardie dienste.

Die welsynsorganisasie behoort die markaandeel periodiek te meet teenoor sy werklike mededingers. Indien die organisasie donateurs ten gunste van 'n ander organisasie wen of verloor, is dit 'n aanduiding van die relevantheid van die dienste (Kotler & Andreasen, 1996:602).

Die koste verbonde aan bemaking en fondswerwing moet in realistiese verhouding tot mekaar staan. Die organisasie mag nooit oorbestee om die fondswerwingsdoelwitte te bereik nie (Kotler & Andreasen, 1996:602).

4.2.6 BESPREKING VAN DIE BELANGEGROEP GEORIËNTEERDE BEMARKINGSBENADERING VAN TERBLANCHÉ

Welsynsorganisasies in Suid-Afrika is afhanklik van donateurs en staatsubsidie vir befondsing. Indien 'n benadering gebruik word waar die dienste die behoeftes van die gemeenskap, die persoonlike agenda van die werknemers en die verwagtinge van die potensiele donateur integreer, behoort dit te lei tot 'n effektiewe diens wat befonds word deur die donateur. Die belangegroep georiënteerde bemarkingsbenadering voorsien 'n raamwerk waar die organisasie op so 'n wyse bestuur word dat die verwagtinge en behoeftes van belangegroepe in ag geneem word in die beplanning en uitvoering van dienste.

Die belangegroeporiëntasie handel met beide die welsynsorganisasie se interne en eksterne omgewing. Die interne omgewing word ondersoek ten opsigte van die missie, doelstelling, kultuur, sterk punte en leemtes. Die eksterne omgewing word ondersoek rakende die mark- en makro-omgewing. Die markomgewing kan beskou word as die (potensiele) donateur en kompeterende welsynsorganisasie. Die makro-omgewing word bespreek aan die hand van die sosiale, ekonomiese en politieke faktore.

Vanuit hierdie kennis word 'n bemarkingsmissie opgestel. Dit sluit 'n doelstelling en doelwitte in. Die bemarkingsmissie soos bespreek deur Terblanché sal nou verwant wees aan die fondswerwingsmissie. Die rede hiervoor is dat bemarking wat by die (potensiele) donateur geskep word, bepalend is in die verkryging van donasies. Daarom is dit van kardinale belang dat die bemarkings- en fondswerwingstrategieë geïntegreer word. Vanuit die missie word 'n doelstelling en doelwitte ontwikkel.

'n Bemarkingstrategie word ontwikkel met behulp van marksegmentering. Verskillende homogene doelmarkte word geïdentifiseer, en dan word 'n geskikte produk op 'n gunstige plek teen 'n realistiese prys aan die doelmarkte gebied. Hierdie inligting word dan aan die doelmark gekommunikeer. Die fondswerwingstrategie sal uit dieselfde elemente

bestaan; dus word dit op dieselfde wyse benut as 'n fondswerwingsmodel. Daarom behoort die fondswerwingstrategie en die bemarkingstrategie geïntegreer te word sodat 'n eenvormige boodskap uitgedra kan word.

Die geïntegreerde strategie word dan geïmplementeer. Die implementering van die strategieë sal die fondswerwing en doelwitte van die bemarkingstrategie bevorder.

Die belangegroep georiënteerde benadering soos aangebied deur Terblanché is 'n omvattende raamwerk vir die totale bemarkingsproses van die welsynsorganisasie. Die proses word in detail beskryf. Dit is egter té omvattend om gebruikersvriendelik te wees. Dit sal vereenvoudig moet word om dit te implementeer by die geaffilieerde welsynsorganisasie. Elemente wat omvattend beskryf is en met vrug toegepas kan word, is:

- doelstelling en doelwitte;
- interne en eksterne omgewing;
- analise van markvereistes;
- marksegmentering;
- doelmark;
- besluitnemingsgebiede;
- implementering van geïntegreerde bemarkingstrategie; en
- evaluasie.

Hierdie elemente behoort op 'n vereenvoudigde wyse by 'n fondswerwingstrategie ingesluit te word.

4.3 WINDELL SE MODEL VIR FONDSWERWING

Windell se model vir fondswerwing kan aan die hand van vyf aspekte, naamlik die doelwit, marksegmentering, navorsing, brosjure/pamflet en raad

van beskermhere bespreek word. Die bespreking van die model sal daarna volg.

Windell (1998:13) beskou die organisasie se doelwit as die basis van die fondswerwingsproses. Die doelwit hang nou saam met die welsynsorganisasie se kort-, medium- en langtermynbehoefte. Dit is belangrik om presies te kan sê wat die welsynsorganisasie met die geld wil doen wanneer potensiële donateurs vir fondse genader word. Die verwagte ontwikkeling van die program oor 'n tydperk van tot vyf jaar behoort ook verduidelik kan word. Die potensiële donateur se doelwit is om in die welsynsorganisasie (en daardeur in die gemeenskap) te belê. Die fondswerwer moet sodanige geleentheid aan die donateur bied.

Windell (1998:14) beklemtoon dat die welsynsorganisasie se mark ondersoek moet word. Die fondswerwer bepaal deur marksegmentering watter sektore van die gemeenskap die welsynsorganisasie finansiëel sal ondersteun. Voorts moet dan bepaal word watter projek die verskillende segmente sal ondersteun. Die potensiële donateurs word geklassifiseer volgens hulle vermoë om donasies te maak. Ongeveer 80% van die fondswerwer se beskikbare tyd word bestee aan die 20% potensiële donateurs wat waarskynlik 80% van die donasies gaan gee.

Windell (1998:15) beskou navorsing as die volgende stap. Dit sluit basiese inligting oor die maatskappye en die sakelui in. Die inligting behoort jaarliks bygewerk word.

Die fondswerwer behoort 'n brosjure oor die welsynsorganisasie beskikbaar te hê wanneer potensiële donateurs besoek word. Dit bevat inligting oor die welsynsorganisasie se werksaamhede, doelstelling en doelwitte. Die brosjure moet interessant saamgestel wees. Dit moet nooit te glansryk wees nie en moet nooit bedelrige of soetsappige stories bevat nie. Die laaste bladsy van die brosjure behoort 'n skeurstrokie te bevat vir potensiële donateurs om aan die welsynsorganisasie terug te stuur (Windell, 1998:16).

Die Raad van Beskermhere bestaan uit sakeleiers in die gemeenskap. Die bestuursliggaam identifiseer die persone wat uitgenooi sal word om op die

raad te dien. 'n Brief word aan die persone gerig om hulle te nooi om op die raad te dien. 'n Eerste vergadering word belê waar 'n voorsitter verkies word. Die sekretaris is gewoonlik 'n amptenaar van die welsynsorganisasie (Windell, 1998:33-35).

4.3.1 BESPREKING VAN WINDELL SE MODEL

Windell beklemtoon die belang van die doelwit van die welsynsorganisasie in die fondswerwingsproses. Die doelwit is die basis waarop donasies gevra word. Die belang van marksegmentering en die gepaardgaande navorsing word beklemtoon. Die brosjure/pamflet is belangrik om inligting rakende die potensiële donateurs oor te dra. Die sakeleiers word in hierdie model die geleentheid gebied om as advokate vir die welsynsorganisasie op te tree. Die sakeleiers se bydrae tot die fondswerwingsproses is veral belangrik omdat mense neig om leiers na te volg. Ander sakepersone sou daarom ook graag die welsynsorganisasie wou ondersteun. Windell gee 'n presiese aanduiding van die wyse waarop hierdie groep hanteer behoort te word.

Windell voorsien vyf praktiese riglyne wat met vrug binne 'n breër strategie aangewend sou kon word. Dit is egter losstaande elemente wat nie in 'n proses vervat is nie. Dit is veral die begrip "Raad van Beskermhere" wat belangrik is. Dié raad bestaan uit sakeleiers wie se steun van kardinale belang is in die werf van fondse. Windell stel voor dat die mark nie net gesegmenteer word nie maar dat passing plaasvind tussen die (potensiële) donateur en die projek wat vir ondersteuning aangebied word.

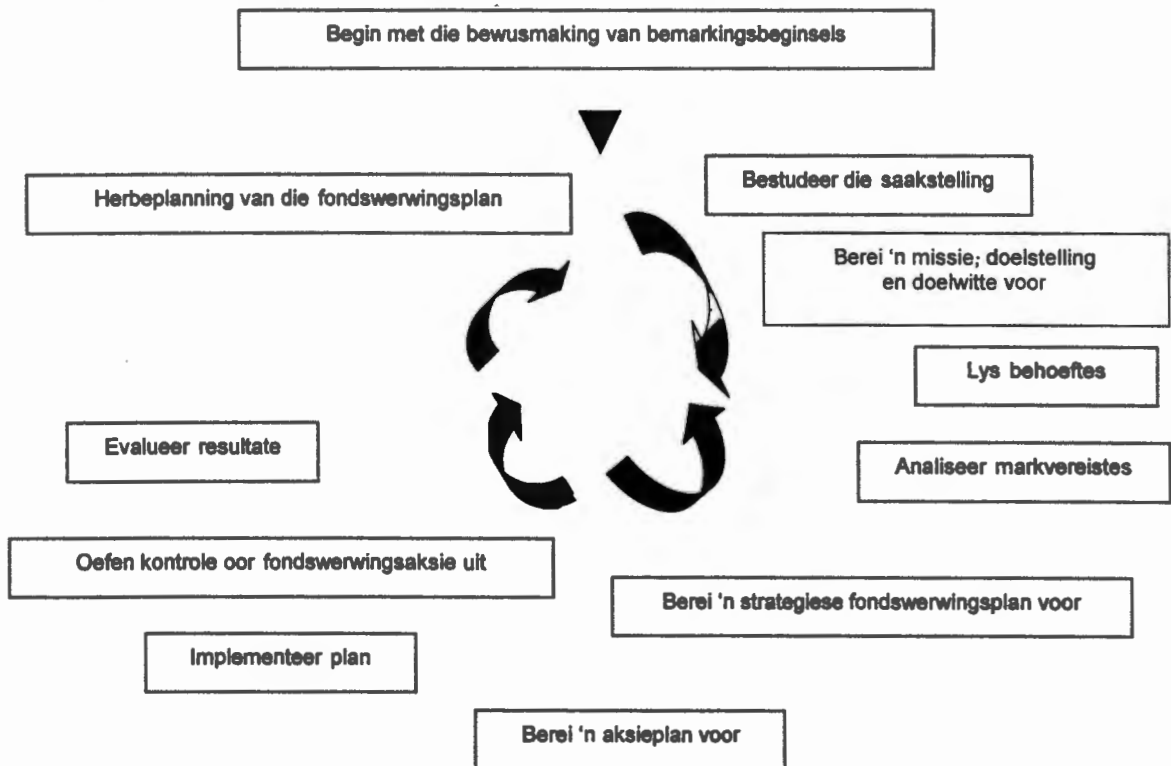
4.4 CUTHBERT SE MODEL VIR FONDSWERWING

Cuthbert (1995:27-29) beklemtoon die belang van die ontwikkeling van 'n fondswerwingsprogram vir die organisasie sonder winsoogmerk. Hy stel 'n fondswerwingsbeplanningsirkel vir 'n tydperk van twaalf maande voor waarvolgens die organisasie strategies en planmatig fondse kan werf.

Die fondswerwer se teikenmark is 'n spesifieke groep mense wat hulle hulpbronne wil aanwend om te verseker dat noodsaaklike dienste gelewer

word. Dit kan net geskied as die organisasie se personeel, kantoorbestuur, bestuursliggaam en vrywilligers 'n basiese kennis en positiewe gesindheid teenoor basiese bemarkingsbeginsels het. Die voorbereiding word as ongeveer tagtig persent en die aksie as slegs twintig persent van die totale projek gesien. Die identifisering van die probleem en die daarstelling van die doelwitte word gesamentlik deur die organisasie se bestuursliggaam, personeel en fondswerwer gedoen. Nadat hierdie beplanning afgehandel is, word voortgegaan met die ontwikkeling van alternatiewe, die keuse van voorkeuralternatiewe en die opstel van die strategie deur die fondswerwingskomitee en die fondswerwer. Dan kan die strategiese plan getoets, geëvalueer en aangepas word. Die fondswerwingsirkel is uit Cuthbert (1995:28) aangepas en word soos volg voorgestel in figuur 4.1.

FIGUUR 4.1: FONDSWERWINGSBEPLANNINGSIRKEL



4.4.1 BEGIN MET BEWUSMAKING VAN BEMARKINGSBEGINSELS

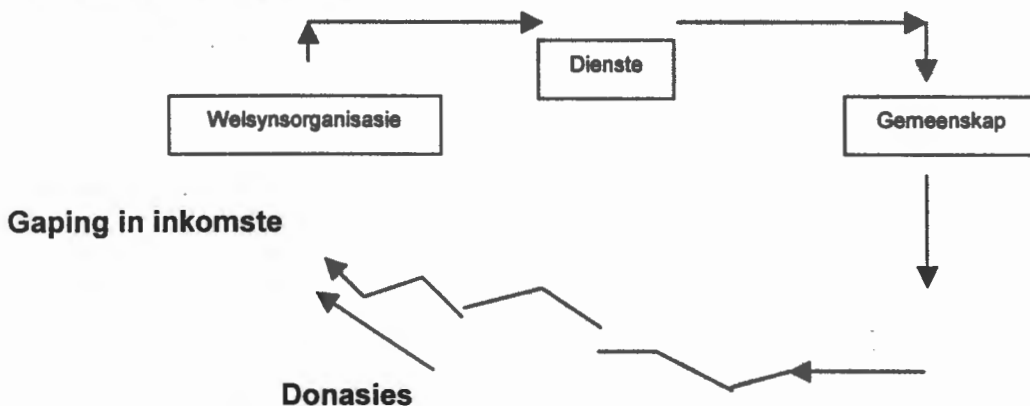
Die fondswerwingsproses begin wanneer die behoeftes van die potensiële donateur in aanmerking geneem word voordat ondersteuning gevra word.

Effektiewe bemerking word gedoen volgens kennis van die potensiële donateur se behoeftes omdat die donateur net die idee sal "koop" en 'n donasie sal gee wanneer sy behoefte aangeraak word.

'n Welsynsorganisasie ontwikkel en lewer dienste aan kliënte wat (gedeeltelik) nie in staat is om vir die dienste te betaal nie. Die gaping tussen inkomste en uitgawes word hoofsaaklik gevul met donasies. Indien die welsynsorganisasie toepaslik wil bly, is dit belangrik om die reaksie te monitor van kliënte en donateurs. Die diens aan die klient moet verandering in die leefwêreld van die klient teweeg bring en die program die verbeelding van die organisasie (potensiële) donateurs aangryp. Terselfdertyd moet die organisasie kompetend in die wêreld van die donateur bly om sodoende die nodige fondse te trek. Dit is aangepas uit Cuthbert (1995:21) en word soos volg voorgestel:

FIGUUR 4.2: BEWUSMAKING VAN BEMARKINGSBEGINSELS

Ruil van dienste en fondse



4.4.2 BESTUDEER DIE SAAKSTELLING

Die saakstelling is 'n interne dokument wat al die argumente bevat wat in die organisasie gebruik sal word om ondersteuning van donateurs te verkry. Die saakstelling helder die organisasie se posisie en doelstelling op en voorsien daarom die kern van alle verbale en geskrewe fondswerwings- en openbare skakelingskommunikasie. Die organisasie se bestuur, personeel en vrywilligers sal 'n bydrae lewer tot die inhoud van die dokument, maar die

fondswerwer sal die uiteindelijke dokument saamstel. Ten eerste moet die vrae wat die donateur na alle waarskynlikheid sal vra, beantwoord word:

- die erkende sosiale, opvoedkundige of gemeenskapsbehoefes waaraan die organisasie aandag gee;
- watter bewyse van die behoeftes bestaan en bevestiging daarvan;
- watter langtermynbeplanning het die organisasie om die behoeftes te bevredig of oplossings vir die probleme te bied;
- watter programdoelwitte het die organisasie om oplossings binne die volgende twaalf maande te voorsien;
- watter program- en fondswerwingstrategieë het die organisasie om daardie doelwitte te bereik;
- beskik die organisasie oor die menslike kapasiteit of het die organisasie kontak met hulpbronne wat die uitvoering van die doelwitte moontlik maak;
- beskik die organisasie oor 'n inkomste- en uitgawebegroting vir die tydperk; en
- op watter wyse word die sukses van die dienste gemeet en op watter wyse sou dit aan die donateurs oorgedra kan word.

Die saakstelling behoort ook die volgende inligting te bevat:

- analise van die totale diens aan kliënte en donateurs;
- 'n samevatting van werklike of moontlike verandering in die samestelling van kliënte en donateurs;
- sosio-ekonomiese faktore wat die area van dienslewering beïnvloed;
- spesifieke beplanning wat die organisasie het op kort- en langtermyn;
- 'n voorlopige begroting vir 'n langer tydperk;

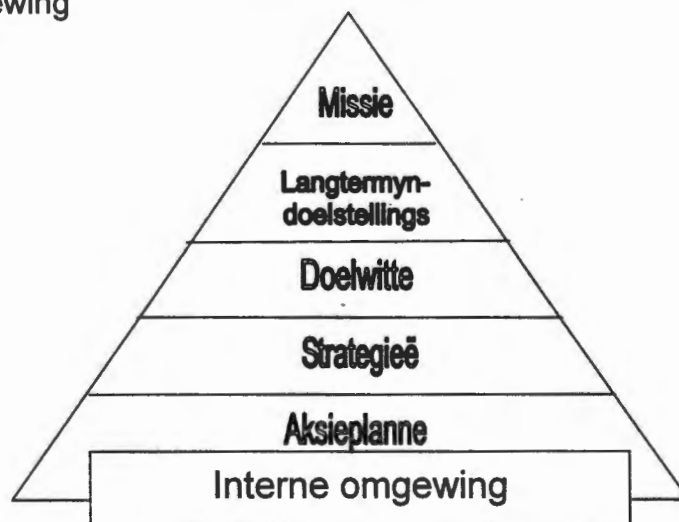
- 'n lys persone (met agtergrondinligting) wat met die organisasie geïdentifiseer word. 'n Organogram is van groot hulp;
- 'n analise van die donateursgeskiedenis van die afgelope vyf jaar;
- 'n samevatting van die geskiedenis van die organisasie met klem op die prestasies in die verlede; en
- die finansiële geskiedenis van die afgelope twee jaar wat die geouditeerde state en die huidige begroting insluit (Cuthbert, 1995:29-30).

Indien die vrae beantwoord is, het die organisasie 'n goeie basis vir beplanning van fondswerwing. Cuthbert (1995:30-31) sien fondswerwing in die vorm van 'n pyl met die missie van die organisasie aan die voorpunt. Dit word opgevolg deur langtermyn doelstellings, doelwitte, strategieë en aksieplanne.

Die wisselwerking tussen die interne en eksterne omgewing moet in aanmerking geneem word. Dié eksterne omgewing is die gemeenskap waaruit fondse gewerf word en aan wie dienste gelewer word. Dit kan soos volg saamgestel word:

FIGUUR 4.3: FONDSWERWINGSPROSES

Eksterne omgewing



4.4.3 BEREI 'N MISSIE, DOELSTELLING EN DOELWITTE VOOR

Doelwitte kan nie in isolasie gesien word nie. Dit is deel van 'n proses waar eerstens na die missie, dan na die doelstelling en dan eers die doelwitte gekyk word. Hierdie elemente word as grondslag gebruik vir die skryf van die saakstelling.

Eerstens word die missie omskryf. Die missiestelling moet iets sê oor die uniekheid van die organisasie, dit wil sê oor hoekom en hoe die probleem aangepak word, asook hoe dit anders aangepak word as by ander organisasies. Vanuit die missiestelling sal die doelstellings en doelwitte vloei wat maak dat die organisasie funksioneer (Cuthbert, 1995:32).

Daarna word die doelstelling op so 'n wyse omskryf dat dit duidelik is wat die ideale toestand sal wees. Die organisatoriese doelstelling gee vir die fondswerwer die breë raamwerk waarvoor fondse gewerf moet word om die missie tot uitvoering te bring. Die doelstelling moet vanuit die missie afgelei word. Vanuit die doelstelling word werklike aktiwiteite beplan (Cuthbert, 1995:32).

Dan volg die doelwitte in meetbare stappe van die program om oor 'n vasgestelde tydperk termyn doelstellings te bereik. Die meeste organisasies beplan oor 'n tydperk van twaalf maande om saam te val met die finansiële jaar. Elke doelwit moet meetbaar wees met tydperke, eienskappe en koste ingebou (Cuthbert, 1995:32).

Wanneer die fondswerwer die organisasie se doelwitte verkry het, deur middel van konsultasie met die belangegroepe, kan die strategiese beplanning gedoen word. Die strategie kan gesien word as beplanning wat die fondswerwer inlig oor die organisasie se geskiedenis, 'n begrip te ontwikkel oor hoe die gemeenskap die organisasie sien en 'n aanduiding gee wat die doelstelling en doelwitte is. Dit is ook 'n hulpmiddel om effektief te begin werk. Die fondswerwer behoort nie die strategie onafhanklik op te stel nie, maar alle belangegroepe behoort inspraak te hê. Dit is belangrik dat die proses gefasiliteer word deur 'n onafhanklike persoon om te voorkom dat die

bestuurder sy wil op die proses afdwing. Die proses behoort op 'n neutrale plek te geskied – die ideaal sou wees dat die betrokkenes minstens 'n dag lank van 'n konferensie fasiliteit sou gebruik maak (Cuthbert, 1995:33-34).

4.4.4 LYS BEHOEFTE

Cuthbert (1995:20) beklemtoon twee menslike behoeftes:

die mens sou graag 'n waardevolle lid van 'n waardevolle groep wou wees. Die proses waarin die mens reageer op ander se behoeftes, vervul hierdie behoefte; en mense wil nodig en gewaardeer voel deurdat hulle opinie en bydrae op prys gestel word.

4.4.5 ANALISEER MARKVEREISTES

Die donateur sal die behoefte hê om te reageer wanneer:

- leiers (wat hy as betroubaar beskou) die gemeenskap aanspoor om te reageer op die pleidooi van die welsynsorganisasie;
- hy in 'n meetbare en prysenswaardige prestasie deel, dit wil sê wanneer die welsynsorganisasie suksesvol is;
- 'n handeling word gewoonlik net onder die druk van 'n tydgrens uitgevoer, wat impliseer dat potensiële donateurs gereederliker sou reageer wanneer die nood groot is;
- hy verdiende eer en erkenning ontvang. Hierdie gevoel word by die (potensiële) donateur ontwikkel wanneer hy 'n gewaardeerde lid van 'n nuttige welsynsorganisasie is;
- hy 'n genotvolle oomblik ervaar het, sou hy die behoefte hê om dit te herhaal;
- dit maklik is om binne sekondes tot 'n positiewe gevolgtrekking oor die welsynsorganisasie te kom. Mense gee vir kort tydperke aandag aan 'n bepaalde saak en kom tot oorhaastige gevolgtrekkings;

- wanneer hy reageer op sentiment. Die mens neig om meer op die emosionele as die intellektuele te reageer;
- hy voel dat hy niks aan die welsynsorganisasie verskuldig is nie;
- hy die welsynsorganisasie as standvastig ervaar. Die mens het weerstand teen verandering en vind dit verdag;
- die welsynsorganisasie as 'n wenner getipeer word, omdat mense met wenners geassosieer wil word. Die program moet effektief en met positiewe verwagting bedryf word; en
- hy die verlede idealiseer, hoop om die huidige te verander en sy vrees vir die toekoms besweer (Cuthbert, 1995:20-21).

4.4.6 BEREI 'N STRATEGIESE FONDSWERWINGSPLAN VOOR

Cuthbert (1995:34) stel voor dat die strategiese fondswerwingsplan die volgende elemente bevat:

Stel spesifieke finansiële behoeftes en verwys na uitdagings wat in die saakstelling vervat is. Verduidelik die interne en eksterne vraagstukke wat die strategie beïnvloed. Dit word vanuit die saakstelling verkry. Die doelwitte kan verkry word vanuit die beplanningswerkswinkel, saakstelling, fondswerwingskomitee of die organisasie se bestuur. Die verwagte bedrag wat binne 'n bepaalde tydperk vir 'n bepaalde doel gewerf moet word, sal hierin vervat word. Maak 'n lys van groepe wat genader word vir donasies met soveel as moontlik inligting omtrent die teikenmarkte. Bepaal 'n inkomsteteiken vir elke metode oor 'n spesifieke tydperk. Die inkomste- en uitgawebegroting som die verwagte inkomste en uitgawe op. Dit sluit die fondswerwingskoste in. Die sukses van elke fondswerwingsaktiwiteit behoort gemeet te word aan die werklike koste en die inkomste daaruit verkry. Die koste sluit die tyd aan die aktiwiteit bestee in. 'n Volledige opsomming, nie langer as een bladsy nie, word geskryf as die eerste bladsy van die dokument. Dit sluit die hoofdoelstelling, aanbevelings, verwagte inkomste en uitgawes in. Dit maak

dit vir die bestuur moontlik om net die hoofmomente te lees sonder om die detail deur te werk.

4.4.7 BEREI 'N AKSIEPLAN VOOR

Die aksieplan dui aan op watter wyse elke aspek van die strategie geïmplementeer sal word. Dit sluit die tydsbeplanning, die menslike hulpbronne, die metodes en die koste verbonde aan elke metode in (Cuthbert, 1995:34).

4.4.8 IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIE

Daar is reeds daarna verwys dat die beplanning van die fondswerwingsproses ongeveer tagtig persent van al die fondswerwingsaktiwiteite uitmaak. Dit is egter die wyse waarop dit geïmplementeer word wat sal bepaal wat die sukses van die poging sal wees.

4.4.9 OEFEN KONTROLE OOR FONDSWERWINGSAKSIE UIT

Die strategie moet altyd deur die bestuur goedgekeur word, voordat dit geïmplementeer word. Dit is egter belangrik om elke aktiwiteit, of ten minste een maal per maand (asook die proses van die strategie), te evalueer en aan die bestuur verslag te doen (Cuthbert, 1995:35).

4.4.10 EVALUEER RESULTATE

Dit is belangrik om die resultate te evalueer en te meet, omdat ander mense se geld gebruik word. Daarom is dit van groot belang om die inkomste en koste van elke aktiwiteit te bepaal om sodoende die koste-effektiwiteit te bepaal (Cuthbert, 1995:35).

4.4.11 HERBEPLANNING VAN DIE FONDSWERWINGSPLAN

Dit is eers wanneer die fondswerwer weet watter aktiwiteite suksesvol is, watter nie en wat die rede daarvoor is dat die inligting in die volgende jaar se

beplanning gebruik kan word. Fondswerwing is 'n dinamiese leerproses met verskille binne verskillende organisasies en gemeenskappe alhoewel die beginsels altyd dieselfde bly. Indien die proses gevolg word beteken dit dat die fondswerwingsbeplanningsirkel voltooi is en dat daar met meer inligting besluite met meer vertroue geneem kan word (Cuthbert, 1995:35).

4.4.12 BESPREGING VAN CUTHBERT SE MODEL

Cuthbert het 'n fondswerwingsprogram vir die welsynsorganisasie ontwikkel in die vorm van 'n fondswerwingsbeplanningsirkel. Hierdie sirkel word visueel voorgestel. Dit maak die model toeganklik vir onder andere die bestuursliggaam omdat dit makliker interpreteerbaar is.

Cuthbert se model stel voor dat die proses 'n aanvang neem met die bewusmaking van bemarkingsbeginsels. Dit is belangrik dat alle betrokkenes die bemarkingsbeginsels begryp en in staat is om dit toe te pas.

Die saakstelling van die organisasie moet aan bepaalde vereistes voldoen. Die fondswerwer moet die verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van die dokument aanvaar. Die dokument word egter in samewerking met al die belangegroepe opgestel.

Die organisasie se missie, doelstelling en doelwitte word dan voorberei. Die missie dui die uniekheid van die organisasie aan asook die wyse waarop die probleem in die gemeenskap aangepak sal word. Die doelstelling en doelwitte vloei voort uit die missie van die organisasie. Die doelstelling sit die missie van die organisasie uiteen. Die doelstelling dui aan wanneer die welsynsorganisasie se taak voltooi sal wees. Die doelwitte dui die weg aan wat gebruik word om die doelstelling te verwesenlik. Dit is belangrik dat die doelwitte duidelik gestel word om realistiese verwagtinge te skep.

Die welsynsorganisasie se behoeftes behoort gelys te word om uiteindelik 'n passing tussen die welsynsorganisasie se behoeftes en die (potensiële) donateurs se behoeftes te doen. Dit sou verskil tussen individuele donateurs en maatskappye. Die analise van die markvereistes is nou verwant hieraan.

Dit is belangrik om die markvereistes te analiseer om uiteindelik hierin te voorsien.

Hieruit word die strategiese fondswerwingsplan voorberei wat die volgende elemente bevat: 'n inleiding, 'n bespreking van die interne en eksterne omgewing, 'n lys fondswerwingsdoelwitte, teikenmarkte, 'n inkomsteteiken, 'n inkomste- n uitgawebegroting, meting van die resultate en 'n uitvoerende opsomming van die plan.

Hierdie plan word dan geïmplementeer. Dit is die kritieke fase in die fondswerwingsproses. Die sukses van die proses hang grootliks af van die implementering van die fondswerwingsplan. Daarom is 'n deurlopende proses van evaluering noodsaaklik om die suksesvolle implementering te verseker. Dit is veral belangrik dat die bestuur en fondswerwer kontrole oor die proses sal uitoefen. Nadat die resultate geëvalueer is, word 'n nuwe siklus beplan.

Cuthbert voorsien 'n sistematiese proses in die vorm van 'n fondswerwingbeplanningsirkel. Dié sirkel voorsien die hoofmomente in die fondswerwingsproses. Dit is op 'n wyse uiteengesit dat dit toepasbaar is.

Leemtes in die model is dat die fondswerwingsproses nie deel van die welsynsorganisasie se groter proses is nie maar dat dit 'n geïsoleerde proses is. Marksegmentering, doelmark, produk en bemarkingsproses word nie bespreek nie

'n Insiggewende element van die model is die bewusmaking van bemarkingsbeginsels. Ongelukkig word dit net op fondswerwing toegepas en nie op die totale werking van die organisasie nie; so ook die missie, doelstelling, doelwitte en strategie.

4.5 NORTON SE MODEL

Norton (1996:34) beskryf die fondswerwingstrategie as "the backbone of your fundraising". Dit impliseer dat die sukses van fondswerwing grootliks bepaal word deur die toewyding waarmee die strategie ontwerp word. Daarom vereis

die ontwikkeling van die fondswerwingstrategie baie aandag tydens die aanvangsfase. Norton se model kan aan die hand van die volgende onderwerpe bespreek word: bepaal die behoeftes van die welsynsorganisasie; die ontwikkeling van die welsynsorganisasie; assessering van moontlikhede; langtermynperspektief; verhelder beperkinge; tegnieke in die strategiese beplanningproses; fondswerwingsmengsel en strategiese beginsels.

4.5.1 BEPAAL DIE BEHOEFTE VAN DIE WELSYNSORGANISASIE

Die welsynsorganisasie se doelstelling met fondswerwing en behoefte aan fondse moet eerstens bepaal word. Dit kan geklassifiseer word in een van drie groepe:

Indien die organisasie slegs fokus op korttermynoorlewing, word die begroting aangewend om die huidige en korttermynbehoefte van die welsynsorganisasie te bepaal. Dit word dan as vertrekpunt gebruik om fondse te in.

Die welsynsorganisasie sou beter kon voorsien in die groeiende behoefte indien meer fondse beskikbaar sou wees. Bepaalde vrae sal die behoefte bloot lê:

- * Wat is die vlak van die onvervulde behoefte?
- * Wat is die konsekwensies of implikasies in die toekoms as niks gedoen word nie?
- * Hoe groei die behoefte en watter veranderinge word voorspel?
- * Wie lewer soortgelyke dienste?
- * Wat behoort die welsynsorganisasie te doen om in die toekoms in die behoefte te voorsien?
- * Watter netwerke bestaan?
- * Is jou diens 'n effektiewe wyse om die behoefte aan te pak met inagneming van die beperkte fondse beskikbaar?

Die vrae moet gevra en beantwoord word om sinvolle beplanning te kan doen en te bepaal of dienste uitgebrei behoort te word. 'n Duidelik gedefiniëerde behoefte is 'n voorvereiste vir die formulering van 'n behoefte. Die fondswerwer se rol behoort ook uitgeklaar te word om dienste sinvol te kan lewer.

Norton (1996:34-35) beklemtoon dat 'n welsynsorganisasie nie stagnant is nie. 'n Welsynsorganisasie benodig momentum om te ontwikkel en uit te brei. Hierdie sukses gee die belangegroepe selfversekering, idees om verder te ontwikkel en die nodige geloofwaardigheid by donateurs wat dan verkies om 'n nouer verbintenis met die welsynsorganisasie aan te gaan. Toekomstige ontwikkeling neem 'n aanvang wanneer die beplanning gedoen word. Dan is dit die fondswerwer se verantwoordelikheid om die fondse te bekom.

4.5.2 DIE ONTWIKKELING VAN DIE WELSYNSORGANISASIE

Norton (1996:35-36) bespreek die ontwikkeling van die welsynsorganisasie aan die hand van vyf onderwerpe:

Die behoefte aan kapitale projekte behoort nagevors te word. Indien die behoefte die ontwikkeling regverdig, is dit belangrik om die beplanning te onderneem en sodoende die fondswerwer in staat te stel om die fondse te werf.

'n Inkomste kan genereer word deur beleggings. Dit sluit verskeie tipes beleggings in. 'n Wye verskeidenheid ondersteuning is belangrik, omdat beperkte hulpbronne afhanklikheid kweek. Indien die bronne verdwyn, is die welsynsorganisasie in 'n oorlewingstryd gewikkel. Daarom is befondsing oor 'n breë spektrum van groot belang.

'n Groot individuele ondersteuningsbasis is 'n goeie bron van inkomste. Dit is ook van groot belang omdat 'n korps van ondersteuning vir die welsynsorganisasie opgebou word wat nuwe geleenthede vir fondswerwing ontwikkel.

Finansiële onafhanklikheid is 'n voorvereiste vir langtermynvolhoubaarheid van die beplande dienste. Dit impliseer dat die projek gevestig word deur

aanvanklike befondsing maar dat dit sal voortgaan wanneer hierdie donateurs onttrek. Dit word moontlik wanneer:

- dienste ontwerp word wat vir hulleself betaal;
- inkomstegenererende projekte aangewend word om die welsynsorganisasie se werk te befonds;
- vennootskappe ontwikkel word met staatsliggame wat vir dienste betaal;
- beleggings ontwikkel word wat 'n inkomste verseker;
- onafhanklike, seker bronne van inkomste ontwikkel word;
- selfhelp-oplossings ontwikkel word en meer ekonomiese wyses van werk wat minder professionele dienste vereis; en
- gebruik gemaak word van vrywilligers en geskenke sover moontlik.

'n Sinvolle vertrekpunt in die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie is die identifisering van moontlike befondsingsbronne (Norton, 1996:37).

4.5.3 ASSESSERING VAN MOONTLIKHEDE

Dit is belangrik om die effektiëste wyses van fondswerwing vir 'n bepaalde organisasie te bepaal. Dit sou belangrik wees om die volgende te ondersoek:

- die welsynsorganisasie se vorige ervaring;
- natuurlike belangegroep van die welsynsorganisasie;
- op watter tipe donateur die welsynsorganisasie wil fokus;
- die styl van dienslewering bepaal watter individue en instansies dieselfde visie het en ondersteuners van die welsynsorganisasie kan word;

- beskikbare hulpbronne en vaardighede bepaal watter fondswerwingsmetodes gevolg word;
- die bestaande basis van befondsing is altyd 'n uitgangspunt in die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie. Die bestaande basis behoort deurlopend aandag te kry; en
- dit is belangrik om kontak te ontwikkel om sodoende kontak met potensiële donateurs te maak.

4.5.4 LANGTERMYNPERSPEKTIEF

'n Welsynsorganisasie benodig 'n inkomste om 'n gesonde kontantvloei te vestig en 'n inkomste oor 'n lang termyn te verseker. Norton (1996:39) som kort en langtermynbronne van inkomste soos volg op:

TABEL 4.1: BRONNE VAN INKOMSTE

Korttermynbronne van inkomste	Langtermynbronne van inkomste
'n Eenmalige toekenning vir 'n projek	'n Langtermynvennootskap vir befondsing
'n Donasie van 'n maatskappy	'n Groot fondswerwingsfunksie wat jaarliks herhaal word
'n Borgskap	Lidmaatskapsgelde
Huis-tot-huiskollekte	'n Jaarlikse versoek aan ondersteuners
Tydgebonde subsidie vanaf die staat	'n Langtermynkontrak met die staat vir die lewering van die diens.

4.5.5 VERHELDER BEPERKINGE

Elke welsynsorganisasie beskik oor 'n aantal beperkinge ten opsigte van fondswerwing. Dit kan saamgevat word in die aard van die dienste of die kultuur van die welsynsorganisasie. Soms is die oorsaak intern, soms ekstern. Die beperkinge wat nie uit die weg geruim kan word nie, behoort in aanmerking geneem te word in die fondswerwingsbeplanningsproses.

Nasionale of internasionale donateurs verkies om nasionale projekte te borg. Plaaslike projekte wat innoverend of leidinggewend is, sou ook ondersteun kon word. Individuele donateurs sou graag projekte ondersteun wat in hulle onmiddellike omgewing geleë is. Ondernemings sou projekte ondersteun waar hulle gevestigde sakebelange het of indien hulle na die area sou wou uitbrei.

Die waardesistiem van die (potensiële) donateur en welsynsorganisasie moet ooreenstem. Anders word 'n gebrek aan konsekwentheid openbaar. Indien 'n donasie nie aanvaar word of 'n (potensiële) donateur nie genader word nie, word die kliënt van die organisasie benadeel. Daarom is dit belangrik om 'n beleidsbesluit rakende dié aangeleentheid te neem.

Sommige sake is van nature aantreklik vir donateurs, terwyl ander baie harde werk verg om aantreklik te word vir donateurs. Sommige welsynsorganisasies sal net positiewe reaksies kry van mense met dieselfde lewensuitkyk en wyse van optrede. Dit sou moontlik wees om deur goed deurdagte voorleggings te verduidelik hoekom 'n bepaalde saak ondersteun behoort te word. Die kultuur van die welsynsorganisasie is van kardinale belang hier. Die meerderheid maatskappye en die invloedrykes sou die veiliger en konserwatiewe welsynsorganisasie ondersteun in plaas van die politieke aktiewe, kontroversiële sake. Dit plaas 'n beperking op wie vir fondse genader sou word en van wie donasies aanvaar word (Norton, 1996:39-41).

Die omvang van die behoefte sal die aard van die fondswerwing bepaal. Die verband tussen die fondse genereer en fondse bestee behoort sinvol te wees.

Dit is belangrik om te bepaal watter hulpbronne beskikbaar is in die fondswerwingsproses:

- persone om die aktiwiteit uit te voer;
- vaardighede en ervaring;
- fondse beskikbaar;

- kapasiteit om te reageer op versoeke;
- kontak met vooraanstaande mense;
- belangstelling en verbintenis met ondersteuners;
- die geloofwaardigheid van die organisasie; en
- tyd beskikbaar en beplanningstyd voor die aktiwiteit.

Mededingende organisasies lewer dikwels soortgelyke dienste in die gemeenskap. Daarom is dit belangrik om 'n eie identiteit op te bou. Omvangryke gebeurtenisse sou die aandag aflei van die welsynsorganisasie se inisiatief.

Dit is belangrik om aan die wetlike vereistes te voldoen.

4.5.6 TEGNIEKE IN DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

Norton (1996:41) beskou die strategiese beplanningsproses as belangrik in die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie. Die rede is dat dit die fondswerwer die geleentheid bied om die moontlikhede te deurdink, ingeligte besluite te maak rakende die beste benadering, die beplanning van die stappe en die implikasies vir hulpbronne. Vyf tegnieke sal vervolgens bespreek word:

Die Ansoffmatriks word deur Norton (1996:41) bespreek as metode om potensiële donateurs te teiken. Tegnieke word op die horisontale as en potensiële donateurs op die vertikale as geplaas. Die moontlikhede sal hulleself verdeel in:

- voortsetting van bestaande fondswerwingsmetodes;
- met donateurs;
- markontwikkeling waar potensiële donateurs gewerf word met bestaande tegnieke;

- produkontwikkeling waar nuwe metodes en tegnieke aangewend word in die versterking van bande met die bestaande donateursbasis; en
- diversifisering behels die ontwikkeling van nuwe fondswerwingsmetodes wat potensiële donateurs probeer betrek wat nog nooit voorheen betrokke was nie. Die Ansoffmatriks soos gebruik deur Norton (1996:42) is aangepas en kan soos volg voorgestel word:

TABEL 4.2: ANSOFF-MATRIKS

Potensiële donateur	Fondswerwingstegnieke	
	Bestaande	Nuut
Bestaande	Voortsetting Veilige area om bestaande fondswerwing uit te brei	Produkontwikkeling Nuwe tegnieke met bestaande donateursbasis
Nuut	Markontwikkeling Brei bestaande tegnieke uit na potensiële donateurs	Diversifisering Hoërisikoarea waar nuwe tegnieke met potensiële donateurs getoets word

Die Swot-analise identifiseer die sterktes, swaktes, geleenthede en bedreigings van die welsynsorganisasie se fondswerwingsproses. Daardeur word die fondswerwer in staat gestel om te ontwikkel ten opsigte van:

- fondswerwingsbenadering wat sterktes uitbrei;
- vermy areas van swaktes of kompenseer daarvoor;
- gryp die geleenthede aan; en
- hanteer bedreigings sodra hulle ontstaan.

Die Swot-analise is aangepas uit Norton (1996:42) en kan soos volg voorgestel word:

TABEL 4.3: SWOT-ANALISE

Sterktes (strengths)	Leemtes (weaknesses)
Geleenthede (opportunities)	Bedreigings (threats)

Die belangegroepanalise identifiseer donateurs en maatskappye wat belang het by die welsynsorganisasie se werk en verken die redes hoekom hulle bereid sou wees om donasies te gee asook die voorsiening van ander hulpbronne of deur middel van 'n vorm van vennootskap. Dit verg kreatiewe denke.

Belangegroeppe word geïdentifiseer. Die redes vir hulle belang en die omvang van hulle belang is 'n goeie vertrekpunt in die vorming van 'n verhouding. Die antwoorde op twee vrae is belangrik in die skep van 'n werksverhouding: om te bepaal wie die welsynsorganisasie behoort te befonds en wat hulle belang daarby sou wees om dit te doen (Norton, 1996:44).

Die PEST-analise word gebruik om die eksterne omgewing te verken waarin fondswerwing plaasvind. Dit verken spesifiek die politieke, ekonomiese, sosiale en tegnologiese faktore. Hierdie faktore beïnvloed die welsynsorganisasie. Daar is weinig wat die welsynsorganisasie kan doen om die faktore te beïnvloed, maar dit moet in aanmerking geneem word by die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie.

Norton (1996:45) beklemtoon die belang daarvan om alle faktore en omstandighede wat daarmee verband hou, in aanmerking te neem wanneer die fondswerwingsbeplanning gedoen word. Hy stel voor dat die persentasie bydrae van die verskillende tipes donateurs op 'n staafdiagram voorgestel word om die sukses van die verskillende metodes visueel te kan waarneem.

Die suksesvolle areas is die areas waar die grootste persentasie van die fondse gewerf word, en daarom behoort die grootste deel van die fondswerwingspoging daar plaas te vind, en die grootste verandering is nodig, waar die kleinste persentasie fondse gewerf is, om meer sukses te verseker.

4.5.7 STRATEGIESE BEGINSELS

Norton (1996:45-48) bespreek strategiese beginsels vir fondswerwing:

- * 'n Besparingsingesteldheid lei daartoe dat alles moontlik gedoen word om koste te beperk binne dienslewering en fondswerwing. Die redes hiervoor is dat donateurs net gevra kan word vir dit wat absoluut noodsaaklik is en soveel as moontlik sal bestee word aan werklike dienslewering. Enige wyse van besparing sal koste-effektiewe dienslewering bevorder.
- * Die opbou van verhoudings met groot donateurs behoort 'n prioriteit te wees, omdat die organisasie vir oorlewing afhanklik is van hierdie groep. Fondswerwing is 'n duur proses en moet daarop gerig wees om dit 'n voortgaande proses te maak. Die instandhouding van verhoudings met donateurs is goedkoper as die werwing van nuwe donateurs en behoort daarom 'n prioriteit te wees.
- * Alle fondswerwingsmetodes behoort gemeet te word aan koste-effektiwiteit. Die aanvaarbare metodes sal verskil ten opsigte van die tegniek wat gebruik word. Hier is herhaalde ondersteuning belangrik, omdat dit die mees koste-effektiewe metode is. Fondswerwingskoste van tussen 10% en 25% van die gewerfde fondse word as realisties beskou. In kommunikasie het David Cuthbert (1999) hierdie siening ondersteun.
- * Sommige fondswerwingsaksies is hoërisiko-aksies omdat hoë koste daaraan verbonde is. Daarom behoort die koste verminder te word.
- * Elke fondswerwingspoging bring koste mee en daardie koste moet verhaal word. Dit is die fondswerwer se taak om die fondse, of die gratis diens van 'n vrywilliger te vind.
- * Kontrole oor die fondswerwingsproses is essensieel. Donateurs, ondersteuners en die bestuurskomitee sal gereeld die resultate toets en relevante vrae vra. Hoë fondswerwingskoste is 'n swakpunt in die uitbouing van die donateursbasis. Fondswerwers moet presies weet wat gebeur en hoe hulle die fondswerwingsproses kan verbeter. Die ideaal is dat die fondswerwingstrategie slegs bestaan uit daardie elemente wat koste-effektief is. Daarom moet bepaal word wat die

suksesvolle metodes vir 'n spesifieke organisasie is. Die verskillende metodes behoort gereeld getoets te word.

Fondswerwingseffektiwiteit kan deur verskeie metodes getoets word:

- * fondswerwingsratio wat bereken word deur die totale inkomste te deel deur die koste;
- * netto inkomste wat bereken word deur die koste af te trek van die bruto inkomste;
- * reaksiepersentasie word bereken as persentasie van persone wat reageer op 'n versoek;
- * gemiddelde bedrag van al die donasies ontvang; en
- * werwingskoste om 'n nuwe donateur te werf wat vergelyk word met die verwagte inkomste vanaf die donateur.

Kontrole van die fondswerwingsproses vereis 'n realistiese fondswerwingsplan. Kontrole sentreer dan om die verwagte inkomste en uitgawes.

4.5.8 BESPREKING VAN NORTON SE MODEL

Norton beskou die fondswerwingstrategie as die kern van die fondswerwingsproses, wat impliseer dat die sukses van die fondswerwingsproses bepaal word deur die sukses van die fondswerwingstrategie. Norton beklemtoon dat die behoefte van die welsynsorganisasie eerste bepaal moet word. 'n Welsynsorganisasie wat beplan om te sluit se fondswerwingsproses sou totaal anders daaruit sien as 'n welsynsorganisasie wat hoop om dramatiese uit te brei. Die behoefte van die welsynsorganisasie is dus van kritieke belang. Die wyse waarop die welsynsorganisasie beplan om te ontwikkel tot finansiële onafhanklikheid, word deur Norton as van groot belang beskou in die ontwikkeling van die strategie. Dit sou ook as 'n vertrekpunt van die strategie beskou word.

Langtermynvolhoubaarheid vorm 'n basis vir donateursvertroue. Daarom is dit belangrik om 'n strategie te ontwikkel om hierdie vertroue op te bou deurdat 'n breë basis van donateurs bestaan.

Die omvang van die behoefte, die hulpbronne beskikbaar, die kompeterende welsynsorganisasie se aksies en wetlike beperkinge behoort in ag geneem te word in die ontwikkeling van die strategie.

Baie belangrik in Norton se model is die tegnieke vir die strategiese beplanningsproses wat bespreek word. Die Ansoffmatriks, SWOT-analise, belangegroepanalise en PEST-analise kan sinvol aangewend word in die beplanningsproses. Die aanwending van die tegnieke verseker dat besluite op 'n deurdagte wyse geneem word. Die verskillende tegnieke dra by tot die ontwikkeling van die fondswerwingsmengsel waardeur aangedui word watter metodes suksesvol fondse geïmplementeer het en waar groter verandering behoort plaas te vind. Die handhawing van die strategiese beginsels is belangrik vir die ooreenstemming van die welsynsorganisasie en die opbou van 'n positiewe beeld by die donateursgemeenskap.

Vanuit Norton se model behoort die volgende in 'n oorkoepelende fondswerwingstrategie saamgevat word:

- die fondswerwingsdoelwitte moet by die organisasie se behoeftes aansluit; die behoeftes is 'n riglyn vir die ontwikkeling van fondswerwingsdoelwitte;
- die organisasie se moontlikhede en beperkings rakende fondswerwing moet in ag geneem word; en
- die tegnieke om die fondswerwingsproses te ondersoek.

Norton bespreek egter nie die fondswerwingsproses of –strategie nie.

4.6 FONDSWERWINGSMODELLE VAN ORGANISASIES VERKRY VANUIT DIE VOORONDERSOEK

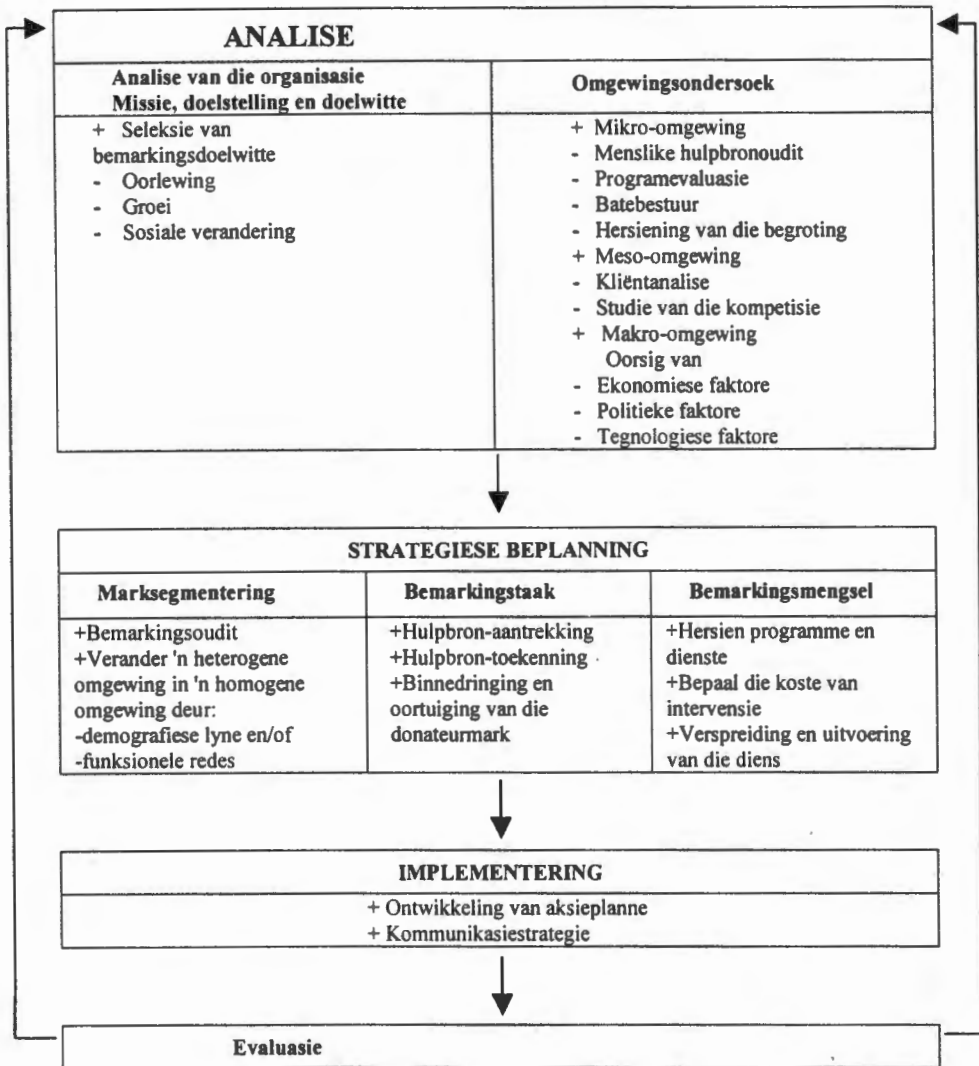
Drie organisasies het hulle fondswerwingsmodelle beskikbaar gestel aan die navorser. Hierdie modelle word vervolgens bespreek.

4.6.1 BHANA SE BEMARKINGSMODEL VIR DIE BOKSBURG KINDER- EN GESINSORGVERENIGING

Bhana het 'n bemarkingsraamwerk ontwikkel vir die Boksburg Kinder- en Gesinsorgvereniging. Hierdie bemarkingsraamwerk is hoofsaaklik gefokus op fondswerwing. Die model word bespreek na aanleiding van die volgende opskrifte: raamwerk vir strategiese bemarking, analise, strategiese beplanning, implementering, evaluasie en bespreking van Bhana se model.

Bhana (1999:83) het 'n bemarkingstrategie vir die Boksburg Kinder- en Gesinsorgvereniging opgestel. Haar raamwerk word soos volg voorgestel:

FIGUUR 4.4: BEMARKINGSTRATEGIE VIR DIE BOKSBURG KINDER- EN GESINSORGVERENIGING



'n Analise van die organisasie se missie, doelstelling en doelwitte word gedoen. Na aanleiding van hierdie bevindings word 'n seleksie van die bemarkingsdoelwitte gedoen. Drie faktore, naamlik oorlewing, groei en maatskaplike verandering, het 'n invloed op die seleksie van die doelwitte.

Bhana (1999:43) beklemtoon dat die welsynsorganisasie in die huidige tydvak 'n stryd om oorlewing verg. Dit bring mee dat die welsynsorganisasie moet presteer om te kan oorleef. Die belangrikheid van groei binne die dienslewering om uiteindelik werklik antwoorde te verskaf op vrae van die kliënt word beklemtoon. 'n Voorbeeld is armoede. Die belangrikheid van

daadwerklike verandering om in die behoeftes van al die mense binne 'n bepaalde gemeenskap te voorsien word beklemtoon. Dit sluit die politieke druk via beleidsdokumente in.

Dan volg 'n omgewingsondersoek, waar die mikro-, meso- en makro-omgewing ondersoek word. Die mikro-omgewing van die welsynsorganisasie word verken met klem op die bestaande menslike hulpbronne, progamevaluasie, bestaande bates en die hersiening van die begroting (Bhana, 1999:83). Die verbruiker en kompeterende organisasies word as die organisasie se meso-omgewing gesien. Die verbruiker behoort geanaliseer te word om te bepaal wie die verbruiker van die welsynsorganisasie is. Ten eerste word bepaal wie die welsynsorganisasie se verbruiker is. Dit sou die kliënt en donateur insluit. Die welsynsorganisasie se kompeterende welsynsorganisasies moet verken word om te bepaal wat die organisasie se geleenthede ten opsigte fondswerwing is (Bhana, 1999:43-44, 83). Die makro-omgewing sluit ekonomiese, politieke en tegnologiese faktore in wat die welsynsorganisasie se fondswerwingsgeleenthede bevorder of bedreig (Bhana, 1999:83).

Strategiese beplanning word aan die hand van marksegmentering, bemarkingstaak, bemarkingsmengsel, implementering en evaluasie bespreek. Marksegmentering is nodig omdat die welsynsorganisasie nie alles vir almal kan wees nie. Daarom vra Bhana (1999:81) die volgende vrae om 'n bepaalde marksegment te bereik:

- behoort die welsynsorganisasie 'n spesialiteitstema ontwikkel?
- behoort die welsynsorganisasie te fokus op krisis-intervensie binne 'n generiese konteks of sou langtermyngesinsherenigheidsdienste meer gepas wees?;
- in watter mate sou die welsynsorganisasie op een groep fokus? (Bhana, 1999:81).

Die skrywer beklemtoon dat die antwoorde op hierdie vrae die basis vorm vir die bemarkingstaak. Dit is ten nouste verbind met omgewingsverkenning.

Die bemarkingstaak "... is the action plan of the strategy. It is the process of resource attraction, resource allocation, penetration of the market as well as the persuasion of the consumer". Die werwing van hulpbronne verwys onder andere na die werwing van fondse, gelde, komiteelede en vrywilligers. Die toewysing van hulpbronne is nou verwant aan die begroting waar hulpbronne aan bepaalde programme toegewys word. Die binnedringing van die mark sluit die kompeterende faktore binne die welsynsorganisasie in. Dit word verbind met die bemarking van die welsynsorganisasie en veral die bevordering van die sigbaarheid van die welsynsorganisasie. Die oortuiging van die potensiële kliënt om van die dienste van die welsynsorganisasie gebruik te maak word omsluit deur effektiewe bemarking. Effektiewe bemarking sluit veral die motivering van die donateur in om die welsynsorganisasie finansieel te ondersteun (Bhana, 1999:80-81).

Bhana (1999:79) beskryf die bemarkingsmengsel as die "... design and promotion of services and materials for the target audience." Dit kan gesien word as die kontroleerbare veranderlikes in die bemarkingsproses wat die bemarkers se hulpmiddels insluit. Dit sluit die dienskomponent van die welsynsorganisasie, die koste van die diens en fondswerwing en verspreiding en benutting van die diens in (Bhana, 1999:80).

Die strategie word deur middel van 'n loodsprojek getoets. Sy beskou die ontwikkeling van aksieplanne en 'n kommunikasiestrategie as voorafgaande tot die implementering van die strategie.

Bhana (1999:82) beskou die evaluasie van die strategie as kritiek in die ontwikkeling van 'n verbeterde strategie.

4.6.2 FONDSWERWINGSPLAN VAN DIE PRETORIA KINDER- EN GESINSORGVERENIGING

Die Pretoria Kinder- en Gesinsorgvereniging beskik oor 'n jaarlikse beplanning vir fondswerwingsprojekte. Die plan sluit projekte in wat oor 'n lang tydperk jaarliks herhaal word. Die inligting word egter as vertroulik

beskou en kan nie in 'n openbare dokument vervat word nie. Poswerwing en versoeke aan die sakegemeenskap is ingesluit by die plan.

4.6.3 DIE TEMBISA KINDER- EN GESINSORGVERENIGING SE FONDSWERWINGSPLAN

Die Tembisa Kinder- en Gesinsorgvereniging het 'n fondswerwingsproses ontwikkel waarin donasies van maatskappye gevra word. Dit bestaan uit 'n versoek vir befondsing waarin die geskiedenis van die organisasie, die personeelstruktuur, dienste en koste van die diens omskryf word. Die organisasie se behoeftes word omskryf rakende elke projek.

Nadat fondse ontvang is, word 'n vorderingsverslag aan die maatskappy gestuur en word die maatskappy versoek om die organisasie verder te ondersteun.

Dit is duidelik dat 'n effektiewe nasorgprogram vir groot donateurs in werking is.

4.6.4 BESPREKING VAN FONDSWERWINGSMODELLE VAN ORGANISASIES VERKRY VANUIT DIE VOORONDERSOEK

Bhana het 'n bemarkingstrategie vir die Boksburg Kinder- en Gesinsorgvereniging ontwikkel. Die model fokus op die totale beeld wat deur bemarking geskep kan word. Dit sluit die fondswerwing van die welsynsorganisasie in.

Bhana se model toon ooreenkomste met Terblanché se bemarkingsmodel. Beide modelle beskou bemarking as 'n funksie van 'n welsynsorganisasie wat alle fasette omvat. Dit sluit die fondswerwing van die welsynsorganisasie in. Bhana beklemtoon dat die donateur positief deur die welsynsorganisasie beïnvloed moet word en oortuig moet word om fondse beskikbaar te maak vir spesifieke programme. Die model plaas fondswerwing as 'n integrale deel van die organisasie se beplanning. Die fokus is egter op bemarking en nie fondswerwing nie.

Die volgende elemente van die model behoort in 'n fondswerwingsmodel ingesluit te word:

- analise van die organisasie se missie, doelstelling en doelwitte;
- seleksie van bepaalde bemarkingsdoelwitte;
- omgewingsondersoek op mikro-, meso- en makrovlak;
- strategiese beplanning wat marksegmentering en 'n bemarkingsmengsel insluit;
- implementering; en
- evaluasie.

Die Pretoria Kinder- en Gesinsorgvereniging doen 'n jaarbeplanning van projekte wat jaarliks herhaal word. Hulle doen ook poswerwing en versoeke aan die sakegemeenskap.

Die Tembisa Kinder- en Gesinsorgvereniging hou 'n donateursbasis vanuit die sakegemeenskap in stand. Alhoewel hulle suksesvol is, fokus hulle op net een faset van fondswerwing wat nadelig mag wees wanneer die modeneiging binne die gee van donasies verander en hulle nie meer 'n prioriteit is nie.

4.7 SAMEVATTING

Die kenmerkende eienskappe van die verskillende modelle word in tabel 4.2 opgesom. Daarna word die leemtes en elemente wat geïnkorporeer behoort te word, bespreek. Die model (wat ontwikkel word) behoort die oorkoepelende bestuursproses te erken maar te fokus op fondswerwing.

TABEL 4.4: 'N VERGELYKING TUSSEN DIE MODELLE

Belangegroeporiëntasie	Windell se fondswerwingsmodel	Cuthbert se fondswerwingsmodel	Norton se fondswerwingsmodel	Bhana se bemarkingsmodel vir die Boksburg Kinder- en Gesinsorgvereniging
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verkenning van die interne omgewing missie, doelstellings, kultuur Analise van sterk en swak punte 2. Verkenning van die eksterne omgewing markomgewing (koper en publieke) makro-omgewing (sosiale, ekonomiese, politieke) 3. Bemarkingstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Marksegmentering • Doelmark • Besluitnemingsgebiede (produkt, plek, prys) • Bemarkingskommunikasie • Geïntegreerde bemarkingstrategie • Evaluering • Hantering van botsende belange 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doelwit 2. Marksegmentering 3. Navorsing 4. Brosjyre/pamflet 5. Raad van Beskermhare 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewusmaking van bemarkingsbeginsels 2. Bestudeer die saakstelling 3. Missie, doelstelling en doelwitte 4. Berei 'n strategiese fondswerwingsplan voor: <ul style="list-style-type: none"> • Finansiële behoeftes en uitdagings • Omgewing • Lys fondswerwingsdoelwitte • Teikenmarkte • Inkomsteteiken • Begroting • Meting van die resultate • Uitvoerende opsomming • Aksieplan • Implementering • Kontrole • Evalueer • Herbeplan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bepaal die behoeftes van die organisasie 2. Ontwikkel 'n finansiële plan vir die organisasie 3. Langtermynvolhoubaarheid 4. Aantreklikheid van die saak 5. Omvang van die behoefte 6. Hulpbronne beskikbaar 7. Wat doen ander welsynsorganisasies 8. Wetlike beperkinge 9. Tegnieke in die beplanningproses 10. Fondswerwingsmengsel 11. Strategiese beginsels 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analise missie, doelstelling, doelwitte omgewing (mikro-, meso- en makro-) 2. Strategiese beplanning <ul style="list-style-type: none"> • Marksegmentering • bemarkingstrategie • bemarkingsmengsel 3. Implementering <ul style="list-style-type: none"> • Aksieplan • Kommunikasiestrategie 4. Evaluasie

Vervolgens word die leemtes in die verskillende modelle bespreek. Die belangegroep georiënteerde bemarkingsbenadering is 'n omvattende strategie maar té omvattende om verbruikersvriendelik te wees. Windell se model is vyf losstaande elemente en bevat geen proses nie. Cuthbert se model bestaan uit 'n fondswerwingsproses maar die proses is net gefokus op die fondswerwingsproses. Norton bespreek elemente wat verband hou met die totale proses van die organisasie maar 'n fondswerwings- en bestuursproses word nie bespreek nie. Bhana bespreek 'n bemarkingstrategie wat die verband tussen die organisasie en bemarking hanteer. Die fondswerwingsproses word egter nie bespreek nie. Beide die Pretoria en die Tembisa Kinder- en Gesinsorgvereniging maak gebruik van elemente wat bruikbaar is, maar die proses is afwesig.

Terblanché beklemtoon die rol van die Nasionale Rade in die oorkoepelende beplanning, dit is die oorkoepelende missie, visie en doelwitte. Die klein, geaffilieerde welsynsorganisasie se fondswerwing behoort dan aan te sluit by hierdie oorkoepelende beplanning, waar dit dan verfyn word om by die gemeenskap aan te pas. Vir die doel van hierdie studie sou dit nie ingesluit word by die voorgestelde strategie nie. Die rede hiervoor is dat hierdie studie fokus op die welsynsorganisasie en die rol van die Nasionale Rade nie ingesluit word nie.

Die elemente wat in 'n strategie vervat behoort te word, word vervolgens bespreek:

- * die belangegroep word deur Terblanché bespreek;
- * die verkenning van die omgewing word deur Terblanché, Norton en Bhana bespreek. Norton bespreek die Swot-analise as 'n metode om die organisasie en die fondswerwingsproses te verken;
- * Cuthbert beklemtoon die belang van die bewusmaking van bemarkingsbeginsels. Bemarkingsbeginsels word egter deur Terblanché, Cuthbert en Windell bespreek. Bemarking is ook in Hoofstuk 2 bespreek. Al die bemarkingsbeginsels behoort op so 'n wyse

saamgevoeg word dat dit toepasbaar vir die fondswerwer en ander persone betrokke is;

- * die bestudering van die saakstelling word deur Cuthbert as die tweede stap in die fondswerwingsproses gesien;
- * Terblanché, Windell en Bhana beklemtoon die belang van die organisasie se missie, doelstelling en doelwitte;
- * Terblanché bespreek die ontwikkeling van die produk (die organisasie se dienste) in besonderhede. Dit sluit in dat die produk nie skeibaar is van die persoon van die maatskaplike werker nie. Daarom is die dienskomponent primêr in die fondswerwingsproses;
- * die bemarkingstaak word deur Bhana bespreek. Die fondswerwingstrategie maak hier deel uit van die proses om hulpbronne aan te trek. Terblanché maak dit duidelik dat fondswerwing 'n integrale deel behoort te vorm van die welsynsorganisasie se bestuur en beplanning;
- * die bemarkingsmengsel word deur Norton en Bhana bespreek. Hier word die beplanning geëvalueer voordat dit geïmplementeer word;
- * die implementering van die strategie word deur Terblanché en Bhana bespreek;
- * evaluering word deur Terblanché en Bhana bespreek. Evaluering is egter 'n voortdurende proses wat indien dit voortdurend geskied probleme aandui op 'n tydstip wanneer verandering nog aangebring kan word; en
- * herbeplanning word deur Terblanché en Bhana voorgestel.

Die volgende elemente behoort in die fondswerwingstrategie vervat te word:

- * bepaling van die fondswerwingsdoelstelling en doelwitte word deur Terblanché, Windell, Cuthbert en Bhana bespreek. Terblanché bespreek die korporatiewe identiteit;

- * die analise van die markvereistes word deur Terblanché en Windell bespreek. Dit word egter ook in hoofstuk 2 behandel;
- * marksegmentering word deur Terblanché, Windell en Bhana bespreek;
- * keuse van optimale fondswerwingsmarkte word gedoen na aanleiding van die marksegmentering;
- * fondswerwingsdoelwitte word afgestem volgens die behoeftes van die (potensiële) donateur soos vervat in die belange van die verskillende groepe soos voorgestel deur Terblanché en Windell;
- * 'n fondswerwingstrategie word dan voorberei vir die lang, medium en kort termyn soos bespreek deur Norton;
- * fondswerwingskommunikasie word deur Terblanché en Bhana bespreek;
- * nasorg word as van kardinale belang beskou deur Terblanché;
- * die strategie word dan geïmplementeer. Dit word bespreek deur Terblanché, Cuthbert en Bhana;
- * evaluering word bespreek deur Terblanché, Cuthbert en Bhana. Deurlopende evaluasie word veral deur Terblanché beklemtoon; en
- * herbeplanning vind plaas volgens Cuthbert.

Die resultaat van die studie, in die vorm van 'n fondswerwingstrategie word vervolgens, in Hoofstuk 5 bespreek.

HOOFSTUK 5

FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR 'N GEAFFILIEERDE WELSYNS-ORGANISASIE

5.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstukke is verslag gedoen oor beide die literatuurstudie en die voorondersoek. Hoofstuk 2 het gehandel oor fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie; in Hoofstuk 3 is verslag gedoen oor die resultate van die voorondersoek; en in Hoofstuk 4 is 'n opsomming gegee van die bestaande tegnologie vanuit die literatuurstudie en die voorondersoek. Hierdie inligting is saamgevoeg in 'n riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie (Bylaag C). Kommentaar van 21 respondente wat aan die voorondersoek deelgeneem het, is gevra. Eerstens word verslag gedoen rakende die aanbevelings wat van die respondente verkry is. Daarna word die aangepaste riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie verduidelik. Die riglyn is aangeheg as Bylaag C.

5.2 RESULTATE VAN DIE HOOFONDERSOEK: FONDSWERWINGSTRATEGIE

5.2.1 DATA-INSAMELINGSMETODE

Die data-insameling is aan die hand van 'n gestruktureerde vraelys met oop en geslote vrae onderneem. Die literatuurstudie en voorondersoek het as riglyn vir die strukturering van die vraelys gedien.

Die doel, samestelling en struktuur van die vraelys word vervolgens saamgevat. Die doel van die vraelys was om te bepaal of die respondente die konsepriglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie as implementeerbaar beskou. Die vraelys het uit vier vrae bestaan wat die volgende behandel het:

- die sinvolheid en verstaanbaarheid van die konsepfondswerwingstrategie;
- die implementeerbaarheid (of bruikbaarheid) van die strategie;
- probleme voorsien met die implementering van die program; en
- aanbevelings om die strategie te verbeter.

5.2.2 STEEKPROEF

As steekproef is die 21 verenigings waarmee onderhoude gevoer is tydens die voorondersoek, genader. Twaalf verenigings het gerespondeer. Die vrae word bespreek aan die hand van die doel, resultaat en afleiding.

5.2.3 DIE RESULTATE VAN DIE HOOFONDERSOEK

Vraag 1: Sinvolheid en verstaanbaarheid van die strategie ten opsigte van die taal en struktuur; en eenvoud en logika

Doel

Om te bepaal of die strategie op so 'n wyse uiteengesit is dat dit sinvol en verstaanbaar vir die leser is.

Resultaat

Nege respondente het aangedui dat die strategie sinvol en verstaanbaar uiteengesit is. Drie respondente het elk een aanbeveling gemaak:

- die taal behoort duideliker gestel te word;
- verskillende aspekte volg nie logies nie; en
- verdere omskrywing sal die vrywilliger help om die proses beter te verstaan.

Afleiding

Nege uit twaalf respondente het aangedui dat die riglyn sinvol en verstaanbaar is. Daarom kan aanvaar word dat die riglyn vir die doel van hierdie studie sinvol en verstaanbaar uiteengesit is. Drie respondente het onderskeidelik aangedui dat die taal, die logiese opeenvolging en die omskrywing van begrippe aandag verdien. Dit is elemente wat in 'n opvolgondersoek noukeuriger ontleed kan word.

Vraag 2: Die implementeerbaarheid (of bruikbaarheid) van die strategie

Doel

Om te bepaal of die strategie implementeerbaar (of bruikbaar) is.

Resultaat

Elf respondente beskou die strategie as implementeerbaar (of bruikbaar), waar vier respondente gebrek aan voldoende mannekrag as 'n struikelblok sien.

Een respondent beskou die strategie as redelik bruikbaar.

Afleiding

Elf van die twaalf respondente glo dat die strategie implementeerbaar is. Hiervan is vier van mening dat dit moontlik is mits voldoende mannekrag beskikbaar is. Slegs een respondent het die strategie as redelik implementeerbaar beskryf. By verdere ontleding het dit geblyk dat sy 'n vereniging verteenwoordig wat opleiding aanbied en op hierdie wyse 'n maandelikse inkomste bekom. Daarom kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat die mening minder relevant is.

Vir die doel van hierdie studie kan daarom aanvaar word dat die oorwegende mening van die respondente was dat die strategie implementeerbaar is.

Vraag 3: Probleme voorsien met die implementering van die program

Doel

Om te bepaal wat die moontlike probleme tydens die implementering van die program mag wees.

Resultaat

Die resultaat word weergegee in tabel 5.1

TABEL 5.1: PROBLEME VOORSIEN MET DIE IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIE

Aantal respondente	Probleme voorsien
1	Voorsien geen probleme nie.
1	Die gemeenskap beskik nie oor die nodige fondse om die vereniging te ondersteun nie.
1	Dit is moeilik om 'n gesamentlike visie vir fondswerwing te ontwikkel binne die vereniging.
2	'n Tekort aan vrywilligers sal die proses benadeel.
7	'n Fondswerwer word as 'n voorvereiste gestel om die strategie te implementeer

Afleiding

Die respondente voorsien praktiese probleme binne die vereniging met die implementering van die strategie. Geen leemtes in die strategie word uitgewys nie. Daarom kan die strategie vir die doel van hierdie studie aanvaar word as implementeerbaar.

Vraag 4: Aanbevelings om die strategie te verbeter

Doel

Om aanbevelings te kry om die strategie te verbeter.

Resultaat

Agt respondente het aangedui dat geen aanbevelings gemaak kan word nie. Hiervan stel twee respondente daarin belang om die strategie te implementeer. Die aanbevelings word opgesom in Tabel 5.2.

TABEL 5.2: AANBEVELINGS OM DIE STRATEGIE TE VERBETER

Aantal respondente	Aanbeveling
1	Skep 'n ruimte waar potensiële markte geïdentifiseer word.
3	Vereenvoudig of omskryf begrippe sodat die strategie ook toeganklik is vir die vrywilligers.

Afleiding

Die oorwegende reaksie rakende die strategie is positief, met twee respondente wat die strategie sou implementeer. In 'n volgende studie sou gepoog kan word om die strategie meer te vereenvoudig.

5.3 BESPREKING VAN DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE

Die riglyn wat vir ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie ontwikkel is, bestaan uit twee dele. Deel een handel oor die oorhoofse beplanning van die organisasie, naamlik die strategiese plan. Aangesien fondswerwing 'n integrale deel van die organisasie se breë beplanning behoort te wees, kan beplanning vir fondswerwing nie 'n aanvang neem alvorens die organisasie

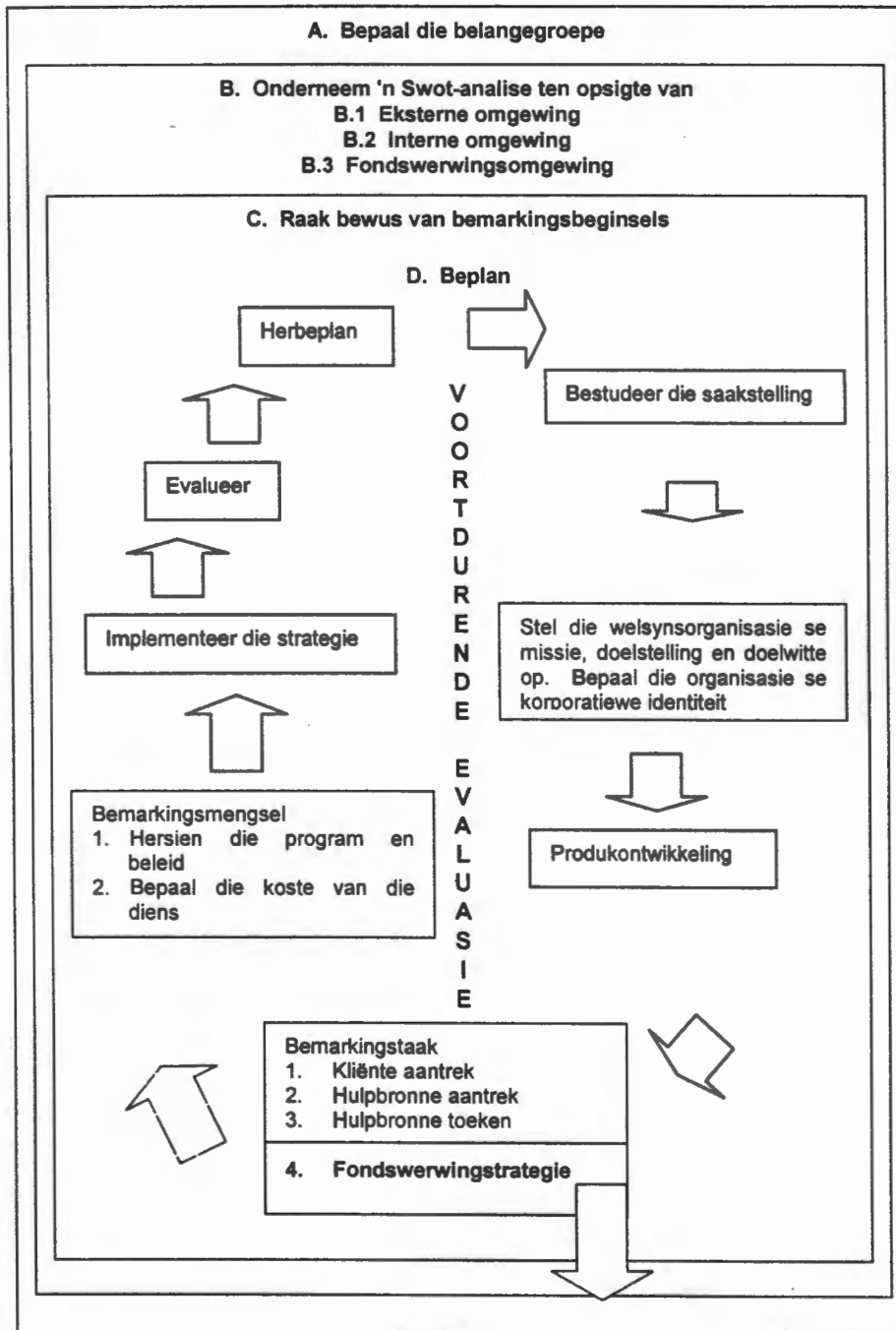
hom oriënteer ten opsigte van die oorhoofse beplanning van die vereniging nie (Terblanché, 1993:87, 89). Nadat dié oriëntasie plaasgevind het, kan die organisasie eers begin om direk vir fondswerwing te beplan. Dié beplanning kan aan die hand van die riglyne soos vervat in Deel Twee van die riglyn plaasvind.

Die riglyn sal vervolgens bespreek word. Die riglyn self is as Bylaag C aangeheg.

5.3.1 DEEL EEN: STRATEGIESE BEPLANNING VAN DIE ORGANISASIE

Die strategiese plan vir die organisasie behels die volgende: belangegroep-oriëntasie, SWOT-analise, bewusmaking van bemarkingsbeginsels, strategiese plan vir die organisasie, fondswerwingstrategie en evaluasie. Die proses van strategiese beplanning word in figuur 5.1 voorgestel en vervolgens kortliks toegelig soos wat dit in die riglyn vervat is.

FIGUUR 5.1: STRATEGIESE BEPLANNING VAN DIE ORGANISASIE



A. Bepaal die belangegroep

Eerstens word van die organisasie verwag om hom te oriënteer ten opsigte van sy belangegroep. Uit figuur 5.1 is dit duidelik dat die belangegroeporiëntasie die totale beplannings- en fondswerwingsproses omsluit. Dit vorm die vertrekpunt van alle aksies deur die welsynsorgani-

sasie. (Kyk punte 2.4 en 4.2.) Die belangegroep analise help die organisasie om donateurs en maatskappye wat belang het in die welsynsorganisasie, se werk te identifiseer, en verken die redes waarom hulle bereid sou wees om donasies te gee.

B. Aanwending van 'n Swot-analise

Nadat die belangegroep van die welsynsorganisasie bepaal is, is dit raadsaam om 'n swot-analise te doen. Op hierdie wyse word sterktes, leemtes, geleenthede en bedreigings bepaal. Die analise word gedoen ten opsigte van die eksterne, interne en fondswerwingsomgewing. (Kyk 2.3.1, 2.3.2, 2.4.1, 4.2.1 en 4.5.5.)

C. Bewusmaking van bemarkingsbeginsels by personeel, bestuur en ander vrywilligers ten opsigte van die totale dienslewering en fondswerwing

Almal wat betrokke is by die welsynsorganisasie, is verantwoordelik vir die implementering van die strategie. Dit is die enigste wyse waarop die welsynsorganisasie in die vasgestelde rigting sal kan beweeg. Dit is van kardinale belang dat alle betrokkenes bewus sal wees van basiese bemarkingsbeginsels en dit sal toepas op alle vlakke. In hierdie deel van die riglyn word die organisasie weer eens bewus gemaak van die bemarkingsbeginsels. (Kyk punte 2.4.1, 2.4.2, 2.5 en 4.2.)

D. Beplanningsproses vir die welsynsorganisasie

Hierdie deel van die riglyn herinner die organisasielede dat effektiewe beplanning onontbeerlik is in die lewering van effektiewe dienste en die effektiewe werwing van fondse. Dit bied die geleentheid om te besin oor waar fondswerwing pas ten opsigte van die organisasie se toekomsbeplanning. Die riglyn wys die leser op die volgende stappe van die beplanningsproses:

- bestudeer die saakstelling;

- stel die welsynsorganisasie se missie, doelstelling en doelwitte op en bepaal die welsynsorganisasie se korporatiewe identiteit;
- produkontwikkeling;
- bemarkingsmengsel;
- implementeer die strategie;
- evalueer; en
- herbeplan en verbeter op die vorige proses.

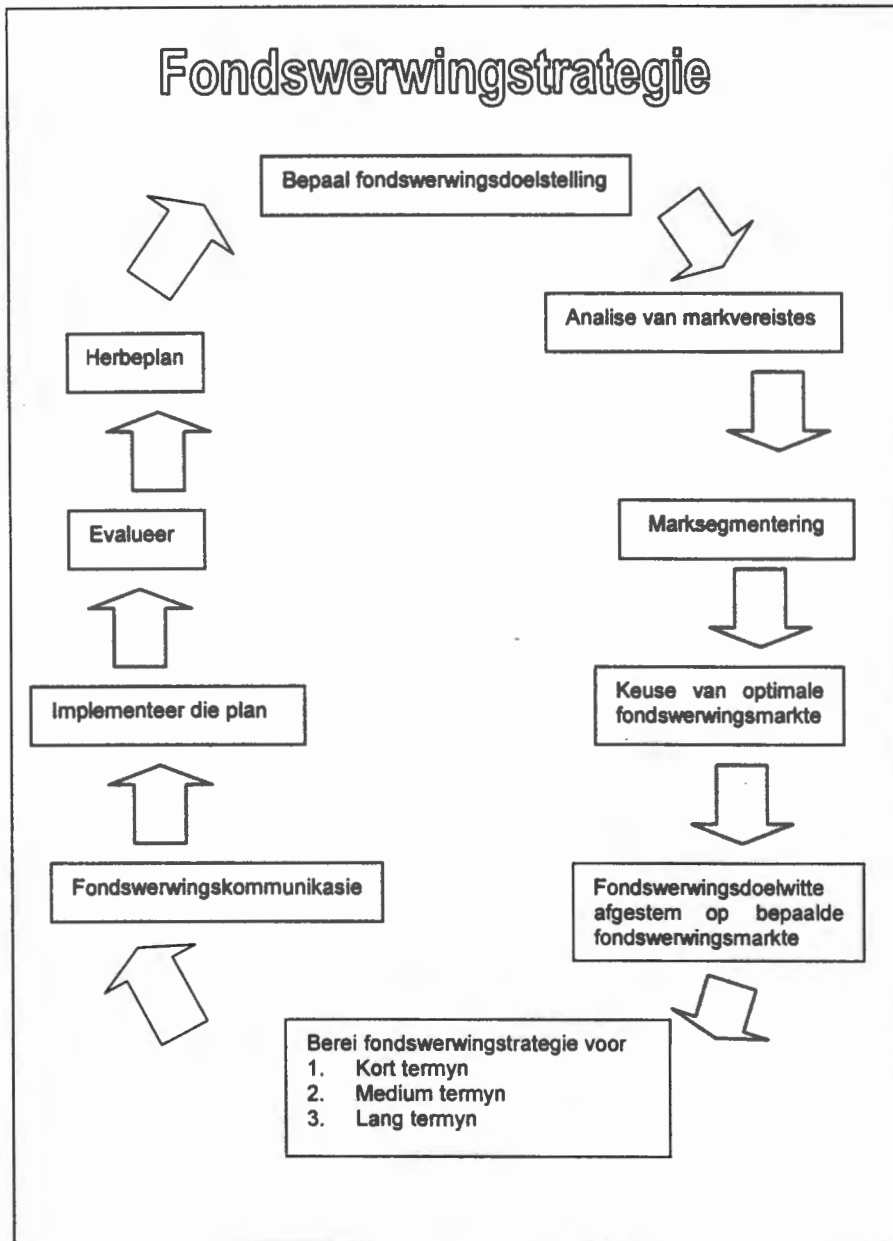
(Kyk punte 2.3, 2.3.2, 4.2, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.3, 4.4.2, 4.4.3, 4.5.2 en 4.6.1.)

5.3.2 DEEL TWEE: DIE FONDSWERWINGSTRATEGIE

Deel twee maak die kern van die riglyn uit. Nadat die organisasie hom georiënteer het met betrekking tot sy strategiese beplanning, word beplanningsaktiwiteite nou spesifiek op fondswerwing toegespits. Verkieslik is 'n fondswerwer verantwoordelik om al die inligting te integreer in 'n langtermyn-fondswerwingstrategie. Indien die welsynsorganisasie nie oor 'n voltydse fondswerwer beskik nie, is dit belangrik dat iemand aangewys sal word om verantwoordelikheid vir hierdie taak te aanvaar. (Kyk punte 2.2 en 4.2.3.)

Die riglyn begelei die leser deur al die stappe vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie. Die proses word in figuur 5.2 uiteengesit.

FIGUUR 5.2: FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR DIE WELSYNSORGANISASIE



A Bepaal fondswerwingsdoelstelling

Die volgende stap wat die organisasie doen, is dat die persoon wat aangewys is as die fondswerwer, die fondswerwingsdoelstelling opstel. Die doel van die fondswerwingsdoelstelling is om die fondswerwingsproses te rig deurdat bepaal word wat die bedrag is wat benodig word. (Kyk 4.2.3 en 4.4.3.)

B. Analise van markvereistes

Vervolgens maak die fondswerwer 'n lys van bestaande donateurs en wat hulle van die organisasie verwag. Hierdie stap rig die verhouding van die organisasie met die donateurs deurdat daar nou beplan kan word watter tipe nasorg benodig word. (Kyk punte 2.3, 4.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.3, 4.4.5 en 4.5.6.)

C. Marksegmentering

Die bestaande donateurs (soos gelys in punt B) word nou in homogene groepe verdeel deur middel van marksegmentering. Dit stel die fondswerwer in staat om elke groep as 'n eenheid te nader vir fondse en nasorg te beplan. (Kyk 4.2.2, 4.3 en 4.6.1.)

D. Keuse van optimale fondswerwingsmarkte

Vervolgens word bepaal watter fondswerwingsmarkte die optimale markte is. Dit word gedoen deur die marksegment met die bedrag gewerf gedurende die vorige finansiële jaar te lys. 'n Bedrag begroot vir die finansiële jaar waarvoor beplan is, word bygevoeg. Die optimale markte word gekies. Die grootste deel van die fondswerwer se tyd en energie word aan die optimale markte bestee. (Kyk punte 4.4.2, 4.4 en 4.5.3.)

E. Fondswerwingsdoelwitte afgestem op bepaalde fondswerwingsmarkte

In punt A is die fondswerwingsdoelstelling gestel, wat nou in fondswerwingsdoelwitte opgebreek word. Die organisasie se projekte word nou gelys met die projek se doelwitte en fondswerwingsdoelwit. Hierby word die marksegment gevoeg wat geteiken word. Hierdeur word die fondswerwingsdoelwitte afgestem op bepaalde fondswerwingsmarkte. (Kyk punte 4.2.2, 4.2.3, 4.3, 4.4.3, 4.4.4, 4.5.1, 4.6.1.)

F. Berei die fondswerwingstrategie voor

Vervolgens word die fondswerwingstrategie voorberei. Die strategie word ontwikkel vir die kort, medium- en lang termyn. Die metode van fondswer-

wing, verwagte bedrag verkry, wyse waarop die boodskap gekommunikeer sal word, watter gemeenskapsleiers op watter wyse gemobiliseer word; en beplande nasorg word gestel. (Kyk punte 2.2, 2.4.2, 2.4.3, 2.5, 4.2.2, 4.2.3, 4.3, 4.4.6, 4.5.1 en 4.5.4.)

G. Implementeer die strategie

Die strategie word getoets wanneer die beplande strategie geïmplementeer word. Die sukses van die strategie word egter bepaal deur die kwaliteit van die beplanning. Vir die doel van die onderhawige studie sou die welsynsorganisasie die riglyn vir die ontwikkeling van die strategie noukeurig volg. Die beplanning word dan geïmplementeer. (Kyk punte 4.2.4 en 4.4.8.)

H. Evaluasie

Tydens evaluasie word die organisasie se diensleweringdoelwitte en die koste daarvoor hersien. Dan word moontlike korreksies bepaal. Die meetbaarheid van die doelwitte word ondersoek. Daar word bepaal of monitering gereeld plaasgevind het. (Kyk 4.4.9, 4.5.7 en 4.5.7.)

I. Herbeplanning

Gebruik dieselfde model en beplan die volgende siklus. Indien die model noukeurig gevolg is maar die resultaat is nie na wense nie, moet die bestuursproses ondersoek word. (Kyk 4.4.11.)

5.4 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het die riglyn vir ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie (Bylaag C) verduidelik. Vervolgens kom die samevattende gevolgtrekkings en aanbevelings aan die beurt.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

In die voorafgaande hoofstukke word die bevindinge van die literatuur- en empiriese ondersoek en die tersaaklikheid daarvan vir fondswerwing deur 'n geaffilieerde welsynsorganisasie weergegee. Die navorsingsproses is vervat in vyf hoofstukke.

Die literatuurondersoek het behels dat ondersoek ingestel is na fondswerwing deur 'n welsynsorganisasie soos vervat in hoofstuk 2 en 3. Die resultaat is aangewend om twee vraelyste op te stel. Die eerste vraelys het gehandel oor die profiel en fondswerwingstrategieë en –metodes van die betrokke organisasie as voorondersoek. Die tweede vraelys was gerig op die evaluering van 'n ingeslote riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie as hoofondersoek. Hierdie riglyn is ontwikkel aan die hand van die literatuurstudie en voorondersoek.

Een-en-twintig Kinder- en Gesinsorgverenigings in Gauteng en die Vrystaat was betrokke in die voorondersoek. 'n Semi-gestruktureerde telefoniese onderhoud is met die senior maatskaplike werker/direkteur/enigste maatskaplike werker tydens 'n afspraak gevoer. Die vraelyste is per hand ontleed om eenvoudige statistiek rakende die organisasies te verkry.

Die hoofondersoek het twaalf respondente opgelewer. Die respondente het 'n gestruktureerde vraelys ingevul om die ingeslote konsepriglyn vir die ontwikkeling van 'n strategie te evalueer. Die riglyn is oorwegend positief geëvalueer. Slegs een byvoeging is gemaak. Vervolgens word tot gevolgtrekkings rakende die doelwitte gekom.

6.1 GEVOLGTREKKINGS RAKENDE DIE DOELSTELLING EN DOELWITTE

6.1.1 GEVOLGTREKKING RAKENDE DIE DOELSTELLING: "HIERDIE STUDIE HET TEN DOEL DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR 'N GEAFFILIEERDE WELSYNSORGANISASIE"

Die mikpunte om 'n fondswerwingsdoelstelling te ontwikkel, is bereik aan die hand van drie punte. Die eerste twee doelwitte het probeer om die nodige inligting te versamel rakende fondswerwing en fondswerwingstrategieë. Sodoende is die navorser in staat gestel om die oogmerk in doelwit 3 te bereik, naamlik die ontwikkeling van 'n riglyn vir die ontwikkeling van die fondswerwingstrategie. Vervolgens word die gevolgtrekkings rakende die doelwitte gemaak.

6.1.2 GEVOLGTREKKINGS RAKENDE DOELWIT 1: "OM FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNSORGANISASIE TE ONDERSOEK"

Hierdie doelwit is by wyse van 'n literatuur- en empiriese studie bereik. In die literatuurstudie is daar gebruik gemaak van binne- en buitelandse boeke, vaktydskrifartikels en vorige navorsing oor fondswerwing. Daar sal vervolgens 'n opsomming van die belangrikste elemente in 'n welsynsorganisasie se fondswerwingsprogram gemaak word vanuit hoofstuk 2. Hoofstukke 3 en 4 sal soos nodig daarmee in verband gebring word om tot sinvolle gevolgtrekkings te kom. Die rede hiervoor is dat die belangrikste sake wat na vore gekom het vanuit dié hoofstukke, die riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie ondersteun.

Fondswerwing deur geaffilieerde welsynsorganisasies kan nie meeding met groter organisasies nie weens die volgende redes:

- **Afwesigheid van die nodige hulpbronne en kundigheid** (kyk punt 2.3). Hierdie inligting is bevestig deur die voorondersoek (kyk punt 3.4: vraag 2, 4, 6, en 9). Hieruit het dit duidelik geword dat die respondente hulle as onkundig rakende fondswerwing beleef. Vier respondente het gerapporteer dat hulle nie oor die vaardigheid beskik om geld te vra nie, ses vind dit moeilik om fondswerwingsgeleenthede raak te sien, en sewe het aangedui dat hulle moeilik 'n ontevrede donateur kan hanteer. 'n Tekort aan menslike hulpbronne is in die hoofondersoek (kyk tabel 5.1) bevestig. Sewe uit twaalf respondente het aangedui dat die verenigings 'n tekort aan menslike hulpbronne ervaar en het daarom die aanstelling van 'n fondswerwer gesien as noodsaaklik voordat fondse effektief gewerf kan word.
- **Gebrekkige toegang tot die tradisionele donateursbasis weens die ontwikkelende gebiede waarin hulle gesetel is of die klein onderbou van die organisasie** (kyk punt 2.2). Uit die voorondersoek het dit aan die lig gekom dat die area van dienslewering by al die respondente slegs een landdrosdistrik was, met die uitsondering van een, wat een hele provinsie bedien het (kyk punt 3.4: vraag 1). Die onderbou van die verenigings in die steekproef is klein, met een tot nege maatskaplike werkers in diens van 89% van die verenigings (kyk Tabel 3.1);
- **Die area van dienslewering is klein, met inwoners wat nie oor die fondse beskik om die organisasie te ondersteun nie** (kyk punt 2.2). Daar is reeds tot die gevolgtrekking gekom dat die klein welsyns-organisasie 'n beperkte area het waarin fondse gewerf kan word. In die hoofondersoek het een van die twaalf respondente daarop gewys dat fondswerwing bemoeilik word deur die gemeenskap se beperkte fondse (kyk Tabel 5.1). Dit mag een van die redes wees waarom Tembisa Kinder- en Gesinsorgvereniging 'n model ontwikkel het wat slegs op maatskappye se finansiële steun gegrond is (kyk punt 4.6.3).

- **Afwesigheid van 'n maandelikse inkomste wat kontantvloei-probleme skep.** Dié probleem word dan dikwels opgelos deur bates te verkoop (kyk punt 2.2). Hierdie inligting is bevestig deur die voor-ondersoek waar vyf van die 21 (23,9%) van die verenigings eiendom verkoop of die diens afskaal of personeel verminder weens die tekort (kyk punt 3.4: vraag 6). Kort- en langtermynbronne van inkomste word voorgestel in Tabel 4.1. Die navorser het egter mediumtermyn-bronne hierby gevoeg (kyk Bylaag C) om sodoende bronne van inkomste te skep wat waarskynlik nooit langtermyninkomste sou bied nie. Maatskappye wat deur doeltreffende nasorg nie net korttermyn-bronne van inkomste sal wees nie, is 'n voorbeeld hiervan (kyk punt 3.4: vraag 6).
- **Die funksie van die bestuursliggaam is hoofsaaklik bestuur, strategiese beplanning en fondswerwing.** Dit is feitlik onmoontlik om effektief fondse te werf sonder doeltreffende bestuur. Effektiewe bestuur sluit strategiese beplanning en fondswerwing in (kyk punt 2.3.2). Uit die voorondersoek is dit duidelik dat 47,64% van die respondente hulle as onkundig beskou rakende fondswerwing (kyk punt 3.4: vraag 4). Alle verenigings het egter aangedui dat hulle oor vaardighede beskik wat in fondswerwing aangewend kan word (kyk punt 3.4: vraag 7). Die meerderheid verenigings (81%) beskik nie oor 'n fondswerwingsplan nie. Dit dui daarop dat strategiese beplanning nie gedoen en fondswerwing nie effektief bestuur word nie. Effektiewe bestuur sluit in dat 'n spesifieke persoon verantwoordelik is vir fondswerwing (kyk punt 2.2). Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat 81% van die respondente 'n dreigende krisis ervaar omdat geen fondswerwingsplan bestaan nie. Vyf (oftewel 23,8%) respondente het volgens die navorser die krisisstadium bereik omdat hulle reeds eiendom begin verkoop het.

Bogenoemde gevolgtrekkings beklemtoon die noodsaak vir en behoefte aan 'n effektiewe, vaartbelynde fondswerwingstrategie.

6.1.3 GEVOLGTREKKING RAKENDE DOELWIT 2: "OM DIE STAND VAN SAKE MET BETREKKING TOT BESTAANDE FONDSWERWINGSTRATEGIEË TE BEPAAL"

Modelle verkry uit die literatuurstudie en praktyk is bespreek in hoofstuk 4. Vyf modelle, naamlik die belangegroep georiënteerde bemarkingsbenadering van Terblanché (kyk 3.2), Windell se model (kyk 3.3), Cuthbert se model (kyk 3.4), Norton se model (kyk 3.5), Bhana se model vir die Boksburg Kinder- en Gesinsorgvereniging (kyk 4.6) en die Pretoria Kinder- en Gesinsorgvereniging (4.6) se fondswerwingstrategie is ontleed.

Daar is bevind dat nie een model voldoende was nie maar dat almal bruikbare elemente bevat wat in 'n fondswerwingstrategie saamgevoeg kan word. Uit hierdie modelle is die volgende elemente in 'n strategie vervat:

- die belangegroeppe soos bespreek deur Terblanché en in punt 2.3.2;
- die verkenning van die omgewing soos deur Terblanché, Norton en Bhana bespreek. Norton bespreek die Swot-analise as 'n metode om die organisasie en die fondswerwingsproses te verken;
- Cuthbert beklemtoon die belang van die bewusmaking van bemarkingsbeginsels, terwyl dit deur Terblanché, Cuthbert en Windell bespreek word; bemarking is ook in Hoofstuk 2 bespreek; al die bemarkingsbeginsels behoort op so 'n wyse saamgevoeg te word dat dit toepasbaar vir die fondswerwer en ander betrokke persone is;
- die bestudering van die saakstelling word deur Cuthbert as die tweede stap in die fondswerwingsproses gesien;
- Terblanché, Windell en Bhana beklemtoon die belang van die organisasie se missie, doelstelling en doelwitte;
- Terblanché bespreek die ontwikkeling van die produk (die organisasie se dienste) in diepte;

- die bemarkingstaak word deur Bhana bespreek; die fondswerwingstrategie maak hier deel uit van die proses om hulpbronne te trek; Terblanché maak dit duidelik dat fondswerwing 'n integrale deel behoort te vorm van die welsynsorganisasie se bestuur en beplanning;
- die bemarkingsmengsel word deur Norton en Bhana bespreek; hier word die beplanning geëvalueer voordat dit geïmplementeer word;
- die implementering van die strategie word deur Terblanché en Bhana bespreek;
- evaluering word deur Terblanché en Bhana bespreek; evaluering is egter 'n voortdurende proses wat, indien dit voortdurend geskied, probleme aandui op 'n tydstip wanneer verandering nog aangebring kan word; en
- herbeplanning word deur Terblanché en Bhana voorgestel.
- bepaling van die fondswerwingsdoelstelling en doelwitte word deur Terblanché, Windell, Cuthbert en Bhana bespreek; Terblanché bespreek die korporatiewe identiteit;
- die analise van die markvereistes word deur Terblanché en Windell bespreek; dit word egter ook in hoofstuk 2 behandel;
- marksegmentering word deur Terblanché, Windell en Bhana bespreek;
- keuse van optimale fondswerwingsmarkte word gedoen na aanleiding van die marksegmentering;
- fondswerwingsdoelwitte word afgestem volgens die behoeftes van die (potensiële) donateur soos vervat in die belange van die verskillende groepe soos voorgestel deur Terblanché en Windell;
- 'n fondswerwingstrategie word dan voorberei vir die lang, medium- en kort termyn soos bespreek deur Norton;

- fondswerwingskommunikasie word deur Terblanché en Bhana bespreek;
- die strategie word dan geïmplementeer; dit word bespreek deur Terblanché, Cuthbert en Bhana;
- evaluering word bespreek deur Terblanché, Cuthbert en Bhana; deurlopende evaluasie word veral deur Terblanché beklemtoon; en
- herbeplanning soos bespreek deur Cuthbert, was sinvol.

Op grond van die analise van dié vyf fondswerwingsmodelle, teen die agtergrond van die stand van sake in welsynsorganisasies rakende fondswerwing, was die navorser nou in staat om 'n fondswerwingstrategie te ontwikkel.

6.1.4 GEVOLGTREKKING RAKENDE DOELWIT 3: "OM 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE TE ONTWIKKEL"

Die laaste doelwit van die studie was om 'n plan vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie te ontwikkel. Dié riglyn word bespreek in Hoofstuk 5 en aangeheg as Bylaag C. Bylaag C is die riglyn vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie wat aan welsynsorganisasies beskikbaar gestel word vir aanwending. Hoofstuk 5 verduidelik die verskillende stappe en bring dit in verband met die teoretiese basis waarvolgens dit ontwikkel is. Bylaag C is ontwikkel sodat die konsepte visueel duideliker gestel word, dit wil sê om meer gebruikersvriendelik te wees. 'n Belangrike gevolgtrekking wat aan die hand van die data gemaak kan word, is dat alhoewel deur die studie bevind is dat verskeie fondswerwingsmodelle bestaan, weinig daarvan deur die steekproef aangewend word. 'n Duidelike behoefte aan effektiewe fondswerwing bestaan. Daarom is tot die gevolgtrekking gekom dat welsynsorganisasies kan baat by 'n raamwerk wat hulle organisasies se fondswerwing vaartbelyn sal maak en vergemaklik. Agt van die twaalf respondente het die riglyn as geheel sinvol geëvalueer. Een respondent het aangedui dat potensiële donateurs bygevoeg moes word en die aanbeveling is aanvaar. Drie respondente het aanbeveel dat begrippe verder omskryf of vereenvoudig

word sodat die riglyn toeganklik is vir vrywilligers (kyk 5.2.3). Hierdie riglyn vir die ontwikkeling van die strategie kan daarom vir die doel van hierdie studie as daardie raamwerk beskou word.

6.1.5 GEVOLGTREKKING RAKENDE DIE SENTRALE TEORETIESE ARGUMENT: "VOLHOUBARE DIENSLEWERING VAN 'N WELSYNSORGANISASIE IS SLEGS MOONTLIK INDIEN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE DEEL UITMAAK VAN DIE BESTUURSPLAN VAN DIE ORGANISASIE"

Hierdie teoretiese stelling is bevestig deur die navorsing. Die volgende dien as 'n voorbeeld:

81% van die verenigings het nie fondswerwing as deel van die beplanning nie. Van hulle ervaar reeds 28,6% 'n finansiële krisis.

6.2 AANBEVELINGS

Daar kan aan die hand van die ondersoek die volgende aanbevelings gemaak word.

6.2.1 AANBEVELINGS RAKENDE FONDSWERWING DEUR 'N WELSYNSORGANISASIE.

Daar word aanbeveel dat

- fondswerwers die behoeftes van die (potensiële) donateur bepaal en deur middel van beplande nasorg in hierdie behoeftes voorsien;
- voordat dit kan geskied moet die fondswerwer oor die nodige vaardighede beskik om fondse te kan werf;
- maatskaplikewerk-beginsels moet aangewend word om verhoudings met donateurs uit te bou;

- die personeel en bestuur hulle sal voorberei voor elke kontak met die donateur, veral ten opsigte van sy behoeftes;
- geaffilieerde welsynsorganisasies beide werknemers en die bestuursliggaam oplei in effektiewe bestuur, dienslewering en fondswerwing;
- maatskaplike werkers 'n daadwerklike poging aanwend om te praktiseer op so 'n wyse dat dienste befondsbaar is deur middel van fondswerwing; die dienste moet daarom interessant en lewendig wees, asook in die behoeftes van die donateur voorsien;
- Nasionale Rade 'n nasionale beleid rakende fondswerwing ontwikkel; en
- Nasionale Rade intensiewe indiensopleiding rakende fondswerwing aanbied om alle werknemers en lede van bestuursliggame te bemagtig om effektief fondse te werf.

6.2.2 AANBEVELINGS RAKENDE BESTAANDE FONDSWERWING-STRATEGIE

Daar word aanbeveel dat

- welsynsorganisasies se strategiese plan beplanning vir bestuursplan instel kry wat dit moontlik maak om fondse te werf en wat fondswerwing insluit;
- welsynsorganisasies die implementering van fondswerwingstrategie beplan en uitvoer;
- geaffilieerde welsynsorganisasies hulle finansiële posisie ondersoek en dan beplanning rakende fondswerwing te doen om só finansiële probleme in die toekoms te voorkom.

6.2.3 AANBEVELINGS RAKENDE DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE

Daar word aanbeveel dat die strategie wat ontwikkel is, getoets word deur implementering veral na aanleiding van die aangeleenthede wat deur die respondente as moontlike tekortkominge aangedui is as stap 6 in die ontwikkelingsfase van die DR & U-model.

6.2.4 AANBEVELINGS RAKENDE VERDERE NAVORSING

Daar word aanbeveel dat

- metodes van fondswerwing verder ondersoek word om te bepaal watter metodes meer effektief in watter omgewing sou wees; en
- spesifiek die organisasie met 'n klein onderbou in 'n omgewing waar die inwoners nie oor die fondse beskik om donasies te kan gee nie.

BIBLIOGRAFIE

- ANON. 1995. A long probe. *Financial Mail*, 136(1):51, April 7.
- ANON. 1996. Scandalous Denial. *Financial Mail*, 142(4):47-50, September 20.
- BARKER, R.L. 1995. The Social Work Dictionary, 3rd edition. NASW: Washington
- BHANA, A. 2000. A marketing strategy for Child Welfare, Boksburg. Short Dissertation, MA(SocSc) Randse Afrikaanse Universiteit: Johannesburg.
- BILODEAU, M. 1992. Voluntary contributions to united charities. *Journal of Public Economics*, 48(1):119-133, Junie.
- BROWN, A. 1999. Mondelinge mededeling tydens die Internasionale Fondswerwingskonferensie, 1999. Durban. (Aantekeninge in besit van die outeur.)
- CHAVKIN, N.F. 1997. Funding School Linked Services through grants: A Beginner's Guide to Grant Writing. *Social Work in Education*, 19(3):164-175, Julie.
- COMBRINK, A. 1995. Mondelinge mededeling tydens indiensopleiding. Centurion. (Aantekeninge in besit van die outeur.)
- CRAWLEY, J. 1992. Constructive Conflict Management: Managing to make a difference. Nicholas Brealy: London.
- CRONJE, J.I. 1993. Die Maatskaplikewerk-bestuurder as integrerende faktor in 'n welsynsinstantie. *Social Work/Maatskaplike Werk*, 29(4):380-390, Oktober.
- CUTHBERT, D.L. 1995. Money that Matters: An introduction to fundraising in South Africa. 2de uitgawe. JP van der Walt: Pretoria.

CUTHBERT, D.L. 1999. Mondelinge mededeling tydens die Internasionale Fondswerwingskonfensie, 1999. Durban. (Aantekeninge in besit van die outeur.)

DAWNES, M. 1999. Mondelinge mededeling tydens die Internasionale Fondswerwingskonfensie, 1999. Durban. (Aantekeninge in besit van die outeur.)

DE LANGE, L. 1996. Belasting: daar kom pyn by pensioengelde; Hoe om jou boedel in toom te hou; persoonlike finansies. Finansies & Tegniek. 48(45):72, November, 8.

DEPARTMENT OF PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATION. 1999? Planning and Work Organization: Excellent Customer Service: Functional staff.

DE VOS, A.S. 2000. Program evaluation. (*In* De Vos, A.S., *red.* Research at Grass Roots: A primer for the caring profession. Pretoria: Van Schaik. p. 363-383.)

EISENBERG, N. & MILLER, P.A. 1987. The relations of empathy to pro social and related behaviors. Psychological Bulletin, 10(1):91-119.

FOUCHÉ, G. & DELPORT, R. 1996. Programontwerp: 'n Kritiese komponent van programbestuur. Die Maatskaplike werk-Navorsing-Praktisyn, a(1):6-20, Januarie.

HALL, N. 1993. Management of Welfare Services in the Future. Social work/Maatskaplike werk, 29(4):353-362, Oktober.

HARDINA, D. 1990. The effect of funding Sources on client access to services. Administration in Social Work, 14(3):33-46.

HARTMAN, L. 1998. Aanspreeklikheid teenoor donateurs. (*In* Windell, C., *red.* Fondswerwing: sò werk dit. Pretoria: Kagiso. p. 37-42.)

HATTINGH, H.C. 1984. Beroepsdifferensiasie in Maatskaplike Werk. RAU: Johannesburg. (Verhandeling MA(MW)).

HATTINGH, H.C. 1991. Die benutting van videotegnologie by maatskaplike-werk-hulpverlening. RAU: Johannesburg. (Proefskrif D.Phil.)

HAX, A. & MAJLUF, N. 1996. The strategy concept and process: a pragmatic approach. 2de uitgawe. Prentice-Hall: London.

KHANA, J., POSNETT, J. & SANDLER, T. 1995. Charity donation in the UK: New evidence based on panel data. Journal of Public Economics, 56(2):257-272, Februarie.

KOTLER, P. & Andreassen, A.R. 1996. Strategic Marketing of Non Profit Organizations. 5de uitgawe. Prentice-Hall: Upper Saddle River.

LEWIS, J.A. & LEWIS, M.D. 1991. Management of Human Service Programs. Brooks/Cole: Pacific-Grove.

LEVICKI, C. 1996. The strategy workout. Pitman: London.

MARX, J.D. 1998. Corporate Strategic Philanthropy: Implications for social work. Social Work, 43(1):34-41, Januarie.

MARX, S. & VAN DER WALT, A. 1993. Bemarkingsbestuur. Juta: Kaapstad.

McKENDRICK, B.W. 1992. Strategic planning: critical element in changing the nature of welfare services. Social work, 28(3):1-12.

METZ, J. 1998. Fondswerwing vir klein organisasies. (In Windell, C., red. Fondswerwing: sò werk dit. Pretoria: Kagiso. p. 47-55.)

NORTON, M. 1996. The Worldwide Fundraiser's Handbook: a guide to fundraising for Southern NGO's and Voluntary Organisations. Page: Norwich. p 270.

HAT (Odendal, F.F., *red*). 1994. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Midrand: Perskor.

RADLEY, A. & KENNEDY, M. 1995. Charitable Giving by Individuals: A study of attitudes and practice. *Human Relation*, 48(6).

RITCHIE, J. & KINAHAN, O. 1995. Help yourself fundraising in Southern Africa. Papillon: Waterfront.

RUBIN, A. & BABBIE, E. 2001. Research methods for social work. Fourth edition. Australia: Wadsworth.

SCHOEMAN, E. 1997. Achieving Success with Super Service. Van Schaik: Pretoria. p. 150.

SKIDMORE, R.A. 1990. Social work administration. Dynamic Management and Human Relationships. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

SMIT, A de V. 1992. Managing for effective Welfare Service Delivery concepts and issues. *Welfare Focus*, 27(1):4-8, Augustus, 4-17.

STATT, D.A. 1991. The concise dictionary of management. London: Routledge.

STERN, L.W. & GIBELMAN, M. 1990. Voluntary Social Welfare Agencies: Trends, Issues and Prospects. Families in Society. *The Journal of Contemporary Human Services*, 71(1):13-23, January.

SUID-AFRIKA. 1997. Wet op Lotery, no 57 van 1997. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1996. Wet op Spesiale Ondersoekeenhede en Spesiale Tribunale, no 74 van 1996. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1997. Wet op Organisasies sonder Winsoogmerk, no 71 van 1997. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1998. Wet op die Nasionale Ontwikkelingsagentskap, no 108 van 1998. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1973. Maatskappyewet, no 61 van 1973 soos gewysig. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. 1962. Inkomstebelastingwet, no 58 van 1962 soos gewysig. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. Reconstruction and Development Programme. 1994. Witskrif op Heropbou-en-Ontwikkelingsprogram. Pretoria.

SUID-AFRIKA. DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WELSYN. 1999. New Financing Policy. Pretoria: Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA. DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WELSYN. 1996. Witskrif op Maatskaplike Welsyn. Pretoria: Staatsdrukker.

TERBLANCHÉ, S.S. 1993. 'n Bemarkingsbenadering tot die ondersteuning en benutting van maatskaplikewerk-dienste: beginsels en riglyne. Johannesburg: RAU. (Proefskrif – D.Phil.)

TERBLANCHÉ, S.S. & VOS, A. 1994. 'n Strategiese bemarkingsbeplanningsbenadering tot die werwing van vrywillige werkers. *Social Work*, 30(4):299-209.

VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK. 1995. Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk. Staatsdrukker: Kaapstad.

VAN ROOYEN, D.A.J. 1994. The Developmental Research Model proposed by Thomas – some thoughts on its use in Social Work Research. *Social work*, 30(3):276-283, Augustus.

WETTE. Sien Suid-Afrika.

WEYERS, M.L. 1998. 'n Nuwe Lig op Gemeenskapswerk- en Ontwikkeling: 'n Praktiese Gids. PU vir CHO: Potchefstroom.

WEYERS, M.L. 1999. The nature and application of Social Marketing: a Community Work Perspective. *Social Work*, 35(2):124-132, Junie.

WESTERN CAPE ADMINISTRATION AND MANAGEMENT TRUST. 1999. Capacity building programme for the senior and middle management of the national and provincial Departments of Social Welfare. Mafikeng.

WINDELL, C. 1998. Fondswerwing: sò werk dit. Pretoria: Kagiso.

BYLAAG A

VRAELYS VIR DIE GEBRUIK IN 'N SEMI-GESTRUKTUREERDE TELEFONIESE ONDERHOUD MET KINDER- EN GESINSORGVERENIGINGS IN GAUTENG, VRYSTAAT EN NOORDWES

1. Kennismaking

- 1.1 Die student skakel die vereniging en maak 'n afspraak met die kantoorhoof.
- 1.2 Tydens die daaropvolgende telefoniese onderhoud stel die student haar soos volg voor:
- sy is 'n MA (Maatskaplike Werk)-student aan die PU vir CHO;
 - sy doen navorsing rakende 'n fondswerwingstrategie vir die geaffilieerde welsynsorganisasie;
 - sy sal graag inligting van die organisasie wou verkry rakende hulle fondswerwingstrategie;
 - inligting sal as vertroulik hanteer word en, indien inligting as te sensitief beskou word, sou die vraag geïgnoreer kan word;
 - die volgende vrae sal daarna in 'n semi-gestruktureerde onderhoud bespreek word:

2. Profiel van die organisasie

2.1 Naam: _____

2.2 Posadres: _____

2.3 Area wat bedien word: _____

2.4 Personeel

2.4.1 Aantal maatskaplike werkers in diens

2.4.2 Aantal gesubsidieerde poste

2.4.3 Aantal ongesubsidieerde poste

2.4.4 Aantal jare ervaring van maatskaplike werkers

Maatskaplike werker 1	Maatskaplike werker 11	Maatskaplike werker 21	Maatskaplike werker 31	
Maatskaplike werker 2	Maatskaplike werker 12	Maatskaplike werker 22	Maatskaplike werker 32	
Maatskaplike werker 3	Maatskaplike werker 13	Maatskaplike werker 23	Maatskaplike werker 33	
Maatskaplike werker 4	Maatskaplike werker 14	Maatskaplike werker 24	Maatskaplike werker 34	
Maatskaplike werker 5	Maatskaplike werker 15	Maatskaplike werker 25	Maatskaplike werker 35	
Maatskaplike werker 6	Maatskaplike werker 16	Maatskaplike werker 26	Maatskaplike werker 36	
Maatskaplike werker 7	Maatskaplike werker 17	Maatskaplike werker 27	Maatskaplike werker 37	
Maatskaplike werker 8	Maatskaplike werker 18	Maatskaplike werker 28	Maatskaplike werker 38	
Maatskaplike werker 9	Maatskaplike werker 19	Maatskaplike werker 29	Maatskaplike werker 39	
Maatskaplike werker 10	Maatskaplike werker 20	Maatskaplike werker 30	Maatskaplike werker 40	

2.4.5 Watter maatskaplike werkers beskik oor spesifieke vaardighede met betrekking tot fondswerwing?

Maatskaplike werker 1	Maatskaplike werker 11	Maatskaplike werker 21	Maatskaplike werker 31
Maatskaplike werker 2	Maatskaplike werker 12	Maatskaplike werker 22	Maatskaplike werker 32
Maatskaplike werker 3	Maatskaplike werker 13	Maatskaplike werker 23	Maatskaplike werker 33
Maatskaplike werker 4	Maatskaplike werker 14	Maatskaplike werker 24	Maatskaplike werker 34
Maatskaplike werker 5	Maatskaplike werker 15	Maatskaplike werker 25	Maatskaplike werker 35
Maatskaplike werker 6	Maatskaplike werker 16	Maatskaplike werker 26	Maatskaplike werker 36
Maatskaplike werker 7	Maatskaplike werker 17	Maatskaplike werker 27	Maatskaplike werker 37
Maatskaplike werker 8	Maatskaplike werker 18	Maatskaplike werker 28	Maatskaplike werker 38
Maatskaplike werker 9	Maatskaplike werker 19	Maatskaplike werker 29	Maatskaplike werker 39
Maatskaplike werker 10	Maatskaplike werker 20	Maatskaplike werker 30	Maatskaplike werker 40

2.4.6 Oor watter spesifieke vaardighede beskik die maatskaplike werkers?

Organisering	Skrif voorleggings
Vra vir geld	Werk met persone met aansien
Openbare skakeling	Hantering van ontevrede donateurs
Raaksien van fondswerwingsgeleenthede	Bestuursvaardigheid

Ander vaardighede: _____

2.4.7 Is daar enige ander persone betrokke by die u vereniging wat oor spesifieke vaardighede beskik met betrekking tot fondswerwing?

JA	NEE

2.4.7.1 Indien JA, wie is dit? _____

2.4.7.2 Oor watter vaardighede beskik die persoon en watter opleiding ten opsigte van fondswerwing het die persoon ontvang? _____

2.5 Bestuurskomitee

2.5.1 Beskik u vereniging oor 'n bestuurskomitee? _____

2.5.2 Oor watter vaardighede beskik die lede van die bestuurskomitee?

AMP	VAARDIGHEDE
Voorsitter	
Visevoorsitter	
Sekretaris	
Tesourier	
Addisionele lede	

3. Subsidie

JA	NEE

3.1 Word u vereniging gedeeltelik deur die staat gesubsidieer?

3.2 Indien JA. Watter persentasie van u vereniging se begroting is deur die staat gesubsidieer gedurende die boekjaar 1999/2000? _____

3.3 Watter persentasie van die begroting vir die boekjaar 1999/2000 is deur middel van fondswerwing ingevorder? _____

3.4 Op watter wyse is die verskil hanteer? _____

4. Fondswerwing

JA	NEE

4.1 Beskik vereniging oor 'n formele fondswerwingstrategie?

4.1.1 Indien JA. Kan u die geskrewe dokument aanstuur? _____

4.1.2 Indien NEE, op watter wyse samel u fondse in? _____

4.1.3 Indien die respondēt van die volgende metodes uitlaat, vra of dit gebruik word:

Bemaking	
Inkomste uit vaste deposito	
Inkomste uit ander beleggings	
Posversoeke	
Debietorders	
Eie besigheid, byvoorbeeld bekend vir weeklikse pannekoek op die vlooiemark, spyseniering of verhuring	
Trusts	
Maatskappye	
Kleinsake	
Gemeenskapskas	
Rommel	
Internasionale hulp	
Diensorganisasies	
Ander	

4.2 Wie is verantwoordelik vir die beplanning van die fondswerwingsaktiwiteite? _____

4.3 Wie is verantwoordelik vir die uitvoering van die fondswerwingsaktiwiteite? _____

4.4 Wanneer word die fondswerwingsaktiwiteite beplan? Word dit jaarliks / gedurende die jaar soos nodig beplan? Is daar gevestigde fondswerwingsprojekte wat jaarliks gereël word? _____

4.5 Wat is die verband tussen die fondswerwingsaktiwiteite en die programme wat u vereniging aanbied? Word spesifieke fondswerwingsaktiwiteite in verband gebring met spesifieke programme? Is daar ooreenkomste in die temas van die programme en die fondswerwingsaktiwiteite, byvoorbeeld wanneer fondse gewerf word vir 'n lewensvaardighede-program, sou 'n pretdraf gereël word wat verband hou met gesonde lewensgewoontes? _____

ANNEXURE A

QUESTIONNAIRE FOR USE IN A SEMI-STRUCTURED TELEPHONE INTERVIEW WITH CHILD- AND FAMILY-WELFARE SOCIETIES IN GAUTENG, THE FREE STATE AND NORTH WEST

1. The introduction

- 1.1 The student phones the organization and makes an appointment with the head of the office.
- 1.2 During the ensuing telephone interview the student introduces herself as follows:
 - she is an MA (Social Work) student at the PU for CHE;
 - she is doing research regarding a fundraising strategy for the small affiliated welfare organization;
 - she would like to obtain information from the organization concerning their fundraising strategy;
 - the information will be treated as confidential, and should information be regarded as too sensitive, that particular question could be ignored;
 - the following questions will subsequently be discussed in a semi-structured interview:

2. Profile of the organization

- 2.1 Name: _____
- 2.2 Postal address: _____

- 2.3 Area served: _____
- 2.4 Staff

- 2.4.1 Number of social workers employed
 - 2.4.2 Number of subsidized posts
 - 2.4.3 Number of unsubsidized posts
- | |
|--|
| |
| |
| |

2.4.4 Number of years of experience of social workers

Social worker 1	Social worker 11	Social worker 21	Social worker 31
Social worker 2	Social worker 12	Social worker 22	Social worker 32
Social worker 3	Social worker 13	Social worker 23	Social worker 33
Social worker 4	Social worker 14	Social worker 24	Social worker 34
Social worker 5	Social worker 15	Social worker 25	Social worker 35
Social worker 6	Social worker 16	Social worker 26	Social worker 36
Social worker 7	Social worker 17	Social worker 27	Social worker 37
Social worker 8	Social worker 18	Social worker 28	Social worker 38
Social worker 9	Social worker 19	Social worker 29	Social worker 39
Social worker 10	Social worker 20	Social worker 30	Social worker 40

2.4.5 Which of the social workers have specific skills concerning fundraising?

Social worker 1	Social worker 11	Social worker 21	Social worker 31
Social worker 2	Social worker 12	Social worker 22	Social worker 32
Social worker 3	Social worker 13	Social worker 23	Social worker 33
Social worker 4	Social worker 14	Social worker 24	Social worker 34
Social worker 5	Social worker 15	Social worker 25	Social worker 35
Social worker 6	Social worker 16	Social worker 26	Social worker 36
Social worker 7	Social worker 17	Social worker 27	Social worker 37
Social worker 8	Social worker 18	Social worker 28	Social worker 38
Social worker 9	Social worker 19	Social worker 29	Social worker 39
Social worker 10	Social worker 20	Social worker 30	Social worker 40

2.4.6 Which specific skills do the social workers have?

Organization	Writing of proposals
Ask for money	Working with respected people
Public relations	Handling dissatisfied donors
Recognising opportunities for fundraising	Management skills

Other skills: _____

2.4.7 Are there any other persons involved with your organization who have specific fundraising skills?

YES	NO

2.4.7.1 If "YES", who are they? _____

2.4.7.2 What are the person's skills and what kind of training concerning fundraising did he/she receive? _____

2.5 Management committee

2.5.1 Does your organization have a management committee? _____

2.5.2 What specific skills do the committee members have?

OFFICE	SKILLS
Chairperson	
Depute chairperson	
Secretary	
Treasurer	
Additional members	

3. Subsidy

YES	NO

3.1 Is your organization partly subsidized by the state?

3.2 If "YES". What percentage of your organization's budget was subsidized by the state during the 1999/2000 financial year? _____

3.3 Which percentage of the budget for the financial year 1999/2000 was obtained by fundraising? _____

3.4 How was the deficit dealt with? _____

4. Fund raising

YES	NO

4.1 Does your company have a formal fundraising strategy?

4.1.1 If "YES". Could you forward the written document? _____

4.1.2 If "NO". How do you go to work to raise funds? _____

4.1.3 If the respondent fails to mention some of the following methods, ask specifically if they are employed:

Bequest	
Income from fixed deposit	
Income from other investments	
Postal requests	
Debit orders	
Own business, e.g. weekly sale of pancakes on flea market, catering or hiring out	
Trusts	
Companies	
Small business	
Community chest	
Junk	
International help	
Funding organizations	
Other	

4.2 Who is responsible for the planning of the fundraising activities? _____

4.3 Who is responsible for the implementation of the fundraising activities? _____

4.4 For when are the fundraising activities planned? On a yearly basis or during the year as needed? Are there any established fundraising projects that are arranged every year? ___

4.5 What is the relation between the fundraising activities and the programmes offered by your organization? Do you relate specific fundraising activities with specific programmes? Are there any similarities between the themes of the programmes and the themes of the fundraising activities? (For example: when raising funds for a life skills programme, would you also organize a funrun to promote a healthy lifestyle?) _____

Die Direkteur
_____ Kinder- en Gesinsorgvereniging

Vir aandag:

Meneer/Mevrou

EVALUASIE VAN DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE

Aangeheg vind u 'n konsep-fondswerwingstrategie vir die klein geaffilieerde welsynsorganisasie. Dit vorm deel van 'n MA-studie in Maatskaplike Werk. Die onderwerp vir die studie is " 'n Fondswerwingstrategie vir die geaffilieerde welsynsorganisasie". Die doel van die studie is om 'n riglyn te ontwikkel vir die ontwikkeling van 'n fondswerwingstrategie by die geaffilieerde welsynsorganisasie.

U organisasie is voorheen geskakel om inligting van u te verkry rakende fondswerwing. Hierdie inligting en die inligting wat verkry is vanuit die literatuurstudie, is verwerk en word vervat in 'n konsep-fondswerwingstrategie. Aangesien u die kenner van fondswerwing vir die geaffilieerde organisasie is, is u evaluasie en insette rakende hierdie konsep- strategie van die grootste belang om 'n nog beter, nog meer bruikbare produk aan u beskikbaar te stel na afloop van die studie.

Aangeheg vind u 'n konsep-fondswerwingstrategie vir die geaffilieerde welsynsorganisasie. Dit vorm deel van 'n MA-studie in Maatskaplike Werk. U word dus vriendelik versoek om dit te evalueer aan die hand van die aangehegte vraelys, maar sonder dat u dit noodwendig implementeer, en dit voor 10 September 2001 terug te besorg aan die ondergetekende. Die vraelys kan teruggefaks word aan die volgende nommer: (018) 596 1120.

U vriendelike samewerking word hoog op prys gestel.

Die uwe

**CARIEN JACOBS
STUDENT**

The Director

_____ Child- and Family-Welfare Society

Attention:

Dear Sir/Madam

EVALUATION OF GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF A FUNDRAISING STRATEGY

Attached to this letter you'll find a draft fundraising strategy for the small affiliated welfare organization. It forms part of an MA study in Social Work. The study is entitled "A fundraising strategy for the small affiliated welfare organization". The purpose of the study is to establish a guideline for the development of a fundraising strategy for the small affiliated welfare organization.

Your organization has been contacted earlier to obtain some information from you concerning fundraising. The information obtained from the literature study was processed and is included in a draft fundraising strategy. Seeing that you are an expert on fundraising for the small affiliated organization, your evaluation and input regarding this draft strategy is a matter of prime importance which will enable me to make a better and more useful product available to you after completion of the study.

You are thus requested to evaluate the draft fundraising strategy according to the attached questionnaire (you don't have to implement it) and to return it to the undersigned before the 10th of September 2001. The questionnaire may be faxed to the following number: (018) 596-1120.

Your friendly co-operation is very much appreciated.

Yours faithfully

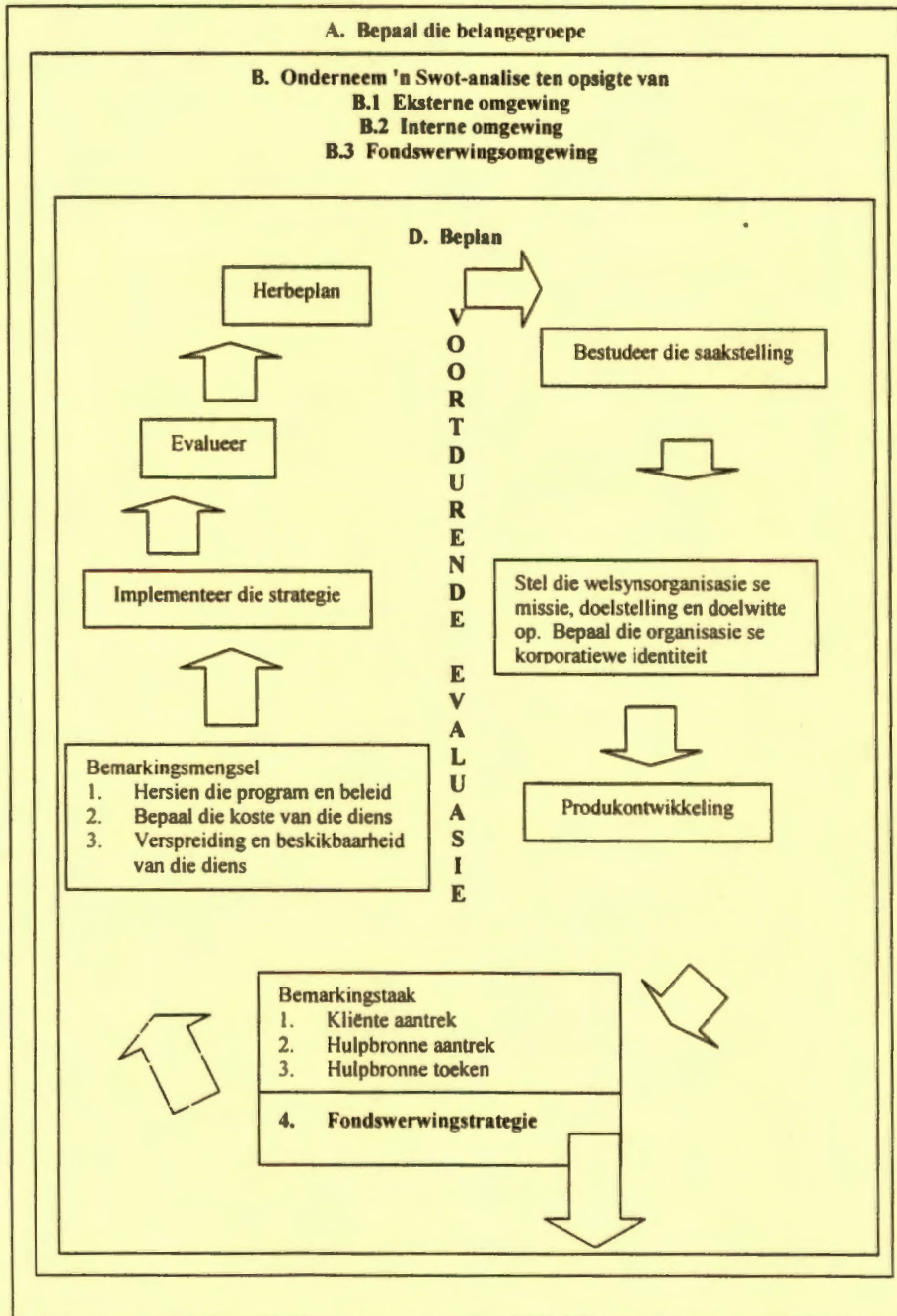
**CARIEN JACOBS
STUDENT**

RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR 'N WELSYNSORGANISASIE

1. STRATEGIESE BEPLANNING VIR DIE WELSYNSORGANISASIE

Alvorens die welsynsorganisasie 'n fondswerwingstrategie kan bepaal, moet die strategiese beplanning vir die organisasie afgehandel wees. Die proses word vir toeligting in figuur 1 grafies voorgestel en daarna kortliks toegelig.

FIGUUR 1: BEPLANNINGSPROSES VIR DIE WELSYNSORGANISASIE



A. Die organisasie se belangegroep

Die welsynsorganisasie kan byvoorbeeld die volgende insluit: bestuur; kleinsake-donateurs; trusts; diensorganisasies; korporatiewe donateurs; individuele donateurs; vrywilligers; kliënte; kliënte wat 'n bydrae lewer tot die diens, byvoorbeeld pleegouers; personeel; verwysingsbronne; sanksionerende liggame; lisensiërende liggame; potensiële kliënte; groter gemeenskap; en onmiddellike omgewing van die organisasie.

Dit is belangrik om duidelikheid te hê oor die volgende vrae:

- wat is die belangegroep se behoeftes?
- hoe kan die organisasie in hierdie behoeftes voorsien?

B. Onderneem 'n SWOT-analise

Nadat die belangegroep van die organisasie vasgestel is, is dit raadsaam om 'n swot-analise te onderneem. 'n Swot-analise is 'n bekende en bruikbare metode om te bepaal wat u organisasie se sterktes, leemtes, geleenthede en bedreigings is. Doen dit ten opsigte van u organisasie se interne en eksterne omgewing, asook die organisasie se fondswerwing. Die interne omgewing sluit byvoorbeeld bestuur, finansiële kontrole en dienslewering in. Die eksterne omgewing sluit onder andere die staat se welsynsbeleid, filantropie in die gemeenskap in. Die fondswerwingsomgewing sluit byvoorbeeld bestaande bemaking, die bekendheid van die organisasie en donateurs in.

C. Raak bewus van die volgende bemakingsbeginsels

Die organisasie se beeld en bekendheid word grootliks bepaal deur die sukses van die bemaking van die organisasie. Dit vorm die agtergrond waarteen die organisasie se fondswerwing plaasvind. Bepaal of u organisasie die volgende bemakingsbeginsels toepas ten opsigte van die totale dienslewering.

Beginsel 1

Die vertrekpunt van die beplanning vir bemaking van die organisasie is die behoeftes van die belangegroep. Die behoefte van die potensiële donateur is onder andere belangrik.

Beginsel 2

Individue ondersteun sake waarmee hulle kan identifiseer, wat hulle op die een of ander wyse raak of waarmee hulle bekend is. Die enigste aspek wat die organisasie sou kon beheer, is sy bekendheid. Die organisasie se bekendheid word bepaal deur blootstelling, publisiteit en goeie openbare skakeling. Dit word dikwels uit die oog verloor dat maatskappye se besluite deur individue geneem word wat op dieselfde wyse beïnvloed word.

Beginsel 3

Die wyse waarop mense die organisasie in hulle daaglikse lewe sien, bepaal die gemeenskap se betrokkenheid by die organisasie – dit sluit die fondse in wat ingesamel word. Daarom is dit van kritieke belang dat die organisasie 'n positiewe beeld moet hê in die media en by ander organisasies soos skole en kerke.

Beginsel 4

'n Donasie is nie 'n aksie deur 'n individu nie maar dien as 'n uitdrukking van die individu se verhouding met die breër gemeenskap waarvan hy 'n deel vorm, asook sy verhouding met die kliënt wat sy hulp nodig het.

Beginsel 5

Bemaking gebeur nie instinktief of toevallig nie. Dit is 'n bestuursproses wat bestuurstake impliseer.

Beginsel 6

Bemaking is 'n vrywillige ruiltransaksie wat beteken dat iets in ruil vir iets anders aangebied word wat aantreklik genoeg is vir die betrokke party om 'n ruiltransaksie aan te gaan. Hierdie beginsel is van toepassing op almal wat betrokke raak by die organisasie deurdat mense hulle tyd en geld aan die organisasie afstaan en iets anders aangebied moet word in ruil hiervoor. Hierdie "iets" word bepaal deur die persoon se behoeftes.

Beginsel 7

Bemaking is nie net bekendstelling (promosie, kommunikasie) of "verkope" nie. Die behoeftes van die "belangegroep" is die vertrekpunt van die beplanning van die ruiltransaksies, wanneer daar om ondersteuning gevra word. Dit is veral twee menslike eienskappe wat die bemaker in gedagte moet hou:

- Elke individu wil voel dat hy 'n waardige lid van 'n waardige groep is. Die proses waartydens mense op versoeke reageer help hulle om te voel dat hulle in 'n behoefte vervul en daardeur 'n positiewe bydrae maak tot die gemeenskap en die toekoms; en
- Mense het die behoefte om nodig te voel. Ons wil hê dat andere ons waardeer, ons opinies en bydraes na waarde skat.

Beginsel 8

Openbare skakeling word omvat deur die bemaking van die organisasie en het 'n groot invloed op die organisasie se inkomste. Dit skep oorkoepelende positiewe openbare bewusmaking wat lei tot onder meer suksesvolle fondswerwing. 'n Openbare skakelingsbeleid kan die gemeenskap se houding van en betrokkenheid by die organisasie beïnvloed. Openbare skakeling word aangewend om die aandag van 'n bepaalde gehoor te trek, die organisasie te posisioneer en 'n positiewe houding te versterk om 'n bepaalde houding by die gemeenskap te ontwikkel. Openbare skakeling is meer as net mediadekking; dit sluit die wyse waarop die telefoon beantwoord word, die beantwoording van briewe en die hantering van klagtes in. Openbare skakeling behoort eerstens te fokus op huidige vriende van die organisasie soos kliënte, donateurs, bestuursliggaam, werknemers en vrywilligers.

Beginsel 9

Openbare skakeling buite die direkte funksionering van die organisasie behels hoofsaaklik bekendstelling in die media. Die media kan in die gedrukte en elektroniese media verdeel word. Die gedrukte media sluit koerante in wat daaglik en weeklik nasionaal versprei word, asook plaaslike koerante. 'n Wye verskeidenheid tydskrifte word gepubliseer wat op verskeie kreatiewe wyses aangewend kan word in die bemaking van die organisasie.

Beginsel 10

Alle produkte vir die bemaking van die organisasie behoort aantreklik te vertoon sonder om uitsonderlik duur te wees. Die volgende kan aangewend word in die bemaking van die organisasie: oudiovisuele materiaal, korporatiewe identiteit, persverklarings, toesprake, telefoondiens, ope dae en geleenthede, uitstallings, plakate, pamflette en nuusbriewe.

Beginsel 11

Leiers neem inisiatief en inspireer ander. Die gemeenskap volg die voorbeeld van leiers na.

Beginsel 12

Nadat die individu betrokke geraak het, wil hy sy optrede regverdig. Daarom is 'n omvattende nasorgprogram vir vrywilligers en donateurs van groot belang.

D. Beplanningsproses vir die organisasie

Nadat u organisasie duidelikheid het oor die belangegroep van die organisasie, die interne, eksterne en fondswerwingsomgewing deur middel van 'n swot-analise ontleed is en seker gemaak is dat die bemakingsbeginsels gevolg word, volg die beplanningsproses. Die beplanningsproses is gemik op die daarstel van 'n strategiese plan wat die diensprogram van die organisasie insluit.

Die beplanningsproses vir die organisasie vind aan die hand van die volgende stappe plaas:

- **Bestudeer die saakstelling**

Die saakstelling is 'n interne dokument wat die organisasie se doelstelling en posisie verhelder, asook die kernargumente voorsien van alle bemakings- en fondswerwingskommunikasie.

- **Stel die welsynsorganisasie se missie, doelstelling en doelwitte op. Bepaal die organisasie se korporatiewe identiteit**

Die doelstelling sê wat die organisasie oor die lang termyn wil bereik, terwyl die doelwitte verduidelik hoe die organisasie dit gaan bereik. Die organisasie se korporatiewe identiteit word bepaal deur byvoorbeeld die logo en briefhoofde.

- **Produkontwikkeling**

Die produk is die diens wat die organisasie aan die gemeenskap beskikbaar stel. Produkontwikkeling is die proses waardeur hierdie diens beplan word.

- **Bemarkingstaak**

Die bemarkingstaak is die aksieplan van die strategie. Dit sluit in dat hulpbronne (soos vrywilligers) en kliënte aangetrek word.

- **Bemarkingsmengsel**

Die bemarkingsmengsel is die faktore wat die organisasie kan beheer deur die bemarkingsproses soos die diens wat die organisasie lewer en die koste en die verspreiding van die diens.

- **Implementeer die strategie**

Die implementering van die strategie word verseker deur te bepaal wie wanneer vir die implementering van die diens verantwoordelik is.

- **Evaluasie**

Die metode van die evaluasie van die strategie word by die ontwikkeling van die diens ingesluit.

- **Herbeplanning**

Die evalueringsproses impliseer dat die proses se sterk punte en leemtes geïdentifiseer is en dat aanpassings met behulp van hierdie nuwe insig gemaak word. Dit kan slegs gebeur indien die proses herbeplan word.

Nadat die strategiese plan van die organisasie voltooi is, is u gereed om nou die fondswerwingstrategie te bepaal. Vervolgens sal u stapsgewys gelei word deur die proses waardeur die fondswerwingstrategie bepaal word.

2. PROSES OM 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE TE BEPAAL

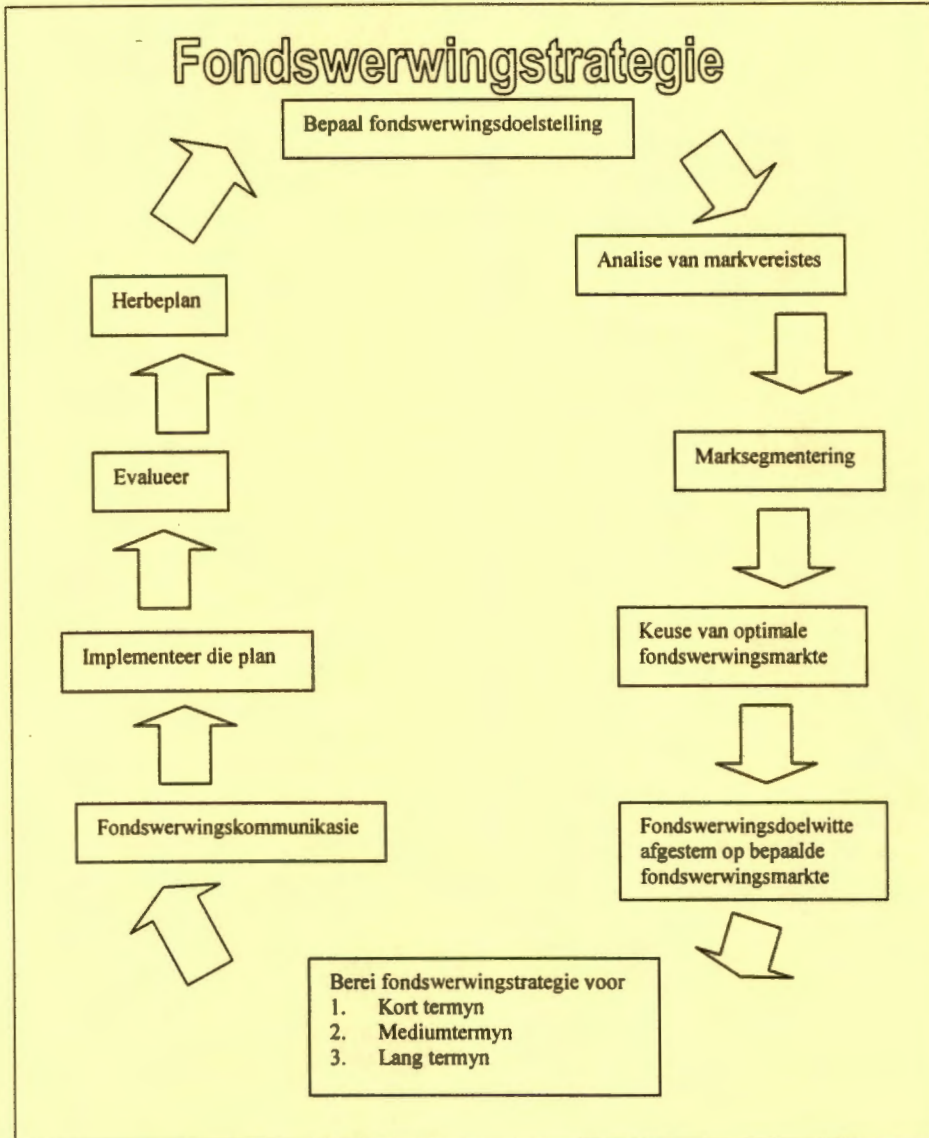
- 2.1 Die eerste stap is om te bepaal watter persoon primêr verantwoordelik is vir fondswerwing (vervolgens word hierdie persoon die fondswerwer genoem)

Ampte/Poste	Naam van een spesifieke persoon
Voltydse fondswerwer	
Maatskaplike werker	
Vrywilliger	
Direkteur/Kantoorhoof	
Administratiewe klerk	
Lid van die bestuursliggaam	

2.2 Fondswerwingsproses vir die welsynsorganisasie

Die tweede stap is om 'n oorsig te kry van die fondswerwingsproses in die organisasie. Vervolgens word die fondswerwingsproses vir die welsynsorganisasie grafies voorgestel in figuur 2. Die ontwikkeling van 'n strategie word aan hand van die figuur gedoen.

FIGUUR 2: FONDSWERWINGSTRATEGIE VIR DIE WELSYNSORGANISASIE



2.3 Die welsynsorganisasie se fondswerwingsdoelstelling

Onthou
Die fondswerwing van die organisasie word gebaseer op die fondswerwingsdoelstelling.
Die fondswerwingsdoelstelling kan gesien word as die verband tussen die behoefte soos omskryf in die lys van projekte en die koste daarvan.
Die fondswerwingsdoelstelling geniet hoë prioriteit en staan sentraal in die belangegroep se denke en beplanning binne die organisasie.
Alle belangegroep moet 'n inset lewer tydens die ontwikkeling van die fondswerwingsdoelstelling.
Alle belangegroep moet hulle verbind tot die bereiking van die doelstelling.

Stel die fondswerwingsdoelstelling op. Dit is die taak van die fondswerwer.
Sien Bylaag A

2.3 Analise van markvereistes

Maak 'n lys van die bestaande donateurs en wat hulle verwag van die organisasie.

Donateur	Verwagtinge

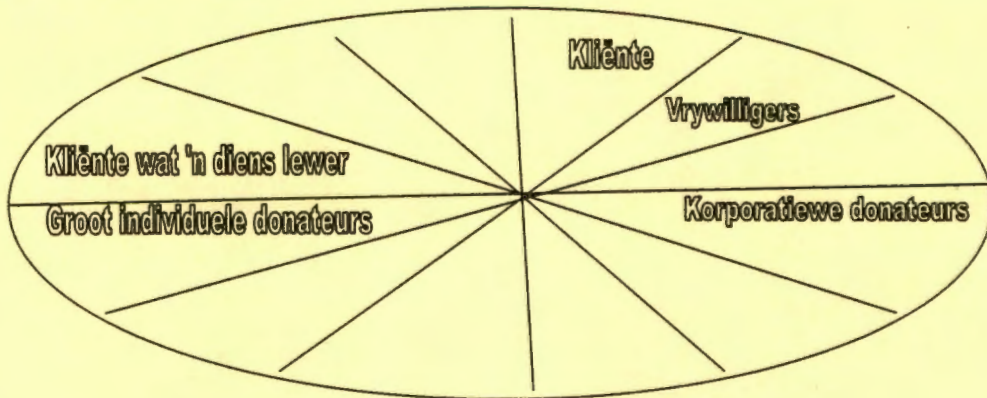
Maak 'n lys van die potensiële donateurs (dit wil sê persone/maatskappye wat belang het by die organisasie se dienste of bekend is met die organisasie) en wat hulle sou verwag van die organisasie.

Donateur	Verwagtinge

2.4 Marksegmentering

Onthou dat marksegmentering
'n Proses is waardeur die totale mark in homogene marksegmente verdeel word.
Die elemente beskryf waaruit die totale mark bestaan.
Bepaal watter marksegmente watter projek sou ondersteun.
Individualisering by belangegroepe moontlik maak.
Ten nouste verbind met omgewingsverkenning.
Die basis vorm vir die bemarkingstaak.

Verdeel die donateursmark in segmente aan die hand van die volgende figuur. Enkele algemene voorbeelde is aangedui:



2.5 Keuse van optimale fondswerwingsmarkte

Lys die marksegmente en die totale bedrag wat van elke segment ontvang is gedurende die vorige jaar.

Marksegment	Totale bedrag gewerf	Totale bedrag begroot vir volgende finansiële jaar

Bepaal watter segmente die grootste finansiële bydrae lewer tot die dienste van die organisasie.

2.6 Fondswerwingsdoelwitte afgestem op bepaalde fondswerwingsmarkte

Stem die fondswerwingsdoelwitte af op bepaalde fondswerwingsmarkte weens die markte se belangstelling in die doelwit. Sien bylaag A

2.7 Berei fondswerwingstrategie voor

Watter fondswerwingsmetodes en -kommunikasie sal onderskeidelik op die kort (sien bylaag B), medium- (sien bylaag C) en lang termyn (sien bylaag D) aangewend word.

2.8 Implementeer die strategie

- a) Die teenwoordigheid van etlike elemente is noodsaaklik by die implementering van die strategie. Dui aan watter elemente teenwoordig is by die implementering van die strategie:

Element	Ja	Nee
Almal binne die organisasie is verantwoordelik vir die implementering van die strategie		
Alle belangegroepe dra kennis van die strategie		
Alle belangegroepe aanvaar eienaarskap vir die strategie		
Die strategie is 'n strewe om doelwitte te bereik		
Die bestuurder weet hoe om die strategie te implementeer		
Die bestuurder weet hoe om 'n strategiese leier te wees		
Die organisasie is nie vasgevang in korttermynbeplanning nie.		

- b) Indien "NEE", dui aan watter korreksies aangebring moet word.
- c) Die fondswerwer moet leiding neem in die implementering van die strategie. Dit kan egter net suksesvol gedoen word wanneer die steun van die kantoorhoof/direkteur verkry word om die totale organisasie te mobiliseer vir fondswerwing.

2.9 Evaluasie

a) Behoeftebepaling ten opsigte van fondse benodig

Hersien die organisasie se dienslewingsdoelwitte en wat die koste vir die doelwit (fondswerwingsdoelwit) is.

	JA	NEE
Is fondse gewerf vir die korrekte dienslewingsdoelwitte?		
Was die beplande fondse voldoende vir die uitvoering van die doelwitte?		

Indien nie, wat was die leemtes? Bepaal moontlike korrektiewe optredes.

b) Evalueerbaarheid-assessering

Bepaal of die fondswerwingsdoelwitte op so 'n wyse geformuleer is dat dit meetbaar en spesifiek is. Indien nie, herformuleer die doelwitte sodat dit meetbaar en spesifiek is.

c) Vind fondswerwingsmonitering deurlopend plaas?

Lys die datums waarop monitering plaasgevind het.

Is die strategie deurlopend gemonitor? Indien nie, bepaal korrektiewe optrede.

2.10 Herbepanning

Gebruik dieselfde model en evaluasie en beplan 'n nuwe fondswerwingsiklus. Indien die fondswerwingsproses noukeurig gevolg is en die resultaat is nie na wense, behoort die bestuursproses geëvalueer te word.

BYLAAG A BY DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE

1. Bepaal die fondswerwingsdoelstelling (totale bedrag benodig vir die tydperk)

2. Lys die projekte van die organisasie met die doelwitte en fondswerwingsdoelwitte vir elke projek.

Projek 1			
Naam van die projek			
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Marksegment	Fondse nodig

Projek 2		
Naam van die projek		
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Fondse nodig

Projek 3

Naam van die projek		
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Fondse nodig

Projek 4

Naam van die projek		
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Fondse nodig

Projek 5

Naam van die projek		
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Fondse nodig

Projek 6		
Naam van die projek		
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Fondse nodig

Projek 7		
Naam van die projek		
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Fondse nodig

Projek 8		
Naam van die projek		
Doelwitte	Fondswerwingsdoelwitte	Fondse nodig

BYLAAG B BY DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE

a) Kort termyn

Metode	Verwagte bedrag verkry	Wyse waarop die boodskap gekommunikeer sal word	Watter gemeenskapsleiers op watter wyse gemobiliseer word	Hulpbronne aangewend	Beplande nasorg
Versoeke aan trusts					
Versoeke aan maatskappye					
Versoeke aan klein sake					
Versoeke aan gemeenskapskas					
Rommel/Tweedehandse winkel					
Internasionale hulp					
Diensorganisasies					
Projekte					
Werkswinkel/Gelde					
Plaaslike regering					
Media					
Straatkollekte					
Gesamentlike onderneming					
Ander					

BYLAAG C BY DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE

b) Mediumtermyn

Metode	Verwagte bedrag verkry	Wyse waarop dit gekommunikeer word	Watter gemeenskapsleiers op watter wyse gemobiliseer word	Hulpbronne aangewend	Beplande nasorg
Vaste Deposito's					
Posversoeke					
Debietorders					
Eie besigheid					
Internasionale hulp					
Projekte					
Werkswinkel/Gelde					
Media					
Gesamentlike trust					
Ander					

BYLAAG D BY DIE RIGLYN VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N FONDSWERWINGSTRATEGIE

c) Lang termyn

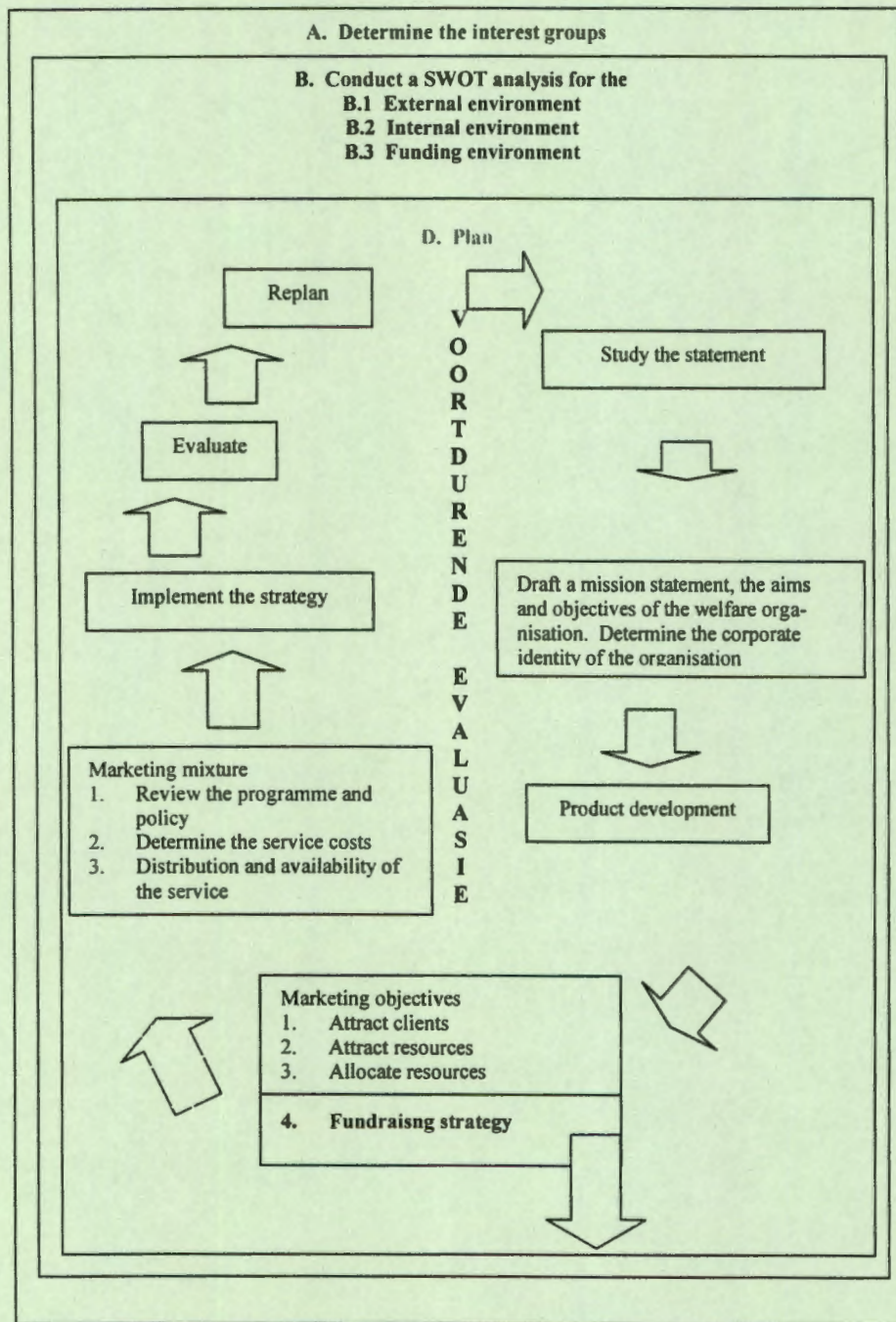
Metode	Verwagte bedrag verkry	Wyse waarop dit gekommunikeer word	Watter gemeenskapsleiers op watter wyse gemobiliseer word	Hulpbronne aangewend	Beplande nasorg
Bemaking					
Inkomste uit belegging					
Posversoeke					
Debietorders					
Eie besigheid					
Werkswinkel/Gelde					
Media					
Gesamentlike trusts					
Ander					

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF A FUNDRAISING STRATEGY FOR A WELFARE ORGANISATION

1. STRATEGIC PLANNING FOR THE WELFARE ORGANISATION

Before a welfare organisation can plan a fundraising strategy, the strategic planning of the organisation must have been completed. The process is presented schematically in Figure 1 and will be explained in detail.

FIGUUR 1: BEPLANNINGSPROSES VIR DIE WELSYNSORGANISASIE



Planning process for the organisation

Once your organisation has gained clarity about the interest groups of the organisation, once you have established the internal, external and fundraising environments by means of a SWOT analysis and once you have made sure that you are following the fundraising principles, then you may follow the planning process. The planning process is aimed at instituting a strategic plan that includes the service programme of the organisation.

The planning process for the organisation is done according to the following guidelines:

- **study the case statement**

The case statement is an internal document that explains the aims and objectives of the organisation. It also provides the key arguments for marketing and fundraising communication;

- **formulate the mission, aims and objectives of the welfare organisation. Determine the corporate identity of the organisation**

The aims reflect what the organisation wants to achieve over the long term while the objectives explain how the organisation will achieve these aims. The corporate identity of the organisation is determined amongst others by the logo and letterheads;

- **product development**

The product is the service that the organisation makes available to the community. Product development is a process of planning this service;

- **marketing objective**

The marketing objective is the action plan of the strategy. This includes resources (like volunteers) and clients;

- **marketing mixture**

The marketing mixture includes the factors that can control the organisation through the marketing process, e.g. the service delivered, the cost and distribution of the service;

- **implement the strategy**

The implementation of the strategy is assured by determining who is responsible for rendering the service and when must it be done;

- **evaluation**

The method of evaluation of the strategy is included in the development of the service; and

- **replanning**

The evaluation process implies that the strengths and weaknesses of the process are identified and that the necessary changes will be made taking the newly developed insights into consideration. This can only be done if the whole process is planned all over.

When you have completed the strategic planning of the organisation, you are ready to determine the fundraising strategy. You will be guided step by step through the process of determining the fundraising strategy.

2. PROCESS TO DETERMINE A FUNDRAISING STRATEGY

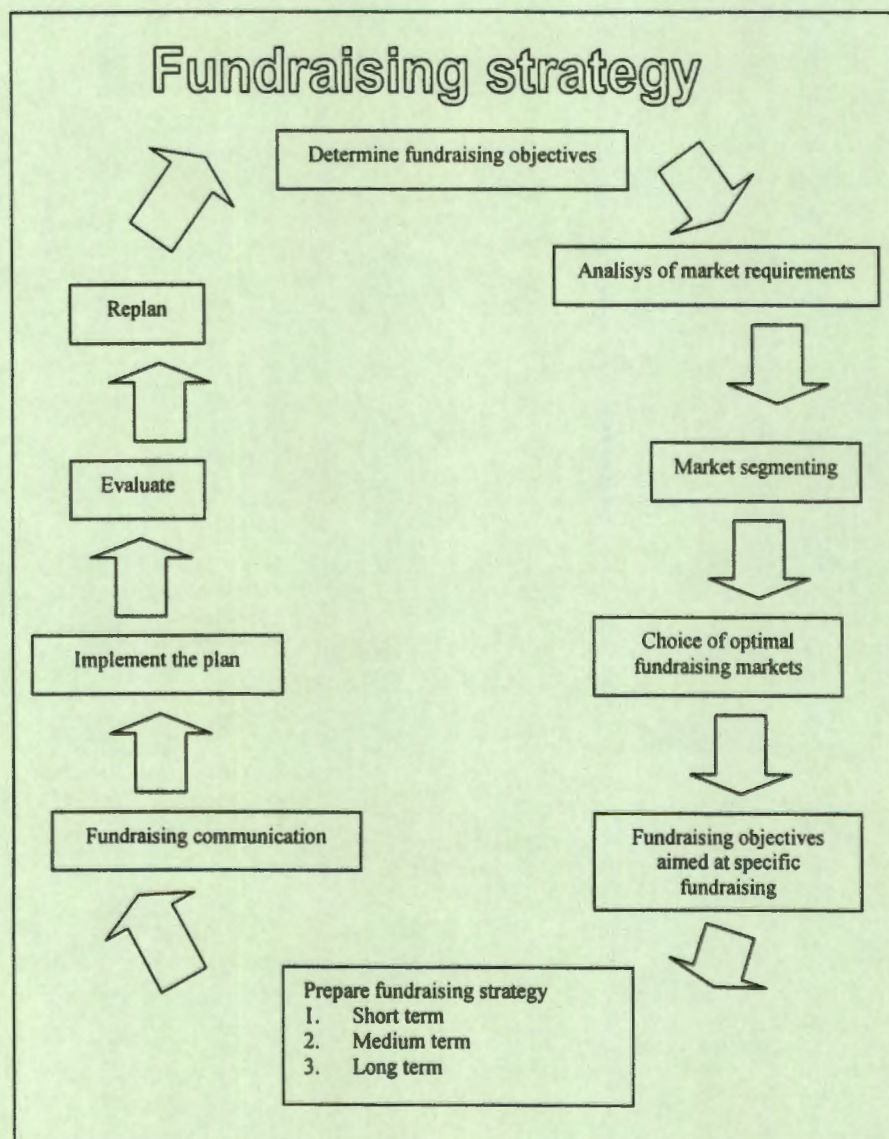
2.1 The first step is to determine which person will be primarily responsible for fundraising. (In future this person will be called the fundraiser.)

Positions/Posts	Name of one specific person
Administrative clerk	
Director/Office head	
Fulltime fundraiser	
Member of the governing body	
Social worker	
Volunteer	

2.2 Fundraising process for the welfare organisation

The second step is to get an overview of the activities of the organisation. The fundraising process is illustrated schematically in Figure 2. The development of the fundraising strategy will be explained by means of the diagram.

FIGURE 2: FUNDRAISING STRATEGY FOR THE WELFARE ORGANISATION



2.3 Fundraising objectives for a welfare organisation

Please remember

The fundraising of an organisation is based upon the fundraising objectives of the organisation.
--

The fundraising objectives describe the relationship between the needs as determined by the lists of projects and costs of projects.
--

Fundraising objectives have high priority and are central in the thoughts of the interest groups and planning of the organisation.
--

All interest groups must contribute to the development of the fundraising objectives.

All interest groups must dedicate themselves to achieving these objectives.

Prepare the fundraising objectives. This is the work of the fundraiser. See Addendum A

2.4 Analysis of market requirements

Make a list of the existing donors as well as their expectations for the organisation.

Donor	Expectations

2.5 Market segmenting

Remember that market segmenting
--

Is a process of dividing the total market into homogeneous market segments.

Describes the elements contained in the market.

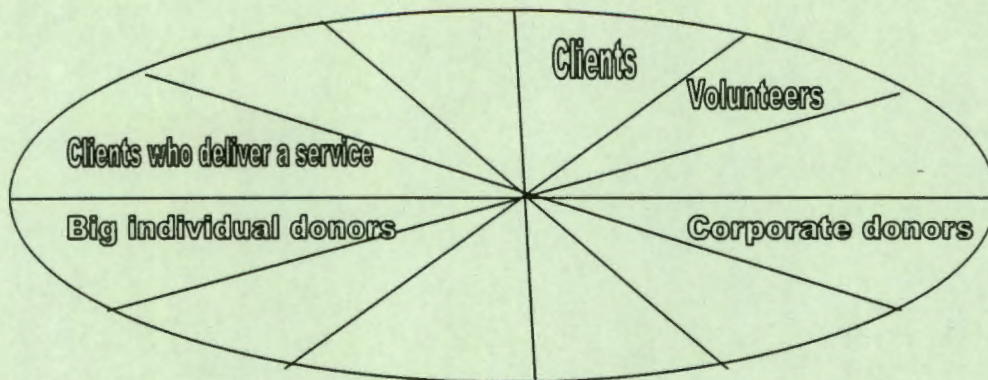
Determines which segments of the market will support which projects.
--

Ensures the individuality of interest groups.

Is closely associated with exploring the environment.

Forms the basis for marketing.

Divide the donor market into segments by referring to the following diagram. Some general examples are indicated:



2.6 Choice of optimal fundraising markets

Make a list of all the market segments and the total amount received from each segment during the previous year.

Market segment	Total amount obtained	Total amount budgeted for the following financial year

Determine which segments contribute the most towards the services of the organisation.

2.7 Fundraising objectives aimed at specific fundraising markets

Aim fundraising objectives at specific fundraising markets depending on the interest of the market in the specific objective. See Addendum A.

2.8 Prepare the fundraising strategy

Which fundraising methods and methods of communication will be used in the short (Addendum B), medium (Addendum C) and long term (Addendum D)?

2.9 Implement the strategy

- a) A number of elements need to be present when the strategy is implemented. Indicate which of the following elements are present at the implementation of the strategy:

Element	YES	NO
Everybody within the organisation is responsible for implementing the strategy		
All the interest groups are aware of the strategy		
All the interest groups accept ownership of the strategy		
The strategy strives to reach the objectives		
Management knows how to implement the strategy		
Management has the know how to lead strategically		
The organisation is not caught up in short term planning		

- b) If any answer is "NO", indicate which changes need to be made.
- c) The fundraiser must take responsibility for implementing the strategy. It may be equally effective, though, if the office head/director supports the efforts to mobilise the whole organisation in a fundraising drive.

2.10 Evaluation

a) Needs assessment regarding funds needed

Revise the organisation's service delivery objectives as well as the cost per objective.

	YES	NO
Have funds been raised for the correct service delivery objectives?		
Were the funds sufficient for attaining the objectives?		

If not, what were the shortcomings? Plan possible solutions to the problem.

b) Assessment of measurable outcomes

Determine if the fundraising objectives have been formulated in such a way that they are measurable and specific. If they are not, the objectives need to be formulated again in order to be specific and measurable.

c) Continuous monitoring of fundraising?

List the dates when monitoring took place.

Has the strategy been monitored continuously? If not, determine corrective action.

2.11 Replanning

Use the same model and plan another fundraising cycle. If the fundraising process was followed meticulously but the results are not satisfactory, the management process should be scrutinised and evaluated.

ADDENDUM A

1. Determine the fundraising objectives (total amount needed for the period)

2. List the projects of the organisation as well as the aims and fundraising objectives for every project.

Project 1			
Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

Project 2			
Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

Project 3			
Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

Project 4			
Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

Project 5			
Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

Project 6			
Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

Project 7

Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

Project 8

Name of the project			
Aims	Fundraising objectives	Market segment	Funds needed

ADDENDUM B

a) Short term

Method	Expected amount	Ways to communicate the message	Which community leaders will be mobilised and how	Resources utilised	Aftercare planned
Requests to trusts					
Requests to companies					
Requests to small businesses					
Requests to community chest					
Junk/Second hand shop					
International aid					
Service organisations					
Projects					
Workshops/fees					
Local government					
Media					
Street collections					
Joint venture					
Other					

ADDENDUM C

b) Medium term

Method	Expected amount	Ways to communicate	Which community leaders will be mobilised and how	Resources utilised	Aftercare planned
Fixed deposits					
Requests by mail					
Debit orders					
Own business					
International aid					
Projects					
Workshops/fees					
Media					
Joint trust					
Other					

ADDENDUM D

c) Long term

Method	Expected amount	Ways to communicate	Which community leaders will be mobilised and how	Resources utilised	Aftercare planned
Bequests					
Income from investments					
Requests by mail					
Debit orders					
Own business					
Workshops/fees					
Media					
Joint trusts					
Other					