

Cultuurbeschrijving Inspire2Live

*Meike Unger & Marten Kruisheer
Lecoraat Management van cultuurverandering
Hogeschool van Amsterdam
4 december 2013
www.hva.nl/cultuurverandering*

Inhoudsopgave

1. Inleiding

1.1 Probleemomschrijving

1.2 Vraagstelling

Doelstelling

Vraagstelling

1.3 Onderzoeksopzet

De opbouw

Onderzoeksmethoden

2. Theoretisch kader

2.1 Arena-Cultuurmodel

2.2 Corrumperende culturen

2.3 Factoren die corrumperend gedrag bevorderen

3. De organisatie Inspire2Live

3.1 De organisatie Inspire2Live

3.2 Anti-strijkstokbeleid

4. Cultuurbeschrijving

4.1 Gedragsbeschrijving

4.2 Arenabeschrijving

4.3 Mindsetbeschrijving

5. Analyse en conclusie

5.1 Analyse

5.2 Conclusie

1. Inleiding

1.1 Probleemomschrijving

Inspire2Live en de organisatie die daaraan voorafging, Alpe d'Huzes, kregen in de zomer van 2013 veelvuldig de aandacht in de nationale media. De oprichters van Inspire2Live, een organisatie die zich inzet voor kankeronderzoek, vertelde op menig podium over het door hen gehanteerde anti-strijkstokbeleid. Er werd verteld hoe alle opgehaalde sponsorgelden naar het KWF zouden gaan en niet gebruikt zouden worden voor organisatiekosten. Toen uit de jaargegevens bleek dat het anti-strijkstokbeleid niet ten volle was nageleefd, onder anderen doordat er managementfees waren uitbetaald, werd de organisatie onderdeel van een maatschappelijke discussie en kreeg het veel aandacht in de media.

Met de aandacht die Inspire2Live kreeg is het niet de eerste charitatieve instelling die in de nationale media in kwaad daglicht komt te staan. Sinds jaren wordt de discussie gevoerd over de salarissen van bestuurders van charitatieve organisaties, waarbij met regelmaat een bestuurderssalaris door de publieke opinie als te hoog wordt bevonden (Elsevier, 20 september 2010). Maar ook om diverse andere redenen kregen organisaties in het verleden de aandacht, omdat zij niet waar zouden maken wat zij verkondigden. Zo kwam in 1999 het Foster Parents Plan in kwaad daglicht te staan, toen kritische (ex)donateurs beweerden dat het geld van donateurs door de organisatie niet deugdelijk, of zelfs helemaal niet werd besteed (Volkskrant 13 december 1999). Nagenoeg tegelijkertijd met Inspire2Live kwam ook de stichting MKI in het nieuws omdat de oprichter en voorzitter, Harold Robles, door twee bestuursleden van het MKI werd beschuldigd van valsheid in geschrifte, misbruik van academische titels en oneigenlijk gebruik van stichtingsgeleden (BN/De Stem, 2013). Waar de aard en omvang van de beschuldigingen aan het adres van deze instelling verschilt, kennen zij ook een gemeenschappelijke deler. Dat is dat de integriteit van de organisatie in twijfel wordt getrokken en er beschuldigingen werden geuit van ongewenst gedrag, beschuldigingen die tot grote imagoschade voor de organisatie kunnen leiden. Omdat charitatieve organisaties voornamelijk gefinancierd worden vanuit subsidiegelden en donaties van mensen die zich betrokken voelen bij het doel waar de organisatie voor staat, kan imagoschade grote gevolgen hebben voor de inkomstenwerving van en daarmee het bestaansrecht van charitatieve organisaties.

Waar het onderwerp integriteit en integriteitschendingen al veel aandacht krijgt in Nederland, doet het lectoraat Management van Cultuurverandering van de Hogeschool in Amsterdam ook onderzoek hiernaar. Specifiek aan dit onderzoek is de focus op de combinatie van integriteit en cultuur. De integriteit en integer gedrag in organisaties wordt bestudeerd vanuit het organisatiecultuurperspectief. Er wordt bestudeerd hoe culturen zich ontwikkelen en in sommige gevallen de 'verkeerde' kant op ontwikkelen, richting corrumperende organisaties. Kenmerkend voor dit type culturen is dat niet individuen de integriteit schenden, maar dat er samenwerking plaatsvindt in (sub)groep die ongewenst gedrag vertoont. Door op deze wijze organisaties te onderzoeken kan duidelijk worden dat problemen aangaande de integriteit in organisaties, veelal (mede) veroorzaakt worden door cultuurproblemen.

In dit onderzoeksartikel wordt de organisatiecultuur van Inspire2Live beschreven, om de ontwikkelingen die zich binnen deze organisatie hebben voorgedaan te begrijpen vanuit een cultuurperspectief.

1.2 Vraagstelling

Doelstelling

Door de organisatiecultuur van Inspire2Live te beschrijven, inzichtelijk maken dat 'ongewenst gedrag', zoals getoond in de organisatie, begrepen kan worden als een cultuurprobleem.

Vraagstelling

Hoofdvraag:

Welke invloed heeft de organisatiecultuur van Inspire2Live gehad op het niet naleven van het anti-strijkstokbeleid?

Deelvragen:

Theoretische uiteenzetting

- 1. Met welke theorie kan een organisatiecultuur beschreven worden?*
- 2. Wat zijn corrumperende?*
- 3. Welke factoren kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van corrumperende culturen?*

Beschrijving van de case

- 4. Hoe is de organisatie Inspire2Live tot stand gekomen?*
- 5. Wat schrijft het anti strijkstokbeleid van Inspire2live voor?*
- 6. Hoe kan de cultuur van Inspire2Live omschreven worden?*

Analyse

- 7. Welke factoren oefenden invloed uit op de organisatiecultuur van Inspire2Live?*
- 8. Hoe luidt de cultuurhypothese van Inspire2Live?*

1.3 Onderzoeksopzet

De opbouw

In hoofdstuk 2 van dit onderzoeksartikel wordt eerst een theoretische verkenning gegeven van het begrip organisatiecultuur en hoe organisatieculturen onderzocht kunnen worden. Hierbij wordt het Arena-Cultuurmodel toegelicht, dit model van Straathof & van Dijk (2012) biedt een theoretisch kader om organisatieculturen te onderzoeken. Dit model zegt dat een organisatiecultuur bestaat uit 3 elementen, gedrag, arena en mindset. Vervolgens wordt uitgelegd wat corrumperende culturen zijn en wat kenmerkend is voor dit type culturen. Daarna wordt een aantal factoren beschreven die invloed uit kunnen oefenen op een organisatiecultuur en een ontwikkeling richting corrumperende culturen kan bevorderen.

In hoofdstuk 3 komt de casus van Inspire2Live aan bod. Allereerst wordt het de organisatie Inspire2Live beschreven, vragen als 'hoe kwam de organisatie tot stand?' en 'welke waarden streeft de organisatie na?' worden beantwoord. Ook wordt het anti-strijkbeleid toegelicht.

In hoofdstuk 4 wordt de organisatiecultuur beschreven aan de hand van de drie elementen van het Arena-Cultuurmodel.

In hoofdstuk 5 wordt in de analyse en de conclusie antwoord gegeven op de hoofdvraag: *‘Welke invloed heeft de organisatiecultuur van Inspire2Live gehad op het niet naleven van het anti-strijkstokbeleid?’*

Onderzoeksmethoden

Voor het opstellen van deze cultuurbeschrijving wordt deskresearch uitgevoerd en uit openbare bronnen op systematische wijze informatie gefilterd op basis van het Arena-Cultuurmodel. Hiermee experimenteert het lectoraat management van cultuurverandering met het beschrijven van organisatieculturen, waarbij van buiten naar binnen wordt geredeneerd. Met andere woorden, alle informatie die voor buitenstaanders van de onderzochte organisatie openbaar is wordt verzameld en op basis daarvan worden uitspraken geformuleerd over de organisatiecultuur, de binnenkant van de organisatie.

Dit betekent voor deze cultuurbeschrijving dat alle informatie gaande over het gedrag, de arena of de mindset van Inspire2Live is geselecteerd uit krantenartikelen, nieuwsuitzendingen en interviews. Na deze filtering wordt de informatie op basis van het Arena-Cultuurmodel herschikt, zodat er vervolgens een reconstructie van de organisatiecultuur kan worden gemaakt. Deze reconstructie leidt tot een cultuurhypothese, die aan het einde van dit artikel wordt opgesteld. Na het opstellen van de cultuurhypothese worden er interviews afgenomen onder mensen die werkzaam zijn bij Inspire2Live, Alpe d’HuZes, het KWF Kankerfonds en donateurs. Deze interviews dienen twee doeleinden, zowel het controleren van de feiten als ook het aanvullen van nog missende informatie.

Tijdsafbakening

Dit artikel behandelt de periode van 2005, de start van de Alpe d’HuZes wielertour, tot het najaar 2013, wanneer er ophef ontstaat over het niet naleven van het anti-strijkstokbeleid door Inspire2Live.

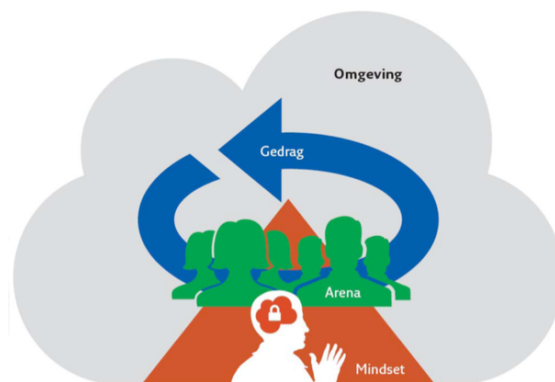
2. Theoretisch kader

2.1 Het Arena-Cultuurmodel

Er zijn verschillende theorieën van waaruit een organisatiecultuur beschreven kan worden. Daar waar modellen, naamgevingen van elementen van cultuur en visualisaties verschillen, kennen de theorieën ook een belangrijke overeenkomst. Er wordt pas gesproken van een organisatiecultuur daar waar er sprake is van gemeenschappelijkheid. Daar waar er sprake is van individueel denken en handelen dat niet herkenbaar is voor andere organisatieleden is er geen cultuur, maar daar waar het gedrag en het denken van organisatieleden overeenkomsten vertoont is er gemeenschappelijkheid en dus sprake van cultuur.

Voor dit onderzoekartikel wordt het Arena-Cultuurmodel van Straathof & van Dijk (2012) toegepast om de cultuur van Inspire2Live te bestuderen en te beschrijven. Dit model definieert een organisatiecultuur als volgt: “Een organisatiecultuur is een kenmerk van een werkgemeenschap van mensen die bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne verhoudingen en gedragsoplossingen”. Hieruit valt op te maken dat in een cultuur opgebouwd is uit drie elementen, die worden geduid met de termen gedrag, arena en mindset.

Gedrag krijgt in organisaties betekenis omdat het een oplossing is voor iets wat iemand belangrijk vindt. Gedrag is een middel om een doel te bereiken (Straathof, 2009). De arena betreft de onderlinge relaties tussen mensen en groepen. Onderlinge relaties tussen mensen en groepen zijn bepalend voor de invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging. Bij de mindset gaat het om de diepgewortelde overtuigingen en waarden die specifiek zijn voor de manier waarop wordt omgegaan met het werk (Straathof & Van Dijk, 2012).



Figuur1: Het Arena-Cultuurmodel Straathof

Afsluitend kan nu het antwoord gegeven worden op de eerste deelvraag van dit artikel: ‘Met welke theorie kan een organisatiecultuur beschreven worden?’ Voor dit onderzoek geldt dat de organisatiecultuur kan worden beschreven aan de hand van het Arena-Cultuurmodel.

2.2 Legitimaties voor ongewenst gedrag

Mensen die ongewenst gedrag vertonen lijken zich niet altijd schuldig te voelen hierover. Een verschijnsel dat veel voorkomt is dat mensen achteraf legitimaties geven voor het niet integer

handelen. Een belangrijke theorie vanuit de psychologie die dit uitlegt is de theorie van cognitieve dissonantie. Volgens de dissonantietheorie is de kans groot dat men ongewenste gedragingen (zoals integriteitschendingen) zal rechtvaardigen door een manier te vinden om de negatieve aspecten van het getoonde gedrag te minimaliseren. Men zou dit op een effectieve manier kunnen realiseren door de attitude over de ongewenste gedraging te veranderen. Mensen kunnen bijvoorbeeld voor zichzelf redenen gaan bedenken waarom het niet erg is om het ongewenste gedrag te tonen. Er is dan niet slechts sprake van een rationalisatie van het eigen gedrag, maar er treedt een werkelijke verandering in het waardesysteem op (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Bij het onderzoeken van organisatieculturen is het belangrijk bij het beschrijven van een cultuur om ook de legitimaties te beschrijven. Deze kunnen namelijk informatie geven over de instandhouding van een cultuur.

2.3 Corrumperende culturen

Organisatieculturen kennen verschillende typen en verschijningsvormen. Er kan sprake zijn van sterke culturen waar veel gemeenschappelijkheid bestaat en van zwakke culturen, waar dit niet het geval is. Ook bestaan er culturen die goed aansluiten bij de omgeving en culturen die deze aansluiting juist missen. Als we spreken van een integere cultuur, dan is er sprake van een cultuur waarin werknemers van een organisatie het organisatiebelang of het belang van de samenleving voorop stellen en zich niet laat leiden door oneigenlijke belangen (BIOS, 2013).

Is er sprake van een corrumperende cultuur, dan betekent dit dat de oneigenlijke belangen naar de voorgrond zijn getreden en tot uiting zijn gekomen in het gedrag van de organisatieleden.

Corrumperen wordt in het Nederlands woordenboek als volgt omschreven: 'Je ertoe brengen om je normen voor fatsoen en eerlijkheid te vervangen door onfatsoenlijke en oneerlijke normen' (2013). In een corrumperende cultuur ontstaat langzamerhand een cultuurverschuiving binnen een groep mensen. Door deze normverschuiving wordt ongewenst gedrag intern acceptabel. De samenstelling en begrenzing van de groep komt vaak niet overeen met de samenstelling van groepen binnen de formele organisatie.

Kenmerkend voor de terminologie in onderzoek naar integriteit is dat er veel verschillende termen worden gebruikt. Daar waar wij in dit artikel spreken van integriteitschendingen en ongewenst gedrag, vallen hier verschillende verschijningsvormen onder te scharen. Vormen van ongewenst gedrag zijn fraude, corruptie, belangenverstrengelingen, dubieuze giften aannemen enz. Voor de case van Inspire2Live geldt dat het onderzoek nog loopt en het gedrag dat in de organisatie is getoond nog niet helder is gedefinieerd. Daarom gebruiken wij in dit artikel de overkoepelende term 'ongewenst gedrag', waarin een groot spectrum schuil gaat van kleine ongewenste gedragingen waarbij bijvoorbeeld de geldende gedragscodes licht overtreden worden, tot grootschalige wetsovertredingen en corruptie of fraude.

Samenvattend kan antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag: '*Wat zijn corrumperende culturen?*' Corrumperende culturen zijn culturen waar langzamerhand een cultuurverschuiving binnen een groep mensen plaatsvindt en door deze normverschuiving ongewenst gedrag intern acceptabel wordt.

2.4 Factoren die corrumperend gedrag bevorderen

Het lectoraat management van cultuurverandering heeft in 2012-2013 een dertiental cases onderzocht waarin er sprake was van een corrumperende cultuur. Bij het maken van een meta-analyse bleek dat verschillende krachten of factoren invloed hadden op de ontwikkeling van een corrumperende cultuur. Drie factoren die in veel van de onderzochte cases naar voren kwamen waren de aanwezigheid van *macht*, *isolatie* en *succes*. Met andere woorden, bij aanwezigheid van

macht, isolatie en/of bestaat er een grotere kans op de ontwikkeling van een corrumperende cultuur. Niet alleen vanuit de 13 onderzochte cases blijkt dit, ook vanuit de literatuur bestaat onderbouwing dat er een corrumperend effect uitgaat van macht, isolatie en succes.

Het corrumperende effect van macht

Montesquieu schreef in zijn leven (1689-1755) al dat één van de natuurwetten luidt: 'Alle macht corrumpeert'. In zijn navolging hebben vele wetenschappers hier nader onderzoek naar gedaan. De historicus en moralist Acton (1834-1902) borduurde voort op deze uitspraak toen hij schreef: 'Power tends to corrupt, absolute power corrupts absolutely' (1887).

Vanuit de sociale-psychologie zijn er bewijzen gevonden dat macht daadwerkelijk corrumpeert, stelt Lammers (2010). In zijn artikel gaat Lammers in op de vraag of het werkelijk zo is dat een gevoel van macht de moraal en het karakter van mensen ondermijnt. Uit verschillende experimenten tradt een aantal effecten wederkerig op. Een eerste effect dat zichtbaar werd, was dat macht ertoe leidt dat mensen meer gericht worden op het behalen van hun eigen doelen (Lammers, 2010:13). Uit diverse wereldwijde experimenten bleek steeds weer dat machtige mensen assertiever zijn en sterker gericht zijn op hun eigen doel. Een tweede effect dat zichtbaar werd was dat machtige mensen minder snel hun eigen perspectief verlaten. Mensen met macht zouden minder geneigd zijn om zich spontaan in het standpunt van een ander te verplaatsen. Een derde effect van macht dat met de experimenten aangetoond werd, is dat macht mensen minder gevoelig maakt voor risico's. 'Normale mensen' zouden doorgaans niet van risico's houden. Echter, mensen met macht zijn een stuk minder afkerig van het nemen van risico's. Dit zou komen omdat deze mensen minder ver vooruit zouden kijken en minder denken aan de kans dat het fout gaat. Mensen met macht schatten de kans dat het goed gaat veel hoger in (Lammers, 2010).

Dana et. al nemen in hun onderzoek de hypothese dat macht corrumpeert over en hebben onderzocht op welke manier dat gebeurt. Uit dit onderzoek komt naar voren dat macht het liegen bevordert waarbij de emotionele, cognitieve en psychologische kosten van bedrieglijk gedrag minder ervaren worden dan mensen met minder macht (Dana R. Carney, Andy J. Yap, Brian J. Lucas, & Pranjal H. Mehta, 2013).

Het winnerseffect

Mensen hebben een positief zelfbeeld en zouden dit graag willen behouden volgens Bongers et. Al (Bongers, K., Dijksterhuis, A. & R., Spears, 2009). Als mensen er niet in slagen hun (onbewust gestelde) doelen te behalen komt het zelfbeeld onder druk te staan. Diverse experimenten hebben de hypothese aangenomen dat het zelfbeeld beïnvloed wordt door succesvol zijn of falen in het behalen van de (onbewust) gestelde doelen.

Een theorie die hier dieper op ingaat is 'het winners-effect' van Robertson (2012). Het winners-effect houdt een verandering van iemands zelfbeeld in, dat tot stand is gekomen door behaalde overwinningen of successen. Het psychologische effect van winnen zorgt ervoor dat individuen zichzelf als superieur gaan zien. Zij zien zichzelf als superieur in verhouding tot de rest van de omgeving, losstaand van de daadwerkelijke mogelijkheden en capaciteit. Het heeft invloed op inschattingen die iemand maakt van kosten en baten van toekomstige activiteiten, waarbij mensen geneigd zijn meer risico's te nemen dan mensen waarop het winnerseffect niet van toepassing is (Lopez en Fluxjager, 2012). Een ervaring van overwinningen en succes kan dus leiden tot grensverleggend gedrag, zonder dat mensen op dat moment door hebben dat het zelfbeeld niet in overeenstemming is met de omgeving. Dit brengt risico's met zich mee tot corrumperende effecten.

Het effect van isolatie

Een theorie die het effect van een groep in isolatie teweeeg brengt is afkomstig van Levy en heet het Nut-Island effect (2002). Het is gebaseerd op een voorval bij een Waterzuiveringsbedrijf in Boston en beschrijft wat er kan gebeuren met een team of organisatie die in isolatie te werk gaat. Kenmerkend voor het Nut-Island effect is dat er in beginsel sprake is van een zeer gecommitteerd team dat geïsoleerd te werk gaat. De toezichthouders van dit team staan op afstand. Kenmerkend voor het team is dat het zijn werk uitvoert op afstand van klanten of burgers. Het team werkt autonoom en ontwikkelt met trots een eigen identiteit. Wat vervolgens gebeurt is dat de toezichthouder de efficiency van het team voor gebruikelijk aanneemt en niet ingaat op vragen om hulp vanuit het team. Dit wekt weerstand op in het team en zorgt voor verdere isolatie van het team en verhoogt tevens het idee van een verbinding van bijzondere goede werknemers van een buitencategorie. Dit brengt een 'wij tegen de rest van de wereld' mentaliteit teweeeg. Het wordt een prioriteit om uit het zicht van de manager te blijven. Problemen worden in onderling geminimaliseerd, net als het vragen om hulp. Doordat er nagenoeg geen externe feedback komt op de wijze van werken ontwikkelt het team eigen regels en werkwijzen. Er ontstaat een situatie waarin de toezichthouder/manager en het team totaal verschillende beelden hebben gevormd over het presteren van het team. Het team heeft het idee dat zij als enigen het werk echt begrijpen en de manager gaat uit van het idee 'geen nieuws is goed nieuws'. Alleen nog een extern ingrijpen, zoals het uit elkaar halen van het team of een crisis van dergelijke aard dat het team wel om hulp moet vragen, kan het opgetreden effect van isolatie van het team ongedaan maken (Levy, 2002).

Met deze informatie kan antwoord gegeven worden op de 3^e deelvraag: *'Welke factoren kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van corrumperende culturen?'* Zowel uit empirisch onderzoek als uit de theorie blijkt dat macht, succes en isolatie corrumperende effecten kunnen hebben op een organisatiecultuur.

3. De organisatie Inspire2Live

3.1 De organisatie Inspire2Live

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de 4^e deelvraag :*Hoe is de organisatie Inspire2Live tot stand gekomen?*

Alpe d'Huzes en het KWF Kankerfonds

De organisatie Inspire2Live is ontstaan uit de stichting Alpe d'Huzes, die in 2005 werd opgericht door onder anderen Coen van Veenendaal en Peter Kapitein. Deze stichting organiseert jaarlijks een wielertour op de Alpe d'Huez, waar vrijwilligers tot zes maal toe de berg opfietsen. De vrijwilligers zamelen geld in via sponsors, wat vervolgens wordt belegd bij het KWF Kankerfonds ten bate van kankeronderzoek (NRC Handelsblad, 6 juni 2013). Het jaarlijkse evenement groeide uit van 66 deelnemers in 2005, tot zo'n 8000 deelnemers. Het evenement werd opgemerkt door de media en de publieke omroep doet ieder jaar verslag van de Alpe d'HuZes fietstocht. De missie van Alpe d'HuZes is om zoveel mogelijk geld bij elkaar te fietsen door vrijwilligers en dat 100% van de opbrengst direct aan het KWF Kankerfonds wordt overgemaakt voor kankeronderzoek. De organisatie hanteert hierbij een strikt anti-strijkstokbeleid en bestaat zodoende alleen uit vrijwilligers.

Het KWF Kankerfonds treedt op als fondsbeheerder en besteedt het opgehaalde geld met de wielertocht aan kankeronderzoek. Organisaties en wetenschappers die zich bezig houden met kankeronderzoek kunnen een subsidieaanvraag indienen bij het KWF Kankerfonds. Een speciale commissie van het KWF beoordeelt de aanvraag waarna er mogelijk subsidie toegekend wordt. De stichting Alpe d'HuZes en het KWF Kankerfonds hebben strikte afspraken gemaakt over het goedkeuren en toekennen van subsidies (bron).

Inspire2Live

Fondsenwerving door middel van een wielertocht bleek een succes te zijn, in 2012 werd een bedrag van 32 miljoen euro opgehaald voor het KWF Kankerfonds. In het programma van RTL Late Night (26 augustus 2013) vertelt Coen van Veenendaal dat hij en zijn vriend Peter Kapitein zich af begonnen te vragen waarom al het opgehaalde geld (ter wereld) niet leidde tot snellere en efficiëntere oplossingen voor het genezen voor kanker. Van Veenendaal had het gevoel dat men niet stil mocht blijven zitten en tevreden moest zijn met de huidige situatie van Alpe d'HuZes. Bij een toespraak van TedX zei Coen van Veenendaal: 'het moment dat je voldoening ervaart in je werk, is het gevaarlijkste moment in je leven' (TedxMaastricht, 2011).

In 2010 wordt naast Alpe d'HuZes een extra organisatie opgezet door Coen van Veenendaal en Peter Kapitein, met de naam Inspire2Live. De ambities ten opzichte van de stichting Alpe d'Huzes werden uitgebreid, het doel van Inspire2Live is om op internationaal niveau geld op te halen voor kankeronderzoek, met het streven dat kanker in 2020 niet langer een dodelijke ziekte is (NRC Handelsblad, 30 augustus 2013). In de loop van 2011 stappen zowel Coen van Veenendaal als Peter Kapitein op uit het bestuur van Alpe d'HuZes om enkel nog zitting te nemen in het bestuur van Inspire2Live. Johan van der Waal volgt hen op als bestuursvoorzitter van Alpe d'HuZes in 2011.

De organisatie Inspire2Live wordt opgebouwd uit een bestuur, waar Peter Kapitein de voorzitter van is. Daarnaast is er een 'project management office' Understanding Life! dat zich richt op het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek, met als projectleider Coen van Veenendaal. Het

Discovery Network is opgericht onder dit project en is een internationaal netwerk van internationale instituten die zich bezighouden met kankeronderzoek en het efficiënter en meer gestroomlijnd maken hiervan. Verder organiseert Inspire2Live diverse evenementen en heeft een Patient Advocacy Board, die zich richt op de kwaliteit van leven van kankerpatiënten.

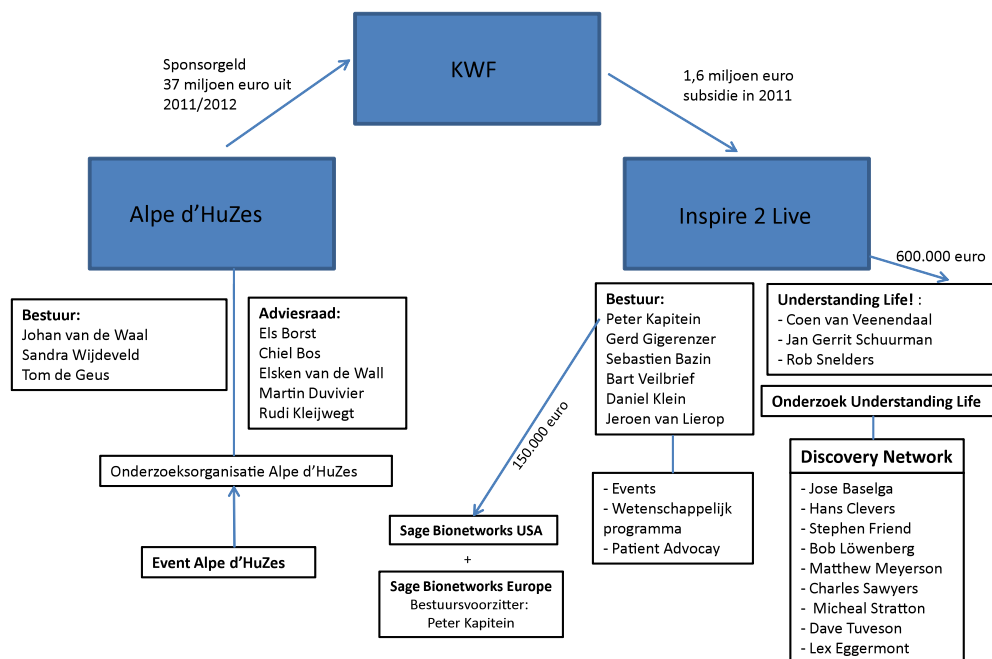
Relatie Inspire2live, Alpe d'HuZes en KWF Kankerfonds

De relatie tussen de drie organisaties kan als volgt worden omschreven:

Alpe d'HuZes is een particuliere vrijwilligersstichting die tot doel heeft om zoveel mogelijk geld in te zamelen voor kankeronderzoek. Zij hebben een anti-strijdbeleid doneren 100 procent van het opgebrachte geld aan kankeronderzoek. Om ervoor te zorgen dat al het geld zo goed mogelijk terecht komt bij kankeronderzoek, is er besloten om het geld te doneren aan het KWF Kankerfonds (bron).

Het KWF Kankerfonds is een organisatie die ruim 75 jaar bestaat. Zij ziet de stichting Alpe d'HuZes als een strategische partner en beschouwt het fietsevenement als een fondsenwerving ten dienste van het KWF. Het KWF beheert het gedoneerde Alpe d'HuZes-geld en distribueert dit naar verscheidene kankeronderzoeken (bron).

Inspire2Live is vanaf de oprichting nauw verbonden met Alpe d'HuZes en krijgt in 2010 de controle over belangrijke bevoegdheden van Alpe d'HuZes (Persbericht Alpe d'HuZes, 2013). De subsidie die Inspire2Live ontvangt is afkomstig van de sponsorgelden die Alpe d'HuZes ophaalt met de wielertocht. Inspire2Live krijgt deze subsidie via het KWF uitgekeerd. De subsidie die Inspire2Live ontvangt dient aan een aantal voorwaarden te voldoen. Ten eerste moet het project- of onderzoeksvoorstel voor subsidie in lijn zijn met de missie van Alpe d'HuZes: 'Het helpen en inspireren van kankerpatiënten om een gelukkig en gezond leven te leiden'. Bovendien moet het voorstel worden goedgekeurd worden door de Alpe d'HuZes/KWF-commissie (KWF ankerbestrijding, 2013).



Figuur 2: Samenwerkingsrelaties Alpe d'HuZes, KWF Kankerbestrijding en Inspire2Live

3.2 Anti-strijkstokbeleid van Inspire2Live

Onderstaand wordt antwoord gegeven op de vraag: 'Wat schrijft het anti strijkstokbeleid van Inspire2live voor?'

Een anti-strijkstokbeleid houdt in dat al het geld dat opgehaald wordt, voor 100% ten goede komt aan het goede doel van de betreffende organisatie. Voor Inspire2Live betekent dit dat al het opgehaalde geld wordt gespendeerd aan kankeronderzoek en dat er geen kosten in rekening worden gebracht voor overhead, kantoor- of dergelijke kosten (bron). Donateurs krijgen hiermee de garantie dat hun gedoneerde middelen in totaliteit ten goede komen aan het goede doel. Het antistrijkstokbeleid dat voor Inspire2Live geldt, is hetzelfde als van de stichting Alpe d'HuZes (Alpe d'HuZes, 2013). Dit beleid is vastgelegd in de volgende uitgangspunten:

1. De organisatie maakt alleen kosten als deze strikt noodzakelijk zijn. In dat geval worden deze kosten alleen vanuit de inschrijfgelden betaald.
2. Als er kosten gemaakt moeten worden, wordt dit of in natura ter beschikking gesteld of door derden bekostigd. Het motto dat hier geldt luidt: 'Betalen is geen optie!'. In geen geval wordt daar sponsorgeld voor gebruikt.
3. Geld dat sponsors doneren gaat één op één naar KWF Kankerbestrijding.
4. Als er sponsoring in natura plaatsvindt, worden deze artikelen of diensten zoveel mogelijk gekapitaliseerd zodat ook deze vorm van sponsoring ten goede komt aan het Alpe d'HuZes-fonds.

Inspire2Live heeft verklaard dat zij 'het anti-strijkstokbeleid voeren zoals zij dat altijd hebben uitgedragen: We zetten ons om niet in voor de strijd tegen kanker. Dat geldt voor ons bestuur, de organisatie van evenementen en onze patiënt advocates.' (bron).

Gedragsregels en nagestreefde waarden

Veel organisaties hanteren gedragscodes of gedragsregels, om aan te geven wat wenselijk gedrag is om te tonen binnen de organisatie. Veelal staan hier regels in die lastig in wet-en regelgeving te vangen is, maar waarvan het management wel wil benadrukken dat deze regels van kracht zijn binnen de organisatie. Inspire2Live heeft ook gedragsregels. De kern hiervan kan als volgt weergegeven worden: *"De organisatie opereert op basis van nulkosten; al het geld dat wordt ingezameld gaat naar de strijd tegen kanker. Altruïsme is wat ons allen drijft. Niemand doet mee voor persoonlijk gewin."* (bron).

De organisatie heeft tot doel om op een open, inspirerende en transparante manier te werken. Zo heeft de woordvoerder van Inspire2live meegedraaid bij de organisatie om de waarden en cultuur van de organisatie goed te leren kennen en deze door te kunnen laten klinken in de communicatie. Hierdoor zou de woordvoerder beter in staat zijn om alle data en ideeën van Inspire2Live zo transparant en open mogelijk te communiceren. Alle informatie die verzameld of gecreëerd wordt door Inspire2Live, is bedoeld om te delen. Gesloten informatie en intellectueel recht zou volgens Inspire2Live nooit in de weg mogen staan van het doel: 'Kanker is in 2020 niet meer dodelijk. Door middel van monitoring van het werk van de organisatie en de onderzoeken moeten de ontwikkelingen gevolgd worden zo effectief en efficiënt mogelijk te kunnen communiceren.' (Inspire2Live.org, 2013).

Het KWF heeft een aantal richtlijnen opgesteld, waarin ook verwoord wordt hoe de bestedingen aan kankeronderzoek gedaan moeten worden. Waar bij Inspire2Live geldt dat 100% van het geld ten goede moet komen aan kankeronderzoek, hanteert het KWF een norm van 80%. In de KWF

beleidsvisie 2011-2014 staat dat het doel van de organisatie is: 'kanker onder controle te krijgen, te genezen en een betere kwaliteit van leven voor kankerpatiënten te realiseren'. Daarbij heeft het KWF als richtlijn om 80 procent van de bestedingen uit te geven aan wetenschappelijk kankeronderzoek. De organisatie wil klantgericht en flexibel opereren en ervoor zorgen dat elke bestede euro maximale waarde toevoegt aan het terugdringen van kanker (KWF Beleidsvisie 2011-2014, 2011).

4. Cultuurbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de 6^e deelvraag: *‘Hoe kan de cultuur van Inspire2Live omschreven worden?’*. De beschrijving van de elementen waaruit een organisatiecultuur is opgebouwd volgens Straathof, het gedrag, de arena en de mindset, vormen de kern van de cultuurbeschrijving (Straathof, 2009). In eerste instantie wordt per cultuurelement een beschrijving gegeven van Inspire2Live.

4.1 Gedragsbeschrijving

In elke organisatie bestaat collectief gedrag. Het gaat om gedrag dat door organisatieleden gedeeld wordt. Gedrag kan gezien worden als een oplossing om een doel te bereiken. Voor de belangrijkste doelen bestaat er in organisaties een gezamenlijk gedragsrepertoire (Straathof 2012). Deze cultuurbeschrijving richt zich op mogelijke corrumperende ontwikkelingen bij Inspire2Live. Bij de gedragsbeschrijving wordt daarom een onderscheid gemaakt tussen gewenst gedrag en ongewenst gedrag. Het gewenste gedrag wordt genoemd, maar de focus in dit onderzoeksartikel ligt op het ongewenste gedrag, omdat dit informatie geeft over hoe mogelijke corrumperende ontwikkelingen tot stand zijn gekomen.

Omdat de organisatie Inspire2live een grote samenhang kent met de organisaties Alpe ‘d Huzes en het KWF Kankerfonds wordt ook het gedrag dat getoond is in deze organisaties beschreven in deze cultuurbeschrijving.

Gewenst gedrag

Het gewenste gedrag dat getoond is kan per organisatie als volgt omschreven worden:

Inspire2Live

- Coen van Veenendaal en Peter Kapitein starten een nieuwe stichting om nog meer fondsen te werven voor kankeronderzoek
- Een netwerk opbouwen t.b.v. het werven van extra fondsen voor kankeronderzoek
- Het stellen van ambitieuze doelen
- Als bestuur discussiëren over het al dan niet betalen van Coen van Veenendaal, voor zijn werkzaamheden bij Understanding Life!
- Het stopzetten van de betalingen aan Coen van Veenendaal na een jaar.

Alpe d’HuZes

- Vrijwilligers werken veel uren zonder betaling, om geld in te zamelen voor het KWF
- Het jaarlijks organiseren van een wielertocht die veel geld voor het goede doel opbrengt
- Het opzetten van een Raad van Toezicht en een vrijwilligersraad door Alpe d’HuZes
- Het bestuur van Alpe d’HuZes reageert geschokt te zijn over de hoge vergoedingen die door Coen van Veenendaal zijn ontvangen

KWF Kankerfonds

- Het beheren van de gelden die opgehaald zijn met de wielertocht Alpe d’HuZes
- Het beoordelen van subsidieverzoeken
- Het verstrekken van subsidies aan kankeronderzoekers
- Het voeren van gesprekken met Inspire2Live om geen management fees te declareren

Omgeving

- Donateurs doneren geld ten bate van kankeronderzoek
- Fietzers trainen en beklimmen meerdere malen de Alpe d'Huzes
- Fietzers betalen hun eigen kosten voor deelname aan de wielertocht

Ongewenst gedrag

Onderstaand wordt eerst een beschrijving gegeven van de ontstane situaties waaruit het ongewenste gedrag geformuleerd kan worden. Daarna wordt het ongewenste gedrag puntsgewijs weergegeven.

In de zomer van 2013 kwam naar buiten dat Coen van Veenendaal in 2010 €47.600,- en 2011 €160.650,- declareerde aan 'management fees' via zijn privébedrijf EaCy Holding BV (Jaarverslag Inspire2Live, 2011). Coen van Veenendaal vertelde menigmaal het zogenaamde antistrijkstokbeleid te volgen. Als oprichter van Alpe d'HuZes was dit een boodschap die hij uitdroeg naar zowel de donateurs als ook de media (TedxMaastricht, 2013).

Naast Coen van Veenendaal kregen nog twee medewerkers werkzaam bij het Project Understanding Life! betaald. Rob Snelders en Jan Gerrit Schuurman verrichtten managementtaken om de onderzoeken via het Discovery Network in goede banen te leiden (RTL 4, 26 augustus 2013). Eerder hadden Snelders en Schuurman werkzaamheden voor Alpe d'HuZes verricht, waarvoor zij geen vergoeding ontvingen (Metro, 28 augustus 2013). Voor hun werkzaamheden bij Inspire2Live declareerden zij respectievelijk €85.000,- en €34.000,- via hun privé bedrijven in 2011 (RTV Utrecht, 28 augustus 2013).

Het KWF heeft in de loop van 2011 en 2012 gesprekken gevoerd met Inspire2Live om de betaling van Coen van Veenendaal te laten stoppen. Naar eigen zeggen kon de organisatie weinig invloed op uitoefenen, het was de verantwoordelijkheid van het bestuur van zowel Inspire2Live als van Alpe d'HuZes om hier afspraken over te maken (KWF Kankerbestrijding, 27 augustus 2013).

Binnen het bestuur van Inspire2Live leidde de management fees ook tot discussie en uiteindelijk tot stopzetting van de betaling van Coen van Veenendaal in mei 2012 (Nieuwsuur, 23 augustus 2013).

Inspire2Live hanteerde een constructie waarbij de bedrijfsvoering werd opgedeeld volgens twee principes. Het principe waarbij medewerkers werkzaam voor het project Understanding Life! werden betaald werd intern gepresenteerd en gemotiveerd. Betaald werden Coen van Veenendaal, Jan Geert Schuurman en Rob Snelders. In de subsidieaanvraag bij het KWF, het projectvoorstel van het projectmanagementteam en in het jaarverslag is hierover geschreven. Hier werd niet actief over gecommuniceerd naar de buitenwereld. Het principe waarbij medewerkers vrijwillig werken voor Inspire2Live was hetgeen dat wel actief naar de buitenwereld toe werd gecommuniceerd.

Het bestuur van Alpe d'HuZes oordeelde vanaf het begin negatief over het projectvoorstel van Inspire2Live met daarin ruimte voor start- en managementkosten (Nieuwsuur, 30 augustus 2013). Volgens Johan van der Waal, voorzitter van Alpe d'HuZes, was het bestuur van mening dat de oprichters van Inspire2Live eigen besluiten hierover zouden moeten nemen zodra zij vertrokken waren bij Alpe d'HuZes ([interview](#)).

De bestuursvoorzitter van Inspire2Live, Peter Kapitein, is in de zomer van 2013 ook in opspraak geraakt. Hij liet in 2011 €150.000,- overmaken aan het bedrijf Sage Bionetworks USA, hij was zelf bestuursvoorzitter van de Europese tak van ditzelfde bedrijf (NRC Handelsblad, 30 augustus 2013).

Een andere gebeurtenis die Inspire2Live wordt aangerekend, deed zich voor op 23 september 2012. Coen van Veenendaal en Peter Kapitein zijn toen bij het huis van de voorzitter van Alpe d'HuZes,

Johan van der Waal, langsgeslagen. Tijdens dit bezoek drongen zij erop aan om de 32 miljoen euro die was opgehaald met de wieltocht van 2012, direct naar Inspire2Live over te maken. Dit was tegen de statuten van Alpe d'HuZes in, omdat het geld enkel naar het KWF Kankerfonds zou gaan (Alpe d'HuZes, 2013).

Gebleken is toen dat de statuten van Inspire2Live en van Alpe d'HuZes waren aangepast door Coen van Veenendaal en Peter Kapitein, toen zij allebei nog zitting hadden in het bestuur van Alpe d'HuZes, waardoor de nieuwe organisatie Inspire2Live cruciale bevoegdheden kreeg over Alpe d'HuZes. Dit was niet gemeld aan de rest van het bestuur van Alpe d'HuZes. Met deze wetenschap heeft Alpe d'HuZes verschillende malen getracht de statutair verbonden organisaties van elkaar los te koppelen en heeft zij druk uitgeoefend op het bestuur van Inspire2Live om hiermee in te stemmen (Alpe d'HuZes, 2013). Deze wens vanuit Alpe d'HuZes leidde ertoe dat het bestuur van Inspire2Live hen gedurende vier maanden buiten functie plaatste.

Verder heeft het declareren van de kosten van congresbezoeken tot kritiek geleid. Coen van Veenendaal en Peter Kapitein bezochten internationale congressen om om wetenschappers te werven voor hun Discovery Network en om funding binnen te halen voor Inspire2Live. Tijdens deze bezoeken bleek dat er wel veel interesse was vanuit wetenschappers om deel te nemen aan dit netwerk, maar dat er nagenoeg geen geldschietters bereid waren om geld te geven. Terwijl er uit subsidiegelden kosten werden gemaakt voor de congressen, leverde het geen directe baten op.

In een reactie heeft Inspire2Live de volgende verklaring gegeven: 'Aangezien het opzetten, begeleiden en aansturen van de internationale projecten niet altijd door derden kan worden gedaan, worden er voor deze taken mensen ingehuurd door Inspire2Live. Dit alles draagt wel degelijk bij aan het doen van kankeronderzoek. Uiteraard streven wij ernaar een zo groot mogelijk deel van het budget beschikbaar te maken voor onderzoeksinstituten.' (Inspire2Live, 2013).

In september 2013 liet KWF Kankerbestrijding weten dat de organisatie de subsidie mogelijk terug wil vorderen van Inspire2Live. Inspire2Live had zich volgens het KWF niet gehouden aan de afspraken met betrekking tot de besteding van het geld (NOS, 2013). Het bestuur van Alpe d'HuZes heeft in september de banden met Inspire2Live doorgesneden (NRC Handelsblad, 2013).

Ongewenst gedrag Inspire2Live

- Coen van Veenendaal en Peter Kapitein veranderen de statuten van Alpe d'HuZes en van Inspire2Live, zodat Inspire2Live controle heeft over de cruciale bevoegdheden van Alpe d'HuZes.
- Coen van Veenendaal en Peter Kapitein vertellen op podia dat er een strikt anti-strijkstokbeleid van toepassing is voor het geld dat opgehaald wordt met de Alpe d'HuZes wielertour.
- Coen van Veenendaal dient een verzoek in bij de bestuursraad om betaald te worden voor zijn werkzaamheden als projectleider Understanding Life! via zijn privé bedrijf.
- De bestuursraad van Inspire2Live besluit dat van Veenendaal betaald zal worden voor zijn werkzaamheden bij Understanding Life!.
- Peter Kapitein betaalt 150.000 euro aan Sage Bionetworks USA, een organisatie waarvan hij bestuursvoorzitter is bij de Europese tak van dit bedrijf.
- Het bestuur van Inspire2Live maakt 34.000 euro over naar een Amerikaanse fondsenwerver.
- Jan Geert Schuurman en Rob Snelders declareren geld voor hun werkzaamheden in de projectmanagementgroep Understanding Life, in de jaarrapportage staat vermeld dat zij betaalde werknemers zijn, maar de meeste donateurs hebben de indruk dat zij vrijwillig werken volgens de principes van Alpe d'HuZes.

- Het bestuur van Inspire2Live geeft geen toestemming voor het loskoppelen van de statuten van Inspire2Live en Alpe d’HuZes.
- Coen van Veenendaal en Peter Kapitein zetten Alpe d’HuZes onder druk om 32 miljoen euro op de bankrekening van Inspire2Live te krijgen voor wetenschappelijk onderzoek, in plaats van dat het naar het KWF zou gaan.
- Het bestuur van Alpe d’HuZes wordt zonder hoor en wederhoor op non actief gesteld.
- Medewerkers van Understanding Life! zetten sponsorgeld in voor de betaling van reis- en verblijfskosten voor het bezoek aan congressen
- Coen van Veenendaal en Peter Kapitein doen beloften aan wetenschappers tijdens hun buitenlandse reizen, voor fondsen die nog niet geworven zijn.

Ongewenst gedrag KWF Kankerfonds

- KWF besteedt minder geld aan kankeronderzoek dan in de jaarverslagen wordt gerapporteerd

Omgeving

- Kankeronderzoekers doen geen aanvragen meer bij Alpe d’HuZes omdat de subsidieprocedure een ‘ondoorzichtige procedure zou zijn die maanden duurt’.

4.2 Arenabeschrijving

Voor een goede cultuurbeschrijving dient ook de arena beschreven te worden. Als eerste worden de spelers van de arena kort geïntroduceerd. Vervolgens wordt de arena beschreven in termen van een formatie van bergen. Een arena kan bestaan uit een berg maar ook uit meerdere. Bij een berg zit iedereen binnen dezelfde groep. Zijn er meer bergen, dan bestaan er meerdere subgroepen in de organisatie. Personen en functies krijgen een plaats op de berg. Hoe hoger de plaats, hoe meer invloed iemand heeft. Bergen kunnen ten opzichte van elkaar ook van hoogte verschillen. Daarmee komt tot uiting dat de ene subgroep invloedrijker is dan de andere. De invloedrangorde binnen een (sub)groep heeft een functie in het functioneren van de groep. Het maakt de groep tot een eenheid (een organisatie, in de zin van een organisme), waarbij door afstemming en samenwerking een gezamenlijk product kan worden gegenereerd (Straathof, 2013).

De spelers in de arena

In de arena van Inspire2Live zijn de volgende spelers van belang:

Coen van Veenendaal

Oprichter van het Alpe d’HuZes-fonds in 2006 en tevens oprichter van Inspire2Live in 2010. Tot april 2011 was hij de voorzitter van het Alpe d’HuZes fonds. Hij was succesvol met het evenement Alpe d’HuZes en kreeg lof voor zijn inspirerende toespraken waarin hij refereerde naar het motto ‘opgeven is geen optie’. Coen van Veenendaal het Baha’i geloof aan. Dit betekent dat men gelooft in de kracht van mensen en in altruïstische. Zijn levensvraag is eigenlijk hoe mensen zullen terugkijken op hem als hij overleden is (NRCV, 2010). Hij is ambitieus en steekt veel tijd en werk in zijn nieuwe stichting Inspire2Live als voorzitter van het wetenschapsprogramma Understanding Life. Uiteindelijk blijkt hij in 2010 en 2011 in totaal zo’n 200.000 euro aan ‘management fees’ te hebben gedeclareerd terwijl hij zich altijd heeft ingezet voor een antistrijkstokbeleid. Een credo van Coen van Veenendaal verleende hij aan twee historische figuren: “Thinking absurd ideas” volgens Albert Einstein en “Being the change you want to be in the world”, volgens Gandhi (TedxMaastricht, 2011).

Peter Kapitein

Samen met Coen van Veenendaal is Peter Kapitein in 2006 oprichter van het Alpe d'HuZes fonds, beiden nemen zitting in de raad van bestuur van deze organisatie. In november 2011 verlaat hij Alpe d'HuZes en wordt voorzitter van Inspire2Live. Hij houdt zich vooral bezig met de medische kant van kankeronderzoeken. Kapitein werkt ook voor de Nederlandse Bank (DNB). Hij krijgt wegens zijn succes met fondsenwerving drie dagen per week vrijstelling van zijn werkzaamheden voor De Nederlandse Bank. Deze tijd dient Kapitein te besteden aan zijn werkzaamheden voor Inspire2Live, hij krijgt dan doorbetaald door DNB (Nieuwsuur, 2013). Eind 2011 150.000 euro over aan het bedrijf Sage Bionetworks USA. Deze organisatie heeft tot doel om patiënten weefsel af te laten staan, zodat er meer specifiek onderzoek gedaan kan worden naar kanker. Omdat hij zelf op dat moment voorzitter is van Inspire2Live, maar tegelijkertijd ook bestuursvoorzitter is van Sage Bionetworks Europa, ontstaat er ophef hierover.

Geert Jan Schuurman

Geert Jan Schuurman is een goede bekende van Coen van Veenendaal en Peter Kapitein en werkte met hen samen bij de oprichting van Inspire2Live in 2010. Hij wordt werkzaam in het projectteam van Coen van Veenendaal en declareert daarbij zo'n 85.000 euro via zijn privébedrijf.

Rob Snelders

Hij heeft een paar keer meegefietst bij Alpe d'HuZes en wordt ook werkzaam bij het projectteam Understanding Life! onder Coen van Veenendaal. Hij declareert in 2011 zo'n 34.000 euro voor zijn privébedrijf: Neomorphose BV.

Bart Veilbrief

Bart Veilbrief is een goede vriend van Coen van Veenendaal en treedt toe tot het bestuur van Inspire2Live. Hij is tevens woordvoerder van de organisatie. Hij was het binnen het bestuur van Inspire2Live niet eens met de declaraties van Coen van Veenendaal. Als woordvoerder van Inspire2Live bleef hij achter de beslissingen van de organisatie staan naar de media toe, omtrent de declaraties.

Johan van der Waal

Na het vertrek van Coen van Veenendaal en Peter Kapitein wordt Johan van der Waal bestuursvoorzitter bij Alpe d'HuZes in 2011. Hij was het oneens met de machtsverhoudingen tussen Inspire2Live en het Alpe d'HuZes-fonds en zegt niets af geweten te hebben van de hoogte van de declaraties bij Inspire2Live. Bij de oprichting van Inspire2Live weigert hij ondersteuning te geven aan de constructie waarin managementkosten gedeclareerd kunnen worden, omdat Alpe d'HuZes met KWF duidelijke afspraken heeft over de besteding van de sponsorgelden.

Tom de Geus

Tom de Geus is lid van het bestuur van Alpe d'HuZes en heeft in interviews verklaringen afgegeven over de stand van zaken tussen Inspire2Live en Alpe d'HuZes. Hij was van mening dat Coen van Veenendaal en Peter Kapitein de realiteitszin min of meer kwijt waren en hij was het er niet mee eens dat er verzocht werd om al het opgehaalde geld van de fietstocht naar Inspire2Live over te maken.

Michel Rudolphie

Directeur van het KWF Kankerfonds. Daarnaast was hij eindverantwoordelijk voor de subsidieverlening van het KWF aan Inspire2Live. In de media heeft hij geopperd om het Alpe d'HuZes te professionaliseren en alsnog betaalde krachten aan te nemen. In eerste instantie nam hij het voor van Veenendaal en Kapitein op. Uiteindelijk heeft het KWF in een gezamenlijk persbericht met Alpe d'HuZes verklaard de subsidie naar Inspire2Live stopgezet omdat er geen vertrouwen meer was dat Inspire2Live het plan waarvoor zij subsidie hebben gekregen kon uitvoeren (KWF, 2013).

Informele verhoudingen in de arena

Om de arena als een formatie van bergen weer te kunnen geven is het belangrijk om de informele verhoudingen tussen de verschillende spelers in de arena te beschrijven.

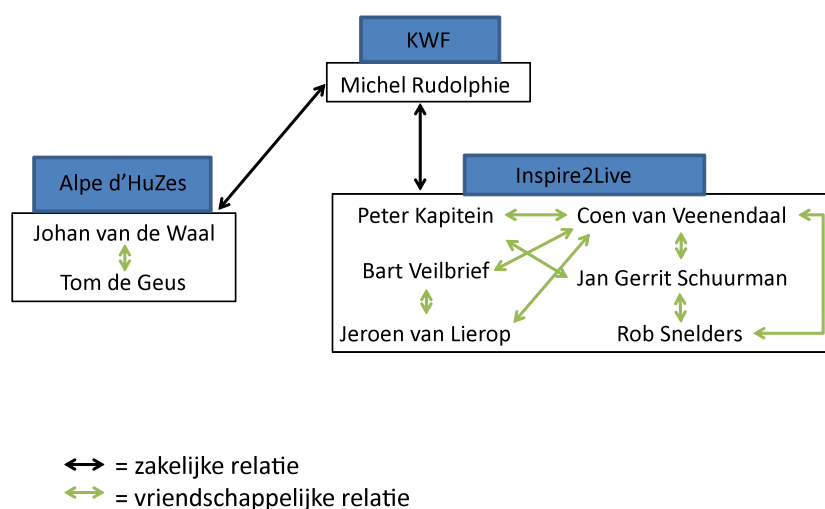
Coen van Veenendaal en Peter Kapitein zijn goede vrienden die in 2005 besloten om de Alpe d'HuZes te beklimmen met vrijwilligers, om geld op te halen voor het onderzoek naar kanker. Deze actie werd een succes, een jaar later richtten zij samen de organisatie Alpe d'HuZes op waarin vanaf het begin een aantal vrienden werken. Zo is Bart Veilbrief een goede vriend van Coen van Veenendaal en betrokken bij Alpe d'HuZes in 2007. Later stapte hij over naar Inspire2Live. Ook Jeroen van Lierop is een vriend die vanaf een vrij vroeg stadium mee gaat werken bij Alpe 'd Huzes.

In de jaren die volgen wordt het evenement Alpe d'HuZes groter en krijgt het aandacht uit de media. Coen van Veenendaal en Peter Kapitein zijn het gezicht van dit succes naar de buitenwereld toe. Zij worden uitgenodigd voor conferenties in het buitenland en krijgen in de media aandacht met het evenement. Zij ontvangen aanzien voor hun succes in het fondsenwerven, wat hen invloedrijk maakt.

In 2010 richten Coen van Veenendaal, Peter Kapitein en Jan Gerrit Schuurman samen de organisatie Inspire2Live op. Deze organisatie moet het gedachtegoed van Alpe d'HuZes wereldwijd gaan uitdragen en wereldwijd kankeronderzoek bevorderen. Ook Rob Snelders, die zich voorheen inzette voor voor Alpe d'HuZes en een goede bekende is van Coen van Veenendaal en Peter Kapitein, gaat werken bij Inspire2Live.

Dat een aantal krachten van Inspire2Live betaald kreeg voor het werk leidde binnen de besturen van Inspire2Live en Alpe d'HuZes tot veel discussie, zo verklaarde één van Coen's beste vrienden, Bart Veilbrief. Als woordvoerder van Inspire2Live gaf Bart Veilbrief aan wat de volgens de organisatie de gegronde redenen waren voor de ingediende declaraties.

Het KWF onder leiding van Michel Rudolphie ging akkoord met een subsidieaanvraag waarin ruimte was voor managementdeclaraties, omdat er met Peter Kapitein overeenstemming was over het standpunt dat er veel geld nodig was om de startende organisatie Inspire2Live op te bouwen.



Figuur 1.1: Vriendschapsrelaties binnen de organisatie Inspire2Live

Arena in termen van bergen

Nu de spelers in de arena en ook de informele verhoudingen beschreven zijn, kan de arena in termen van bergen geschetst worden (figuur 3). Op de hoogste berg staan Coen van Veenendaal en Peter Kapitein. Zij hebben als oprichters van zowel Alpe d'Huzes als ook Inspire2Live de meeste invloed, de successen die zij boekten gaven hen aanzien. Op diezelfde berg staan ook twee projectmedewerkers van Inspire2Live, Rob Snelders en Jan Gerrit Schuurman. Als vrienden van de oprichters waren zij al langere tijd betrokken bij de projecten voor fondsenwerving, ook kregen zij beiden betaald voor hun werkzaamheden bij Inspire2Live.

Het bestuur van inspire2Live bevindt zich op een andere berg die lager is dan die van Kapitein en van Veenendaal. Zij waren het niet eens met de betaling van Coen van Veenendaal en werkten zelf op vrijwillige basis voor Inspire2Live. Toch konden zij niet tegengaan dat er managementfees werden gedeclareerd. Hun positie leek minder invloedrijk dan die van Peter Kapitein en Coen van Veenendaal, als founding fathers en voorzitter van inspire2Live en projectmanager over het wetenschappelijk programma.

Het bestuur van Alpe d'HuZes verkeerden lange tijd in een minder invloedrijke positie. De statuten van Alpe d'Huzes waren veranderd door Kapitein en van Veenendaal en terwijl zij deze veranderingen aan wilden laten passen lukte dat langere tijd niet. Tevens hadden van Veenendaal en Kapitein de invloed om het bestuur van Alpe d'Huzes gedurende vier maanden buiten functie te plaatsen. De subsidie van Inspire2Live bestond weliswaar uit het geld dat Alpe d'Huzes had binnengebracht, maar het bestuur van Alpe d'Huzes had beperkte zeggenschap hierover, nadat het geldbedrag aan het KWF werd overgemaakt.

Binnen deze arena staat het KWF meer op de achtergrond. Als fondsbeheerder is zij niet direct betrokken bij het beleid van beide stichtingen en ziet alleen toe op de toedeling van het subsidiegeld. Wel heeft het KWF een rijkelijke invloedspositie, uiteindelijk heeft het KWF samen met Alpe d'Huzes de subsidie aan Inspire2Live stopgezet.



Figuur 3: Arena in termen van bergen weergegeven

Mindsetbeschrijving

Gedrag kan niet zonder een mindset. Gedrag dient waarden en wordt gelegitimeerd door overtuigingen. Mensen zien zichzelf en hun gedragingen als goed (Ariely, 2012). Het beschrijven van de mindset kan op basis van verschillende ontwerpprincipes. Het kan gedaan worden door middel van een interviewtechniek waarbij een persoon uit de betreffende organisatie bevroegd wordt. In dit artikel kan dit echter niet, omdat het in eerste instantie geschreven wordt op basis van openbare bronnen. Deze geven onvoldoende informatie over de mindset om deze enkel op basis van het bestuderen van de geselecteerde bronnen in beeld te brengen. In dit geval moet er gebruik gemaakt worden van een andere ontwerptechniek. Er moet interpretatie plaatsvinden op basis van triangulatie. Het gaat om de gedrag-arena-mindset dynamiek: gedrag is verbonden met de arena en met de mindset, verschillende gedragingen laten eenzelfde constellatie tussen de drie onderdelen zien.

Waarden en overtuigingen in de mindset Inspire2Live:

- Altruïsme: op de site van Inspire2Live staat beschreven: *De organisatie opereert op basis van nulkosten; al het geld dat wordt ingezameld gaat naar de strijd tegen kanker. Altruïsme is wat ons alleen drijft, niemand doet mee voor persoonlijk gewin.* (23 augustus 2013 NRC)
- Fundraising: Peter Kapitein en Coen van Veenendaal begonnen hun missie met het idee dat het mogelijk moest zijn om binnen afzienbare tijd een groot bedrag aan funding voor internationaal onderzoek binnen te halen. Met deze funding zou een daadwerkelijke versnelling gebracht kunnen worden in het vinden van betere therapieën (Reactie Nieuwsuur door Inspire2Live 30 augustus 2013)
- Samenwerking: Door samen te werken met buitenlandse kankerfondsen denkt men bij Inspire2Live veel meer onderzoek te kunnen financieren. (Reactie Nieuwsuur door Inspire2Live 30 augustus 2013)
- Kanker bestrijden: Het doel van Inspire2live is om in afzienbare tijd 100 miljoen euro op te halen voor kankeronderzoek. Hiermee wil de organisatie kanker wereldwijd bestrijden zodat het in 2020 geen dodelijke ziekte meer is (NRC Handelsblad, 30 augustus 2013 en Inspire2Live, 2013).
- Begeleiding en besturing kost geld: Inspire2Live reageerde als volgt op de beschuldigingen aangaande het uitbetalen van management fees: "Dat een deel van de kosten bij wetenschappelijk onderzoek gaat zitten in begeleiding en aansturing is gewoon." (Nieuwsuur, 23 augustus 2013).

Waarden en overtuigingen in de mindset Alpe d'HuZes:

- Innovatie: staat volgens Johan van der Waal, voorzitter Alp d'HuZes, hoog in het vaandel en speelt een rol in het toekennen van subsidies (NRC, 6 juni 2013).
- Patiëntbelang: staat volgens Johan van der Waal, voorzitter Alp d'HuZes, hoog in het vaandel en speelt een rol in het toekennen van subsidies (NRC, 6 juni 2013).
- Zorgvuldigheid: Johan van der Waal, voorzitter Alpe d'HuZes, vindt het logisch dat de stichting strenge eisen stelt aan de subsidievragen (NRC, 6 juni 2013).
- Afspraken nakomen: Johan van der Waal reageerde als volgt toen Kapitein en van Veenendaal het voorstel hadden gedaan aan Alpe d'HuZes om al het geld van de wielertocht van 2013 naar Inspire2Live te storten: 'Er zijn duidelijke afspraken gemaakt met het KWF met betrekking tot de sponsorgelden (NRC Handelsblad, 2013 en Nieuwsuur, 2013).

- Vrijwilligheid: Volgens het NRC Handelsblad draait het Alpe d'HuZes fonds al van begin af aan op vrijwilligers. Op grond van het strikte anti-strijkbeleid wordt er niemand betaald (NRC Handelsblad, 23 augustus 2013). Johan van der Waal: "Wij zijn zelf strikt in besteding van het geld. Wij doen alles vrijwillig." (NRC Handelsblad, 23 augustus 2013). Van der Waal reageerde ook als volgt: "Het is moreel verwerpelijk. Wij hebben nooit geweten dat hij persoonlijk geld kreeg voor dit project, waar wij subsidie aan hebben gegeven. Het geld dat besteed is aan de Amerikaanse fondsenwerver moeten ze terugbetalen." (Nieuwsuur, 23 augustus 2013).
- Geduld: Een organisatie opzetten die succesvol wordt kost tijd. Kapitein vertelde hierover het volgende: 'Het klopt dat er tot nu toe €200.000,- is uitgegeven, cash, aan wetenschappelijk onderzoek. Maar dat komt omdat we nog een startende organisatie zijn. Ik denk dat het argument gewoon heel valide is, gewoon omdat het opzetten van onderzoek heel veel tijd kost!' (Interview met Kapitein in Nieuwsuur, 30 augustus 2013).

Waarden en overtuigingen in mindset KWF:

- Professionaliteit: Volgens het KWF wordt meer dan 80 procent van het geld van KWF Kankerbestrijding wordt besteed aan wetenschappelijk onderzoek. Volgens het KWF is het geclaimde percentage "een richtlijn" die "per jaar varieert" (NRC Handelsblad, 19 september 2013). Dit impliceert dat het KWF het geoorloofd vindt om als professionele organisatie ongeveer 20% van de inkomsten te besteden aan de organisatie.

Rudolphie gaf tevens het volgende aan: "Vrijwilligersorganisatie Alpe d'HuZes moet professioneler georganiseerd worden, vindt de directeur van KWF-Kankerbestrijding Michel Rudolphie. Het is logisch dat ook betaalde krachten worden aangesteld, zegt hij. Rudolphie wil dat Alpe d'HuZes 'zakelijkheid' aanbrengt in de organisatie. „Als je op dat niveau acteert, moet je heel goed nadenken over hoe je je stichting professioneel maakt." Het aanstellen van betaalde krachten is daarbij onontbeerlijk, meent de directeur." (BN/De Stem, 30 augustus 2013).

Legitimaties

Onderstaand worden de legitimaties weergegeven die geuit zijn naar aanleiding van de beschuldigingen aangaande Inspire2Live.

Legitimaties Inspire2Live

Coen van Veenendaal: 'Van fraude of gesjoemel is geen sprake. Onze enige fout is dat wij dit niet tijdig gecommuniceerd hebben'(de Telegraaf, 2013).

Coen van Veenendaal: 'Mijn declaratiegedrag was onhandig en een beetje dom. Ik had beter moeten weten.' (Volkskrant, 26 augustus 2013).

Coen van Veenendaal: 'De missie van Inspire2Live was veel meer dan fulltime werk, ik heb de declaraties ingediend omdat ik geen salaris meer kon ontvangen. Ik moest een andere manier zoeken om mijn gezin te onderhouden.' (RTL 4, 26 augustus 2013 & de Volkskrant, 26 augustus 2013).

Peter Kapitein: 'Ik had geen bestuurder moeten worden bij Sage Bionetworks. Dat is eigenlijk wat ik niet had moeten doen, maar ik moet wel zeggen dat dat een volledig onbezoldigde functie is! De overdracht van het geld voelde op dat moment bij mij niet raar aan.'

Verder is er volgens Kapitein geen sprake geweest dat wij alle opbrengsten van de wielertocht 2013 naar Inspire2Live wilden brengen. 'Er is daar nooit sprake van geweest en ik weet zeker dat Johan dat nooit zo heeft gezegd.'

Tom de Geus: 'Door hun ongeloofelijke succes zijn ze gaan denken dat ze meer zijn dan God. Coen heeft zichzelf ook vergeleken met Gandhi. Nou dan ben je echt je realiteitszin kwijt. Ze wilden ook niet luisteren naar mensen die zeiden van: "Joh, wordt eens wakker! Kom eens terug!" Nee. Zij waren de koning en iedereen moest naar hun luisteren, dat was wat zij wilden.' (Nieuwsuur, 30 augustus 2013).

Bart Veilbrief: 'Als idealist begint hij een avontuur, maar gaat na verloop van tijd graaien en declareren.' (Waar in Holland, 27 augustus 2013).

Inspire2Live: De organisatie reageerde als volgt op de vraag hoe het uitbetalen van management fees door Inspire2Live in 2010 en 2011 te rijmen valt met de doelstelling van Alpe d'HuZes dat 100% van de donaties naar onderzoek gaat, of ten goede zal komen aan de verbetering van het leven van mensen met kanker. "Dit valt goed te rijmen aangezien het grootste deel van het geld direct naar onderzoek gaat. Dat een deel van de kosten bij wetenschappelijk onderzoek gaat zitten in begeleiding en aansturing is gewoon. In totaal zijn deze fees slechts een klein deel van het totale budget voor het Discovery Network. Het gaat hier om opstartkosten. Het budget gaat voor het overgrote deel naar onderzoek, daarover zijn harde afspraken gemaakt, ook met KWF en Alpe d'HuZes." (Nieuwsuur, 23 augustus 2013).

Inspire2Live: De projectorganisatie van Inspire2Live, Understanding Life!, heeft wel een drietal betaalde (ingehuurde) krachten voor het opzetten van wetenschappelijke projecten en het bewaken van de voortgang. Bij andere wetenschappelijke projecten is het vaak zo dat het project management door anderen of de instellingen die het onderzoek doen zelf wordt gedaan. Inspire2Live heeft voor deze constructie gekozen omdat er geen andere projectorganisatie is die het werk kan doen en de samenwerking tussen instellingen kan doen (Nieuwsuur, 23 augustus 2013).

Inspire2Live: Volgens deze organisatie zijn de werkzaamheden heeft verdeeld in twee onderdelen verdeeld, voor beide onderdelen gelden verschillende principes: Het bestuur van Inspire2Live, de evenementen, het wetenschappelijk programma en de patient advocacy board werken op altruïstische wijze, volgens de principes van Alpe d'HuZes. Daarentegen heeft het 'project management office' Understanding Life!, drie betaalde werknemers. Coen van Veenendaal was CEO van Understanding Life! en heeft over 2 jaar tijd management fees ontvangen (Nieuwsuur, 23 augustus 2013).

Legitimaties KWF Kankerfonds

Rudolphie: Het betalen van Coen van Veenendaal was onhandig, maar er zou geen sprake zijn van oplichterij of zakkenvullerij. Die aantijgingen noemt hij 'walgelijk'. Rudolphie wil ook dat Alp d'HuZes zakelijkheid aanbrengt in de organisatie. 'Als je op dat niveau acteert, moet je heel goed nadenken ver hoe je je stichting professioneel maakt. Het aanstellen van betaalde krachten is daarbij onontbeerlijk.' (NRC Handelsblad, 28 augustus 2013).

KWF: NRC heeft van ons gegevens gekregen maar is tot een onterechte conclusie gekomen over de besteding van het geld. NRC stelt dat minder dan 80% aan onderzoek is besteed. Slechts in een enkele uitgave van KWF is niet juist gecommuniceerd. (NOS, 19 september 2013)

5. Cultuurhypothese

In dit hoofdstuk wordt de gedrag-arena-mindset dynamiek beschreven. Hierin staat de verbentenis tussen deze 3 elementen van cultuur centraal. Hiermee wordt de cultuurhypothese opgesteld, die als het ware een cultuurreconstructie geeft van de organisatiecultuur van Inspire2Live. Tevens wordt in dit hoofdstuk de vraag beantwoord in hoeverre de factoren succes, macht en isolatie een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van de cultuur bij Inspire2Live.

Gedrag-arena-mindset dynamiek

Kijkend naar het gedrag, de arena en mindset zoals beschreven voor de case van Inspire2Live, wordt duidelijk hoe ongewenst gedrag tot stand kon komen. Bestudering van de 3 cultuurelementen daarvan levert het volgende beeld op.

De voorloper van Inspire2Live, de organisatie Alpe 'd HuZes, is tot stand gekomen door een vriendeninitiatief dat zeer succesvol werd, fietsen voor het goede doel. Er werd bij de start van dit initiatief veel **gewenst gedrag** getoond. De **waarde vrijwilligheid** was een sterke waarde die bepalend was voor een groot deel van het gedrag dat mensen toonden. Als men bijvoorbeeld ter voorbereiding naar Frankrijk moest, werden de benzinekosten zelf betaald. Tijdens het evenement werden broodjes en andere voedingswaarden gesponsord door winkels en bedrijven uit de voedselindustrie en ook de donateurs werden in de eigen tijd op vrijwillige basis gezocht. Men werkte vrijwillig mee en door het benadrukken van het anti-strijkstokbeleid werd de waarde **vrijwilligheid** ook overgebracht op de omgeving, van waaruit in de loop der jaren steeds meer fietsers en donateurs zich aanmeldde. Dat al het opgehaalde succes voor 100% naar het goede doel, het KWF Kankerfonds, zou gaan was voor veel mensen belangrijk.

Het succes van de wielertocht groeide in hoog tempo en de poule van vrijwilligers breidde zich uit. Twee van de oprichters, Coen van Veenendaal en Peter Kapitein, startte de eerste wielertocht als initiatiefnemers, maar ook als mensen omringd door vrienden met hetzelfde goede doel voor ogen. Toen het succes van de wielertocht begon te groeien, veranderde hiermee de positie van hen beiden in de **arena**. Er ontstond een steeds grotere groep mensen die zich in wilde zetten voor het goede doel en zij werden het gezicht van dit succes naar de buitenwereld toe. Hun positie in de informele hiërarchie werd sterker. Hun succes werd niet alleen bekrachtigd door het stijgende aantal deelnemers en donateurs, ook ander ontwikkelingen leverde hier een bijdrage aan. De media ging verslag doen van de wielertocht en ook werden beide oprichters gevraagd om speeches te geven over hun succes, zoals bij TedX. Ook kreeg Peter Kapitein meerdere dagen per week betaald verlof van zijn werkgever om zijn fondsenwervingswerk te kunnen verrichten.

Door het succes gingen de 2 oprichters zich in nieuwe netwerken bewegen, doordat zij gevraagd werden voor congressen en het houden van speeches. Congressen waar de wetenschappelijke wereld rondom kankeronderzoek samen kwam toonde interesse in het succes van fondsenwerving door een sportevenement en bracht de oprichters in contact met de professionele wereld van de fondsenwerving. Waar in het netwerk van vrijwilligers rondom de wielertocht vrijwilligheid een belangrijke **waarde** was, golden voor het netwerk van professionals in de fondsenwerving en wetenschappers andere waarden. *Samenwerking* bleek bijvoorbeeld van groot belang. Coen van Veenendaal en Peter Kapitein leerde dat er wereldwijd veel geld ingezameld wordt voor kankeronderzoek, maar dat door gebrekkige samenwerking tussen wetenschappers veel doelmatigheid verloren ging.

Mede geïnspireerd door deze nieuwe contacten en inzichten werden nieuwe ambities geformuleerd. Het motto 'opgeven is geen optie' wat eerst geformuleerd was voor op de berg, men zou niet halverwege opstappen maar de top halen, werd breder toegepast. Coen van Veenendaal en Peter Kapitein wilde meer dan alleen geld inzamelen, zij stelden een nieuw doel, namelijk dat kanker niet langer een dodelijke ziekte zou zijn. Zij wilden zich niet langer alleen inzetten voor het KWF, maar zich ook bekommeren om de kankerpatiënten in India. Om dit doel na te kunnen streven ontstond het idee dat een organisatie puur draaiend op vrijwilligers niet haalbaar zou zijn. Er zou een organisatie moeten komen die professioneel fondsen zou gaan werven. Met deze gedachte ontstond er *spanning in de arena*. Spanning tussen de oprichters van Alpe d'Huzes, die geloofde dat hun succes verder kon groeien als er meer professionaliteit in de organisatie ingebed zou worden, en tussen menig vrijwilliger van Alpe d'Huzes, die geloof hadden in het antistrijkstokbeleid en vanuit de waarde altruïsme te werk wilden gaan.

De arena van Alpe d'Huzes begon door dit verschil in mening onder druk te staan, als het ware ontstonden hiermee de eerste verschijnselen van een afsplitsing van een subgroep. De subgroep die uiteindelijk overstapte naar de nieuwe organisatie, Inspire2Live dat het als doel stelde 'kanker wereldwijd geen dodelijke ziekte in 2020'. Deze subgroep stond onder leiding van de twee invloedrijke oprichters, Coen van Veenendaal en Peter Kapitein. Een aantal vrienden die vanaf het begin betrokken waren bij de oprichting van het wielerevenement bleven de oprichters trouw en volgde hen naar de nieuwe organisatie.

Binnen Inspire2Live geloofden meerdere mensen dat om een professionele organisatie als deze op te richten, er eerst geïnvesteerd moest worden met gelden die later terugverdiend konden worden. Ook de directeur van het KWF, de verstrekker van de subsidie van Inspire2Live, deelde deze gedachte. Deze gedachte in combinatie met de persoonlijke situatie van Coen van Veenendaal, door de tijdsbestedingen in Alpe d'Huzes en Inspire2Live hield hij weinig over voor betaalde werkzaamheden, deden hem tot een aanvraag komen voor managementfee. Het tijdgebrek vormde een belangrijke legitimatie voor de aanvraag voor Coen van Veenendaal. De aanvraag leverde nog meer spanning op, binnen het bestuur van Inspire2Live leidde het tot conclusie. De nieuwe voorzitter van Alpe d'Huzes wilde niets te maken hebben met deze betalingen die binnen Inspire2Live gedaan zouden worden. Zijn organisatie draaide nog steeds op volledig vrijwillige basis.

Terwijl de werkzaamheden van Inspire2Live zich afspeelde in een professioneel netwerk en de **waarden verschoven** naar waarden in overeenstemming met de heersende waarden in dit netwerk, werd hierover niet naar buiten gecommuniceerd. Het antistrijkstokbeleid geldende voor Alpe d'Huzes zou hetzelfde gelden voor Inspire2Live. Dat er binnen de subgroep ontstaan bij Inspire2Live een cultuur was ontstaan waarin ruimte was voor betaalde werkzaamheden, werd niet aan de omgeving verteld. Hiermee ontstond een verschil in cultuur onder de leden van Inspire2Live en het gedrag dat de omgeving verwachtte van deze organisatie. De waarden die Inspire2Live naar buiten is blijven communiceren, kwamen niet langer overeen met de heersende waarden van de cultuur die zich binnen de organisatie had ontwikkeld. Bij het uitkomen van de informatie over deze declaraties in de media bleek dat de waarden binnen de subgroep van Inspire2Live botsten met die van de vrijwilligers en donateurs, wat leidde tot veel aandacht voor deze cases.

Invloed van macht, isolatie en winnerseffect

Uit de 13 cases die in 2013 zijn onderzocht binnen door het lectoraat management van cultuurverandering, kwamen machts, isolatie en het winnerseffect naar voren als Red Flags die kunnen duiden op een corrumperende cultuur. Onderstaand wordt beschreven in hoeverre deze factoren een rol speelden in de cases Inspire2Live.

Macht leidt er volgens onderzoek toe dat mensen meer gericht zijn op hun eigen doel, minder snel hun eigen perspectief verlaten en mensen minder gevoelig maakt voor risico's. Deze effecten zijn terug te zien in de case Inspire2Live. Coen van Veenendaal en Peter Kapitein kregen macht doordat de groep mensen die zich aansloten bij het initiatief van Alpe 'd Huzes groeide onder hun leiding. De macht die de oprichters hadden bleek onder andere uit de mogelijkheden die zij hadden om de statuten van Alpe 'd Huzes te veranderen, zodat Inspire2Live de controle had over de cruciale bevoegdheden van Alpe 'd Huzes. Ook de invloed die de oprichters hadden om het bestuur van Alpe 'd Huzes buiten functie te stellen werd aangewend. Voor de oprichters werd het doel van fondsenwerving zeer belangrijk, zodanig dat zij bereid waren de door hen opgerichte organisatie Alpe d'Huzes te verlaten en een nieuwe organisatie op te richten. Toen het bekostigingsvoorstel spanning veroorzaakte hielden zij vast aan het voorstel. Het perspectief dat er geïnvesteerd moest worden in de nieuwe organisatie, voordat het baten zou opleveren bleven zij ondanks de kritiek omarmen. Een perspectief dat onder de grootste groep mensen betrokken bij de wielertocht niet gedeeld werd. Dat de fondsenwervingsactiviteiten van Inspire2Live lange tijd geen financiën opleverde, ondanks dat er wel in werd geïnvesteerd onder andere door het betalen van de kosten van congresbezoeken, leidde binnen Inspire2Live niet tot andere gedachten over het investeringsmodel. Men bleef geloven dat deze investeringen uiteindelijk veel op zouden leveren, in de eigen ogen was er geen sprake van ongeoorloofde investeringen of risico's.

Ook van **isolatie** kan in bepaalde mate gesproken worden. De twee oprichters en de vrienden die hen volgende naar Inspire2Live gingen zich in een netwerk bevinden dat anders was dan het netwerk waar de meeste vrijwilligers rondom de wielertocht zich in begaven. Op congressen en in wetenschappelijke netwerken kwamen zij andere mensen tegen die het waardepatroon van de ontstane subgroep heeft beïnvloed. De meeste vrijwilligers voor het KWF Kankerfonds ontmoette elkaar in de voorbereidingen en op het evenement zelf. De leden van Inspire2Live werden bij het vertrek vanuit Alpe d'Huzes als het ware een team dat op afstand kwam te staan. Door de behaalde successen van de oprichters van dit team of deze subgroep, bestond er veel vertrouwen dat zij de gestelde doelen zouden behalen. Dit is kenmerkend voor het Nut-Island effect.

Als laatste lijkt ook het **winners-effect** een rol gespeeld te hebben in de ontwikkeling van de cultuur binnen Inspire2Live. Deze theorie vertelt dat het zelfbeeld beïnvloed wordt door succesvol zijn of falen in het behalen van de (onbewust) gestelde doelen. Succesvol zijn leidt volgens deze theorie tot een positiever zelfbeeld. Dat er sprake is van succes in de case Inspire2Live kan vastgesteld worden. Het klein begonnen initiatief om geld in te zamelen voor een goed doel groeide uit tot een groot evenement dat veel aandacht kreeg in de nationale media. De twee oprichters werden geroemd om hun succes in het fondsenwerven. Eén kreeg hiervoor bijvoorbeeld de ruimte om doorbetaald 3 dagen per week deze talenten in te zetten, de ander werd veelvuldig gevraagd om op bijeenkomsten te vertellen over het succes van Alpe 'd Huzes. De doelen werden naar boven bijgesteld, ook de kankerpatiënten in India moesten geholpen worden en baat hebben bij dit succes van fondsenwerving. Ondanks dat na de oprichting van Inspire2Live de investeringen in internationale fondsenwerving weinig succes opleverde, bleef men vasthouden aan de doelen. Kanker mocht in 2020 niet langer een dodelijke ziekte zijn en wetenschappers wereldwijd moesten hiervoor meer gaan samenwerken.

Tot slot

In hoeverre er daadwerkelijk sprake is van integriteitschendingen in deze case blijft lastig te beoordelen. Wat wel gezegd kan worden is dat er sprake lijkt te zijn van een corrumperende cultuur, in termen van een subgroep die zich ontwikkelt waarin een waardeverschuiving opgetreden is. Dit leert ons dat het spectrum dat het lectoraat management van cultuurverandering hanteert uitbreiding behoeft met een nieuwe variant. Een variant waarin wel binnen een subgroep een

waardeverschuiving optreedt richting een corrumperende cultuur, maar waarbinnen nog niet daadwerkelijk van integriteitschendingen gesproken kan worden.

1. Bronvermelding

Alpe d'HuZes (2013). *Chronologisch overzicht van gebeurtenissen*. Geraadpleegd op 3 september 2013. Gepubliceerd op 31 september 2013.

<http://www.opgevenisgeenoptie.nl/>

Alpe d'HuZes (2013). *Videoboodschap Johan van der Waal*. Geraadpleegd op 3 september 2013. Gepubliceerd op 28 augustus 2013.

http://www.opgevenisgeenoptie.nl/over_alpe_dhuzes/news_start/4

Alpe d'HuZes (2013). *Het Alpe d'HuZes antistrijkbeleid*. Geraadpleegd op 1 oktober 2013. Gepubliceerd op 17 maart 2012.

<http://www.opgevenisgeenoptie.nl/antistrijkstokbeleid>

Alpe d'HuZes (2013). *Subsidieaanvragen*. Geraadpleegd op 11 oktober 2013.

<http://www.opgevenisgeenoptie.nl/subsidie>

Alpe d'HuZes (2012). *Rob Snelders*. Geraadpleegd op 10 oktober 2013.

<http://deelnemers.alpe-dhuzes.nl/acties/robsnelders/rob-snelders/>

Belastingdienst (2013). *Algemeen nut beogende instellingen*. Geraadpleegd op 30 september 2013.

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/belastingregels_algemeen_nut_beogende_instellingen

BN/De Stem (2013). *Directeur KWF: 'Maak organisatie Alpe d'HuZes professioneler'*. Geraadpleegd op 19 september 2013. Gepubliceerd op 30 augustus 2013.

<http://www.bndestem.nl/algemeen/binnenland/directeur-kwf-maak-organisatie-alpe-d-huzes-professioneler-1.3980171>

Business Institute (2012). *CEO Functieomschrijving*. Geraadpleegd op 10 oktober 2013. Gepubliceerd op 9 juli 2013.

<http://www.businessinstitute.nl/ceo-functiebeschrijving.html>

Centraal Bureau Fondsenwerving (2013). *Reglement CBF-certificaat voor kleine goede doelen*.

Geraadpleegd op 30 september 2013. Gepubliceerd op 1 juli 2013.

http://www.cbf.nl/Uploaded_files/Zelf/ReglementCBFCertificaatversie4uitgiftejuli2013.pdf

De Volkskrant (2013). *Oprichter Alpe d'HuZes: 'Ik gaf de voorzet voor deze shit'*. Geraadpleegd op 19 september 2013. Gepubliceerd op 26 augustus 2013.

<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2686/Binnenland/article/detail/3498494/2013/08/26/Oprichter-Alpe-d-Huzes-lk-gaf-de-voorzet-voor-deze-shit.dhtml>

De Telegraaf (2013). *Meer graaiers bij Alpe d'HuZes*. Geraadpleegd op 19 september 2013. Gepubliceerd op 28 augustus 2013.

http://www.telegraaf.nl/binnenland/21843773/_Meer_graaiers_Alpe_d_HuZes_.html

EenVandaag (2013). *Ophef over declaraties Alpe d'HuZes-oprichter*. Geraadpleegd op 19 september 2013. Gepubliceerd op 26 augustus 2013.

http://www.eenvandaag.nl/binnenland/46937/_ophef_over_declaraties_alpe_d_huzes_oprichter

Elsevier (2010). *Directies goede doelen krijgen riant salaris*. Geraadpleegd op 8 oktober 2013. Gepubliceerd op 20 september 2010.

<http://www.elsevier.nl/Nederland/nieuws/2010/9/Directies-goede-doelen-krijgen-riant-salaris-ELSEVIER276311W/>

Huijben, M., P., M., (2011). *Overhead gewaardeerd: Verbetering van de balans tussen waarde en kosten van overhead bij organisaties in de publieke sector*. Geraadpleegd op 11 oktober 2013.

Gepubliceerd op 20 januari 2011. Rijksuniversiteit Groningen.

http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fdisserations.ub.rug.nl%2FFILES%2Ffaculties%2Ffeb%2F2011%2Fm.p.m.huijben%2F14complete.pdf&ei=9ftXUvbpLsiwOwXmhIG4Dg&usg=AFQjCNHlcEUQv1pN9rMDMI_SoyPZJWCczQ&bvm=bv.53899372,d.d2k

Inspire 2 Live (2013). *Bestuur*. Geraadpleegd op 19 september 2013.

<http://inspire2live.org/about-inspire2live/board-members/>

Inspire 2 Live (2013). *Bestuur*. Geraadpleegd op 19 september 2013.

<http://inspire2live.org/about-inspire2live/board-members/>

Inspire2Live (2013). *Nieuwsupdate over Inspire2Live en declaraties*. Geraadpleegd op 10 oktober 2013. Gepubliceerd op 18 augustus 2013.

<http://inspire2live.org/?s=understanding+Life!&button=>

Inspire2live (2013). *Corporate Story*. Geraadpleegd op 26 september 2013.

<http://inspire2live.org/about-inspire2live/corporate-story/>

Inspire2Live (2012). *Finance: Financial Report 2011*. Geraadpleegd op 26 september 2013.

Gepubliceerd op 30 januari 2012.

<http://inspire2live.org/about-inspire2live/finance/>

Inspire2Live (2012). *Foundation Principels*. Geraadpleegd op 30 september 2013. Gepubliceerd op 30 januari 2012.

<http://inspire2live.org/about-inspire2live/finance/>

Inspire2Live (2012). *Why we do this*. Geraadpleegd op 30 september 2013. Gepubliceerd op 30 januari 2012.

<http://inspire2live.org/about-inspire2live/finance/>

Instituut fondsenwerving (2013). *IF. Huis van professionals in fondsenwerving*. Geraadpleegd op 30 september 2013.

<http://www.instituutfondsenwerving.nl/>

Inspire2live (2013). *Reactie op Nieuwsuur item: de cijfers over onze funding*. Geraadpleegd op 3 september 2013. Gepubliceerd op 30 september 2013.

<http://inspire2live.org/news/reactie-op-nieuwsuur-item-de-cijfers-over-onze-funding/>

KWF Kankerbestrijding (2013). *Vragen en antwoorden kwestie 'Coen van Veenendaal' en Alpe d'HuZes*. Geraadpleegd op 4 oktober 2013. Gepubliceerd op 27 augustus 2013.

<http://overons.kwfkankerbestrijding.nl/nieuws/Pages/nieuws-pagina.aspx?nieuwsid=702>

KWF Kankerfonds (2011). *Beleidsvisie 2011-214*. Geraadpleegd op 1 oktober 2013. Gepubliceerd op 1 maart 2011.

http://repository.kwfkankerbestrijding.nl//PublishingImages/Jessica/KWF_Beleidsvisie_2011-2014.pdf

KWF Kankerbestrijding (2013). *Vragen en antwoorden kwestie 'Coen van Veenendaal' en Alpe d'HuZes*. Geraadpleegd op 10 oktober 2013. Gepubliceerd op 27 augustus 2013.

<http://overons.kwfkankerbestrijding.nl/nieuws/Pages/nieuws-pagina.aspx?nieuwsid=702>

KWF Kankerbestrijding (2013). *Research: spending the money raised by Alpe d'HuZes campaign*. Geraadpleegd op 10 oktober 2013.

<http://dcs.kwfkankerbestrijding.nl/annual-report-2011/Pages/research-spending-the-money-raised-by-alpe-dhuzes-campaign.aspx>

KWF Kankerbestrijding (2013). *Subsidie-informatie programma's Alpe d'HuZes/KWF-Fonds*.

Geraadpleegd op 10 oktober 2013.

<http://onderzoek.kwfkankerbestrijding.nl/kwf-kankerbestrijding-voor-onderzoekers/Pages/subsidieinformatie-programma-alpe-dhuzes-kwf-fonds.aspx>

KWF Kankerbestrijding (2013). *Subsidie-informatie Alpe d'HuZes/KWF-Fonds*. Geraadpleegd op 10 oktober 2013.

<http://onderzoek.kwfkankerbestrijding.nl/kwf-kankerbestrijding-voor-onderzoekers/Pages/subsidieinformatie-subsidieinformatie-alpe-dhuzes-kwf-fonds.aspx>

Metro (2013). *Alpe d'HuZes distantieert zich van artikel Telegraaf 'Meer graaiers Alpe d'HuZes*.

Geraadpleegd op 11 oktober 2013. Gepubliceerd op 28 augustus 2013.

<http://www.metronieuws.nl/voorpagina/alpe-d-huzes-distantieert-zich-van-artikel-telegraaf-meer-graaiers-alpe-d-huzes/SrZmhB!bKU7PgTbVgOjo/>

NOS (2013). *KWF wil geld terug van Inspire2Live*. Geraadpleegd op 11 oktober 2013. Gepubliceerd op 2 september 2013.

<http://nos.nl/artikel/546843-kwf-wil-geld-terug-van-inspire2live.html>

Nieuwsuur (2013). *De Werkelijkheid van Inspire2Live*. Geraadpleegd op 19 september 2013.

Gepubliceerd op 30 augustus 2013.

<http://nieuwsuur.nl/video/546157-de-werkelijkheid-van-inspire2live.html>

Nieuwsuur (2013). *Interview Woordvoerder Inspire2Live*. Geraadpleegd op 4 oktober 2013.

Gepubliceerd op 23 augustus 2013.

http://nieuwsuur.nl/documenten/230813_inspire2live_1.pdf

Nieuwsuur (2013). *Tonnen voor Alpe d'HuZes-oprichter*. Geraadpleegd op 19 september 2013.

Gepubliceerd op 23 augustus 2013.

<http://nieuwsuur.nl/onderwerp/543448-tonnen-voor-alpe-dhuzesoprichter.html>

NOS (2013). *Discussie over besteding KWF-geld*. Geraadpleegd op 20 september 2013. Gepubliceerd op 19 september 2013.

<http://nos.nl/artikel/553023-discussie-over-besteding-kwfgeld.html>

NOS (2013). *KWF wil geld terug van Inspire2Live*. Geraadpleegd op 11 oktober 2013. Gepubliceerd op 2 september 2013.

<http://nos.nl/artikel/546843-kwf-wil-geld-terug-van-inspire2live.html>

NPO Uitzending Gemist (2013). *Alpe d'HuZes 2013*. Geraadpleegd op 8 oktober 2013. Gepubliceerd op 6 juni 2013.

<http://www.uitzendinggemist.nl/afleveringen/1349275>

NRC Handelsblad (2013). *'Inspire2Live geeft amper geld uit aan kankeronderzoek'*. Geraadpleegd op 2 september 2013. Gepubliceerd op 30 augustus 2013.

<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/08/30/inspire2live-geeft-amper-geld-uit-aan-kankeronderzoek/>

NRC Handelsblad (2013). *Bestuur Inspire2live opgestapt wegens ophef over declaraties*.

Geraadpleegd op 2 september 2013. Gepubliceerd op 2 september 2013.

<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/09/02/bestuur-inspire2live-opgestapt-wegens-ophef-over-declaraties/>

NRC Handelsblad (2013). *'Ook andere vrijwilligers Alpe d'HuZes werden betaald'*. Geraadpleegd op 2 september 2013. Gepubliceerd op 28 augustus 2013.

<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/08/28/ook-andere-vrijwilligers-alpe-dhuzes-werden-dik-betaald/>

NRC Handelsblad (2013). *Oprichter Alpe d'HuZes declareerde 160.000 euro*. Geraadpleegd op 2 september 2013. Gepubliceerd op 23 augustus 2013.

<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/08/23/oprichter-alpe-dhuzes-declareerde-160-000-euro/>

NRC Handelsblad (2013). *'Tientallen miljoenen actie Alpe d'HuZes zijn nog ongebruikt'*. Geraadpleegd op 2 september 2013. Gepubliceerd op 6 juni 2013.

<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/06/06/tientallen-miljoenen-actie-alpe-dhuzes-blijven-ongebruikt/>

NRC Handelsblad (2013). *KWF Kankerbestrijding besteedt minder aan onderzoek dan het beweert*. Geraadpleegd op 20 september 2013. Gepubliceerd op 19 september 2013.

<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/09/19/kwf-kankerbestrijding-besteedt-minder-aan-onderzoek-dan-het-beweert/>

NRC Handelsblad (2008). *De controle op goede doelen is niet betrouwbaar genoeg*. Geraadpleegd op 4 oktober 2013. Gepubliceerd op 30 mei 2008.

<http://vorige.nrc.nl/article1893777.ece>

NRC Handelsblad (2013). *Alpe d'HuZes snijdt banden door met kankerstichting Inspire2Live*. Geraadpleegd op 11 oktober 2013. Gepubliceerd op 28 augustus 2013.
<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/08/28/alpe-dhuzes-snijdt-banden-door-met-kankerstichting-inspire2live/>

Plan Nederland (2013). *Foster Parents Plan*. Geraadpleegd op 8 oktober 2013.
<https://www.plannederland.nl/foster-parents-plan>

RTL Nieuws (2013). *Directie goede doelen goed betaald*. Geraadpleegd op 19 september 2013. Gepubliceerd op 20 september 2013.
<http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/binnenland/directie-goede-doelen-goed-betaald>

RTL 4 (2013). *Kankerbestrijder of graaijer?* Geraadpleegd op 10 oktober 2013. Gepubliceerd op 26 augustus 2013.
<http://www.rtl4.nl/#!/u/8b95287c-ceb9-4bb4-96df-8db4f1ecd340>

RTV Utrecht (2013). *"Schuurman en Snelders geen Alpe d'HuZes graaiers"*. Geraadpleegd op 19 september 2013. Gepubliceerd op 28 augustus 2013.
<http://www.rtvutrecht.nl/nieuws/1056496/schuurman-en-snelers-geen-alpe-dhuzesgraiers.html>

Waar in Holland (2013). *Coen van Veenendaal reageert op 'onhandigheid'*. Geraadpleegd op 19 september 2013. Gepubliceerd op 27 augustus 2013.
<http://www.waarinholland.nl/2013/08/coen-van-veenendaal-reageert-op-onhandigheid/>

YouTube – Alpe d'HuZes (2013). *Videoboodschap van Alpe d'HuZes voorzitter Johan van der Waal*. Geraadpleegd op 8 oktober 2013. Gepubliceerd op 28 augustus 2013.
<http://www.youtube.com/watch?v=jCnekHdla3s>

Nog toevoegen:

Rapport Commissie Halsema

Levy 2002, Nut Island Effect

Lectorale rede Straathof 2012

(Dana, ...)Power buffers the emotion.....

Macht corrupteert, Joris Lammers

http://site.d66.nl/kennis/document/idee_4_2010/f=/vik5m4r4wn9q.pdf

Journal of Experimental Social Psychology. 2009 Bongers, Dijksterhuis, Spears.