



Dr. Lou Schulpen (Radboud Universiteit)

Studie: goede doelen scoren goed op beheer- en wervingskosten

CBF werkt aan impactmodel op basis risico en verwacht effect

HH *Door Hans Hulst*
22-10-2026

Goede Doelen Analyse

Vaak gaat het over de kosten die goede doelen maken. Uit onderzoek van het CBF en de Radboud Universiteit blijkt echter dat de sector op het gebied van beheer- en wervingskosten uitstekend scoort. Zou het gesprek niet eigenlijk over impact moeten gaan?

In samenwerking met het CBF, de toezichthouder op goede doelen, analyseert dr. Lou Schulpen (Radboud Universiteit) jaarlijks meer dan 800 jaarverslagen in de CBF-database. De belangrijkste trends worden vervolgens geduid in het State of the Sector-onderzoek. Ook houdt Schulpen de Goede Doelen Index bij, die uitdrukt hoe de maatschappelijke en financiële waarde van de goede-doelensector zich door de jaren heen ontwikkelt.

Beheer- en wervingskosten erg stabiel

In de laatste editie van het rapport is ook een hoofdstukje gewijd aan de beheer- en wervingskosten van goede doelen. Die kosten zijn een heet hangijzer, maar volgens Schulpen is dat onterecht. ‘Het uitgangspunt van donateurs is dat de kosten zo laag mogelijk moeten zijn’, zegt de onderzoeker. ‘Volgens ons rapport is dat zo en is de sector er bovendien heel consequent in. Over de periode waarover wij data hebben – 2016 tot en met 2025 – zitten de beheer- en wervingskosten rond 12,3%. Dat betekent dat 88 cent van iedere euro rechtstreeks aan de doelstelling wordt besteed.’

Uit de langjarige analyses blijkt bovendien dat de kosten erg stabiel zijn. Schulpen: ‘De sector doet het dus eigenlijk hartstikke goed en dat mag wel wat harder gezegd worden. Het is tijd dat de discussie over beheer- en wervingskosten verstomt.’

Als je dan toch naar die kosten kijkt, zegt Gerjob Lootens (CBF), kijk dan ook naar wat het oplevert. Wervingskosten zijn investeringen in toekomstige giften. Met de opbrengst kan veel goed werk worden verricht. ‘Het probleem met de focus op werving- en beheerkosten, en op personeelskosten, is dat we er in deze framing aan voorbijgaan dat de sector juist veel bijdraagt. Dáár zou het over moeten gaan’, zegt hij. ‘Een hoge doelbesteding is niet hetzelfde als veel impact maken. En dat kan je donateurs ook uitleggen.’

Genuanceerd beeld

In de State of the Sector-analyse van het CBF en de Radboud Universiteit wordt de nadruk op het positieve gelegd door de Maatschappelijke Bijdrage en Financiële Bijdrage van de sector te kwantificeren. Dat verschaft organisaties munitie in het gesprek met de buitenwacht en maakt het hen mogelijk om te vergelijken met andere organisaties (*peers*) in hetzelfde segment.

De percepties van het publiek en de soms tendentieuze media berichtgeving kun je intussen niet zomaar negeren. Dat is een realiteit waarmee de sector in de praktijk te maken heeft. Lootens ziet echter lichtpuntjes. ‘Het lijkt erop alsof donateurs het prettig vinden om de beheer- en wervingskosten als indicator te blijven zien’, zegt hij. ‘Maar het kan ook anders. Samen met Ruigrok Onderzoek en Advies organiseerden we een focusgroep waaruit een ander, genuanceerder, beeld naar voren komt.’

In de focusgroep moesten deelnemers op basis van verstrekte informatie een keuze maken uit twee fictieve doelen. In vijf stappen kregen de deelnemers steeds iets meer informatie, te beginnen met de doelbestedingspercentages.

‘Het bleek dat donateurs zich in eerste instantie – wanneer de informatie beperkt is – laten leiden door de doelbestedingen’, zegt Lootens. ‘Naarmate zij meer informatie krijgen blijkt dat donateurs de smalle blik op kosten en doelbestedingen loslaten en andere keuzes gaan maken. De mate waarin het effect van de inzet van deze fictieve goede doelen aansluit bij de wens van deze donateurs bleek uiteindelijk belangrijker dan de efficiëntie. Dit is maar één focusgroep, maar wel een indicatie dat het anders kan.’

Doelbestedingen niet zaligmakend

Het lijkt er dus op dat de focus op kosten geen veroordeling is van overheadkosten, maar de meest simpele manier die de donateur heeft om te vragen naar de impact van het goede doel. We kijken dan ook naar de verkeerde cijfers, stelt Lootens. Data over doelbestedingen is niet zaligmakend. 'We moeten aan de slag met een simpel impactmodel!'

Ook Schulpen denkt dat de verschuiving naar communiceren over impact belangrijk is. Dat is een veel positievere manier van in gesprek gaan met de donateur. Het gaat dan immers over wat er bereikt is, en dat raakt direct aan het doel van de donatie. 'We hebben nu een input variabele – de doelbestedingen – die we gebruiken om iets te zeggen over de bijdrage aan doelstellingen van de sector, omdat de impact data simpelweg niet beschikbaar is', zegt hij. 'We blijven samen met het CBF op zoek om hier een goede invulling voor te vinden.'

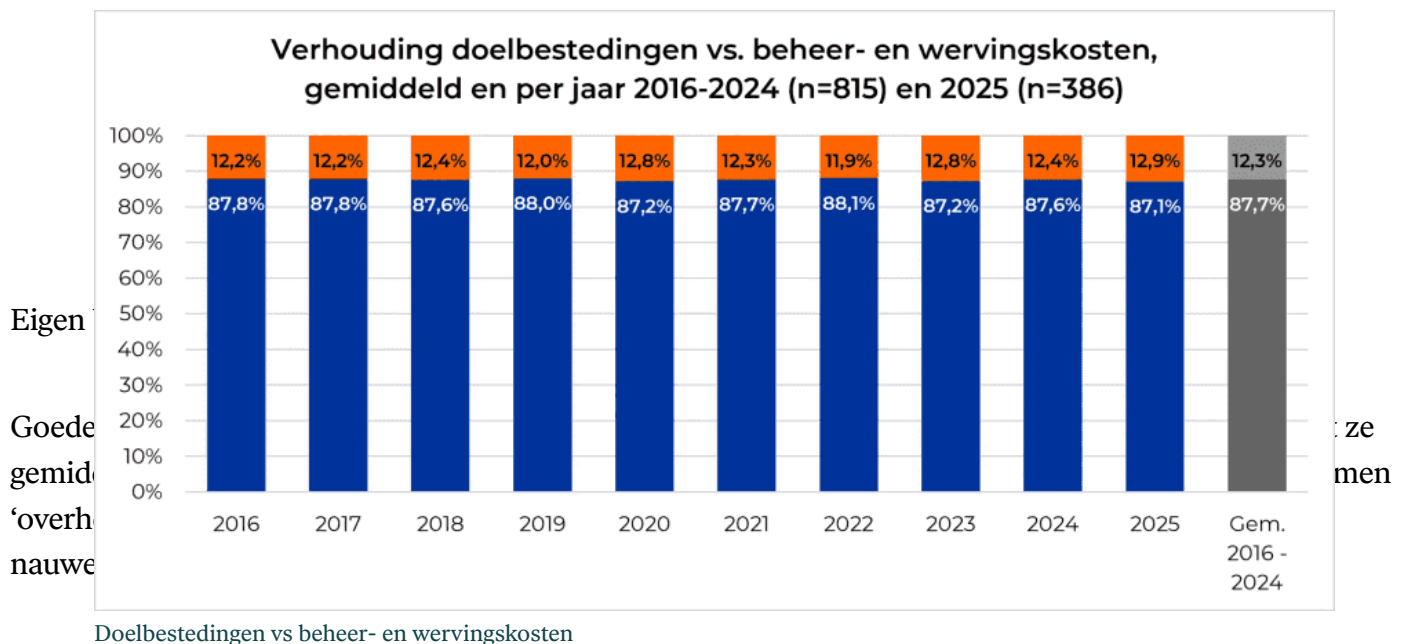
In gesprek over impactmodel

Er wordt binnen het CBF gewerkt aan een impactmodel, dat lijkt op de risicometer voor beleggingen, zegt Lootens. Een logische invalshoek, want ook bij donaties aan goede doelen kun je aan de hand van de risico's uitspraken doen over de verwachte impact. Bij systemische veranderingen ligt de horizon veraf en is de kans dat het lukt klein. Maar bij gebleken succes is de impact groot. Bij een concreet korte termijn doel – bijvoorbeeld het uitdelen van soep aan daklozen – is de kans op succes daarentegen groot, maar de impact beperkt. Zo kunnen eigenlijk alle interventies ingedeeld worden aan de hand van risico en verwachte impact.

Lootens: 'Er leven binnen het CBF allerlei ideeën over de concrete invulling van ons impactmodel. Het liefst zouden we daar met de sector over in gesprek gaan, zodat we uitkomen bij een methodiek die breed gedragen wordt en helpt op een positieve manier te communiceren over wat er bereikt is. Dan raken we eindelijk voorbij de kniepeesreflex van de donateur op het gebied van de kosten.'

Dit artikel, het tweede in een korte reeks, is tot stand gekomen met steun van het CBF.

[Bekijk hier alle State of the Sector-onderzoeken.](#)



Verschillen tussen segmenten en groottegroepen

Er bestaan verschillen tussen segmenten en groottegroepen – het CBF deelt organisaties in categorieën van grootte in – maar nergens komt men in de buurt van de onredelijkheidsnorm. Groottegroepen verschillen weinig van elkaar, maar in sommige segmenten kunnen de beheer- en wervingskosten tot wel 10% hoger uitvallen.

Wanneer we de wervingskosten apart bekijken, blijkt dat die in 2017 net een fractie hoger waren dan in 2022. In 2017 investeerden goede doelen nog gemiddeld €0,08 per geworven euro, in 2022 is dat gedaald naar €0,074. Een jaar later zat de sector als geheel echter weer op het langjarig gemiddelde van €0,077 en een jaar later weer op €0,08. De afwijkingen van het gemiddelde zijn jaarlijks dus zeer beperkt.

Er kunnen flinke verschillen optreden. Zo moeten organisaties in het ene segment bijna drie keer zoveel investeren als in het andere om een euro op te halen en lopen ook bij de groottegroepen de noodzakelijke wervingskosten sterk uiteen.

Abonneer je op ons gratis Journaal:

E-mail adres

Schrijf je in