

Werft uw bestuur al mee?





Fondsenwerving is leuk!

Bij een van de vele congressen over fondsenwerving in de laatste maanden, sloot een spreker zijn verhaal af met de woorden “En, tot slot, fondsenwerven is gewoon leuk!”

De scepsis uit de zaal was voelbaar, de meeste toehoorders leken het er niet direct mee eens. En waarschijnlijk geldt dat voor de meeste mensen die zich met fondsenwerving bezighouden. Bijna niemand lijkt het werven van geld echt leuk te vinden. Het kan wel leuk wóorden wel als je het met een enthousiaste en inspirerende groep mensen samen doet, succesvol bent in de werving en ziet dat je inspanningen de organisatie waar je voor werft écht helpen.

Dat was ook een van de belangrijkste conclusies uit ons onderzoek naar de rol van besturen bij fondsenwerving in de culturele sector: vrijwel niemand wordt spontaan enthousiast als je vraagt of hij of zij geld voor je wil gaan werven, maar culturele organisaties kunnen er zelf wel veel aan doen om te zorgen dat hun bestuursleden zich voor de fondsenwerving inzetten en daar ook succesvol in zijn!

Dit boekje is de weerslag van het onderzoek dat Leenaers Verloop op eigen initiatief in de eerste helft van 2011 deed. Het onderzoek bestond uit literatuurstudie van vooral internationale publicaties en 25 vertrouwelijke interviews met betrokkenen: bestuurders en directeurs van musea, festivals, orkesten en theatergezelschappen, ambtenaren met cultuur in hun portefeuille, beleidsmedewerkers en directeurs van brancheorganisaties, directeurs van vermogensfondsen en private bankers. De uitkomsten uit de interviews in combinatie met de ervaringen die we in onze dagelijkse praktijk in de afgelopen 10 jaar hebben opgedaan, hebben we gebundeld in dit boekje met inspiratie en praktische handvatten voor culturele instellingen die hun bestuur willen betrekken bij de fondsenwerving.

In het huidige culturele klimaat is de noodzaak om te zoeken naar nieuwe inkomstenbronnen door middel van sponsoring, mecenaat en fondsenwerving actueler dan ooit. Bij het werven van substantiële giften van bedrijven, individuen of private- of bedrijfsfondsen, is het cruciaal dat een culturele instelling op het juiste niveau toegang heeft tot deze partijen die potentieel grotere bijdragen kunnen doen. Het netwerk van veel directies en hun stafleden biedt daarvoor onvoldoende mogelijkheden. De bestuursleden of Raad van Toezichtleden kunnen dan een belangrijke rol spelen bij de werving. Dit werkt zo in de Angelsaksische wereld, maar ook in Nederland zijn er voorbeelden waaruit blijkt dat bestuurders vele deuren kunnen openen en de werving vergemakkelijken. In dit boekje leest u goede voorbeelden, inspirerende uitspraken en praktische tips om meer uit de samenwerking tussen bestuur en directie te halen en zo de werving van extra inkomsten kracht bij te zetten.

De volgende 5 thema's komen aan de orde:

1. **Visie** (rol en samenstelling bestuur + rolverdeling directie en bestuur)
2. **Voorbereiding** (goed voorbereid aan de slag, follow up plannen)
3. **Verleiding** (op de agenda van het bestuur zetten en houden)
4. **Vragen** (het proces van geld vragen)
5. **Volhouden** (excellente follow up en zorg dat het levend en leuk blijft)

De 5V's voor succesvol werven met behulp van uw bestuur

Zowel directeuren als bestuursleden geven aan dat succesvolle werving valt of staat met een visie. Op de organisatie, maar ook op fondsenwerving en de rol die externe “ambassadeurs” zoals bestuursleden daarbij kunnen spelen. Daarnaast is het belangrijk om deze visie vanaf het begin met (toekomstige) bestuursleden te delen en helder te zijn over de verwachtingen.

- Zorg voor een zorgvuldige bestuurssamenstelling met daarin ook bestuurders die een rol kunnen en willen spelen in de werving. Bespreek in het kennismakingsgesprek welke rol van bestuursleden wordt verwacht bij de werving.
- Houd bij de werving en selectie van bestuursleden al rekening met het profiel:
 - o het juiste netwerk en toegang tot contactpersonen op het juiste niveau
 - o de bereidwilligheid om die contacten aan te spreken in het kader van de werving voor uw organisatie
 - o diversiteit in netwerk, leeftijd, persoonlijkheid, vaardigheden etc.
- Een actieve voorzitter is een must, hij kan de overige leden motiveren en is de verbindende schakel met de directie.
- Beperk de zittingstermijnen: regelmatig nieuwe leden helpt voor nieuw elan en het vinden van nieuwe wegen en partners. Blijf oude leden wel betrekken, bijvoorbeeld als ambassadeur.
- Maak geven door bestuursleden aan de eigen organisatie bespreekbaar. Het blijkt een heikel punt, maar veel bestuursleden gaven aan dat zij veel gemakkelijker geld aan anderen vragen als zij zelf ook geven.

Een apart aandachtspunt is hoe de toezichthoudende rol en de wervende rol van een bestuur of Raad van Toezicht zich tot elkaar verhouden. Een aantal gesprekspartners vond dat je deze rollen niet kunt verenigen. Mogelijke oplossingen om toch interessante mensen met een goed netwerk aan je organisatie te verbinden, zijn het instellen van een fondsenwervend comité, een groep ambassadeurs of het oprichten van een aparte steunstichting waarvan het bestuur een fondsenwervende taak heeft.

“Fondsenwerven kun je niet af en toe doen” zei een van de directeuren die we spraken. Je kunt niet ad hoc werven op het moment dat je een gat in de begroting ziet aankomen. Je kunt het niet aan iemand in een zijkamertje uitbesteden. Het betekent nogal wat voor je organisatie, dus je hebt echt een plan nodig.”

Wat verwachten directie en bestuur van elkaar?

Uit het onderzoek is gebleken dat een heldere communicatie over de verwachte inzet van beide partijen van groot belang is.

Directieleden verwachten van hun bestuur:

- Goede betrokkenheid bij de organisatie zoals aanwezigheid tijdens bijeenkomsten, op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen etc.
- De bereidheid tot het openstellen van het eigen netwerk
- Een proactieve inzet als het gaat om het identificeren en toenadering zoeken tot kansrijke contacten, warm houden van de relatie
- De juiste vaardigheden om kansrijke contacten te verleiden tot een gesprek

Bestuursleden verwachten van directie en staf:

- Een duidelijk wervend beleid: heldere doelstelling en afspraken over de taakverdeling
- Een goed verhaal om mee op pad te gaan
- Dat zij (op tijd) betrokken worden bij de werving met een concrete hulpvraag
- Zorgvuldigheid in de omgang met (potentiële) gevers: vertrouwen in de organisatie en goed relatiemanagement is een voorwaarde om het eigen netwerk open te willen stellen

Een bestuurder van een museum:

“Als mij gevraagd wordt of ik nog mensen weet die iets kunnen betekenen voor het museum, schiet mij zo 1-2-3 ook niemand te binnen. Zo’n open vraag verdwijnt dan al snel van mijn radar. Laatst belde de directeur met de vraag of ik een bedrijf kende dat in natura zou kunnen sponsoren voor een onderdeel van de ICT-infrastructuur. Toevallig dat een vriend van me contacten in die wereld heeft. En zo zijn we via via aan een goede leverancier gekomen. Dan werkt het dus wel.”



Een succesvol fondsenwervingsproces vraagt om een geoliede machine. Een continu proces van goed doordachte en voorbereide acties. Niet alleen om je potentiële gevers te overtuigen, maar ook omdat de mensen die voor je op pad gaan goed beslagen ten ijs willen komen en er op moeten kunnen rekenen dat hun contacten zorgvuldig worden behandeld. Zeker de meer ervaren bestuurders zijn hier heel duidelijk over: “Als ik niet zeker weet dat ik met een goed verhaal op pad kan en dat mijn relaties op de juiste manier worden behandeld, ga ik mijn nek niet uitsteken. Als het theater niet professioneel met fondsenwerving omgaat, straalt dat ook op mij af.”

De belangrijkste onderdelen van de voorbereiding zijn

- Een gedeelde visie en concrete doelstellingen voor de fondsenwerving
- Een aansprekend verhaal over de organisatie en de plannen waarvoor je werft
- Verzorgde communicatiematerialen
- Overzicht van geefmogelijkheden, incl. aantrekkelijke tegenprestaties
- Duidelijkheid over de aanpak van de werving en de onderlinge taakverdeling
- Een goede back office voor ondersteuning van de werving
- Aansprekende activiteiten waarvoor bestuursleden hun contacten kunnen uitnodigen
- Inspirerende leermogelijkheden op het gebied van fondsenwerving

Een regelmatig terugkerend gespreksonderwerp in de interviews was het gebrek aan fondsenwervende kennis en vaardigheden. We kregen de volgende tips voor inspirerende leermomenten: organiseer een dinertje met meer doorgewinterde bestuursleden van hun eigen statuur om ervaringen uit te wisselen, arrangeer een gezamenlijke werkbezoek aan vergelijkbare instellingen in Engeland, organiseer een enthousiasmerende inhoudelijke bijeenkomst over de organisatie waaraan naast de bestuursleden ook artistieke mensen, een bevlogen marketeer of een betrokken Vriend met fondsenwervende ervaring deelnemen.

Hoe meer bestuursleden zich betrokken voelen bij de organisatie, hoe meer zij voor je kunnen en willen betekenen. De werving begint dus al met het verleiden van je bestuursleden. Hoe meer je bestuursleden betrokken zijn bij de organisatie en zich betrokken voelen bij “hun” campagne, hoe beter zij in staat zijn om op hun beurt anderen te verleiden. Wat maakt het voor bestuursleden leuk om mee te doen in de werving?

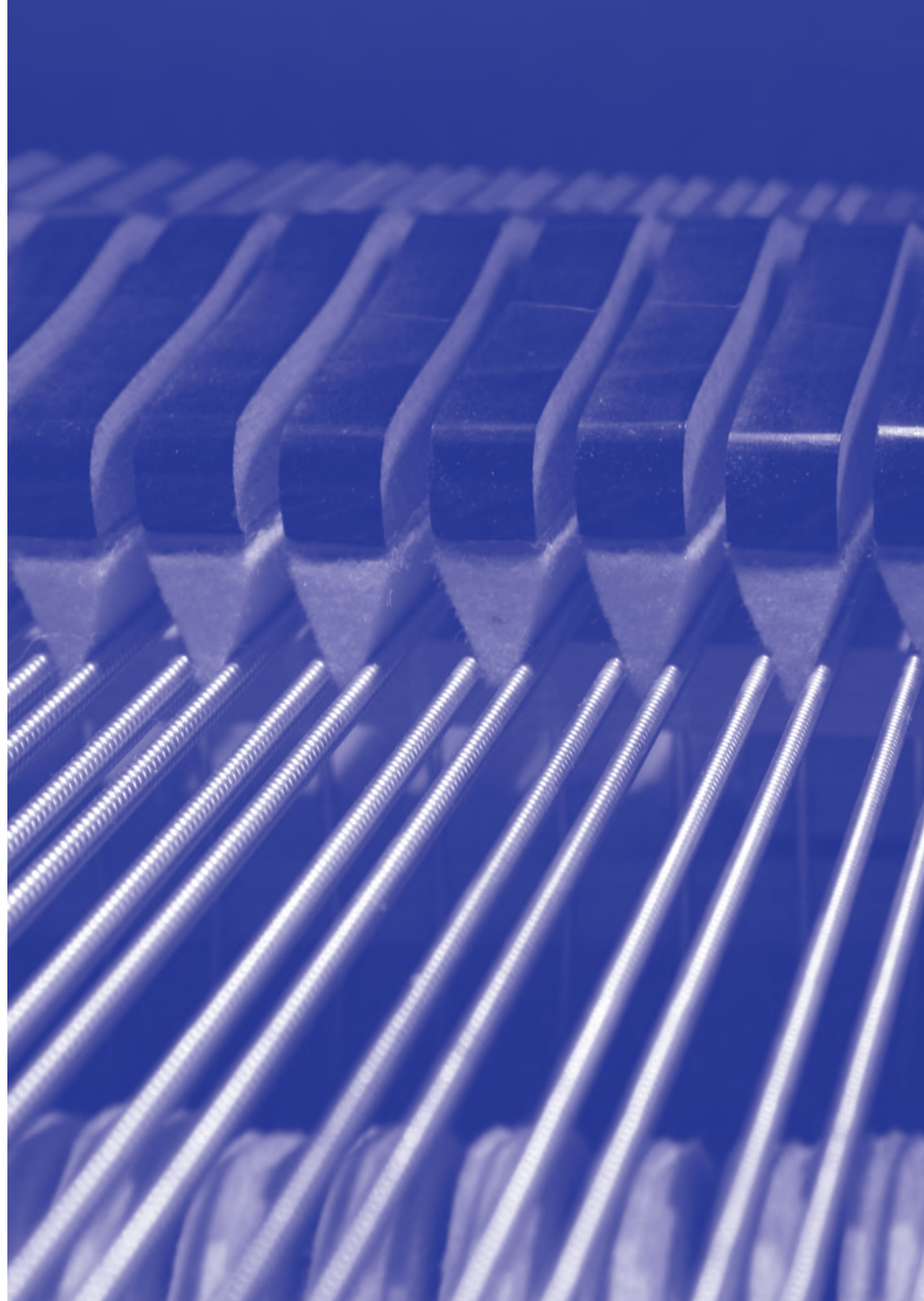
1. Een enthousiasmerende directeur waar je vertrouwen in hebt en die aandacht aan zijn bestuur besteed en hun bijdrage waardeert
2. De mogelijkheid om echt betrokken te zijn en mee te denken over de ambities van de organisatie en de werving
3. Interessante medebestuurders en een teamspirit
4. Nieuwe contacten en inspirerende verhalen opdoen
5. Samen successen behalen



“Je moet accepteren dat mensen die (veel) geld geven en geld voor je werven, ook mee willen praten over je organisatie. Meestal heb je daar trouwens ook echt profijt van als je ze betreft bij je plannen, want mensen van buiten kijken toch weer met een heel andere blik naar je en daar leer ik iedere keer van. Ik snap de angst in de culturele sector voor inmenging door je gevers of je comité dan ook niet zo.”

Hieronder een aantal verleidingstips van directeuren:

- Maak fondsenwerving een vast onderdeel van de agenda bij het bestuur
- Stuur hen op tijd een uitnodiging voor bijzondere bijeenkomsten of evenementen van de eigen organisatie. En maak duidelijk waarom hun aanwezigheid belangrijk is en op prijs wordt gesteld
- Zorg dat je afzonderlijke bestuursleden regelmatig één op één spreekt tussen de vergadering door. Zo leer je elkaar beter kennen en blijven bestuursleden nauw betrokken
- Zorg voor persoonlijke aandacht; een verjaardagsattentie, een kerstkaart, een telefoontje
- Bedank bestuursleden regelmatig voor hun inzet.
- Maak ruimte voor sociale interactie tussen de bestuursleden, kom ook eens in informele sfeer bijeen, nodig hen uit voor een bijzondere avond of een bijzondere ontmoeting met een kunstenaar, danser etc.
- Stimuleer op een leuke manier de onderlinge competitie: wie werft het meeste?
- Vier de behaalde successen met elkaar!



“Uiteindelijk gaat fondsenwerving helemaal niet over geld, maar over relaties. Als je mensen aan je weet te binden dan volgt het geld vanzelf. Alhoewel je het meestal wel moet vragen, want bijna niemand geeft spontaan zijn geld weg.” Uit de gesprekken die we hebben gevoerd, bleek er nog een groot verschil te zijn in de rol die bestuursleden spelen bij de werving. De meeste organisaties en bestuursleden gaven aan dat zij met name contacten leggen waar de organisaties dan vervolgens zelf mee aan het werk gaan. Een aantal bestuursleden gaat verder mee in het proces en gaat met de directeur samen op gesprek bij prospects of voert alleen wervingsgesprekken. Je ziet een verschil van opvatting tussen directies en bestuursleden. Een aantal organisaties vindt dat hun bestuursleden zich er eigenlijk te gemakkelijk vanaf maken door zich terug te trekken als het contact gelegd is. De meeste bestuursleden vinden dat hun rol zich daartoe moet beperken en dat de organisatie zelf de werving moet doen. Een aantal directeuren geeft er echter wel degelijk de voorkeur aan om zelf ook bij de gesprekken aanwezig te zijn.

Enkele bestuursleden gaven aan wel weer een rol te (willen) spelen in de “after sales”. “Als ‘mijn’ contact naar een opening komt, wil ik er bij zijn. Ik voel me toch verantwoordelijk voor een goede ontvangst, ook al weet ik dat het museum het relatiemanagement goed organiseert.”

Soms blijft de “geefvraag” in het midden liggen en worden kansen gemist als noch de organisatie noch het bestuurslid de uiteindelijke vraag stelt (durft te stellen?). Het is dus ook hier weer belangrijk om duidelijke afspraken te maken over ieders rol.

“Ik bouw graag zelf een relatie met de gever op. Als het allemaal aan de relatie met een bestuurslid hangt, ben ik mijn gevers weer kwijt op het moment dat het bestuurslid aftreedt. Bovendien kan ik toch het beste vertellen wat we doen en waar we heen willen. We spreken een duidelijke rolverdeling af en zijn een goed team.”

Waar het in de praktijk vaak mis gaat, is dat er een ambitieus plan wordt gestart, maar dat het niet wordt afgemaakt. Zo besteden veel organisaties bijvoorbeeld veel tijd aan discussie en voorbereiding van een fondsenwervend evenement, maar vergeten de follow up. Als je een week na het evenement als iedereen is bijgekomen pas gaat nadenken over follow up acties, ben je veel te laat. Excellente follow up van events, gesprekken en toevallige ontmoetingen zijn een groot deel van het succes.

“Er ligt soms te veel nadruk op een mooi evenement. Vergeten wordt dan dat je iemand op het moment dat hij enthousiast is moet “grijpen”. Dan moet hij meteen de volgende dag informatie in de post vinden of gebeld worden. Na een maand komt een dergelijke actie als mosterd na de maaltijd. Aan de voorkant draait fondsenwerving om relaties en inhoud, maar aan de achterkant moeten alle procedures en administratieve systemen ook kloppen. Als je dat deel laat liggen, stel je niet alleen je potentiële gevers teleur, maar demotiveer je ook bestuursleden en anderen die zich voor je inzetten.

“Ik wil best aan de boom schudden, maar dan moet er wel iemand klaarstaan om het op te vangen.” Geef niet meteen op als niet iedereen onmiddellijk geld geeft, maar houd vol. Er zijn altijd wel een paar snelle successen te behalen, maar relaties bouw je niet in een dag op en om echt succesvol fondsen te werven moet je durven door te zetten.

“Ik laat me niet meer zo snel uit het veld slaan als toen ik net begon met fondsenwerven. Te vaak wordt de conclusie getrokken dat fondsenwerving niet werkt als niet iedereen meteen mee doet. Maar ik heb inmiddels geleerd dat ‘nee’ vaak niet betekent dat iemand niets voor je wil doen, maar misschien iets anders dan je hebt voorgesteld of op een ander moment.”



Dit onderzoek is uitgevoerd in 2011 door Sofie Bienert, Marischka Leenaers en Fusien Verloop. Wij bedanken onze gesprekspartners voor het delen van hun ervaringen. Voor meer informatie over het onderzoek en de werkzaamheden van Leenaers Verloop zie: www.leenaersverloop.nl

Utrecht, 2011



Leenaers Verloop

Emmalaan 22
3581 HV Utrecht
T 030-276 2094
M 06-5586 4661
www.leenaersverloop.nl

Vormgeving: Saskia Bult, SAM Ontwerp

Begeleiding: Sabien Stols

