

# FONDSEN WERVEN DOOR BELGISCHE NON-PROFITORGANISATIES

PWO Onderzoeksresultaten in de praktijk



EEF SCHEERLINCK  
ANN-SOPHIE BOUCKAERT  
JOKE PERSYN  
TINE FASEUR  
ILJA DE COSTER

HoGent



Funders  
alliance  
belgium

## COLOFON

### **Fondsen werven door Belgische non-profitorganisaties PWO Onderzoeksresultaten in de praktijk**

Een uitgave van de HoGent, Valentin Vaerwyckweg 1 te 9000 Gent

Grafisch concept en vormgeving: [www.commsa.be](http://www.commsa.be)

Print on demand: Canon Business Services

Copyright: Alle teksten en andere items in deze presentatie zijn beschermd door het auteursrecht. Voor niet-commercieel gebruik mogen de teksten en de gegevens zonder voorafgaande toestemming gratis worden gereproduceerd met de volgende vermelding: “Bron: Hogeschool Gent, KU Leuven & Fundraisers Alliance Belgium; Scheerlinck, E., Bouckaert, A.S., Persyn, J., Faseur, T. & De Coster, I.” Vertalingen die op eigen initiatief gebeuren, moeten het volgende vermelden: “de vertaling is niet door de auteurs van de teksten gemaakt” en de bron.

Elk hergebruik voor commerciële doeleinden moet vooraf worden goedgekeurd. De goedkeuring moet worden aangevraagd per e-mail aan [onderzoek.fondsenwerving@hogent.be](mailto:onderzoek.fondsenwerving@hogent.be)

Deze uitgave kan gratis worden gedownload van onze website [www.hogent.be](http://www.hogent.be)

Een afdruk van deze elektronische uitgave kan besteld worden via [onderzoek.fondsenwerving@hogent.be](mailto:onderzoek.fondsenwerving@hogent.be)

ISBN: EAN 9789080982130

Januari 2015

Meer info?

[onderzoek.fondsenwerving@hogent.be](mailto:onderzoek.fondsenwerving@hogent.be)

[facebook.com/fondsenwervinghogent](https://facebook.com/fondsenwervinghogent)

# FONDSEN WERVEN DOOR BELGISCHE NON-PROFITORGANISATIES

PWO Onderzoeksresultaten in de praktijk

## AUTEURS

**EEF SCHEERLINCK**

*HoGent Bedrijf & Organisatie*

**ANN-SOPHIE BOUCKAERT**

*HoGent Bedrijf & Organisatie*

**JOKE PERSYN**

*HoGent Mens & Welzijn*

**TINE FASEUR**

*KU Leuven Economie & Bedrijfswetenschappen*

**ILJA DE COSTER**

*Fundraisers Alliance Belgium*



**HoGent**



**Fundraisers**  
alliance belgium

# What about the future?

De HoGent, de KU Leuven en de Fundraisers Alliance Belgium stoppen niet bij dit onderzoek en gaan door met:

## Opleidingen voor organisaties

De HoGent voorziet twee soorten opleidingen rond fondsenwerving:

### • Basisopleiding fondsenwerving

De opleiding behandelt de fundamenten van fondsenwerving. Via theorie, kennisdeling en praktische voorbeelden op maat van startende fondsenwervende organisaties zal u alle nodige kennis vergaren en met een eerste fondsenwervingsplan én deelnemersattest huiswaarts keren. De opleiding bestaat uit twee delen. U kan kiezen of u zich inschrijft voor het eerste deel of voor de beide delen. Tijdens deel 1 wordt u een dag ondergedompeld in alles wat u moet weten om met fondsenwerving van start te gaan: (1) schets van de Belgische sector (geefgedrag, belang van fondsenwerving, enz.), (2) interne organisatie voor fondsenwerving, (3) fondsenwervingstechnieken, (4) fondsenwervingsplanning, (5) wetgevende en ethische kwesties, (6) leren netwerken. Na deel 1 bent u klaar om zelf een fondsenwervingsplan uit te schrijven en krijgt u de opdracht dit te doen. Tijdens deel 2 van de opleiding krijgt u feedback van een ervaringsdeskundige en tips en tricks om uw fondsenwervingsplan te optimaliseren. In kleine groepen worden de fondsenwervingsplannen gedurende een halve dag besproken en bediscussieerd.

### • Verdiepende modules

De HoGent zal af en toe een halve dag dieper ingaan op een specifiek fondsenwervingsthema telkens op maat van een specifieke doelgroep (bv. ervaren versus niet ervaren fondsenwerpers, enz.). Mogelijke thema's zijn: hoe creëer ik naambekendheid met weinig geld? Hoe evalueer ik fondsenwerving? Hoe maak en onderhoud ik een databestand met schenkergegevens? Heeft u interesse in een verdiepende opleiding rond een bepaald thema, neem dan zeker contact met ons op.

## Nieuw onderzoek (start in januari 2015): “Retentie van jongvolwassen schenkers”

Door dalende subsidies en de economische crisis wordt private fondsenwerving voor non-profitorganisaties steeds belangrijker. Uit de kwantitatieve fase in het PWO-project ‘Fondsenwerving in België: een analyse’ blijkt dat 40% van

de organisaties te kampen heeft met een daling van de huidige groep van schenkers, die vooral uit ouderen bestaat. Het benaderen van nieuwe segmenten wordt steeds urgenter. Verschillende organisaties kijken nu in de richting van een potentiële markt, namelijk jongvolwassenen (18 tot 30 jaar). Het probleem is dat de huidige wervings- en retentietechnieken vooral gericht zijn op een oudere doelgroep en niet aangepast zijn aan een jong publiek. Bovendien blijkt ook dat fondsenwerpers hun focus meer en meer willen verschuiven van donoracquisitie naar donorretentie maar ze weinig bekend zijn met de principes van donorretentie. Dit focusproject heeft dan ook de ambitie om de factoren in kaart te brengen waarop de non-profitsector kan inspelen om jongvolwassenen te binden aan hun organisatie.

De onderzoeksvragen waar dit project een antwoord op wil bieden, zijn dan ook:

1. Welke factoren leiden tot donorretentie?
2. Welke factoren leiden tot donorretentie van jongvolwassenen?
3. Op welke factoren voor donorretentie van jongvolwassenen kunnen non-profitorganisaties inspelen of rekening mee houden?
4. Hoe kunnen non-profitorganisaties concreet inspelen op deze factoren voor donorretentie van jongvolwassenen of hoe kunnen ze er rekening mee houden?

Op basis van de literatuur willen we een model voor donorretentie ontwikkelen dat alle relevante factoren in kaart brengt die donorretentie aanmoedigen. Deze factoren zullen visueel worden voorgesteld in een hypothetisch model. De focus ligt vooral op die factoren waarop non-profitorganisaties kunnen inspelen of waarmee ze rekening kunnen houden. Via good practices en focusgroeps gesprekken gaan we vervolgens dit model toepassen en vertalen naar retentie van jongvolwassen schenkers en aftoetsen aan de realiteit. Het op die manier verfijnde model zal vervolgens vertaald worden naar een praktische gids, zodat non-profitorganisaties een tool in handen hebben om hun fondsenwerving te evalueren en bij te sturen op het vlak van retentie van jongvolwassenen. Om zoveel mogelijk return voor het werkveld te creëren zullen we hen zoveel mogelijk betrekken bij het onderzoek zelf, onze resultaten zeer breed en zoveel mogelijk op maat van de organisatie verspreiden en zorgen voor navormingsmodules. Met het project willen we ook bijdragen aan lesinhouden uit verschillende opleidingen.



### MEER INFO?

Vragen? Suggesties? Geïnteresseerd in onze activiteiten? Heeft u specifieke opleidingsbehoeften? Heeft u een vraag rond dienstverlening (bv. coaching, marktonderzoek, enz.)? Wilt u samenwerken met studenten (stages, marktonderzoek door studenten, enz.)? Eén adres: [onderzoek.fondsenwerving@hogent.be](mailto:onderzoek.fondsenwerving@hogent.be) • Volg ons ook op [facebook.com/fondsenwervinghogent](https://www.facebook.com/fondsenwervinghogent)

### SPECIALE DANK GAAT UIT NAAR

Onze stuurgroepleden voor advies en ondersteuning: Petra Couck, HoGent • Wim De Steur, Economische Raad voor Oost-Vlaanderen vzw • Ruth DeVreese, HoGent • Ingrid Frenier, Katholieke hogeschool Vives • Lesley Hustinx, Universiteit Gent • Jos Huypens, Universiteit Antwerpen • Marc Jegers, Vrij Universiteit Brussel • Sigrid Maes, Donorinfo • Sonja Ramboer, Jeugdzorg vzw • Erik Todts, Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving • Peter Van Craenenbroeck, 11.11.11 • Pascale Van Durme, SOCIALware • Femke Vandenbosch, Zaakvoerder studio Koen van den Broeck • Alex Vanderstraeten, UGent • Griet Verhaert, Direct Social Communications • Pamela Wiepking, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Belgische non-profitorganisaties, fondsenwerpers, externe dienstleveranciers en de interne ondersteunende diensten van de HoGent die meewerkten aan het onderzoek en tips en advies gegeven hebben.

# Inhoud

<b>1. AANPAK VAN HET ONDERZOEK.....</b>	<b>7</b>
1.1 Probleemstelling.....	8
1.2 Doelstellingen en onderzoeksvragen.....	8
1.3 Methodologie.....	8
<b>2 FONDSENWERVING IN BELGIË - BASIC FACTS .....</b>	<b>13</b>
2.1 De Belgische non-profitsector in cijfers.....	14
2.2. Definitie fondsenwerving.....	15
2.3 Belang van fondsenwerving in België .....	16
2.3.1 Huidig belang particuliere fondsenwerving .....	17
2.3.2 Belang particuliere fondsenwerving in de toekomst.....	19
2.4 Wetgeving en ethiek binnen fondsenwerving.....	20
2.4.1 Wettelijke en ethische kwesties.....	20
2.4.2 Belgische fondsenwerpers en ethiek.....	21
2.4.3 Transparantie en benchmarking .....	22
2.5 Geefgedrag .....	25
<b>3 FONDSENWERVING IN DE STRUCTUUR EN CULTUUR VAN DE ORGANISATIE .....</b>	<b>27</b>
3.1 Fondsenwerving in de organisatiestructuur.....	28
3.1.1 Plaats van fondsenwerving in de organisatiestructuur .....	28
3.1.2 Taken en rollen binnen fondsenwerving .....	30
3.2 Fondsenwerving in de organisatiecultuur.....	32
3.3 Structuur en cultuur fondsenwerving volgens organisatietype .....	38
<b>4. STRATEGISCH FONDSEN WERVEN .....</b>	<b>41</b>
4.1 Opstellen fondsenwervingsstrategie.....	44
4.2 Strategische aanpak van fondsenwerving .....	45
4.2.1 Uitgeschreven strategie.....	45
4.2.2 Fondsenwervingsaudit.....	45
4.2.3 Algemene richting van fondsenwerving .....	47
4.2.4 Donordatabase en donorsegmentatie.....	48
4.2.5 Positionering .....	55
4.2.6 Doelstellingen voor fondsenwerving .....	57
4.2.7 Tactische actieplannen.....	58
4.2.8 Budget voor fondsenwerving .....	59
4.2.9 Evaluatie van fondsenwerving.....	62
4.3 Strategisch fondsen werven volgens organisatietype .....	65
<b>5. FONDSENWERVINGSKANALEN .....</b>	<b>67</b>
5.1 Gebruik van fondsenwervingskanalen.....	71
5.1.1 Redenen niet inzetten fondsenwervingskanalen .....	73
5.1.2 Prospectie en/of fidelisering .....	79
5.1.3 Wat vragen via welk fondsenwervingskanaal?.....	82
5.1.4 Uitbesteding fondsenwervingskanalen .....	87
5.1.5 Voor- en nadelen fondsenwervingskanalen.....	88
5.2 Effectiviteit van fondsenwervingskanalen.....	91
5.2.1 Efficiënte fondsenwervingskanalen.....	91
5.2.2 Effectiviteit indirecte fondsenwervingsdoelstellingen .....	95
5.3 Gebruik en efficiëntie fondsenwervingskanalen volgens organisatietype.....	99
5.3.1 Gebruik fondsenwervingskanalen volgens organisatietype .....	99
5.3.2 Efficiëntie fondsenwervingskanalen volgens organisatietype.....	102
5.4 Toekomstverwachtingen.....	104
<b>6. KNELPUNTEN.....</b>	<b>111</b>
<b>7. BRONNEN .....</b>	<b>116</b>
<b>8. AFKORTINGEN .....</b>	<b>121</b>
<b>9. BIJLAGEN.....</b>	<b>123</b>
Bijlage 1: Welke fondsenwervingstaak door wie? .....	124
Bijlage 2: Plaats van fondsenwerving in de organisatie volgens organisatietype .....	125
Bijlage 3: Strategisch fondsen werven volgens organisatietype .....	130
Bijlage 4: Gebruik fondsenwervingskanalen volgens organisatietype.....	138
Bijlage 5: Efficiëntie fondsenwervingskanalen volgens organisatietype.....	146





## Leeswijzer

U leest nu de onderzoeksresultaten van het Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek (PWO) “Fondsenwerving in België: een analyse”, uitgevoerd door de HoGent in samenwerking met de KU Leuven en de Fundraisers Alliance Belgium. Dit rapport gaat verder dan de onderzoeksresultaten en werd uitgebreid met theorie, praktische tips en voorbeelden voor actieve en startende Belgische fondsenwervers. Naast de onderzoeksresultaten geven we ook de praktische gevolgen weer.

Het eerste hoofdstuk beschrijft de methodologie van het onderzoek. In het tweede hoofdstuk worden enkele algemene kwesties beschreven die een belangrijke rol spelen in fondsenwerving. Het derde hoofdstuk gaat dieper in op hoe fondsenwerving in België op dit moment wordt georganiseerd en hoe u dit in uw organisatie kan doen. Het vierde hoofdstuk beschrijft het opstellen van een strategisch fondsenwervingsplan. In het vijfde hoofdstuk gaan we op zoek naar welke fondsenwervingstechnieken Belgische fondsenwervers gebruiken en hoe succesvol deze zijn. Ten slotte rapporteert het zesde hoofdstuk over de knelpunten waarmee fondsenwervers dagelijks geconfronteerd worden.

Het onderscheid tussen enerzijds de onderzoeksresultaten en anderzijds informatie uit de literatuur, tips en voorbeelden wordt gemaakt door dit naast de titels te vermelden. De tips en voorbeelden in de kaders komen zowel uit de onderzoeksresultaten als uit de literatuur. Om de leesbaarheid te verhogen doen we weinig bronvermelding in de tekst. Achteraan, in hoofdstuk 7, kan u een complete bronnenlijst vinden. Vaak worden er citaten gegeven van Belgische fondsenwervers, deze werden allemaal gedistilleerd uit de onderzoeksinterviews. In hoofdstuk 8 kan u een overzicht van de gebruikte afkortingen vinden.

Wij wensen u alvast veel leesplezier!

*Eef Scheerlinck, Ann-Sophie Bouckaert, Joke Persyn, Tine Faseur & Ilja De Coster*

# 1

## Aanpak van het onderzoek



*“Omdat we steeds minder geld gaan krijgen van de overheid en de instellingen. We moeten nu iets anders bedenken.”*

PERSOONLIJK INTERVIEW BELGISCHE FONDSWERVER, 2012

## 1.1 Probleemstelling

- Het aantal Belgische non-profitorganisaties dat te kampen heeft met dalende overheidssubsidies blijft stijgen. De nood om de inkomstenbronnen te diversifiëren en private fondsen te werven, stijgt.
- Vele Belgische non-profitorganisaties lijden onder de financiële en economische crisis.
- De concurrentie binnen de Belgische non-profitsector voor het verkrijgen van private fondsen stijgt.

➔ Belang van private fondsenwerving stijgt.

➔ Een professionele aanpak van fondsenwerving is noodzakelijk maar bestaand onderzoek naar fondsenwerving in België is té beperkt.

## 1.2 Doelstellingen en onderzoeksvragen

### DOELSTELLING

In kaart brengen hoe Belgische non-profitorganisaties fondsen werven bij particulieren.

### ONDERZOEKSVRAGEN

- Hoe belangrijk is particuliere fondsenwerving nu en in de toekomst?
- Hoe professioneel wordt particuliere fondsenwerving aangepakt in de organisatiestructuur en -cultuur?
- Hoe strategisch pakken Belgische organisaties particuliere fondsenwerving aan?
- Welke fondsenwervingskanalen zetten de organisaties in en in welke mate zijn deze succesvol?
- Welke knelpunten en (opleidings)behoeften ervaren Belgische fondsenwerfers?

## 1.3 Methodologie

### VIER FASEN VAN HET ONDERZOEK



Figuur 1: Onderzoeksteam



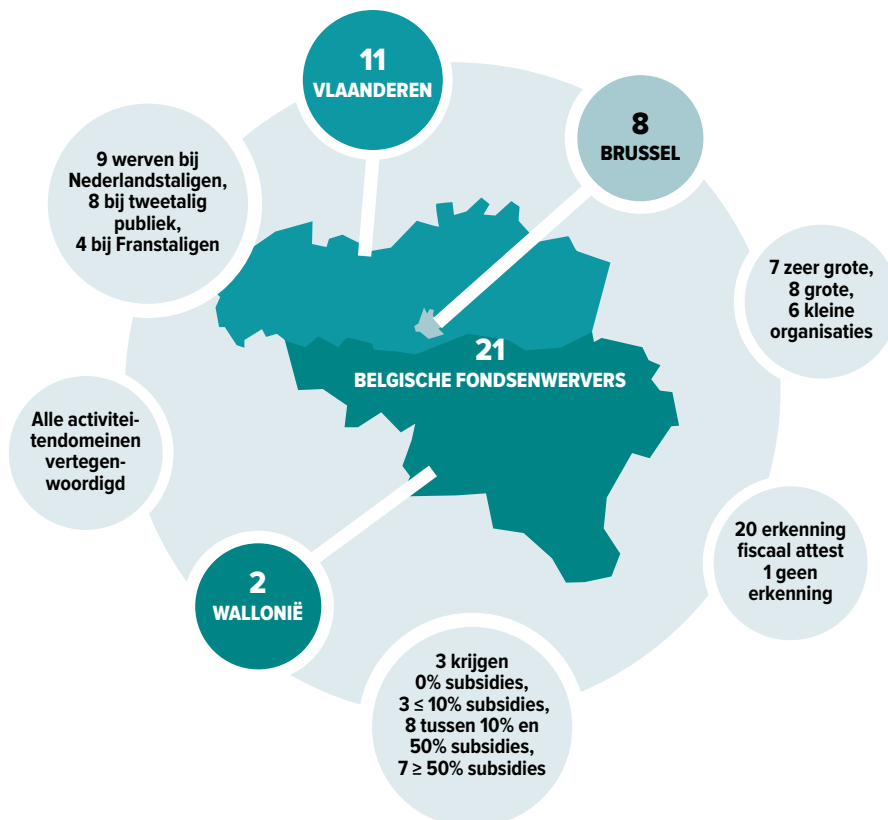
## POPULATIE EN STEEKPROEVEN

### Populatie

De doelgroep van het onderzoek zijn verantwoordelijken voor fondsenwerving van Belgische private non-profitorganisaties die aan fondsenwerving bij particulieren doen. De bedoeling is uitspraken te kunnen doen over deze doelgroep.

### Verdeling steekproef kwalitatief onderzoek

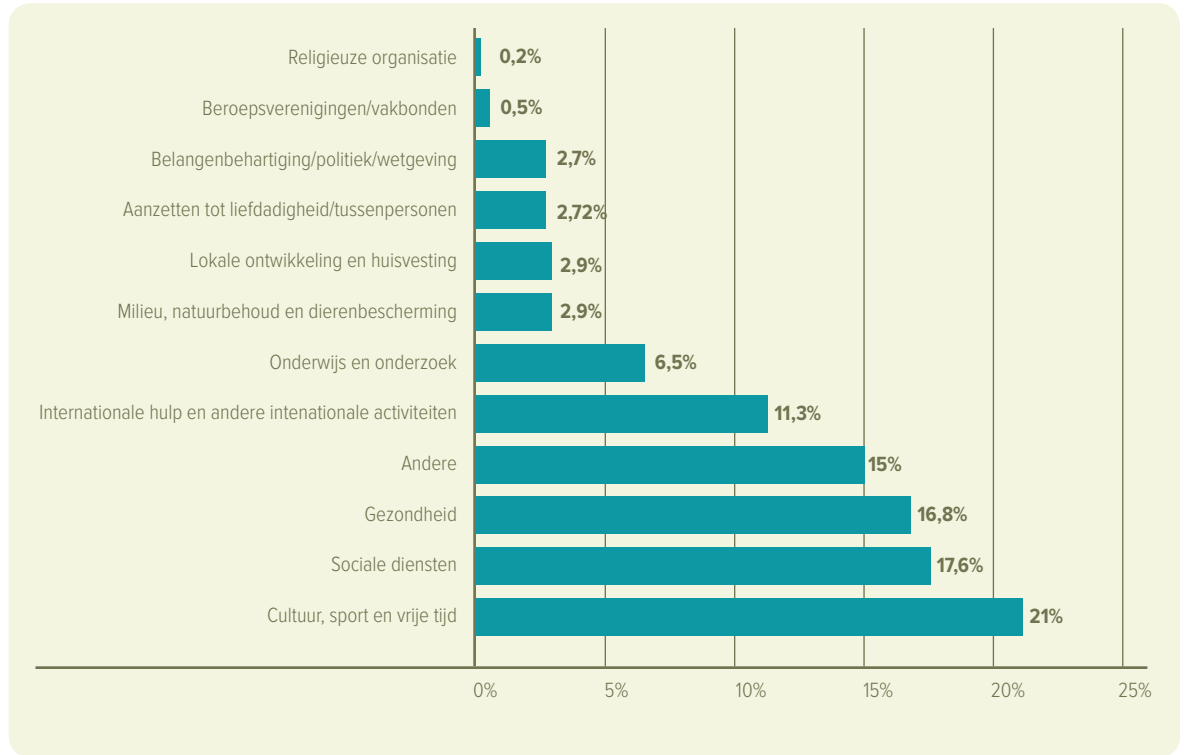
Van de totale populatie werd slechts een deel (steekproef) bevroegd. Hieronder ziet u de samenstelling van de steekproef van het kwalitatieve onderzoeksgedeelte.



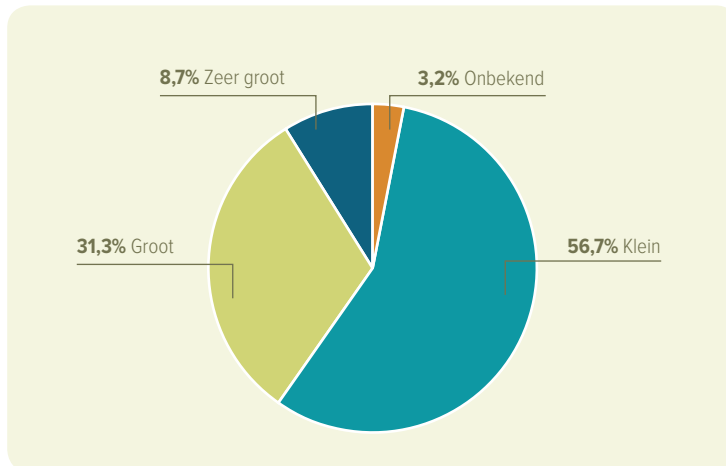
Figuur 2: Steekproef kwalitatieve onderzoeksfase

## Verdeling steekproef kwantitatief onderzoek

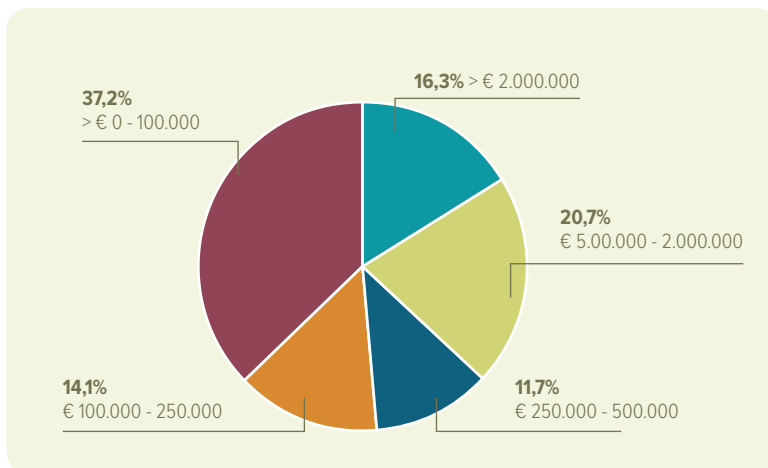
TOTAAL  
630 respondenten



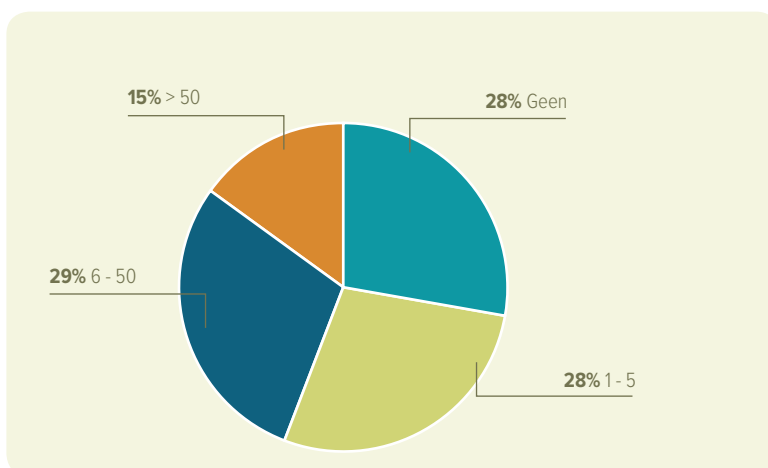
Figuur 3: Steekproefverdeling subsectoren



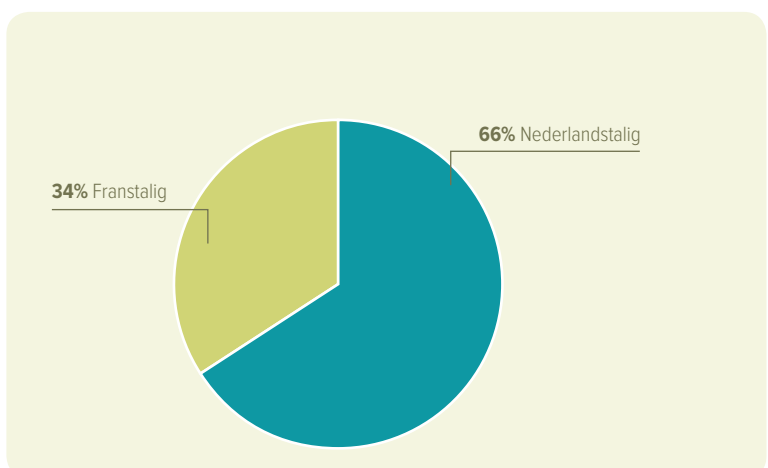
Figuur 4: Steekproefverdeling organisatiegrootte



Figuur 5: Steekproefverdeling totale netto inkomsten 2012

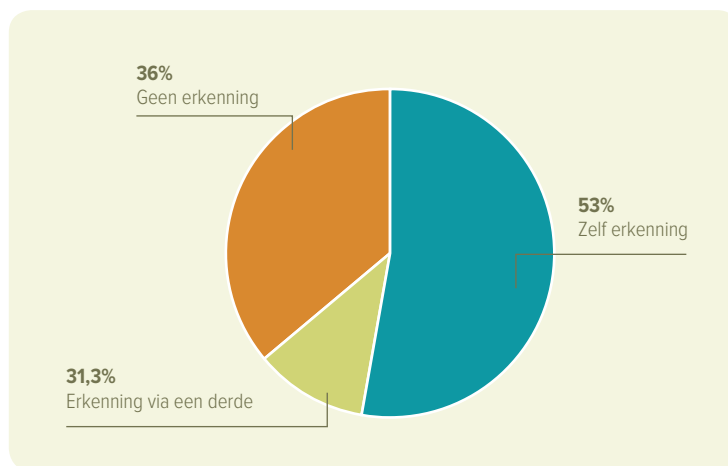


Figuur 6: Steekproefverdeling aantal Voltijdse Equivalenten in Loondienst (VTE)



Figuur 7: Steekproefverdeling taal respondenten

## 1. Aanpak van het onderzoek



Figuur 8: Steekproefverdeling erkenning uitgegeven fiscale attesten

# 2

## Fondsenwerving in België *Basic facts*



*“Ik denk dat fondsenwerving sowieso even belangrijk zal zijn, tot zelfs belangrijker worden. Het wordt moeilijker en moeilijker uiteindelijk om fondsen te werven. Enerzijds omdat iedereen zich aan het professionaliseren is, dat is goed uiteindelijk ook, maar maakt het minder makkelijk.”*

PERSOONLIJK INTERVIEW BELGISCHE FONDSSENWERVER, 2012



## 2.1 De Belgische non-profitsector in cijfers

### CRUCIALE ROL IN BELGISCHE ECONOMIE

- Ongeveer 120.000 verenigingen zijn geregistreerd bij de Kruispuntbank van Ondernemingen, waarvan men schat dat er 70.000 actief zijn. 17.000 verenigingen beschikken over werknemers, de anderen werken uitsluitend met vrijwilligers. (SOCIALware, 2014)
- Belgische instellingen zonder winstoogmerk (izw) mét bezoldigde werknemers namen in 2010 4.5% van de totale Belgische productie voor hun rekening. Dit creëerde een toegevoegde waarde van 5.5% aan het Belgische bruto binnenlands product (bbp) (te vergelijken met die van de financiële sector of de bouwsector) (Vander Donckt & Rigo, 2013). Instellingen zonder winstoogmerk omvatten alle vzw's, de stichtingen, de bedienaars van de eredienst, de vakverenigingen en de werkgeversorganisaties, en ook de politieke partijen. Organisaties onder controle van de overheid horen er niet bij. Het onderzoek naar izw's van Vander Donckt & Rigo onderzocht enkel izw's mét bezoldigde werknemers.
- Belgische izw's verzorgden in 2010 11.9% van de totale Belgische bezoldigde werkgelegenheid (Vander Donckt & Rigo, 2013). De Belgische non-profitsector is relatief gezien (op basis van werkgelegenheid) één van de grootste ter wereld. België bekleedt de tweede plaats in een internationale rangschikking van 36 landen, na Nederland en voor Ierland. (Salamon et al., 2004)
- Vrijwilligerswerk speelt een belangrijke rol in de non-profitsector. In het kader vindt u referenties wanneer u geïnteresseerd bent in cijfers.
- De Belgische non-profitsector groeit sneller dan de rest van de economie. Tussen 2000 en 2008 steeg de bruto toegevoegde waarde van Belgische izw's gemiddeld jaarlijks met 6.8%, terwijl de gemiddelde jaarlijkse groei van het bbp 4% bedroeg. De jaarlijkse gemiddelde groei van de werkgelegenheid in izw's tussen 2000 en 2008 bedroeg 4.2%, in vergelijking met 1.1% in de economie als geheel. De meer recente gegevens voor 2009 en 2010 laten zien dat deze dynamiek nagenoeg dezelfde is gebleven, ondanks de moeilijke situatie op de arbeidsmarkt. In 2010 steeg de werkgelegenheid bij izw's met 3.7%, terwijl in de rest van de economie de gesalarieerde werkgelegenheid nagenoeg op hetzelfde niveau bleef. (Vander Donckt & Rigo, 2013; Acx, R. et. al, 2011)



### MEER WETEN?

- Acx, R., Rigo, C., Nationale Bank van België, & Vander Donckt, M. (2011). Het economisch gewicht van verenigingen in België. Kwantitatieve analyse (uitgave 2011). In Koning Boudewijnstichting (Ed.). Brussel.
- Carton, A., Gijssels, C., & Hustinx, L. (2011). Geefgedrag aan organisaties in Vlaanderen. [Webartikel]. Studiedienst van de Vlaamse Regering, 14.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Associates. (2004). Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector (Vol. 2). Bloomfield: Kumarian Press, Inc.
- Loose, M., Gijssels, C., Dujardin, A., & Marée, M. (2007). De meting van het vrijwilligerswerk in België. Kritische analyse van de statistische bronnen met betrekking tot vrijwilligerswerk in België. In Koning Boudewijnstichting (Ed.). Brussel.
- Mertens, S., Adam, S., Defourny, J., Marée, M., Pacolet, J., & Van de Putte, I. (1999) Belgium. In L. M. Salamon, H. K. Anheier, R. List, S. Toepler & S. W. Sokolowski (Series Ed.). Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore: John Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Vander Donckt, M., Rigo, C. (2013). Het economisch gewicht van instellingen zonder winstoogmerk in België (uitgave 2013). In Koning Boudewijnstichting (Ed.). Brussel.

## 2.2. Definitie fondsenwerving

Fondsenwerving is de manier waarop de non-profitsector zichzelf financiert. Hieronder bespreken we de inkomstenbronnen van de non-profitsector, de definitie van fondsenwerving, bij welke doelgroepen men fondsen kan werven en wat u kan vragen aan uw doelgroep.

### UIT WELKE BRONNEN KAN U ALS NON-PROFITORGANISATIE INKOMSTEN VERKRIJGEN?

- **Overheidsfinanciering** – subsidies
- **Eigen inkomsten uit de markt:** de organisatie verkoopt goederen of diensten die een link hebben met de core business van de organisatie. De betaler is hier ook de begunstigde van de producten en diensten. Een voorbeeld is het verkopen van tickets voor theatervoorstellingen.
- **Vrijwillige bijdragen/donaties:** bijdragen in de vorm van geld, goederen en/of tijd (expertise) van individuen en organisaties zonder dat daarvoor een economisch waardeerbare tegenprestatie wordt verlangd

**De brede definitie** van fondsenwerving omvat het werven van overheidsfinanciering, eigen inkomsten uit de markt én vrijwillige bijdragen.

**De enge definitie** van fondsenwerving omvat enkel het werven van vrijwillige bijdragen.

### BIJ WELKE DOELGROEPEN KAN U FONDSSEN WERVEN?

- **Overheid**
- **Bedrijven**
- **Particulieren**
- **Stichtingen/fondsen**
- **Andere non-profitorganisaties**

### WAT KAN U VRAGEN AAN UW DOELGROEP?

- **Tijd (expertise)/vrijwilligerswerk**
- **Giften** in geld of natura: men geeft zonder dat men een tegenprestatie ontvangt
- **Lidgelden**
- **Legaten:** een schenking via een testament aan een bepaalde organisatie
- **Subsidies**
- **Sponsoring in geld of natura:** een overeenkomst waarbij je als gesponsorde een prestatie (financiële bijdrage, enz.) vraagt van een sponsor (meestal bedrijf of organisatie) in ruil voor een tegenprestatie, die meestal publiciteit betreft
- **Het aankopen van producten en diensten/merchandising**

➔ DIT ONDERZOEK FOCUST ZICH OP HET WERVEN VAN **VRIJWILLIGE BIJDRAGEN** BIJ **PARTICULIEREN** IN DE VORM VAN **GELD**



Hoewel particulieren de focus van dit onderzoek zijn, zijn particulieren niet de enige bron van mogelijke financiering. Op zoek naar andere bronnen? Enkele tips:

#### SUBSIDIES?

[vlaanderen.be](http://vlaanderen.be)

Europese subsidiewijzer van het Vlaams Europees Verbindingsagentschap (VLEVA)

Vraag informatie aan uw gemeentebestuur

Kijk op de website van de federale overheid

....



### BEDRIJVEN?

Bekijk welke bedrijven andere, gelijkaardige, organisaties gesteund hebben.

Gebruik de Public Search functie van de Kruispuntbank voor Ondernemingen en zoek bedrijven in uw buurt of bedrijven die 'passen' bij uw organisatie.

Ga na met welke bedrijven uw medewerkers en vrijwilligers reeds een link hebben.

Zorg dat u een band opbouwt met de bedrijven in de buurt van uw organisatie.

***“Ik zeg ook tegen de medewerkers dat ze geen bril bij [naam organisatie] meer mogen gaan halen, maar dat ze bij [naam organisatie in de buurt] moeten gaan omdat die vrouw ons sponsort.”***

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

### STICHTINGEN/FONDSSEN?

European Foundation Centre

Koning Boudewijnstichting

Belgisch Netwerk van Stichtingen

Universiteit van Luik doet onderzoek naar fondsen in België (Amélie Mernier).

Meer info op [www.chaire-philanthropie.be](http://www.chaire-philanthropie.be)

### ANDERE NON-PROFITORGANISATIES?

Koepelorganisaties zoals Testament.be of 11.11.11

Scholen

Kerken

Serviceclubs zoals Rotary en Lions Club

Werk samen met gelijkaardige (concurrerende of zuster-) organisaties om de fondsenwervingsinspanningen te verdelen

## 2.3 Belang van fondsenwerving in België

### INKOMSTENBRONNEN: OVERHEID ALS BELANGRIJKSTE INKOMSTENBRON

Net zoals in continentaal West-Europa is de financiering van de Belgische non-profitsector overheids-dominant.

LAND	EIGEN MARKTINKOMSTEN (%)	SUBSIDIES (%)	VRIJWILLIGE BIJDRAGEN (%)
Gemiddeld voor 34 landen	42	26	31
<b>OVERHEIDSDOMINANT</b>			
België	19	77	5
Duitsland	32	64	3
Nederland	39	59	2
Frankrijk	35	58	8
Verenigd Koninkrijk	45	47	9
<b>EIGEN MARKTINKOMSTEN DOMINANT</b>			
Verenigde Staten van Amerika	57	31	13
Italië	61	37	3
Spanje	49	32	19

Tabel 1: Verdeling inkomstenbronnen non-profitsector als percentage van totale inkomsten, per land (Salamon, 2004)



### WILT U WETEN WELKE INKOMSTENBRON DOMINANT IS IN UW SECTOR OF WILT U ANDERE VERDIEPENDE INFO?

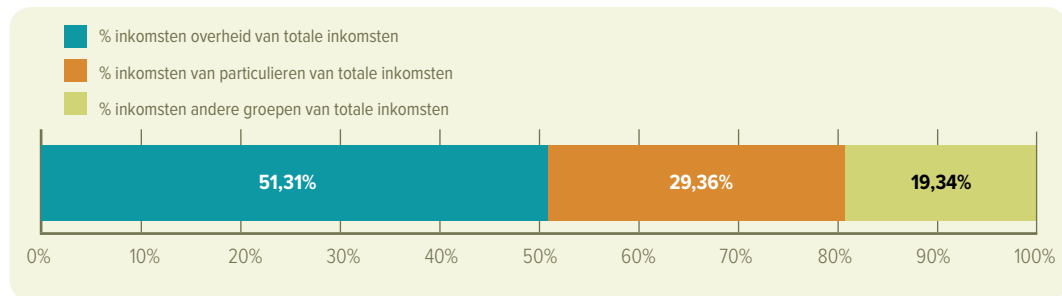
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Associates. (2004). Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector (Vol. 2). Bloomfield: Kumarian Press, Inc.
- Mertens, S., Adam, S., Defourny, J., Marée, M., Pacolet, J., & Van de Putte, I. (1999) Belgium. In L. M. Salamon, H. K. Anheier, R. List, S. Toepler & S. W. Sokolowski (Series Ed.). Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore: John Hopkins Center for Civil Society Studies.

#### ONDERZOEKS- RESULTAAT

## 2.3.1 Huidig belang particuliere fondsenwerving

### AANDEEL PARTICULIERE INKOMSTEN

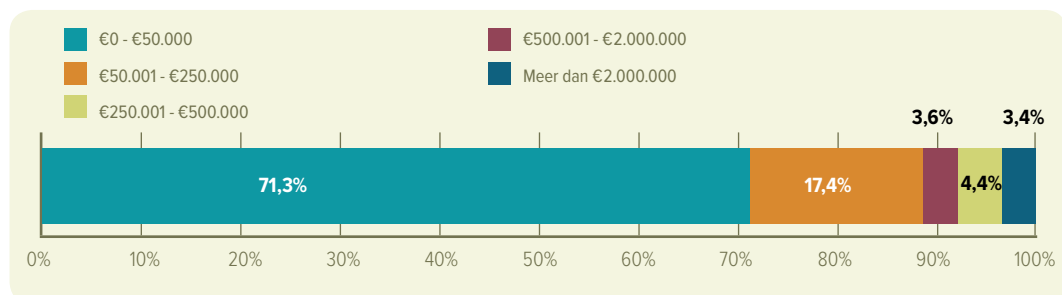
De overheid blijft de belangrijkste bron van inkomsten. Toch worden de bevroegde Belgische organisaties gemiddeld voor één derde gefinancierd door particulieren. Dit resultaat mag echter niet veralgemeend worden aangezien de grootschalige vragenlijst zich richtte tot organisaties die fondsen werven bij particulieren.



Figuur 9: Gemiddelde financiering van verschillende doelgroepen 2012

### GROOTTE VAN PARTICULIERE INKOMSTEN

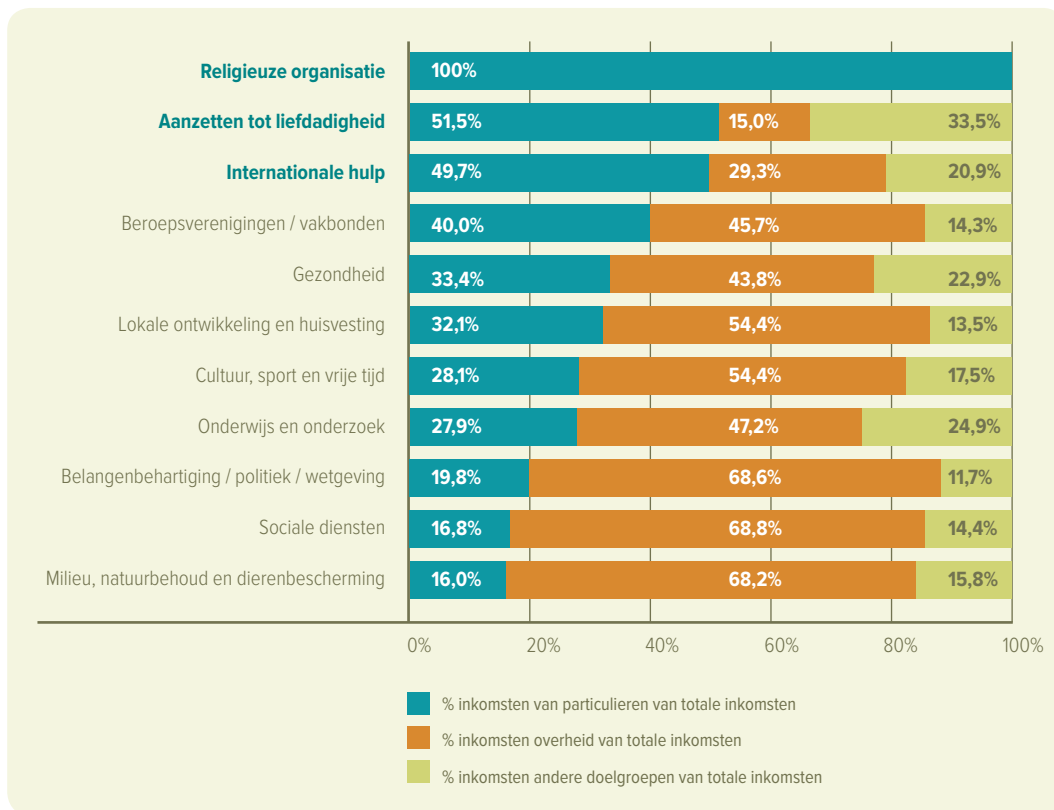
Over het algemeen zijn de absolute bedragen die men ontvangt van particulieren vrij laag. De meerderheid van de Belgische organisaties ontvangt minder dan € 50.000 van particulieren.



Figuur 10: Bruto inkomsten uit particuliere fondsenwerving 2012

## AANDEEL PARTICULIERE INKOMSTEN VOLGENS SUBSECTOR

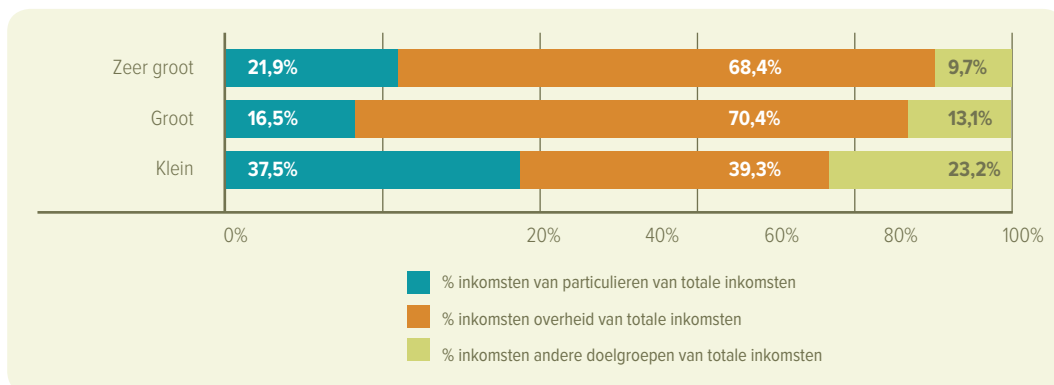
Het belang van particuliere fondsenwerving verschilt volgens de subsector waarin een organisatie actief is. We geven mee dat niet alle sectoren even goed vertegenwoordigd zijn in onze steekproef en men niet voor alle sectoren algemene conclusies kan nemen.



Figuur 11: Gemiddelde financiering per subsector 2012

## AANDEEL PARTICULIERE INKOMSTEN VOLGENS ORGANISATIEGROOTTE

Hoe kleiner de organisatie, hoe belangrijker inkomsten van particulieren. De financiering van (zeer) grote organisaties is gemiddeld gezien hoofdzakelijk afkomstig van de overheid, voor kleine organisaties zijn subsidies ongeveer even belangrijk als particuliere inkomsten.



Figuur 12: Gemiddelde financiering volgens organisatiegrootte 2012



## WAAROM GEEN FONDSENWERVING BIJ PARTICULIEREN?

*“Men had echt problemen om lonen uit te betalen. Uit die druk en de slechte balans, waaruit bleek dat we niet veel eigen inkomsten hadden, constateerden we dat we aan fondsenwerving moesten doen.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

16.3% van de bevroegde organisaties ontvangen geen fondsen van particulieren. Hieronder staan de belangrijkste redenen waarom men geen fondsen bij particulieren werft.

- 66% geeft aan actief te zijn in een actiedomein waar het werven van private fondsen nog niet gangbaar is.
- 21.6% beweert dat er intern in de organisatie geen interesse is in particuliere fondsenwerving.
- Slechts 14.4% geeft aan voldoende fondsen (andere dan particuliere) te hebben om de organisatie te financieren en doet daarom niet aan fondsenwerving bij particulieren. Opvallend: 70.1% geeft aan (helemaal) niet akkoord te gaan met de stelling dat men geen fondsen werft bij particulieren omdat men reeds genoeg andere fondsen heeft.

24.8% van de organisaties die nog geen particuliere fondsen werven, heeft concrete plannen om in de toekomst te starten met particuliere fondsenwerving.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

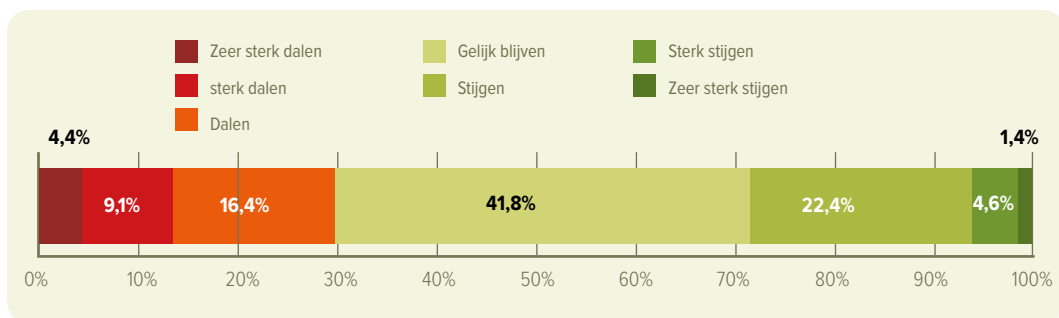
### 2.3.2 Belang particuliere fondsenwerving in de toekomst

#### TOEKOMST PARTICULIERE FONDSENWERVING: BELANGRIJKER MAAR OOK MOEILIJKER

*“Ik denk dat men meer zal moeten investeren in fondsenwerving om meer inkomsten te halen.*

*Maar ik denk wel dat de inkomsten uit fondsenwerving gaan stijgen.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Of het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten in de toekomst groter zal worden, is onzeker en de meningen hierover zijn verdeeld. Particuliere fondsenwerving wordt enerzijds belangrijker, maar anderzijds moeilijker. Fondsenwerfers die de ‘financiële en economische crisis’ en ‘de huidige groep van schenkers en vrijwilligers wordt kleiner’ als knelpunten ervaren, hebben beduidend meer negatieve verwachtingen rond het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten. De toekomstverwachtingen verschillen niet tussen kleine en grote organisaties en ook niet volgens de subsector waarin de organisatie actief is.



Figuur 13: Toekomstverwachtingen aandeel inkomsten van particulieren in totale inkomsten

## 2.4 Wetgeving en ethiek binnen fondsenwerving

### “THOSE WHO ASSUME THE PUBLIC TRUST MUST HOLD THEMSELVES TO A HIGHER SET OF STANDARDS” (Sargeant & Shang, s.d.)

De non-profitsector wordt enerzijds gereguleerd door wetten. Deze wetten zijn minimumstandaarden waaraan organisaties moeten voldoen. De wetten reflecteren meestal niet de gewenste standaarden die non-profitorganisaties moeten bereiken. Anderzijds speelt ethiek, de grijze zone tussen de wettelijke minimumstandaarden en de gewenste standaarden, via zelfregulering een cruciale rol in de non-profitsector en fondsenwerving. Non-profitorganisaties hebben immers een hoogstaand moreel profiel. Wanneer ze niet aan dit profiel voldoen, resulteert dit in veel negatieve media-aandacht en imagoschade. De fondsenwerver botst hierbij vaak op de spanning tussen efficiëntie (veel geld inzamelen) en ethiek (geld inzamelen met ethisch verantwoorde technieken).

Als fondsenwerver bent u best goed op de hoogte van de wettelijke en ethische implicaties. Het nodige advies inwinnen wanneer men hiermee niet vertrouwd is, is belangrijk.

### 2.4.1 Wettelijke en ethische kwesties

#### Privacy

- Mag u persoonlijke gegevens van schenkers zomaar doorgeven aan derden?
- Moet u de toestemming hebben van de schenker vooraleer hem/haar te bellen/mailen?
- Hoe lang mogen persoonlijke gegevens bijgehouden worden?
- ...

#### Fiscale aftrekbaarheid van giften

- Welke verenigingen mogen giften ontvangen die recht geven op een belastingvermindering?
- Aan welke voorwaarden moet een gift voldoen zodat een schenker recht heeft op belastingvermindering?
- ...

#### (Duo-)Legaten

- Op welke manieren kan men een goed doel opnemen in een testament?
- Wat is het duo-legaat?
- ...

#### Belastingen en btw

- Moet men btw betalen op een pannenkoekenverkoop?
- Moet men de opbrengsten van een mosselfeest aangeven?
- ....

#### Communicatiestandaarden

- Kan men fondsen werven voor een bepaald project en de fondsen achteraf gebruiken voor een ander project?
- Hoe emotioneel mag een communicatieboodschap zijn?
- Moet ik toelating hebben vooraleer ik een getuigenis gebruik in mijn communicatie?
- ....

### Relatie financiers

- Mogen de waarden van het sponsorende bedrijf indruisen tegen de waarden van de organisatie?
- Hoe afhankelijk kan men zijn van een schenker?
- ...

### Regelgeving voor specifieke fondsenwervingstechnieken als collectes, loterijen en verkoop op straat

- Kunt u zomaar bij elk huis aanbellen om te collecteren?
- Hebt u een vergunning nodig voor het organiseren van een tombola?
- ....

### Transparantie

- Moeten schenkers ten allen tijde kunnen verifiëren dat hun geld juist gespenseerd werd?
- Welke financiële informatie moet ik onder welke vorm aan wie geven?
- ...

### Werken met vrijwilligers

- Welke vergoedingen aan vrijwilligers zijn vrijgesteld van belastingen?
- Wat gebeurt er als uw vergoeding hoger is dan de grensbedragen?



#### MEER WETEN?

- <http://www.privacycommission.be>
- Vlaams Studie –en Documentatiecentrum voor VZW's
- Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving
- Belgian Direct marketing Association (privacy, bel-me-niet-wetgeving, Robinsonlijsten)
- Federale Overheidsdienst Financiën (fiscale attesten, belastingen & BTW, vrijwilligers)
- Testament.be ((duo-)legaten)
- Frenier, I., & Ruysschaert, S. (2009). Charity management - Implementatie in uw marketing-strategie.
- Antwerpen: De Boeck nv. (belastingen & BTW, fiscale attesten, legaten, regelgeving, specifieke technieken, transparantie)
- Jury voor Ethische Praktijken inzake Reclame (Communicatiestandaarden)
- Sargeant, A., & Jay, E. (2004). Fundraising management analysis, planning and practice. Oxon: Routledge. (relatie financiers)

## 2.4.2 Belgische fondsenwerfers en ethiek

### ETHIEK CRUCIAAL ZONDER EIGEN GESCHREVEN CODE

*“Nee, we hebben geen ethische code. Het zou misschien niet slecht zijn om dat te overwegen.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

Geen enkele geïnterviewde fondsenwerfer hanteert een eigen, overkoepelende, geschreven ethische code voor fondsenwerving. Wel hebben de organisaties vaak geschreven gedragscodes voor deeldomeinen zoals voor samenwerkingen met bedrijven of voor het werken met vrijwilligers. Daarnaast zijn er organisaties die de ethische code van de Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving (VEF) volgen. Enkel de organisaties die de code van de VEF volgen, verspreiden de code bij het grote publiek. De rest doet dat niet of geeft bepaalde codes enkel vrij op vraag. Bijna elke Belgische fondsenwerfer vindt ethiek cruciaal in fondsenwerving en hanteert dan ook ongeschreven, ethische regels.

## ETHIEK ALS MEERWAARDE EN LAST

Fondsenwerfers beschouwen ethische fondsenwerving enerzijds als een cruciale meerwaarde om zo de geloofwaardigheid van de organisatie te kunnen behouden, maar anderzijds vormt ethiek vaak ook een last en knelpunt. Ethiek is per definitie een grijze zone, waardoor er soms interne discussies kunnen ontstaan omdat iedereen er zijn eigen mening over heeft. Enkele voorbeelden:

*“Eerder een voordeel. Maar dat kan een last worden, als men krap bij kas zit en als men bepaalde giften gaat weigeren omdat die niet ethisch zijn.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

*“Louter vanuit fondsenwervingsoogpunt vind ik ethiek best wel lastig soms. Omdat je je soms moet verantwoorden waarom je de zaken zo vereenvoudigd brengt. De nieuwe tendens nu is storytelling: dus heel concreet over iemand in [naam land], het hele concrete verhaal. Dan krijg je van mensen van andere interne diensten, van vrijwilligers die actief betrokken zijn bij de werking de opmerking: ‘dat doen wij helemaal niet en we zijn structureel bezig en wij proberen duurzame oplossingen voor te stellen’. Maar ja, je hebt de wetmatigheden van de fondsenwerving en dan heb je de eigen aanpak op het terrein. Dat mag niet botsen en je mag niet liegen, maar soms bemoeilijkt dat wel een efficiënte werking.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)



### OP ZOEK NAAR EEN ETHISCHE CODE OM TE VOLGEN? OP ZOEK NAAR INSPIRATIE VOOR HET OPSTELLEN VAN UW EIGEN ETHISCHE CODE?

- Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving (ethische code én label, voor organisaties die fiscale attestaten kunnen uitgeven) – [www.vef-aerf.be](http://www.vef-aerf.be)
- Code of ethical principles and guidelines – Association of Fundraising Professionals – [www.afpnet.org](http://www.afpnet.org)
- Code of Fundraising Practice – Institute of Fundraising - <http://www.institute-of-fundraising.org.uk>
- International Statement of Ethical Principles in Fundraising – Association of Fundraising Professionals - [www.afpnet.org](http://www.afpnet.org)
- Donor Bill of Rights – Association of Fundraising Professionals, Association for Healthcare Philanthropy, Council for Advancement and Support of Education & Giving Institute - [www.afpnet.org](http://www.afpnet.org)

## 2.4.3 Transparantie en benchmarking

### TRANSPARANTIE NAAR SCHENKER: BELANGRIJK MAAR MOEILIK

*“Maar we krijgen soms die vraag: ‘laat ons eens weten hoeveel je binnen hebt gekregen en hoeveel kosten eraan vasthangen’ en dan proberen we daar in eer en geweten op te antwoorden. Maar dat is moeilijk. Het is al moeilijk om het aan onze belastingcontroleur uit te leggen.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

Uit de interviews met Belgische fondsenwerfers blijkt dat de meeste organisaties welwillend zijn om cijfermateriaal vrij te geven aan donateurs en stakeholders. De meeste organisaties zien het belang van transparantie in. De organisaties die actief cijfers verspreiden over hun activiteiten en werking doen dit meestal via hun website, jaarverslag of via websites van transparantie-initiatieven (VEF, Donorinfo, enz.). Daarnaast geven sommige organisaties enkel cijfermateriaal vrij op vraag (en dus niet actief). Toch zijn niet alle organisaties even welwillend om cijfermateriaal te verspreiden. Redenen waarom men geen cijfers verspreidt, zijn onder andere het niet willen meedelen aan het grote publiek dat men verlies lijdt en het niet weten hoe men transparantie het best aanpakt. Vaak wil men nog transparanter te werk gaan, maar ontbreekt de juiste knowhow.



## TRANSPARANTIE ALS SUCCESFACTOR

Transparantie is een belangrijke succesfactor in fondsenwerving. Schenkers moeten ten allen tijde kunnen verifiëren dat hun geld gespendeerd werd aan het doel waarvoor het geschonken werd en dat er daadwerkelijk iets bereikt werd. Bepaal dus op voorhand op welke manier u de nodige transparantie zal verzekeren! Vergeet niet dat transparantie gaat over meer dan cijfers. Schenkers willen impact met hun gift. Ze willen dat de maatschappelijke problematiek die hun na aan het hart ligt, ook echt aangepakt wordt.

## TRANSPARANTIE-INITIATIEVEN

In België bestaan verschillende initiatieven die de transparantie van de fondsenwervende sector naar het grote publiek willen vergroten. De belangrijkste zijn:

- [Donorinfo.be](http://Donorinfo.be)
- [Filantropie.be](http://Filantropie.be)
- Ngo-openboek ([ngo-openboek.be](http://ngo-openboek.be))
- Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving ([www.vef-aerf.be](http://www.vef-aerf.be))

## BENCHMARKING IN BELGIË: EEN UITDAGING

In fase 2 van het onderzoek gingen we na welke financiële cijfers rond fondsenwerving beschikbaar zijn, waar we de nodige cijfers kunnen vinden, hoe de inkomsten –en kostenposten gedefinieerd worden en of de cijfers überhaupt vergelijkbaar zijn tussen de organisaties. We wilden nagaan in hoeverre een analyse van de inkomsten uit en uitgaven aan fondsenwerving haalbaar is om zo de efficiëntie te meten van de afzonderlijke fondsenwervingstechnieken. Deze vorm van benchmarking bleek op dit moment nagenoeg onmogelijk in België. Dit heeft te maken met de beschikbaarheid van de financiële gegevens, met de moeilijkheid om een typologie op te stellen die toepasbaar is op alle organisaties alsook met de moeilijkheid om organisaties louter op basis van cijfers te benchmarken. De uitspraak van Hager et al. (2002) dat het begrip van hoe fondsenwerving verloopt, gehinderd wordt door een tekort aan informatie over fondsenwervingsinkomsten en -uitgaven, lijkt dus ook voor België te gelden. De fondsenwervende sector is nog jong in België. Enkele bevindingen op een rijtje:

- In verband met de **publiek beschikbare financiële data**, blijkt dat uitsluitend de jaarrekeningen van de grote en zeer grote Belgische vzw's beschikbaar zijn bij de Balanscentrale. Bovendien moeten uitsluitend de zeer grote organisaties de inkomsten uit lidgelden, schenkingen, legaten en subsidies apart aangeven in de jaarrekening. Bij de andere organisaties vallen deze inkomsten onder één noemer. Deze aparte onderverdeling is dus slechts beschikbaar voor zo'n 800 organisaties. Daarnaast is het niet mogelijk om uitgaven aan fondsenwerving uit de jaarrekeningen te distilleren.
- Het aantal organisaties dat deelneemt aan de Belgische **transparantie-initiatieven** (VEF, Donorinfo, Filantropie.be, ngo-openboek) is tot nu toe te beperkt om er gegevens van een zeer groot aantal organisaties uit te halen. Ook maken deze initiatieven meestal geen, of in beperkte mate, onderscheid tussen de inkomsten en uitgaven van verschillende fondsenwervingstechnieken. Bovendien zijn deze transparantie-initiatieven op dit moment nog vrij versnipperd (hoewel er wel verandering verwacht wordt) en hanteren ze elk andere werkwijzen en rubriceringen. Dat maakt het vergelijken moeilijker.
- De **organisaties zelf** beschikken tot op heden over te weinig cijfers rond fondsenwerving om gedetailleerd te kunnen benchmarken. Uiteraard zijn er grote verschillen tussen de organisaties: van organisaties die enkel cijfers bijhouden die nodig zijn voor de jaarrekening naar organisaties die ook de nodige cijfers bijhouden voor de transparantie-initiatieven tot organisaties die een aparte rapportering voor fondsenwerving hebben. Wanneer er een aparte fondsenwervingsdienst is en ten minste één voltijdse medewerker voor fondsenwerving, zijn er meestal meer cijfers beschikbaar. Ook wanneer men fondsenwervingstaken uitbesteedt aan externe bedrijven, zijn er meer cijfers beschikbaar.
- Het opstellen van een **typologie** van fondsenwervingskanalen die geschikt is voor alle organisaties is zeer moeilijk. Dit omdat de aard van fondsenwerving sterk verschilt van organisatie tot organisatie. Het is een zeer hybride sector waardoor het moeilijk is om standaarden te ontwikkelen.



- Maar zelfs als de cijfers beschikbaar zouden zijn, is het gevaarlijk om de organisaties te benchmarken wanneer men uitsluitend rekening houdt met financiële gegevens en niet met de realiteit en eigenheid van de organisaties. **Men kan de fondsenwerving niet beoordelen puur op cijfers, er moet ook naar de werking gekeken worden.**
  - In België is er geen genormeerd boekhoudstelsel voor fondsenwerving. Het onderscheid tussen fondsenwervingskosten, kosten algemeen beheer, publiciteitskosten, educatiekosten en programmakosten is vrij vaag omschreven in de wet. Hierdoor bestaat veel variatie in het toegepaste boekhoudbeleid en in de gehanteerde definities. Daardoor is de definiëring van de verschillende kostenposten vaak gebaseerd op interpretatie. Bovendien blijkt dat sommige organisaties de definities creatief interpreteren om toch te voldoen aan de 30%-regel<sup>2</sup>, die voorgeschreven is in de Belgische wet en die noodzakelijk is voor het mogen uitgeven van fiscale attesten. De verschillen in de definitie van de kostenposten kunnen bijgevolg een goede benchmarking in het gedrang brengen. Een betere regelgeving dringt zich dus op.
  - Ten tweede heeft de aard van de fondsenwerving of van de organisatie een sterke invloed op de efficiëntie van fondsenwerving en de daaruit volgende mogelijkheden om organisaties te vergelijken. Dit zorgt ervoor dat men de organisaties niet exclusief op basis van financiële gegevens mag benchmarken en dat er telkens een uitgebreide toelichting met informatie over de organisatie en over de fondsenwerving noodzakelijk is. Onder meer de volgende aspecten hebben invloed op de efficiëntie van fondsenwerving: het thema waarvoor men werft, de urgentie van het maatschappelijke doel of thema waarvoor u fondsen werft, de leeftijd van de organisatie en haar ervaring met fondsenwerving, de primaire doelstelling van een fondsenwervingskanaal (communicatie en/of fondsenwerving), de doelgroep bij wie men fondsen werft, de bekendheid van de organisatie, het feit dat men aan 360° marketing doet en men de kanalen moeilijk geïsoleerd van elkaar kan beoordelen, de tijdsfactor (het werven van nieuwe schenkers is bijvoorbeeld meestal pas efficiënt op lange termijn), enz.
  - Ten slotte is de mate waarin organisaties hun maatschappelijke doelstelling bereiken een belangrijk element in het kader van fondsenwerving. Dit is niet altijd in (financiële) cijfers uit te drukken. De maatschappelijke impact is immers de essentie van de non-profitorganisaties.



### WILT U TOCH BENCHMARKEN, VERGELIJK UZELF DAN MET EEN SOORTGELIJKE ORGANISATIE EN KIJK NIET EXCLUSIEF NAAR CIJFERS. ENKELE VOORBEELDEN

- **“Evenementen hebben de bedoeling om aan naambekendheid te winnen. Dan willen we gewoon zo weinig mogelijk geld verliezen.”** (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

Kijk naar de primaire doelstelling van een bepaalde fondsenwervingstechniek. De ene organisatie organiseert een evenement met als primaire doelstelling om geld te werven, terwijl de andere organisatie een evenement organiseert om naambekendheid te creëren. Wanneer men deze organisaties exclusief op basis van cijfers zou beoordelen en vergelijken, zou men verkeerdelijk concluderen dat de eerste organisatie efficiënter is dan de tweede.
- **“Netto hebben we ongeveer een half miljoen winst op fidelisering via direct mail. Voor rekrutering hebben we een negatief resultaat van X euro en daar moeten eigenlijk de honoraria ook nog als kost gerekend worden.”** (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

Fondsenwerving om nieuwe donateurs te werven (rekrutering) brengt traditioneel op korte termijn veel minder op dan een campagne voor het behoud van bestaande donateurs (fidelisering). Rekrutering duurt meestal langer voor ze winstgevend wordt, maar is wel noodzakelijk om later te kunnen fideliseren. Dit heeft als gevolg dat organisaties die de focus leggen op het werven van nieuwe donateurs volgens de financiële cijfers slechter zullen presteren dan organisaties die de focus leggen op retentie, terwijl die eerste organisaties misschien net focussen op een groeistrategie en hier later sterker uitkomen. Hieruit volgt dat men eigenlijk moet evalueren en vergelijken op lange termijn, omdat vele fondsenwervingsactiviteiten kosten produceren in één periode die inkomsten opbrengen in meerdere toekomstige periodes. Besef bijgevolg als fondsenwerfer dat u eerst zult moeten investeren en dat dit mogelijks pas later (op lange termijn) effectief geld zal opbrengen.

<sup>2</sup> Publiciteitskosten en kosten voor fondsenwerving mogen maximaal 30% van de ontvangen giften bedragen. Dit wordt berekend over een periode van drie jaar (overschrijdingen in het ene jaar kunnen gecompenseerd worden in een ander jaar)

- *“Ik vind het zeer moeilijk want telemarketing zou normaal kostenefficiënter moeten zijn dan straatwerving maar bij ons is dat op dit moment niet zo, maar telemarketing doen we nog maar pas dus op dit moment is straatwerving nog altijd efficiënter dan die andere dingen omdat we telemarketing te weinig gedaan hebben.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerper, 2012)

Leeftijd van de organisatie en fondsenwervingservaring spelen een cruciale rol voor efficiëntiecijfers. Logischerwijze zullen organisaties die met fondsenwerving starten of nieuwe fondsenwervingstechnieken uittesten meestal minder efficiënt zijn.

## 2.5 Geefgedrag

Vooraleer een organisatie een fondsenwervingscampagne lanceert, is het onontbeerlijk dat ze kennis heeft over de markt en de doelgroep. Deze paragraaf schetst kort het algemene geefgedrag van de Belgen. Dergelijk algemeen referentiekader is belangrijk voor fondsenwerpers en kan bijvoorbeeld als basiskennis gebruikt worden door non-profitorganisaties die niet de tijd en middelen hebben om zelf marktanalyses uit te voeren. Er moet wel opgemerkt worden dat de kennis over het Belgische geefgedrag zeer gefragmenteerd is en er geen onderzoek bestaat dat alle aspecten van het geefgedrag in kaart brengt (in Nederland is er bv. Geven in Nederland en in de VS is er Giving USA).

### ALGEMEEN GEEFGEDRAG VAN DE BELGEN

Cijfers uit verschillende onderzoeken:

- Volgens de Federale Overheidsdienst Financiën werden in 2009 voor 136.5 miljoen euro fiscaal aftrekbare giften gegeven, in 2010 bedroeg dit 143.9 miljoen en in 2011 172.7 miljoen euro (Voogt, 2013).
- Defeyt (2010) berekende dat Belgische huishoudens tussen 1999 en 2009 samen gemiddeld 300 miljoen euro per jaar schenken aan het goede doel (waarvan 130 miljoen fiscaal aftrekbaar). Ook bleek dat iets minder dan 20% van de Belgische gezinnen geld schenken. Dit percentage is beperkt tot enkel de vrijwillige bijdragen (geen eigen marktinkomsten).
- De World Giving Index (Charities Aid Foundation, 2010) vergelijkt het geefgedrag in 153 landen. Hieruit blijkt dat 40% van de Belgische bevolking geld schenkt en 24% vrijwilligerswerk doet. België staat op een 50ste plaats in de index die het geven van geld, tijd en het helpen van een vreemde samen rekent. België doet het slechter dan zijn buurlanden. Enkel Frankrijk scoort lager en staat op de 91ste plaats. Wanneer enkel gekeken wordt naar het geven van geld, dan staat België op een 36ste plaats.
- De Koning Boudewijnstichting stelt jaarlijks samen met Itinera Institute (2014) een Index van de Filantropie op. 2007 werd als referentiejaar (index 100) genomen. Zes jaar later staat de index op 118, komende van 119.4 in 2011. De index toont dat filantropie de afgelopen jaren in een opwaartse spiraal zat. Het onderzoek concludeert dat de geefbereidheid van de Belg aan de beterhand is, ook al oogt ze nog fragiel.

### WAAROM GEEFT MEN?

Mogelijke motieven om te geven, zijn:

- Ik ben persoonlijk betrokken
- Ik besef dat steun nodig is
- Ik ben gevraagd om te geven
- Ik krijg iets terug (bijvoorbeeld een fiscaal attest)
- Ik ben begaan met wat de organisatie doet
- Ik wil erkenning en een goede reputatie
- Ik voel me schuldig
- Ik voel me mentaal beter wanneer ik geef
- Ik maak van de wereld een betere plaats
- Ik maak een echt verschil met mijn geld
- Ik vertrouw de organisatie
- Ik voel geven aan als een menselijke plicht

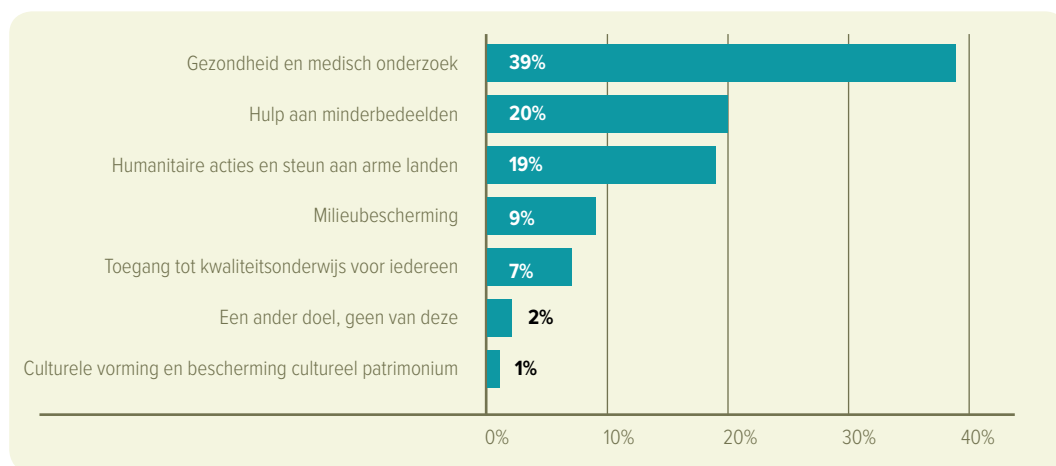
- Ik voel sociale druk
- Ik voel medeleven
- Ik voel me religieus verbonden



### JE MOET OM GELD VRAGEN

De ijzeren wet in fondsenwerving zegt dat men om geld moet vragen. Yörük (2009) vond dat de kans dat personen schenken stijgt met 19% wanneer men vraagt om te schenken. Zich professioneel en strategisch organiseren voor fondsenwerving is bijgevolg cruciaal.

### AAN WIE GEVEN DE BELGEN?



Figuur 14: Geprefereerde maatschappelijke doelen van de Belg (Itinera Institute, 2011)

### HOE GEEFT MEN?

- Geven is in vele gevallen een impulsieve daad. De helft van de Vlaamse gevers schenkt niet volgens een bepaalde strategie. Bijna 80% van de Vlaamse schenkers bepaalt op voorhand geen budget om uit te geven. (Damen et.al., 2000)
- 30% van de Vlaamse gevers trekt zijn/haar giften af van de belastingen. (Damen et.al., 2000)
- Geld storten op een rekening is de meest populaire manier van geven in Vlaanderen, gevolgd door het kopen van iets tastbaars. Cash geld geven is het minst populair. (Damen et.al., 2000)
- Uit een onderzoek naar het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in Vlaanderen in 2007 blijkt dat 58.1% trouwe gevers zijn en steeds aan dezelfde organisatie geeft, terwijl 41.9% aan verschillende organisaties geeft. 29% geeft aan slechts één organisatie en 71% doneert aan meerdere organisaties. (in Frenier & Ruyschaert, 2009)

### WIE GEEFT?

In het algemeen (er zijn natuurlijk uitzonderingen) geldt:

- Hoe ouder...
  - Hoe religieuzer...
  - Hoe hoger opgeleid...
  - Hoe hoger het inkomen...
- } ....hoe meer men geeft

# 3

## Fondsenwerving in de structuur en cultuur van de organisatie



*“Het is een evolutie van de laatste jaren dat er vrij positief naar fondsenwerving wordt gekeken.”*

PERSOONLIJK INTERVIEW BELGISCHE FONDSSENWERVER, 2012



### ORGANISATIESTRUCTUUR EN- CULTUUR ALS SUCCESFACTOR

Uit een onderzoek van Sargeant & Shang (2013) bleek dat het bouwen van een uitstekend fondsenwervingsteam en een goede fondsenwervingsstructuur- en cultuur kritieke succesfactoren zijn voor fondsenwerving. Vele fondsenwervingsproblemen zijn vaak te wijten aan een gebrekkige interne organisatie. Fondsenwervingssucces begint met een adequate interne voorbereiding. Dat is niet altijd gemakkelijk en vraagt de nodige inspanningen. Er zijn geschikte mensen nodig – die het al heel druk hebben – om de fondsenwervingstaken uit te voeren. Ook de cultuur van de organisatie moet juist zitten.

## 3.1 Fondsenwerving in de organisatiestructuur

### DRIE MANIEREN OM FONDSENWERVING TE ORGANISEREN

(Hager et.al., 2002)

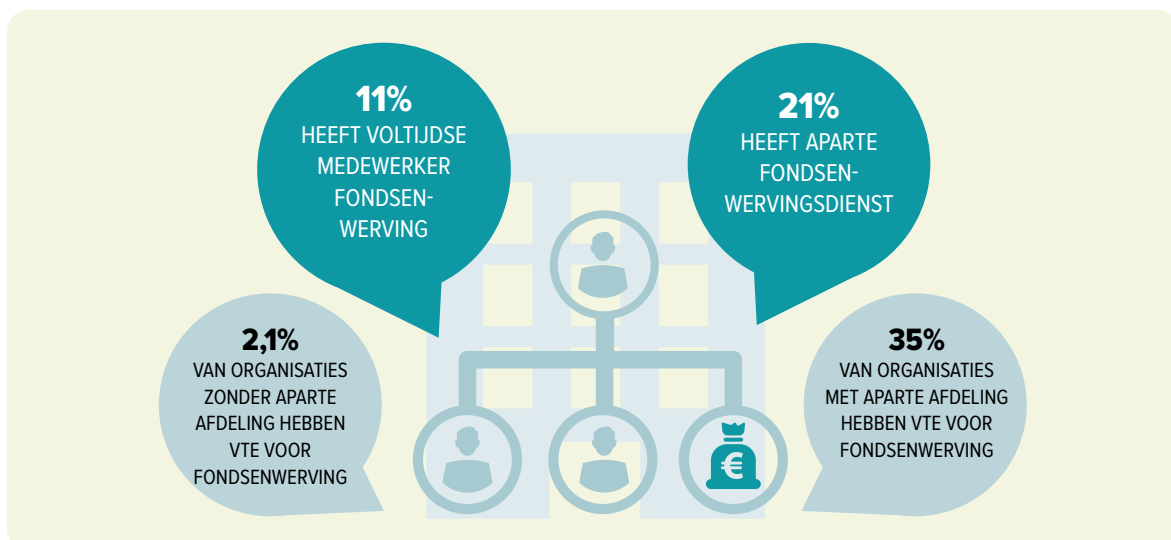
- Fondsenwerving is een formeel deel van de organisatie en is opgenomen in de organisatiestructuur. Er zijn werknemers wiens primaire functie bestaat uit het werven van fondsen.
- Fondsenwerving is geen formeel onderdeel van de organisatie, maar wordt wel intern uitgevoerd door de organisatie. Allerhande medewerkers (vrijwilligers, administratief personeel, directeurs, enz.) voeren fondsenwervingstaken uit, hoewel fondsenwerving niet hun primaire functie is.
- Fondsenwerving wordt georganiseerd via interinstitutionele overeenkomsten:
  - De fondsenwerving gebeurt door externe, professionele fondsenwervingsbedrijven tegen betaling.
  - De fondsenwerving gebeurt door overeenkomsten met andere non-profit organisaties zoals koepelorganisaties die fondsen werven voor verschillende organisaties tegelijk, gemeenschapsorganisaties (kerken en scholen), of de moederorganisatie.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

### 3.1.1 Plaats van fondsenwerving in de organisatiestructuur

#### NOG GEEN FORMELE PLAATS IN ORGANISATIESTRUCTUUR

Slechts een minderheid aan organisaties beschouwt fondsenwerving als een volwaardige en formele functie. Het hebben van een aparte dienst voor fondsenwerving zorgt bovendien niet noodzakelijk voor voltijdse medewerkers voor fondsenwerving. Het niet hebben van een aparte fondsenwervingsafdeling gaat meestal wel samen met het niet hebben van voltijdse medewerkers voor fondsenwerving.



Figuur 15: Steekproefverdeling aparte fondsenwervingsdienst en VTE voor fondsenwerving



### TWEE UITEENLOPENDE VOORBEELDEN

- Een organisatie die actief is in ontwikkelingssamenwerking heeft een fondsenwervingsafdeling met 8 voltijdse medewerkers als volgt georganiseerd: 1 diensthoofd, 1 medewerker evenementen, 1 medewerker merchandising, 1 medewerker straatwerving, 2 administratieve medewerkers en 2 medewerkers voor een jaarlijks zeer groot evenement.
- Een organisatie die actief is in ontwikkelingssamenwerking zonder medewerkers in loondienst organiseert de fondsenwerving in een werkgroep en de leden van de werkgroep zijn vrijwilligers en leden van de raad van bestuur.

### ONMOGELIJK OM EEN APARTE DIENST TE CREËREN OF MEDEWERKERS VOOR FONDSSENWERVING AAN TE WERVEN? ENKELE TIPS

Zoek een medewerker die durft en probeer die voor een deel vrij te stellen voor fondsenwerving of ga nog iets verder en stel een fondsenwervingswerkgroep samen met meerdere mensen (bestuursleden, directieleden, administratieve medewerkers, enzovoort) die bijvoorbeeld vele contacten hebben, een commerciële flair of belangrijke vertegenwoordigers van de organisatie zijn.

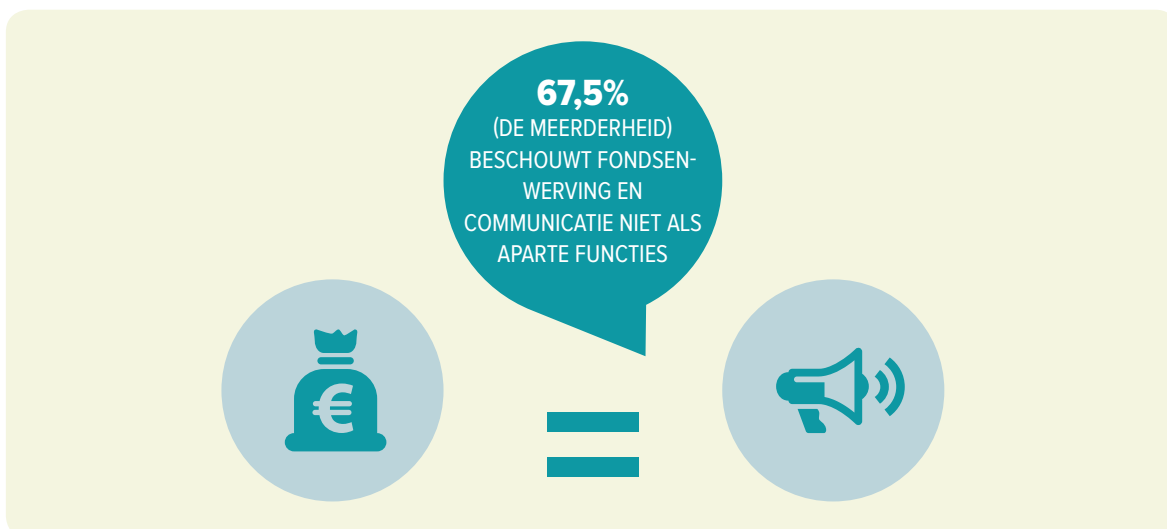
*“Ik denk dat het een taak van het beleid is om te voelen wie die commerciële touch heeft en hoe we die kunnen aanwenden. Ik heb dat gedaan met [naam medewerker]. Hij was een zeer goede kandidaat voor fondsenwerving, hoewel hij zich er niet van bewust was. Maar ik zag dat die het had. Ik had daar zeer veel ondersteuning aan. Maar dat was moeilijk omdat iedereen zei dat zijn officiële taken daar niet mochten onder lijden.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

Zoek vrijwillige fondsenwervingsexperts. Een ervaren marketeer of fondsenwerfer kan enorm veel betekenen. Of gebruik stagestudenten van hogescholen en universiteiten (contacteer eventueel [onderzoek.fondsenwerving@hogent.be](mailto:onderzoek.fondsenwerving@hogent.be)). Studenten kunnen, met goede begeleiding door lectoren, een nuttige ondersteuning zijn.

*“Maar we hebben echt geluk gehad om de voorbije maanden een jongeman te hebben die ervaring heeft met fondsenwerving. Hij heeft heel hard gewerkt, 2 dagen in de week, rond de communicatiestrategie en fondsenwervingsstrategie. En dat was vrijwillig. Hij heeft heel veel betekend op vlak van fondsenwerving. In die zin heeft hij ons een boost gegeven.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

### FONDSSENWERVING EN COMMUNICATIE: EEN GOED HUWELIJK

Belgische fondsenwerfers zien over het algemeen in dat de fondsenwervings- en de communicatiefunctie sterk met elkaar verweven zijn. Zelfs als ze beschouwd worden als gescheiden functies verloopt de samenwerking tussen beide functies volgens de meerderheid (59.3%) vlot, goed en intensief. Slechts één op tien (12.6%) fondsenwerfers bij wie fondsenwerving en communicatie als aparte functies beschouwd worden, vindt dat de samenwerking niet vlot verloopt.



Figuur 16: Relatie fondsenwervings- en communicatiefunctie



### FONDSENWERVING EN COMMUNICATIE WORDEN BEST NIET GESCHEIDEN

*“Toen ik hier binnenkwam was het zuiver fondsenwerving dat ik deed maar toen was er geen webmaster en geen halftijdse voor communicatie. Die zijn er dan bijgekomen omdat ik heb aangedrongen dat die mensen nodig zijn om ons verhaal te hebben, en het zou het meest logisch zijn als ze bij mijn dienst zouden bijkomen.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

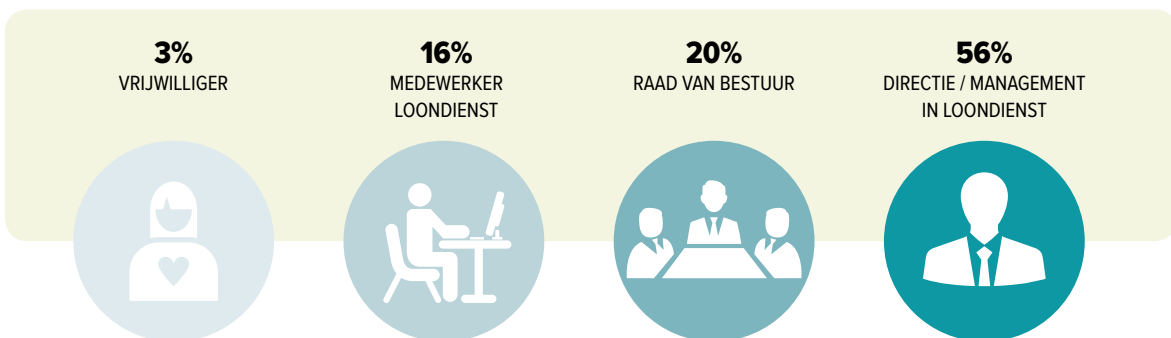
Fondsenwerving en communicatie zijn nauw verweven functies. Tot de taken van de fondsenwerver behoren niet alleen fondsenwerving, maar idealiter ook activiteiten op het vlak van media, interne relaties, enzovoort. Communicatie en fondsenwerving moeten samenwerken om tot een geïntegreerde communicatieaanpak te komen. Kiest u er toch voor om fondsenwerving en communicatie te organiseren als gescheiden functies, zorg dan dat er medewerkers van de fondsenwervingswerkgroep ook in de communicatiewerkgroep zitten of creëer goede communicatielijnen en overlegmomenten tussen beide.

**ONDERZOEKS-  
RESULTAAT**

## 3.1.2 Taken en rollen binnen fondsenwerving

### NIVEAU FONDSENWERVING: VAAK HOOG

In de onderstaande figuur ziet u welke functie de verantwoordelijken voor fondsenwerving uitoefenen. In de meerderheid van de organisaties is de verantwoordelijke lid van de directie of het management in loondienst. Leden van de raad van bestuur worden in dit onderzoek niet als vrijwilligers beschouwd maar als een aparte groep.



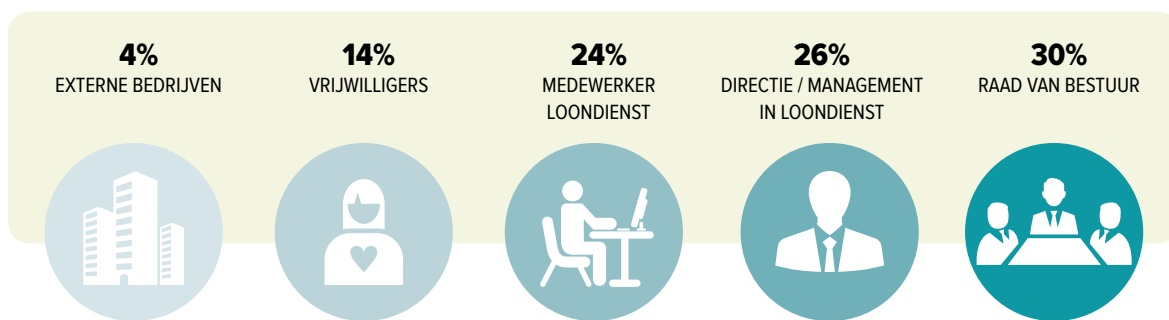
Figuur 17: Steekproefverdeling functie verantwoordelijke voor fondsenwerving

Uit de interviews met Belgische fondsenwervers bleek dat fondsenwerving zich meestal op een hoog niveau in de organisatie bevindt. Daar zijn drie redenen voor. Ten eerste hebben de meeste organisaties een platte organisatiestructuur. Ten tweede bleek dat fondsenwerving vaak hoog zit omdat de fondsenwervingsfunctie vaak nog niet goed ontwikkeld is en daardoor nog tot het takenpakket behoort van de personen met hogere functies. Ten derde zit fondsenwerving vaak hoog in de organisatie omdat de organisatie zo klein is dat er moeilijk van niveaus gesproken kan worden.

### FONDSENWERVINGSTAAK UITGEVOERD DOOR VERSCHIEDEN FUNCTIES

De figuur op de volgende pagina toont welk percentage van de totale fondsenwervingstaken gemiddeld genomen uitgevoerd wordt door de verschillende functies. Gemiddeld genomen voert de raad van bestuur het grootste deel van fondsenwervingstaken uit, op de voet gevolgd door de directie en medewerkers in loondienst. Over het algemeen is ook de rol van vrijwilligers niet gering.





Figuur 18: Percentage van totale fondsenwervingstaken gemiddeld uitgevoerd door welke functie?

Bovenstaande gemiddelde cijfers vertellen niet het volledige verhaal. Het aantal organisaties waarbij één functie meer dan 80% van de fondsenwervingstaken op zich neemt, is vrij klein. De taken worden meestal verspreid uitgevoerd in de organisaties en meestal rekent men op verschillende soorten functies voor het uitvoeren van de fondsenwervingstaken. De meeste organisaties steunen voor het uitvoeren van fondsenwerving op leden van de interne organisatie wiens primaire taak niet fondsenwerving is. Het werken met voltijdse medewerkers voor fondsenwerving of het realiseren van de fondsenwerving via interinstitutionele overeenkomsten komen minder voor.

Hoewel de overgrote meerderheid van de organisaties de raad van bestuur inschakelt voor fondsenwervingstaken, voeren ze toch in één vierde van de organisaties geen fondsenwervingstaken uit, terwijl uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat deze groep een cruciale rol opneemt in fondsenwerving. Opvallend is ook dat 43.9% van de organisaties geen vrijwilligers inschakelt voor fondsenwerving, terwijl uit de interviews met fondsenwerpers bleek dat nagenoeg alle ondervraagde organisaties vrijwilligers inschakelen voor fondsenwerving of alleszins van plan zijn om dat te doen. Het uitbesteden van fondsenwervingstaken is vrij beperkt: drie vierde van de organisaties werkt niet met externe bedrijven. Wanneer men toch externe bedrijven inschakelt, voeren ze meestal de helft of minder van de fondsenwervingstaken uit.



### ENKELE BELGISCHE BEDRIJVEN DIE FONDSSENWERVINGSDIENSTEN AANBIEDEN

Activate  
BPost  
Bubka  
Direct Social Communications  
Emolife  
Pepperminds  
...

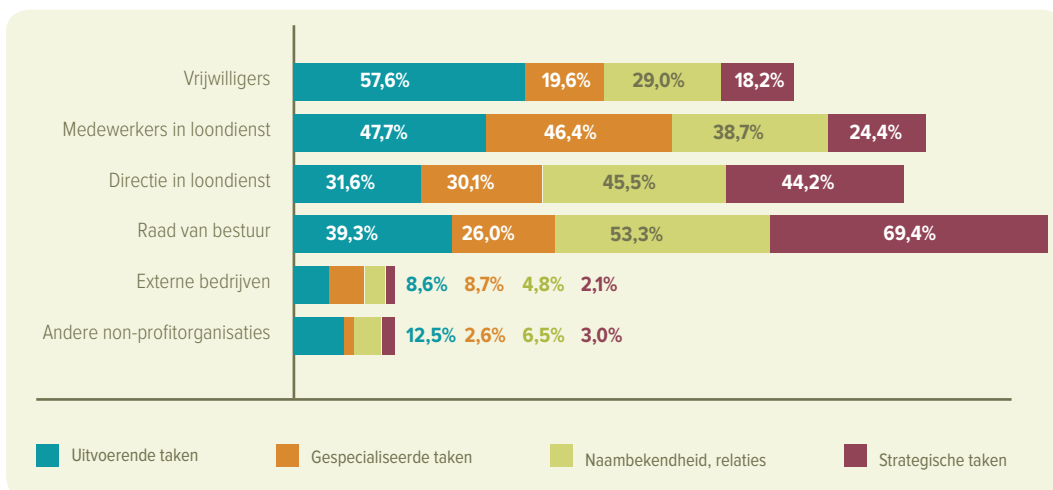
### DUIDELIJKE TAAKVERDELING

Het onderzoek leert ons dat de fondsenwervingstaken gegroepeerd kunnen worden in vier groepen:

- **Uitvoerende, concrete taken:** verkoop van producten en diensten/merchandising, collectes en ondersteuning en organisatie van evenementen
- **Gespecialiseerde taken:** statistische analyses, administratieve ondersteuning, databasebeheer, markt-onderzoek en copywriting.
- **Onderhouden van relaties en naambekendheid:** contacteren van het eigen netwerk voor giften, ondersteuning bij het vragen naar grote giften en legaten, onderhouden van relaties met bedrijven, bedanken van donateurs en naambekendheid
- **Strategische, meer leidinggevende taken:** het actief uitstippelen van het strategisch fondsenwervingsbeleid en de goedkeuring van de fondsenwervingsbudgettering –en strategie



Onderstaande figuur toont voor elke functie in hoeveel organisaties ze ingeschakeld worden voor elke taak. Voor een meer gedetailleerd beeld, per deeltaak, verwijzen we naar bijlage 1.



Figuur 19: Welk percentage van de organisaties schakelt welke functie voor welke taak in?

We concluderen dat elke interne groep (vrijwilligers, medewerkers, raad van bestuur en directie) een duidelijke rol vervult in fondsenwerving. De uitvoerende taken worden vooral uitgevoerd door vrijwilligers en medewerkers in loondienst. De gespecialiseerde taken worden vooral uitgevoerd door medewerkers in loondienst (en in mindere mate door de directie en de raad van bestuur). De taken die te maken hebben met het onderhouden van relaties en naambekendheid worden vooral uitgevoerd door de raad van bestuur en de directie in loondienst. Toch blijkt het onderhouden van relaties en van de naambekendheid een verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie en spelen vrijwilligers en medewerkers vaak een niet geringe rol. De strategische taken worden vooral uitgevoerd door de raad van bestuur en de directie in loondienst.

Over het algemeen worden fondsenwervingstaken niet zo vaak uitbesteed. Wanneer externe bedrijven toch ingeschakeld worden, is dat vooral om gespecialiseerde en uitvoerende taken te realiseren. Voor het onderhouden van relaties of om die relaties persoonlijk te contacteren worden ze nagenoeg niet ingeschakeld (dat is immers een persoonlijke kwestie waarbij 'echt' persoonlijk contact met de organisatie belangrijk is) en ook niet voor strategische of leidinggevende taken.

Samenwerken met andere non-profitorganisaties voor fondsenwerving gebeurt vooral voor tijdsintensieve (uitvoerende) taken: collectes, merchandising en organisatie van evenementen. Ook werkt men vaak samen voor het realiseren van naambekendheid; men bundelt samen de krachten om te sensibiliseren.



### VRIJWILLIGERS EN FONDSSENWERVING

In het algemeen vindt u gemakkelijker vrijwilligers om taken uit te voeren die rechtstreeks te maken hebben met de realisatie van uw doel dan voor fondsenwervingstaken. Fondsenwerving (en dan vooral het geld vragen) wordt vaak beschouwd als een vervelende taak. Ook vindt men sneller vrijwilligers voor het uitvoeren van concrete taken.

#### Trends

- Een breder spectrum van personen zijn nu vrijwilliger. Niet alleen de gezonde, oudere middenklasse biedt haar diensten aan, maar ook mensen met een beperking en professionals (die bijvoorbeeld specifieke ervaring zoeken die ze kunnen gebruiken in hun professionele leven).
- Vrijwilligers worden veeleisender.

**Belangrijkste redenen waarom men stopt als vrijwilliger (en waar u dus als organisatie best alert voor bent):**

- Onrealistische verwachtingen bij de rekrutering → geef vrijwilligers taken die bij hen passen
- Te weinig appreciatie → bedank vrijwilligers
- Te weinig training en supervisie → train vrijwilligers en zorg voor goede coördinatie. Onthoud dat werken met vrijwilligers tijd vraagt en dat het aantal vrijwilligers te coördineren moet blijven.
- Men voelt zich niet naar waarde geschat (bijvoorbeeld in vergelijking met de medewerkers in loondienst) → hou rekening met hun mening, ideeën en initiatieven
- Men vraagt té veel tijd van de vrijwilliger → geef een realistische tijdsinschatting (Sargeant & Jay, 2004)

*“Bij vrijwilligers zal je bij mij het woord ‘moeilijk’ niet uit mijn mond krijgen. Het zijn de mensen die het meest verbonden zijn met uw missie, die worden er niet voor betaald, enzovoort. Ik vind werken met vrijwilligers ongelooflijk inspirerend. Spreek de taal van vrijwilligers en je kan fantastisch werk leveren.” (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)*

**TOEKOMST AANTAL WERKNEMERS/VRIJWILLIGERS  
OOGT ROOSKLEURIG MAAR FRAGIEL**

Tijdens de interviews gingen we na wat Belgische fondsenwerfers verwachten rond de evolutie van het aantal vrijwilligers en werknemers die beschikbaar zijn voor fondsenwerving. Eén van de belangrijkste knelpunten (cfr. hoofdstuk 6) voor Belgische fondsenwerfers is immers het grote gebrek aan tijd om de fondsenwerving naar behoren uit te voeren.

Wat de **werknemers** betreft, zien we dat het aantal werknemers of de tijd die werknemers aan fondsenwerving besteden, de afgelopen twee jaar in nagenoeg alle organisaties gestegen is. De meeste organisaties verwachten dat die stijging in de toekomst zal aanhouden. Dit vertaalt zich echter niet altijd in concrete actieplannen. De belangrijkste belemmeringen om nieuw personeel aan te werven zijn:

- Het is moeilijk om iemand te vinden met het juiste profiel voor fondsenwerving en er is nood aan gekwalificeerde mensen.
- Sommige organisaties gaan door financieel moeilijke tijden waardoor er geen ruimte is om iemand extra aan te nemen of tijd vrij te maken voor fondsenwerving.
- Er is soms interne tegenkanting. Men vindt dat het maatschappelijke doel centraal staat en enkel wanneer er voor de realisatie hiervan genoeg personeel is, kan men ook nog iemand aannemen voor fondsenwerving.

Bijna alle organisaties die met **vrijwilligers** werken voor fondsenwerving, hebben de ambitie om dat te blijven doen en om, indien mogelijk, nog meer vrijwilligers in te schakelen. Het aantal ingezette vrijwilligers moet echter werkbaar en te coördineren blijven. Er moeten dus genoeg medewerkers zijn om de vrijwilligers te kunnen ondersteunen. Wel hebben sommige organisaties tegen hun eigen wil (cfr. hoofdstuk 6), te kampen met een daling van het aantal vrijwilligers. Dit komt onder andere omdat de achterban van de organisatie/doel zelf kleiner wordt of omdat de vrijwilligers steeds ouder worden en niet vervangen worden door jongere mensen. Organisaties die nog niet met vrijwilligers werken, willen dit meestal wel doen in de toekomst.

## 3.2 Fondsenwerving in de organisatiecultuur

**IEDEREEN FONDSSENWERVER**

Naast organisatiestructuur, speelt organisatiecultuur een cruciale rol in fondsenwerving. Vroeger bestond in veel non-profitorganisaties een vijandige houding ten aanzien van marketingtechnieken en fondsenwerving. Deze terreinen werden onder andere als té commercieel beschouwd. Volgens Shoham et al. (2006) worden marketingconcepten nu meer en meer aanvaard en toegepast in de non-profitsector (dit werd

geconcludeerd uit een analyse van organisaties uit 6 landen). We vroegen ons af of deze vijandige houding ook in België aan het verdwijnen is.

Dé definitie van een goede fondsenwercingscultuur:

*“A true culture of philanthropy exists when everyone demonstrates and believes in the mission and values of the organization and what it takes to achieve it. Plus: each individual in the organization – volunteer and staff – must recognize that he or she has a role in ensuring successful fundraising.”*

(Association of Fundraising Professionals, 2010)



#### CULTUUR ALS SUCCESFACTOR

Een belangrijk onderdeel bij het realiseren van goede fondsenwerving is het zorgen voor een intern draagvlak. Dat vraagt soms heel wat energie en voorbereidingstijd. Alle neuzen moeten in dezelfde richting staan. Waarom? Fondsenwerving doe je niet alleen en is teamwork. Voor vele fondsenwervingstaken kan de fondsenwerver niet alleen aan de slag en heeft hij/zij de hulp van allerhande interne personen sterk nodig.

#### ONDERZOEKS- RESULTAAT

## Onderzoeksresultaten organisatiecultuur

### FONDSENWERVINGSCULTUUR VOORZICHTIG POSITIEF

In figuur 20 op pagina 36 staan de antwoorden van de Belgische fondsenwerfers op 10 stellingen die peilen naar de interne fondsenwercingscultuur. In de stellingen komen de volgende items aan bod:

- De eerste en de tweede stelling peilen naar de **algemene houding** van de organisatie ten opzichte van fondsenwerving.
- De derde en de vierde stelling peilen naar de **betrokkenheid** van de fondsenwerfer bij de rest van de organisatie en vice versa.
- De vijfde en de zesde stelling peilen naar de rol **van de directie en de raad van bestuur** (dit werd enkel bevestigd bij die organisaties waar de directie en de raad van bestuur meer dan 5% van de fondsenwervingstaken uitvoeren).
- In de laatste vier stellingen wordt nagegaan hoe vlot de **samenwerking** voor fondsenwerving verloopt.

Wanneer we alle stellingen samennemen in één variabele om de algemene fondsenwercingscultuur te kennen, bedraagt de gemiddelde score 3.7 op 5 (waarbij 1 staat voor het helemaal niet akkoord gaan en 5 voor helemaal akkoord gaan met de stellingen). In het algemeen heerst in de organisaties een licht positieve fondsenwercingscultuur. De meerderheid van de fondsenwerfers antwoordt vrij positief op elke stelling. We zien bijvoorbeeld dat ongeveer drie op vier fondsenwerfers aangeven dat de organisatie een positieve houding heeft ten opzichte van particuliere fondsenwerving en akkoord gaat met de manier waarop fondsenwerving gebeurt. Ook over de betrokkenheid, de samenwerking en de rol van de directie en raad van bestuur antwoordt men grotendeels positief. De organisaties met negatieve cultuurkenmerken zijn in de minderheid. Toch zijn hier enkele kantlijnen op zijn plaats en blijft er nog werk aan de winkel aangezien een mentaliteitswijziging een werk van lange adem is. Enkele opvallende negatieve elementen zijn:

- Hoewel de overgrote meerderheid van fondsenwerfers aangeeft dat ze voldoende betrokken worden bij de werking van de organisatie, blijkt dat de rest van de organisatie zich niet altijd betrokken voelt bij fondsenwerving of weet welke rol zij hier in kunnen vervullen. 27% van de fondsenwerfers gaat immers niet akkoord met de stelling dat medewerkers zonder officiële fondsenwervingstaken zich betrokken voelen bij fondsenwerving. Dit kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de fondsenwerfers niet de nodige informatie krijgen voor de inhoud van hun fondsenwercingsacties.
- Het aantal fondsenwerfers dat een neutraal antwoord geeft (niet positief en niet negatief) is bij de meeste stellingen relatief hoog. Vaak is men niet uitgesproken positief of negatief over de fondsenwercingscultuur.

- De rol van de raad van bestuur wordt niet altijd als even cruciaal gepercipieerd en meer dan één op tien fondsenwerfers (13.5%) geeft aan dat deze groep geen cruciale rol vervult in fondsenwerving. Bovendien hebben uitsluitend die fondsenwerfers van organisaties waarbij de raad van bestuur ten minste 5% van de fondsenwervingstaken uitvoeren deze vraag beantwoord.
- Wat de samenwerking voor fondsenwerving tussen de organisatie en andere non-profitorganisaties betreft, zien we toch dat één op drie fondsenwerfers (31.3%) een neutrale positie inneemt en dat meer dan één op tien (12.5%) aangeeft dat de samenwerking niet vlot verloopt. Ook uit de interviews bleek dat het samenwerken met andere non-profitorganisaties in sommige situaties moeilijk is omdat de concurrentie speelt.
- Bij het peilen naar welke knelpunten de fondsenwerfers ervaren in fondsenwerving (cfr. hoofdstuk 6), bleek dat 14% toch de interne, negatieve cultuur en het gebrek aan de wil om te investeren in fondsenwerving als belangrijke belemmeringen ervaren.
- De helft van de fondsenwerfers heeft nood aan een opleiding over het opbouwen van een positieve fondsenwercingscultuur in de organisatie en over de manier waarop iedereen in de organisatie gemotiveerd kan worden om aan fondsenwerving te doen. Dit wijst op een belangrijke behoefte aan het opbouwen van een positieve fondsenwercingscultuur.

Waarom bestaat soms een negatieve houding ten opzichte van private fondsenwerving? De interviews met Belgische fondsenwerfers gaven ons de volgende verdiepende inzichten.

*“Fondsenwerving wordt beschouwd als het lelijke eendje in de organisatie. De mindset binnen vzw’s of binnen non-profit is vaak “het moet non-profit zijn” en dat staat synoniem voor “we mogen geen inkomsten hebben”. Fondsenwerving zit nog wel een klein beetje in dat hoekje, intern hebben we daar ook nog wel wat werk aan, aan het draagvlak. Anderzijds zie je daar toch wel heel sterk, op 4 jaar tijd, de evolutie. Dat komt allemaal wel goed maar er is nog werk aan de winkel.”*

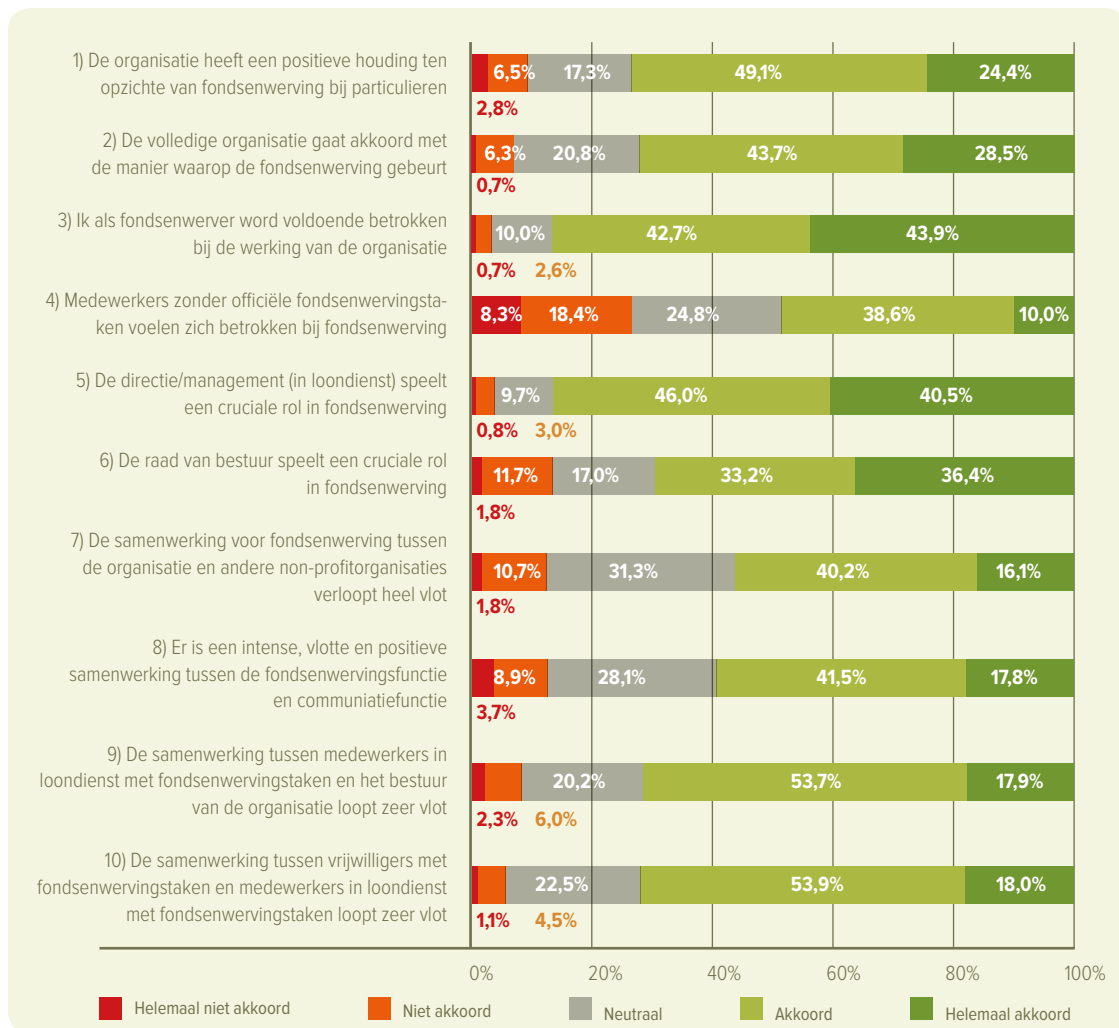
(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

*“Dat wordt bekeken als iets wat niemand graag doet, het is ook niet gemakkelijk. Omdat het wel een beetje als bedelen ervaren wordt of ja, je moet jezelf een stuk verkopen”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

- Fondsenwerving maakt geen direct deel uit van het doel van de organisatie en krijgt als gevolg meer interne negatieve reacties en minder aandacht.
- Fondsenwerving wordt als té commercieel beschouwd en niet als een taak van een non-profitorganisatie.
- Er is een duidelijke tweestrijd tussen de toon en stijl die de fondsenwerfers in hun communicatie gebruiken en de toon en stijl die de andere medewerkers (die rechtstreeks taken uitvoeren voor de realisatie van het doel) willen overbrengen. Deze laatste hebben vaak het gevoel dat de complexiteit van hun verhaal niet overgebracht wordt en vinden de toon te negatief en te emotioneel. Er is een tweestrijd tussen enerzijds de wetmatigheden van de communicatie en fondsenwerving en de wetten en principes van de kern van het doel anderzijds.
- Het vragen naar geld wordt als vervelend werk beschouwd en men beschouwt zichzelf niet graag als een bedelaar.
- Vaak blijft er een negatieve houding bestaan omdat de anderen in de organisatie weinig kennis hebben van fondsenwerving en niet weten wat het allemaal inhoudt. Hierdoor focust de rest van de organisatie bijvoorbeeld op de resultaten van fondsenwerving, terwijl fondsenwerving ook communicatieaspecten bevat die niet altijd leiden naar directe resultaten.

Voorts bleek uit de interviews dat er sprake kan zijn van een evolutie. Hoewel de negatieve houding soms nog aanwezig is, spreken de fondsenwerfers van een verandering van mentaliteit. Dit omdat men intern meer en meer het belang van eigen middelen begint in te zien (bijvoorbeeld als gevolg van de dalende subsidies), maar ook omdat de fondsenwerfers zelf heel wat energie pompen in het verbeteren van de perceptie rond fondsenwerving en een draagvlak proberen te creëren.



Figuur 20: Stellingen fondsenwervingscultuur (verdeling steekproef)



### HOE CREËER IK EEN POSITIEVE INTERNE FONDSWERVINGS-CULTUUR? HOE VERHOOG IK DE BETROKKENHEID BIJ FONDSWERVING? ENKELE TIPS

- Organiseer een opstartsessie over fondsenwerving voor interne stakeholders. Soms hebben interne stakeholders een negatieve perceptie rond fondsenwerving ('Fondsen werven is bedelen', 'We worden misschien te afhankelijk van sponsors'). Deze perceptie kan uw werk belemmeren. Het is daarom belangrijk om tijdig in te zien dat die perceptie bestaat, ze te bespreken en in een realistisch perspectief te plaatsen. U kunt bijvoorbeeld een interne workshop organiseren waarbij u start met een introductie over fondsenwerving, gevolgd door een vruchtbare discussie rond de heersende perceptie rond fondsenwerving. Dit helpt zeker om iedereen in de organisatie op één lijn te plaatsen.
- Leg de opbouw van een fondsenwervingscampagne steeds uit aan het voltallige personeel voor u met de campagne start en geef alle medewerkers de ruimte tot het geven van feedback en opmerkingen. Vaak vinden medewerkers immers dat de rijkdom van het project van de organisatie vereenvoudigd wordt tot een té emotioneel verhaal. Gebruik hiervoor de feiten en bewijs de medewerkers aan de hand van onderzoeken welke soort boodschappen en technieken welke soorten resultaten opleveren. Verantwoord dus duidelijk waarom u doet wat u doet. Het is ook belangrijk om rekening te houden met een belangrijke les uit de communicatiewetenschap: als u met een groot publiek communiceert, beperkt u best uw boodschap; als u met een beperkt publiek communiceert (raad van bestuur, grootste donateurs), mag uw boodschap ruimer en ingewikkelder zijn. En tot slot: herhaal deze overlegmomenten.

*“Dat het personeel niet weet welke rol zij in fondsenwerving kunnen vervullen, blijft een probleem. Daarom nodigen wij op regelmatige basis mensen van [naam externe leverancier fondsenwervingsdiensten] uit op onze personeelsvergadering. Die komen vertellen waarom fondsenwerving zo gebeurt en wat ze precies doen en waarom. Wanneer we deze vergaderingen niet herhalen, komt er geen informatie vanuit de werking die nodig is voor het schrijven van fondsenwervingsbrieven.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

- Maak het werven van fondsen leuk. Kies bij de start van fondsenwerving bijvoorbeeld voor dat fondsenwervingsproject dat de grootste kans op slagen heeft. Successen motiveren. Start ook met het vragen van geld aan mensen die u al kent en niet aan wildvreemden. Deze mensen staan immers reeds open voor uw organisatie en zijn gemakkelijker te benaderen.
- Stroomlijn en formaliseer de interne communicatielijnen om de samenwerking met de fondsenwervingsfunctie te verplichten.
- Neem medewerkers die directe taken uitvoeren ter realisatie van het doel op in uw werkgroep voor fondsenwerving.
- Stuur fondsenwerfers, indien mogelijk, eenmaal per jaar naar het terrein (bijvoorbeeld in het buitenland). Op die manier zijn fondsenwerfers echt betrokken bij de kernactiviteiten van de organisatie.
- Neem fondsenwervingstaken op in de functiebeschrijving van elke medewerker.
- Toon uw collega's hoe eenvoudig fondsenwerving kan zijn en toon hen dat ze zelf ook betrokken kunnen zijn bij fondsenwerving omdat ieder contact hiervoor interessant kan zijn. Dit kan op een eenvoudige manier. Een Belgische fondsenwerfer organiseerde bijvoorbeeld een evenement en plaatste daar een collectebus.

*“Omdat dat intern mentaal belangrijk is. Dan zeg ik: 'kijk we zetten daar een bus en je geeft dat wat schoon vorm en we zijn er'. En dan zien ze in hoe simpel het kan zijn en dat iedereen die naar hier komt mogelijkjs winst is.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

## HOE VERHOOG IK DE BETROKKENHEID VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN DE DIRECTIE?

*“Too many boards and chief executives pretend that fundraising happens by magic”* (Hudson, 2012).

*“Dat blijft wel het begin hé, een sterke brand en een directeur die goed kan netwerken is echt fantastisch als je fondsenwerfer bent. Die combinatie is belangrijk. Als je zei dat we moesten gaan eten met die of die, dan kroop onze directeur onder tafel. Dus wij moesten vaak alleen gaan. Dat lukte op een bepaalde hoogte. Maar er moet een moment komen dat de directeur tijd maakt, dat is belangrijk. Hiërarchie is cruciaal voor fondsenwerving. Als je met de minste afkomt, dat vinden schenkers dat niet tof.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

- Uit de interviews met Belgische fondsenwerfers bleek dat de rol die een bestuurslid of een directielid vervult in fondsenwerving, groter is wanneer het bestuurs- of directielid op één of andere manier kennis of ervaring heeft rond fondsenwerving, marketing, enzovoort. Probeer dus eerst die bestuurs- of directieleden te betrekken die al een dergelijke achtergrond hebben. De andere bestuurs- en directieleden kunt u vervolgens de juiste kennis aanleren.
- Zoek steun bij een sleutelfiguur, bijvoorbeeld de voorzitter.
- Help uw bestuurders om een makkelijke succeservaring op te doen door ze bijvoorbeeld geld te laten vragen aan zeer warme contacten (dit zijn contacten die reeds op één of andere manier betrokken zijn bij uw organisatie/doel). Ondersteun hen hierbij. U kunt ook de resultaten van een bepaalde bestuurder neutraal meedelen aan andere bestuurders. Zo kunnen successen van één bestuurder inspirerend of bemoedigend werken voor andere bestuurders.
- Toon aansprekende voorbeelden van bestuurders in andere organisaties.
- Organiseer een individueel gesprek met elke bestuurder en vraag hen wat hun mogelijkheden of angsten zijn. Zo kunt u in kaart brengen met welk bestuurslid u bijvoorbeeld aan de slag kunt gaan of hoe u uw opstartsessie moet voorbereiden.

## 3.3 Structuur en cultuur fondsenwerving volgens organisatietype

Hieronder gaan we na of de organisatiestructuur en- cultuur voor fondsenwerving er anders uitzien naargelang van de organisatiegrootte, het belang van particuliere fondsenwerving voor de organisatie en de subsector waarin de organisatie actief is. In bijlage 2 kunt u een gedetailleerder beeld terugvinden aan de hand van cijfers en grafieken.

### TWEE SOORTEN ORGANISATIES: FORMELE STRUCTUUR MAAR NEGATIEVE CULTUUR EN VICE VERSA

Alles wijst erop dat we de organisaties *grosso modo* kunnen indelen in twee groepen: de kleine en grote organisaties. Kleine organisaties hebben meestal geen echte formele organisatiestructuur voor fondsenwerving maar wel een positievere fondsenwervingscultuur. Bij grote organisaties zien we het omgekeerde beeld. Deze worden over het algemeen gekenmerkt door een meer formele fondsenwervingsstructuur maar negatievere fondsenwervingscultuur.

Wat de **structuur** betreft zien we dat kleine organisaties minder vaak aparte fondsenwervingsafdelingen of voltijdse medewerkers voor fondsenwerving hebben dan grotere organisaties. Gemiddeld gezien wordt het grootste deel van de fondsenwervingstaken in kleine organisaties uitgevoerd door de raad van bestuur en vrijwilligers terwijl in grote organisaties het grootste deel van de taken uitgevoerd wordt door medewerkers en directie in loondienst. De rol van de raad van bestuur is dan ook beduidend groter in kleine organisaties waar hij vaker uitvoerende en gespecialiseerde taken uitvoert terwijl zijn opdracht in grotere organisaties vaak beperkt is tot de strategische leiding en tot het ondersteunen van de naambekendheid. In kleinere organisaties worden de taken verspreid uitgevoerd in de organisatie en zit de verantwoordelijkheid voor fondsenwerving hoog in de organisatie, meestal bij de directie of de raad van bestuur. Grotere organisaties daarentegen beschikken vaker over aparte fondsenwervingsafdelingen waarbij de fondsenwervingstaken gecentraliseerd worden. De verantwoordelijke voor fondsenwerving is hier meestal een lid van de directie of een medewerker in loondienst.

De verschillen in organisatiestructuur tussen kleine en grote organisaties hebben gevolgen op de **organisatiecultuur** voor fondsenwerving, die in kleine organisaties beduidend positiever gepercipieerd wordt dan in grotere. Doordat fondsenwerving in grote organisaties vaker een formele, aparte plaats krijgt in de organisatie en in een volwaardige functie, wordt de functie ook meer beschouwd als een eiland en minder geïntegreerd in de rest van de organisatie. Het hebben van voltijdse medewerkers voor fondsenwerving en een aparte fondsenwervingsafdeling ontslaat de rest van de organisatie van hun fondsenwervingstaken, we zien immers dat de rol van de raad van bestuur en de directie beduidend lager is in die organisaties met voltijdse medewerker(s) voor fondsenwerving en de rol van medewerkers in loondienst er hoger is. In dergelijke organisaties wordt de cultuur beduidend negatiever gepercipieerd. In grotere organisaties gaat men minder akkoord met de manier waarop fondsenwerving gebeurt en geven fondsenwerpers tegelijk aan dat de rest van de organisatie minder betrokken is bij fondsenwerving. Dat fondsenwerving en communicatie in grotere organisaties ook vaker als gescheiden functies beschouwd worden, is een voorbeeld van het meer opdelen in eilanden naarmate men groter wordt. Daarnaast zien we dat de cultuur aanzienlijk positiever beoordeeld wordt naarmate de rol van de raad van bestuur en vrijwilligers groter wordt (cfr. kleine organisaties) en negatiever naarmate de rol van directie en medewerkers in loondienst groter wordt (cfr. grote organisaties). Wanneer de verantwoordelijke voor fondsenwerving een medewerker in loondienst is (cfr. grotere organisaties), wordt de cultuur fors negatiever beoordeeld dan wanneer de verantwoordelijke een directielid of vrijwilliger is of lid is van de raad van bestuur. Hieruit blijkt ook de invloed die de rol van de raad van bestuur heeft op de fondsenwervingscultuur.

De rol van externe bedrijven verschilt niet noemenswaardig tussen kleine en grote organisaties of tussen organisaties zonder en met voltijdse medewerkers voor fondsenwerving. Ook heeft het percentage fondsenwervingstaken, dat wordt uitgevoerd door externe bedrijven geen invloed op de organisatiecultuur voor fondsenwerving.



	 KLEINE ORGANISATIE	 GROTE ORGANISATIE
<b>VTE</b> VOLTUJDSE EQUIVALENTEN IN LOONDIENT		
<b>APARTE AFDELING</b>		
 <b>FONDSSENWERVING:</b> WIE DOET HET?	 <b>VRIJWILLIGERS</b>  <b>RAAD VAN BESTUUR</b>	 <b>MEDEWERKERS</b>  <b>DIRECTIE</b>
<b>CULTUUR</b>		

Figuur 21: Fondsenwervingscultuur en- structuur volgens organisatietype

## BELANG PARTICULIERE FONDS EN FONDSSENWERVINGSSTRUCTUUR EN- CULTUUR

Het belang van particuliere fondsen (als percentage van de totale inkomsten) gaat gepaard met een professionele aanpak van fondsenwerving, zowel op gebied van structuur als cultuur. Hoe belangrijker particuliere fondsen zijn voor de organisatie, hoe vaker men voltijdse medewerkers voor fondsenwerving heeft, hoe minder vaak fondsenwerving en communicatie als aparte functies beschouwd worden, hoe groter de rol van de raad van bestuur en vrijwilligers in fondsenwerving, hoe lager de rol van medewerkers en directie in loondienst en ten slotte hoe beter de fondsenwervingscultuur.

## SECTORVERSCHILLEN FONDSSENWERVINGSSTRUCTUUR EN- CULTUUR

Of de organisatie al dan niet een aparte fondsenwervingsafdeling heeft en of men fondsenwerving en communicatie al dan niet als gescheiden functies beschouwt, verschilt niet tussen de subsectoren.

Of er al dan niet een voltijdse medewerker is voor fondsenwerving, verschilt van sector tot sector. De subsectoren waarvoor particuliere inkomsten de belangrijkste inkomstenbron zijn, hebben in vergelijking met andere subsectoren vaker voltijdse medewerkers voor fondsenwerving. Het gaat om de domeinen 'aanzetten tot liefdadigheid' enerzijds en 'internationale hulp' anderzijds. Ook heeft het domein 'lokale ontwikkeling en huisvesting' vaker voltijdse medewerkers voor fondsenwerving. Hoewel subsidies voor dit laatste domein de belangrijkste inkomstenbron zijn, spelen particuliere inkomsten ook een belangrijke rol (cfr. 2.3.1). Bij de andere domeinen is het hebben van voltijdse medewerkers voor fondsenwerving zeer uitzonderlijk.

Ook blijkt dat het percentage van de fondsenwervingstaken die de verschillende functies (medewerkers en directie in loondienst, vrijwilligers, raad van bestuur) opnemen, verschilt van subsector tot subsector. Alleen externe bedrijven worden door elke subsector gemiddeld genomen evenveel ingeschakeld. Belangrijke resultaten zijn onder andere dat medewerkers in loondienst een belangrijke rol spelen in fondsenwerving in de domeinen 'milieu, natuurbehoud en dierenbescherming' en in 'belangenbehartiging/politiek/wetgeving'. In de andere domeinen voeren ze gemiddeld gezien minder dan een kwart van de fondsenwervingstaken uit. De raad van bestuur speelt een vrij belangrijke (vaak de belangrijkste) rol in nagenoeg alle activiteitendomeinen. Enkel bij 'sociale diensten', 'milieu/natuurbehoud/dierenbescherming' en in mindere mate 'belangenbehartiging', is hun rol minder groot. Vrijwilligers spelen een belangrijkere rol in die domeinen die het grootste deel van hun inkomsten halen uit fondsen van particulieren (cfr. 2.3.1). Relatief gezien speelt de directie in loondienst een grotere rol in de domeinen 'onderwijs en onderzoek', 'gezondheid', 'sociale diensten', 'milieu/natuurbehoud/dierenbescherming' en bij 'lokale ontwikkeling en huisvesting' dan in andere domeinen.



De cultuur voor fondsenwerving is over het algemeen beter in de domeinen ‘aanzetten tot liefdadigheid’, ‘internationale hulp’, ‘religieuze organisaties’ en ‘onderwijs en onderzoek’. Bij de eerste drie domeinen zijn de inkomsten van particulieren de belangrijkste inkomstenbron (cfr.2.3.1). In de domeinen ‘cultuur, sport en vrije tijd’, ‘milieu, natuurbehoud en dierenbescherming’, ‘beroepsverenigingen/vakbonden’, ‘lokale ontwikkeling en huisvesting’ en ‘belangenbehartiging/politiek/wetgeving’ is de cultuur in vergelijking met andere subsectoren iets minder positief.

# 4

## Strategisch fondsen werven



*“We gebruiken steeds vaker een strategie. Dit was vroeger minder het geval want de projecten waren goed gedefinieerd, maar nu proberen we ons steeds vaker te professionaliseren.”*

PERSOONLIJK INTERVIEW BELGISCHE FONDSENWERVER, 2012

## EEN IDEAAAL FONDSENWERVINGSPLAN

In dit hoofdstuk analyseren we hoe strategisch de Belgische fondsenwerfers fondsenwerving aanpakken. Over het algemeen kunnen we besluiten dat de Belgische non-profitorganisaties fondsenwerving nog niet zo strategisch aanpakken. Ook ondervinden ze vaak belemmeringen om strategisch fondsen te werven. Toch is men zich wel bewust van het belang van strategisch te werk te gaan en wil men minder intuïtief werken. Men zou kunnen stellen dat de Belgische organisaties op strategisch niveau aan de start staan. Deze conclusie komt terug op meerdere strategische domeinen.

In onderstaande figuur staat een stappenplan voor het opmaken van een fondsenwerfingsplan. Op een samenvattende manier geeft het de verschillende stappen weer. Meer uitgebreide literatuur of andere modellen voor fondsenwerfingsplanning kunt u in het kader vinden. Onderstaand plan kan opgevat worden als een overkoepelend fondsenwerfingsplan dat op de meeste fondsenwerfingscampagnes kan toegepast worden. Aanpassingen aan het planningsproces kunnen soms wel noodzakelijk zijn. Dit plan geeft immers weer hoe de fondsenwerving idealiter verloopt en niet noodzakelijk hoe ze in werkelijkheid gebeurt. Vaak is er immers geen tijd of geld om een dergelijk plan tot in de diepte op te stellen. De stappen in een dergelijk plan kunnen ingekort of uitgebreid worden of elkaar overlappen, afhankelijk van de noden en mogelijkheden van de organisatie. Geen paniek dus als het op deze manier niet lukt in uw organisatie. Van cruciaal belang is vooral een systematische en strategische aanpak.

Samenvattend kunnen we voor een fondsenwerfingsplan de volgende stappen onderscheiden.

### STAP 1

#### **BEPAAU UW MISSIE EN ORGANISATIEDOELEN**

Waarom zijn giften aan uw organisatie noodzakelijk? Beschrijf welke doelgroep u als organisatie helpt, met welk probleem u hen helpt en welke unieke oplossing u hebt om het probleem op te lossen.

### STAP 2

#### **FONDSENWERVING AUDIT “WHERE ARE WE NOW?”**

Verzamel zoveel mogelijk info over de organisatie en haar omgeving. Onderdelen van een audit zijn: analyse van de externe macro-omgeving (DEPEST: Demografisch/Economisch/Politiek/Ecologisch, ethisch/Sociaal, cultureel, maatschappelijk/Technologisch), analyse van de externe micro-omgeving (concurrentieanalyse en marktanalyse), interne analyse: blootleggen van de sterktes en de zwaktes van de organisatie én een evaluatie van fondsenwerfingsactiviteiten in het verleden. Zet deze info in een SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) en confrontatiematrix (hierin worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen met elkaar verbonden).

### STAP 3

#### **BEPAAU DE ALGEMENE RICHTING**

De algemene richting verantwoordt de latere keuze voor bepaalde fondsenwervingstechnieken. De algemene richting kan enerzijds bepaald worden via de Ansoff matrix (marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie). Specifiek voor fondsenwerving kunt u de keuze maken uit twee strategieën: (1) little from many of kleine bedragen werven bij een groot aantal personen, of (2) much from few of grote bedragen werven bij een klein aantal personen (Stenbeck, Presentatie Vakdag Fondsenwerving Rotterdam, 2011; De Coster, 2011).

### STAP 4

#### **DOE DONORSEGMENTATIE**

Identificeer de doelgroepen bij wie u fondsen zult werven.



Tabel 2: de stappen in een fondsenwervingsplan, gebaseerd op Sargeant &amp; Jay, 2004



### PLANMATIGE AANPAK ALS SUCCESFACTOR

De planmatige en strategisch aanpak van fondsenwerving is een belangrijke succesfactor. Een planmatige aanpak is cruciaal voor het slagen van een fondsenwervingscampagne. Begin goed eer u begint.

### BRENGEN TERMEN ALS SWOT-ANALYSE, ANSOFF-MATRIX EN SEGMENTATIE U AAN HET DUIZELEN? MEER INFO VINDT U HIER

- Sargeant, A., & Jay, E. (2004). Fundraising management analysis, planning and practice. Oxon: Routledge.
- van der Westen, H. (2010). Handboek sponsoring en fondsenwerving voor non-profitorganisaties. Zutphen: Walburg Pers.
- Claes, K. (2008). 't Is voor het goede doel. Schiedam: LannooCampus, Leuven en Scriptum Uitgeverij.
- Botting Herbst, N., & Norton, M. (2007). The complete fundraising handbook. Londen: Directory of Social Change.

## 4.1 Opstellen fondsenwervingsstrategie

### OPSTELLEN STRATEGIE: ER BEWEEGT WAT OP STRATEGISCH VLAK

*“Onze fondsenwervingsstrategie staat nu in de steigers, wel nog niet officieel afgeklopt binnen het team en niet bij de raad van bestuur.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

*“Het is een kritiek die ik heb, ook over mezelf, we werken te veel intuïtief en te weinig op basis van studies of analyses of van ervaringen van andere ngo’s.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

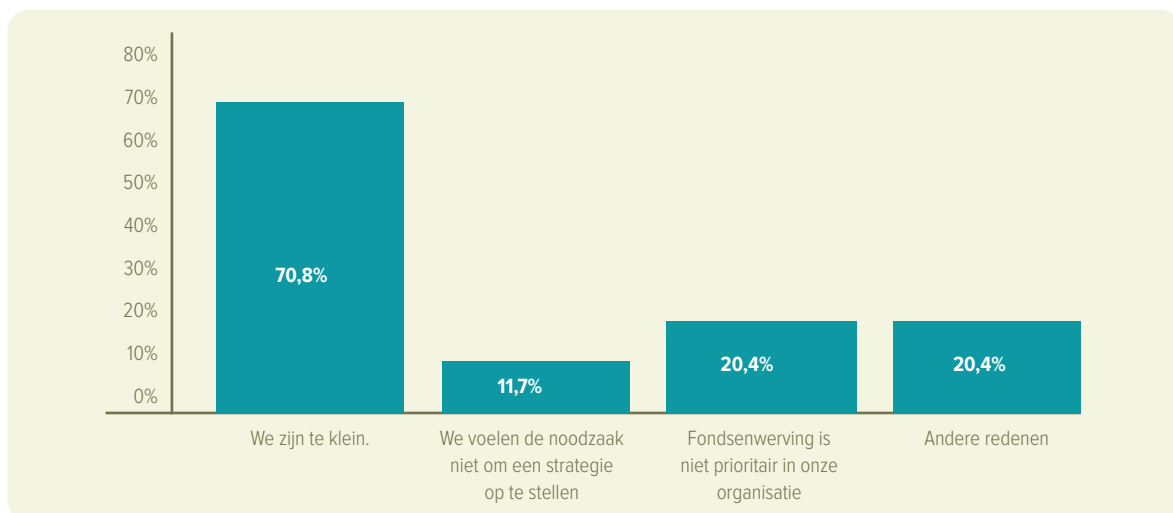
Onderstaande figuur geeft weer hoeveel organisaties al dan niet een fondsenwervingsstrategie opstellen. We zien dat iets minder dan de helft van de organisaties een fondsenwervingsstrategie opstellen. Bijna één op vier heeft concrete plannen om in de toekomst een fondsenwervingsstrategie op te stellen. Dit is een vrij groot percentage. Ook uit de interviews bleek dat er heel wat beweegt op strategisch vlak, dat steeds meer organisaties inzien dat een strategie belangrijk is en dat ze die willen opstellen om zo minder intuïtief te werk te gaan. Strategisch te werk gaan, blijkt voor vele fondsenwervers een nieuw gegeven te zijn.



Figuur 22: Steekproefverdeling fondsenwervingsstrategie

### WAAROM GEEN STRATEGIE: TE KLEIN MAAR WEL BEHOEFTE AAN

In de onderstaande figuur staan de redenen waarom organisaties zonder strategie en zonder concrete plannen om een strategie op te stellen, geen strategie opstellen. De meeste organisaties stellen geen strategie op omdat ze zichzelf daarvoor te klein vinden. Opvallend is dat slechts 11,7% van de organisaties geen noodzaak voelt om een fondsenwervingsstrategie op te stellen. Ook uit de interviews bleek dat nagenoeg alle organisaties de noodzaak voelen om een strategie op te stellen maar dit vaak niet kunnen doen wegens tijdgebrek. Bij de categorie ‘andere redenen’ blijken gebrek aan tijd/personeel én aan kennis en ervaring de belangrijkste redenen te zijn om geen strategie op te stellen. Het gebrek aan kennis en ervaring vertaalt zich dan ook in een duidelijke opleidingsbehoefte: 52% van de Belgische fondsenwervers die geïnteresseerd zijn in opleidingen wil een opleiding volgen rond het strategisch plannen van fondsenwerving.



Figuur 23: Waarom geen fondsenwervingsstrategie?

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

## 4.2 Strategische aanpak van fondsenwerving

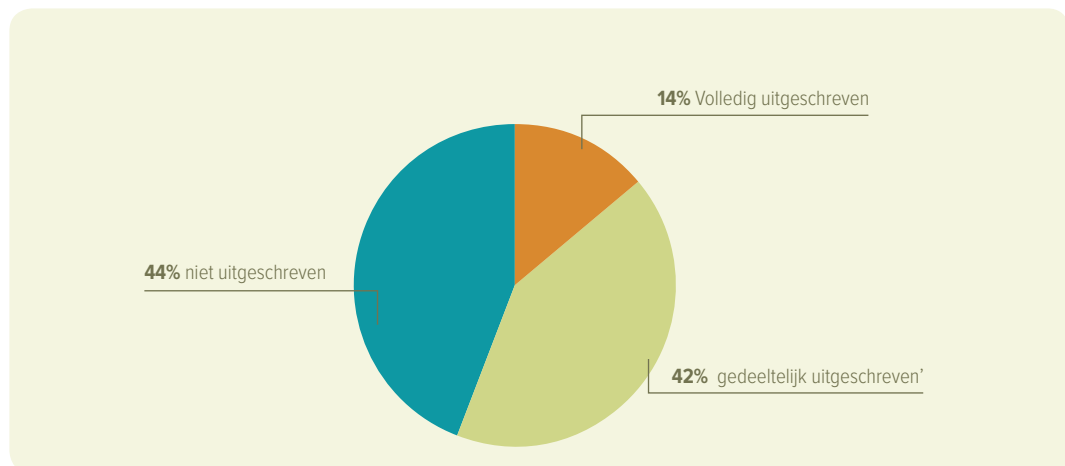
Het hebben van een strategie is één ding, maar hoe ziet die er uit? Zijn het losse ideeën of echte beleidsinstrumenten? Om dit na te gaan werden verdiepende vragen gesteld aan de Belgische fondsenwerfers. We verwijzen naar 3.1.2 voor informatie over wie de taak heeft om de strategische fondsenwervingsplanning op te stellen.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

### 4.2.1 Uitgeschreven strategie

#### MINDERHEID VOLLEDIG UITGESCHREVEN STRATEGIE

Onderstaande figuur toont hoeveel organisaties met strategie een volledig, gedeeltelijk of niet uitgeschreven fondsenwervingsstrategie hebben. Hieruit blijkt dat slechts de minderheid een volledig uitgeschreven strategie heeft. Voor de totale steekproef geldt dat slechts 6.5% van alle bevroegde fondsenwerfers een volledig uitgeschreven fondsenwervingsstrategie heeft. Uit de interviews bleek dat men vaak niet tot uitschrijven komt wegens tijdsgebrek. Het is dan ook duidelijk dat men dus voorzichtig moet omspringen met het begrip fondsenwervingsstrategie.



Figuur 24: Fondsenwervingsstrategie uitgeschreven? Verdeling organisaties met fondsenwervingsstrategie

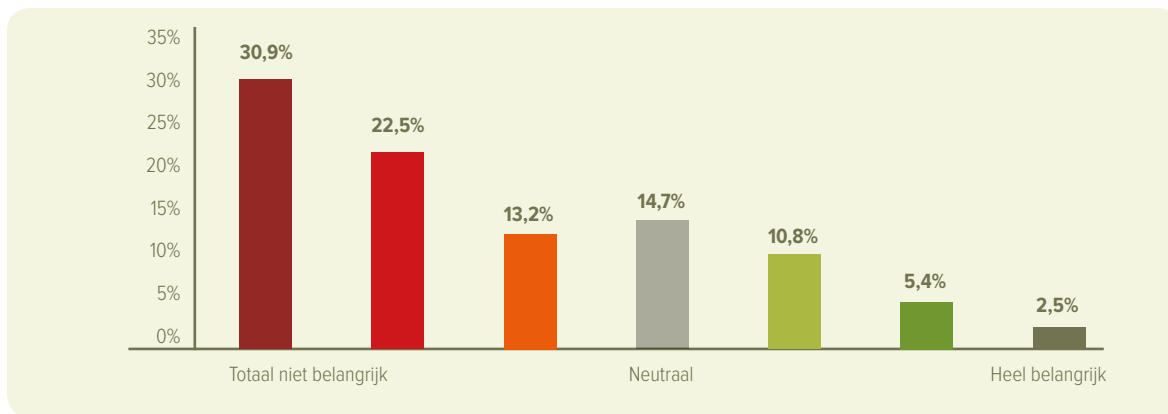
ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

### 4.2.2 Fondsenwervingsaudit

#### FONDSWERVINGSAUDIT MET THEORETISCHE MODELLEN NIET GANGBAAR

*“Ja, we hebben een SWOT-analyse gedaan, maar je kan dat bezwaarlijk een professionele oefening noemen. Dat is een dag brainstormen en een paar whiteboards volschrijven en liters koffie drinken. We weten wel waar we zwak staan en waar we goed staan. We hebben het dan ook eens opgeschreven en je hebt er dan een beeld van. Maar echt professioneel is dat niet.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

Aan de organisaties die een fondsenwervingsstrategie opstellen, vroegen we hoe belangrijk theoretische modellen (DEPEST, concurrentieanalyse, enz.) zijn bij het plannen van fondsenwerving. Onderstaande figuur toont dat theoretische modellen als basis voor fondsenwervingsplanning weinig gebruikt worden. Slechts bij een kleine twee op tien (18.7%) organisaties zijn ze (heel) belangrijk voor de fondsenwervingsplanning. Opnieuw blijkt dat het hebben van een fondsenwervingsstrategie genuanceerd moet worden en dat het hebben van een strategie niet noodzakelijk inhoudt dat men strategisch aan de slag gaat met theoretische modellen en uitgeschreven versies.



Figuur 25: Belang van theoretische modellen bij fondsenwervingsplanning

De interviews geven ons enkele verdiepende inzichten over de verschillende onderdelen van een fondsenwervingsaudit.

In verband met de **externe analyse van de macro-omgeving** (DEPEST) vinden Belgische fondsenwerfers de volgende omgevingsfactoren belangrijk:

- Politiek: het gedrag van de overheid (subsidies, enzovoort), het juridisch-fiscaal kader en de schenkerswetgeving (privacywetgeving, enzovoort).
- Ecologisch: men vervangt bijvoorbeeld brieven per post zoveel mogelijk door e-mail.
- Demografisch / Sociologisch: bijvoorbeeld het probleem van ouder wordende donateurs.
- Technologisch: online mogelijkheden voor fondsenwerving.
- Economisch: invloed van crisis op fondsenwerving.

De **externe analyse van de micro-omgeving** bestaat enerzijds uit een concurrentieanalyse en anderzijds uit een markt- of doelgroepenanalyse.

Diepgaande **concurrentieanalyses** in het kader van fondsenwerving worden slechts zelden uitgevoerd. Dit vooral omdat men het moeilijk heeft met het concept 'concurrenten'. Deze term komt uit de privésector. Toch kijken organisaties naar hun concurrenten, maar dan op een informele manier. Er wordt vooral gekeken naar directe concurrenten enerzijds en buitenlandse voorbeelden anderzijds. Dit omdat, zo geven de fondsenwerfers aan, fondsenwerving in het buitenland verder ontwikkeld is en omdat het aantal organisaties uit hun domein in België te beperkt is om mee te vergelijken. Men zoekt vooral de volgende informatie over concurrenten op: 1) gelijktijdige campagnes, 2) positionering van directe concurrenten, 3) informatie over gebruikte fondsenwervingstechnieken zoals websites, publicaties en jaarverslagen, 4) cijfers van concurrenten op websites zoals ngo-openboek.



### CONCURRENTIEANALYSE? ENKELE IDEEËN

- Zoek inspiratie in het buitenland. Vraag uzelf wel telkens af of de zaken toepasbaar zijn in België. *"Waar ik vaak info probeer te vinden is "wat gebeurt er in het buitenland?". We zijn al zo'n kleine sector. Nederland en UK staan daar verder in. Er bestaan heel interessante voorbeelden in die landen."* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)
- Zet u als organisatie uw eerste stappen in private fondsenwerving? Ga dan praten met concurrenten die u kent, zij kunnen u heel wat informatie geven. Mogelijk nadeel is dat ze, gezien de concurrentie, niet alles zullen prijsgeven. *"Voor mij was het bezoeken van [naam fondsenwerfer andere organisatie] heel toereikend. Zij is al 20 jaar met fondsenwerving bezig en heeft al een hele weg afgelegd. Alhoewel dat er een stuk concurrentie is. Dus, we gaan ook niet alles vrijgeven hé."* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)
- Vaak is het moeilijk informatie te vinden over concurrenten. Een interessante en effectieve manier is mystery shopping. U kunt bijvoorbeeld een schenking doen aan een concurrerende organisatie en vervolgens zien welke communicatie u nadien ontvangt en hoe de concurrerende organisaties omgaan met hun schenkers.

Een tweede aspect van de externe analyse van de micro-omgeving is de **marktanalyse**. Dit is een onderzoek van de donateursmarkt. Het doel ervan bestaat erin om doelgroepen voor fondsenwerving te identificeren en marktsegmentatie uit te voeren. In 4.2.4 gaan we hier dieper op in. We geven alvast mee dat uit de interviews bleek dat marktonderzoek bijna uitsluitend gedaan wordt door organisaties met hoge totale inkomsten en een voltijdse fondsenwervingsmedewerker. Vooral enquêtes om de tevredenheid van de schenkers, lezers of leden te meten worden uitgevoerd. Daarnaast gaat men ook vaak fondsenwervings-technieken testen.

Na de externe analyse volgt de **interne analyse**. Dit is een evaluatie van de interne organisatie en een analyse van de troeven en zwaktes van de organisatie die een invloed hebben op de organisatie van fondsenwerving: de organisatiestructuur, organisatiecultuur, fondsenwervingsactiviteiten uit het verleden, enzovoort. In 4.2.9 gaan we dieper in op de evaluatie van fondsenwervingsactiviteiten.

Idealiter komen bovenstaande deelenalyses samen in een **SWOT-analyse met bijhorende confrontatiematrix** die dienst doet als basisinstrument voor het ontwikkelen van de fondsenwervingsstrategie. Ook hier bleek uit de interviews dat SWOT-analyses specifiek voor fondsenwerving weinig tot niet gedaan worden. Meestal is er geen tijd voor of hebben de organisaties niet de juiste kennis in huis om dergelijke analyses te maken. Wel maakt men vaak algemene SWOT-analyses voor de totale organisatie, waarin meestal ook fondsenwervingsaspecten opgenomen zijn. Toch gebeurt dit niet regelmatig en vele organisaties geven aan dat de gemaakte SWOT-analyse sterk verouderd is. Uiteraard wil dit opnieuw niet zeggen dat men niet nadenkt over de eigen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Heel vaak brengt men deze op een informelere manier in kaart.



### SWOT-ANALYSE: EEN CONCREET VOORBEELD

Stel u een organisatie voor die voorschoolse kinderopvang organiseert voor gezinnen met lage inkomens. In de SWOT-analyse kunnen bijvoorbeeld de volgende zaken opgenomen worden:

- Sterkte: de organisatie heeft een grote geloofwaardigheid bij het publiek.
- Zwakte: het aantal kinderen in de opvang is te laag waardoor de inkomsten die afkomstig zijn van de betalingen van de ouders en de overheidssubsidies dalen.
- Kans: gebruik van technologie om informatie te verspreiden naar potentiële vrijwilligers en donateurs
- Bedreiging: grote concurrentie met andere organisatie die voorschoolse kinderopvang aanbieden aan een gelijkaardig publiek.

Deze SWOT-analyse wordt vervolgens gebruikt als basis voor het ontwikkelen van strategieën en tactieken. Zo heeft de organisatie de kans om technologie te gebruiken onder andere benut door een website te ontwikkelen met een "schenk nu" knop.

## 4.2.3 Algemene richting van fondsenwerving

### ORGANISATIES WERVEN VOORAL VELE, KLEINE BEDRAGEN MAAR ER IS VERANDERING OP KOMST

Specifiek volgens de fondsenwervingstheorie kunnen organisaties kiezen tussen twee strategieën of algemene richtingen: little from many en much from few (de Ansoff matrix werd niet onderzocht). Deze twee strategieën zijn fundamenteel anders in aanpak en methodieken. Het werven van vele, kleine bedragen gebeurt meestal door massacommunicatie en het werven van een klein aantal grote bedragen gebeurt meestal via één-op-één-relaties (Stenbeck, Presentatie Vakdag Fondsenwerving Rotterdam, 2011; De Coster, 2011).

Welke algemene richting de fondsenwerfers meestal volgen, werd niet gevraagd in de grootschalige vragenlijst. Uit de interviews blijkt dat bijna alle fondsenwerfers vooral kleine bedragen ontvangen van een grote groep mensen, de little from many. Wel wil dit niet zeggen dat de organisaties geen grote bedragen krijgen, maar dat gebeurt eerder toevallig. Dat wil zeggen dat men er niet proactief naar vraagt en een



passieve houding aanneemt. Bij de meeste organisaties is de gemiddelde gift gelijk aan het bedrag nodig voor een fiscaal attest: 40 euro. Uiteraard bevestigen de uitzonderingen de regel en zijn er ook organisaties die focussen op het verkrijgen van grote giften van een beperkt aantal personen of de combinatie van beide strategieën toepassen.



### TREND: HET WERVEN VAN GROTE GIFTEN EN LEGATEN

Uit de gesprekken met Belgische fondsenwerwers komt een duidelijke trend naar voor. Heel wat organisaties willen meer en meer de nadruk leggen op het werven van grote giften en legaten. Een belangrijke trend is bijgevolg de groeiende aandacht voor het much from few principe. In de grootschalige vragenlijst zien we dan ook dat 56% of meer dan de helft van de fondsenwerwers met opleidingsbehoeften een opleiding willen volgen over het werven van grote giften en legaten.

## 4.2.4 Donordatabase en donorsegmentatie

Een belangrijk onderdeel van de fondsenwervingsplanning is het identificeren van doelgroepen bij wie u fondsen zal werven. Om tot een degelijke donorsegmentatie te komen, is het hebben van een goede database met gegevens van donateurs een cruciaal instrument. In wat volgt gaan we na of Belgische fondsenwerwers überhaupt een databestand met schenkergegevens hebben, in welke software de schenkergegevens bijgehouden worden en welke soort gegevens te vinden zijn in de donordatabases. Daarnaast bekijken we of de fondsenwerwers aan doelgroepbepaling doen en op welke manier dit gebeurt. In hoofdstuk 6 gaan we na in hoeverre Belgische fondsenwerwers knelpunten ervaren op het vlak van databasemanagement en donorsegmentatie.

### EEN OP VIJF HEEFT GEEN DATABASE MET SCHENKERGEGEVENS

Een goede database met schenkergegevens is een conditio sine qua non in strategische fondsenwerving. Hoewel de meerderheid (77.3%) een databestand heeft, blijkt opvallend dat meer dan één op vijf (22.7%) van de Belgische fondsenwerwers aangeeft geen databestand te hebben.



Figuur 26: Eén op vijf Belgische organisaties heeft geen databestand met schenkergegevens



### DONORDATABASE ALS SUCCESFACTOR

Een goede database met schenkergegevens is een cruciaal instrument bij fondsenwerving. Uit een onderzoek van Blackbaud (2011) bij non-profitorganisaties uit 9 landen, blijkt dat het hebben van een database met daarin alle informatie van alle schenkers, als zeer belangrijk wordt beschouwd voor het succes van de organisatie. Informatiegegevens over de schenker zijn waardevolle activa in het kader van fondsenwerving.

Hoe moet u zo'n database opstellen?

- In een eerste stap bepaalt u welke software u gaat gebruiken en welke gegevens u van uw schenkers wilt bijhouden (cfr. infra).
- Ten tweede vult u het bestand in met al uw contacten. Geef hiervoor de lijst aan iedereen in de organisatie en laat iedereen de lijst aanvullen met mensen die ze kennen. Een belangrijk principe in fondsenwerving is immers dat geld werven het best gaat bij personen met wie u al een band

hebt (warme contacten). Denk hierbij bijvoorbeeld aan (ex-)medewerkers, vrijwilligers, familie van personeel/vrijwilligers, klanten, bezoekers, personen die via e-mail of telefoon informatie aan de organisatie gevraagd hebben, (ex-)schenkers, leveranciers, potentiële sponsors, omwonenden, bezoekers en relaties van vergelijkbare organisaties in uw regio, enzovoort.

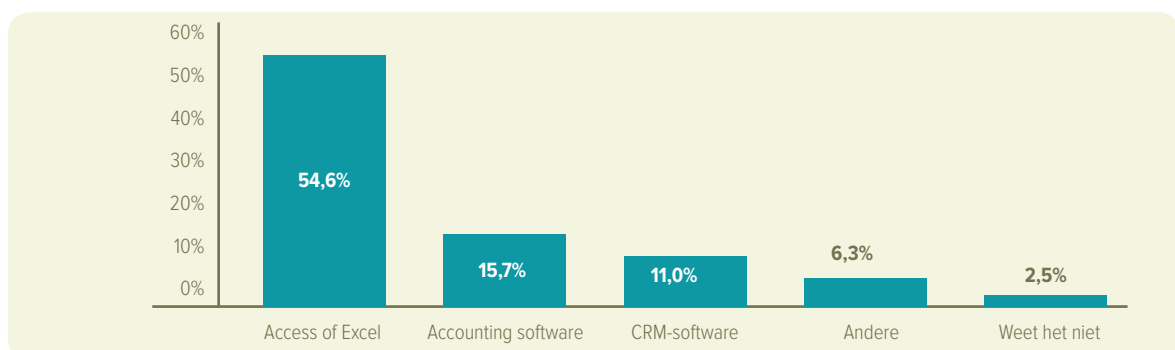
- Een database heeft constant aandacht nodig. Ontwikkel een goed databasemanagementsysteem voor het beheer van uw database. Uit de interviews bleek immers dat het hebben van een goede database vaak een knelpunt is voor fondsenwerfers. Dit om verschillende redenen:
  - Zorg dat de gegevens gebundeld zijn in één overzichtelijke database. Vaak hebben organisaties verschillende systemen waardoor men het overzicht verliest.
  - Houd uw gegevens up to date. Mensen verhuizen, veranderen van e-mailadres, enzovoort, waardoor u mogelijk foutieve gegevens gebruikt.
  - Voldoe aan de privacywetgeving. Schenkers kunnen zeer geïrriteerd raken wanneer u dat niet doet.
  - Verzamel zoveel mogelijk gegevens van uw schenkers en zorg ervoor dat u de reflex krijgt om uw database telkens aan te vullen wanneer u nieuwe informatie/gegevens ontvangt. Vele fondsenwerfers hebben te kampen met té weinig gegevens (ze hebben bijvoorbeeld enkel de gegevens die op het rekeninguittreksel staan).
  - Verzamel voldoende kennis over databasemanagement –en analyse. Een belangrijk knelpunt bij Belgische fondsenwerfers is het tekort aan kennis en ervaring rond dit thema. Zoek bijvoorbeeld een geschikte opleiding of medewerker met de juiste achtergrond.
  - Wanneer u samenwerkt met een externe leverancier voor uw database, doe dit dan doordacht en maak goede afspraken. Sommige Belgische fondsenwerfers vinden het lastig dat de database beheerd wordt door een extern bedrijf en dat ze bijgevolg zelf niet beschikken over het databestand of zelf geen analyses kunnen uitvoeren. Besteed ook voldoende tijd aan de keuze van een goede leverancier. Sommige Belgische fondsenwerfers geven immers als knelpunt aan dat er op de Belgische markt een tekort is aan leveranciers.

*“We hebben een gebrek aan gegevens van onze schenkers. De enige gegevens die we hebben van die mensen, komen van de bank. Van de rekeninguittreksels. Het is een bedrag, maar geen leeftijd, geen e-mailadres.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

*“Segmentatie is sowieso de basis voor direct mail. Je hebt ook mensen nodig die eigenlijk de link kunnen leggen tussen het technische van de database (een data-analist) en marketing en die dus weten wat relatiebeheer is. Zo iemand hebben we op dit moment niet. We weten wel een stuk wat we uit een database kunnen halen maar we hebben ook niet die technische achtergrond hoe dat juist werkt, we missen dus wel dat profiel in huis.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

## SOFTWARE DATABASE: VOORAL ACCESS EN EXCEL

Onderstaande figuur toont welke software Belgische fondsenwerfers gebruiken voor het bijhouden van schenkergegevens. Meestal bewaart men schenkergegevens in Access of Excel. Accounting software en strategische Customer Relationship Management (CRM) software zijn daarentegen in de minderheid. Bij de categorie ‘andere’ gaat het vooral om Filemaker Pro, databestanden op het net (bijvoorbeeld Google Drive) of gewoon geschreven lijsten in een map of schriftje.



Figuur 27: Soort software voor bijhouden schenkergegevens – verdeling organisaties mét databestand



### WELK SOFTWAREPAKKET GEBRUIK IK HET BEST?

Claes (2008) zegt dat officepakketten zoals Access of Excel prima systemen zijn voor kleine organisaties. De systemen hoeven echt niet duur te zijn om effectief te zijn. Vanaf 1500 adressen kunt u beter speciale software aankopen. Vanaf 5000 adressen kan het interessant worden om het beheer van uw database uit te besteden aan een gespecialiseerd bedrijf zoals Bisnode, Direct Social Communications, enzovoort.

## GEGEVENS IN DATABASE: VOORAL GEGEVENS NODIG VOOR FISCALE ATTESTEN

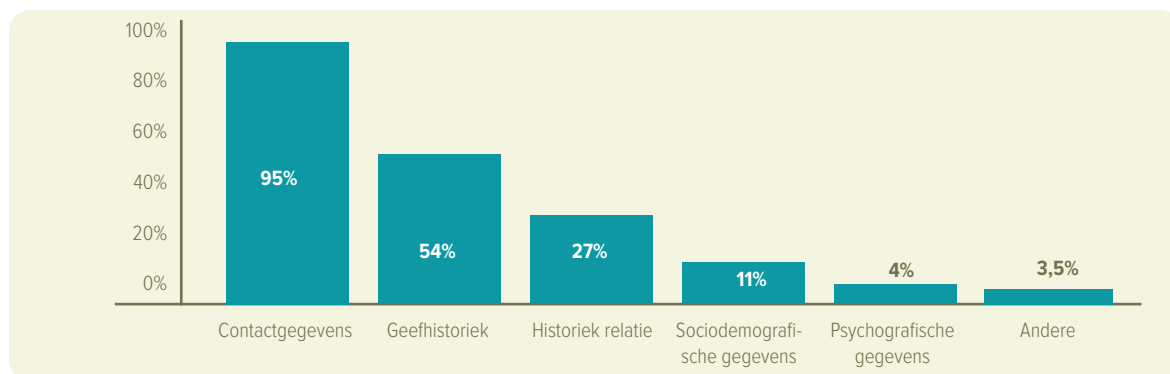


### WELKE GEGEVENS HOUDT U IDEALITER BIJ IN UW DATABESTAND?

- Contactgegevens
- Sociodemografische gegevens (leeftijd, beroep, gezinssamenstelling, enzovoort.)
- Geefhistoriek (informatie over de bedragen die de schenker wanneer en bij welke gelegenheid geschonken heeft)
- Psychografische gegevens over de interesses en de levensstijl van de schenkers
- Historiek over de relatie tussen de organisatie en de schenker (bijvoorbeeld welke communicatie heeft de schenker ontvangen, op welke manier heeft de schenker reeds geparticipeerd aan de organisatie)

We vroegen de Belgische fondsenwerfers welke soort gegevens ze bijhouden in hun donordatabases. Uit het onderzoek bleek dat de meerderheid van de bevroegde fondsenwerfers weet welke gegevens aanwezig zijn in hun databestand. Slechts 0,9% geeft aan het niet te weten.

Onderstaande figuur toont voor elk type van gegevens welk percentage van de bevroegde organisaties, met een databestand, dergelijke gegevens bijhouden.



Figuur 28: Type schenkergegevens in databestand – verdeling steekproef met databestand

Vooraf contactgegevens of gegevens rond geefhistoriek of met andere woorden de gegevens die nodig zijn voor het uitgeven van fiscale attesten worden bijgehouden. Sociodemografische gegevens, psychografische gegevens of gegevens over de historiek van de relatie tussen de schenker en de organisaties zijn slechts in de minderheid van de databestanden aanwezig. Hoewel bijna elke organisatie contactgegevens bijhoudt, bleek uit de interviews dat e-mailadressen en telefoonnummers vaak ontbreken en dat de contactgegevens vaak beperkt blijven tot de gegevens op een rekeninguittreksel (naam, adres en rekeningnummer). Bij de categorie 'andere' gaat het vooral over connecties: via welke relatie is deze persoon bij de organisatie gekomen en/of welk netwerk heeft deze persoon zelf.

## GEbruik DATABASE: VOORAL VOOR COMMUNICATIE/FONDSENWERVING EN ADMINISTRATIE

Zoals eerder reeds gezegd is een databestand met schenkergegevens een belangrijk instrument bij fondsenwerving. We vroegen de fondsenwerfers tijdens de interviews waarvoor ze het databestand gebruikten. Hieronder geven we daarover een stand van zaken, geordend van meest naar minst toegepast door de organisaties.

- Om fondsen te werven
- Voor algemene communicatie over activiteiten of voor het bedanken van schenkers
- Voor het opsturen van fiscale attesten
- Voor het bepalen van doelgroepen en segmentatie
- Voor evaluatie en analyse

## BEPALEN DOELGROEP: NABIJHEID EN BETROKKENHEID CRUCIAAL

*“Ik denk dat de link is dat die mensen ergens een band hebben met onze organisatie.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

We vroegen de fondsenwerfers op welke manier ze bepalen bij welke doelgroep ze fondsen zullen werven en met welke factoren ze in dat geval rekening houden.



In dit kader leggen we kort uit hoe doelgroepbepaling gebeurt in het kader van fondsenwerving. Voor een meer uitgebreide en gedetailleerde uitleg kunt u onder andere het volgende boek consulteren: Sargeant, A., & Jay, E. (2004). *Fundraising management analysis, planning and practice*. Oxon: Routledge.

### WAAROM IS HET ENORM BELANGRIJK OM UW DOELGROEP TE BEPALEN?

Niet iedereen behoort tot uw potentiële doelgroep van schenkers. Communicatie werkt beter wanneer u weet tot wie u zich richt. De boodschap en de gebruikte techniek kunnen in dat geval immers aangepast worden aan uw doelgroep. Oudere mensen worden best anders benaderd dan jongeren. Claes (2008) geeft een praktisch voorbeeld:

*“Bij een enquête onder de donateurs gaven de meesten van hen als leeftijd ‘ouder dan 70 jaar’ op. Ze hadden meerdere kleinkinderen. We besloten de boodschap aan te passen. Van ‘kunt u zich inbeelden dat uw kind op een dag niet meer zou kunnen spelen?’ naar ‘kunt u zich inbeelden dat uw kleinkind op een dag niet meer zou kunnen spelen?’. Het bedrag dat we inzamelden steeg met 20 tot 25% nadat de campagnes werden aangepast.”*

### WELKE SEGMENTATIEVARIABLEN SPELEN EEN ROL BIJ PARTICULIERE FONDSENWERVING?

Segmentatievariabelen zijn variabelen die u helpen de volledige donormarkt in te delen in homogene groepen. Aangezien u homogene groepen op eenzelfde manier kunt benaderen, is het indelen in homogene groepen de eerste stap bij het bepalen van uw doelgroep bij wie u fondsen zult werven. De segmentatievariabelen voor het segmenteren van particuliere schenkers zijn:

- Sociodemografische segmentatie: op basis van onder andere geslacht, inkomen en leeftijd
- Geografische segmentatie: op basis van woonplaats
- Psychografische segmentatie: op basis van levensstijl en interesses van de doelgroep (bijvoorbeeld sport, muziekvoorkeuren, enzovoort)
- Segmentatie op basis van de vraag of donateurs reeds geschonken hebben aan de organisatie. Hier gaat het over nieuwe versus bestaande schenkers. Het benaderen van nieuwe schenkers (prospectie) vraagt immers een totaal andere aanpak dan het benaderen van reeds bestaande schenkers (fidelisering).

- Op basis van Recency, Frequency en Monetary Value (RFM):
  - *Recency* geeft weer wanneer een bepaalde schenker de laatste keer gegeven heeft
  - *Frequency* geeft het aantal giften weer dat een persoon al gegeven heeft
  - *Monetary value* geeft de waarde weer van de reeds gedane giften (grote versus kleine giften)
- Segmenteren op basis van betrokkenheid en nabijheid bij de organisatie. Dit wil zeggen: personen uit de dichte omgeving zoals persoonlijke contacten, familieleden, mensen die vertrouwd zijn met uw doel, enzovoort.
- Segmentatie op basis van intuïtie of gezond verstand (het zogenaamde buikgevoel). Zo is het bijvoorbeeld logisch dat een organisatie die kanker wil bestrijden, fondsen probeert te werven bij mensen die in hun persoonlijk leven met kanker geconfronteerd werden.

### HOE BEPAAL IK HOMOGENE GROEPEN/SEGMENTEN?

Het segmentatieproces loopt anders voor prospectie dan voor fidelisering.

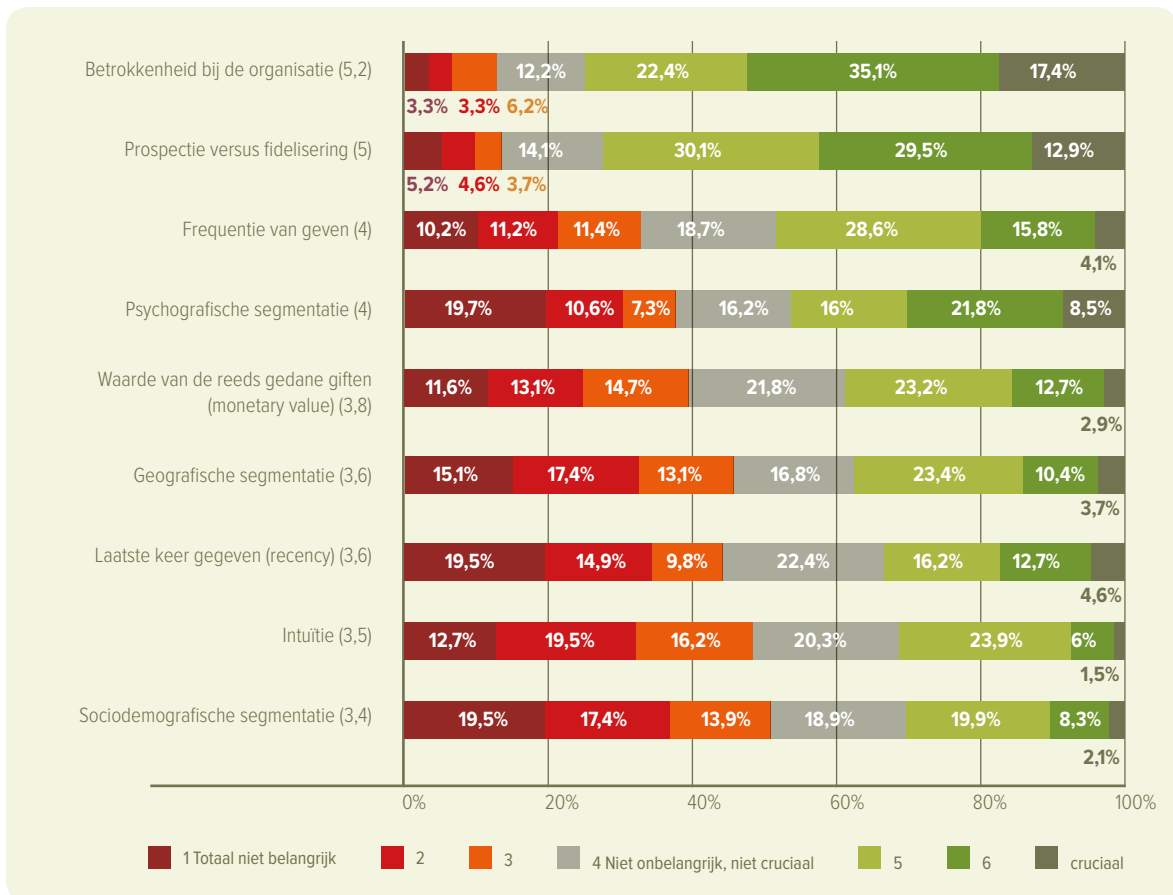
Voor prospectie kunt u op twee manieren te werk gaan: (1) a priori wil zeggen dat men op voorhand zelf de segmenten bepaalt, vervolgens onderzoek voert om te bekijken of deze segmenten interessant zijn en op basis hiervan de doelgroep bepaalt, (2) post hoc wil zeggen dat men onderzoek uitvoert op de databases van bestaande donateurs en daaruit informatie haalt over de kenmerken van donateurs. Deze kenmerken worden dan gebruikt bij het bepalen van de nieuwe te benaderen doelgroep.

Voor fidelisering plaatst u de bestaande donateurs in verschillende categorieën. Categorieën zijn bijvoorbeeld grote gevers, slapende donateurs, personen die een deel van hun erfenis geschonken hebben, regelmatige gevers, enzovoort. Om de schenkers in de juiste categorie te plaatsen, kunt u onder andere gebruikmaken van *recency*, *frequency* en *monetary value*.

### OP WELK SEGMENT MOET IK ME RICHTEN?

Eens u volgens bepaalde variabelen homogene segmenten hebt bepaald, moet u oordelen over de waarde van elk donorsegment. Op die manier weet u op welk segment u zich precies moet richten. Dit proces heet *targetting*. Dit kunt u bijvoorbeeld doen door elk segment of elke donateur een LAI-score te geven. Hoe hoger deze score, hoe hoger de kans dat deze persoon een schenking zal doen. L staat voor *Linkage* en geeft weer welke relatie de persoon heeft met de organisatie (donateur, vrijwilliger, enz.) en geeft info over de benaderbaarheid van deze persoon. A staat voor *Ability* en geeft de geefcapaciteit van de persoon weer. I staat voor *Interest* en geeft weer hoe sterk de donateur kennis van en interesse heeft in de missie van de organisatie.

Welke segmentatievariabelen gebruiken Belgische fondsenwerfers? In de de figuur op de volgende pagina staat voor elke segmentatievariabele welk percentage van de bevraagde fondsenwerfers de variabele al dan niet belangrijk vinden voor het bepalen van hun doelgroep. Tussen haakjes staat voor elke variabele ook de gemiddelde score op 7 waarbij 7 staat voor heel belangrijk en 1 voor helemaal niet belangrijk. De variabelen staan geordend van meest belangrijk naar minst belangrijk voor het bepalen van de doelgroep volgens de Belgische fondsenwerfers.



Figuur 29: Belang segmentatievariabelen – verdeling steekproef

We zien dat het bepalen van de doelgroep vooral gebeurt op basis van **nabijheid en betrokkenheid** bij de organisatie. Dit is de belangrijkste segmentatievariabele. Het werven bij de dichte omgeving is voor Belgische fondsenwerfers cruciaal en een veel gebruikte methode.

De schenkers verdelen in enerzijds **nieuwe donateurs (prospectie)** en anderzijds **bestaande donateurs (fidelisering)** is de tweede belangrijkste segmentatievariabele. Hieruit kunnen we onrechtstreeks opmaken dat de meerderheid van de organisaties een onderscheid maakt tussen het werven van nieuwe donateurs en het behouden van bestaande donateurs: voor slechts 5.2% van de fondsenwerfers is het onderscheid tussen beide totaal niet belangrijk. De fondsenwerfers zien duidelijk in dat prospectie een andere aanpak vraagt dan fidelisering. Dit wil niet zeggen dat men een apart beleid uittekent voor enerzijds prospectie en anderzijds fidelisering. Uit de interviews bleek immers dat tussen de organisaties heel wat verschillen zijn: van een weinig doordachte aanpak naar strategische verschillen tussen prospectie en fidelisering.

**Psychografische** segmentatie en segmentatie op basis van **frequentie van geven** zijn van een gemiddeld belang voor het bepalen van de doelgroep. Segmentatie op basis van de **grootte van de gift** is over het algemeen geen cruciale, maar ook geen onbelangrijke segmentatievariabele. De overige segmentatievariabelen, namelijk **geografische** segmentatie, segmentatie op basis van **intuïtie/buikgevoel**, segmentatie op basis van **recency** en **sociodemografische** segmentatie zijn minder belangrijk. Daarnaast bleek uit de interviews dat sociodemografische segmentatie vooral gebeurt op basis van leeftijd en in minder mate op basis van inkomen of beroep. Ook bleek dat geografische segmentatie vaak gehanteerd wordt om een onderscheid te maken tussen de eigen regio en daarbuiten.



## GEEN TIJD/KENNIS/GELD VOOR EEN DEGELIJKE SEGMENTATIE EN BEPALING VAN DE DOELGROEP? GEBRUIK BASISPRINCIPES/BASIS-KENNIS VAN FONDSENWERVING

- De basis van fondsenwerving is dat men begint bij diegenen die sterk betrokken zijn bij de organisatie en steeds verder gaat in de richting van minder betrokkenen. Hebt u geen tijd/geld/kennis voor het uitvoeren van een doordachte segmentatie, segmenteer dan op basis van betrokkenheid. Hoe groter de emotionele binding van een persoon met uw organisatie, hoe groter de kans op een gift. De concentrische cirkels van Rosso (zie afbeelding) zijn hierbij een handig hulpmiddel. Begin dus dichtbij. Claes (2008) geeft hiervan een mooi voorbeeld. Een organisatie zocht een manier om met fondsenwerving te starten. Ze vroegen iedereen van de organisatie om hun persoonlijk adresboekje mee te brengen. Die oefening zorgde voor 1500 adressen. Naar deze adressen werd een direct mailing gestuurd, ondertekend door de persoonlijke kennis van de organisatie en in de brief werd verwezen naar de persoonlijke band.



Figuur 30: concentrische cirkels van Rosso (Association of Fundraising Professionals, 2010)

- Maak gebruik van reeds bestaand onderzoek rond geefgedrag dat kan toegepast worden op uw organisatie (cfr. 2.5). Het meest voorkomende schenkersprofiel ziet er bijvoorbeeld zo uit: vrouw, 65 jaar of ouder, is religieus en geeft ook aan andere doelen.
- Vergeet natuurlijk ook uw gezond verstand en buikgevoel niet. Die zijn niet te onderschatten.

*“Those closest to the organization must set the pace” (Weinstein, 2009)*

We weten reeds dat fondsenwerving steeds begint bij degenen die het meest betrokken zijn bij de organisatie. Als onderdeel van dit principe beschouwt men het volgende als een succesfactor in fondsenwerving: wanneer men intern (bijvoorbeeld raad van bestuur, werknemers, enzovoort.) niet bereid is om te geven, dan kan men onmogelijk verwachten dat externen hiertoe bereid zijn. Daarom wordt in vele boeken de raad gegeven om ook intern geld te vragen aan de raad van bestuur, werknemers en vrijwilligers. Uit de interviews blijkt dat dit in België geen gangbare praktijk is en als moeilijk wordt ervaren. Dit is een principe dat traditioneel uit Amerika komt en in Europa (nog) niet vaak toegepast wordt. Slechts weinig geïnterviewde fondsenwerfers vragen intern geld, meestal omdat men het niet verantwoord vindt geld te vragen aan internen die reeds op zoveel andere manieren dingen doen voor het realiseren van het doel.



## 4.2.5 Positionering

Na het bepalen van de algemene richting en de donorsegmentatie, komt de positionering. Positionering is een belangrijk onderdeel van de branding van de organisatie.



### POSITIONERING EN BRANDING: ENKELE WEETJES EN TIPS

De positionering geeft weer op welke manier uw organisatie als uniek wordt gepercipieerd door (potentiële) schenkers in vergelijking met concurrenten. Branding zijn alle acties die er op gericht zijn om uw merk/naam/organisatie gedifferentieerd/uniek te positioneren in de markt zodat uw doelgroep (schenkers, enz.) zich kan identificeren en weet waar u voor staat. Belangrijk hierbij is dat u als organisatie steeds consistent bent in hoe u communiceert met stakeholders (steeds vanuit dezelfde positionering), op die manier weet uw doelgroep heel duidelijk wat ze kunnen verwachten.

Hoe positioneer ik mij? Door na te denken over wat uw troeven zijn en wat uw organisatie van anderen onderscheidt. Wat valt op? Wat is uniek? Brainstorm over de essentie van jullie organisatie. Enkele goede voorbeelden:

- Het unieke aan Dierenartsen Zonder Grenzen is de link tussen mens en dier:  
*“Mensen die afhankelijk zijn van vee en niet kunnen overleven zonder dat vee. Daar zijn wij goed in. Dat is de unieke positie.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)
- SYPO geeft microkredieten aan Oegandese vrouwen met een idee voor een kleine onderneming, maar zonder toegang tot gewone bankleningen. Uniek in hun communicatie is de ‘It’s not about the money’ benadering. Bekijk het filmpje hier: <http://bit.ly/1qguX2k> of zoek op YouTube naar Sypo, Jessie J, Price tag lipdub by 500 women in Uganda.



(SYPO, 2013)

Over positionering en branding werden geen rechtstreekse vragen gesteld, toch zijn er drie opvallende zaken te melden in verband met branding en positionering.

### VOORWAARDE FONDSSENWERVING: BEKEND MAAKT BEMIND

*“Wil je beginnen met fondsen werven: het eerste wat je moet doen is zorgen dat uw brand ijzersterk is. De eerste maanden of jaren steek je in het versterken van uw brand. En dan begin je te werven.”*  
(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

We zien dat naambekendheid, een belangrijke voorwaarde om geld te kunnen werven, een heel belangrijk knelpunt is voor Belgische fondsenwerwers. Bijna de helft (45.1%) van de fondsenwerwers ervaart een tekort aan naambekendheid. Het is het vijfde meest aangeduide knelpunt (cfr. hoofdstuk 6). Uit de interviews blijkt dat Belgische fondsenwerwers steeds meer het belang van naambekendheid en een goed merk inzien en hier aandacht aan (willen) besteden. Zo zien we bijvoorbeeld dat 56.8% van de fondsenwerwers met opleidingsbehoeften een opleiding rond ‘public relations – naambekendheid – branding’ willen volgen. Het is het derde meest aangeduide opleidingsdomein. Ook in de literatuur wordt branding aangehaald als een belangrijke uitdaging binnen fondsenwerving, mede omdat marketing vaak relatief nieuw is voor non-profit-organisaties en lange tijd als negatief beschouwd werd (Association of Fundraising Professionals, 2010).



### NAAMBEKENDHEID ALS SUCCESFACTOR

Bekend maakt bemind. Algemeen wordt aangenomen dat mensen de organisatie moeten kennen vooraleer ze schenker zullen worden. Frumkin & Kim (2001, in Sargeant & Jay, 2004) vonden dat organisaties die investeren in naambekendheid en branding succesvoller zijn in fondsenwerving, ongeacht de subsector waarin de organisatie actief is. Ook uit een enquête bij 1003 Vlamingen in 2007 naar het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking, bleek dat 61,2% van de respondenten iets of meer zou geven wanneer ze de organisatie in kwestie beter zouden kennen (Pollet & Huybrechts, 2007).



Volg de algemene communicatiewet in drie stappen: neem de tijd om mensen kennis te laten maken met uw organisatie, zorg er daarna voor dat ze een positieve attitude ontwikkelen ten opzichte van uw project en vraag hen in een derde fase om een gedrag te stellen, namelijk geld geven. Wees wel voorzichtig: meer zichtbaarheid zorgt niet automatisch voor meer bijdragen. Wanneer de donateur geen interesse heeft in uw organisatie, helpt extra zichtbaarheid immers niet.

Een Belgische organisatie uit de subsector milieu heeft de drie stappen goed begrepen. Bij de start van hun fondsenwerving heeft ze anderhalf jaar geïnvesteerd in branding en naambekendheid. Ze maakte eerst werk van een nieuwe naam, een nieuwe website, een nieuw logo, nieuwe huisstijl, enz. Op die manier zorgde ze voor kennis en een positieve attitude. Nu zijn de medewerkers klaar om fondsen te werven bij particulieren (gedrag).

### KNELPUNT: COMPLEXE EN ONPOPULAIRE THEMATIEK

*“Als je op zoek gaat naar onze Unique Selling Proposition of als je twee minuten hebt om uit te leggen wat we doen om aan Bill Gates geld te vragen. Dat is nog altijd een sterke uitdaging. Omdat de visie niet zo eenduidig is en zoals ik al zei, handelingsperspectieven, dat is soms wat moeilijk.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Het thema of het project waarvoor men fondsen werft, kan een struikelblok zijn voor goede fondsenwerving. Bijna één op vier (23.9%) van de bevroegde fondsenwerfers ervaart dat het thema waarvoor ze fondsen werven beperkingen in zich draagt. Hiervoor zijn verschillende redenen. Sommige organisaties hebben een vrij complexe thematiek die moeilijk te vatten is in een eenduidige, heldere communicatieboodschap (bijvoorbeeld een thema zoals arbeidsrechten). Andere organisaties moeten fondsen werven voor een thema dat niet zo populair is bij het grote publiek en waarmee men zich minder gemakkelijk kan identificeren. Denk maar aan het verschil tussen een organisatie die geld werft voor kankerbestrijding en een organisatie die geld werft voor een zeldzame stofwisselingsziekte. Nog andere organisaties zijn actief in een thematiek waarvoor het publiek van oordeel is dat particuliere fondsen niet nodig zijn omdat de overheid genoeg subsidieert. Dat is bijvoorbeeld het geval voor musea. Het thema heeft bijgevolg invloed op de doelgroepen die men kan bereiken en op de technieken die men kan inzetten.

Het thema waarrond organisaties werken is in alle subsectoren even sterk aanwezig als knelpunt. De verdeling van de non-profitsector in subsectoren volgens de verdeling van de Verenigde Naties blijkt niet toereikend en gedetailleerd genoeg te zijn om te verklaren welke thema's geen en welke thema's wel voor knelpunten zorgen. Om dit knelpunt nader te onderzoeken moet men dieper graven en peilen naar het specifieke thema waarvoor de organisatie fondsen werft.

### POSITIONERINGSSTRATEGIE: NIKS BLIJFT PLAKKEN

*“Ik denk dat grote organisaties zoals [namen organisaties] ook veel kosten hebben. Maar ik denk dat zij het moeilijker zullen hebben. Bij ons blijven schenkers trouw omdat 1 euro gegeven ook 1 euro gestort is aan het goede doel en omdat we een kleine organisatie zijn. En het zijn ook erg menselijke en kleine projecten.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

De kleine organisaties (ze noemen zich zo omdat ze in vergelijking met andere organisaties fondsenwerving doen op kleinere schaal) proberen zich via allerhande strategieën te onderscheiden van de, in hun ogen, grotere organisaties die fondsen werven op grotere schaal. Kleinere organisaties geven aan dat ze niet dezelfde middelen hebben als de grotere, bekendere organisaties. Dit heeft invloed op de technieken die ze kunnen inzetten. Organisaties die niet in staat zijn om grote fondsenwervingsacties op touw te zetten (zoals Music for Life wanneer de actie uitsluitend fondsen ophaalde voor het Rode Kruis) of die niet werven wanneer een ramp gebeurd is, geven aan last te ondervinden van deze concurrentie. Een positioneringsstrategie die door deze organisaties vaak gebruikt wordt, is dat bij hen, naar eigen zeggen, al de verkregen fondsen voor 100% naar de realisatie van het doel gaan en er ‘niks blijft plakken’. Ze positioneren zich als meer transparante organisaties. Andere manieren waarop ze zich onderscheiden van de ‘grotere’ organisaties zijn de persoonlijke aanpak of nabijheid die ze hebben of de sterke lokale werking en verankering.



### MAAK VAN UW ZWAKTE UW STERKTE

Wanneer u geld moet werven met een heel laag budget en weinig tijd, kan u deze positie gebruiken in uw fondsenwerving. U kunt dit als argument gebruiken in uw communicatie.

Probeer ook steeds zuinig te zijn en communiceer uw zuinigheid. Als u weinig kosten maakt, is de geveer waarschijnlijk blij dat het maximale gehaald wordt uit zijn/haar gift.

#### ONDERZOEKS- RESULTAAT

## 4.2.6 Doelstellingen voor fondsenwerving

### DIVERSITEIT AAN FONDSENWERVINGSDOELSTELLINGEN

*“We hebben elk jaar, per wervingskanaal, duidelijke verwachtingen. Dus dat wordt duidelijk gebudgetteerd: dat zijn de inkomsten die we verwachten en dat zijn de uitgaven die we denken dat we moeten doen.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012).

Gezien de noodzakelijkheid om prioriteiten te stellen in de vragenlijst, zijn we uitsluitend in de kwalitatieve fase van het onderzoek nagegaan of de Belgische organisaties fondsenwervingsdoelen opstellen. We zien hier sterk de diversiteit van de fondsenwervende sector en kunnen verschillende groepen onderscheiden.



Ten eerste bepalen organisaties zonder betaalde medewerkers of organisaties voor wie particuliere fondsenwerving niet zo cruciaal is geen tot zeer beperkte fondsenwervingsdoelen. Zij bepalen hoeveel ze nodig hebben om hun projecten te financieren en vertrekken van die positie om geld te werven.



Ten tweede, de grootste groep, zijn organisaties die fondsenwervingsdoelen opstellen, maar vrij oppervlakkig blijven in het beschrijven van de doelstellingen (geen informatie over de doelgroep, de kost of de te gebruiken techniek). De doelstellingen zijn bij deze groep meestal geen formeel meetinstrument en worden informeel opgesteld.



Ten derde zijn er organisaties (allen met totale inkomsten hoger dan 500.000 euro, aparte fondsenwervingsdienst en minstens één voltijdse medewerker voor fondsenwerving) die vrij diepgaande SMART-doelstellingen (zie kader) opstellen. Daarbij valt op dat men de deeldoelstellingen niet opstelt volgens één criterium, maar steeds een combinatie van de volgende criteria gebruikt: per fondsenwervingskanaal (bijvoorbeeld direct mail), per fondsenwervingsproduct (bijvoorbeeld. legatenwerving), per doelgroep, per persoon op de fondsenwervingsafdeling, enz.



### SLIMME DOELSTELLINGEN

Formuleer de fondsenwervingsdoelstellingen SMART:

- **S**pecifiek: maak een eenduidige doelstelling
- **M**etbaar: zorg ervoor dat u kan meten of uw doelstelling bereikt werd
- **A**ceptabel: de doelstelling moet aanvaardbaar zijn voor de doelgroep en voor interne stakeholders die betrokken zijn bij de uitvoering
- **R**ealistisch: maak het doel haalbaar (Acceptabel gaat over het gevoel van uw stakeholders, Realistisch gaat over de praktische haalbaarheid)
- **T**ijdgebonden: bepaal wanneer het doel bereikt moet zijn

Een voorbeeld van een slimme doelstelling

*Minimaal 200 regelmatige gevers werven die gemiddeld minimaal €40 per jaar bijdragen, waarvan 80% via domiciliëring en dit voor 10 oktober 2016.*

Vergeet ten slotte niet dat niet alle doelstellingen over geld moeten gaan. Ook niet-monetaire doelstellingen zoals het creëren van een positieve fondsenwervingscultuur zijn noodzakelijk en vaak van een groot strategisch belang.

## 4.2.7 Tactische actieplannen

### GROTE VERSCHILLEN TUSSEN ORGANISATIES

*“We noemen dat geen actieplannen, maar we maken wel afspraken, praktische en organisatorische afspraken”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012).

Wanneer de doelstellingen bepaald zijn, wordt idealiter een actieplan opgemaakt met de verschillende fondsenwervingsactiviteiten die u zult uitvoeren om de doelstellingen te bereiken. In de tactische plannen wordt alles concreet gemaakt: welke marketingcommunicatietechniek voor welke doelstelling en doelgroep, welke boodschap wordt gecommuniceerd, enzovoort.

In de kwalitatieve fase van het onderzoek werd gepeild of Belgische fondsenwerbers concrete actieplannen opstellen. Pas na het opstellen van het budget worden in de traditionele fondsenwervingsplanning tijdschema's gemaakt die duidelijk weergeven wie welke taak wanneer zal opnemen. Het opstellen van tijdschema's werd echter niet apart onderzocht en werd in het onderzoek opgenomen bij dit onderdeel.

Er zijn twee grote groepen te onderscheiden:

De ene helft van de organisaties stelt geen tactische plannen op. Alles wordt ad hoc en informeel besproken op vergaderingen.

De andere helft van de geïnterviewde organisaties stelt actieplannen op. Dit zijn bijna altijd organisaties met totale inkomsten die boven de 500.000 euro per jaar liggen en een aparte fondsenwervingsdienst en minstens één voltijdse medewerker voor fondsenwerving hebben. Sommige van deze organisaties maken meerdere actieplannen, waartussen op basis van verschillende criteria een onderscheid wordt gemaakt. Daarbij valt, net zoals bij de fondsenwervingsdoelstellingen op dat men niet noodzakelijk meerdere plannen maakt volgens één criterium. Er wordt steeds gebruik gemaakt van een combinatie van de volgende criteria om tactische plannen op te stellen: fondsenwervingskanaal (bijvoorbeeld direct mail), fondsenwervingsproduct (bijvoorbeeld legatenwerving), soort van fondsenwerving (bv. een plan voor werving door vrijwilligers en voor werving niet door vrijwilligers), een plan per persoon op de fondsenwervingsafdeling, per doelgroep (bv. grote gevers, bedrijven), per project, per doelstelling (bv. fidelisering van donateurs). Zo is er een organisatie wiens plan verdeeld is in een onderdeel voor nieuwe media (kanaal), een onderdeel voor legaten (product) en een onderdeel voor de fidelisering van donateurs (doelstelling).



#### DE KRACHT VAN EMOTIE

Emotionele boodschappen werken beter dan rationele. Volgens Claes (2008) zorgen emotionele boodschappen voor een stijging van het rendement met 40% in vergelijking met rationele boodschappen. De basisemoties zijn: vreugde, verdriet, angst, woede, verbazing en afschuw. Een mooie, originele campagne die inspeelt op een combinatie van vreugde en verbazing is de Africa for Norway campagne van Radi-Aid (<http://bit.ly/1l2luKi>). Deze campagne brengt een zeer opvallende en originele boodschap (SAIH Norway, 2012).

#### SUCCESSFACTOR: MAAK HET DE SCHENKER GEMAKKELIJK

Besteed bij het ontwerpen van uw boodschap en communicatiemiddelen ook aandacht aan hoe de schenker tot actie moet overgaan. Maak het de schenker gemakkelijk om te geven en geef duidelijk weer hoe de potentiële schenkers kunnen antwoorden en een gift doen. Uit een onderzoek bij 1003 Vlamingen uit 2007 naar het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking bleek dat 27% van de respondenten iets of meer zouden geven wanneer het geven zelf hen niet te veel moeite kost (Pollet & Huybrechts, 2007). Voorbeelden zijn het bezorgen van een portvrije enveloppe bij direct mail of een beveiligde website voor het overschrijven van online giften.

## 4.2.8 Budget voor fondsenwerving

Eén van de laatste stappen bij het opstellen van een strategische fondsenwervingsplanning is idealiter het bepalen van het budget dat beschikbaar is voor het bekostigen van de fondsenwervingsactiviteiten (in realiteit wordt het budget vaak vóór het planningsproces bepaald). Ten eerste vroegen we de Belgische fondsenwerfers of ze op voorhand een fondsenwervingsbudget opstellen. Ten tweede vroegen we de fondsenwerfers zonder fondsenwervingsbudget hoe fondsenwerving in dat geval gefinancierd wordt. T en derde en vierde vroegen we de organisaties mét fondsenwervingsbudget op welke manier het budget tot stand komt en hoe ze verwachten dat het beschikbare budget zal evolueren in de toekomst.



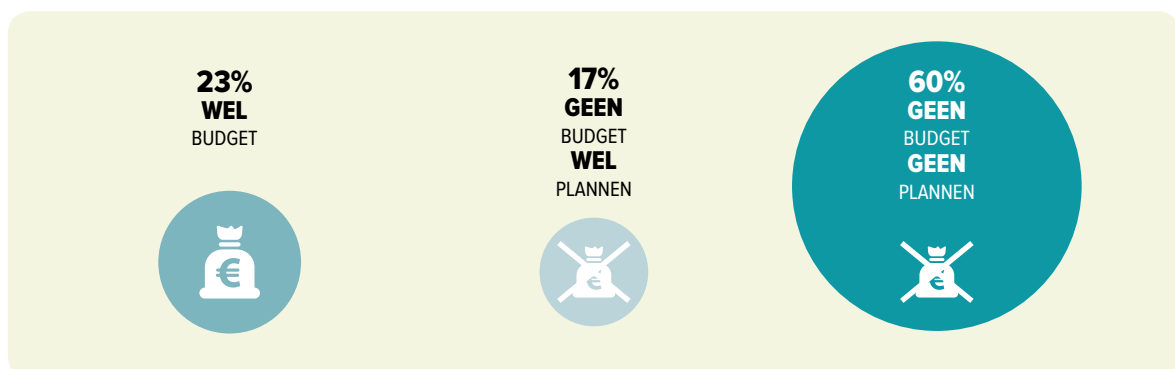
### HOE BEPAAL IK EEN FONDSENWERVINGSBUDGET?

De ideale manier om het budget te bepalen is de taakmethode waarbij het budget bepaald wordt op basis van wat er volgens de strategie nodig is. In realiteit wordt het budget echter meestal vóór het volledige planningsproces bepaald. In de praktijk worden volgens Sargeant & Jay (2004) de volgende methodes gebruikt:

- Budget als een percentage van de vrijwillige bijdragen/giften van het voorgaande jaar
- Budget als een percentage van de gebudgetteerde (verwachte) schenkingen
- Budget volgt het budget van de concurrentie
- Budget op basis van het fondsenwervingsbudget van het voorgaande jaar
- Budget op basis van wat er beschikbaar is

### MEESTAL GEEN BUDGET BESCHIKBAAR

Dat fondsenwerving nog niet altijd strategisch wordt aangepakt, zien we ook aan het budget voor fondsenwerving. De onderstaande figuur geeft weer welk percentage van de bevroegde fondsenwerfers al dan niet een budget opstelt. Minder dan één op vier organisaties heeft een fondsenwervingsbudget. De meerderheid heeft geen fondsenwervingsbudget en zelfs geen concrete plannen om er één op te stellen. Toch zien we ook hier dat men strategischer te werk wil gaan en bijna één op vijf organisaties heeft concrete plannen om in de toekomst een budget op te stellen.

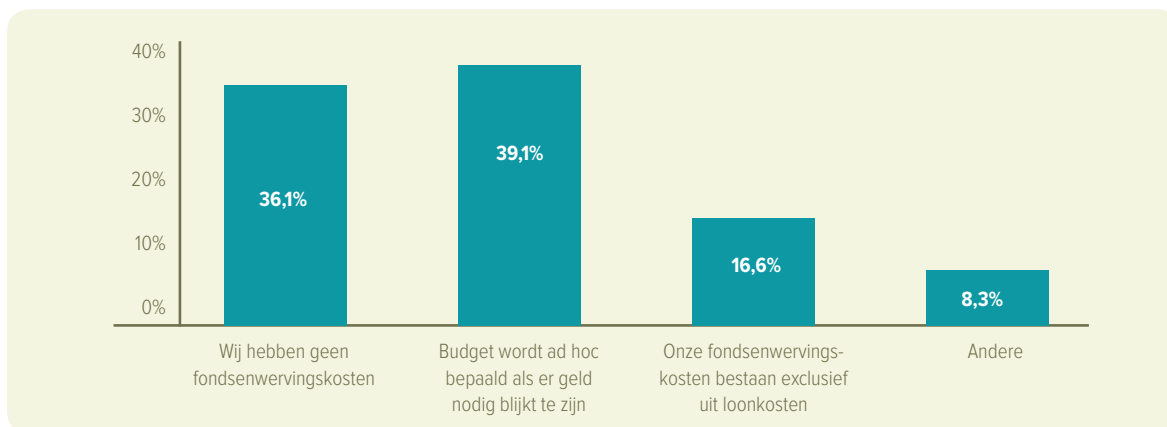


Figuur 31: Budget voor fondsenwerving - verdeling steekproef

## HOE FINANCIEREN BIJ GEEN BUDGET: GRATIS EN AD HOC

*“We hebben geen fondsenwervingsbudget voor ons jaarlijks evenement. Het eten wordt volledig gesponsord van waar mijn man werkt. En het brood wordt gesponsord door onze bakker en dat is het een beetje. Qua personeel zijn het de mensen van [naam fonds] die gratis werken samen met de [naam jeugdbeweging]. Dus eigenlijk is het allemaal gratis.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Aan de organisaties die geen fondsenwervingsbudget opstellen, vroegen we hoe fondsenwerving dan wel gefinancierd wordt (zie onderstaande figuur).



Figuur 32: Financiering fondsenwerving wanneer geen fondsenwervingsbudget

Organisaties zonder fondsenwervingsbudget financieren de fondsenwerving hoofdzakelijk ad hoc wanneer er geld nodig blijkt te zijn. Ze halen het nodige budget bijgevolg uit de kosten voor sensibilisering en educatie, programmakosten, administratiekosten of diverse kosten. Een belangrijk deel geeft aan dat er geen fondsenwervingskosten zijn, hoewel algemeen wordt aangenomen dat geld werven niet mogelijk is zonder kosten te maken. Dit kan mogelijk verklaard worden door creativiteit in de boekhouding maar ook doordat fondsenwerving vaak zelfbedruipend moet zijn of doordat men alles gratis houdt door het te financieren met sponsoring, doordat de leden van de organisatie persoonlijk instaan voor de kosten, doordat een partner de kosten betaalt of doordat de fondsenwerving uitsluitend uit loonkosten bestaat of zelfs exclusief uitgevoerd wordt door vrijwilligers. Dit waren meteen de meest voorkomende antwoorden die gegeven werden bij de optie ‘andere’. Het hebben van fondsenwervingskosten blijft een heikel punt omdat men in het algemeen zoveel mogelijk fondsen aan het doel zelf wil besteden.



### HET PUBLIEK ZAL NOOIT GELOVEN DAT ER GEEN FONDSSENWERVINGSKOSTEN ZIJN.

Sargeant & Jay (2004) zeggen duidelijk dat liegen over het bestaan van fondsenwervingskosten geen zin heeft en het publiek dit toch nooit zal geloven. Bovendien bestaat er een positief verband tussen fondsenwervingskosten en fondsenwervingsinkomsten (Jacobs & Marudas, 2006). Ook een onderzoek van *The Nonprofit Research Collaborative* (2011) bij 1616 Amerikaanse non-profits toonde aan dat bij de helft van de respondenten die hun fondsenwervingsuitgaven met 15% vergroten, de donaties stegen met meer dan 15% en voor alle respondenten (zowel voor grote als kleine organisaties) bleek dat dalingen in de fondsenwervingsuitgaven of van het fondsenwervingspersoneel geassocieerd zijn met een lagere kans op het behalen van de fondsenwervingsdoelstellingen.

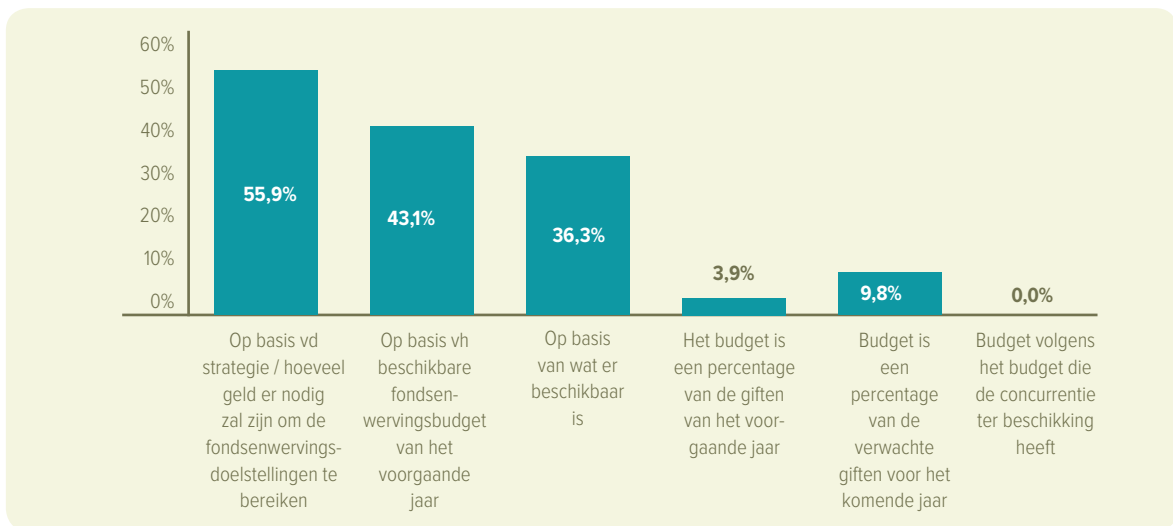
### VRAAG ALLES ZOVEEL MOGELIJK GRATIS

Hebt u beperkte middelen voor fondsenwerving? Zoek zoveel mogelijk sponsors in natura voor alle kosten die u moet maken (cfr. quote Belgische fondsenwerver supra). Zoek een drukker die uw folders gratis wil drukken. Misschien is een creatieve persoon uw organisatie goed genegen en kunt u hem/haar inschakelen voor lay-out. De lokale drankcentrale wil misschien wijn sponsoren voor uw evenement, enzovoort.

## BEPALEN BUDGET: IDEALE TAAKMETHODE GECORRIGEERD

*“Het budget wordt opgesteld zowel op basis van wat er vorig jaar beschikbaar was als op basis van onze doelstellingen. Als we bv. zeggen dat we 10.000 nieuwe donateurs nodig hebben, dan kan ik perfect berekenen wat dat zou kosten aan de hand van de gemiddelde responsratio en de gemiddelde giften per jaar.”*  
(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

We vroegen de fondsenwerwers die een fondsenwervingsbudget opstellen, hoe dit budget opgesteld/bepaald wordt. Onderstaande figuur toont voor elke methode het percentage bevroegde fondsenwerwers dat deze methode gebruikt.



Figuur 33: Methode bepalen fondsenwervingsbudget (meerdere antwoorden mogelijk)

Opvallend is dat de meerderheid van de organisaties voor het opstellen van het fondsenwervingsbudget kijkt naar wat er effectief nodig is om de fondsenwervingsdoelstellingen te bereiken en bijgevolg werkt volgens de ideale taakmethode. Wel wordt deze methode bijna nooit exclusief toegepast en wordt ze meestal gecorrigeerd naar de realiteit waarin de organisatie leeft en gecombineerd met andere methodes. Men houdt met andere woorden ook rekening met wat beschikbaar is of met het beschikbare fondsenwervingsbudget van het voorgaande jaar. Andere methodes om het budget op te stellen, zoals het budget als een percentage van de giften van het voorgaande of het komende jaar of het budget gebaseerd op het budget van de concurrentie, worden zelden tot nooit toegepast. Uit de interviews bleek immers dat fondsenwerwers het zeer moeilijk vinden om de giften voor het komende jaar te voorspellen en ook dat men vaak niet de juiste informatie van concurrenten vindt om zich hierop te baseren. Dat men bij het opstellen van het fondsenwervingsbudget rekening houdt met de realiteit, bleek ook uit de interviews. Zo houdt een organisatie bij het opstellen van het budget rekening met de crisis en met de ouder wordende schenkers (die dus afhaken).

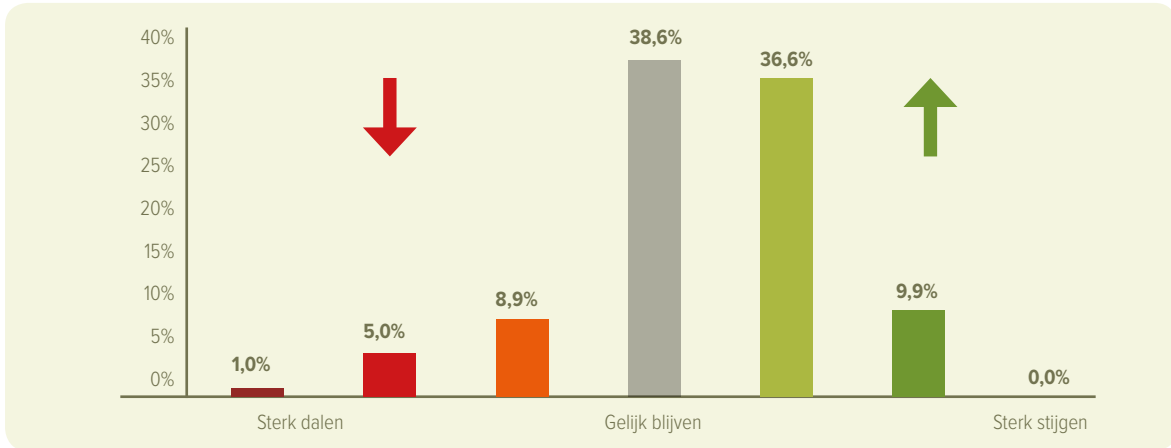


### BEPALEN BUDGET - ENKELE TIPS

Er zijn geen algemene benchmarks over hoeveel een fondsenwervingscampagne kan kosten en opbrengen. Het is afhankelijk van vele factoren (gebruikte techniek, bekendheid van de organisatie, aantal vrijwilligers die meewerken, enzovoort). Toch is er een algemene vuistregel dat de totale fondsenwervingskosten maximaal 25% van de totale geworven giften mogen uitmaken. Wanneer u niet aan deze vuistregel voldoet, wordt het steeds moeilijker uw campagne te verantwoorden bij het publiek. Hou er wel rekening mee dat er grote verschillen zijn naargelang van de doelstellingen die u nastreeft. Denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen prospectie en fidelisering. Een Belgische organisatie deed bijvoorbeeld een prospecterende direct mailing. Hiervan bedroegen de kosten € 44.000 en de inkomsten slechts € 26.000. Wanneer diezelfde organisatie een direct mailing voor fidelisering stuurde, bedroegen de kosten echter € 243.000 en de inkomsten € 588.000.

### TOEKOMSTVERWACHTINGEN BUDGET: POSITIEVE STATUS QUO

Onderstaande figuur geeft weer hoe de Belgische fondsenwervers, met een fondsenwervingsbudget, verwachten dat het beschikbare budget voor particuliere fondsenwerving zal evolueren in de toekomst. De gemiddelde score bedraagt 4.35 op 7, waarbij 1 staat voor sterk dalen en 7 voor sterk stijgen. De meerderheid van de fondsenwervers verwacht een status quo of stijging van het beschikbare budget. Hieruit kan onrechtstreeks afgeleid worden dat particuliere fondsenwerving steeds belangrijker wordt voor de organisaties.



Figuur 34: Toekomstverwachtingen fondsenwervingsbudget – verdeling organisaties mét fondsenwervingsbudget

We gingen na of er een verband bestaat tussen enerzijds de knelpunten die de Belgische fondsenwervers ervaren en anderzijds hun toekomstverwachtingen rond het budget. Hieruit blijkt dat fondsenwervers die ‘problemen met betrekking tot transparantie (bijvoorbeeld eis naar meer transparantie, te veel focus op fondsenwervingskosten) als knelpunt ervaren vaker een stijging van het fondsenwervingsbudget verwachten. Hoe groter met andere woorden het fondsenwervingsbudget wordt, hoe vaker men problemen ervaart rond transparantie.

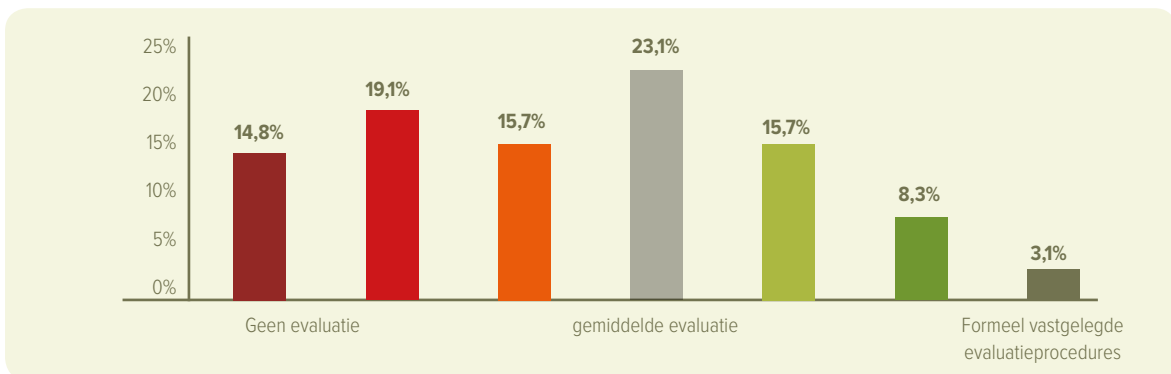
ONDERZOEKS-RESULTAAT

### 4.2.9 Evaluatie van fondsenwerving

De laatste stap in fondsenwervingsplanning is de monitoring en evaluatie van alle fondsenwervingsacties.

#### GROTE VERSCHILLEN EN NOG WERK AAN DE WINKEL

We vroegen de Belgische fondsenwervers op een 7-puntenschaal aan te duiden in hoeverre de fondsenwervingstaken geëvalueerd worden. 1 staat voor geen evaluatie en 7 voor formeel vastgelegde evaluatieprocedures. Onderstaande figuur geeft de antwoorden van Belgische fondsenwervers.



Figuur 35: Evaluatie fondsenwervingsactiviteiten – verdeling steekproef

*“Fondsenwerving wordt geëvalueerd maar op een informele manier. Er wordt niet echt iets op papier gezet. Er is dus niet echt een evaluatiesysteem.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

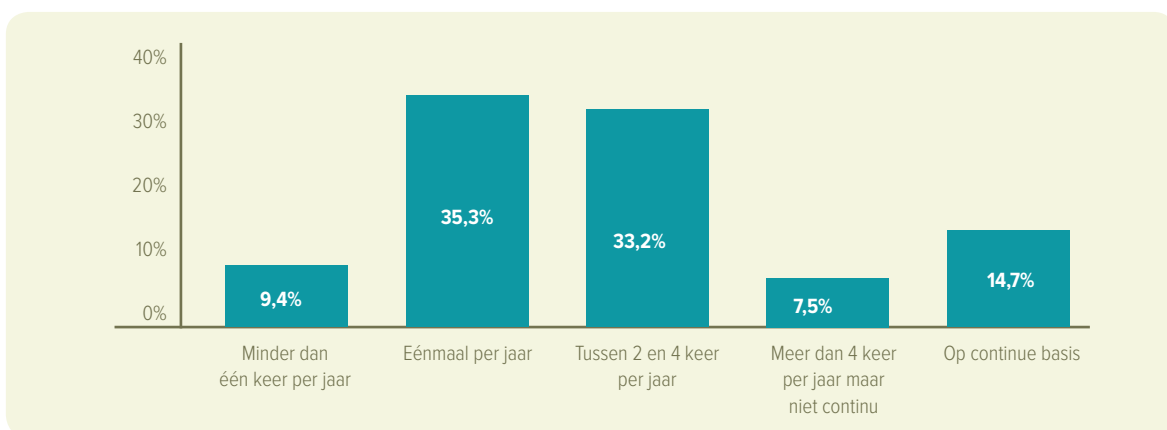
*“Ja, we houden heel veel bij. Als je kijkt, dat is nog maar de analyse van direct mail vorig jaar. Het is een hele brief die [naam medewerker] maakt en waarin de gemiddelde gift, de gemiddelde gift per mailing, wat is de beste acquisitie, hoeveel zendingen worden gedaan, ook het budget wordt helemaal geactualiseerd, de leeftijd van de donateurs, het aantal nieuwe donateurs, het aantal donateurs op vlak van bedrijven, particuliere mensen, de gift die ze geven.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Zoals de citaten van Belgische fondsenwerfers mooi aantonen zien we een zeer gespreid beeld wat de evaluatie van de fondsenwervingsactiviteiten betreft. Over het algemeen doet men een gemiddelde tot iets minder dan gemiddelde evaluatie. Ook op dit vlak is verbetering mogelijk. De gemiddelde score bedraagt 3.43 op 7. Toch doet de overgrote meerderheid wel een evaluatie, slechts 14.8% van de organisaties evalueert niet. Eén op drie organisaties doet minder dan een gemiddelde evaluatie en evalueert dus ad hoc, informeel en tussen de andere taken door. 23.1% doet een gemiddelde evaluatie en meer dan één op vijf organisaties doen een meer dan gemiddelde evaluatie. Slechts 3.1% van de organisaties heeft formeel vastgelegde evaluatieprocedures.

Hoewel de evaluatie van fondsenwerving nog niet door elke organisatie even strategisch aangepakt wordt, is één op drie (32.1%) van de fondsenwerfers, met opleidingsbehoeften, geïnteresseerd in een opleiding rond hoe fondsenwerving geëvalueerd moet worden. Dit wijst opnieuw op de groeiende wens om fondsenwerving strategischer aan te pakken. Bovendien blijkt uit de interviews dat vele fondsenwerfers aangeven niet goed te weten hoe ze fondsenwerving moeten evalueren en op dit vlak willen professionaliseren.

### FREQUENTIE EVALUATIE: JAARLIJKS TOT 2 À 4 KEER PER JAAR

We vroegen de Belgische fondsenwerfers naar de frequentie waarmee ze de fondsenwervingsactiviteiten evalueren (vraag werd enkel gesteld aan die organisaties die aan evaluatie doen). Het gespreide beeld van hierboven herhaalt zich bij de frequentie van evaluatie. De meeste organisaties evalueren eenmaal of tussen twee en vier keer per jaar. Uit de interviews bleek dat dit vooral met de bedoeling is om de fondsenwervingsresultaten te rapporteren aan de raad van bestuur. Opnieuw zijn er belangrijke extremen. Eén op tien organisaties evalueert minder dan één keer per jaar, maar ook 14.7% van de organisaties evalueert op continue basis.



Figuur 36: Frequentie evaluatie van fondsenwerving – verdeling organisaties die aan evaluatie doen





## BEPAAAL OP VOORHAND HOE EVALUATIE EN MONITORING MOETEN GEBEUREN

U legt best op voorhand vast hoe alles opgevolgd en geëvalueerd zal worden. Het is aangewezen om als organisatie formele momenten vast te leggen om de voortgang te bespreken en tussentijdse evaluaties te doen. Bepaal dan tegelijk wie hiervoor de relevante informatie verzamelt en interpreteert.

### WAT EVALUEREN?

De evaluatie van fondsenwerving moet zowel voor, tijdens als na de activiteiten gebeuren en speelt zich af op verschillende niveaus. U moet zowel financiële als niet-financiële criteria evalueren.

Ook moet geëvalueerd worden zowel op organisatieniveau en techniek- en campagneniveau als op donorniveau. De volgende vier elementen volgt u best op:

- De werkelijke ontvangsten ten opzichte van de verwachte ontvangsten
- De werkelijke kosten ten opzichte van de geraamde kosten
- De effectiviteit van de verschillende fondsenwervingsactiviteiten
- De geschiktheid van de toegepaste strategie en technieken

### EEN AANTAL KEY PERFORMANCE INDICATOREN TER INSPIRATIE

- Responspercentage: de responsgraad op een bepaalde communicatieactie
- Kost per respons: de totale kost van een campagne delen door het aantal personen dat geschonken heeft
- Inkomsten per donateur (gemiddelde gift): de totale waarde van de schenkingen delen door het aantal geworven donateurs
- Retentiegraad: het percentage van bestaande schenkers van het voorgaande jaar dat nog steeds schenker is in het huidige jaar
- Afhaakpercentage: het percentage van bestaande schenkers van het voorgaande jaar dat geen schenker meer is in het huidige jaar
- Donortevredenheid
- Aantal nieuwe donateurs
- Fondsenwervingsratio: de verhouding van de fondsenwervingskosten ten opzichte van de fondsenwervingsinkomsten (ook wel de kost per geworven euro genoemd)
- FCE ratio: verhouding van fondsenwervingskosten ten opzichte van totale kosten
- ACE ratio: verhouding van de administratiekosten ten opzichte van de totale kosten
- FACE ratio: verhouding van de fondsenwervingskosten en administratieve kosten ten opzichte van de totale kosten
- ....

### INTERESSANTE EVALUATIETOOL: BALANCED SCORECARD

Bij de methode van Balanced Scorecard vertaalt u eerst de fondsenwervingsstrategie in concrete initiatieven, processen en in meetbare indicatoren om deze vervolgens op te volgen. U maakt dus een set van parameters en maatstaven die bereikt en opgevolgd moeten worden. Belangrijk is om maatstaven op te stellen voor de volgende vier perspectieven: parameters die betrekking hebben op de resultaten (financiële), parameters met betrekking tot uw schenkers en andere belanghebbenden, parameters met betrekking tot de interne bedrijfsvoering en parameters met betrekking tot ontwikkeling, groei, leren en innovatie. U kijkt met het gebruiken van de Balanced Scorecard dus verder dan louter financiële resultaten en evalueert multidimensioneel. Je hebt immers aandacht voor externe en interne oriëntatie, voor financiële en niet-financiële resultaten, voor korte en lange termijn, enz. Door rekening te houden met deze verschillende aspecten ontstaat er een evenwicht, een balans.

Meer info over de Balanced Scorecard kan u hier vinden:

Niven, P.R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons

## 4.3 Strategisch fondsen werven volgens organisatietype

Hieronder bekijken we of bepaalde organisatietypes fondsenwerving strategischer aanpakken. We kijken vooral naar de organisatiegrootte, het belang van particuliere fondsenwerving voor de organisatie, de subsector waarin de organisatie actief is en de organisatiestructuur voor fondsenwerving. In bijlage 3 vindt u aan de hand van cijfers en grafieken een gedetailleerder beeld.

### GROTE ORGANISATIES MET FORMELE STRUCTUUR EN GROTE PARTICULIERE BIJDAGEN

Over het algemeen blijkt dat fondsenwerving nog niet zo strategisch aangepakt wordt maar dat organisaties wel de wens hebben om het meer strategisch aan te pakken. Daarnaast blijken er op strategisch vlak grote verschillen te bestaan tussen de bevraagde organisaties.

Ten eerste blijkt dat **grote organisaties** fondsenwerving strategischer aanpakken. Dit geldt meestal zowel voor het aantal voltijdse medewerkers in loondienst, de totale jaarlijkse inkomsten als de grootte volgens de Belgische wetgeving. Grotere organisaties hebben vaker een uitgeschreven strategie, stellen vaker een fondsenwervingsbudget op, doen een meer diepgaande evaluatie van fondsenwerving, maken vaker gebruik van CRM-software voor de database en voeren een meer doordachte donorsegmentatie uit. Ze gebruiken ook vaker theoretische modellen bij het opstellen van de fondsenwervingsplanning. Het al dan niet hebben van een schenkersdatabase verschilt niet tussen kleine en grote organisaties.

Ook de **subsectoren** pakken fondsenwerving anders aan. De subsectoren ‘religieuze organisaties’, ‘belangenbehartiging en beroepsverenigingen’ worden hier niet besproken wegens een te laag aantal cases. De meest strategische aanpak gebeurt door de sectoren ‘internationale hulp en andere internationale activiteiten’ en ‘aanzetten tot liefdadigheid/filantropische tussenpersonen’. Dit zijn ook de subsectoren waarvoor particuliere inkomsten de belangrijkste bron van inkomsten zijn. De sectoren ‘milieu, natuurbehoud en dierenbescherming’ en ‘sociale diensten en gezondheid’ zijn sectoren die gemiddeld scoren op het gebied van strategisch fondsen werven. Daarbij valt op dat de sectoren ‘milieu, natuurbehoud en dierenbescherming’ enerzijds en ‘sociale diensten’ anderzijds sectoren zijn die in de toekomst opvallend vaker dan andere sectoren een strategie en een budget voor fondsenwerving zullen opstellen en dus fondsenwerving strategischer zullen aanpakken. Bij de sector ‘gezondheid’ zien we dit toekomstbeeld niet en zij hebben minder dan andere sectoren plannen om een budget voor fondsenwerving op te stellen. De overige sectoren scoren lager op het strategisch fondsen werven. De sector ‘lokale ontwikkeling en huisvesting’ heeft minder dan andere sectoren een strategie voor fondsenwerving maar doet wel een gemiddelde evaluatie. Ze zullen enerzijds meer dan andere sectoren een strategie voor fondsenwerving opstellen in de toekomst maar anderzijds zullen ze minder dan andere sectoren een budget voor fondsenwerving opstellen in de toekomst. De sector ‘cultuur, sport en vrije tijd’ scoort gemiddeld wat betreft het hebben van een fondsenwervingsstrategie, maar doet minder aan evaluatie van fondsenwerving dan andere sectoren. Ook zijn de toekomstplannen van deze sector opvallend negatief. Ze zijn minder dan andere sectoren van plan om een strategie of budget voor fondsenwerving op te stellen in de toekomst. De sector ‘onderwijs en onderzoek’ ten slotte heeft minder dan andere sectoren een strategie voor fondsenwerving of doet een minder doordachte evaluatie. Ook zijn ze minder dan andere sectoren van plan om een strategie op te stellen in de toekomst. Wel zien we dat ze meer dan andere sectoren van plan zijn om een budget voor fondsenwerving te voorzien.

Het **aandeel van particuliere inkomsten in de totale inkomsten** (belang van particuliere fondsenwerving) gaat over het algemeen gepaard met een iets strategischer aanpak van fondsenwerving, maar deze samenhang is meestal vrij zwak of zelfs niet aanwezig. De **absolute grootte van de inkomsten uit particuliere fondsenwerving** vertonen wel een sterkere samenhang met een strategische aanpak van fondsenwerving. Een strategische aanpak van fondsenwerving gaat gepaard met grotere inkomsten uit particuliere fondsenwerving en een strategische aanpak lijkt dus vruchten af te werpen. Grote inkomsten uit particuliere fondsenwerving gaan gepaard met het vaker hebben van een uitgeschreven fondsenwervingsstrategie, een groter gebruik van theoretische modellen voor de fondsenwervingsplanning, het meer hebben van een

fondsenwervingsbudget, een diepgaandere evaluatie en het doordachter omgaan met schenkergegevens door meer gebruik te maken van een schenkersdatabase, CRM-software (en beduidend minder van Access of Excel) en intensievere donorsegmentatie.

Ook wordt fondsenwerving strategischer aangepakt wanneer fondsenwerving een **formele plaats** krijgt in de organisatiestructuur (een aparte afdeling) en beschouwd wordt als een volwaardige functie (een voltijdse medewerker voor fondsenwerving). Deze organisaties hebben vaker een fondsenwervingsstrategie, maken meer gebruik van theoretische modellen, hebben vaker een budget voor fondsenwerving, houden een meer doordachte evaluatie, maken vaker gebruik van CRM-software en voeren een meer doordachte donorsegmentatie uit. Het hebben van een schenkersdatabase verschilt niet tussen organisaties met en zonder voltijdse medewerker voor fondsenwerving. Organisaties mét aparte fondsenwervingsafdeling hebben vaker dan organisaties zonder aparte afdeling een schenkersdatabase.

De heersende **fondsenwervingscultuur** heeft daarentegen weinig impact op de strategische aanpak van fondsenwerving en heeft geen invloed op het al dan niet hebben van een fondsenwervingsbudget of op de toekomstverwachtingen wat betreft het beschikbare budget voor fondsenwerving.

Ten slotte blijkt dat organisaties die **fiscale attesten** zelf of via een derde kunnen uitdelen opvallend vaker een schenkersdatabase hebben dan organisaties die geen fiscale attesten kunnen uitgeven.

# 5

## Fondsen- wervings- kanalen



*“Ja, veel meer mensen geraken vertrouwd met internet. De babyboomgeneratie zoals ze zeggen.”*

PERSOONLIJK INTERVIEW BELGISCHE FONDSSENWERVER, 2012

## DEFINITIES EN VOORBEELDEN

Tijdens de interviews kregen de Belgische fondsenwerfers de vraag van welke kanalen ze actief gebruik maken in het kader van fondsenwerving. Hieruit werd een lijst van 15 fondsenwervingskanalen opgesteld waarmee in de grootschalige enquête verder gewerkt werd. Vooraleer we dieper ingaan op de onderzoeksresultaten stellen we elk kanaal kort voor aan de hand van een definitie en een voorbeeld.

### Persoonlijke contacten

Persoonlijke contacten houden in dat men via één-op-één communicatie (mail, brief, telefoon of direct persoonlijk contact) giften vraagt aan een persoon in plaats van aan een grote groep mensen tegelijk.

*“Ik heb een zeer goede groep bestuurders die elk regionaal een sterk netwerk hebben. We zitten rond de tafel met een lange lijst van namen (bedrijven en personen). Dan selecteren we 20 mensen die we de komende 6 maanden willen bereiken en wie dat zal doen. Het accent ligt bij ons echt op persoonlijk contact, bij de mensen aan tafel gaan zitten en uitleggen wat we doen en een overeenkomst proberen maken zodat ze 3 jaar zouden steunen. Dat is de doelstelling.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

### Eigen website

Fondsen werven via een eigen website wordt breed geïnterpreteerd. Het gaat zowel om organisaties met schenkboutons als organisaties die louter de steunmogelijkheden op hun website vermelden (met bijhorend rekeningnummer) als om organisaties die aan e-commerce doen en bijvoorbeeld merchandisingproducten verkopen via een webwinkel.



(SOS Kinderdorpen, 2014)

### Eigen evenementen

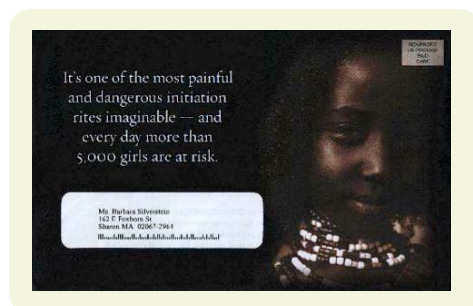
Er zijn enorm veel soorten evenementen die men zelf kan organiseren: concerten, veilingen, eetfestijn, sportwedstrijd, garageverkoop, tentoonstelling, tombola, enz.

*“We hebben vaste evenementen die elk jaar terug komen. Dat is ons ontbijt voor Moederdag waarbij we thuis bij mensen een ontbijt brengen. We hebben onze vaste trappistenavond.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

### Direct mail – Geadresseerd drukwerk

Onder geadresseerd drukwerk valt alle communicatie die via de post, op naam, opgestuurd wordt en wordt vaak benoemd als direct mail wanneer men in die communicatie ook werkelijk een giftvraag stelt en niet louter informeert.



(Schwartz, 2014)

### Evenementen georganiseerd door andere organisaties

Bij dit kanaal doet de organisatie mee aan evenementen georganiseerd door andere organisaties en gebruiken ze dit direct of indirect in het kader van fondsenwerving.

Denk bv. aan het ‘Salon van het Testament’ waar de leden van Testament.be via een stand reclame kunnen maken voor het geven van legaten aan hun organisatie.

### Sociale media

Sociale media zijn er in vele maten en vormen. Denk aan persoonlijke en professionele netwerken (Facebook, Twitter, LinkedIn), blogs, delen van foto's en video's (YouTube), wikis (Wikipedia), enzovoort.

Een origineel gebruik van Facebook werd gerealiseerd door Plan België. Zoek deze campagne zeker eens op ter inspiratie.



(Plan België, 2012)

### E-mailmarketing

Het kanaal e-mail houdt in dat een grote groep personen via e-mail benaderd worden, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief. Eén-op-één e-mails horen bij persoonlijke contacten.

*“Wat we nu ook wel doen, is three-step e-mails. Je gaat bijvoorbeeld een online petitie doen waar je een mailadres vraagt bij het ondertekenen van de petitie. Vervolgens, in een tweede stap, kan je die persoon e-mails om te zeggen welke resultaten de petitie opgebracht heeft en wat er veranderd is. In een derde stap kan je dan via e-mail vragen om te geven.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

### Acties door sympathisanten

Bij fondsenwerving door derden of acties door sympathisanten gebeurt de fondsenwerving door anderen dan werknemers of leveranciers van de organisatie. Betrokkenen bij de organisatie zoals schenkers en vrijwilligers organiseren in dit geval zelf een fondsenwervende actie die niet opgezet wordt door de organisatie zelf. Opgelet, in dit geval speelt de organisatie een belangrijke faciliterende en coördinerende rol. Denk aan sportprestaties (mensen lopen bv. een marathon en laten zich sponsoren ten voordele van een bepaald doel), voor feestelijkheden (de genodigden op een huwelijk worden bv. gevraagd geen cadeau te kopen, maar iets aan een bepaald doel te storten), bij scholen (scholen worden gemobiliseerd om een fondsenwervende activiteit te doen gecombineerd met een educatief aspect). Vaak zijn de sympathisanten organisaties of groeperingen.

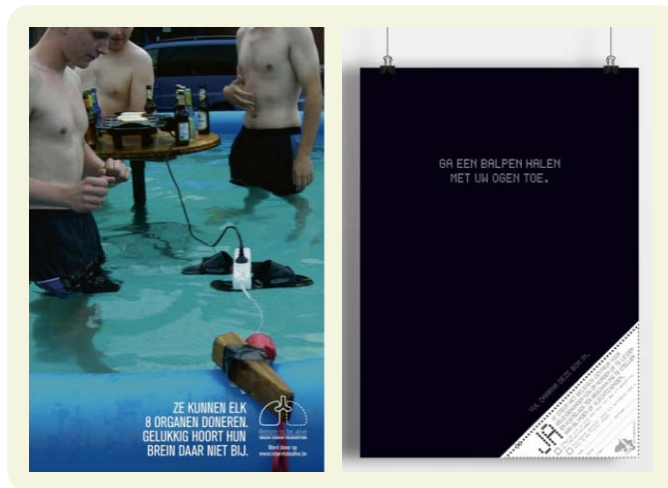


(Amnesty International Vlaanderen vzw, 2014)



### Adverteren in massamedia

Bij adverteren in massamedia gaat het om het betaald inzetten van media zoals internet (banners, enz.), kranten, tijdschriften, buitenreclame (bv. posters), radio, televisie en bioscopen. Het gaat dus niet om gratis publiciteit. Uit de interviews weten we dat nagenoeg alle organisaties ook proberen om zoveel mogelijk gratis publiciteit te verkrijgen maar dit werd niet onderzocht, hoewel het natuurlijk belangrijk is als non-profitorganisatie om op gratis publiciteit in te zetten.



(van Landeghem, 2014)

### Inserts in kranten of tijdschriften

In principe hoort dit kanaal bij 'adverteren in massamedia'. Opnieuw betaalt men voor reclame in een massamedium. Het verschil is dat het hier om bijlagen (inserts) gaat.

### Ongeadresseerd drukwerk

Onder ongeadresseerd drukwerk valt alle gedrukte communicatie die niet persoonlijk op naam opgesteld en verspreid wordt en niet in de massamedia komt.

*"De notarissen worden ook benaderd met folders omtrent duo-legaten en de doelgroep die dat krijgt zijn dus de bezoekers van de notarissen."* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

### Collectebussen

Bij collectes worden bussen gebruikt om geld in te zamelen. Collectebussen kunnen zowel ad hoc (bv. een bus wordt op een evenement geplaatst) als op grote schaal of strategisch (bv. bussen worden massaal verspreid in winkels) ingezet worden.

*"Er stonden bussen bij vele bakkerijen en mensen werd natuurlijk gevraagd om geld te geven en er was een communicatiecampagne mee gemoeid."* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

*"Binnenkort organiseren wij een infodag over schenken en gaan wij ook een collectebus plaatsen. Omdat dat natuurlijk de meest simpele manier is om fondsen te werven. Dan zeg ik: 'kijk we zetten daar een bus en je geeft dat wat schoon vorm en we zijn er'. En dan zien ze ook intern in hoe simpel het kan zijn."*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

### Straat- en huis-aan-huiswerving

Bij straat- en huis-aan-huiswerving gaan fondsenwerfers de straat op en spreekt men mensen aan hun huis of op straat persoonlijk aan met de bedoeling (in)direct fondsen te werven. Ook dit kanaal kan zowel ad hoc (bv. fondsenwerfers verkopen tickets voor een eefstijf in hun eigen straat) als zeer grootschalig ingezet worden.

*"We werken nu met twee externe bedrijven die jongeren aanwerven om grootschalige wervingen van nieuwe leden op straat te doen."* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

**Telemarketing**

Bij telemarketing wordt een grote groep personen telefonisch benaderd.

*“Telemarketing zetten we in voor upgrading van bestaande schenkers en hen te overtuigen tot een permanente opdracht. Daarnaast ook om schenkers te bedanken voor hun gift.”*

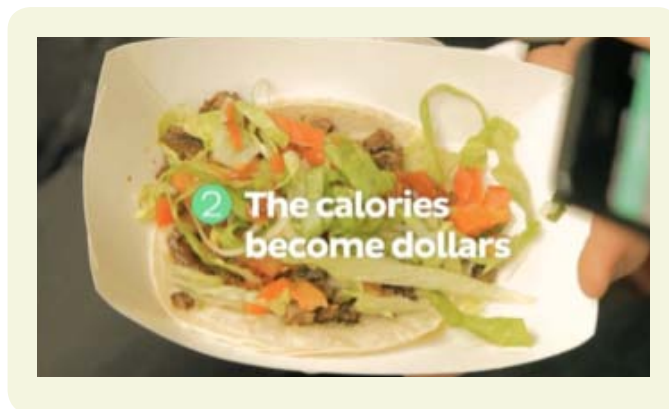
(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

**Mobiele fondsenwerving**

Mobiele fondsenwerving omvat het werven van fondsen via de mobiele telefoon, dit kan via SMS of applicaties.

Een inspirerend voorbeeld is ‘give your calories’ van Action Against Hunger. Bekijk het filmpje hier:

<http://bit.ly/YSpJyn>.



(Action Against Hunger, 2013)

**FLEXDONEREN ALS TREND**

Met flexdoneren geeft u aan schenkers de vrijheid om zelf te bepalen hoe vaak en hoeveel ze willen storten. Hiermee kunnen bijvoorbeeld jongeren bereikt worden (met vaak onzekere financiën). Door deze groep de mogelijkheid te geven om flexibel te doneren, kunt u toch een structurele relatie met hen opbouwen. Flexibel doneren kan bv. via de mobiele telefoon in combinatie met de bankrekening. Via sms heeft de schenker dan telkens (bv. elke maand) de mogelijkheid om eens een maand niet te storten of om meer of minder te geven. (Vakblad Fondsenwerving, 2014)

## 5.1 Gebruik van fondsenwervingskanalen

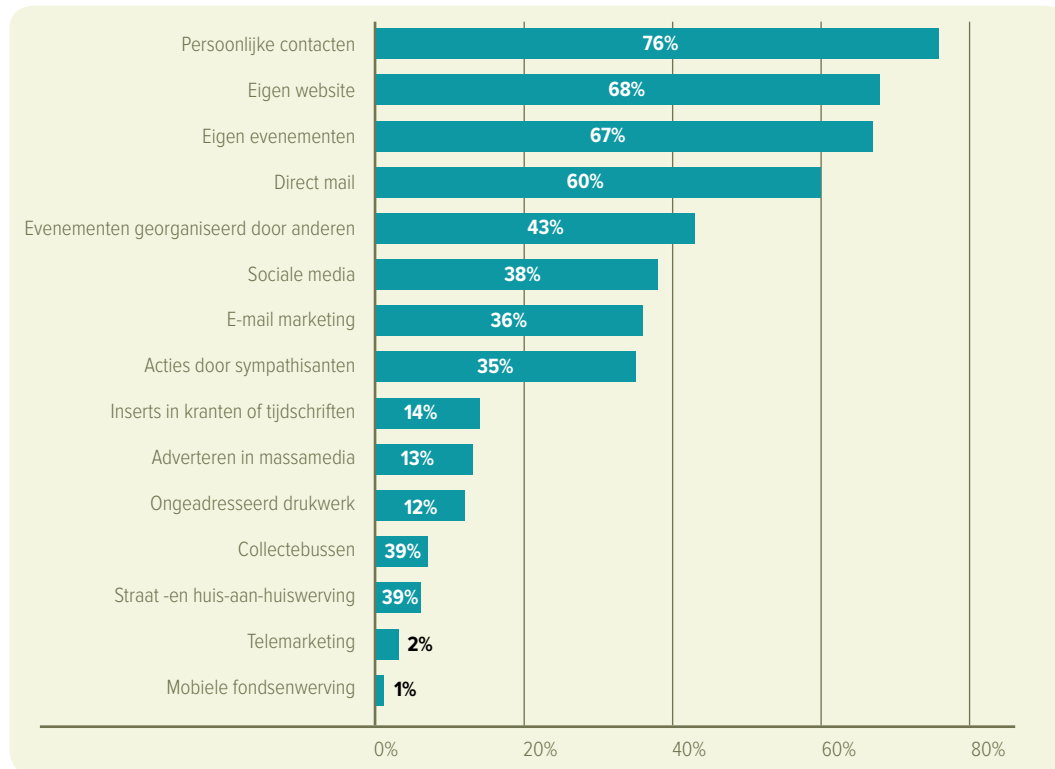
We gingen na hoe Belgische fondsenwervers fondsenwervingskanalen gebruiken. We vroegen ze in de grootschalige vragenlijst welke van de 15 kanalen ze actief het laatste jaar ingezet hebben voor fondsenwerving. Het gaat daarbij zowel over kanalen die ingezet worden om effectief geld te vragen, als om kanalen waarlangs men indirect fondsen werft (bv. via publiciteit, sensibilisering, bedanken van schenkers, enz.). Ook ‘fondsen’ worden ruim geïnterpreteerd en het gaat niet enkel om giften, maar ook om lidgelden, legaten en verkoop van producten en diensten (merchandising). Vervolgens werden allerhande verdiepende vragen gesteld omtrent het gebruik van de fondsenwervingskanalen.

**TRADITIONELE KANALEN BLIJVEN CRUCIAAL**

Onderstaande figuur geeft voor elk kanaal weer welk percentage van de bevraagde organisaties het kanaal gebruikt in het kader van fondsenwerving. De kanalen staan geordend van meest naar minst gebruikt. We kunnen besluiten dat de traditionele fondsenwervingskanalen (persoonlijke contacten, direct mail, evenementen, enz.) nog steeds de belangrijkste technieken zijn. Nieuwe online en mobiele kanalen zijn op dit moment nog minder belangrijk. De meeste online of mobiele kanalen worden nog lang niet door



de meerderheid van de organisaties ingezet, enkel bij de website is dit wel het geval. Dit wil echter niet zeggen dat alle organisaties die een website inzetten ook daadwerkelijk een schenkbouton op hun website hebben. Uit de interviews bleek dat het hebben van een schenkbouton vooral beperkt blijft tot grote organisaties met een aparte fondsenwervingdienst en voltijdse medewerkers voor fondsenwerving. Uit de interviews bleek ook dat collectebussen vooral ad hoc en niet zo vaak grootschalig ingezet worden en dat vooral Facebook ingezet wordt als sociaal medium (en in mindere mate Twitter, LinkedIn, YouTube, enz.).



Figuur 37: Percentage bevroegde fondsenwerfers die de fondsenwervingskanalen gebruiken

Daarnaast geeft 4.1% aan gebruik te maken van 'andere' kanalen. Hierbij gaat het vooral over gratis publiciteit of het werven van fondsen bij stichtingen (bijvoorbeeld dossiers indienen bij de Koning Boudewijnstichting).



### 360° MARKETING ALS SUCCESFACTOR

De fondsenwervingskanalen mogen niet geïsoleerd bekeken worden. De effectiviteit van een campagne is veel groter wanneer verschillende marketingtechnieken en media gecombineerd worden voor het brengen van dezelfde boodschap. Wanneer men de schenker langs meerdere kanalen bereikt, stijgt de kans op een gift. Zorg dus voor een goede combinatie en integratie van uw fondsenwervingskanalen.

### SOORTEN MASSAMEDIA – VERDIEPENDE RESULTATEN UIT DE INTERVIEWS

- Adverteren op het internet beperkt zich bij de geïnterviewde fondsenwerfers vooral tot experimenteren en nagaan hoe men dit het beste inzet.
- Betalen voor buitenreclame (posters) en voor spots in de bioscoop werd slechts door één geïnterviewde fondsenwerfer gedaan. Bovendien kaderde dit vooral in de bekendmaking van activiteiten en was het slechts onrechtstreeks bedoeld voor fondsenwerving. Wel maken de meeste organisaties posters aan voor het bekendmaken van evenementen en proberen ze deze gratis te verspreiden. Dit stemt overeen met de literatuur waaruit blijkt dat posters, buitenreclame en bioscoopreclame weinig gebruikt worden in fondsenwerving, vooral omdat men niet de mogelijkheid heeft om direct te reageren. (Botting Herbst & Norton, 2007)

- Betaald adverteren op radio en tv wordt slechts door de minderheid van de geïnterviewde organisaties gedaan. Bovendien herhalen ze dergelijke campagnes niet elk jaar, gezien de kostprijs. Deze vorm van adverteren lijkt enkel mogelijk voor organisaties met vrij grote budgetten. Uiteraard probeert men de kosten op verschillende manieren te drukken. Dit door samen te werken met andere organisaties (bv. Consortium 12-12) of door een beroep te doen op gratis mediaruimte (waardoor het gratis publiciteit wordt).
- Hoewel de minderheid van de geïnterviewde organisaties betalen voor ruimte in massamedia, proberen alle organisaties in de media te komen via gratis publiciteit. Die kunt u verkrijgen door aan goede public relations te doen. In het kader van fondsenwerving werkt gratis publiciteit vooral ondersteunend. Er wordt bijna nooit een echte vraag naar geld gedaan via die gratis publiciteit. Positief aan gratis publiciteit is dan men geloofwaardiger overkomt omdat de tekst geschreven is door een neutrale journalist. De andere kant van de medaille is dat men geen controle heeft over de inhoud en de timing van de boodschap.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

### 5.1.1 Redenen niet inzetten fondsenwervingskanalen

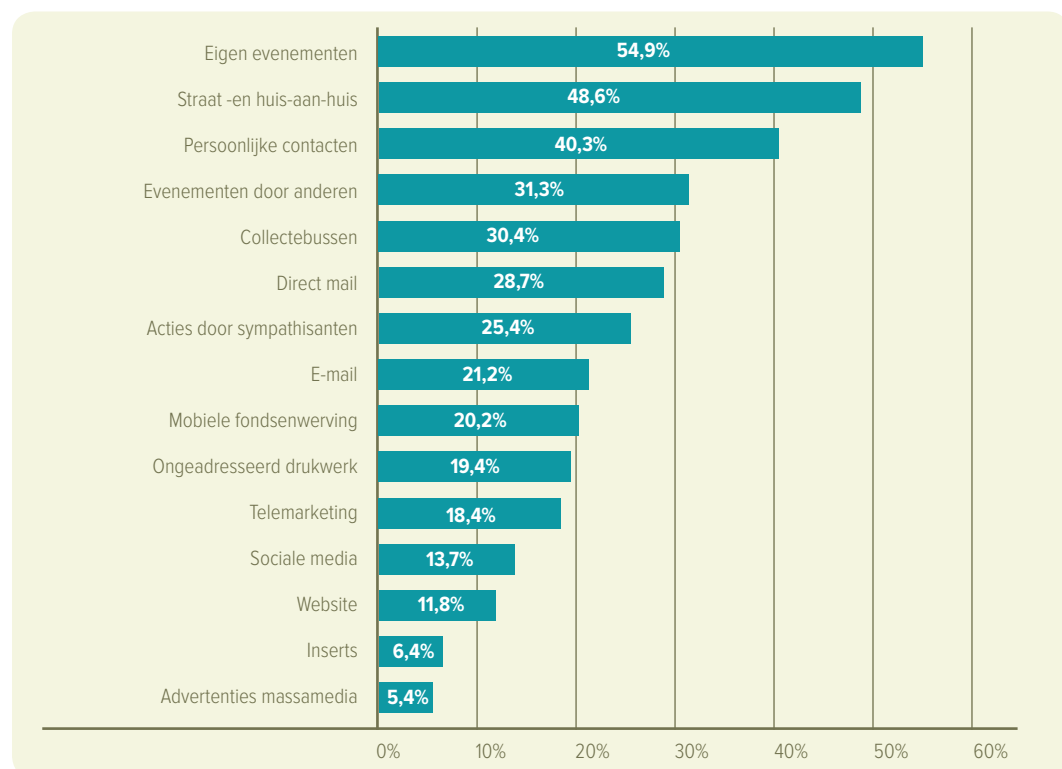
Aan de fondsenwerfers die een bepaald kanaal niet inzetten, vroegen we waarom het kanaal niet ingezet werd. Er werden verschillende antwoordopties gegeven. De verschillende redenen voor niet-gebruik worden hieronder afzonderlijk besproken.

Naast de onderstaande redenen werden tijdens de interviews andere redenen vernoemd. Zo zet men mobiele fondsenwerving vaak niet in omdat de doelgroep van de organisatie (oudere mensen) niet overeenkomt met de doelgroep van het kanaal. Ook gaven fondsenwerfers aan dat collectebussen in Nederland meer ingeburgerd zijn dan in België. Ten slotte worden betaalde advertenties in massamedia soms niet ingezet omdat men gratis publiciteit waardevoller vindt en omdat men moeite heeft met het vertalen van de complexe boodschap van het doel naar een eenvoudige advertentie.

#### TE TIJDSINTENSIEF

*“Werven via persoonlijke contacten is tijdsintensief werk. Alleen al omdat je zoveel moet gaan koffie drinken en gaan eten en rondbellen en vragen hoe het is.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

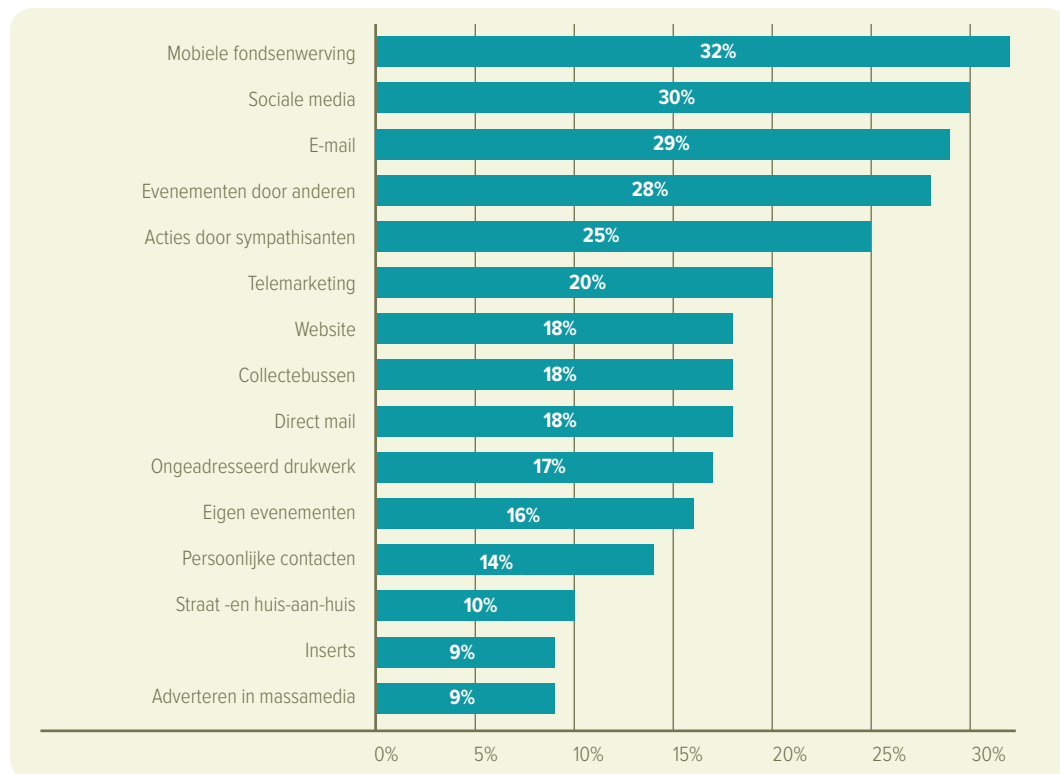


Figuur: 38 Percentage van organisaties die een kanaal niet inzetten omdat het te tijdsintensief is

De tijd die nodig is om het kanaal uit te werken is één van de belangrijkste redenen om fondsenwervingskanalen niet in te zetten. Het is dé belangrijkste reden voor het niet inzetten van persoonlijke contacten, eigen evenementen, evenementen georganiseerd door andere organisaties, acties door sympathisanten, collectebussen en straat- en huis-aan-huiswerving. In vergelijking met andere kanalen wordt de tijdsintensiviteit heel weinig als reden voor niet-gebruik aangehaald bij de website, inserts in kranten of tijdschriften en advertenties in massamedia.

## GEBREK AAN KENNIS EN ERVARING

*“Het nadeel van sociale media is dat we het nog te weinig beheersen. Daar moeten we nog eens serieus werk van maken.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)



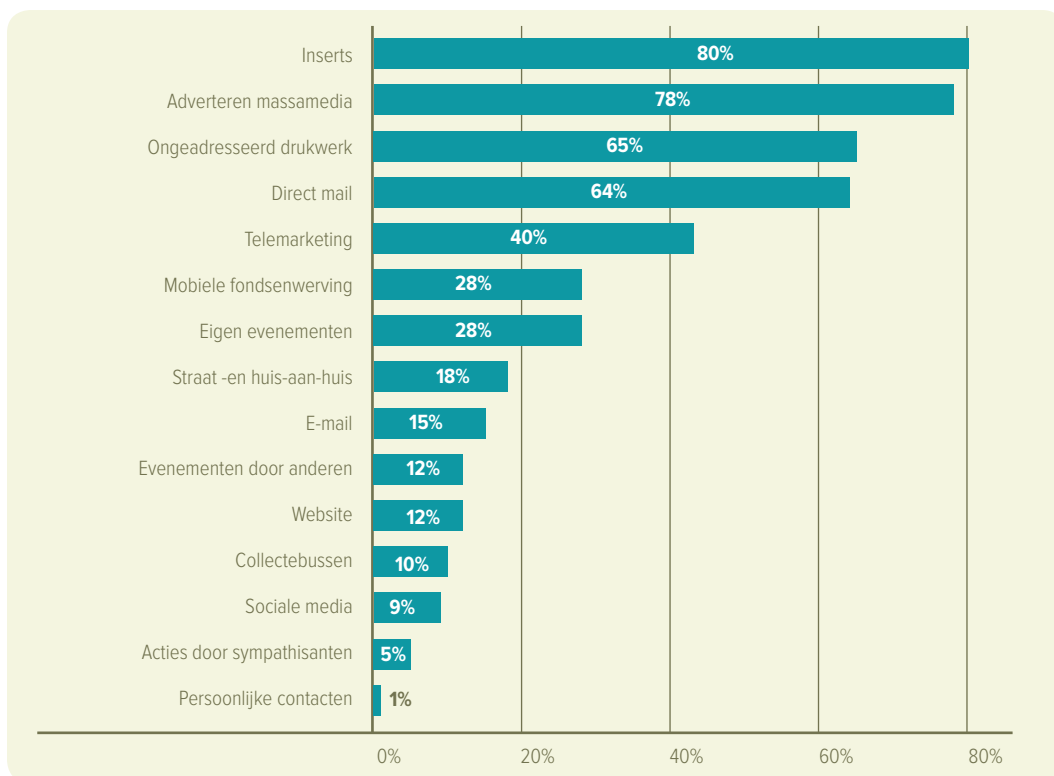
Figuur 39: Percentage van organisaties die een kanaal niet inzetten omwille van gebrek aan kennis en ervaring

Het gebrek aan de juiste kennis en ervaring voor de realisatie van een fondsenwervingskanaal is ook één van de belangrijkste redenen om deze fondsenwervingskanalen niet in te zetten. Het is dé belangrijkste reden voor het niet inzetten van de online en mobiele kanalen (website, sociale media, mobiele fondsenwerving en e-mail). Ook uit de interviews bleek dat men heel onzeker en vaak nog onwetend is over de manieren om deze nieuwe kanalen te gebruiken. Ook bij acties door sympathisanten en bij deelname aan evenementen, die georganiseerd zijn door andere organisaties, speelt het gebrek aan kennis en ervaring een belangrijke rol, meestal omdat men deze kanalen niet kent en niet als mogelijke optie ziet.

## TE HOGE KOST

*“Ik betaal niet graag voor massamedia. Onze middelen zijn zodanig beperkt en het kanaal is zeer duur.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Een derde, zeer belangrijke reden voor het niet inzetten van bepaalde fondsenwervingskanalen is de kostprijs van het kanaal. Het is dé belangrijkste reden voor het niet inzetten van direct mail, inserts in kranten of tijdschriften, advertenties in massamedia, ongeadresseerd drukwerk en telemarketing. De kostprijs van het kanaal is een minder belangrijk argument bij persoonlijke contacten, sociale media en acties door sympathisanten.

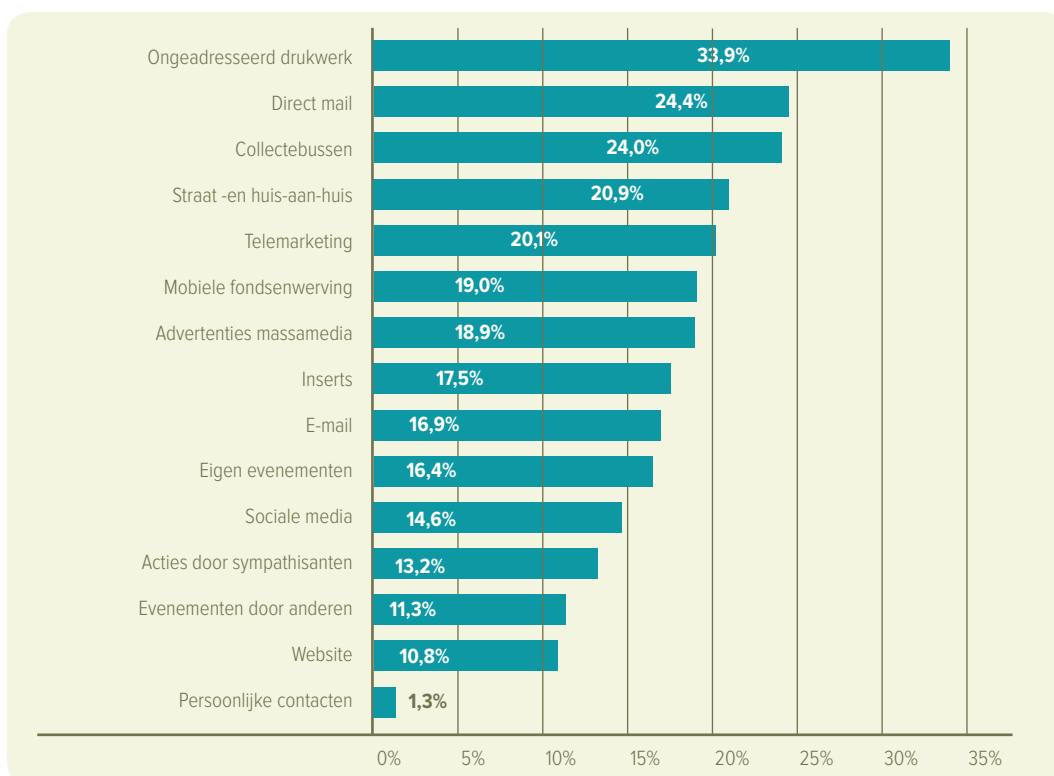


Figuur 40: Percentage van organisaties die een kanaal niet inzetten omwille van de te hoge kost

## GESCHIKT VOOR GROTE, BEKENDE ORGANISATIES DIE FONDSEN WERVEN VOOR POPULAIR THEMA

*“Als je met een vestje van UNICEF op straat staat of WWF. Ja, iedereen kent dat; dat zijn household brands. We hebben wel gemerkt dat als we hier in de regio door-to-door gaan doen, dat dat hier enorm goed werkt omdat we hier wel een zekere naambekendheid hebben, maar elders is het moeilijk.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)



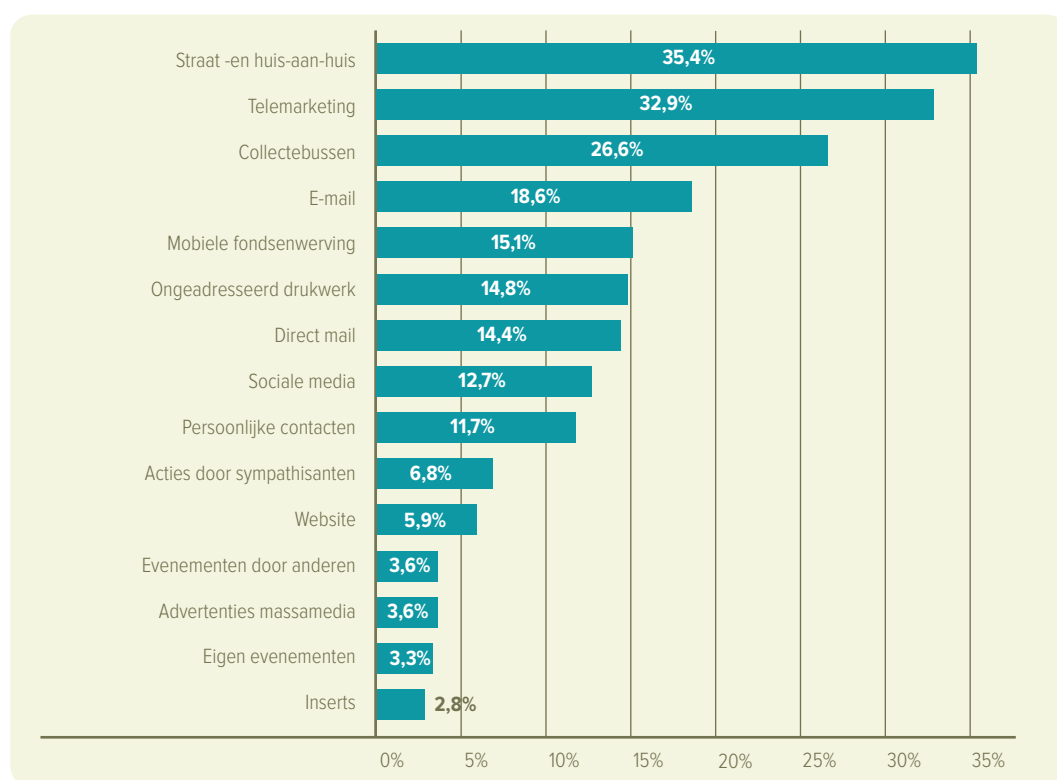
Figuur 41: Percentage van organisaties die een kanaal niet inzetten omdat het meer geschikt is voor grote, bekende organisaties die fondsen werven voor een populair thema

Dat het kanaal volgens de fondsenwerfers vooral geschikt is voor grote, bekende organisaties die fondsen werven voor een populair thema wordt ook vaak als reden voor niet-gebruik aangehaald. Deze reden wordt vaak aangegeven bij direct mail, ongeadresseerd drukwerk, collectebussen en straat- en huis-aan-huiswerving. Ook wordt dit argument vaak gebruikt bij inserts, advertenties in massamedia en sociale media. Ook in de literatuur blijkt dat het gebruik van massamedia inderdaad vooral weggelegd is voor grote, bekende en (inter)nationale organisaties. Persoonlijke contacten en deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties worden daarentegen niet beschouwd als kanalen die vooral geschikt zijn voor grote, bekende organisaties. Bij het gebruik van de website als fondsenwervingskanaal speelt deze reden ook geen belangrijke rol. Wel weten we uit de interviews dat het werken met een giftbutton op een website volgens de fondsenwerfers vooral weggelegd is voor grote, bekende organisaties die fondsen werven voor crisissituaties zoals bv. een tsunami.

## ETHISCHE BEZWAREN

*“Mijn medewerkers zijn allergisch voor straatwerving. We kennen het allemaal, als je uit het station komt en je wordt aangesproken door de zoveelste fondsenwerfer.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)



Figuur 42: Percentage van organisaties die een kanaal niet inzetten omwille van ethische bezwaren (bv. inbreuk op de privacy)

Het niet gebruiken van een fondsenwervingskanaal omwille van ethische bezwaren wordt, in vergelijking met bovenstaande argumenten voor niet-gebruik, niet zo vaak aangehaald. Toch is het een belangrijke reden voor het niet inzetten van straat- en huis-aan-huiswerving. Straat- en huis-aan-huiswerving wordt vaak als een agressief kanaal beschouwd en bovendien is er volgens de fondsenwerfers een overvloed aan straatwerfers. Ook hebben sommige fondsenwerfers problemen met externe leveranciers die kiezen voor té agressieve wervingsmethoden.

Telemarketing kent ethische bezwaren die vooral te maken hebben met een inbreuk op de privacy. Bij e-mailmarketing gaat het vooral over de overvloed aan e-mail en de mogelijke irritatie die door spam kan ontstaan. Bij persoonlijke contacten gaan de ethische bezwaren over het feit dat het vragen naar geld in de eigen kennissenkring vaak als een vervelende job ervaren wordt. Men vindt de directheid van persoonlijk contact niet altijd even aangenaam omdat de schenker direct moet reageren op de giftvraag en niet rustig kan nadenken over een antwoord. Hoewel ethische bezwaren geen belangrijke reden zijn voor het

niet-gebruik van direct mail, bleek uit de interviews dat Belgische fondsenwerfers wel ethische vragen hebben omtrent direct mail. Tijdens de interviews kwamen hieromtrent twee zaken naar voor: (1) vaak krijgt men negatieve reacties op de toon en de stijl van de brieven die men te direct, te emotioneel en soms te agressief vindt en (2) privacyproblemen als gevolg van adressenruil- en verhuur.

Weinig tot geen ethische bezwaren zijn er bij eigen evenementen en deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties. Uit de interviews bleek dat men eigen evenementen beschouwt als een aangename manier om fondsen te werven, zeker in vergelijking met andere technieken die meer gericht zijn op het direct vragen naar steun. Daarenboven zijn evenementen goed voor de teamspirit in de organisatie en geven ze de eigen medewerkers heel wat voldoening. Ook inserts en advertenties in massamedia kennen weinig tot geen ethische bezwaren.



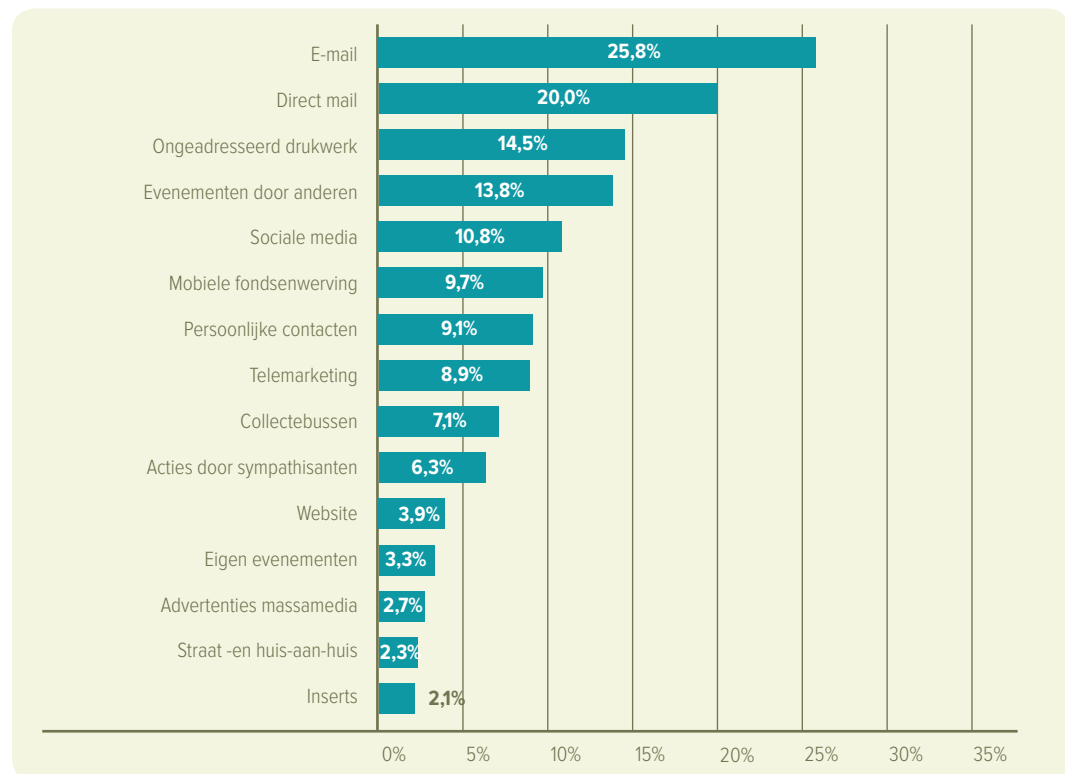
### GA INBREUK VAN DE PRIVACY UIT DE WEG

Het zal wel herkenbaar zijn: kwade reacties van mensen die het niet appreciëren dat u ze belt of brieven stuurt en dit als een inbreuk op hun privacy zien. Dit probleem kunt u onder andere tegemoet komen door enerzijds gebruik te maken van de Robinsonlijst van de Belgian Direct Marketing Association en anderzijds van de Bel-Me-Niet-Meer-Lijst. De Robinsonlijst is een nationale lijst met personen die aangegeven hebben geen direct mail meer te willen ontvangen. Consulteer dus deze lijst en ontdebbl uw databestanden vóór het sturen van een direct mailing. De Bel-Me-Niet-Meer-Lijst is overeenkomstig een nationale lijst met mensen die niet wensen opgebeld te worden door bedrijven en organisaties. Rekening houden met de Bel-Me-Niet-Meer-Lijst is bij wet verplicht. Vergeet daarnaast uiteraard niet te voldoen aan andere privacywetgeving.

### NIET HEBBEN VAN JUISTE GEGEVENS

*“Telemarketing is moeilijk omdat onze database niet oké is.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)



Figuur 43: Percentage van organisaties die een kanaal niet inzetten omdat men niet beschikt over de juiste gegevens

Het niet beschikken over de juiste gegevens van de (potentiële) schenkers (e-mailadressen, telefoonnummers, enz.) is, in vergelijking met de andere redenen voor niet-gebruik, niet zo belangrijk. Dat het gebrek aan gegevens vooral speelt bij e-mail en direct mail is vrij logisch. Het belang van het beschikken over een goede donordatabase met postadressen en e-mailadressen van (potentiële) schenkers is hiervoor cruciaal. Dat het niet zo een belangrijke reden is voor het niet inzetten van mobiele fondsenwerving of telemarketing is vrij opvallend en hieruit blijkt dat andere redenen (gebrek aan kennis, enz.) belangrijker zijn voor het niet inzetten van deze twee kanalen.



### LET OP MET HET RUILEN OF AANKOPEN VAN ADRESSENBESTANDEN

Een manier om toch over de juiste contactgegevens van (potentiële) schenkers te beschikken is het aankopen of ruilen van adressenbestanden. Let hier wel op: het is mogelijk dat uw schenkers dit niet appreciëren of hierdoor overspoeld worden met steunaanvragen. Uit een onderzoek van Sargeant in 1999 (in Sargeant & Jay, 2004) blijkt immers dat de responsgraad van fideliseringscampagnes daalt met 10 tot 20% wanneer adreslijsten van schenkers geruild worden. Ook Verhaert (2010) concludeerde dat deze praktijken schadelijk kunnen zijn voor de loyaliteit van schenkers (hoewel het effect wel verschilt voor verschillende types van organisaties en organisaties met een sterk merk weerbaarder zijn).

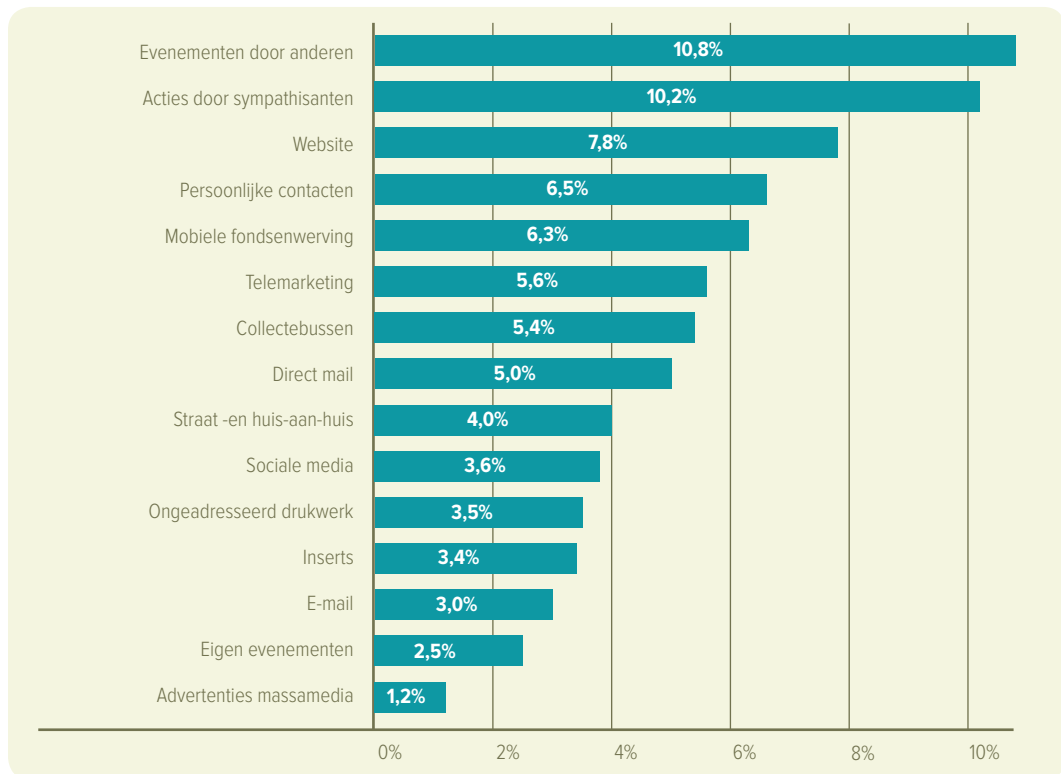
### HOU REKENING MET DE OPT-IN WETGEVING DOOR TE WERKEN IN VERSCHILLENDE STAPPEN

De privacywetgeving bepaalt dat men in België geen e-mails mag sturen of personen op hun gsm mag bellen zonder voorafgaande toestemming van de betrokkene (= opt-in). U kan met deze wetgeving rekening houden door te werken in verschillende stappen. U kunt aan mensen die u aanspreekt op straat de toelating vragen of u ze mag bellen voor een gift en zo hun toelating en telefoonnummer bemachtigen. In een tweede stap kunt u ze bellen met de giftvraag. Of u kunt mensen op uw website oproepen zich in te schrijven voor uw nieuwsbrief. Op die manier kunt u ze later, in een tweede stap, een gift vragen.

### GEEN GOEDE EXTERNE AANBIEDER

*“Maar dat lag vooral aan de wervingsmethode voor straatwerving met een externe aanbieder. Als we zelf mensen begonnen te bellen bleek dat mensen op straat te horen kregen dat ze één keer moesten geven en dan mochten stoppen. Dan hebben we gezegd: ‘Ofwel verandert er iets aan die wervingsmethode, ofwel gaan we stoppen!’” (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)*

Het niet vinden van een goede externe aanbieder om het fondsenwervingskanaal uit te besteden is meestal geen belangrijke reden om een kanaal niet in te zetten. Opvallend is wel dat dit ook bij straat- en huis-aan-huiswerving geen belangrijke reden is, aangezien uit de interviews bleek dat er toch wat organisaties te kampen hadden met problemen met het vinden van een goede externe aanbieder die niet kiest voor té agressieve wervingsmethoden en misbruik tegen gaat.



Figuur 44: Percentage van organisaties die een kanaal niet inzetten omdat men geen geschikte externe aanbieder vindt

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

## 5.1.2 Prospectie en/of fidelisering

We vroegen de Belgische fondsenwerfers welke kanalen ze gebruiken voor prospectie (werven van nieuwe donateurs) en/of fidelisering (behoud van bestaande of reactivering van slapende schenkers). De resultaten van mobiele fondsenwerving worden buiten beschouwing gelaten gezien het té beperkt aantal Belgische organisaties die fondsen werven via de mobiele telefoon.

### ELK KANAAL VOOR PROSPECTIE ÉN FIDELISERING

Onderstaande figuur geeft voor elk kanaal weer welk percentage van Belgische fondsenwerfers het kanaal enerzijds gebruiken voor prospectie en/of anderzijds voor fidelisering. Het eerste wat daarbij opvalt is dat elk fondsenwervingskanaal ingezet kan worden voor zowel prospectie als fidelisering. Uiteraard zijn er verschillen. We onderscheiden drie groepen.

Ten eerste is er een groep kanalen die door de Belgische fondsenwerfers nagenoeg evenveel voor prospectie als voor fidelisering ingezet worden:

- **Persoonlijke contacten**

We merken wel op dat tijdens de interviews bleek dat fondsenwerfers het vaak moeilijk vinden om via persoonlijke contacten tot de eerste giftvraag te komen. Dat vraagt tijd. Eens de eerste gift verzilverd is, vindt men het vragen naar een herhaalde gift vrij gemakkelijk. In vergelijking met andere kanalen zijn persoonlijke contacten het vierde meest gebruikte kanaal voor fidelisering.

- **Eigen evenementen**

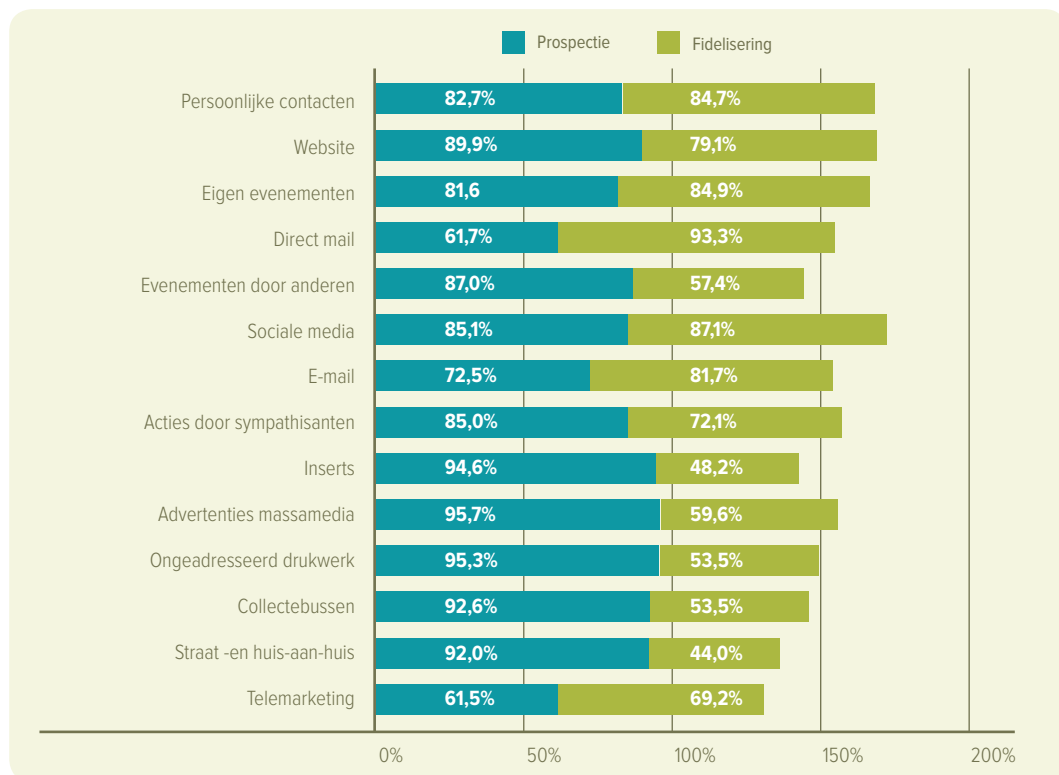
De doelgroep van eigen evenementen is sterk afhankelijk van de aard van het evenement en kan zowel gericht zijn op prospectie (vooral bij massa-evenementen) als op fidelisering (vooral bij exclusieve evenementen waarbij de stakeholders bv. bedankt worden voor hun inzet). Hoewel eigen evenementen nagenoeg evenveel ingezet worden voor prospectie als voor fidelisering is het, in vergelijking met andere kanalen, minder geschikt bevonden voor prospectie (het vierde minst gebruikte kanaal voor prospectie) en veel meer voor fidelisering (derde meest gebruikte kanaal).

- **Sociale media**

Sociale media zijn kanalen waar alle informatie en communicatie over de organisatie gedeeld worden



en waar men zich bijgevolg richt op zowel nieuwe als bestaande schenkers (ook naar vrijwilligers, enz.). Sociale media zijn het tweede meest gebruikte kanaal voor fidelisering.



Figuur 45: Percentage van organisaties die het kanaal inzetten, die het inzetten voor prospectie en/of fidelisering

Ten tweede is er een groep kanalen die meer voor fidelisering dan voor prospectie gebruikt worden:

- **Telemarketing**

Dat telemarketing minder voor het werven van nieuwe schenkers gebruikt wordt, heeft te maken met de beschikbaarheid van telefoonnummers enerzijds en de privacywetgeving anderzijds. Er is in principe een voorafgaande toestemming nodig van de betrokkene om zijn/haar gsm-nummer te kunnen gebruiken (opt-in). In vergelijking met andere kanalen is telemarketing het minst gebruikte kanaal voor prospectie.

- **E-mailmarketing**

Dat e-mailmarketing op zijn beurt minder voor prospectie gebruikt wordt, komt opnieuw omdat men in België geen e-mails mag sturen zonder de voorafgaande toestemming van de betrokkenen (opt-in). Het is het derde minst ingezette kanaal voor het werven van nieuwe donateurs. Ook uit de literatuur blijkt dat fondsenwerving via e-mail vooral geschikt is voor getrouwheidscampagnes. Bij koude contacten is de respons vaak niet hoger dan 1% (Sargeant & Jay, 2004). Dit wil echter niet zeggen dat e-mail niet gebruikt kan worden voor prospectie. Vaak stuurt men immers e-mails naar alle betrokkenen en sympathisanten die niet noodzakelijk al gevers zijn (denk aan vrijwilligers, actievoerders, enz.).

- **Direct mail**

Direct mail is, in vergelijking met andere kanalen, het meest gebruikte kanaal voor fidelisering. Hoewel het ook door heel wat organisaties ingezet wordt voor prospectie, is het het tweede minst gebruikte kanaal voor prospectie. Het werven van nieuwe schenkers via direct mailing is immers moeilijker omdat men meestal adressenlijsten moet aankopen of ruilen en dat is niet altijd financieel of ethisch mogelijk.

- **Eigen website**

De website wordt meer gebruikt voor het behouden van bestaande schenkers dan voor het werven van nieuwe, hoewel het verschil tussen beide klein is. Uit de interviews bleek dat fondsenwerfers het vaak moeilijk vinden om aan te geven of de website bedoeld is voor prospectie dan wel voor fidelisering. Het kanaal richt zich in principe naar iedereen. Wel merkten de geïnterviewde fondsenwerfers op dat bezoekers van de website vaak personen zijn die reeds gesensibiliseerd werden via andere kanalen, het is dus eerder een pull medium waarbij de doelgroep zelf naar het medium gaat en het medium niet naar de doelgroep komt zoals bv. bij tv-reclame.

Ten derde is er een groep kanalen die meer voor prospectie dan voor fidelisering gebruikt worden:

- **Deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties**

- **Acties door sympathisanten**

Dat acties door sympathisanten vooral nieuwe schenkers werven, is logisch aangezien de sympathisanten vaak nieuwe schenkers werven in hun eigen omgeving. Bovendien bleek uit de interviews dat fidelisering via acties door sympathisanten moeilijk is omdat er vaak geen direct contact is tussen de schenker en de organisatie en er enkel contact is tussen de derde en de schenker. Dit maakt het achteraf contacteren en fideliseren van deze schenkers mogelijk moeilijk. Sommigen geven langs deze weg niet omdat ze zich betrokken voelen bij de organisatie maar wel omdat ze zich betrokken voelen bij de derde die geld werft in naam van die organisatie. Schenkers willen vaak vooral hun kennis (derde) plezieren en niet zozeer de organisatie. Toch zien we dat acties door sympathisanten ook heel vaak gebruikt worden voor het behoud van bestaande schenkers. Via deze acties kan men de betrokkenheid van de sympathisanten die de fondsenwervende actie organiseren immers vergroten waardoor deze mogelijk zullen blijven geven of zich zullen blijven inzetten.

- **Advertenties en inserts in massamedia**

Deze beide kanalen worden veel meer voor prospectie ingezet dan voor fidelisering. Dit is logisch aangezien massamedia onpersoonlijke media zijn die zich niet specifiek kunnen richten naar de reeds bestaande schenkers. Advertenties worden, in vergelijking met andere kanalen, het tweede meest gebruikt voor prospectie en inserts staan op de vierde plaats. Inserts worden daarentegen het tweede minst gebruikt voor fidelisering.

- **Ongeadresseerd drukwerk**

Dat ongeadresseerd drukwerk veel meer voor prospectie dan voor fidelisering gebruikt wordt, is logisch, gezien men meestal contactgegevens heeft van bestaande schenkers en men deze bijgevolg geadresseerd kan bereiken. Het is het derde meest gebruikte kanaal voor prospectie en het derde minst gebruikte kanaal voor fidelisering.

- **Collectebussen**

Dat collectebussen minder gebruikt worden voor behoud van schenkers komt omdat giften via collectebussen vaak anoniem zijn waardoor je de gever niet opnieuw kan contacteren in het kader van fidelisering.

- **Straat- en huis-aan-huiswerving**

Straat- en huis-aan-huiswerving wordt vooral gebruikt voor het werven van nieuwe schenkers en weinig voor fidelisering. Dit sluit aan bij de eigenheid van het kanaal. Het is, in vergelijking met andere kanalen, het minst gebruikte kanaal voor het behoud van bestaande schenkers.



## FIRST FRIENDRAISING, THEN FUNDRAISING

*“We zijn allemaal begonnen met nieuwe schenkers te werven en stonden niet stil bij klantentrouw. Marketing, dat was van: ‘we moeten mensen bij ons halen, keigoed als ze blijven, als ze niet blijven, dan is het zo’. Maar dat professionaliseert en mensen zien: ‘We betalen veel geld om te werven maar we verliezen ook veel mensen, dat is niet enkel bij ons zo maar ook bij andere organisaties’. Dus je moet daar op beginnen werken en kijken wat je moet doen om ze te houden.” (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)*

Vergeet niet om aan relatiemarketing te doen met uw schenkers en probeer een langdurige en duurzame relatie op te bouwen. Besteed bijgevolg voldoende aandacht aan fidelisering. Uit een studie van Reichheld en Sasser uit 1990 (in Sargeant & Jay, 2004) blijkt dat een kleine stijging in het behoud van klanten een significante impact kan hebben op de winstgevendheid. Uit de interviews weten we dat meer en meer fondsenwerfers willen inzetten op het behoud van bestaande schenkers, terwijl de focus tot nu toe vooral op prospectie lag. Ook uit een onderzoek van de European Fundraising Association (2013) werd behoud van bestaande schenkers door één vierde van de Europese koepelorganisaties voor fondsenwerving aangegeven als de grootste uitdaging in fondsenwerving. Daarnaast blijkt dat 36.5% van de bevroegde Belgische fondsenwerfers met opleidingsbehoeften een opleiding ‘donor relationship management’ willen volgen.

Alvast enkele tips hoe u schenkerstrouw kan vergroten:

- Respecteer de mens achter de schenker. Donateurs zijn geen melkkoeien.
- Informeer uw schenkers over wat er met hun geld gebeurd is en op welke manier hun geld bijgedragen heeft aan een betere wereld.
- Vraag schenkers welke soort relatie ze met uw organisatie wensen: willen ze veel of weinig communicatie? Willen ze zelf bepalen welk bedrag ze schenken of hebben ze liever dat u hen een bedrag voorschotelt?
- Dank u! Dank u! Dank u! Bedank schenkers voor hun gift. De CEO van Charity Waters bv. bedankt zijn donateurs persoonlijk via een filmpje.
- Betrek schenkers bij wat u doet.

### ONDERZOEKS- RESULTAAT

## 5.1.3 Wat vragen via welk fondsenwervingskanaal?

We vroegen de fondsenwerfers of ze de kanalen inzetten voor het werven van eenmalige giften, regelmatige giften (permanente opdrachten/Sepa Direct Debit), grote giften, lidgelden, legaten, merchandising (verkoop van producten en diensten) en/of communicatie (publiciteit, sensibilisering, bedanken van schenkers, bekendmaking van activiteiten). Deze verschillende zaken worden in dit document 'producten' genoemd. Op deze manier krijgen we meer informatie over hoe men de verschillende kanalen kan gebruiken. Opnieuw wordt mobiele fondsenwerving, wegens een te laag aantal gebruikers, niet besproken.

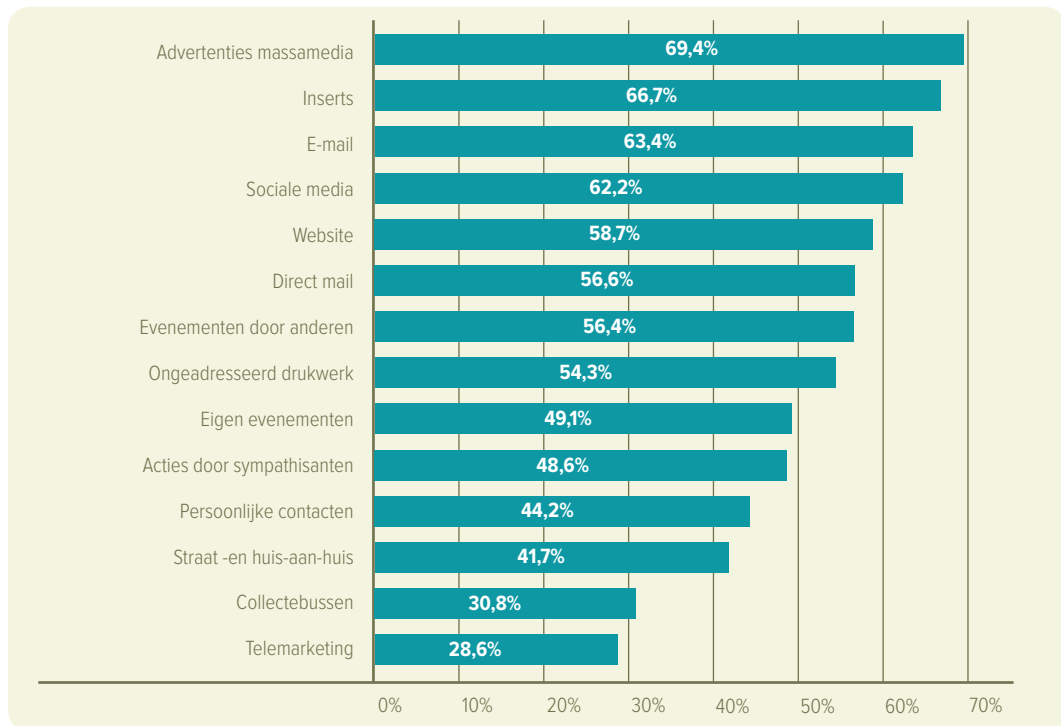
### GIFTEN EN MERCHANDISING

Wanneer we kijken naar de producten die inkomsten genereren (merchandising, legaten, lidgelden en giften), dan blijkt in het algemeen dat Belgische fondsenwerfers vooral geld werven via eenmalige of regelmatige giften en via de verkoop van producten/diensten (merchandising). Lidgelden, legaten en grote giften worden in mindere mate geworven. Toch zien we tegelijkertijd een groeiende interesse in het werven van grote giften en legaten en wil men hier meer op inzetten (cfr. 4.2.3).

### FONDSSENWERVING EN COMMUNICATIE: ONLOSMAKELIJK VERBONDEN

De meeste fondsenwervingskanalen moeten naast het werven van fondsen ook communicatiedoelen realiseren. Figuur 46 (op de volgende pagina) toont dat de meerderheid van de fondsenwervingskanalen door de meerderheid van de fondsenwerfers voor communicatiedoeleinden ingezet worden. Enkel bij telemarketing en collectebussen ligt de nadruk op het werven van fondsen en is communicatie ondergeschikt. Daartegenover zijn de volgende kanalen, kanalen die iets meer voor communicatiedoeleinden dan voor fondsenwervingsdoeleinden ingezet worden: sociale media, deelname aan evenementen georganiseerd door anderen en inserts en advertenties in massamedia. Deze zijn meer ondersteunende en indirecte fondsenwervingskanalen. Sociale media werken bv. vaak als een hefboom voor giften op een andere plaats en een ander moment (bv. via een link naar de website).

Uit de interviews bleek dat bij eigen evenementen de communicatiedoelen soms primeren op de fondsenwervingsdoelen. Het allergrootste voordeel van evenementen is volgens de fondsenwerfers de stijging van de naambekendheid en het zorgen voor gratis publiciteit. Of communicatiedoelen dan wel fondsenwervingsdoelen primeren is afhankelijk van het aantal medewerkers in loondienst. Slechts 35.3% van de organisaties zonder medewerkers in loondienst gebruiken evenementen voor communicatiedoeleinden, bij organisaties met 1 tot 5 voltijdse medewerkers stijgt dit naar 57.3%.



Figuur: 46 Percentage van organisaties (die het kanaal inzetten) die het gebruiken als communicatiekanaal

Of de nadruk ligt op fondsenwerving of andere (communicatie)doelstellingen maakt in principe niets uit. Beide blijken onlosmakelijk met elkaar verbonden te zijn. Goede indirecte fondsenwerving is noodzakelijk voor goede directe fondsenwerving (cfr. 3.1.1, 4.2.5 en 5.2.2).

## GIFTEN

Alle kanalen (kunnen) worden ingezet voor het werven van alle soorten giften: eenmalige, regelmatige en grote. Enkel collectebussen worden nooit gebruikt voor het werven van regelmatige giften (wat logisch is gezien de aard van het kanaal) en bijna nooit voor het werven van grote giften.

Onderstaande figuur toont voor elk kanaal welk percentage van organisaties die het kanaal inzetten, het kanaal gebruikt voor het werven van éénmalige, regelmatige en/of grote giften.

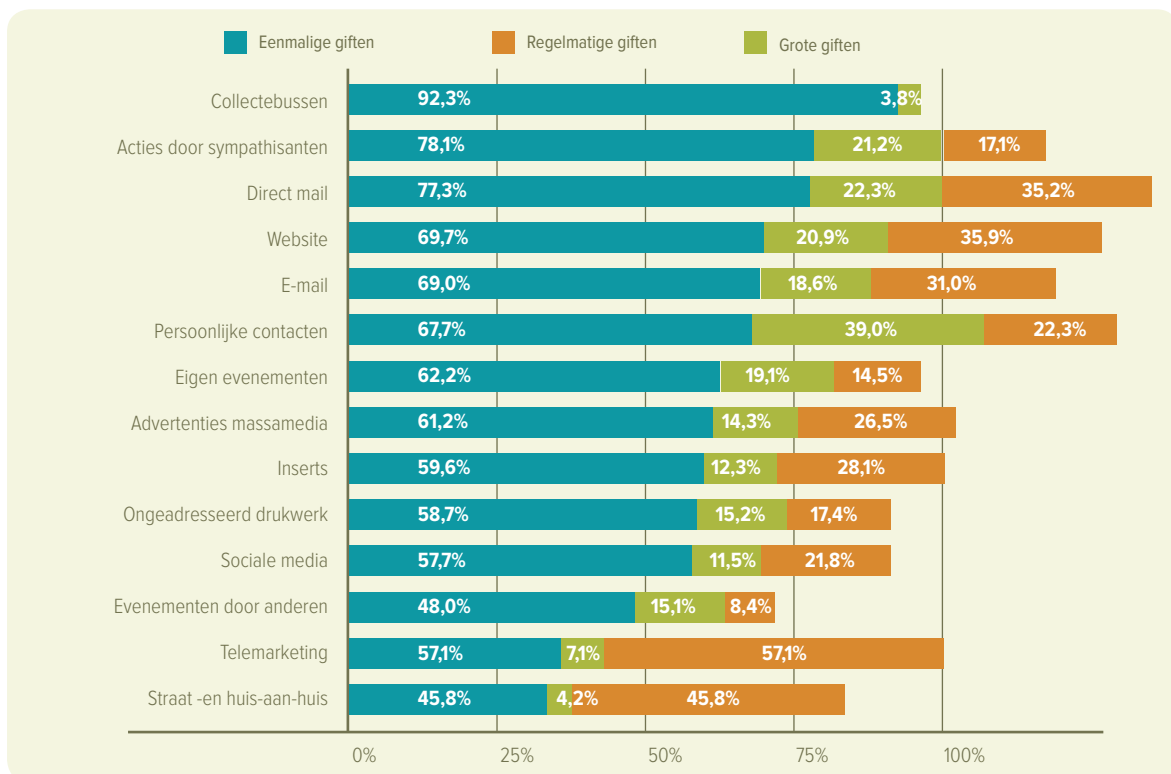
Wanneer we kijken naar éénmalige versus regelmatige giften, dan kunnen we opnieuw twee groepen onderscheiden, weliswaar met enkele subgroepen.

Ten eerste is er de groep van fondsenwervingskanalen die meer voor het werven van éénmalige dan regelmatige giften gebruikt worden. Binnen deze groep maken we nog enkele nuances:

- **Persoonlijke contacten, e-mailmarketing, inserts in kranten en tijdschriften, advertenties in massamedia:** dit zijn kanalen die meer voor het werven van éénmalige giften gebruikt worden, hoewel men ze ook inzet voor het werven van regelmatige giften.
- **Eigen evenementen, collectebussen, acties door sympathisanten en ongeadresseerd drukwerk:** ook bij deze kanalen ligt de nadruk op het werven van éénmalige giften. Daarenboven worden deze kanalen, in vergelijking met andere kanalen, zelden ingezet voor het werven van regelmatige giften.
- **Website en direct mail:** hoewel deze beide kanalen meer voor eenmalige giften ingezet worden, worden ze in vergelijking met andere kanalen ook vaker ingezet voor het werven van regelmatige giften.
- **Deelname aan evenementen georganiseerd door anderen en sociale media:** deze kanalen worden meer ingezet voor het werven van éénmalige dan regelmatige giften, maar in vergelijking met andere kanalen worden ze minder vaak ingezet voor het werven van éénmalige giften (en meer voor communicatie). Daarenboven worden deelnamen aan evenementen georganiseerd door andere organisaties in vergelijking met andere kanalen ook minder ingezet voor het werven van regelmatige giften.

Ten tweede is er een groep fondsenwervingskanalen die meer voor het werven van regelmatige dan éénmalige giften gebruikt worden:

- **Straat- en huis-aan-huiswerving**
- **Telemarketing**: vaak belt men bestaande schenkers op om ze te overtuigen tot regelmatige giften



Figuur 47: Percentage van organisaties (die het kanaal inzetten) die het gebruiken voor het werven van eenmalige, regelmatige en/of grote giften

Grote giften worden vooral geworven via persoonlijke contacten, website, direct mail en acties door sympathisanten (en in mindere mate via eigen evenementen). Sociale media, collectebussen, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing worden hiervoor minder geschikt bevonden.



## GROTE GIFTEN WERVEN – ENKELE TIPS

### Wanneer spreekt men van een grote gift?

Deze vraag is zeer organisatiespecifiek en afhankelijk van verschillende factoren zoals de doelgroep of de gehanteerde fondsenwervingstechniek. Sommigen beschouwen de 10% grootste giften van alle giften als grote giften. Anderen zeggen dat een grote gift gelijk is aan 10% van het bedrag dat u wenst op te halen: is uw doelstelling om 10.000 euro te werven, dan is een gift van 1000 euro een grote gift.

### Hoe vindt u grote gevers?

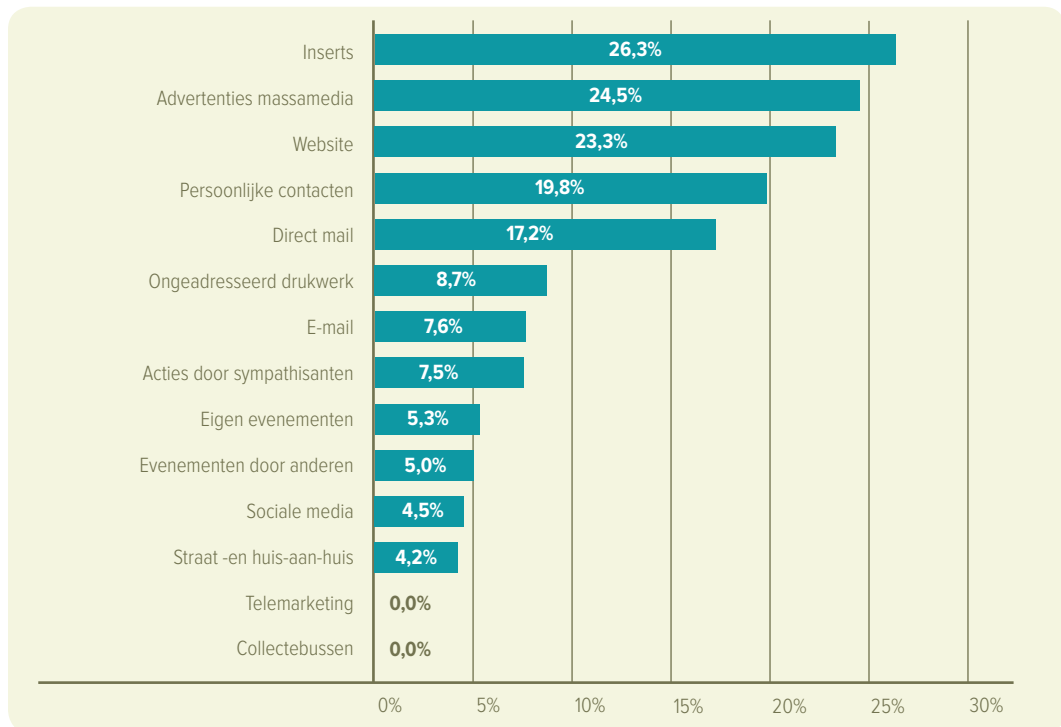
Een potentiële grote gever is ten eerste meestal iemand die reeds betrokken is bij uw organisatie. Ten tweede is deze persoon meestal welgesteld en in staat om veel te geven. Ten derde is deze persoon bijzonder gemotiveerd voor het realiseren van uw project. Gebruik bijgevolg uw schenkerdatabase om op zoek te gaan naar mogelijke grote gevers. Om uit uw database mogelijke grote gevers te halen, moet u dus op zoek naar zoveel mogelijk gegevens zoals informatie over de carrière van de persoon, netwerken, persoonlijke interesses, enz.

Vergeet ook niet dat de raad van bestuur en hun bijhorend netwerk een cruciale rol moeten spelen bij het vinden én contacteren van grote gevers.

Om grote gevers te vinden, kan u gebruikmaken van LinkedIn. U kunt op LinkedIn op zoek gaan naar personen die een belangrijke rol spelen in bedrijven. Vervolgens kijkt u in welke graad u met deze persoon verbonden bent. U kunt vervolgens aan uw relaties die met deze persoon rechtstreeks verbonden zijn, vragen om u bij deze persoon te introduceren.

## LEGATEN

Legatenwerving gebeurt vooral via persoonlijke contacten en inserts in kranten of tijdschriften, advertenties in massamedia, website en direct mail. De rest van de kanalen worden zelden gebruikt voor legatenwerving. Telemarketing en collectebussen worden zelfs door geen enkele organisatie ingezet.



Figuur 48: Percentage van organisaties (die het kanaal inzetten) die het gebruiken voor legatenwerving

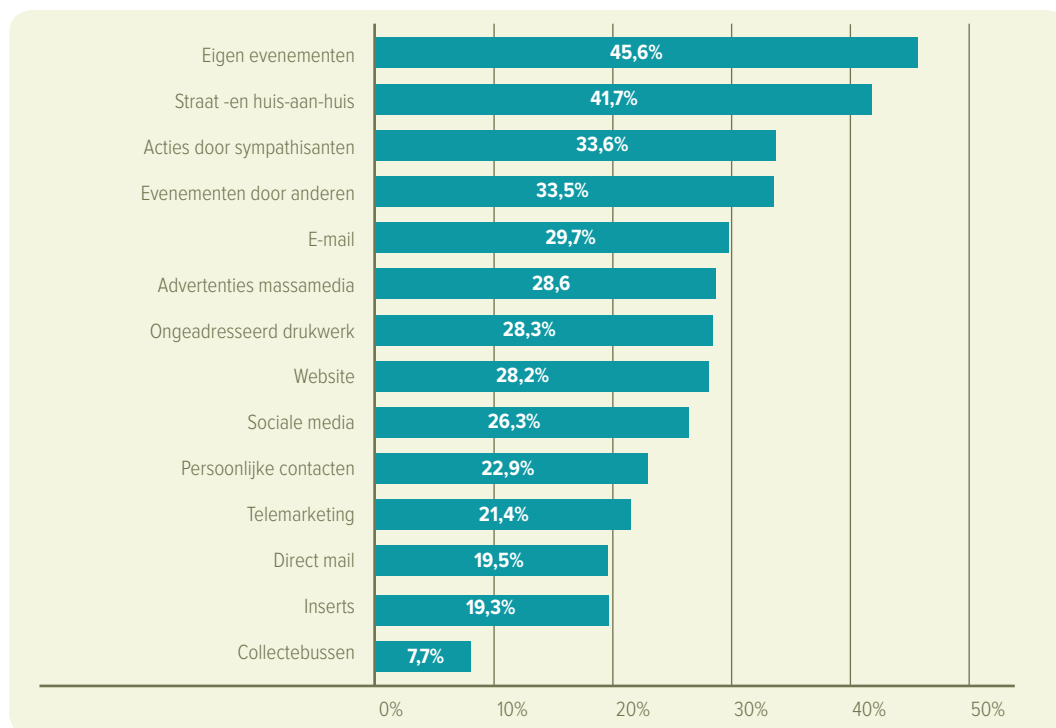


### VIER TIPS BIJ LEGATENWERVING

- Vaak weten mensen niet dat ze uw goede doel kunnen opnemen in hun testament. Zorg dat u dit bekend maakt en probeer te sensibiliseren en te verkrijgen dat geven via een testament normaal is. Gebruik bv. inspirerende voorbeelden van personen die reeds een goed doel hebben opgenomen in hun testament. Testament.be kan u hier bij helpen (wel tegen een kost) en deed zelf een campagne o.a. met Jan Declair als inspirerend voorbeeld.
- Gebruik tussenpersonen. U kan persoonlijk op bezoek gaan bij alle notarissen in uw buurt. Zo brengt u notarissen op de hoogte dat het opnemen van een goed doel in een testament kan en kan u de notarissen meteen vragen te denken aan uw organisatie.
- Advertenties in massamedia (cfr. onderzoeksresultaten) zijn geschikt voor sensibilisering rond legatenwerving. Probeer te adverteren in massamedia die een ouder publiek bereiken.
- Vergeet niet dat legaten moeilijk te voorspellen zijn. U kunt niet weten wanneer iemand zal overlijden en wanneer u op dat geld een beroep kan doen.

## MERCHANDISING

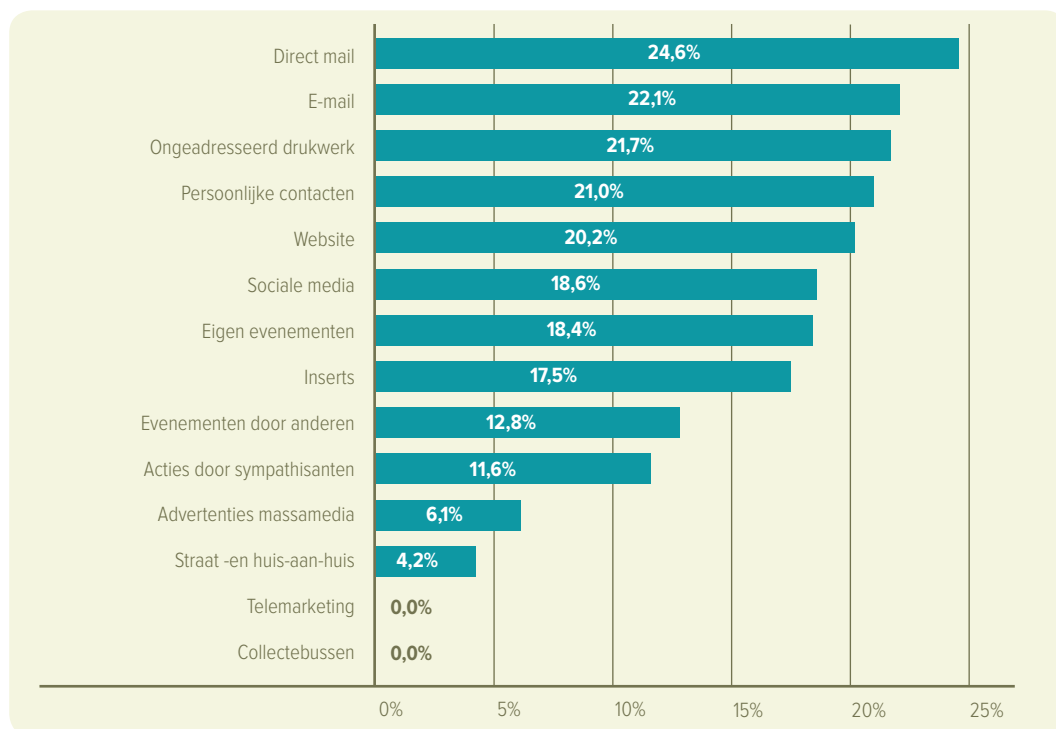
Verkoop van producten en diensten (merchandising) gebeurt vooral via eigen evenementen, deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties, acties door sympathisanten en straat- en huis-aan-huiswerving. Uit de interviews bleek bv. dat men via eigen evenementen vooral geld werft via merchandising (verkoop toegangstickets, catering, enz.) en dat het werven van giften gebeurt op lange termijn of op indirecte wijze. In mindere mate gebeurt merchandising via direct mail, inserts en collectebussen. Naast het werven van éénmalige giften worden collectebussen, soms ook ingezet voor merchandising. In dat geval verkoopt men een product en vraagt men geen vaste prijs maar een vrije bijdrage in een bus. Een geïnterviewde fondsenwerver deelt bv. fruitsap uit en de personen mogen zelf kiezen hoeveel ze daarvoor deponeren in de collectebus. Voor de meeste andere fondsenwervingsproducten (legaten, lidgelden, regelmatige en grote giften) worden collectebussen zelden tot nooit gebruikt.



Figuur 49: Percentage van organisaties (die het kanaal inzetten) die het gebruiken voor het verkopen van producten en diensten (merchandising)

## LIDGELDEN

Het werven van lidgelden gebeurt vooral via direct mail, e-mail, ongeadresseerd drukwerk, persoonlijke contacten en de eigen website. Advertenties in massamedia, collectebussen, telemarketing en straat- en huis-aan-huiswerving worden hier minder dan andere kanalen voor gebruikt.



Figuur 50: Percentage van organisaties (die het kanaal inzetten) die het inzetten voor het werven van lidgelden

## 5.1.4 Uitbesteding fondsenwervingskanalen

### WEINIG UITBESTEDING

De meerderheid van de kanalen worden meestal volledig intern uitgevoerd en niet uitbesteed aan externe leveranciers. Onderstaande figuur toont voor elk kanaal welk percentage van de bevroagde fondsenwerfers het kanaal volledig intern uitvoert, gedeeltelijk uitbesteedt of volledig uitbesteedt. De kanalen staan gerangschikt van meest uitbestede kanaal naar minst uitbestede kanaal.

We onderscheiden twee groepen.

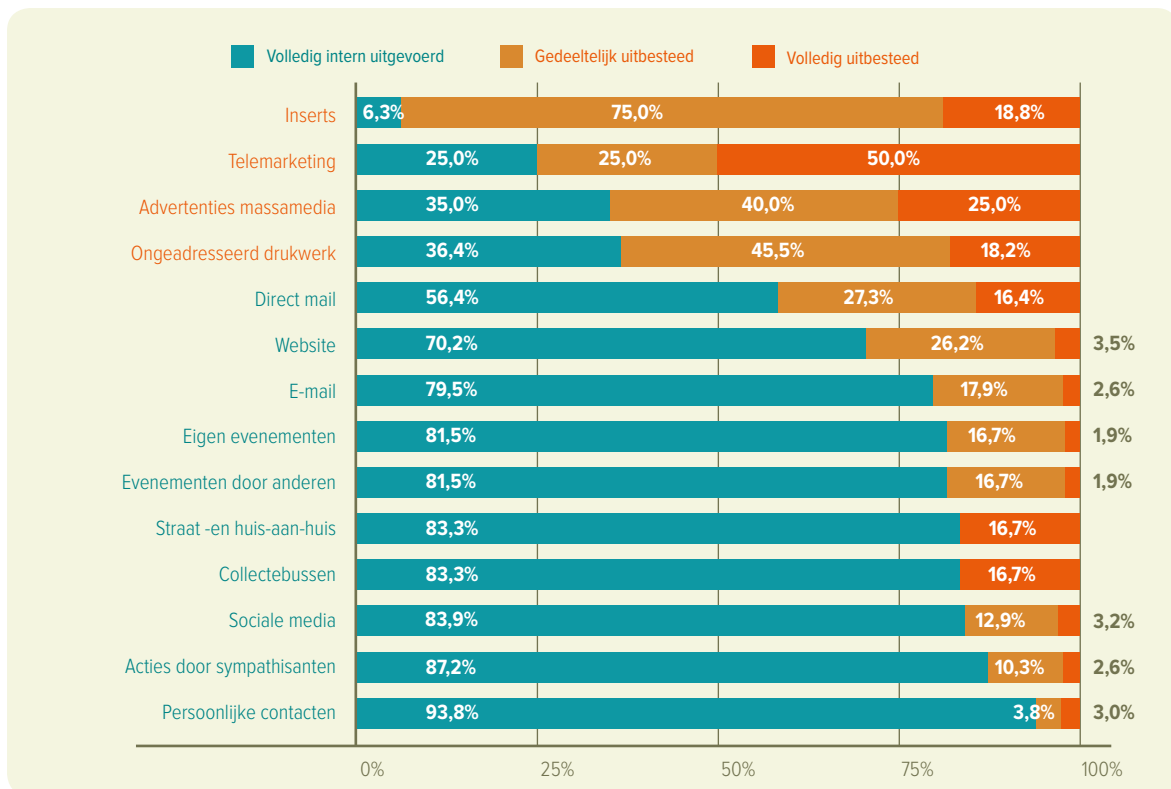
Ten eerste zijn er de fondsenwervingskanalen die door de meerderheid van de fondsenwerfers volledig intern gerealiseerd worden. Binnen deze groep onderscheiden we nog enkele subgroepen:

- **Persoonlijke contacten, deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties, sociale media en acties door sympathisanten:** dit zijn kanalen die meestal volledig intern uitgevoerd worden en weinig tot nooit gedeeltelijk of volledig uitbesteed worden.
- **Website, eigen evenementen en e-mailmarketing:** deze kanalen worden door de meerderheid volledig intern uitgevoerd, maar worden soms gedeeltelijk uitbesteed. Ze worden zelden tot nooit volledig uitbesteed.
- **Collectebussen en straat- en huis-aan-huiswerving:** opnieuw worden deze door de meerderheid van de organisaties volledig intern gerealiseerd, maar soms worden ze ook volledig uitbesteed.
- **Direct mail:** de meerderheid van de Belgische fondsenwerfers voeren direct mail volledig intern uit, maar in sommige gevallen wordt direct mail gedeeltelijk of volledig uitbesteed.

Ten tweede zijn er de fondsenwervingskanalen die door de meerderheid van de fondsenwerfers gedeeltelijk of volledig uitbesteed worden:

- **Telemarketing:** dit kanaal wordt door de meerderheid volledig uitbesteed. Soms wordt het ook wel gedeeltelijk uitbesteed tot volledig intern uitgevoerd.
- **Inserts in kranten of tijdschriften:** inserts worden door de meerderheid gedeeltelijk uitbesteed. Sommigen besteden het volledig uit. Het wordt bijna nooit volledig intern uitgevoerd.
- **Advertenties in massamedia en ongeadresseerd drukwerk:** deze kanalen worden door de meerderheid gedeeltelijk uitbesteed. Daarnaast worden ze ook soms volledig uitbesteed of volledig intern uitgevoerd.





Figuur 51: Percentage van organisaties (die het kanaal inzetten) die het al dan niet uitbesteden aan externe leveranciers



### OP ZOEK NAAR EXTERNE DIENSTLEVERANCIERS?

In 3.1.2 werden enkele leveranciers opgesomd.

#### ONDERZOEKS- RESULTAAT

## 5.1.5 Voor- en nadelen fondsenwervingskanalen

Tijdens de interviews vroegen we de fondsenwerfers naar de voor- en nadelen van de door hen gebruikte fondsenwervingskanalen. We zetten de belangrijkste op een rijtje.

### DOELPUBIEK FONDSSENWERVINGSKANALEN

*“Ik denk dat het aantal mensen dat reageert op direct mail wat afneemt. Er zijn mensen die hier niet meer zijn, die naar rusthuizen gaan of er zijn mensen overleden. Jongeren interesseren zich daar niet zo voor. Je moet het zeggen zoals het is, zij zitten liever op Facebook [lacht].”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

In verband met het bereiken van het doelpubliek, werden de volgende zaken vermeld:

- **Bereikt vooral oudere mensen:** direct mail.
- **Geschikt om een jongere doelgroep te bereiken:** acties door sympathisanten, online kanalen (e-mail marketing, sociale media en website) en straat- en huis-aan-huiswerving.
- **Een doelgroep bereiken die moeilijk te bereiken is via andere kanalen:** advertenties in massamedia.
- **Bereiken van een doelgroep die nooit eerder gegeven heeft:** straat- en huis-aan-huiswerving.
- **Religieuze doelgroep bereiken:** collectebussen worden traditioneel ingezet in kerken.



### WAT ZIJN DE KENMERKEN VAN PERSONEN DIE GEVEN VIA STRAAT- EN HUIS-AAN-HUISWERVING?

Sargeant (2004) geeft de volgende kenmerken weer: 60% zijn vrouwen, 70% zijn hoger opgeleid, 80% is voltijds aan het werk, 85% is tussen 18 en 45 jaar oud en ze houden van uit eten gaan, muziek, reizen en cinema.

### WELKE COMMUNICATIEKANALEN BIJ WELKE DOELGROEP?

De fondsenwervingspiramide is een belangrijke tool in fondsenwerving. Hoe hoger op de piramide, hoe royaler de steun van de schenker en hoe groter de betrokkenheid tussen schenker en uw organisatie. Bovendien is de piramide een voorstelling van het Paretoprincipe, namelijk dat in vele gevallen 80% van de inkomsten komen van 20% van de schenkers. Bij elke trap in de piramide zijn grofweg andere technieken meer geschikt. Dat is natuurlijk geen absolute regel, eerder een indicatie en voorbeeld.



Figuur 52: Fondsenwervingspiramide in combinatie met fondsenwervingstechnieken (gebaseerd op (Association of Fundraising Professionals, 2010))

## DONORSEGMENTATIE

*“Maar wij als organisatie hebben geen directe link met die personen die geld geven aan derden [in het kader van acties door sympathisanten]. Wij kunnen die moeilijk nadien contacteren en fideliseren.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

- **Doordachte donorsegmentatie mogelijk:** direct mail, persoonlijke contacten, eigen evenementen, e-mailmarketing, telemarketing en in mindere mate bij advertenties in massamedia en collectebussen.
- **Doordachte donorsegmentatie moeilijk:** acties door sympathisanten, straat- en huis-aan-huiswerving (moeilijk om zomaar te weten wie uw organisatie/doel genegen is), sociale media en website.

## TWEERICHTINGSCOMMUNICATIE EN PERSOONLIJKE BENADERING

*“Het grote voordeel van telemarketing is het direct contact. We kunnen veel gemakkelijker receptief en reactief zijn. Het is interactiever; je kan je gemakkelijker verdedigen en uitleg geven.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

- **TweERICHTINGSCOMMUNICATIE en persoonlijke aanpak mogelijk:** persoonlijke contacten, eigen evenementen, e-mailmarketing, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing.
- **Persoonlijke aanpak mogelijk, tweERICHTINGSCOMMUNICATIE moeilijk:** direct mail wanneer er een goede schenkersdatabase is.
- **TweERICHTINGSCOMMUNICATIE mogelijk, persoonlijke aanpak moeilijk:** sociale media.
- **Persoonlijke aanpak en tweERICHTINGSCOMMUNICATIE moeilijk:** acties door sympathisanten, advertenties in massamedia, collectebussen (want er zijn meestal geen contactgegevens van schenkers) en website.

## KORT OP DE BAL SPELEN

*“Direct mail gaat traag, dat is een nadeel. Je moet je brief op voorhand schrijven, bij e-mail daarentegen kan je heel kort op de bal spelen. Je moet uw brief schrijven, lay-outen, laten drukken, opsturen,... Voor een crisismail heb je al 2 weken nodig en dat is al heel snel, dat is bijna nooit haalbaar. E-mail en face-to-face, dat kan wel heel snel, dat is een voordeel.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

- **Kort op de bal spelen mogelijk (bv. snel reageren op een crisis, een ramp, enz.):** persoonlijke contacten, e-mailmarketing, straat- en huis-aan-huiswerving (op voorwaarde dat teams op de straat staan), telemarketing, sociale media en website.
- **Kort op de bal spelen moeilijk:** Eigen evenementen, direct mail, acties door sympathisanten.

## MEETBAARHEID

*“Direct mail is voorspelbaar, je kan het berekenen. Je kan zeggen ‘ik heb er zoveel in geïnvesteerd’ en je weet ongeveer wat er zal uitkomen.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

- **Financiële inkomsten en kosten vrij makkelijk meetbaar:** collectebussen, direct mail en straat- en huis-aan-huiswerving (zeker wanneer men bij deze twee laatste met externe leveranciers werkt).
- **Financiële inkomsten en kosten moeilijker meetbaar:** persoonlijke contacten (moeilijk te weten wat er voortkomt uit de vele persoonlijke contacten die medewerkers van organisaties hebben), eigen evenementen (makkelijk meetbaar op korte termijn, reële effecten op lange termijn moeilijk meetbaar), e-mailmarketing, advertenties in massamedia, sociale media (want indirect fondsenwervingskanaal) en website (zeker moeilijk wanneer er geen schenkkbutton en geen kennis van bv. Google Analytics is).



### METEN VAN ONLINE TOOLS

De Belgische fondsenwervers geven aan dat het moeilijk is om de financiële inkomsten en kosten van online fondsenwervingskanalen te kennen. Het is inderdaad niet gemakkelijk. Toch zijn er al heel wat tools op de markt om u te helpen. Denk aan Google Analytics of de statistieken die sociale media (bijvoorbeeld Facebook) beschikbaar stellen.

## ANDERE VOOR- EN NADELEN

*“Een krant is heel vluchtig. Vandaag is dat nieuws en morgen schil je er patatten op.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

- Persoonlijke contacten gaan soms mee met de fondsenwerver en niet met de organisatie. Wanneer een fondsenwerver gaat werken bij een andere organisatie, neemt hij soms de schenkers mee.
- Dé uitdaging van de website bestaat er steeds in om trafiek naar de website te genereren.
- Een belangrijk probleem bij acties door sympathisanten is dat men de techniek moeilijk kan controleren

en coördineren. In het ideale geval zou men de sympathisanten die geld werven moeten opleiden en coachen, zodat ze bv. niet hun eigen (soms verkeerde) verhaal brengen over de organisatie. Fondsenwervers geven ook aan dat de sympathisanten soms veel verwachten van de organisatie in ruil voor hun actie. Men moet als organisatie deze verwachtingen kunnen inlossen, wat soms moeilijk is.

- Bij advertenties in massamedia is het soms moeilijk om met uw advertentie op te vallen in de overvloed aan reclameboodschappen. Ook zijn massamedia zeer vluchtig. Ook bij e-mailmarketing en straat- en huis-aan-huiswerving is het een uitdaging om door de veelheid aan communicatieboodschappen te geraken.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

## 5.2 Effectiviteit van fondsenwervingskanalen

In dit hoofdstuk gaan we na hoe effectief en hoe succesvol de verschillende fondsenwervingskanalen zijn. Hiervoor baseren we ons op de expertise en mening van de Belgische fondsenwervers. We bekijken de effectiviteit op lange termijn. Deze keuze hebben we bewust gemaakt omdat men de efficiëntie van fondsenwerving moet evalueren en vergelijken op lange termijn (cfr.2.4.3). Mobiele fondsenwerving wordt niet besproken omdat het aantal organisaties die mobiele fondsenwerving gebruiken te klein is om algemene uitspraken te doen.

We geven, vervolledigend, mee dat we de Belgische fondsenwervers vroegen hoe moeilijk ze het vonden om op de effectiviteitsvragen te antwoorden (1 staat voor heel gemakkelijk en 7 voor heel moeilijk). De gemiddelde score op deze vraag bedraagt 4.32 op 7.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

### 5.2.1 Efficiënte fondsenwervingskanalen

#### PERSOONLIJK CONTACT EN AANBIEDEN VAN ERVARINGEN CRUCIAAL

We vroegen de fondsenwervers om op een 7-puntenschaal aan te duiden hoe efficiënt elk kanaal is voor fondsenwerving en onderzochten zo welke kanalen op lange termijn de grootste opbrengsten genereren, rekening houdend met de kosten die er tegenover staan. 1 staat voor totaal niet efficiënt en 7 staat voor uitermate efficiënt. Omdat efficiëntie bepaald wordt door de grootte van de inkomsten enerzijds en de grootte van de kosten om het kanaal te realiseren en ervan gebruik te maken anderzijds, vroegen we de fondsenwervers om op een 7-puntenschaal aan te duiden hoe hoog de inkomsten zijn die via het kanaal gegenereerd worden en hoe hoog de kosten (in tijd en geld) zijn. 1 staat respectievelijk voor geen inkomsten en geen kosten en 7 voor zeer hoge inkomsten en enorm hoge kosten in tijd en geld. Onderstaande figuur ordent de fondsenwervingskanalen van meest naar minst efficiënt, van hoogste inkomsten naar laagste inkomsten en van laagste naar hoogste kosten.

Over het algemeen zijn de fondsenwervingskanalen die een persoonlijk contact met de schenker mogelijk maken (bijvoorbeeld persoonlijke contacten, straat –en huis-aan-huiswerving en telemarketing) en de kanalen die ervaringen/belevenissen aanbieden aan de schenker en de betrokkenheid verhogen (bijvoorbeeld evenementen en acties door sympathisanten) de meest efficiënte kanalen. Persoonlijk contact met de schenker en het aanbieden van ervaringen zijn bijgevolg belangrijke ingrediënten voor succes.

Het blijkt dat de traditionele direct mail nog steeds een efficiënt fondsenwervingskanaal is. De nieuwe, online kanalen (website, e-mail en sociale media) zijn tot op heden niet zo efficiënt hoewel de kosten in tijd/geld van deze kanalen eerder laag zijn. Het ontbreekt de Belgische fondsenwervers naar eigen zeggen aan de nodige kennis om deze kanalen effectief in te zetten en ze zijn ook onzeker over de manier waarop ze het best online fondsen kunnen werven.

EFFICIËNTIE VAN HOOG NAAR LAAG, GEMIDDELDE /7		INKOMSTEN VAN HOOG NAAR LAAG, GEMIDDELDE /7		KOSTEN VAN LAAG NAAR HOOG, GEMIDDELDE /7	
Persoonlijke contacten	4.84	Persoonlijke contacten	4.07	Collectebussen	1.00
Eigen evenementen	4.46	Direct mail	4.02	Acties door sympathisanten	2.69
Direct mail	4.43	Straat- en huis-aan-huis	3.92	E-mail	2.79
Acties door sympathisanten	4.35	Eigen evenementen	3.86	Sociale media	2.94
Straat-en huis-aan-huis	4.31	Acties door sympathisanten	3.74	Website	2.96
Telemarketing	4.14	Telemarketing	3.46	Evenementen door anderen	3.39
Evenementen door anderen	3.68	Evenementen door anderen	3.04	Persoonlijke contacten	3.50
Advertenties in massamedia	3.50	E-mail	2.94	Inserts	3.50
E-mail	3.46	Collectebussen	2.89	Ongeadresseerd drukwerk	3.62
Sociale media	3.22	Ongeadresseerd drukwerk	2.78	Telemarketing	4.00
Collectebussen	3.17	Advertenties in massamedia	2.65	Direct mail	4.02
Ongeadresseerd drukwerk	3.16	Inserts	2.63	Advertenties in massamedia	4.15
Website	3.15	Website	2.46	Straat –en huis-aan-huis	4.26
Inserts	2.91	Sociale media	2.12	Eigen evenementen	4.70

Tabel 3: efficiëntie, inkomsten en kosten fondsenwervingskanalen gebaseerd op gemiddelde scores op 7\*

Wanneer we de kanalen onderling met elkaar vergelijken, onderscheiden we drie groepen.

Ten eerste zijn er de fondsenwervingskanalen die gekenmerkt worden door een relatief hoge efficiëntie.

- **Persoonlijke contacten**

Fondsenwerving via persoonlijk contact is het meest efficiënte kanaal én ook het kanaal dat de hoogste inkomsten genereert. De kosten in tijd en geld zijn gemiddeld tot eerder laag; persoonlijke contacten eisen vooral een grote tijdsinvestering. De interviews toonden aan dat de grote tijdsinvestering die nodig is voor de realisatie van persoonlijke contacten het meest genoemde nadeel is. Men moet immers de betrokkenheid van contacten vasthouden en ze voldoende benaderen en steeds snel anticiperen op hun vragen: gaan eten, bellen, bedanken, informeren, enzovoort.

- **Eigen evenementen**

Het organiseren van eigen evenementen wordt op lange termijn als het tweede meest efficiënte kanaal beschouwd. Het concept 'lange termijn' is hier belangrijk. Uit de interviews blijkt immers dat evenementen vaak niet zo efficiënt zijn op korte termijn en dat men op korte termijn vaak enkel streeft naar een break-even. Dat men het gemiddeld gezien als een efficiënt fondsenwervingskanaal beschouwt, bevestigt dat eigen evenementen goede resultaten opleveren op lange termijn, ook al is dit op korte termijn niet altijd het geval. Eigen evenementen brengen op lange termijn hoge inkomsten op. Een groot nadeel van het organiseren van evenementen is de grote kost in tijd en geld. Eigen evenementen worden gezien als het kanaal met de grootste kosten (vooral zeer tijdsintensief). Uit de interviews bleek dit het grootste nadeel van het organiseren van evenementen te zijn. Wel bleek dat organisaties zich hiervan bewust zijn en heel wat acties ondernemen om de tijdsinvestering te minimaliseren.

- **Direct mail**

Direct mail is het derde meest efficiënte fondsenwervingskanaal. De inkomsten zijn relatief hoog en de kosten zijn gemiddeld tot eerder hoog. Direct mail blijkt dus nog steeds te werken, in tegenstelling tot wat er algemeen over gedacht wordt.

- **Acties door sympathisanten**

Acties door sympathisanten zijn het vierde meest efficiënte fondsenwervingskanaal. De inkomsten zijn relatief hoog en de kosten relatief laag. Acties zijn, na collectebussen, het goedkoopste kanaal. Uit de interviews blijkt aanvullend dat de efficiëntie afhankelijk is van de pro-activiteit waarmee acties door sympathisanten ingezet worden. Organisaties die passief ingaan op voorstellen van derden vinden het doorgaans efficiënter dan organisaties die centraal gecoördineerde acties door sympathisanten opzetten.

- **Straat- en huis-aan-huiswerving**

Dit is het vijfde meest efficiënte kanaal op lange termijn. Uit de interviews bleek dat het daarentegen op korte termijn niet zo efficiënt is. In het jaar van de werving verdient men de gemaakte kosten meestal niet terug. Maar op lange termijn, zeker wanneer de schenker behouden blijft, kan straat- en huis-aan-huiswerving veel opbrengen. De inkomsten van straat- en huis-aan-huiswerving zijn relatief hoog en

daardoor is dit het kanaal met de derde hoogste inkomsten. De kosten in tijd en geld zijn daarentegen ook relatief hoog; het is het tweede duurste kanaal. Uit de interviews blijkt aanvullend dat de kosten in sommige gevallen, wanneer men straat- en huis-aan-huiswerving kleinschalig inzet, eerder laag zijn. We denken hierbij bijvoorbeeld aan een organisatie die in de buurt huis-aan-huis kaarten voor een eefestijn verkoopt. Straat- en huis-aan-huiswerving zijn vrij tijdsintensief wanneer men ze intern uitvoert en vrij duur wanneer men het uitbesteedt.

- **Telemarketing**

Telemarketing is het zesde meest efficiënte kanaal. De inkomsten zijn relatief gezien gemiddeld tot eerder hoog, maar ook de kosten zijn gemiddeld tot eerder hoog. Uit de interviews blijkt enerzijds dat de kosten in geld vooral hoog zijn wanneer men telemarketing uitbesteedt. Anderzijds is de nodige tijdsinvestering hoog wanneer men telemarketing intern uitvoert.

Ten tweede zijn er de fondsenwervingskanalen die relatief gezien als gemiddeld efficiënt beschouwd worden.

- **Deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties**

Dit is het zevende meest efficiënte fondsenwervingskanaal. De inkomsten uit deelnamen aan evenementen georganiseerd door andere organisaties zijn gemiddeld tot eerder laag en ook de kosten in tijd en geld zijn gemiddeld tot eerder laag.

- **Advertenties in massamedia**

Advertenties in massamedia zijn het achtste meest efficiënte fondsenwervingskanaal. Uit de interviews bleek dat advertenties in massamedia gekenmerkt worden door een eerder lage efficiëntie. Vaak is het eerder een indirect, ondersteunend fondsenwervingskanaal (cfr.5.2.2). Wel bleek dat de efficiëntie hoger is wanneer de advertentie ondersteund wordt door journalistieke, meer neutrale informatie. Ook hier blijkt opnieuw dat fondsenwerving en communicatie idealiter geen aparte functies zijn en men de persstrategie moet koppelen aan de fondsenwervingsstrategie. De inkomsten uit advertenties worden als relatief laag beschouwd en de kosten als relatief hoog. Het is het derde duurste fondsenwervingskanaal.

- **E-mailmarketing**

E-mailmarketing is gemiddeld (eerder laag) efficiënt. De inkomsten zijn gemiddeld tot eerder laag. E-mailmarketing wordt beschouwd als een kanaal met relatief lage kosten in tijd en geld. In de rangschikking van kanalen van laagste naar hoogste kosten staat het op een verdienstelijke derde plaats. Aanvullend blijkt uit het vooronderzoek dat fondsenwerfers op het gebied van online fondsenwerving vaak nog aan de start staan en zoekend zijn. Men weet nog niet goed hoe men deze kanalen moet inzetten. Dit werd tijdens de interviews herhaaldelijk als verklaring gegeven voor de eerder lage efficiëntie.

Ten derde zijn er de fondsenwervingskanalen die relatief gezien gekenmerkt worden door een lage efficiëntie.

- **Sociale media**

Sociale media worden beschouwd als kanalen met een eerder lage efficiëntie en met eerder lage inkomsten. Wel zijn de nodige investeringen in tijd en geld voor de realisatie van sociale media laag en wordt het beschouwd als het vierde goedkoopste kanaal. Uit de interviews bleek dat de efficiëntie van sociale media laag is omwille van twee redenen. Ten eerste zijn sociale media vooral ondersteunende en indirecte fondsenwervingskanalen die niet rechtstreeks geld opbrengen (cfr. 5.2.2). Ten tweede bleek, net zoals bij de andere online kanalen, dat men heel onzeker is over sociale media en men weinig kennis heeft over de mogelijkheden die sociale media bieden in het kader van fondsenwerving. Fondsenwerfers die de onzekerheid van online en mobiele kanalen als een knelpunt in fondsenwerving beschouwen (27,5% van Belgische fondsenwerfers, cfr. hoofdstuk 6), geven dan ook beduidend lagere efficiëntiescores aan sociale media dan fondsenwerfers die dit knelpunt niet ervaren.

- **Collectebussen**

De efficiëntie van collectebussen is vrij laag. Uit de interviews bleek dat de efficiëntie hoger wordt wanneer collectebussen niet grootschalig (bv. bij alle bakkers) maar eerder ad hoc (een collectebus plaatsen op een evenement) ingezet worden. De inkomsten zijn overeenkomstig gemiddeld tot eerder laag. Het grote voordeel van collectebussen is de lage kost. Het wordt gepercipieerd als het kanaal met de laagste kosten in tijd en geld.

- **Ongeadresseerd drukwerk**

Ongeadresseerd drukwerk is een niet zo efficiënt kanaal met lage inkomsten. De kosten in tijd en geld zijn gemiddeld tot eerder hoog.

### • Website

De website is, na inserts in kranten en tijdschriften, het tweede minst efficiënte kanaal met vrij lage inkomsten. Hoewel de meerderheid van de fondsenwerbers dit kanaal inzetten, blijven de resultaten uit. Uit de interviews blijkt dat de website niet zo efficiënt is omwille van de volgende redenen: (1) men zit in een testfase wat online fondsenwerving betreft en men is onzeker en zoekend op dit gebied, (2) het doelpubliek (bv. ouderen en Belgen in het algemeen) is nog niet gewoon om online te geven, (3) online fondsenwerving werkt vooral voor grote en bekende organisaties en vooral voor crisissituaties, (4) men beschouwt de website vooral als informatiemedium en pas in de tweede plaats als kanaal voor fondsenwerving (cfr.5.2.2). Geïnterviewde fondsenwerbers die de website wel als efficiënt beschouwen, zijn meestal grotere organisaties die geld werven voor crisissituaties. Hoewel de website niet veel opbrengt, zijn de kosten in tijd en geld eerder laag. Toch zijn er ook fondsenwerbers die de kosten in tijd/geld vrij hoog vinden. Dit kan verklaard worden doordat de kosten van een website sterk variëren en afhankelijk zijn van de hoeveelheid informatie, de complexiteit, de graad van interactie met de gebruikers, de integratie met de database of financieel managementsysteem, enz. De kosten voor de eigen website zijn dus over het algemeen vrij laag, maar tegelijkertijd ook afhankelijk van hoe de website gebruikt en ingezet wordt. Ten slotte bleek uit de interviews dat de grote kost niet schuilt in de website zelf, maar in het genereren van trafiek naar de website.

### • Inserts in kranten of tijdschriften

De fondsenwerbers beschouwen inserts als het minst efficiënte kanaal. De inkomsten uit inserts zijn laag en de kosten zijn relatief gezien gemiddeld.



## DÉ UITDAGING: KOSTEN MINIMALISEREN EN INKOMSTEN MAXIMALISEREN. ENKELE TIPS:

### Collectebussen

- Maak collectes inhoudelijker/informatiever:  
*“Collectes proberen we iets inhoudelijker te maken. We moeten immers veranderen van strategie. Het aantal kerkgangers daalt en de inkomsten hiervan, tja ik denk dat dat ongeveer met één vierde verminderd is in vergelijking met vroeger. Maar in de toekomst gaan we daar proberen een nieuwe naam aan te geven, ook al wat meer informatief en het op een andere manier aan te pakken, we gaan zien wat dat geeft.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerber, 2012)
- Persoonlijk contact werkt: een collectebus in een winkel levert niet veel op.
- Elkaar kennen helpt: collecteer daar waar degene die collecteert bekend is.
- Probeer emoties te gebruiken.

### Website

Steek tijd in het ontwerpen van uw website.

- Hou de site eenvoudig.
- Hou de contactinformatie in het zicht van de bezoeker op elk moment.
- Vraag een schenking op elke pagina.
- Plaats uw websiteadres op elk ander fondsenwervings- en communicatiekanaal dat u inzet.

### Advertenties en inserts in massamedia

*“Nu in de krant, toevallig hebben we vorige week een aanbod gekregen om in de ‘Goede voornemens’, een bijlage van De Standaard, te publiceren. Daar gaan we wel op in.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerber, 2012)

Ga partnerschappen aan met media. Hoewel de media nu minder gratis advertentieruimte uitdelen dan vroeger gebeurt het nog steeds en hebben media vaak een humanitair tarief of geven ze gratis ruimte weg. Doe bv. mee aan De Standaard Solidariteitsprijs. Probeer ook meteen redactionele ruimte te vragen. Zoals eerder gezegd zijn advertenties efficiënter wanneer gecombineerd met journalistieke informatie over uw project.

**Eigen evenementen**

- Doe een beroep op sponsoring (vraag de plaatselijke drankcentrale om drank te sponsoren, enz.). De sponsors moeten wel passen bij de missie en de visie van uw organisatie.
- Schakel vrijwilligers in bij de organisatie en realisatie.
- Werk samen met andere non-profitorganisaties en bundel de krachten door samen een evenement te organiseren.

**Acties door sympathisanten**

- U kunt gebruikmaken van andere organisaties die reeds evenementen organiseren en uzelf hiermee verbinden. Zo kan u bv. mensen vragen deel te nemen aan de 20km van Brussel in naam van uw organisatie.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

## 5.2.2 Effectiviteit indirecte fondsenwervingsdoelstellingen

### FONDSENWERVING: MEER DAN GELD ALLEEN

*“Massamedia ... naar fondsenwerving toe vind ik de opbrengst heel beperkt. Massamedia heeft voor mij als voordeel om een direct mail actie te versterken, te ondersteunen. Ze hebben een belangrijke ondersteunende rol naar fondsenwerving.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerper, 2012)

Zoals reeds eerder aangehaald, is fondsenwerving meer dan geld werven alleen (cfr.3.1.1 en 4.2.5). Het succes van fondsenwerving stijgt wanneer de organisatie aandacht schenkt aan indirecte fondsenwervingsdoelstellingen of meer algemene communicatiedoelstellingen: publiciteit, sensibilisering, bedanken van schenkers, bekendmaking van activiteiten, enz. Zoals in 5.1.2 reeds aangehaald is uw schenker meer dan een melkkoe en moet u naast geld vragen ook aan relatiemarketing doen. De resultaten op het gebied van indirecte fondsenwerving kunnen immers op lange termijn een positieve invloed hebben op het effectief opgehaalde geld. Naambekendheid en sensibilisering zijn een belangrijke voorwaarde om efficiënt fondsen te kunnen werven. Om de waarde van een fondsenwervingskanaal te kennen, mag men dus niet enkel kijken naar hoeveel geld het kanaal voortbrengt in relatie met de kosten, maar moet men ook kijken naar de mate waarin elk kanaal indirecte fondsenwervingsdoelstellingen kan bereiken. Wanneer u enkel kijkt naar de efficiëntie van het fondsenwervingskanaal, zou u bv. verkeerdelijk kunnen besluiten dat adverteren in massamedia of een eigen website hebben geen zin heeft terwijl deze kanalen mogelijks andere belangrijke doelstellingen kunnen bereiken.

Goede indirecte fondsenwerving is noodzakelijk voor goede directe fondsenwerving. De effectiviteit van de kanalen op het gebied van directe fondsenwerving en op het gebied van indirecte fondsenwerving correleren dan ook matig sterk tot zeer sterk met elkaar. Communicatie moet gepaard gaan met fondsenwerving.

### KANALEN EN EFFECITIVITEIT INDIRECTE FONDSENWERVING

*“Wij sturen vier keer per jaar ons magazine. Dat is gewoon informatie, daar staan soms wel geldvragen in maar dat is retentie. Maar retentie is vaak dingen waar we geen geld voor vragen. Dat zijn bedankkaarten sturen, infofolders sturen, een brief sturen, een nieuwjaarskaart naar bepaalde groepen, enz.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerper, 2012)

Net zoals bij efficiëntie vroegen we de Belgische fondsenwerpers op een 7-puntenschaal aan te duiden hoe effectief elk kanaal is voor indirecte fondsenwerving. Onderstaande figuur ordent de fondsenwervingskanalen van meest naar minst effectief volgens hun gemiddelde score op 7.

Over het algemeen worden de meeste kanalen eerder wel effectief bevonden voor indirecte fondsenwerving (score hoger dan 3.5/7). Enkel telemarketing en collectebussen worden als eerder niet effectief beschouwd. Opvallend is ook dat de vier meest effectieve kanalen voor indirecte fondsenwerving ook de vier meest efficiënte kanalen voor directe fondsenwerving zijn.



Zeer effectieve kanalen zijn persoonlijke contacten, eigen evenementen, direct mail en acties door sympathisanten.

- Uit de interviews bleek bijvoorbeeld dat de stijging van de naambekendheid (men kan de boodschap bekend maken bij een groot publiek en gratis publiciteit verkrijgen) en de mogelijkheid tot sensibilisering en educatie ter bewustwording van het doel van de organisatie belangrijke voordelen zijn van evenementen.
- Een belangrijk voordeel van direct mail is de mogelijkheid om een complex thema uit te leggen en dat de lezer de tijd kan nemen om het te lezen.
- De geïnterviewde fondsenwerfers vinden acties door sympathisanten goed voor de zichtbaarheid, bekendheid, verhoging van de betrokkenheid en activatie bij de organisatie (waardoor men hoger op de fondsenwervingspiramide komt), lokale verankering, creatie van menselijk kapitaal en sympathisanten, enz.

In vergelijking met de andere kanalen zijn e-mailmarketing, advertenties in massamedia, sociale media, deelname aan evenementen georganiseerd door anderen en de website gemiddeld effectieve kanalen.

- De geïnterviewde fondsenwerfers vinden dat men met e-mailmarketing heel wat andere doelstellingen kan bereiken naast fondsenwerving: men kan mensen snel informeren (bv. in crisissituaties) en op de hoogte houden van activiteiten en zo de band met de stakeholder levend houden. Wel was er in de interviews geen eensgezindheid over de effectiviteit van e-mailmarketing voor indirecte fondsenwerving en was deze voor sommigen laag omwille van het feit dat men nog zoekend en onzeker is op online gebied.
- Belangrijke genoemde voordelen van advertenties in massamedia zijn de mogelijkheid tot het creëren van naambekendheid en het bereiken van een groot publiek.
- Ook met sociale media kan men volgens de fondsenwerfers heel wat andere doelstellingen bereiken naast het werven van geld. Toch zien we dat organisaties soms te kampen hebben met een zeer laag aantal volgers op sociale media en bijgevolg hierdoor een lage impact hebben.
- Ook de website biedt volgens de geïnterviewde fondsenwerfers heel wat voordelen op het gebied van indirecte fondsenwerving. Men kan via de website informatie geven over alles waar de organisatie mee bezig is en men kan heel breed gaan met zowel beeld, tekst, geluid als video. Iedereen kan de website zien waardoor het kanaal geen beperkingen oplegt aan de doelgroep en men kan snel inspelen op veranderingen gezien de snelheid en het gemak waarmee de informatie kan aangepast worden. Daarnaast is de website een permanent kanaal en geen one-shot zoals direct mail of andere technieken en kan de bezoeker de tijd nemen om alles op zijn/haar eigen ritme door te nemen. Hoewel uit de interviews bleek dat de website kan dienen als een belangrijk informatiemedium met vele voordelen, blijkt dat niet alle organisaties de website effectief vinden inzake indirecte fondsenwerving. In theorie heeft een website heel wat potentieel op het gebied van indirecte fondsenwerving, maar dit potentieel wordt niet altijd gerealiseerd. Vermoedelijk komt dit door de lage trafiek naar sommige websites en de moeilijkheden die fondsenwerfers ervaren met het genereren van die trafiek.

**EFFECTIVITEIT INDIRECTE FONDSSENWERVING VAN HOOG NAAR LAAG, GEMIDDELDE /7**

Persoonlijke contacten	4.87
Eigen evenementen	4.76
Direct mail	4.48
Acties door sympathisanten	4.42
E-mailmarketing	4.16
Advertenties in massamedia	4.15
Sociale media	4.11
Evenementen georganiseerd door anderen	4.06
Website	3.95
Straat- en huis-aan-huiswerving	3.8
Ongeadresseerd drukwerk	3.73
Inserts	3.7
Telemarketing	3.18
Collectebussen	2.89

Tabel 4: effectiviteit fondsenwervingskanalen voor indirecte fondsenwerving gebaseerd op gemiddelde scores op 7

De overige kanalen (straat- en huis-aan-huiswerving, ongeadresseerd drukwerk, inserts in kranten of tijdschriften, telemarketing en collectebussen) kennen een relatief lage effectiviteit. De voordelen qua indirecte fondsenwerving bij straat- en huis-aan-huiswerving blijven bv. volgens de geïnterviewde fondsenwerfers beperkt tot visibiliteit.



## WELK FONDSSENWERVINGSKANAAL MOET IK INZETTEN?

We hebben nu reeds heel wat informatie over de kenmerken van de verschillende fondsenwervingskanalen: direct mail is het meest gebruikte kanaal voor fidelisering, telemarketing is belangrijk voor het werven van regelmatige giften, persoonlijke contacten zijn zeer effectief voor directe én indirecte fondsenwerving, enz. Hoe kan u nu weten welk fondsenwervingskanaal u moet inzetten? Waarom kiest u voor direct mail en niet voor collectebussen? Bij de keuze van het juiste fondsenwervingskanaal moet u met heel wat factoren rekening houden:

- **Realiteit van de organisatie (SWOT-analyse, missie, enz.)**

Wanneer u bv. aan de start staat van fondsenwerving, begin dan eerst met het creëren van naam-bekendheid. Kies dus voor kanalen die goed scoren op effectiviteit voor indirecte fondsenwerving.

- **Wat is uw algemene richting?**

Wilt u kleine bedragen werven bij een grote groep van mensen, dan gebruikt u beter massacommunicatiekanalen zoals direct mail. Wilt u grote bedragen werven bij een kleine groep van mensen, gebruik dan persoonlijke kanalen zoals persoonlijke contacten.

- **Welke doelgroep wilt u bereiken?**

Wilt u een jonge doelgroep bereiken, denk dan bv. aan straat- en huis-aan-huiswerving. Wilt u nieuwe schenkers werven waar u nog geen contactgegevens van hebt, denk dan aan advertenties in massamedia, aan evenementen, enz.

- **Welke boodschap wilt u brengen?**

Wilt u een complexe boodschap brengen, denk dan bv. aan de website. Wilt u snel inspelen op een crisissituatie denk dan bv. aan e-mailmarketing.

- **Wat zijn uw doelstellingen?**

Wilt u vooral communicatiedoelstellingen bereiken, gebruik dan die kanalen die effectief zijn voor indirecte fondsenwerving. Wilt u exclusief geld werven en is communicatie niet belangrijk? Gebruik dan kanalen die vooral efficiënt zijn.

- **Wat is uw budget, hoeveel tijd/personeel is er beschikbaar?**

Hebt u weinig tot geen budget voor fondsenwerving, kies dan bv. voor goedkope online kanalen. Hebt u geen tijd/personeel ter beschikking, kies dan voor kanalen die weinig tijdsinvestering vragen.

Vergeet ten slotte niet om te zorgen voor een 360° marketing (cfr.5.1). Steeds op dezelfde manier communiceren via een goede combinatie van kanalen kan wonderen doen. Zo kunt u, als ondersteuning van een direct mail campagne, advertenties plaatsen in magazines, enz. Zorg voor een mooie synergie.

## DIRECTE VERSUS INDIRECTE FONDSENWERVING

*“Bijkomend nadeel: Facebook leidt niet tot directe fondsenwerving. Je moet mensen altijd naar ergens toe leiden om te storten. Het is niet zo dat je op de Facebookpagina al kan klikken, je zit altijd met een tussenstop. Maar dat lijkt ons, als je op een slimme manier campagne voert, wel overkomelijk, daar zie ik wel mogelijkheden.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Interessant is om de score die een kanaal krijgt voor directe fondsenwerving te vergelijken met de score die datzelfde kanaal krijgt voor indirecte fondsenwerving. Onderstaande figuur toont drie groepen van fondsenwervingskanalen.



Figuur 53: Drie groepen van fondsenwervingskanalen

De eerste groep zijn de fondsenwervingskanalen die even effectief beschouwd worden voor directe als indirecte fondsenwerving. U kunt er volgens de fondsenwerpers evengoed geld mee werven als andere communicatiedoelstellingen bereiken. Tot deze groep horen persoonlijke contacten, direct mail en acties door sympathisanten. In een brief kan u bv., naast het vragen van geld, het verhaal van uw organisatie kwijt.

De tweede groep zijn kanalen die beter zijn in het behalen van indirecte fondsenwervingsdoelstellingen zoals communicatiedoelstellingen dan in het effectief ophalen van geld. Tot deze groep horen eigen evenementen, advertenties en inserts in massamedia, deelname aan evenementen georganiseerd door anderen, ongeadresseerd drukwerk en de online kanalen (website, e-mail en sociale media). Deze kanalen worden vaak als ondersteunende fondsenwervingskanalen gebruikt die niet direct geld opleveren (bv. een advertentie in een krant ter versterking van een direct mailing of een link op sociale media naar de website) en vaak gebeurt de effectieve fondsenwerving op lange termijn. In 5.1.3 zagen we ook reeds dat advertenties en inserts in massamedia, sociale media en deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties door de Belgische fondsenwerpers vaker voor communicatie dan voor fondsenwerving gebruikt worden.

Ten slotte zijn er de fondsenwervingskanalen die volgens de Belgische fondsenwerpers effectiever zijn voor directe dan indirecte fondsenwerving. Straat- en huis-aan-huiswerving, telemarketing en collectebussen zijn volgens de fondsenwerpers beter in het werven van geld dan in het halen van communicatiedoelstellingen. De interviews maakten inderdaad duidelijk dat men met collectebussen weinig andere doelstellingen kan bereiken: als u bv. een collectebus plaatst in een restaurant kan u er niet veel uitleg bij geven.



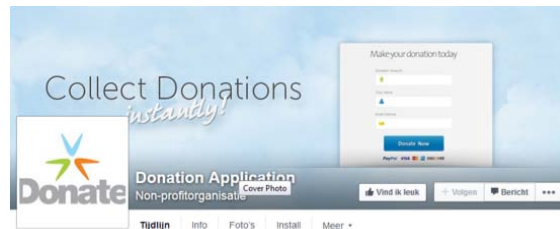
## FACEBOOK HEEFT SINDS KORT APPLICATIE VOOR DONATIES

U kunt nu rechtstreeks giften werven via Facebook zonder dat mensen Facebook moeten verlaten en bv. naar uw website moeten doorklikken. Bijkomend voordeel is dat personen die iets gegeven hebben aan uw organisatie dit direct kunnen delen met hun vrienden.

(Facebook, 2014)

### TELEMARKETING KAN OOK SIMPEL

Telemarketing wordt meer effectief voor directe dan voor indirecte fondsenwerving bevonden. Toch kan het ook andere doelstellingen dan directe fondsenwerving bereiken. Bel bv. per dag 2 schenkers op om hen te bedanken voor hun gift. Dit vraagt niet zoveel tijd en is een goede manier van relatieopbouw. Doe dit elke dag en zo bereikt u op termijn een grote groep van mensen.



ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

## 5.3 Gebruik en efficiëntie fondsenwervingskanalen volgens organisatietype

Hieronder bekijken we of de verschillende organisatietypes de verschillende fondsenwervingskanalen anders inzetten en beoordelen. In bijlagen 4 en 5 vindt u een gedetailleerder beeld, aan de hand van cijfers en grafieken. Mobiele fondsenwerving wordt niet besproken omdat te weinig organisaties van mobiele fondsenwerving gebruikmaken.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

### 5.3.1 Gebruik fondsenwervingskanalen volgens organisatietype

#### GROOT VERSUS KLEIN

Onderstaande figuur toont: (1) welke kanalen door alle organisatiegroottes ingezet worden maar beduidend meer door grotere, (2) welke kanalen vooral door grotere organisaties ingezet worden en zeer weinig door kleinere organisaties en (3) welke kanalen evenveel gebruikt worden door kleine als grote organisaties. De grootte van de organisatie is een vrij belangrijke parameter om te bepalen welke technieken door welke organisaties ingezet (kunnen) worden. Uit de interviews bleek aanvullend dat vooral grote organisaties schenkbuttons hebben op hun website.

EVENVEEL GEBRUIKT DOOR GROTE ÉN KLEINE ORGANISATIES	GEBRUIKT DOOR GROTE ÉN KLEINE ORGANISATIES, MAAR MEER DOOR GROTE	VOORAL GEBRUIKT DOOR GROTE ORGANISATIES
Persoonlijke contacten Eigen evenementen Deelname evenementen georganiseerd door anderen E-mailmarketing Ongeadresseerd drukwerk Collectebussen	Website Direct mail Sociale media Acties door sympathisanten Inserts in kranten/tijdschriften Advertenties in massamedia Straat- en huis-aan-huiswerving	Telemarketing

Tabel 5: Gebruik fondsenwervingskanalen volgens organisatiegrootte



### U KUNT MET DE MEESTE KANALEN OOK BESCHEIDEN BEGINNEN

Het is niet omdat bepaalde kanalen meer gebruikt worden door grote organisaties dat kleine organisaties ze niet kunnen inzetten. De meeste kanalen kunnen zowel kleinschalig als grootschalig ingezet worden. Zo hoeft u geen groots sportevenement te organiseren om geld te werven via acties door sympathisanten. U kan uw stakeholders evengoed vragen om geen cadeaus te vragen op hun verjaardagsfeest maar giften voor uw organisatie. Ook adverteren hoeft niet per sé in landelijke media en advertenties in plaatselijke, goedkopere media zijn een mogelijkheid. Ook grootse acties met straatwerfers zijn niet noodzakelijk als u straatwerving wil doen. U kan evengoed kaarten voor een eetfestijn verkopen van deur-tot-deur in uw eigen buurt.

### PARTICULIERE FONDSENWERVING BELANGRIJK VERSUS ONBELANGRIJK

Het belang van fondsenwerving voor de organisatie (gedefinieerd als het aandeel van particuliere inkomsten in de totale inkomsten) is een belangrijke parameter voor het gebruik van de volgende fondsenwervingskanalen: collectebussen, straat- en huis-aan-huiswerving, telemarketing en inserts in kranten of tijdschriften. Deze kanalen worden vaker ingezet naarmate particuliere fondsen belangrijker zijn voor de organisatie. De overige fondsenwervingskanalen worden niet beïnvloed door het belang van particuliere fondsenwerving en worden bijgevolg evenveel ingezet door organisaties met een klein én groot belang van particuliere fondsenwerving.

De absolute inkomsten van particuliere fondsen zijn aanvullend ook een belangrijke parameter om het gebruik van de fondsenwervingskanalen te analyseren. Enkel persoonlijke contacten, deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties en ongeadresseerd drukwerk worden evenveel ingezet door organisaties met lage én hoge particuliere inkomsten. Advertenties in massamedia, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing zijn vooral weggelegd voor organisaties met hoge particuliere inkomsten. Dit zijn kanalen gekenmerkt door hoge kosten. Collectebussen worden vooral gebruikt door organisaties met gemiddelde particuliere inkomsten. De overige kanalen worden ingezet door alle organisaties, maar wel beduidend meer door organisaties met hogere, particuliere inkomsten.



### EERST PERSOONLIJK WERVEN

Zijn fondsen van particulieren nog niet belangrijk voor de overleving van uw organisatie, maar wilt u wel starten met particuliere fondsenwerving, begin dan eerst met persoonlijk werven. Betrek alle interne mensen en vraag hen hun contacten te mobiliseren. Uit de interviews blijkt immers dat persoonlijke contacten voor organisaties, die aangeven aan de start van professionele fondsenwerving te staan, het belangrijkste fondsenwervingskanaal is.

### SUBSECTOREN EN GEBRUIK FONDSENWERVINGSKANALEN

De subsector waarin de organisatie actief is, heeft geen invloed op het gebruik van de volgende kanalen: persoonlijke contacten, eigen evenementen, deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties, advertenties in massamedia en ongeadresseerd drukwerk. De online kanalen (website, sociale media en e-mail) worden significant anders ingezet door de subsectoren. Online kanalen worden meer ingezet door 'milieu, natuurbehoud en dierenbescherming', door 'onderwijs en onderzoek' en door 'internationale hulp'. Online kanalen zijn minder belangrijk voor 'cultuur, sport en vrije tijd', 'sociale diensten', 'organisaties die aanzetten tot liefdadigheid/filantropische tussenpersonen' en 'gezondheid'. Direct mail, acties door sympathisanten, collectebussen, inserts in kranten of tijdschriften, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing worden beduidend meer gebruikt door die sectoren waar particuliere inkomsten de dominante inkomstenbron zijn, namelijk door 'organisaties die aanzetten tot liefdadigheid/filantropische tussenpersonen' en 'internationale hulp en andere internationale activiteiten'.

Direct mail wordt daarnaast meer gebruikt door ‘milieu, natuurbehoud en dierenbescherming’ en minder door ‘lokale ontwikkeling en huisvesting’, ‘cultuur, sport en vrije tijd’ en ‘onderwijs en onderzoek’. Acties door sympathisanten worden meer ingezet door de subsector ‘gezondheid’ en minder door ‘lokale ontwikkeling en huisvesting’ en ‘cultuur, sport en vrije tijd’. Collectebussen worden meer ingezet door ‘milieu, natuurbehoud en dierenbescherming’ en weinig of niet door de andere subsectoren. Straat- en huis-aan-huiswerving worden meer ingezet door de subsector ‘gezondheid’.

Wel mogen we de conclusies, gezien het lage aantal cases, niet zomaar veralgemenen voor collectebussen, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing.

## FORMELE VERSUS INFORMELE ORGANISATIESTRUCTUUR

De plaats die fondsenwerving inneemt in de organisatie heeft een belangrijke invloed op het gebruik van de fondsenwervingskanalen. Onderstaande figuur geeft weer welke kanalen al dan niet beduidend meer gebruikt worden wanneer er een aparte fondsenwervingdienst en/of voltijdse fondsenwervingsmedewerker is.

<b>GEbruikt door zowel organisaties met als organisaties zonder aparte fondsenwervingsafdeling en voltijdse fondsenwervingsmedewerker</b>	<b>Iets meer gebruikt door organisaties met aparte fondsenwervingsafdeling én voltijdse fondsenwervingsmedewerker</b>	<b>Vooral gebruikt door organisaties met aparte fondsenwervingsafdeling én voltijdse fondsenwervingsmedewerker</b>	<b>Meer gebruikt door organisaties met aparte fondsenwervingsmedewerker</b>
Persoonlijke contacten Deelname aan evenementen georganiseerd door anderen Collectebussen Ongeadresseerd drukwerk	Direct mail E-mailmarketing Acties door sympathisanten Inserts in kranten of tijdschriften	Straat- en huis-aan-huiswerving Telemarketing Advertenties in massamedia	Website Eigen evenementen Sociale media

Tabel 6: Gebruik fondsenwervingskanalen volgens organisatiestructuur fondsenwerving

## FISCALE ATTESTEN

Of de organisaties een erkenning hebben om fiscale attesten uit te geven, heeft meestal geen invloed op het gebruik van de fondsenwervingskanalen. Toch mogen we de kracht van het kunnen uitgeven van fiscale attesten niet onderschatten. Onderstaande figuur geeft weer welke kanalen al dan niet meer gebruikt worden wanneer men zelf en/of via een derde fiscale attesten kan uitgeven. Telemarketing kon, wegens het te lage aantal cases, niet getest worden en is dus niet opgenomen in de figuur.

<b>Evenveel gebruikt door zowel organisaties die geen als organisaties die wel fiscale attesten uitgeven</b>	<b>Meer gebruikt door organisaties die zelf een erkenning hebben voor het uitgeven van fiscale attesten</b>	<b>Meer gebruikt door organisaties die zelf of via een derde fiscale attesten kunnen uitgeven</b>
Persoonlijke contacten Deelname aan evenementen georganiseerd door anderen Sociale media E-mailmarketing Advertenties in massamedia Ongeadresseerd drukwerk Collectebussen Straat- en huis-aan-huiswerving	Website Eigen evenementen Inserts in kranten/tijdschriften	Direct mail Acties door sympathisanten

Tabel 7: Gebruik fondsenwervingskanalen volgens kunnen uitgeven van fiscale attesten

Dat collectebussen evenveel gebruikt worden door organisaties die wel en organisaties die geen fiscale attesten kunnen uitgeven, is te verklaren doordat collectebussen een anoniem kanaal zijn en men moeilijk contactgegevens van de schenker kan verzamelen, die noodzakelijk zijn voor de fiscale attesten. Dat acties door sympathisanten meer gebruikt worden door organisaties die fiscale attesten kunnen uitdelen is ook belangrijk. Het is immers nogal moeilijk om aan sympathisanten te vragen geld te verzamelen bij hun kennissen en vrienden zonder dat de wervers een fiscaal attest in ruil aan hun vrienden kunnen aanbieden als overtuigingsmiddel.

ONDERZOEKS-  
RESULTAAT

## 5.3.2 Efficiëntie fondsenwervingskanalen volgens organisatietype

### GROOT VERSUS KLEIN NIET ZO EENDUIDIG

Zoals onderstaande figuur illustreert, is de invloed van de organisatiegrootte op de efficiëntie van de kanalen niet eenduidig. Dat advertenties in massamedia efficiënter bevonden worden door kleinere organisaties vindt mogelijk een verklaring in de manier waarop men advertenties gebruikt (regionale media zijn bijvoorbeeld goedkoper dan landelijke media).

EFFICIËNTER VOOR GROTE ORGANISATIES	EFFICIËNTER VOOR KLEINE ORGANISATIES	EVEN EFFICIËNT VOOR KLEINE ALS GROTE ORGANISATIES
Persoonlijke contacten Direct mail Straat- en huis-aan-huiswerving Telemarketing	Sociale media Advertenties in massamedia	Eigen evenementen E-mailmarketing Acties door sympathisanten Inserts in kranten/tijdschriften Ongeadresseerd drukwerk Collectebussen Deelname aan evenementen georganiseerd door anderen

Tabel 8: Efficiëntie fondsenwervingskanalen volgens organisatiegrootte



### KLEIN OF GROOT MAAR NIET TUSSENIN

Dat de relatie tussen organisatiegrootte en efficiëntie van fondsenwerving niet zo éénduidig is, blijkt ook uit de literatuur. Sargeant & Kaehler (1999, in Sargeant & Shang, s.d.) vonden dat grotere organisaties betere fondsenwervingsratio's hebben, maar ook dat zeer kleine organisaties (waar fondsenwerving vooral uitgevoerd wordt door vrijwilligers) goede fondsenwervingsratio's hebben. Dat grote organisaties soms efficiënter zijn, wordt door Yi (2010) verklaard door schaalvoordelen, doordat ze ervaren fondsenwerfers kunnen rekruteren en doordat donateurs sneller geven aan grotere organisaties omdat deze vaak bekender en volwassener zijn.

### BELANG PARTICULIERE FONDSEN NIET ZO BELANGRIJK

Het belang van fondsenwerving voor de organisatie (gedefinieerd als het aandeel van particuliere inkomsten in de totale inkomsten) heeft weinig invloed op de efficiëntie van de fondsenwervingskanalen. Enkel direct mail en advertenties in massamedia worden efficiënter bevonden wanneer fondsenwerving belangrijker is voor de organisatie. De rest van de kanalen zijn even efficiënt en gaan niet samen met het belang van fondsenwerving voor de organisatie

Hetzelfde zien we voor de absolute grootte van de particuliere inkomsten. Ook dit is niet zo'n belangrijke parameter om de efficiëntie van de kanalen te verklaren. Enkel de efficiëntie van direct mail, persoonlijke contacten, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing stijgt wanneer de particuliere inkomsten stijgen.

## SUBSECTOR NIET TOEREIKEND

De subsector waarin de organisatie actief is, heeft geen invloed op de beoordeling van de efficiëntie van de fondsenwervingskanalen. Hoewel uit eerder onderzoek bleek dat het thema waarvoor men fondsen werft heel wat invloed heeft op de efficiëntie van fondsenwerving, zien we dat dit niet bepaald wordt door de subsector. Sargeant & Kaehler (1999, in Sargeant & Shang, s.d.) vonden dat bepaalde organisaties het makkelijker hebben om fondsen te werven dan andere omdat het grote publiek receptiever is voor het ene doel dan voor het andere. De verdeling van organisaties in activiteitendomeinen volgens de Verenigde Naties lijkt dus niet toereikend te zijn en men moet dieper graven en naar het thema kijken. Binnen het activiteitendomein gezondheidszorg zijn er bv. al grote verschillen. Organisaties die geld werven voor onderzoek tegen kanker zijn veel populairder bij het grote publiek dan organisaties die geld werven voor mensen met een sensorische beperking.

## FORMELE VERSUS INFORMELE ORGANISATIESTRUCTUUR

De plaats die fondsenwerving inneemt in de organisatie is een belangrijke parameter voor de efficiëntie van direct mail en straat- en huis-aan-huiswerving die beiden efficiënter beschouwd worden wanneer men voltijdse medewerker(s) voor fondsenwerving heeft. De efficiëntie van persoonlijke contacten en telemarketing is groter voor organisaties met een aparte fondsenwervingdienst.

## BELANG VAN FISCALE ATTESTEN ALS FONDSSENWERVINGSTOOL

Of de organisaties wel of geen fiscale attesten kunnen uitgeven heeft over het algemeen weinig invloed op efficiëntiebeoordeling. Enkel de efficiëntie van deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties stijgt wanneer men fiscale attesten kan uitgeven via een derde.

## EXTERNE LEVERANCIERS EN EFFICIËNTIE

Of men het kanaal al dan niet uitbesteedt, heeft meestal geen invloed op de efficiëntiebeoordeling. Enkel de efficiëntiebeoordeling van direct mail en persoonlijke contacten stijgt wanneer ze uitbesteed worden. Dat de efficiëntie van de andere kanalen niet beïnvloed wordt door het al dan niet uitbesteden, kan ook verklaard worden doordat uitbesteding van fondsenwervingstaken (nog) niet vaak gebeurt (cfr. 3.1.2 en 5.1.4).

Dat de efficiëntie van persoonlijke contacten stijgt wanneer men het kanaal uitbesteedt, is opvallend aangezien algemeen aangenomen wordt dat fondsenwerving bij persoonlijke contacten het beste gebeurt door internen in de organisatie. De persoonlijke relatie is hier immers cruciaal. Uiteraard weten we niet voor welke taken de externe bedrijven hier ingeschakeld worden. Misschien gebeurt de geldvraag nog steeds door internen maar worden de externe bedrijven ingeschakeld voor bv. donorsegmentatie. We zien dan ook dat of externe bedrijven ingeschakeld worden voor het effectief contacteren van persoonlijke relaties voor giften (als deeltaak van fondsenwerving, cfr. bijlage 1) geen invloed heeft op de efficiëntie van persoonlijke contacten.

## STRATEGISCHE AANPAK VERSUS EFFICIËNTIE

De efficiëntie van persoonlijke contacten en website (de meest gebruikte kanalen) stijgt wanneer men een fondsenwervingsstrategie heeft. Het hebben van een budget voor fondsenwerving gaat gepaard met hogere efficiëntiescores voor persoonlijke contacten, direct mail, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing.



## 5.4 Toekomstverwachtingen

We vroegen de Belgische fondsenwerfers om op basis van hun kennis en expertise in een glazen bol te kijken. We gingen zowel na in hoeverre ze de fondsenwervingskanalen zullen gebruiken in de toekomst (starten, stoppen, minder intensief, even intensief of intensiever) en in hoeverre ze verwachten dat de efficiëntie qua directe fondsenwerving van de kanalen die ze reeds gebruiken zal evolueren (stijgen, dalen, gelijk blijven). De resultaten op deze vragen worden samen besproken.

Doorheen het onderstaande verhaal kan u de cijfers in grafieken terugvinden. De eerste grafiek geeft weer in hoeverre de fondsenwerfers die een bepaald fondsenwervingskanaal nu gebruiken het zullen gebruiken in de toekomst. De kanalen staan geordend van die kanalen die men het vaakst even of meer intensief zal inzetten naar het minst vaak. De tweede grafiek geeft het percentage fondsenwerfers weer die een fondsenwervingskanaal nu nog niet gebruiken, maar wel concrete plannen hebben om dat te doen. Opnieuw staan ze geordend van het kanaal waar men het vaakst mee zal starten naar het minst vaak. Ten slotte geeft de derde grafiek de antwoorden op de vraag naar efficiëntieverwachtingen van fondsenwervingskanalen, opnieuw geordend van kanalen waarvoor men het vaakst een stijging van de efficiëntie verwacht naar het minst vaak.

### DE TOEKOMST IS ONLINE

*“We mikken er heel sterk op om mensen online aan te spreken.”*

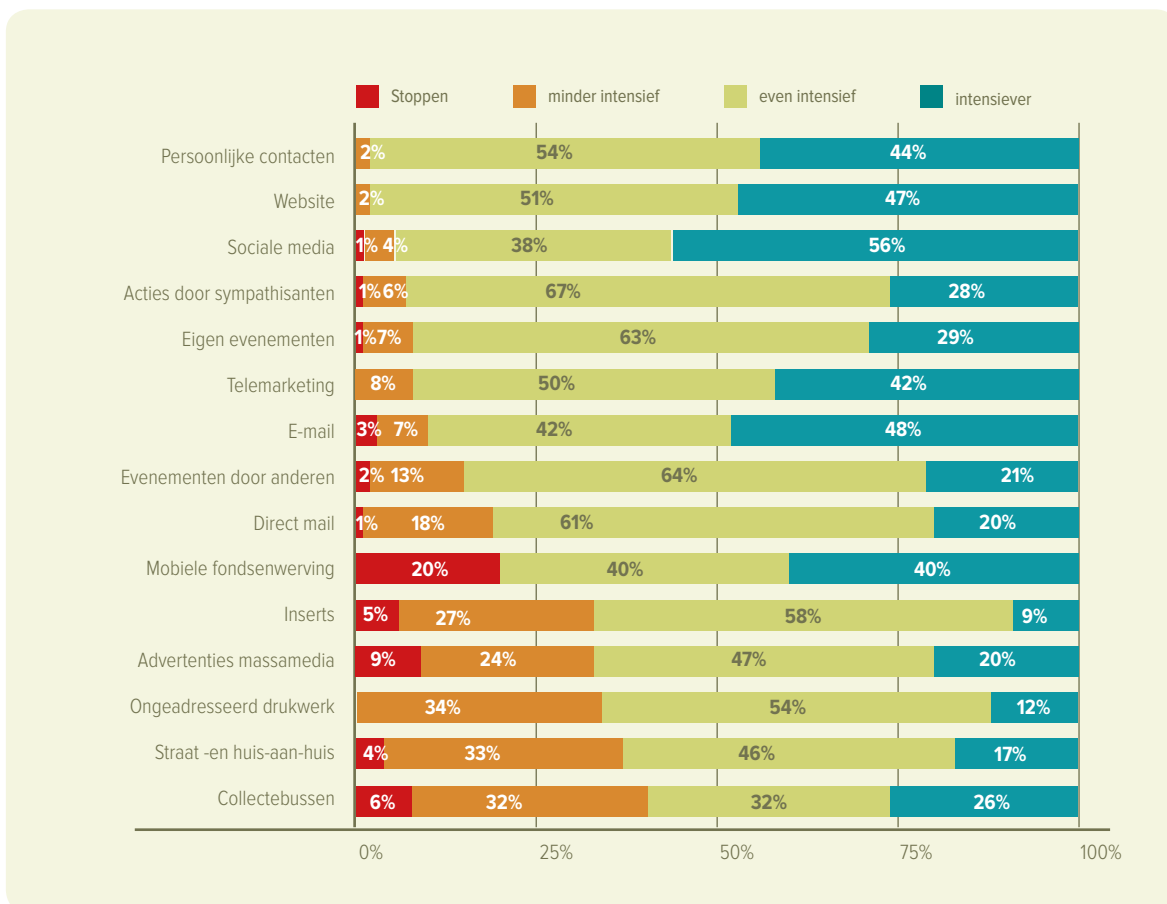
(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerfer, 2012)

De online kanalen (website, sociale media en e-mail) worden door Belgische fondsenwerfers als veelbelovend beschouwd. De meerderheid zal ze even of meer intensief gebruiken en velen verwachten een efficiëntiestijging. Belgische fondsenwerfers willen de boot van online fondsenwerving niet missen en hebben grote verwachtingen van alles wat nieuw en online is. Hoewel de online kanalen nu nog gekenmerkt worden door lage efficiëntie en lage inkomsten (maar ook wel lage kosten), verwacht men een betere toekomst. Men is nu nog zoekend en startend op het gebied van online kanalen en men heeft behoefte aan meer informatie over deze kanalen en hoe ze in te zetten. We zien dan ook dat fondsenwerfers die een opleiding willen volgen over online fondsenwerving vaker een stijging verwachten van de efficiëntie van de eigen website.



Hoewel de toekomstverwachtingen voor online fondsenwerving positief zijn, is er voor mobiele fondsenwerving een onduidelijker beeld. Organisaties die het kanaal nu inzetten zijn verdeeld tot eerder negatief over het toekomstig inzetten van mobiele fondsenwerving en ook blijkt dat niet veel

organisaties die nu nog geen mobiele fondsenwerving inzetten dit wel van plan zijn in de toekomst. Ook de efficiëntieverwachtingen zijn verdeeld en sommigen verwachten een stijging, anderen een stabilisatie en nog anderen een daling. Tijdens de interviews bleek dat heel wat organisaties reeds gestopt waren met mobiele fondsenwerving omdat de kosten niet gecompenseerd werden of het technisch te ingewikkeld was. We moeten hier, gezien het lage aantal cases, wel voorzichtig zijn met het nemen van conclusies.



Figuur 53: Bevroegde Belgische organisaties die het kanaal reeds inzetten over hun toekomstige gebruik van het kanaal (geordend van meest positieve naar minst positieve toekomstverwachtingen)

## GEEN ONLINE ZONDER OFFLINE

*“Ik denk vooral dat acties door sympathisanten zullen stijgen omwille van de tijdsgeest. Er zijn meer mensen die daarover nadenken en denken dat ze al alles hebben en dus echt iets voor het goede doel willen doen.”* (Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Het is duidelijk dat er geen online zonder offline kan bestaan en we zien dat sommige traditionele fondsenwervingskanalen een grote rol zullen blijven spelen in de toekomst. Naast de online kanalen zijn persoonlijke contacten, eigen evenementen, acties door sympathisanten en telemarketing veelbelovende kanalen. Net zoals in 5.2.1 blijkt dat persoonlijk contact met de schenker enerzijds en het aanbieden van ervaringen/belevissen aan de schenker anderzijds belangrijke succesfactoren zijn voor de fondsenwerving van de toekomst. Wanneer mensen iets beleven én wanneer ze persoonlijk aangesproken worden, wordt de band en de betrokkenheid van de schenker bij de organisatie groter. Deze betrokkenheid lijkt nog meer te stijgen wanneer de deelnemers zelf gevraagd worden om fondsen te werven omdat personen die zelf een actie ondernemen vaak nog sterker betrokken zijn dan gewone gevers.



Dat persoonlijke contacten veelbelovend zijn voor de toekomst heeft volgens de gesprekken met de Belgische fondsenwerfers ook te maken met de stijgende interesse in het werven van grote giften en legaten (cfr.4.2.3). Het werven van grote giften gebeurt immers vooral via persoonlijke contacten (cfr.5.1.3).

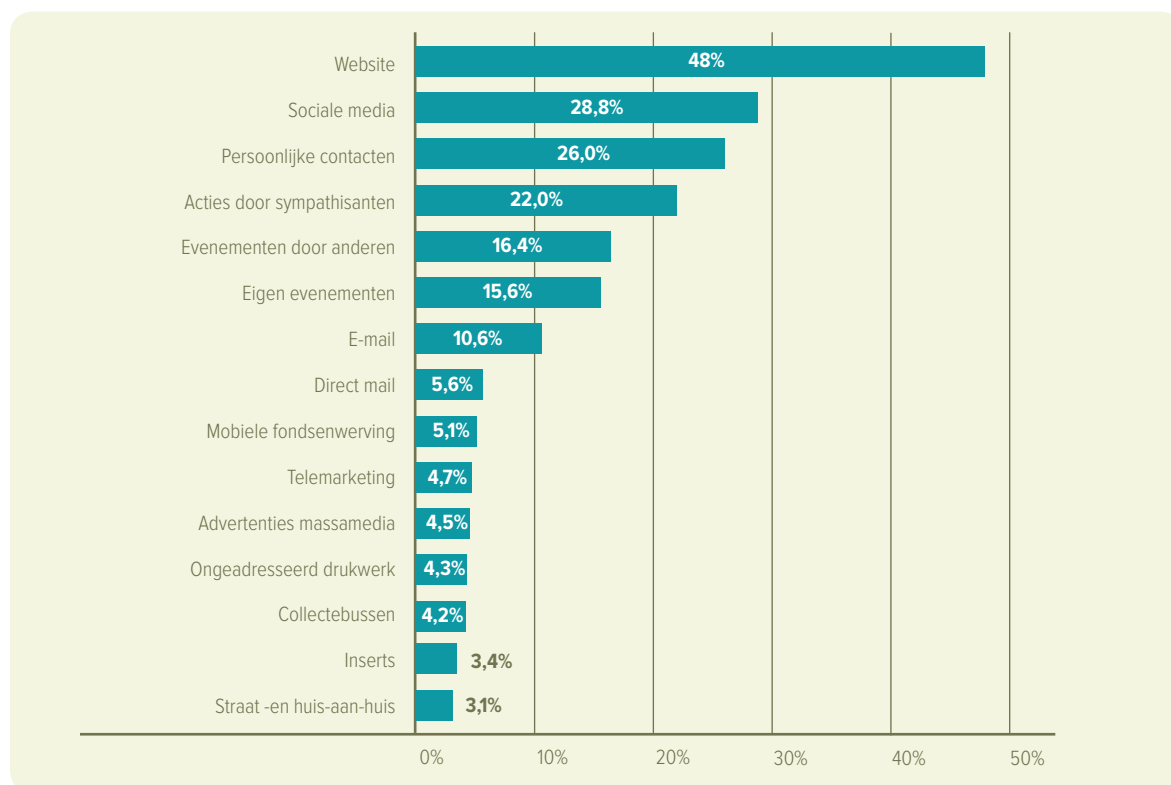
Wat evenementen betreft verwacht de meerderheid een stabilisatie (en in mindere mate) een stijging van de efficiëntie. Uit de interviews bleek dat een stijging verwacht wordt om de volgende redenen: (1) door herhaling van het evenement daalt de tijdsinvestering en stijgt de ervaring en bekendheid van het evenement en bijgevolg de efficiëntie, (2) men is van plan om nog meer te investeren in evenementen door er bv. iemand voor aan te nemen of door ermee te starten of door nog meer evenementen te organiseren.

Dat acties door sympathisanten als veelbelovend beschouwd worden, heeft volgens de gesprekken met de fondsenwerfers te maken met een verandering van de tijdsgeest: meer en meer mensen wil echt zelf iets doen en zelf de controle hebben.



### TREND: VAN CHARITY NAAR SHARITY

Geld is er minder en volgens sommigen zal men in de toekomst minder bereid zijn om te geven. Tijd zal volgens trendwatchers een belangrijker geefinstrument worden. Volgens van Rooij & Buiting (2013) heeft de consument behoefte aan controle en beheersing. Vandaar dat ze zelf in actie komen. Ze gaan zichzelf organiseren, willen zelf iets doen en bedenken zelf nieuwe oplossingen. Dingen ervaren en beleven is belangrijk.



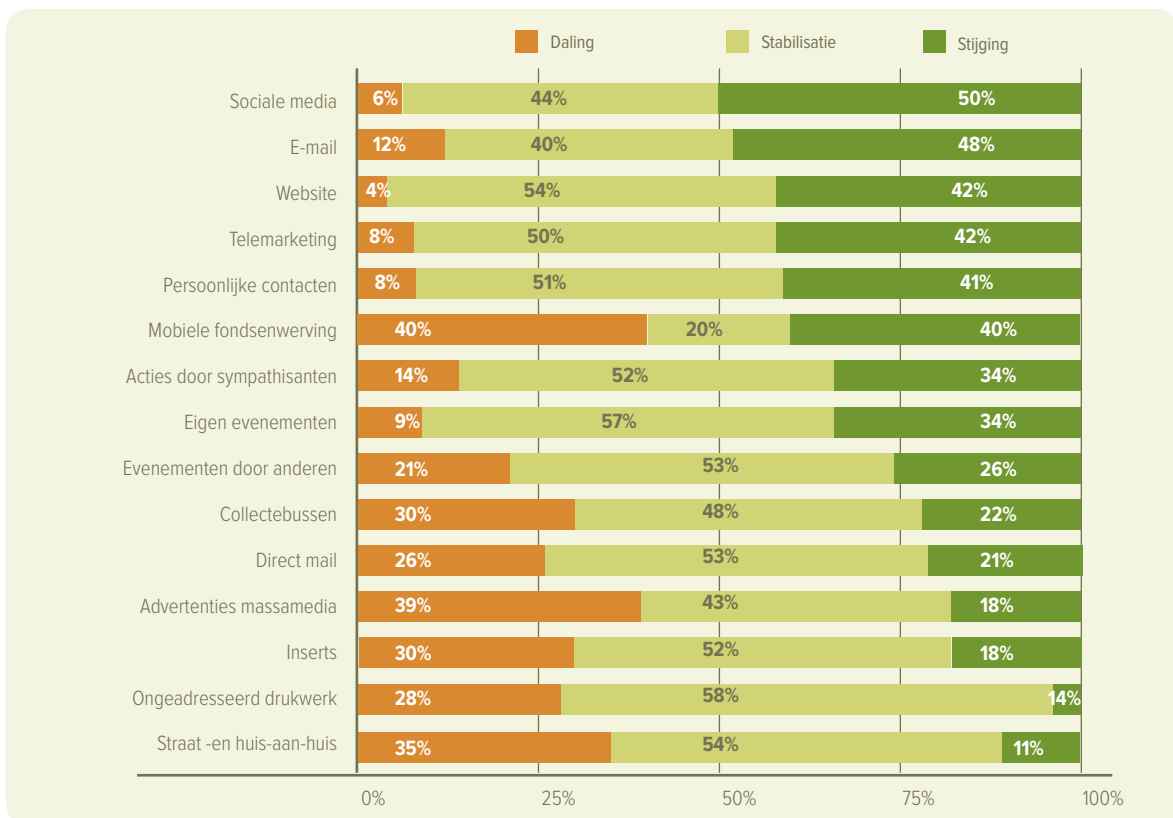
Figuur 54: Percentage van bevroegde Belgische organisaties die het kanaal nog niet inzetten maar dit wel van plan zijn in de toekomst

## STATUS QUO EN MINDER ROOSKLEURIGE TOEKOMSTVERWACHTINGEN

*“Direct mail blijft werken, dus zolang het blijft werken... We hebben het dit jaar gezien met premium packs, dat werkt. Dan blijf je dat een tijd doen tot het niet meer werkt. We zijn er ons er heel erg bewust van dat het een eindig verhaal is. Met jonge mensen heb je nooit hetzelfde resultaat als met oudere mensen, dus dat verhaal is eindig. Op een gegeven moment gaat dat stoppen en gaat dat echt duidelijk een verval tonen. Tenzij dat we onze techniek zodanig kunnen aanpassen ondertussen.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Vaak wordt gezegd dat direct mail dood is en dat het niet meer werkt om fondsen te werven. Vooral omdat een ouder publiek bereikt wordt en de jongeren van vandaag geen brieven lezen en uitsluitend online zijn. Maar toch zien we dat direct mail nog niet dood is. De toekomst van direct mail is nagenoeg een status quo van de huidige situatie. De meerderheid van de organisaties zullen het kanaal even intensief blijven inzetten en slechts weinig organisaties die het kanaal nog niet inzetten, zullen dat doen in de toekomst. Ook verwacht men hoofdzakelijk een stabilisatie van de efficiëntie (die nu reeds hoog is) en minder dan bij andere kanalen een stijging van de efficiëntie. Hetzelfde zien we voor deelname aan evenementen georganiseerd door andere organisaties, met dat verschil dat organisaties die dit kanaal nog niet inzetten wel vaak plannen hebben om dat te doen in de toekomst.



Figuur 55: Bevroegde Belgische organisaties die het kanaal reeds inzetten over hun toekomstige verwachtingen betreffende de efficiëntie van het kanaal (directe fondsenwerving)

De toekomst is minder rooskleurig voor inserts in kranten of tijdschriften, advertenties in massamedia, ongeadresseerd drukwerk en straat- en huis-aan-huiswerving. De organisaties zullen deze kanalen even of minder intensief inzetten in de toekomst of er zelfs mee stoppen. Ook is slechts de minderheid van de organisaties die deze kanalen nog niet inzetten van plan om deze in te zetten in de toekomst. Daarnaast verwacht men voor deze kanalen een stabilisatie of zelfs daling van de efficiëntie. De gedrukte media gaan er dus op achteruit (moeilijk om door de massa aan boodschappen te geraken) en ook straat- en huis-aan-huiswerving gaat achteruit. Wat straat- en huis-aan-huiswerving betreft, bleek uit de interviews dat organisaties die het kanaal kleinschalig inzetten vaak een stabilisatie van de efficiëntie verwachten. Organisaties die grootschalige straatwerving doen, verwachten eerder een daling en dit omdat er een overvloed is aan organisaties die geld werven op straat en omdat men soms geen goede externe aanbieder vindt om straat- en huis-aan-huiswerving aan uit te besteden. Nog andere geïnterviewde fondsenwerfers vinden het moeilijk om voorspellingen te maken omdat de resultaten afhankelijk zijn van het vinden van een goede externe aanbieder.

De toekomst van collectebussen is onzeker tot eerder negatief. Sommige organisaties zullen dit kanaal minder intensief inzetten, sommigen even intensief en andere intensiever. Die verdeeldheid bleek ook uit de interviews. Sommige geïnterviewde fondsenwerfers zullen stoppen met collectes omdat de kosten groter zijn dan de inkomsten en anderen zullen het blijven inzetten (deze laatste zijn vooral organisaties die het kanaal ad hoc en niet grootschalig inzetten). Ook de efficiëntie is onzeker; zo zijn er organisaties die een stijging of stabilisatie verwachten, maar de meeste verwachten eerder een daling. Ook uit de interviews bleken deze eerder negatieve verwachtingen. Sommigen verwachten een daling (vooral door het dalend aantal kerkgangers), sommigen een stabilisatie en sommigen willen een nieuw elan geven aan hun collectes door ze bv. meer inhoudelijker te maken. Organisaties die nu nog geen collectebussen gebruiken, zijn dit ook meestal niet van plan in de toekomst.



## INSPIRATIE OVERIGE FONDSENWERVINGSKANALEN

Uiteraard zijn er nog andere manieren om fondsen te werven dan de hier besproken kanalen. Ter inspiratie:

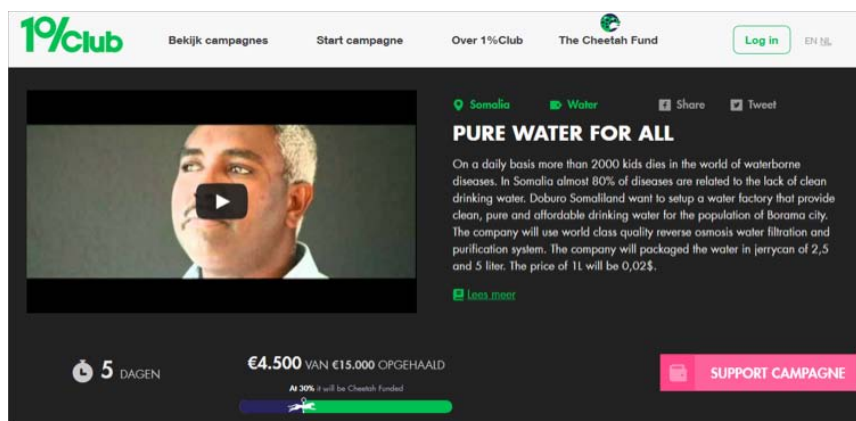
### Crowdfunding

*“Crowdfunding vind ik een zeer interessante formule maar West-Vlaanderen is daar misschien niet de ideale regio voor. Ik zie het in andere regio's gebeuren en vooral in het buitenland.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Een speciale vorm, die meer en meer besproken wordt, is crowdfunding. Crowdfunding is het financieren van projecten via kleine bedragen van grote groepen mensen. Crowdfunding heeft meestal de volgende kenmerken: (1) een concreet project wordt gefinancierd, (2) een doelbedrag wordt vooraf gedefinieerd met einddatum waarop het bedrag opgehaald moet zijn en (3) er is een tegenprestatie voor de mensen die geld geven (kan een tastbaar product of dienst zijn, een lening plus rente, een aandeel in een bedrijf of kan ook gewoon de realisatie van het project zijn). Meestal gaat dit via een online crowdfunding platform (zoals Kickstarter.com, sonicangel.com of onepersentclub.com) waar één of meerdere projecten staan waaraan een donateur kan doneren. Geen enkele van de geïnterviewde fondsenwerfers maakt reeds gebruik van crowdfunding. Wel geven enkele fondsenwerfers aan dit interessant te vinden en te willen uitzoeken hoe men dat eventueel zou kunnen inschakelen (wel twijfelen ze of dit zou werken in België).

SOCIALware vzw, bekend van de softwareproducten die zij aan speciale voorwaarden aanbiedt aan verenigingen, plant in 2015 een online donatieplatform te lanceren dat personen en bedrijven toelaat op een eenvoudige wijze aan geregistreerde verenigingen te doneren; eenvoudig, goedkoop en veilig.



(Onepercentclub, 2014)

### Online social network fundraising

Dit zijn online acties door sympathisanten. Derden kunnen individueel in actie komen om op een eigen manier fondsen te werven voor een bepaald doel. Deze persoon moet door de organisatie maximaal online ondersteund worden. Meestal is er een speciale website waarop de derde de informatie over zijn actie kwijt kan en kan versturen naar zijn netwerk met de vraag tot steun. Een voorbeeld is geef.nl. Iedereen kan op deze website een pagina aanmaken en actie voeren voor een doel naar keuze door e-mails, enz. te versturen naar hun contactpersonen. Binnen deze context maken sommige non-profitorganisaties gebruik van virale marketing. Men vraagt aan zijn contacten om e-mails door te zenden. Dit werd bv. gedaan door een Amerikaanse non-profitorganisatie dat een gala organiseerde om geld in te zamelen voor de lokale vierde wereld. Aan de eigen contacten werd gevraagd om de uitnodiging door te sturen. Dit resulteerde in 1000 nieuwe donateurs.

### **eBay voor het goede doel**

Iedereen die iets verkoopt op eBay kan opteren om een deel of de gehele verkoopprijs te schenken aan een organisatie. Elke non-profitorganisatie kan fondsen werven door zelf producten te verkopen op eBay. Non-profitorganisaties kunnen veilingen organiseren op eBay waarbij vaak zaken van bekende personen geveild worden.

### **We sell hope**

In Portugal opende het Rode Kruis een echte winkel (pop-up) tijdens de kerstperiode. In die winkel werd 'hoop' verkocht. Niks tastbaars dus. Dit originele idee was een succes.



(fra30774, 2011)

# 6

## Knelpunten



*“Een groot knelpunt is het feit dat je als fondsenwerver alles zelf een beetje moet ontdekken. Omdat je daar inderdaad niet voor opgeleid bent.”*

PERSOONLIJK INTERVIEW BELGISCHE FONDSSENWERVER, 2012

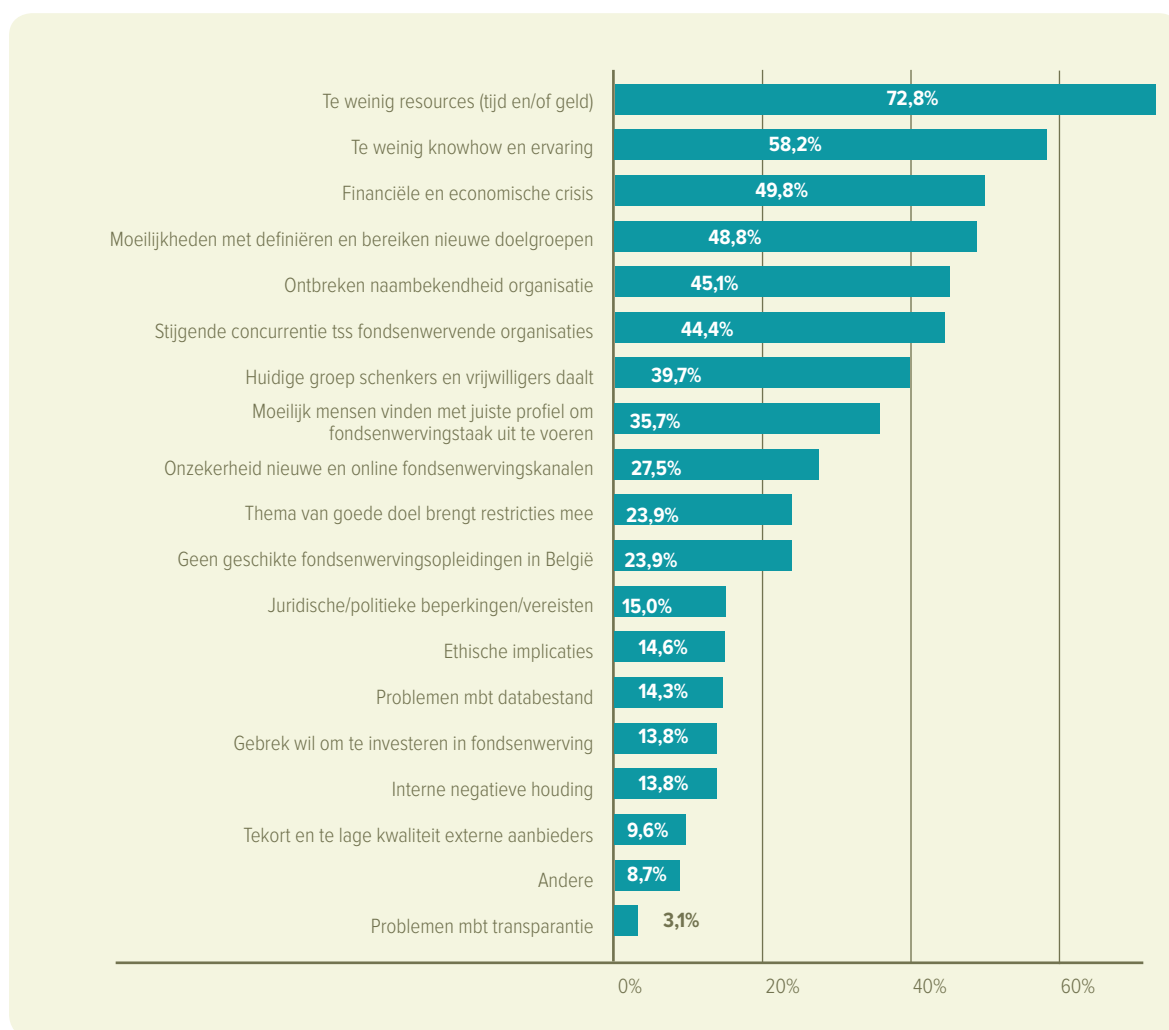


## NOOD AAN GELD, TIJD EN KENNIS

*“Het cruciale is dat ik mensen van binnen onze organisatie of externe expertise kan aantrekken om echt gedurende een betekenisvolle tijd van de tijd die ze hier doorbrengen te besteden aan fondsenwerving. En dat hebben wij op dit moment nog niet en dat is de hele bottleneck in dat verhaal. Als er een ding is dat ik nodig heb dan is dat tijd voor mijn collega’s om aan fondsenwerving te kunnen werken.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

De knelpunten die Belgische fondsenwerfers dagelijks ervaren bij hun werk, werden bevroegd op twee manieren. Ten eerste gaven we de fondsenwerfers een lijst met mogelijke knelpunten met de vraag welke ze ervaren bij hun fondsenwervingsactiviteiten. Deze lijst werd samengesteld op basis van informatie uit de interviews. Ten tweede vroegen we de fondsenwerfers in een open vraag een top drie aan te geven van knelpunten die volgens hen de grootste invloed hebben op de efficiëntie van hun fondsenwerving. Het resultaat van beide vragen staat in onderstaande figuren.

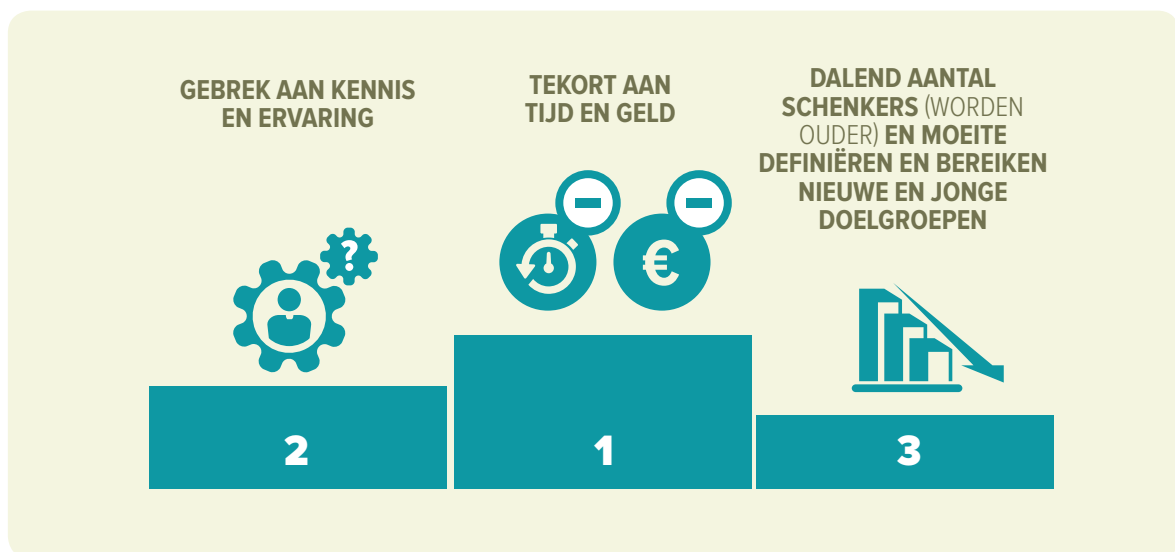


Figuur 56: Knelpunten ervaren door welk percentage van Belgische fondsenwerfers (antwoorden op voorgelegde lijst van mogelijke knelpunten)

Wanneer we de antwoorden op de beide vragen samennemen, dan kan het volgende besloten worden.

Hét allerbelangrijkste knelpunt is het gebrek aan resources in tijd en geld. Dit knelpunt leeft nagenoeg bij alle organisaties. Dit knelpunt wordt op de voet gevolgd door het gebrek aan kennis en ervaring om de fondsenwervingstaak naar behoren uit te kunnen voeren. Men vindt moeilijk mensen met het juiste profiel om de fondsenwervingstaak uit te voeren, mede door het ontbreken van goede opleidingen rond fondsenwerving in België. Daarnaast zorgt de financiële en economische crisis voor heel wat belemmeringen op

meerdere vlakken zoals de (dreigende) daling van overheidssubsidies. Ook hebben heel wat fondsenwerwers problemen met het bereiken en definiëren van (nieuwe en jongere) doelgroepen, de overbevraging en het steeds ouder worden van de bestaande schenkers waardoor het aantal schenkers daalt. We zien dan ook dat één op drie fondsenwerwers met opleidingsbehoeften nood heeft aan een opleiding rond identificatie en segmentatie van schenkers. Een gebrek aan naambekendheid en de groeiende concurrentie voor geld van het grote publiek staan ook voor velen een goede fondsenwerving in de weg (bv. sommigen geïnterviewden klagen over concurrentie met grote acties als gevolg van grote rampen). Parallel met donorsegmentatie zien we dat 56.8% van de fondsenwerwers met opleidingsbehoeften een opleiding rond naambekendheid en branding wensen te volgen. Van alle opleidingsdomeinen wordt dit het derde meest aangeduid. Ten slotte ervaren heel wat fondsenwerwers knelpunten betreffende het thema waarvoor men fondsen werft en de doelgroep waarbij dit gebeurt. Velen geven aan dat hun thema onpopulair is bij het grote publiek en te complex is, een té beperkte doelgroep aanspreekt, een gevoel van urgentie mist, een doelgroep aanspreekt die niet zo rijk is, een thema is waarvoor het publiek nog niet genoeg beseft dat subsidies aangevuld moeten worden met private middelen, enz.



Figuur 57: Knelpunten ervaren door Belgische fondsenwerwers (gevraagd naar top drie van belangrijkste knelpunten)

15% van de bevroegde fondsenwerwers heeft te kampen met juridische en politieke beperkingen en vereisten. Het gaat daarbij vooral over belemmeringen met betrekking tot het Belgische boekhoudstelsel, privacyregels en de wetgeving wat betreft fiscale attesten. Meer dan één op vier fondsenwerwers (27%) met opleidingsbehoeften heeft bijgevolg nood aan een opleiding rond het wetgevend (fiscaal en juridisch) kader voor fondsenwerving. Interessant bij dit knelpunt is dat dit knelpunt beduidend meer aanwezig is bij organisaties die geen fiscale attesten kunnen uitgeben. Maar liefst 26.2% van de organisaties die geen fiscale attesten kunnen uitdelen duiden dit aan als knelpunt, voor de organisaties die dat zelf kunnen of via een derde daalt dit naar 9.4% en 9.8%.

Opvallend is dat slechts 3.1% van de bevroegde fondsenwerwers problemen ervaart met betrekking tot transparantie (bv. de eis naar meer transparantie, te veel focus op fondsenwervingskosten, enz.). Toch heeft één op vijf fondsenwerwers (20%) nood aan een opleiding rond hoe men de fondsenwervingsresultaten moet rapporteren naar het grote publiek en wil 32% een opleiding volgen rond het evalueren van fondsenwerving. Ook is dit laatste knelpunt significant meer aanwezig bij die organisaties die in de toekomst een stijging van hun beschikbare fondsenwervingsbudget verwachten (cfr. 4.2.8). Grotere fondsenwervingskosten zijn immers moeilijker te verantwoorden bij het publiek.

*“Een ander punt, op de markt, omdat de vraag groter is dan het aanbod op dit moment, heb ik de indruk dat daardoor leveranciers in een zeer sterk positie staan qua prijzen en manier van werken.”*

(Persoonlijk interview Belgische fondsenwerver, 2012)

Ook het niet vinden of de lage kwaliteit van externe aanbieders van fondsenwervingsdiensten is niet echt een belangrijk knelpunt, hoewel dit uit de interviews soms wel bleek (cfr. quote). Dit komt vermoedelijk doordat men over het algemeen niet zo vaak externe bedrijven inschakelt. Dit knelpunt speelt dan ook meer bij organisaties die externe bedrijven voor een groot deel van de fondsenwervingstaken inschakelen. Hoewel dit niet zo een belangrijk knelpunt is, blijkt uit de opleidingsbehoeften dat wel meer dan de helft (52.1%) van de fondsenwerwers graag een opleiding wil volgen waarbij een overzicht gegeven wordt van de Belgische (en internationale) markt voor fondsenwerving (en welke bedrijven er dus actief zijn). 4 op 10 fondsenwerwers (39.4%) willen een opleiding volgen rond het samenwerken met externe bedrijven/leveranciers, wat wel vrij hoge cijfers zijn.

14.3% van de Belgische fondsenwerwers ervaren problemen met de schenkersdatabase (bv. niet up to date, enz.). Dit is lager dan verwacht omdat uit de interviews bleek dat de meerderheid van de fondsenwerwers te kampen heeft met databestandproblemen. Dat het zo een laag percentage is, kan mogelijks verklaard worden door het feit dat sommige organisaties misschien het nut nog niet inzien van een goede database en er daarom nog niet bijilstaan. We zien dan ook dat dit knelpunt significant sterker aanwezig is bij organisaties met een aparte dienst voor fondsenwerving. Ongeveer één op vijf fondsenwerwers (21.5%) van organisaties met aparte dienst voor fondsenwerving ervaren problemen met betrekking tot het databestand, terwijl dit voor organisaties zonder aparte dienst voor fondsenwerving slechts 12.5% bedraagt.



### NOOD AAN EXTRA KENNIS ROND FONDSWERVING? ENKELE TIPS:

- Schrijf u in op onze mailinglijst via [onderzoek.fondsenwerving@hogent.be](mailto:onderzoek.fondsenwerving@hogent.be) en blijf op de hoogte van de fondsenwervingsopleidingen die de HoGent organiseert en van onze onderzoeksactiviteiten. Volg ons ook op Facebook ([facebook.com/fondsenwervinghogent](https://facebook.com/fondsenwervinghogent)).

#### Andere organisaties:

- Britisch Institute of Fundraising
- Fundraisers Alliance Belgium: organiseert conferenties voor Belgische fondsenwerwers.
- Fundraisers.be: informatie over fondsenwerving in België, opleidingen, conferenties, enz.
- Fundraising Day: jaarlijks terugkerende congresdag voor Belgische fondsenwerwers.
- Instituut Fondsenwerving (Nederland)
- Publiek Centraal: biedt training en coaching.
- Resource Alliance: interessante conferenties, workshops en webinars.
- Vakblad fondsenwerving: interessant vakblad rond fondsenwerving en organiseren jaarlijks in Rotterdam een interessante vakdag rond fondsenwerving.
- Schrijf u in op enkele interessante nieuwsbrieven om snel bij te blijven wanneer u geen tijd hebt om te lezen of opleidingen te volgen. Denk bv. aan [101fundraising](https://101fundraising.nl).
- ...

## VERSCHILLENDE GROEPEN, VERSCHILLENDE KNELPUNTEN

De meeste knelpunten leven evenveel bij alle soorten organisaties. De grootte, het belang van particuliere fondsenwerving of de subsector hebben meestal geen invloed op de aanwezigheid of afwezigheid van een knelpunt. Dit geldt voor de volgende knelpunten: financiële en economische crisis, bereiken en definiëren van nieuwe doelgroepen, onzekerheid over online en mobiele fondsenwervingskanalen, problemen met betrekking tot het thema waarvoor men fondsen werft, ethische belemmeringen en het gebrek aan de wil om te investeren in fondsenwerving.

Voor de andere knelpunten ervaren we twee soorten organisaties. De organisaties voor wie particuliere fondsen belangrijk zijn en die dit ook laten weerspiegelen in een professionelere organisatiestructuur met voltijdse medewerkers voor fondsenwerving en een aparte fondsenwervingsdienst en de organisaties bij wie dit niet het geval is. Het gaat bij de eerste groep meestal om organisaties uit die subsectoren waarvoor

particuliere inkomsten de belangrijkste inkomstenbron zijn, namelijk de sectoren 'liefdadigheid en internationale hulp'. Deze organisaties die fondsenwerving al iets professioneler aanpakken, hebben minder last van een tekort aan kennis en ervaring rond fondsenwerving en hebben het minder moeilijk met het vinden van de juiste mensen om de fondsenwervingstaak uit te voeren dan de andere groep organisaties. Wel ervaren deze meer dan andere organisaties het tekort aan fondsenwervingsopleidingen in België. Ze ondervinden ook meer problemen rond het databestand met schenkergegevens. Deze organisaties zijn strategischer en professioneler bezig met fondsenwerving en hebben dus de tijd om kennis te vergaren en de juiste mensen aan te nemen. Tijdens dat proces merken zij daardoor echter meer dan de andere groep organisaties dat er een tekort is aan opleidingen in België en dat hun databestand voor verbetering vatbaar is. Doordat fondsenwerving voor hen belangrijk is, hebben ze ook minder last van het tekort aan tijd en/of geld om de fondsenwervingstaak uit te voeren dan de andere groep. Wel hebben deze meer gevestigde organisaties meer last van de groeiende concurrentie van andere fondsenwervende organisaties en met een daling van het aantal schenkers en vrijwilligers.

# 7 Bronnen



- Action Against Hunger (2013). *Give your calories*. Opgehaald op 17/09/2014, van <http://bit.ly/YSpJyn>.
- Acx, R., Rigo, C., Nationale Bank van België, & Vander Donckt, M. (2011). Het economisch gewicht van verenigingen in België. Kwantitatieve analyse (uitgave 2011). In Koning Boudewijnstichting (Ed.). Brussel. Opgehaald op 06/06/2014, van <http://www.nbb.be/doc/dq/N/dq3/HISTO/NNSB11.pdf>
- Amnesty International Vlaanderen vzw (2014). *Amnestea*. Opgehaald op 17/09/2014, van <http://www.aivl.be/steun-ons/amnestea>
- Association of Fundraising Professionals. (2010). *AFP Fundamentals of fundraising course. Participant manual* [Cursus]. Arlington, Virginia.
- Association of Fundraising Professionals. *Ethics*. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://www.afpnet.org/Ethics/?navItemNumber=503>
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2007). *Philanthropy, a literature review*. Amsterdam.
- Belgian Direct Marketing Association [Website]. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://www.bdma.be/landing.jsf>
- Blackbaud inc. (2011). *2011 State of the Nonprofit Industry Survey*. Charleston.
- Boland, H., & Tempel, E. (2004). Measuring professionalism. In L. Wagner & J. P. Ryan (Eds.), *Fundraising as a Profession. Advancements and Challenges in the Field*. (pp. 5-19): Jossey-Bass.
- Botting Herbst, N., & Norton, M. (2007). *The complete fundraising handbook*. Londen: Directory of Social Change.
- Carton, A., Gijssels, C., & Hustinx, L. (2011). Geefgedrag aan organisaties in Vlaanderen. [Webartikel]. *Studiedienst van de Vlaamse Regering*, 14. Opgehaald op 23/05/2014, van <http://www4.vlaanderen.be/dar/svr/afbeeldingennieuwtjes/algemeen/bijlagen/2011-07-18-webartikel2011-14-geefgedrag.pdf>
- Charities Aid Foundation. (2010). *The World Giving Index 2010*. In Charities Aid Foundation (Ed.).
- Claes, K. (2008). *'t Is voor het goede doel*. Schiedam: LannooCampus, Leuven en Scriptum Uitgeverij.
- Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer [Website]. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://www.privacycommission.be/nl>
- Contactgroep giften. (2002). Rapport betreffende de erkenning van organisaties met het oog op het uitreiken van attesten voor de belastingaftrek van giften in geld. In Federale Overheidsdienst Financiën (Ed.). Brussel.
- Damen, S., Mortelmans, D., Raeymaeckers, L., Röben, R., & Versweyveld, D. (2000). De wilde weldoener? Vlaamse geefpatronen aan liefdadigheid. In Universiteit Antwerpen (Ed.), (Vol. 8). Antwerpen.
- De Coster, I. (2011). *Basisvorming Fondsenwerving – Syllabus* [Cursus]. EthiCom.
- Defeyt, P. (2010). *Indicateurs de la générosité des belges*. Ottignies: Institut pour un développement durable.
- Facebook. *Donation application*. Opgehaald op 24/09/2014, van <https://www.facebook.com/donateapp?fref=ts>
- Federale Overheidsdienst Financiën [Website]. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://financien.belgium.be/nl/>

- Fra30774 (2011). Red Cross Store+ - *The store that sells hope*. This is not advertising. Opgehaald op 26/09/2014, van <http://thisisnotadvertising.wordpress.com/2011/07/22/red-cross-store-the-store-that-sells-hope/>
- Frenier, I., & Ruyschaert, S. (2009). *Charity management - Implementatie in uw marketingstrategie*. Antwerpen: De Boeck nv.
- Hager, M., Rooney, P., & Pollak, T. (2002). How fundraising is carried out in US nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 311-324.
- Hudson, S. (26/01/2012). *Senior charity managers should be more involved in fundraising, says shelter chief*. Opgehaald op 21/03/2012, van [http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third\\_sector\\_fundraising\\_bulletin/article/1114202/senior-charity-managers-involved-fundraising-says-shelter-chief/?DCMP=EMC-CONThirdSectorFundraising](http://www.thirdsector.co.uk/bulletin/third_sector_fundraising_bulletin/article/1114202/senior-charity-managers-involved-fundraising-says-shelter-chief/?DCMP=EMC-CONThirdSectorFundraising)
- Hughes, S., Lincoln, S., & Saxton, J. (2008). *Passion, persistence, and partnership: the secrets of earning more online*. In MissionFish (Ed.). Richmond: Institute of Fundraising, MissionFish, nfpSynergy.
- Hustinx, L., & Gijssels, C. (2009) Giving research in Europe. Household donations to charitable organizations in twelve European countries. In P. Wiepking (Series Ed.). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Institute of Fundraising. *Code of Fundraising Practice*. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/guidance/code-of-fundraising-practice/>
- Itinera Institute. (2011). *Groot potentieel voor filantropie in België*. Opgehaald op 19/11/2014, van [http://www.itinera institute.org/sites/default/files/articles/pdf/17\\_ivdc\\_NL2011.pdf](http://www.itinera institute.org/sites/default/files/articles/pdf/17_ivdc_NL2011.pdf)
- Jacobs, F. A., & Marudas, N. P. (2006). Excessive, optimal and insufficient fundraising among the nonprofit times 100. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11, 105-114.
- Joyaux, S. P. (2011). *Strategic Fund Development (3d edition ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jury voor Ethische Praktijken inzake Reclame [Website]. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://www.jep.be/nl/>
- Koning Boudewijnstichting & Itinera Institute (2014). *Belg is bereid om meer te geven. Filantropieklimaat klaart op, zo blijkt op de Dag van de Filantropie*. Opgehaald op 27/08/2014, van <http://www.kbs-frb.be/pressitem.aspx?id=311044&langtype=2067>
- Loose, M., Gijssels, C., Dujardin, A., & Marée, M. (2007). De meting van het vrijwilligerswerk in België. Kritische analyse van de statistische bronnen met betrekking tot vrijwilligerswerk in België. In Koning Boudewijnstichting (Ed.). Brussel.
- Mertens, S., Adam, S., Defourny, J., Marée, M., Pacolet, J., & Van de Putte, I. (1999) Belgium. In L. M. Salamon, H. K. Anheier, R. List, S. Toepler & S. W. Sokolowski (Series Ed.). *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: John Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Mobillion, & Douw&Koren Crowdfunding Consultancy. (2012). *Whitepaper crowdfunding voor non-profits*. Opgehaald op 03/02/2014, van [http://www.cbf.nl/Uploaded\\_files/Zelf/Mobillion-2012-Whitepaper-Crowdfunding-voor-non-profits.pdf](http://www.cbf.nl/Uploaded_files/Zelf/Mobillion-2012-Whitepaper-Crowdfunding-voor-non-profits.pdf)
- Niven, P.R. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons

- Onepercentclub. *Pure water for all*. Opgehaald op 26/09/2014, van <https://onepercentclub.com/nl/#!/projects/puur-water>
- Penne, I. (2014). *Legatenfondsenwerving*. Presentatie op de conferentie van HoGent: Fondsenwerving in België: een analyse. Opgehaald op 22/09/2014, van <http://fbo.hogent.be/fbsite/assets/File/Isabel%20Penne%20-%20Leuven%20Universiteitsfonds.pdf>
- Pissoort, D. (2013). *Privacy vragen*. Presentatie op de conferentie van de Fundraisers' Alliance Belgium: Direct marketing van morgen, Brussel.
- Plan België (2012). Het leven van Azara Diallo. Opgehaald op 17/09/2014, van <http://archive-be.com/page/42206/2012-06-07/http://www.planbelgie.be/azara/>
- Pollet, I., & Huybrechts, A. (2007). *Draagvlak ontwikkelingssamenwerking in Vlaanderen*. In K. U. Leuven (Ed.). Leuven: Hoger instituut voor de arbeid.
- SAIH Norway (2012). *Africa for Norway – new charity single out now* [Online video]. Opgehaald op 10/09/2014, van <http://bit.ly/1l2luKi>
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Associates. (2004). *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector* (Vol. 2). Bloomfield: Kumarian Press, Inc.
- Sargeant, A., & Jay, E. (2004). *Fundraising management analysis, planning and practice*. Oxon: Routledge.
- Sargeant, A., & Shang, J. (s.d.). Assessing Fundraising Performance. *Study Fundraising*. Opgehaald op 09/02/2012, van <http://www.studyfundraising.info/page6.php>
- Sargeant, A., & Shang, J. (2013). *What makes fundraising truly great?* In C. Burnett (Ed.).
- Schuyt, T. N. M., Gouwenberg, B. M., & Bekkers, R. H. F. P. (2009). *Geven in Nederland 2009. Giften, nalatenschappen, sponsoring en vrijwilligerswerk*: Reed Business bv.
- Schwartz, R. (2014). *(Open) the envelope, please*. Opgehaald op 17/09/2014, van [http://www.schwartztalk.com/matriarch/MultiPiecePage.asp\\_Q\\_PageID\\_E\\_35\\_A\\_PageName\\_E\\_eblast13](http://www.schwartztalk.com/matriarch/MultiPiecePage.asp_Q_PageID_E_35_A_PageName_E_eblast13)
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of their Relationships with Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(453), 453-467.
- SOCIALware. (2014). *Over filantropie.be*. Opgehaald op 21/08/2014 van [http://filantropie.be/about\\_us.aspx](http://filantropie.be/about_us.aspx)
- SOS Kinderdorpen (2014) [Website]. Opgehaald op 17/09/2014, van <http://www.sos-kinderdorpen.be/geef>
- SYPO. 2013. *Jessy Jay – Price tag lipdub by 500 women in Uganda* [Online video]. Opgehaald op 10/09/2014, van <http://bit.ly/1qguX2k>
- Testament.Be [Website]. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://testament.be/>
- The Nonprofit Research Collaborative. (2011). The 2010 nonprofit fundraising survey. Funds raised in 2010 compared with 2009. In The Nonprofit Research Collaborative (Ed.), *Nonprofit fundraising survey* (pp. 46): The Nonprofit Research Collaborative.
- Vakblad Fondsenwerving (2014). Flexdoneren: flexibel doneren, maar structurele relaties. *Vakblad fondsenwerving*, 16(3), 15-17



- Van Rooij, M. & Buiting, F. (2013). Van Charity naar Sharity. *Vakblad fondsenwerving*, 14(6), 24-25
- Vander Donckt, M., Rigo, C. (2013). Het economisch gewicht van instellingen zonder winstoogmerk in België (uitgave 2013). In Koning Boudewijnstichting (Ed.). Brussel. Opgehaald op 15/3/2014, van <http://www.nbb.be/doc/ts/publications/other/3143-FRB-POD-EconomischGewicht.pdf>
- van der Westen, H. (2010). *Handboek sponsoring en fondsenwerving voor non-profitorganisaties*. Zutphen: Walburg Pers.
- Van Dijck, F. (2014). *Efficiënte boodschappen en visuals in uw non-profitorganisatie*. Presentatie op het Fundraisers Forum, Brussel.
- Van Landeghem (2014). *Reborn to be alive wint De Standaard Solidariteitsprijs*. Opgehaald op 01/10/2014, van [http://www.standaard.be/cnt/dmf20140905\\_01253706](http://www.standaard.be/cnt/dmf20140905_01253706)
- Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving [Website]. Opgehaald op 26/08/2014, van <http://www.vef-aerf.be/>
- Verhaert, G. (2010). The role of database marketing in improving database fundraising [proefschrift]. Gent: Universiteit Gent.
- Vlaams Studie –en Documentatiecentrum voor vzw's (s.d.). *VZW en boekhouding*. Opgehaald op 13/10/2014, van [http://www.vsdc-fb.be/NL/Algemeen/VZW\\_en\\_boekhouding-16](http://www.vsdc-fb.be/NL/Algemeen/VZW_en_boekhouding-16)
- Voogt, F. (2013). Le Belge généreux malgré la crise. *Le Soir*.
- Weinstein, S. (2009). *The complete guide to fundraising management third edition*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Yi, D. T. (2010). Determinants of fundraising efficiency of nonprofit organizations: evidence from US public charitable organizations. *Managerial and decision economics*, 31, 465-475.

# 8

## Afkortingen



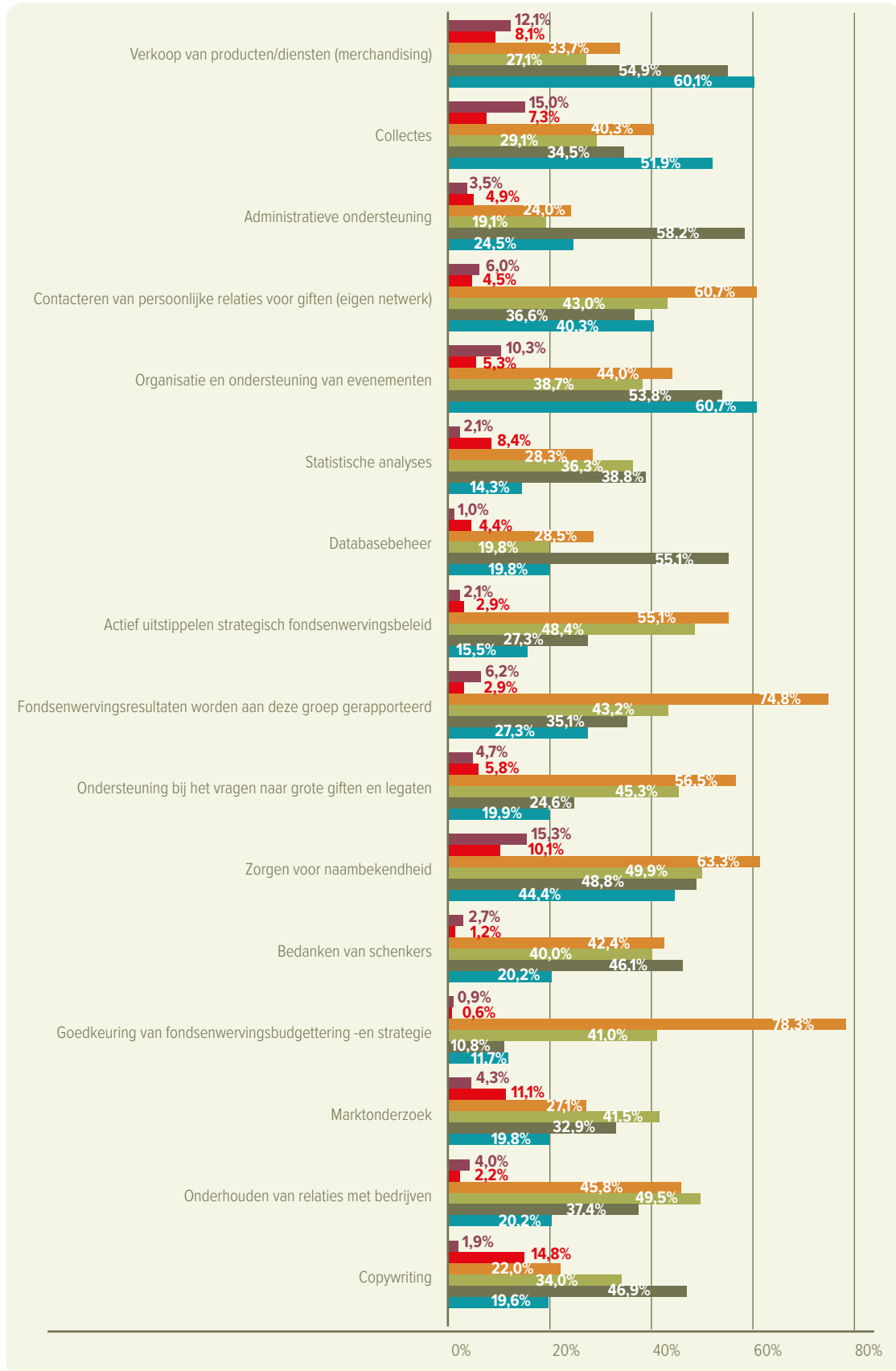
<b>ACE</b>	Administratiekosten als een percentage van de totale uitgaven
<b>Acodev</b>	Fédération des ONG de coopération au développement
<b>bbp</b>	Bruto binnenlands product
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>DEPEST</b>	Demografisch / Economisch / Politiek / Ecologisch, ethisch/Sociaal, cultureel, maatschappelijk / Technologisch
<b>FACE</b>	Fondsenwervings- en administratieve kosten ten opzichte totale uitgaven
<b>FCE</b>	Fondsenwervingskosten als percentage van totale uitgaven
<b>izw</b>	Instelling zonder winstoogmerk
<b>LAI</b>	Linkage, Ability, Interest
<b>ngo</b>	Niet-gouvernementele organisatie
<b>PWO</b>	Projectmatig Wetenschappelijk Onderzoek
<b>RFM</b>	Recency, Frequency & Monetary Value
<b>SMART</b>	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden
<b>SWOT</b>	Sterktes (Strengths), Zwaktes (Weaknesses), Kansen (Opportunities) en Bedreigingen (Threats)
<b>VEF-AERF</b>	Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving - Association pour une Ethique dans les Récoltes de fonds
<b>VTE</b>	Voltijdse equivalenten

# 9

## Bijlagen



# Bijlage 1: Welke fondsenwervingstaak door wie?

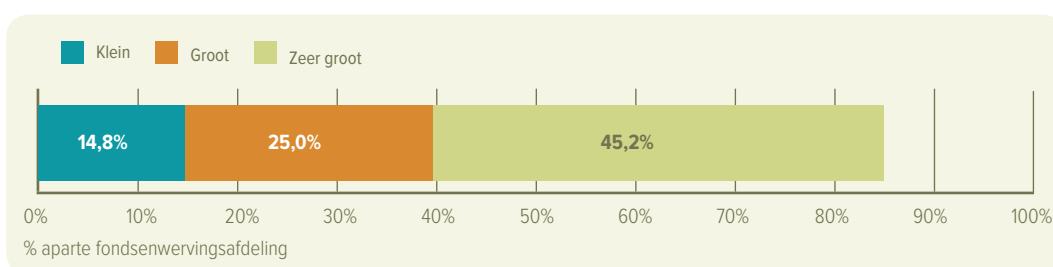


Figuur 58: door wie wordt welke fondsenwervingstaak uitgevoerd? (percentage van organisaties die de verschillende functies inzetten voor de verschillende taken)

## Bijlage 2: Plaats van fondsenwerving in de organisatie volgens organisatietype – gedetailleerde grafieken en cijfers

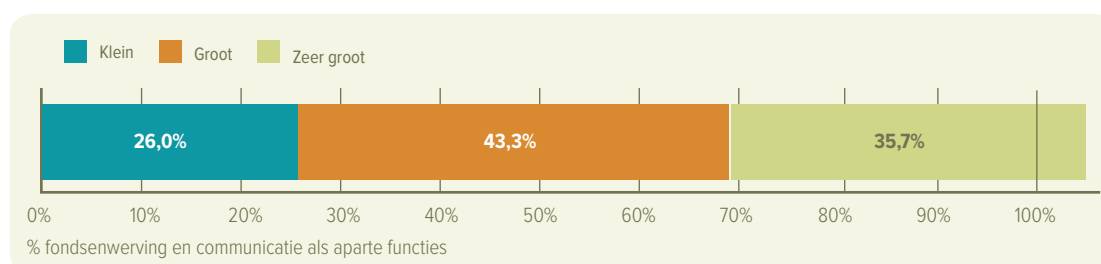
### PLAATS VAN FONDSENWERVING VOLGENS ORGANISATIEGROOTTE

- Hoe groter de organisatie, hoe vaker er een aparte fondsenwervingsafdeling is.



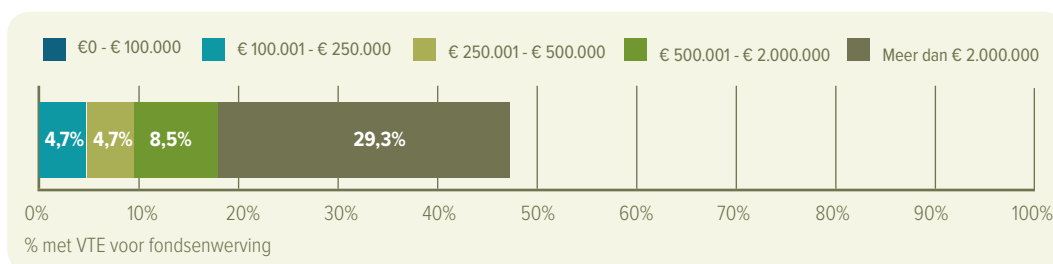
Figuur 59: Organisatiegrootte (volgens Belgische wetgeving) en aparte fondsenwervingsafdeling

- Hoe groter de organisatie, hoe vaker fondsenwerving en communicatie als aparte functies beschouwd worden.



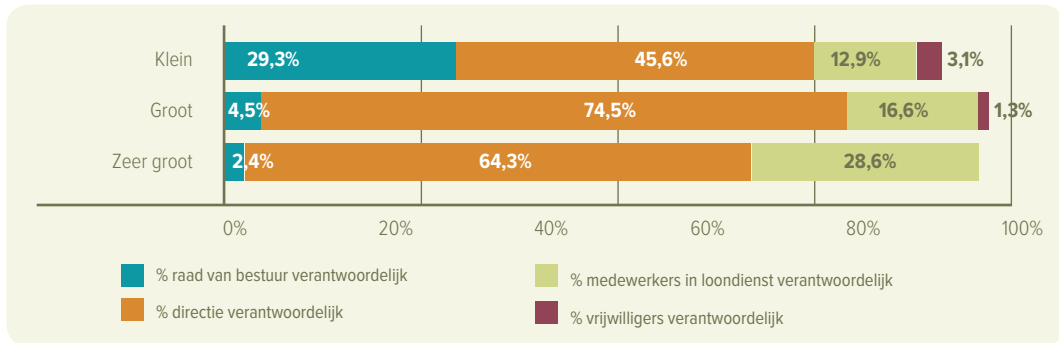
Figuur 60: Organisatiegrootte (volgens Belgische wetgeving) en relatie fondsenwerving en communicatie

- Hoe groter de totale inkomsten van de organisatie, hoe vaker men voltijdse medewerkers voor fondsenwerving heeft.



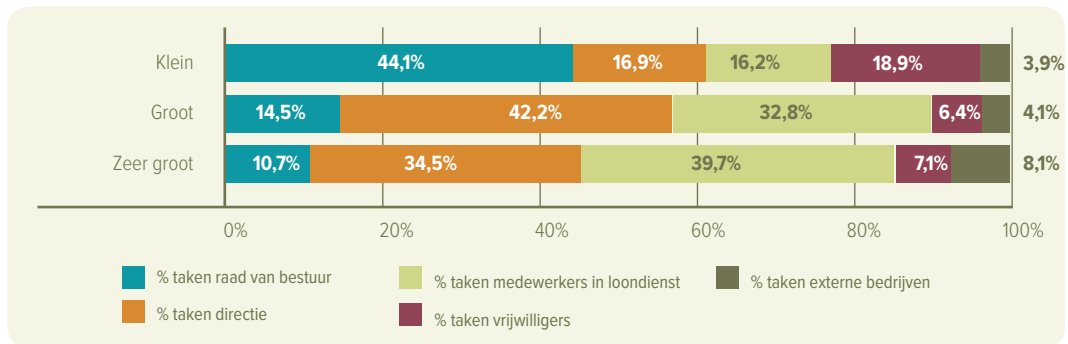
Figuur 61: Organisatiegrootte (volgens totale inkomsten 2012) en VTE voor fondsenwerving

- In kleine organisaties zijn de raad van bestuur of de directie meestal verantwoordelijk voor fondsenwerving, in (zeer) grote organisaties de directie of de medewerkers in loondienst.



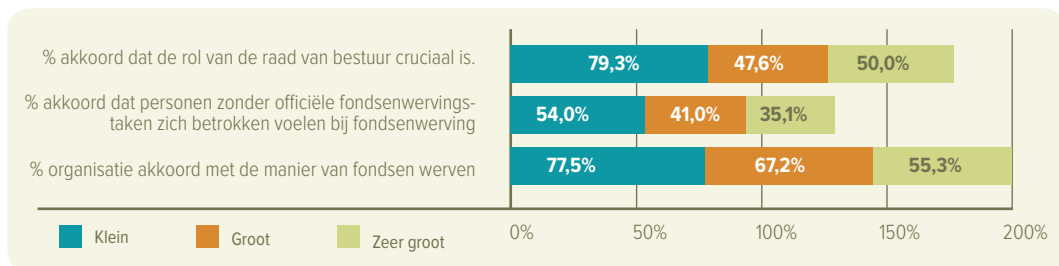
Figuur 62: Organisatiegrootte (Belgische wetgeving) en verantwoordelijke voor fondsenwerving

- Hoe groter de organisatie, hoe groter het deel van de fondsenwervingstaken die uitgevoerd worden door medewerkers en de directie in loondienst. Hoe kleiner de organisatie, hoe groter het deel van de taken dat uitgevoerd wordt door de raad van bestuur en vrijwilligers. De hoeveelheid taken uitgevoerd door externe bedrijven verschilt niet significant tussen verschillende organisatiegroottes.



Figuur 63: Organisatiegrootte (Belgische wetgeving) en % taken gemiddeld uitgevoerd door de functies

- Hoe groter de organisatie, hoe negatiever de cultuur voor fondsenwerving gepercipieerd wordt. Wanneer we de variabele die peilt naar de algemene cultuur en de tien stellingen die peilden naar de fondsenwercingscultuur samennemen, is er een correlatiecoëfficiënt van -0.161. De grafiek hieronder toont voor elke stelling waar er significante verschillen zijn tussen kleine en grotere organisaties welk percentage van de fondsenwerwers (helemaal) akkoord gaat met de stelling.



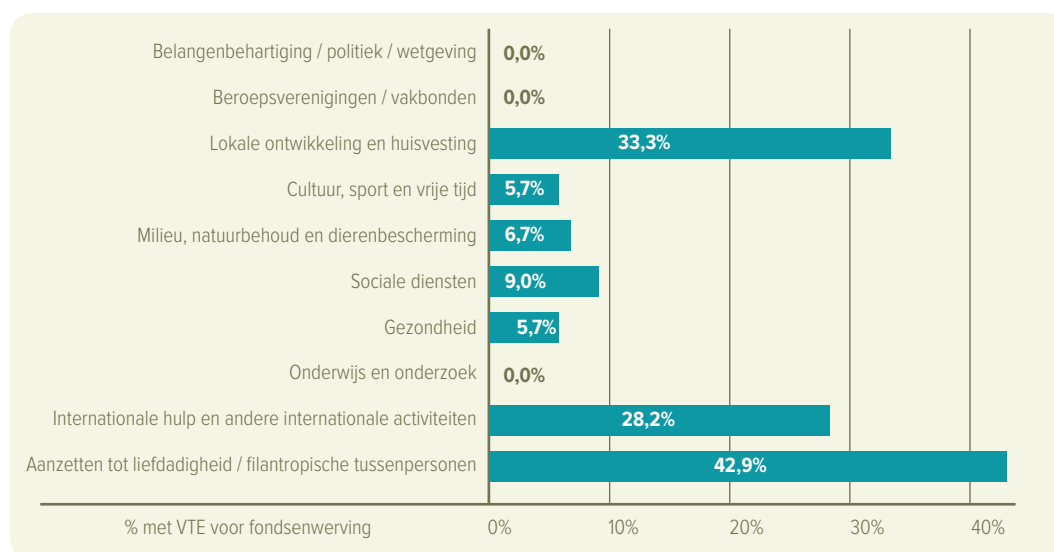
Figuur 64: Organisatiegrootte (Belgische wetgeving) en % akkoord met stellingen fondsenwercingscultuur

## PLAATS VAN FONDSENWERVING VOLGENS BELANG PARTICULIERE FONDSENWERVING

- Het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten heeft geen significante invloed op het al dan niet hebben van een aparte fondsenwerfingsafdeling.
- Hoe belangrijker particuliere fondsen zijn, hoe vaker men fondsenwerving en communicatie niet als aparte functies beschouwt. Organisaties die fondsenwerving en communicatie als aparte functies beschouwen, krijgen gemiddeld 29.6% van hun totale inkomsten van particulieren. Bij organisaties waar ze geen aparte functies zijn, stijgt dit tot 36.8%.
- Hoe belangrijker particuliere fondsen zijn in de totale inkomsten, hoe vaker men voltijdse medewerkers voor fondsenwerving heeft. Correlatiecoëfficiënt bedraagt 0.14.
- Hoe belangrijker particuliere fondsen zijn voor de organisatie, hoe groter de rol van de raad van bestuur (correlatiecoëfficiënt 0.299) en de rol van vrijwilligers (0.266), maar hoe kleiner de rol van medewerkers in loondienst (-0.32) en directie (-0.35). Het belang van particuliere fondsenwerving in de totale inkomsten heeft geen invloed op de grootte van de rol van externe bedrijven.
- Hoe belangrijker particuliere fondsen voor de organisatie, hoe positiever de cultuur voor fondsenwerving gepercipieerd wordt. Wanneer we de variabele die peilt naar de algemene cultuur en de tien stellingen die peilden naar de fondsenwerfingscultuur samennemen, is er een correlatie van 0.237. Er zijn significante correlaties met de volgende stellingen: hoe groter het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten...
  - ...hoe vlotter de samenwerking tussen medewerkers in loondienst met fondsenwervingstaken en het bestuur (correlatiecoëfficiënt 0.191)
  - ... hoe positiever de houding van de organisatie ten opzichte van particuliere fondsenwerving (0.176)
  - ...hoe meer de fondsenwerfer zich betrokken voelt bij de rest van de organisatie (0.199)
  - ...hoe vaker de totale organisatie akkoord gaat met de manier waarop fondsenwerving gebeurt (0.180)
  - ...hoe crucialer de rol van de raad van bestuur beschouwd wordt (0.273)
  - ...hoe beter de samenwerking met andere non-profitorganisaties verloopt (0.189)

## PLAATS VAN FONDSENWERVING VOLGENS SUBSECTOR

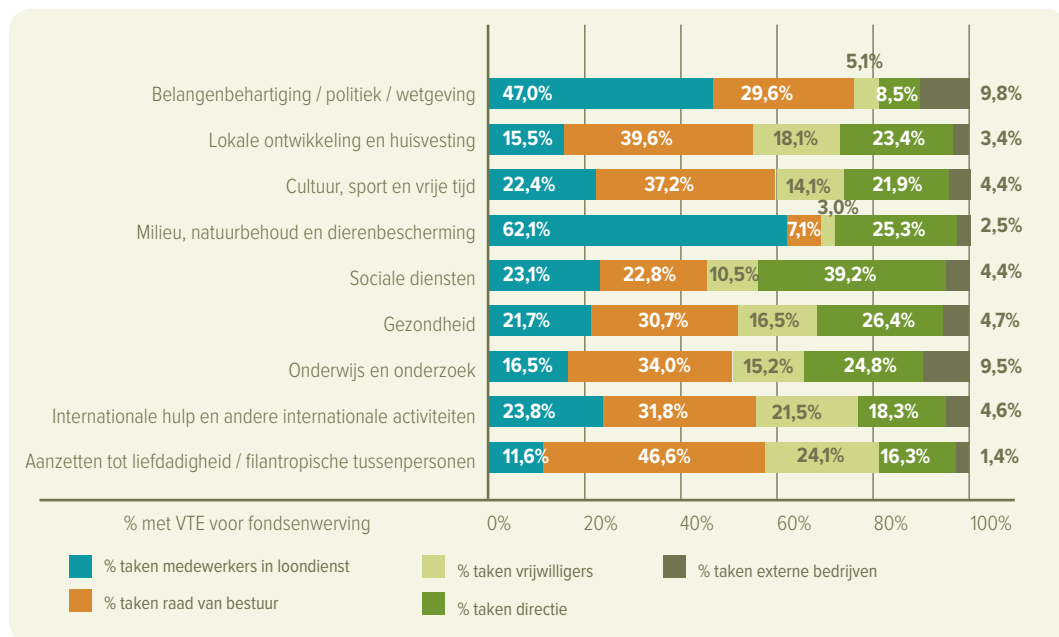
- De subsector waarin de organisatie actief is, heeft geen significante invloed op het al dan niet hebben van een aparte fondsenwerfingsafdeling.
- Het hebben van voltijdse medewerkers voor fondsenwerving verschilt significant volgens de subsector waarin de organisatie actief is ('religieuze organisaties' worden, wegens het beperkte aantal cases, buiten beschouwing gelaten).



Figuur 65: Subsector en VTE voor fondsenwerving



- Het percentage van de taken uitgevoerd door de verschillende interne functies verschilt significant volgens de subsector waarin de organisatie actief is. Het deel van de taken uitgevoerd door externe bedrijven verschilt niet significant tussen de subsectoren. De subsectoren ‘religieuze organisaties’ en ‘beroepsverenigingen/vakbonden’ werden niet opgenomen wegens het te lage aantal cases.



Figuur 66: Subsector en % taken gemiddeld uitgevoerd door de functies

- De fondsenwercingscultuur verschilt significant volgens de subsector waarin men actief is.
  - Voor de algemene cultuurvariabele geldt dat er in de domeinen ‘religieuze organisaties’, ‘onderwijs en onderzoek’, ‘aanzetten tot liefdadigheid’ en ‘internationale hulp’ een meer positieve fondsenwercingscultuur is in vergelijking met andere domeinen.
  - Er zijn statistisch significante verschillen voor de stelling ‘medewerkers zonder officiële fondsenwercingstaken voelen zich betrokken bij fondsenwercing’. Hieruit blijkt dat medewerkers zonder officiële fondsenwercingstaken eerder niet betrokken zijn bij fondsenwercing bij de domeinen ‘beroepsverenigingen/vakbonden’, ‘milieu natuurbehoud en dierenbescherming’ en bij ‘lokale ontwikkeling en huisvesting’.
  - Ook voor de stelling ‘de organisatie heeft een positieve houding ten opzichte van particuliere fondsenwercing’ zijn er significante verschillen. We zien een meer positieve houding in de domeinen ‘aanzetten tot liefdadigheid’, ‘religieuze organisaties’, ‘gezondheid’, ‘internationale hulp’ en ‘sociale diensten’.
  - Bij de domeinen ‘internationale hulp’, ‘aanzetten tot liefdadigheid’ en ‘onderwijs en onderzoek’ gaat de volledige organisatie meer dan bij andere domeinen akkoord met de manier waarop fondsenwercing gebeurt.
  - Bij het domein ‘beroepsverenigingen/vakbonden’ is men eerder negatief ten opzichte van de samenwerking met andere non-profitorganisaties voor fondsenwercing. Bij de andere domeinen is men vrij positief ten opzichte van deze samenwerking

## ANDERE INTERESSANTE VERSCHILLEN

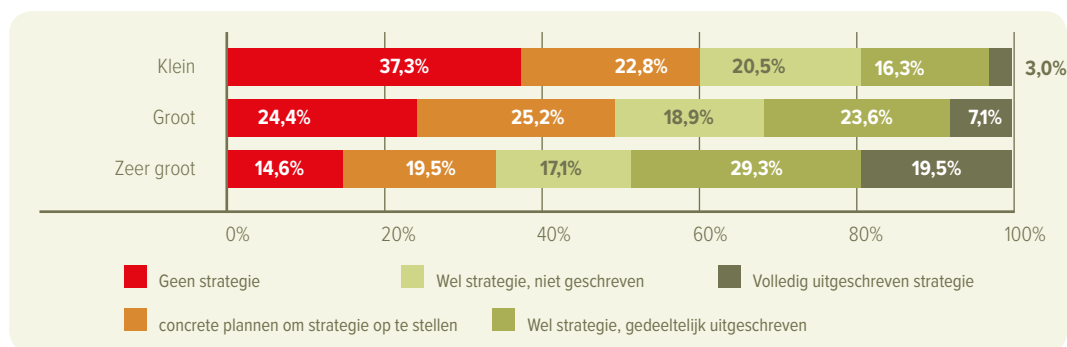
- Wanneer de organisatie voltijdse medewerkers voor fondsenwercing heeft, is het deel van de fondsenwercingstaken uitgevoerd door medewerkers in loondienst (correlatiecoëfficiënt 0.217) groter. Daarentegen zien we dat het percentage taken uitgevoerd door de raad van bestuur (-0.213) en de directie (-0.131) in dat geval kleiner is. De rol van vrijwilligers of externe bedrijven wordt niet beïnvloed door het al dan niet hebben van voltijdse medewerkers voor fondsenwercing.
- Wanneer er een voltijdse medewerker is voor fondsenwercing, voelen fondsenwercers zich minder betrokken bij de rest van de organisatie (correlatiecoëfficiënt -0.123).
- Wanneer men een aparte fondsenwercingsafdeling heeft, vindt men dat de organisatie minder akkoord gaat met de manier waarop fondsenwercing gebeurt (correlatiecoëfficiënt -0.177).

- Wanneer men een aparte dienst voor fondsenwerving heeft, loopt de samenwerking tussen vrijwilligers enerzijds en medewerkers voor fondsenwerving anderzijds vlotter (correlatiecoëfficiënt 0.236).
- Wanneer de verantwoordelijke voor fondsenwerving lid is van de raad van bestuur, een vrijwilliger of directeur is, beoordeelt men de fondsenwervingscultuur positiever. Voor de volgende cultuurstellingen zijn er significante verschillen volgens de functie die de verantwoordelijke voor fondsenwerving vervult:
  - Wanneer de verantwoordelijke voor fondsenwerving een medewerker in loondienst is, voelt die zich minder betrokken bij de werking van de organisatie dan wanneer hij/zij lid van de raad van bestuur, vrijwilliger of directielid is. Ook zien we in dat geval dat de volledige organisatie minder akkoord gaat met de manier waarop fondsenwerving gebeurt dan wanneer de verantwoordelijke een bestuurs- of directielid is.
  - Wanneer de verantwoordelijke een lid is van de raad van bestuur of van de directie, beoordelen ze de rol van de raad van bestuur als crucialer dan wanneer medewerkers in loondienst verantwoordelijk zijn.
  - Wanneer de verantwoordelijke lid is van de directie, beoordelen ze de rol van de directie crucialer dan wanneer de verantwoordelijke een medewerker in loondienst is.
- Het percentage van de fondsenwervingstaken uitgevoerd door de verschillende functies heeft ook vaak een significante invloed op de fondsenwervingscultuur:
  - In het algemeen blijkt dat de fondsenwervingscultuur negatiever beoordeeld wordt naarmate medewerkers in loondienst een groter deel van de fondsenwervingstaken uitvoeren. De correlatiecoëfficiënt tussen de algemene cultuurvariabele en het percentage van fondsenwervingstaken uitgevoerd door medewerkers in loondienst bedraagt -0.245. Hoe groter het takenpakket van medewerkers in loondienst, hoe negatiever men de samenwerking met het bestuur beoordeelt (-0.157), hoe minder fondsenwerkers zich betrokken voelen bij de werking van de organisatie (-0.277), hoe minder de rest van de organisatie akkoord gaat met de manier waarop fondsenwerving gebeurt (-0.235) en hoe minder cruciaal men de rol van de raad van bestuur (-0.409) en de directie (-0.310) beoordeelt.
  - Daarnaast blijkt dat de fondsenwervingscultuur positiever beoordeeld wordt naarmate de raad van bestuur een groter deel van de fondsenwervingstaken uitvoert (correlatiecoëfficiënt met algemene variabele is 0.233). Hoe groter het deel van de fondsenwervingstaken uitgevoerd door de raad van bestuur, hoe meer fondsenwerkers zich betrokken voelen bij de rest van de organisatie (0.165), hoe meer men vindt dat de organisatie akkoord gaat met de manier van fondsen werven (0.207) en hoe crucialer men de rol van de raad van bestuur beschouwt (0.542).
  - Het percentage taken uitgevoerd door externe bedrijven heeft geen invloed op de fondsenwervingscultuur.
  - Hoe groter het aandeel van vrijwilligers in de totale fondsenwervingstaken, hoe beter de samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers in loondienst verloopt (correlatiecoëfficiënt 0.281) en hoe vaker men vindt dat medewerkers zonder fondsenwervingstaken betrokken zijn bij fondsenwerving (0.148).
  - Hoe groter het deel van directieleden in de totale fondsenwervingstaken, hoe negatiever men de samenwerking met vrijwilligers beoordeelt (-0.328), hoe minder men vindt dat medewerkers zonder fondsenwervingstaken betrokken zijn bij fondsenwerving (-0.119), hoe minder cruciaal men de rol van de raad van bestuur beschouwd (-0.346) en hoe crucialer men de rol van de directie vindt (0.337).

# Bijlage 3: Strategisch fondsen werven volgens organisatietype – gedetailleerde grafieken en cijfers

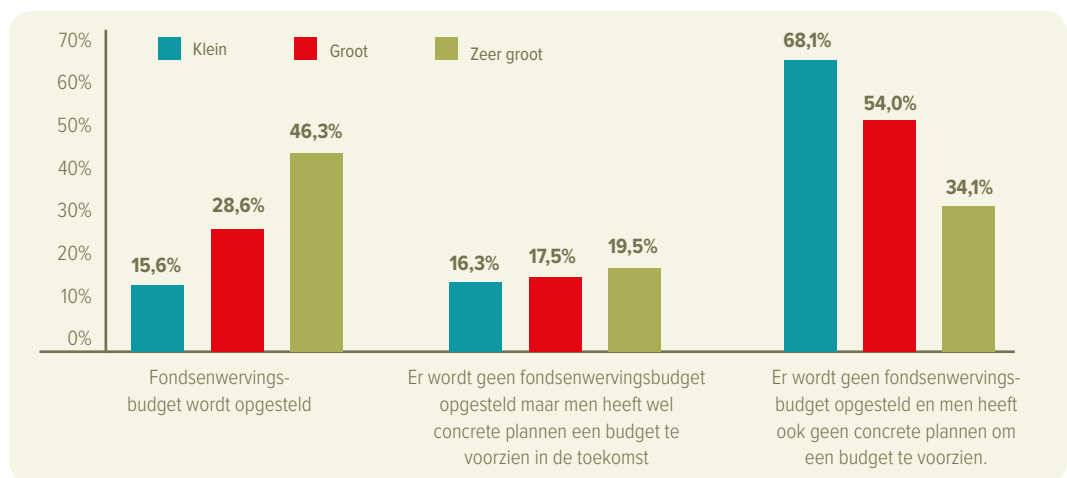
## STRATEGISCH FONDSSEN WERVEN VOLGENS ORGANISATIEGROOTTE

- Hoe groter de organisatie, hoe vaker er een fondsenwervingsstrategie is en hoe vaker ze uitgeschreven is.



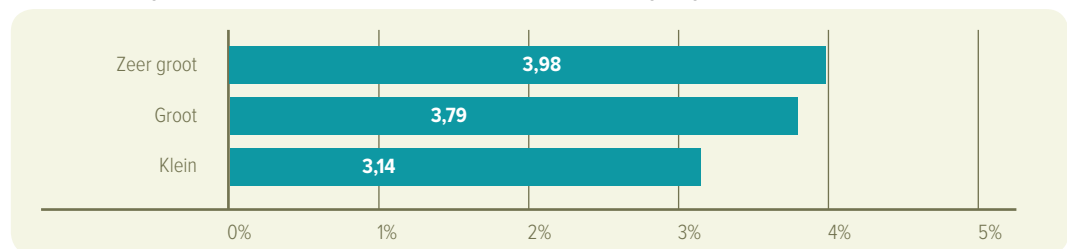
Figuur 67: Organisatiegrootte (volgens Belgische wetgeving) en fondsenwervingsstrategie

- Hoe groter de organisatie, hoe belangrijker theoretische modellen zijn bij de fondsenwervingsplanning (correlatiecoëfficiënt 0.164).
- Hoe groter de organisatie, hoe vaker men een budget heeft voor fondsenwerving.



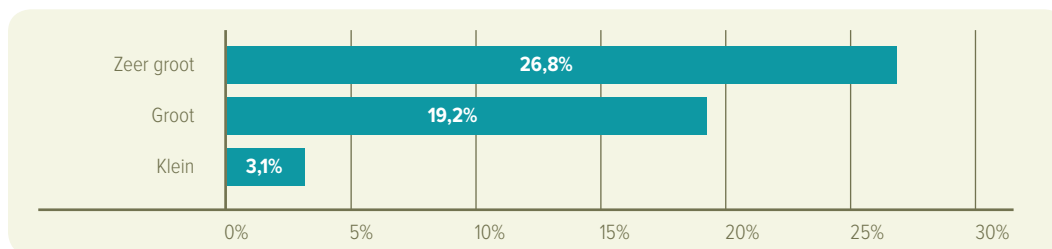
Figuur 68: Organisatiegrootte (volgens Belgische wetgeving) en fondsenwervingsbudget

- Hoe groter de organisatie, hoe diepgaander de evaluatie van fondsenwervingsactiviteiten gebeurt (correlatiecoëfficiënt 0.202). De grafiek toont voor elke organisatiegrootte de gemiddelde score op 7 waarbij 1 staat voor geen evaluatie en 7 voor evaluatie via formeel vastgelegde evaluatieprocedures.



Figuur 69: Organisatiegrootte (volgens Belgische wetgeving) en evaluatie van fondsenwerving (gemiddelde score op 7)

- De grootte van de organisatie heeft geen invloed op het al dan niet hebben van een schenkersdatabase.
- Hoe groter de organisatie, hoe vaker men gebruikmaakt van CRM-software voor de schenkersdatabase. Voor de andere softwaresoorten zijn er geen significante verschillen tussen grote en kleine organisaties.

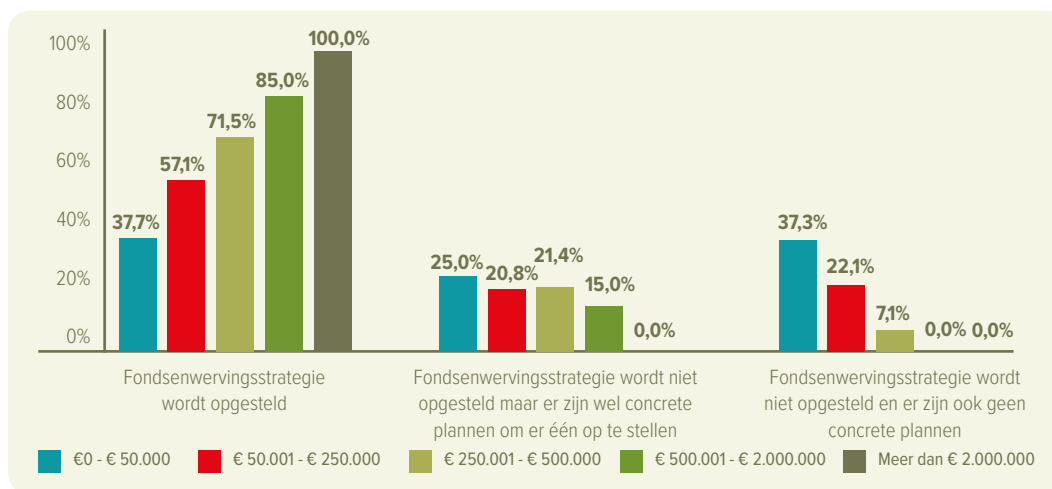


Figuur 70: Organisatiegrootte (volgens Belgische wetgeving) en gebruik van CRM-software

- Hoe groter de organisatie volgens de Belgische wetgeving, hoe belangrijker de doelgroepbepaling op basis van sociodemografische variabelen en op basis van grootte van de gift is. Hoe groter het aantal voltijdse medewerkers in loondienst en de totale inkomsten, hoe belangrijker de doelgroepbepaling is op basis van geografie, frequentie van geven en prospectie versus fidelisering. Hoe groter de inkomsten van de organisatie, hoe belangrijker de doelgroepbepaling is op basis van de tijd die verstreken is sinds de laatste gift.

## STRATEGISCH FONDSSEN WERVEN VOLGENS BELANG PARTICULIERE FONDSSENWERVING

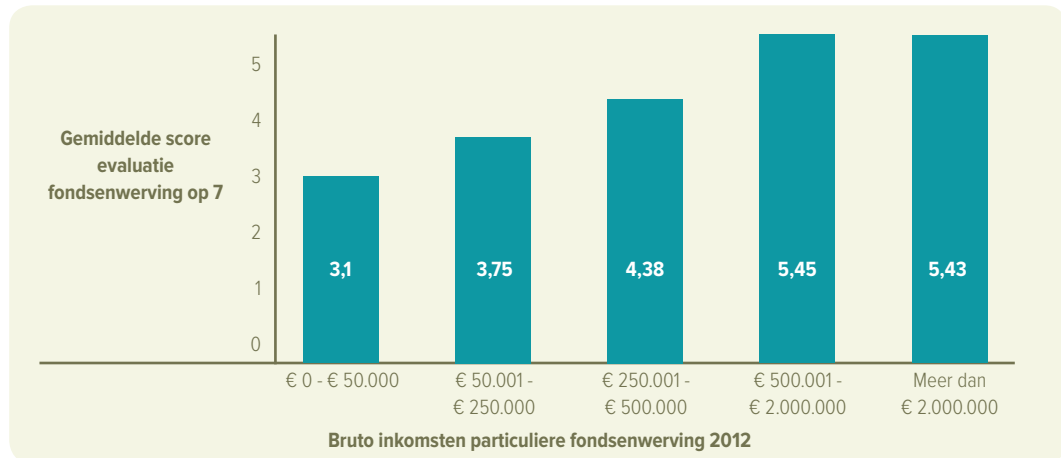
- Het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten heeft geen invloed op het al dan niet hebben van een fondsenwervingsstrategie. Hoe groter de absolute particuliere inkomsten, hoe vaker men een fondsenwervingsstrategie heeft (correlatiecoëfficiënt 0.357).



Figuur 71: Fondsenwervingsstrategie volgens bruto inkomsten van particulieren 2012

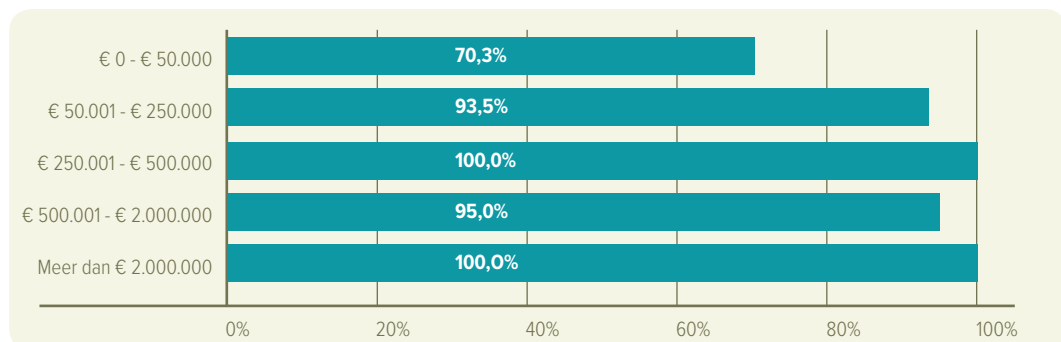
- Het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten heeft geen invloed op het gebruik van theoretische modellen bij de fondsenwervingsplanning. Hoe groter de absolute particuliere inkomsten, hoe belangrijker theoretische modellen zijn bij de fondsenwervingsplanning (correlatiecoëfficiënt 0.237).
- Hoe groter het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten, hoe vaker men een budget voor fondsenwerving heeft (correlatiecoëfficiënt 0.106). Hoe groter de absolute particuliere inkomsten, hoe vaker men een budget voor fondsenwerving heeft (correlatiecoëfficiënt 0.425).

- Het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten heeft geen invloed op hoe de fondsenweringsactiviteiten geëvalueerd worden. Hoe groter de absolute particuliere inkomsten, hoe diepgaander fondsenwerving geëvalueerd wordt (correlatiecoëfficiënt 0.339). De grafiek toont voor elke klasse van particuliere inkomsten de gemiddelde score op 7 waarbij 1 staat voor geen evaluatie en 7 voor evaluatie via formeel vastgelegde evaluatieprocedures.



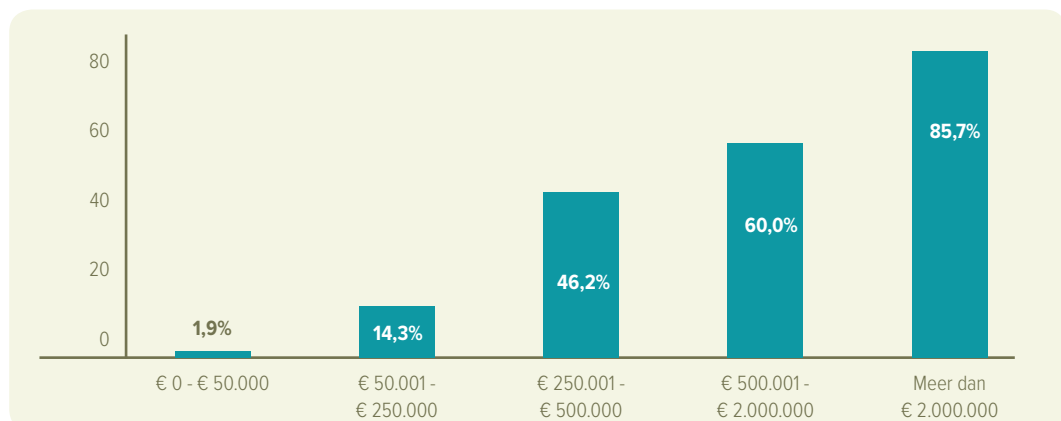
Figuur 72: Evaluatie fondsenwerving volgens grootte particuliere inkomsten (gemiddelde score op 7)

- Het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten heeft geen invloed op het al dan niet hebben van een schenkersdatabase. Hoe groter de absolute particuliere inkomsten, hoe vaker men een schenkersdatabase heeft.



Figuur 73: Percentage organisaties met schenkersdatabase volgens grootte particuliere inkomsten

- Hoe groter het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten, hoe vaker men CRM-software (correlatiecoëfficiënt 0.144) en accounting software (0.127) gebruikt voor het bijhouden van schenkergegevens. Hoe groter de absolute particuliere inkomsten, hoe vaker CRM-software (0.626) en hoe minder vaak Access of Excel (-0.102) gebruikt wordt.



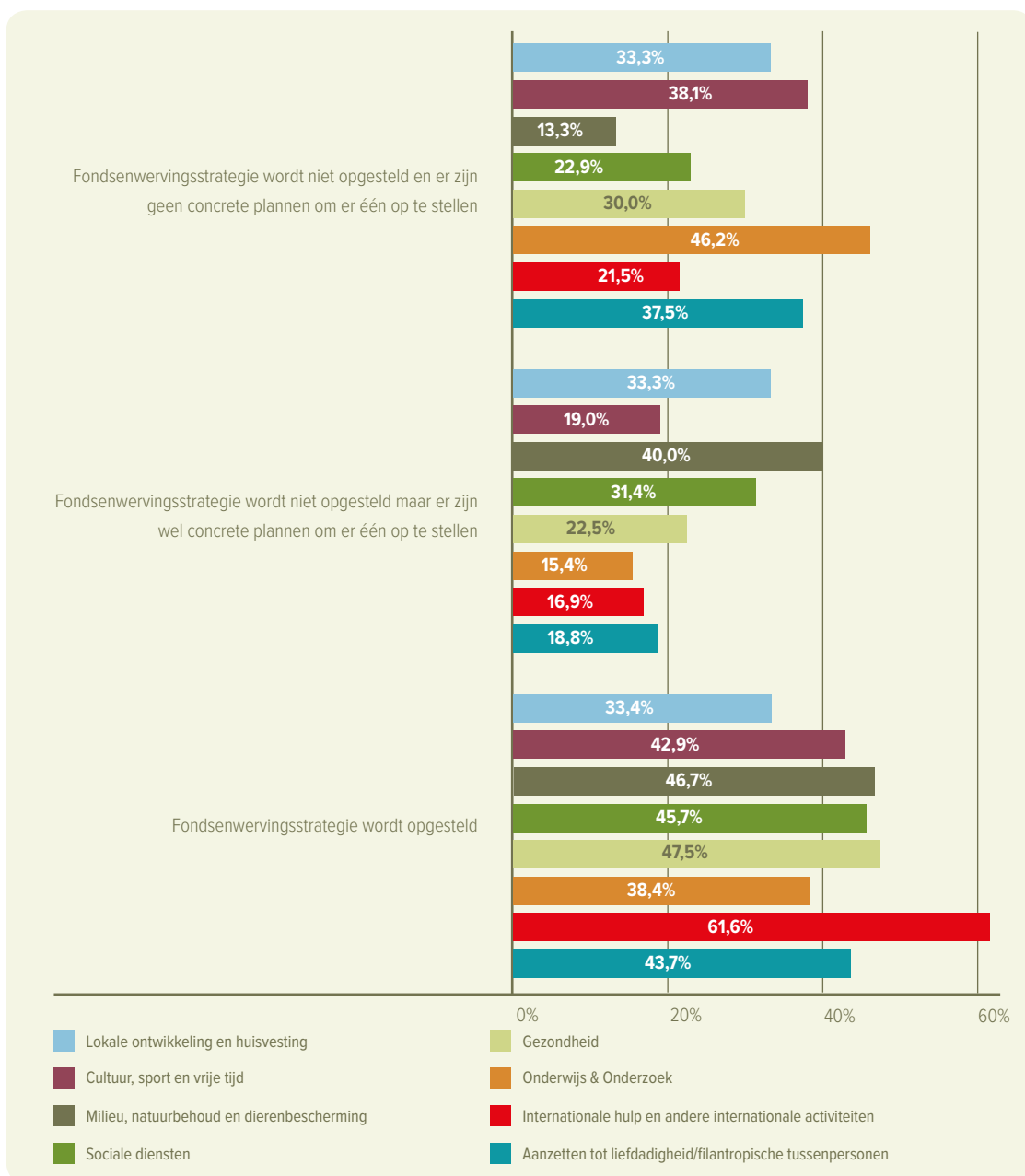
Figuur 74: Percentage organisaties die gebruikmaken van CRM-software volgens grootte particuliere inkomsten

- Hoe groter het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten, hoe minder belangrijk geografische donorsegmentatie. Mogelijks gaan organisaties voor wie particuliere fondsen minder belangrijk zijn wel rekening houden met regio en in hun eigen regio fondsen werven om het zo eenvoudig te houden. Het belang van de andere segmentatievariabelen verschilt niet volgens het aandeel van particuliere fondsen in de totale inkomsten. Hoe groter de absolute particuliere inkomsten, hoe belangrijker sociodemografische doelgroepbepaling en doelgroepbepaling op basis van prospectie versus fidelisering, grootte van de gift en frequentie van geven en tijd verstreken sinds de laatste gift. Het belang van geografische segmentatie verschilt niet volgens de absolute grootte van de particuliere inkomsten.

## STRATEGISCH FONDSEN WERVEN VOLGENS SUBSECTOR

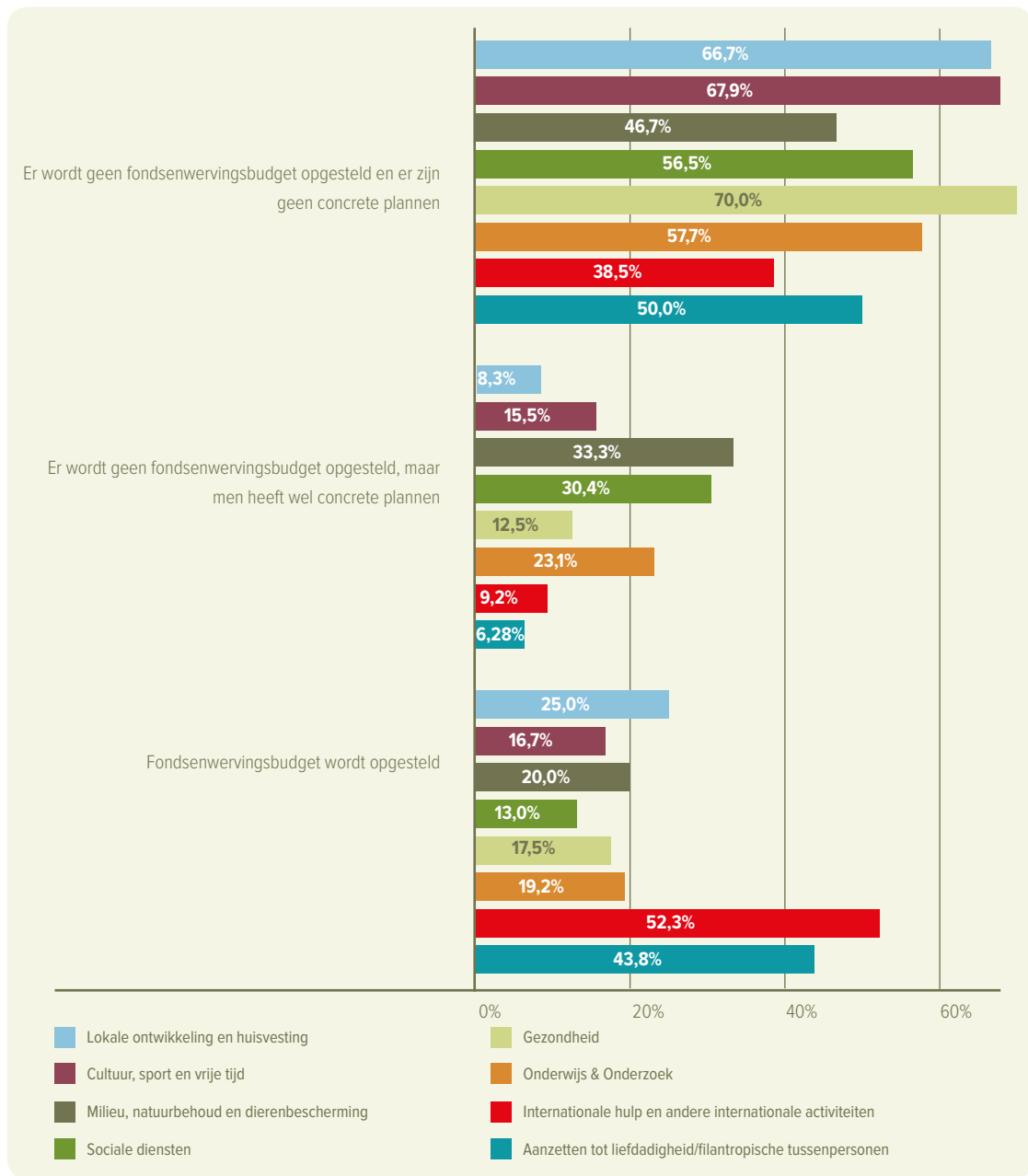
De subsectoren 'religieuze organisaties', 'belangenbehartiging en beroepsverenigingen' worden hier niet besproken wegens een te laag aantal cases.

- Het al dan niet hebben van een fondsenwervingsstrategie verschilt significant volgens de subsector waarin de organisatie actief is.



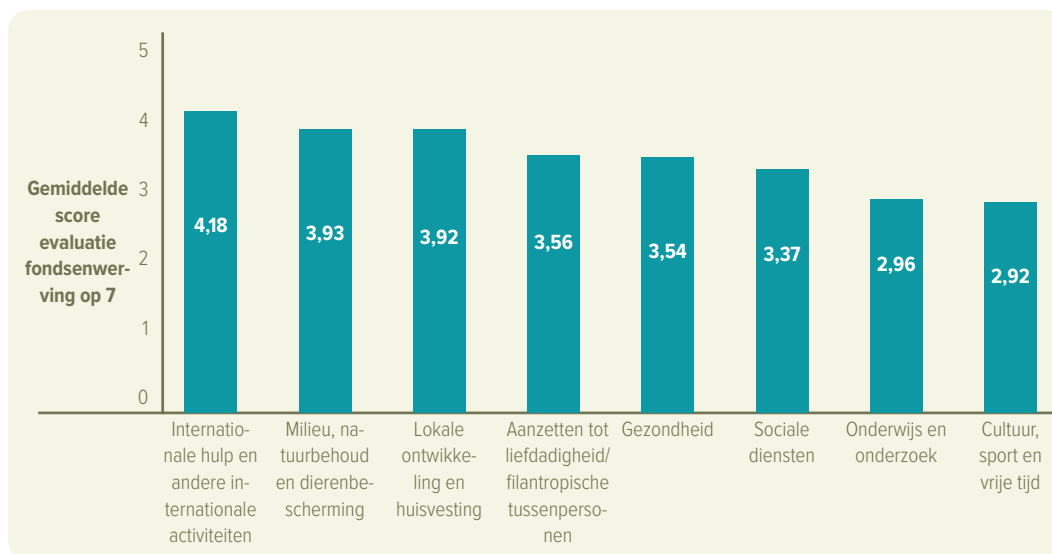
Figuur 75: Fondsenwervingsstrategie volgens subsector

- Het al dan niet hebben van een fondsenwervingsbudget verschilt significant volgens de subsector waarin de organisatie actief is.



Figuur 76: Fondsenwervingsbudget volgens subsector

- Hoe fondsenwerving geëvalueerd wordt, verschilt significant volgens de subsector waarin de organisatie actief is. De figuur toont de gemiddelde score op 7 voor elke subsector waarbij 1 staat voor geen evaluatie en 7 voor doordachte evaluatie volgens formeel vastgelegde evaluatieprocedures.



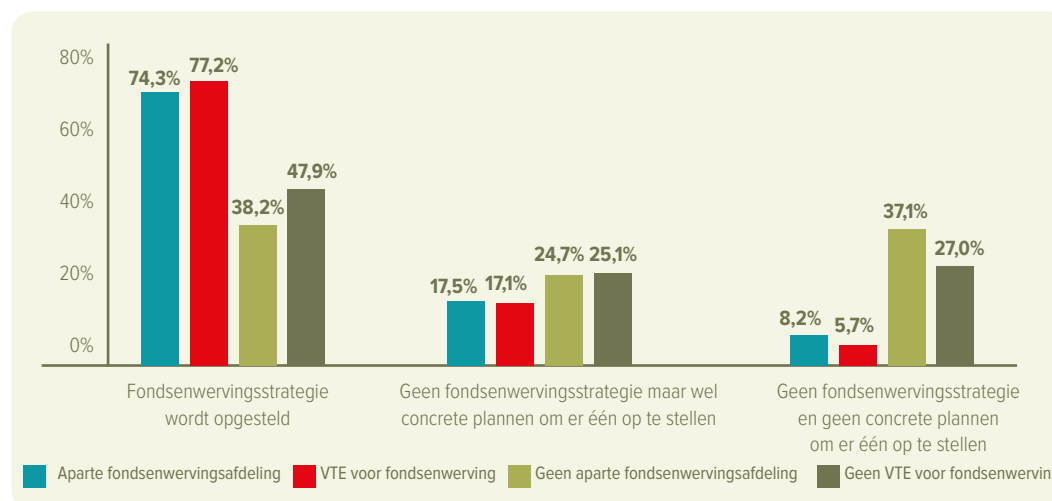
Figuur 77: Evaluatie van fondsenwerving volgens subsector (gemiddelde score op 7)

- Het gebruik van CRM-software verschilt niet significant volgens de subsector waarin de organisatie actief is.

## STRATEGISCH FONDSEN WERVEN VOLGENS PLAATS VAN FONDSENWERVING IN DE ORGANISATIE

Hier gaan we na of het strategisch aanpakken van fondsenwerving verschilt volgens het al dan niet hebben van een aparte fondsenwerfingsafdeling enerzijds en het al dan niet hebben van een voltijdse medewerker voor fondsenwerving anderzijds.

- Wanneer men een voltijdse medewerker heeft voor fondsenwerving en/of een aparte fondsenwerfingsafdeling, heeft men vaker een fondsenwerfingsstrategie.

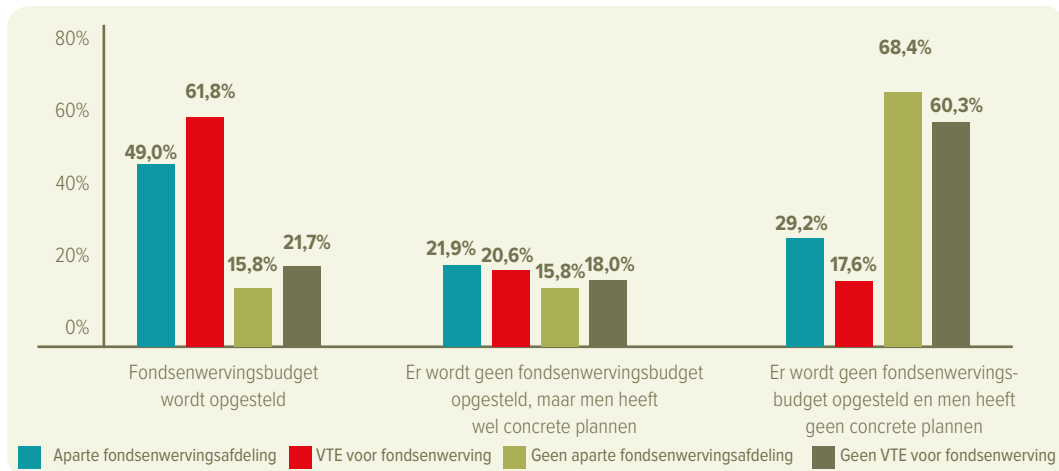


Figuur 78: Fondsenwerfingsstrategie volgens aparte fondsenwerfingsafdeling en VTE voor fondsenwerving

- Het belang van theoretische modellen bij de fondsenwerfingsplanning is groter voor organisaties met een voltijdse medewerker voor fondsenwerving (correlatiecoëfficiënt 0.212) en voor organisaties met een aparte fondsenwerfingsafdeling (0.268).

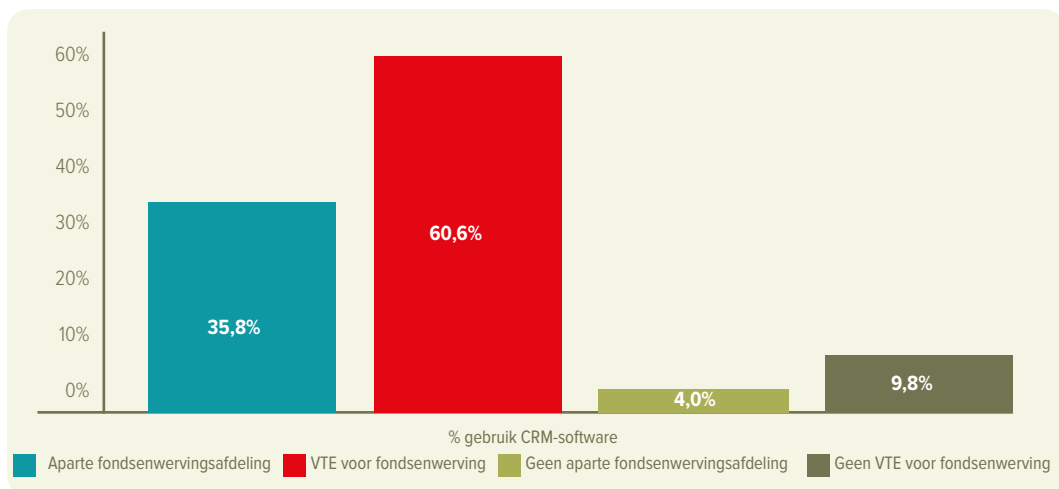


- Wanneer men een voltijdse medewerker heeft voor fondsenwerving en/of een aparte fondsenwervingsafdeling, heeft men vaker een budget voor fondsenwerving.



Figuur 79: Fondsenwervingsbudget volgens aparte fondsenwervingsafdeling en VTE voor fondsenwerving

- Organisaties met een aparte fondsenwervingsafdeling doen een meer doordachte evaluatie van fondsenwerving. Organisaties zonder aparte afdeling geven een gemiddelde score van 3.15 op 7 en die met een aparte afdeling een score van 4.43 op 7. Hetzelfde geldt voor organisaties met en zonder voltijdse medewerker voor fondsenwerving. Organisaties zonder voltijdse medewerker geven een gemiddelde score van 3.42 op 7 in vergelijking met 5 op 7 voor organisaties met een voltijdse medewerker.
- Het al dan niet hebben van een voltijdse medewerker voor fondsenwerving heeft geen invloed op het hebben van een schenkersdatabase. Het hebben van een aparte fondsenwervingsafdeling daarentegen wel. 73.4% van de organisaties zonder aparte afdeling heeft een database, bij organisaties met een aparte afdeling stijgt dit naar 90.5%.
- Organisaties met een aparte fondsenwervingsafdeling en/of een voltijdse medewerker voor fondsenwerving maken vaker gebruik van CRM-software voor het bijhouden van schenkergegevens. Daarentegen maken 57.9% van de organisaties zonder een voltijdse medewerker gebruik van Access of Excel voor het bijhouden van schenkergegevens, voor organisaties met een voltijdse medewerker daalt dit naar 39.4%.



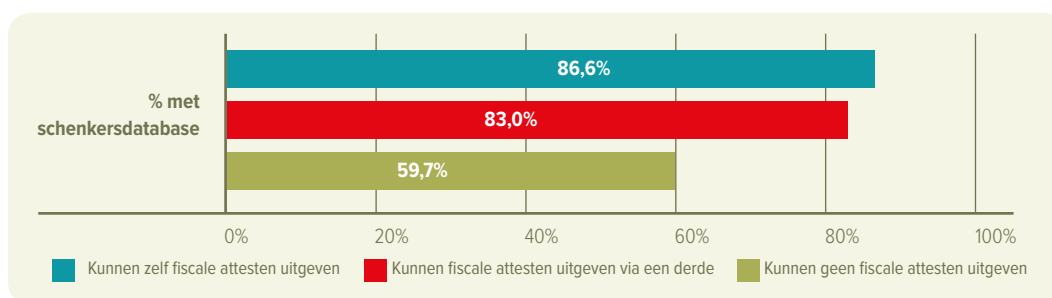
Figuur 80: Gebruik CRM-software volgens aparte fondsenwervingsafdeling en VTE voor fondsenwerving

- De doelgroepbepaling op basis van sociodemografische variabelen, op basis van prospectie versus fidelisering, grootte van de gift, frequentie van geven en tijd verstreken sinds de laatste gift is belangrijker voor organisaties met een aparte fondsenwervingsafdeling en/of een voltijdse medewerkers voor fondsenwerving. Psychografische segmentatie is belangrijker voor organisaties met een aparte afde-

ling. Het hebben van voltijdse medewerkers voor fondsenwerving heeft geen invloed op het belang van psychografische segmentatie. Wel blijkt dat segmentatie op basis van betrokkenheid belangrijker is voor organisaties zonder dan met een voltijdse medewerker. Dit vermoedelijk omdat organisaties met een voltijdse medewerker een meer doordachte segmentatie uitvoeren en ook andere variabelen in rekening brengen.

## ANDERE INTERESSANTE VERSCHILLEN

- De cultuur voor fondsenwerving in de organisatie heeft geen invloed op het hebben van een budget voor fondsenwerving en ook niet op de toekomstverwachtingen wat betreft de evolutie van het beschikbare budget voor fondsenwerving.
- Organisaties die fiscale attesten zelf of via een derde kunnen uitgeven, hebben significant vaker een schenkersdatabase.

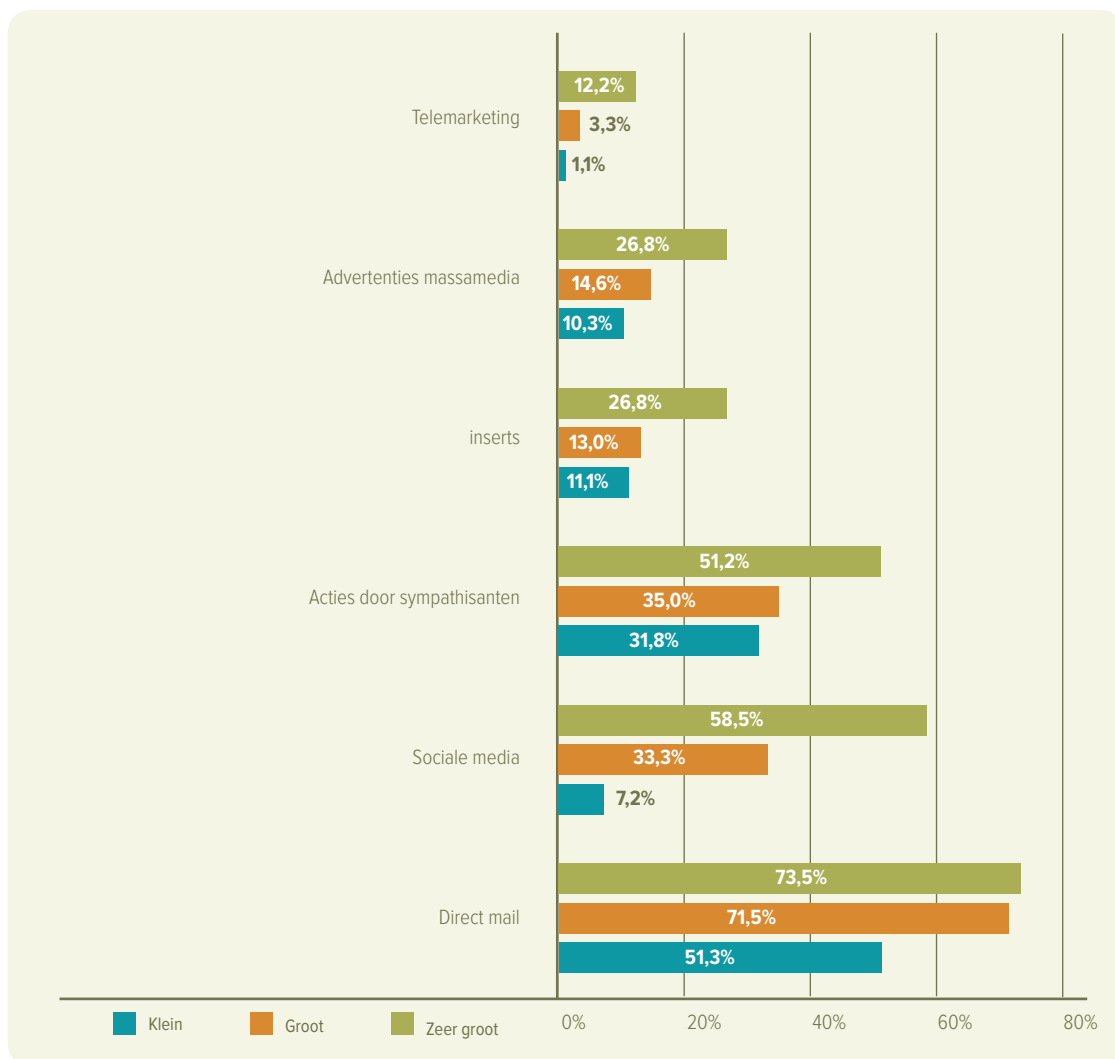


Figuur 81: % met schenkersdatabase volgens het al dan niet kunnen uitgeven van fiscale attesten

## Bijlage 4: Gebruik fondsenwervingskanalen volgens organisatietype – gedetailleerde grafieken en cijfers

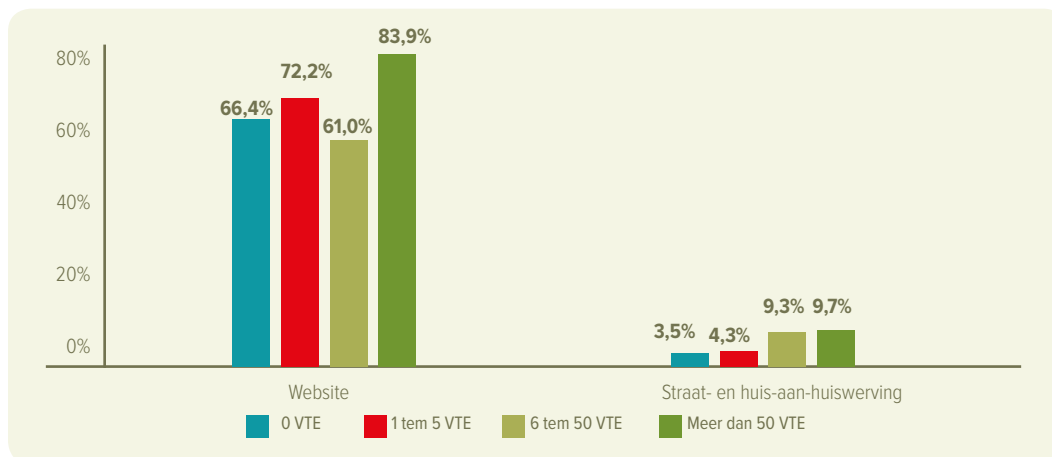
### GEBRUIK FONDSSENWERVINGSKANALEN VOLGENS ORGANISATIEGROOTTE

- Onderstaande figuur geeft voor de fondsenwervingskanalen weer welk percentage van de kleine, grote en zeer grote organisaties gebruik maken van het fondsenwervingskanaal. Uitsluitend die kanalen waarbij het gebruik door kleine en grote organisaties (gedefinieerd volgens de Belgische wetgeving) verschilt, worden vermeld.

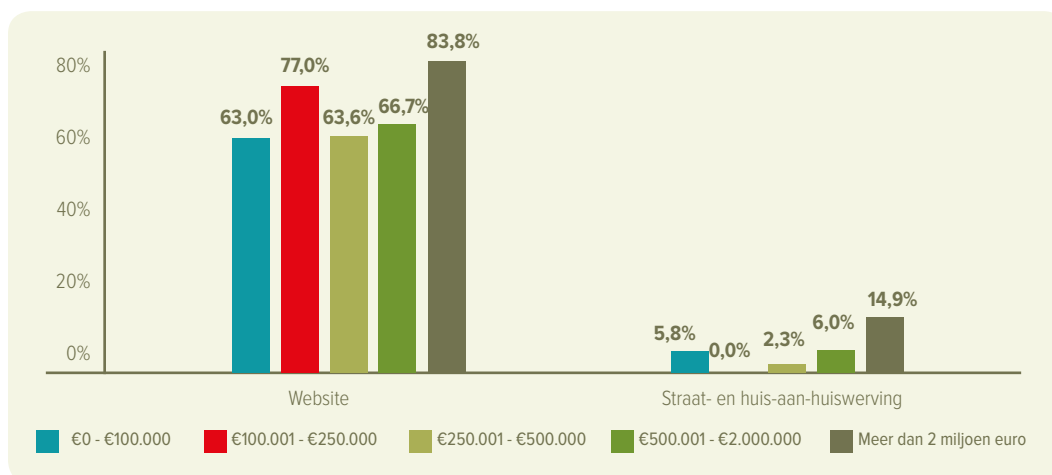


Figuur 82: Organisatiegrootte (volgens Belgische wetgeving) en gebruik fondsenwervingskanalen

- De website en straat- en huis-aan-huiswerving worden niet significant verschillend gebruikt door grote of kleine organisaties, zoals ze zijn gedefinieerd volgens de Belgische wetgeving. Aangezien het aantal voltijdse medewerkers in loondienst én de totale inkomsten van de organisatie wel een invloed hebben, worden de cijfers weergegeven in de onderstaande figuur. We zien dat beide kanalen beduidend meer ingezet worden naarmate er meer voltijdse medewerkers zijn en de totale inkomsten hoger zijn.



Figuur 83: Organisatiegrootte (volgens aantal VTE in loondienst) en gebruik fondsenwervingskanalen



Figuur 84: Organisatiegrootte (volgens totale inkomsten 2012) en gebruik fondsenwervingskanalen

## GEBUIK FONDSSENWERVINGSKANALEN VOLGENS BELANG PARTICULIERE FONDSSENWERVING

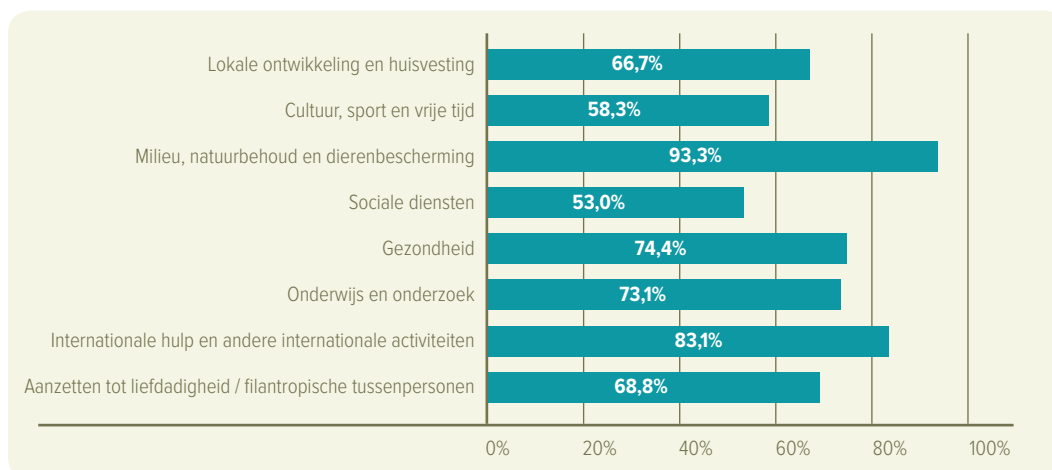
- Hoe groter het belang van particuliere fondsenwerving (als aandeel in de totale inkomsten), hoe meer organisaties gebruikmaken van collectebussen (correlatiecoëfficiënt 0.128), straat- en huis-aan-huiswerving (0.115), telemarketing (0.111) en inserts in kranten of tijdschriften (0.118).
- Onderstaande figuur geeft voor elk fondsenwervingskanaal weer welk percentage van de organisaties van de verschillende klassen van particuliere inkomsten gebruikmaken van het fondsenwervingskanaal. De figuur toont uitsluitend die kanalen waar de grootte van de particuliere inkomsten een significant verschil vertoont qua gebruik van het fondsenwervingskanaal.



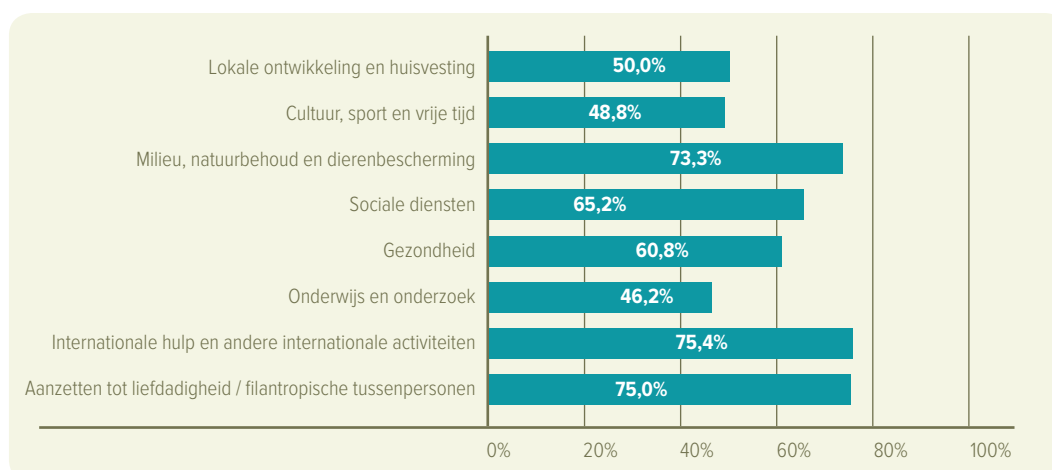
Figuur 85: Grootte inkomsten van particulieren en gebruik fondsenwervingskanalen

## GEBRUIK FONDSENWERVINGSKANALEN VOLGENS SUBSECTOR

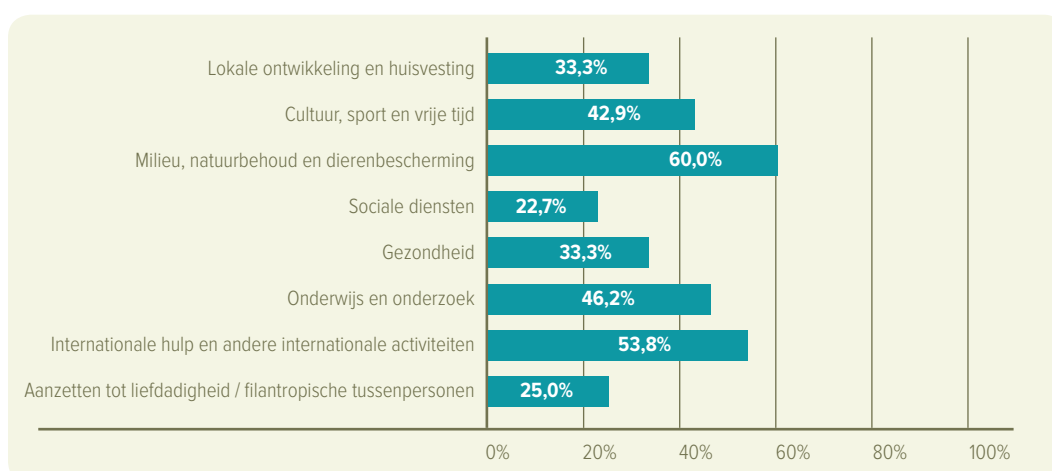
- Onderstaande figuren geven weer welk percentage van de verschillende subsectoren gebruikmaakt van een bepaald fondsenwervingskanaal. Uitsluitend die kanalen waarvoor het gebruik significant verschilt per subsector worden weergegeven. Ter info geven we ook de verdeling voor collectes, straat- en huis-aan-huiswerving en telemarketing. Deze laatste kanalen konden, wegens het te lage aantal cases, niet getest worden op significantie. De subsectoren 'religieuze organisaties', 'belangenbehartiging en beroepsverenigingen' worden hier niet besproken wegens een te laag aantal cases.



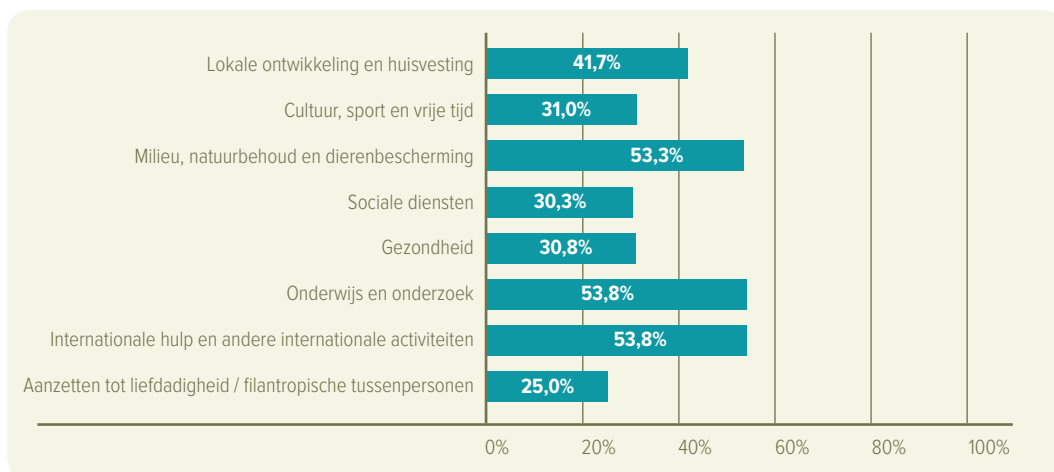
Figuur 86: Subsector en gebruik website



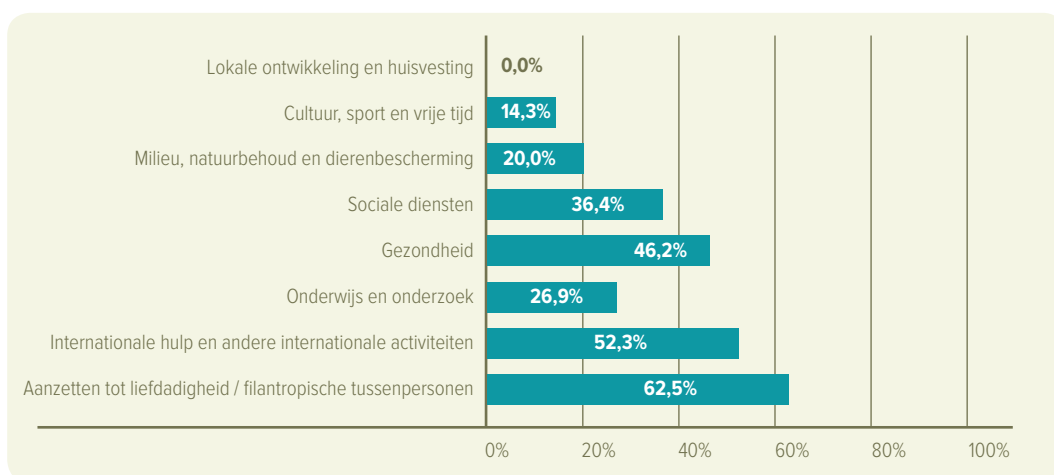
Figuur 87: Subsector en gebruik direct mail



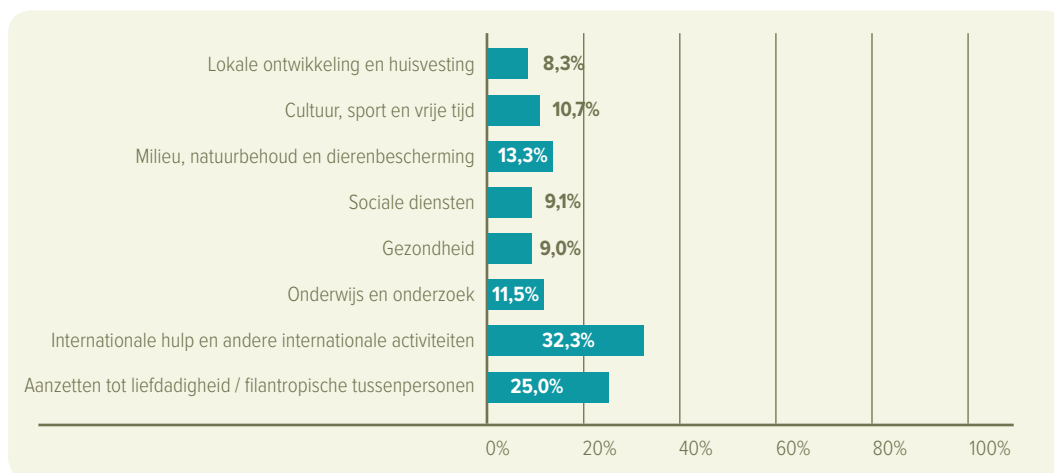
Figuur 88: Subsector en gebruik sociale media



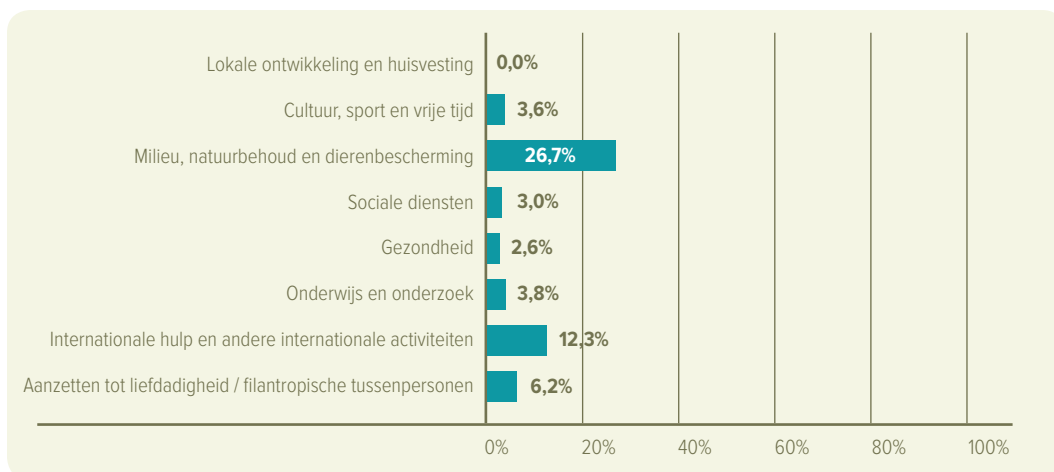
Figuur 89: Subsector en gebruik e-mailmarketing



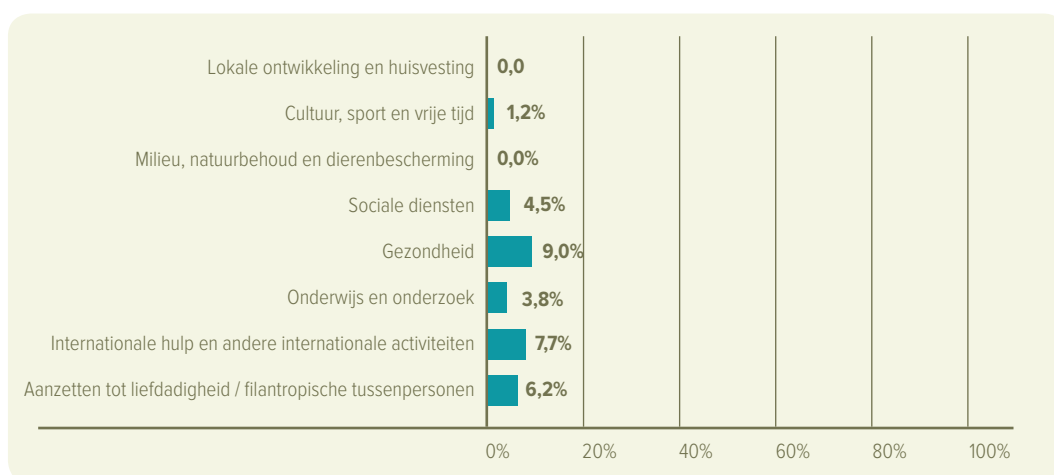
Figuur 90: Subsector en gebruik acties door sympathisanten



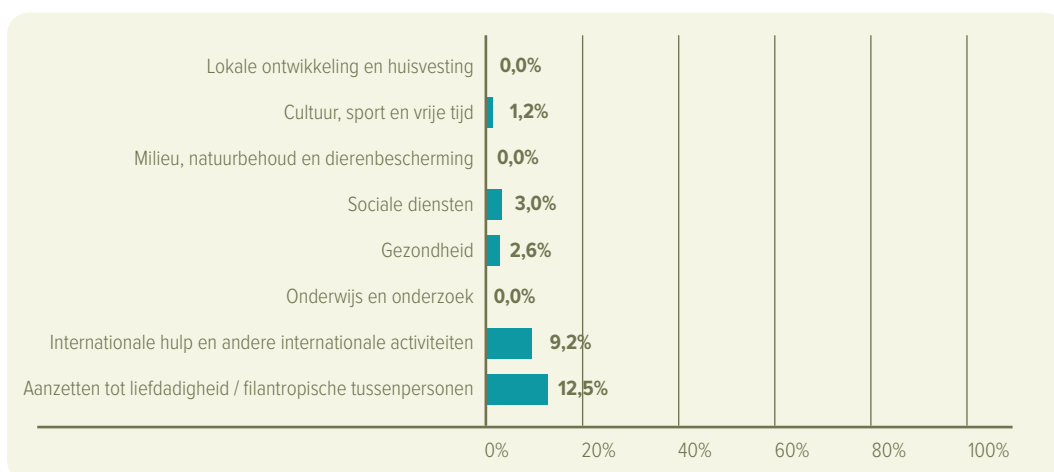
Figuur 91: Subsector en gebruik inserts in kranten of tijdschriften



Figuur 92: Subsector en gebruik collectebussen



Figuur 93: Subsector en gebruik straat- en huis-aan-huiswerving

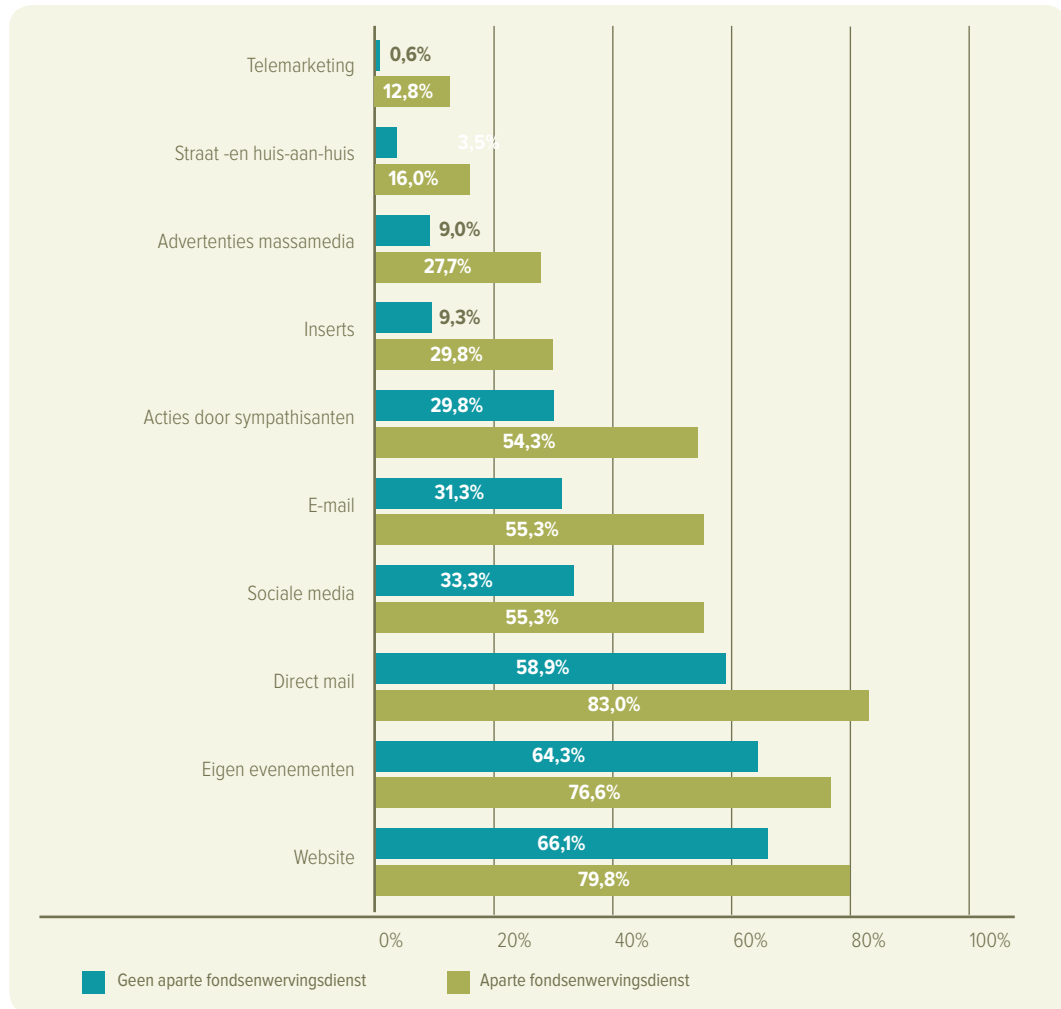


Figuur 94: Subsector en gebruik telemarketing



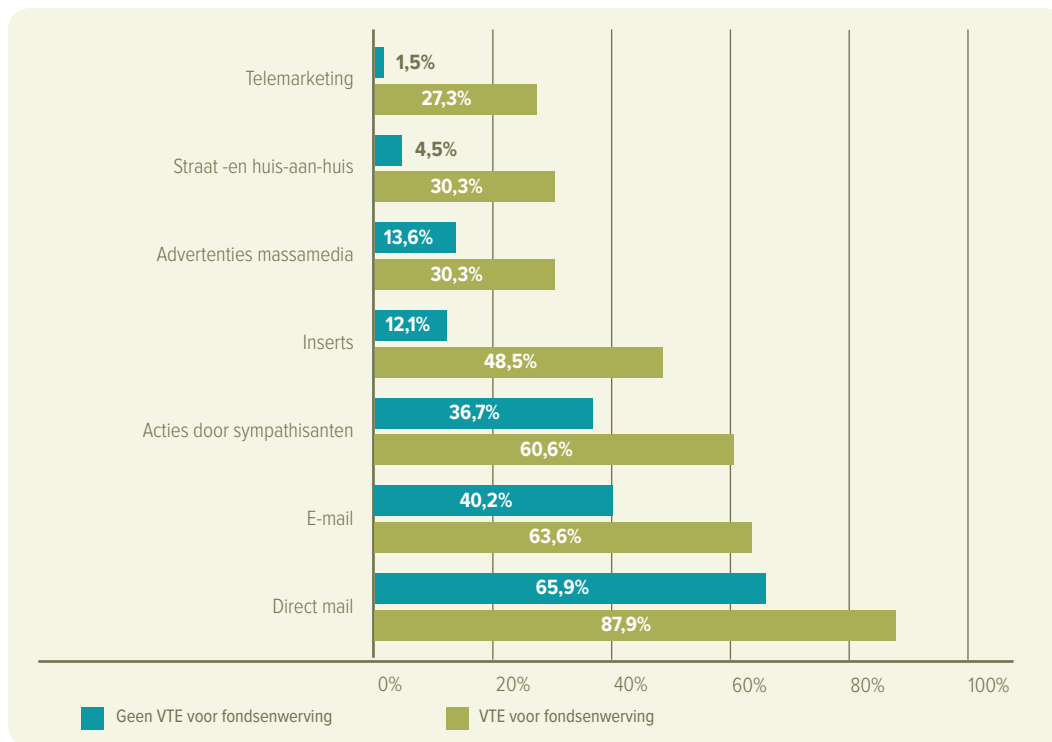
### GEBRUIK FONDSENWERVINGSKANALEN VOLGENS PLAATS VAN FONDSENWERVING IN DE ORGANISATIE

- Onderstaande figuur geeft weer welk percentage van organisaties met en welk percentage van organisaties zonder aparte fondsenwerfingsdienst gebruikmaken van een bepaald fondsenwerfingskanaal. Uitsluitend die kanalen die significant meer ingezet worden door organisaties met een aparte fondsenwerfingsdienst worden getoond.



Figuur 95: Aparte fondsenwerfingsdienst en gebruik fondsenwerfingskanalen

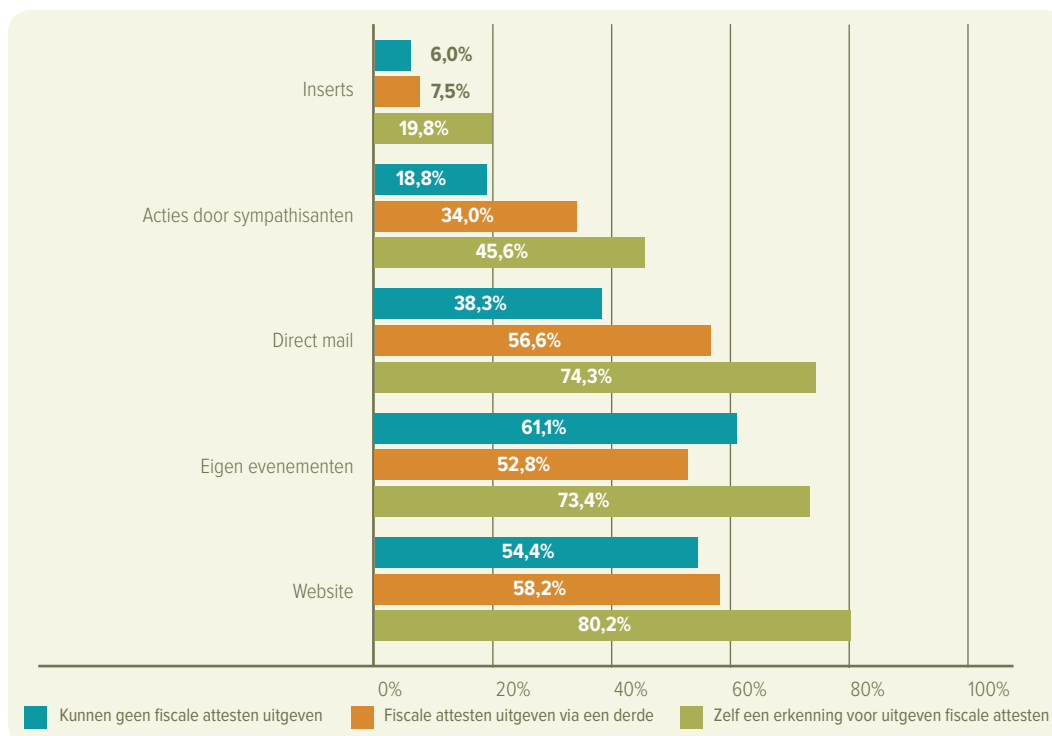
- Onderstaande figuur geeft weer welk percentage van organisaties met en welk percentage van organisaties zonder voltijdse medewerkers voor fondsenwerving gebruikmaken van een bepaald fondsenwervingskanaal. Uitsluitend die kanalen die significant meer ingezet worden door organisaties met voltijdse medewerkers voor fondsenwerving worden getoond.



Figuur: 96 Voltijdse medewerkers voor fondsenwerving en gebruik fondsenwervingskanalen

## GEBRUIK FONDSENWERVINGSKANALEN EN FISCALE ATTESTEN

- Onderstaande figuur geeft weer welk percentage van organisaties die fiscale attesten zelf of via een derde kunnen uitgeven en welk percentage van organisaties die geen fiscale attesten kunnen uitgeven, gebruik maakt van een bepaald fondsenwervingskanaal. Uitsluitend die kanalen die significante verschillen vertonen, worden getoond. Telemarketing kon niet getest worden en is niet opgenomen in de figuur.

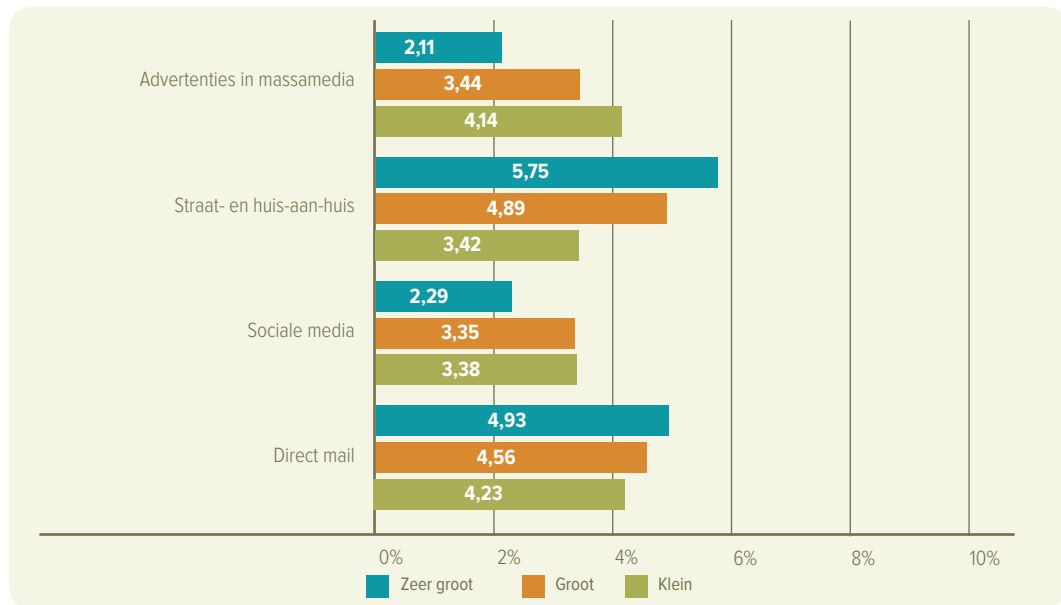


Figuur 97: Uitgeven fiscale attesten en gebruik fondsenwervingskanalen

# Bijlage 5: Efficiëntie fondsenwervingskanalen volgens organisatietype – gedetailleerde grafieken en cijfers

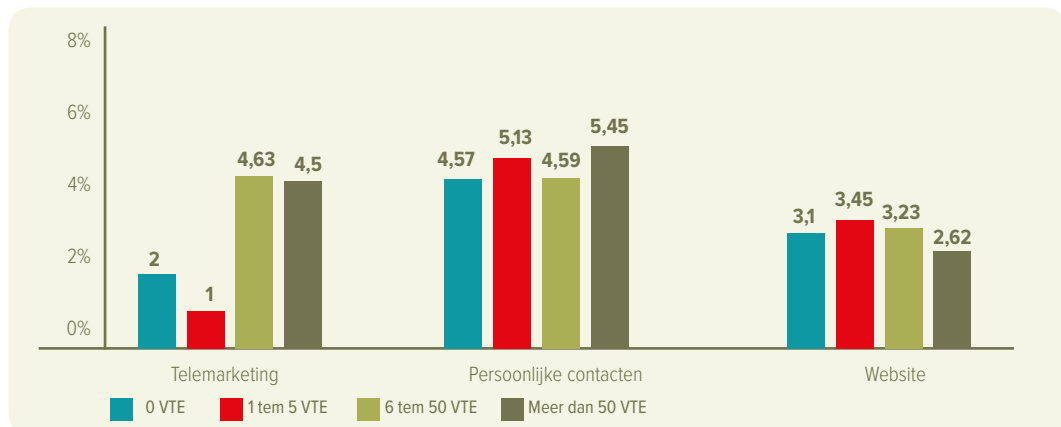
## EFFICIËNTIE FONDSSENWERVINGSKANALEN VOLGENS ORGANISATIEGROOTTE

- Onderstaande figuur geeft voor de fondsenwervingskanalen de gemiddelde efficiëntiescore die fondsenwervers geven. 1 staat voor totaal niet efficiënt en 7 voor uitermate efficiënt. Uitsluitend die kanalen waarbij de efficiëntiescore bij kleine en grote organisaties verschilt, worden vermeld.

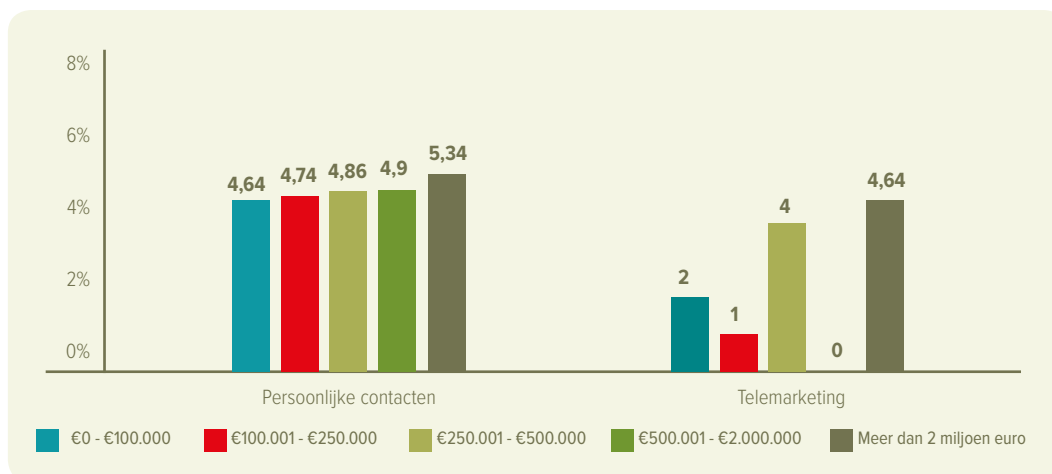


Figuur 98: Organisatiegrootte (Belgische wetgeving) en efficiëntie fondsenwervingskanalen

- De efficiëntiescores van telemarketing, persoonlijke contacten en website verschillen niet significant tussen kleine en grotere organisaties, zoals ze zijn gedefinieerd volgens de Belgische wetgeving. Aangezien het aantal voltijdse medewerkers in loondienst én de totale inkomsten van de organisatie wel een invloed hebben, worden de cijfers weergegeven in onderstaande figuren.



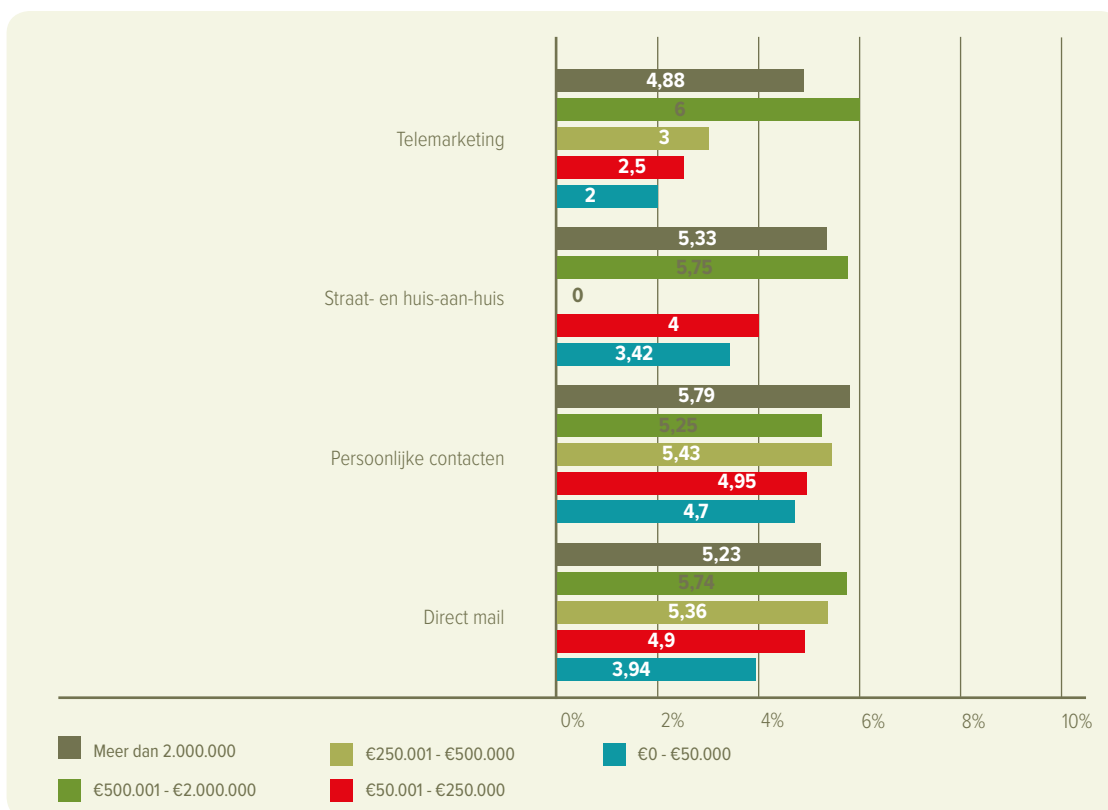
Figuur 99: Organisatiegrootte (volgens aantal VTE in loondienst) en efficiëntie fondsenwervingskanalen



Figuur 100: Organisatiegrootte (volgens totale inkomsten 2012) en efficiëntie fondsenwervingskanalen

## EFFICIËNTIE FONDSENWERVINGSKANALEN VOLGENS BELANG PARTICULIERE FONDSENWERVING

- Hoe groter het belang van particuliere fondsenwerving (als aandeel van de totale inkomsten), hoe efficiënter advertenties in massamedia (correlatiecoëfficiënt 0.294) en direct mail (0.282) gezien worden.
- Onderstaande figuur geeft voor elk fondsenwervingskanaal de efficiëntiescore, gegeven door organisaties met verschillende groottes van absolute particuliere inkomsten. De figuur toont uitsluitend die kanalen waarvoor de grootte van de particuliere inkomsten een significant verschillende efficiëntiescore vertoont.



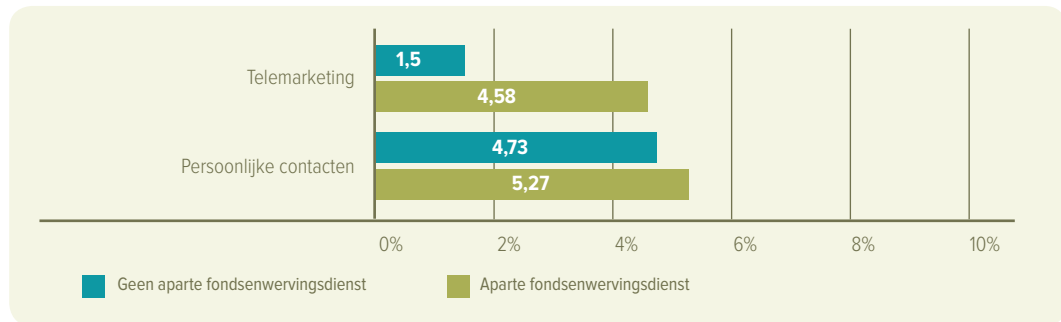
Figuur 101: Grootte inkomsten van particulieren en efficiëntie fondsenwervingskanalen (gemiddelde score op 7)

### EFFICIËNTIE FONDSSENWERVINGSKANALEN PER SUBSECTOR

- De efficiëntie van elk kanaal is gemiddeld genomen gelijklopend voor elke subsector. Er zijn geen significante verschillen.

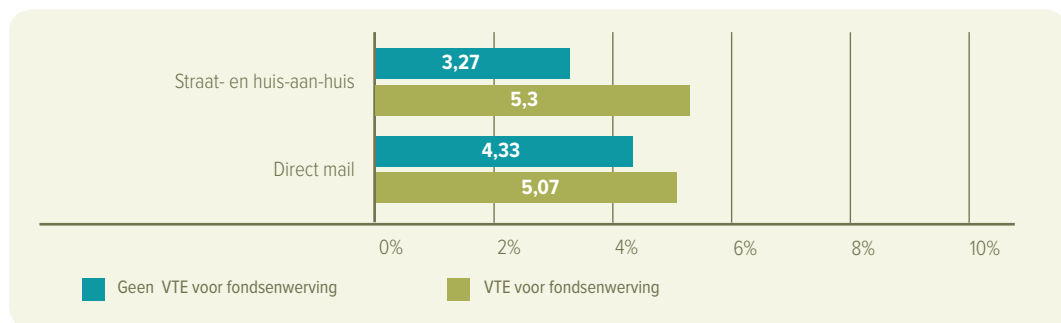
### EFFICIËNTIE FONDSSENWERVINGSKANALEN VOLGENS PLAATS VAN FONDSSENWERVING IN DE ORGANISATIE

- Onderstaande figuur geeft de efficiëntiescores van fondsenwervingskanalen voor organisaties met en zonder een aparte fondsenwervingsafdeling. Uitsluitend die kanalen waarvoor de gegeven efficiëntiescore significant hoger is wanneer er een aparte fondsenwervingsafdeling is, worden weergegeven.



Figuur 102: Aparte fondsenwervingsdienst en efficiëntie fondsenwervingskanalen (gemiddelde score op 7)

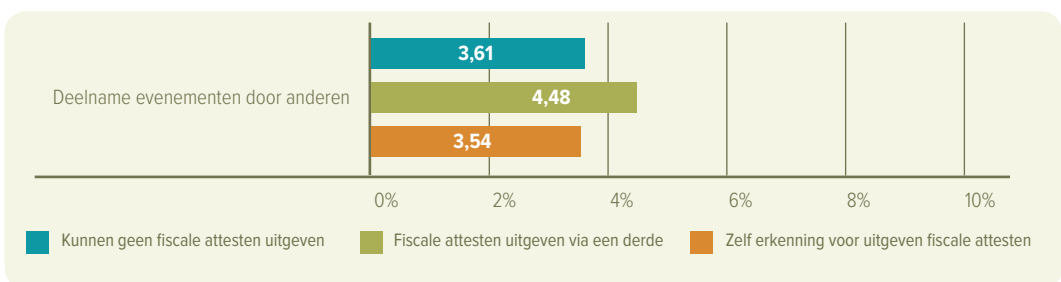
- Onderstaande figuur geeft de efficiëntiescores van fondsenwervingskanalen voor organisaties met en zonder voltijdse fondsenwervingsmedewerkers. Uitsluitend die kanalen waarvoor de gegeven efficiëntiescore significant hoger is wanneer er voltijdse fondsenwervingsmedewerkers zijn, worden weergegeven.



Figuur 103: Voltijdse medewerkers voor fondsenwerving en efficiëntie fondsenwervingskanalen (gemiddelde score op 7)

### EFFICIËNTIE FONDSSENWERVINGSKANALEN EN FISCALE ATTESTEN

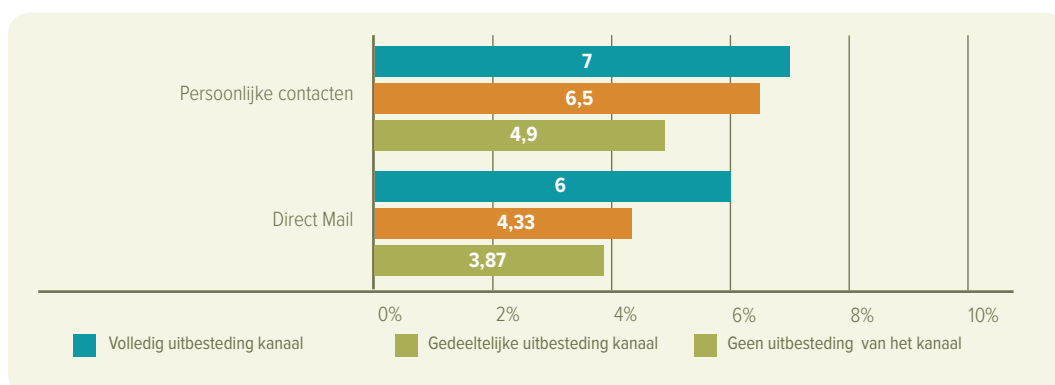
- Onderstaande figuur geeft de efficiëntiescore weer voor die kanalen waarvoor de efficiëntiescore significant verschilt volgens het al dan niet kunnen uitgeven van fiscale attesten. Het kunnen uitgeven van fiscale attesten heeft enkel invloed op de efficiëntie van deelname aan evenementen die georganiseerd zijn door andere organisaties.



Figuur 104: Uitgeven fiscale attesten en efficiëntie fondsenwervingskanalen (gemiddelde score op 7)

## EFFICIËNTIE FONDSENWERVINGSKANALEN EN UITBESTEDING

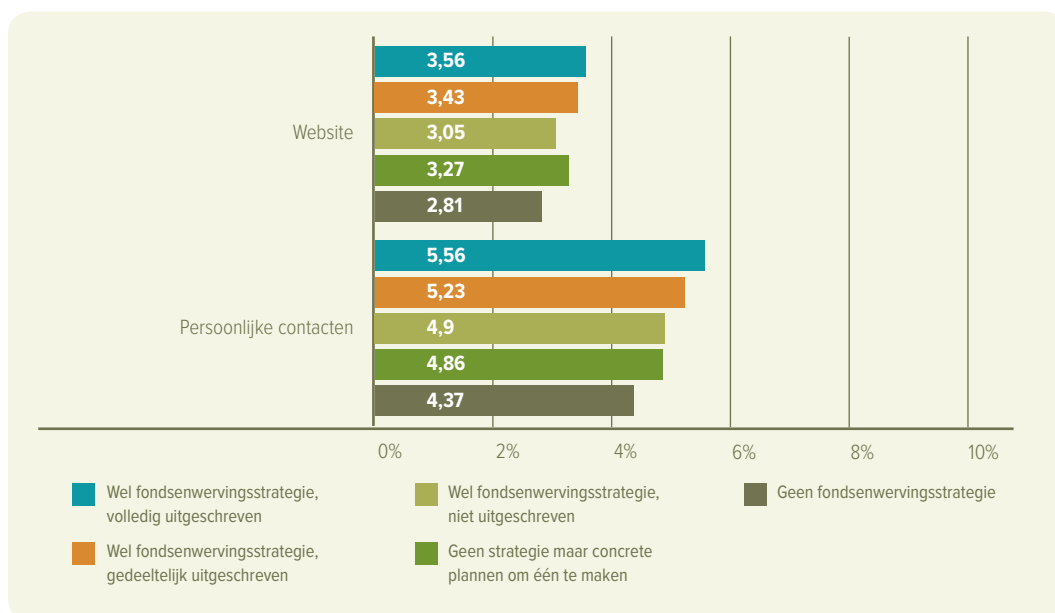
- Onderstaande figuur geeft de efficiëntiescore weer voor die kanalen waarvoor de efficiëntiescore significant verschilt volgens het al dan niet uitbesteden van het kanaal aan externe leveranciers.



Figuur 105: Uitbesteding fondsenwervingskanaal en efficiëntie fondsenwervingskanalen

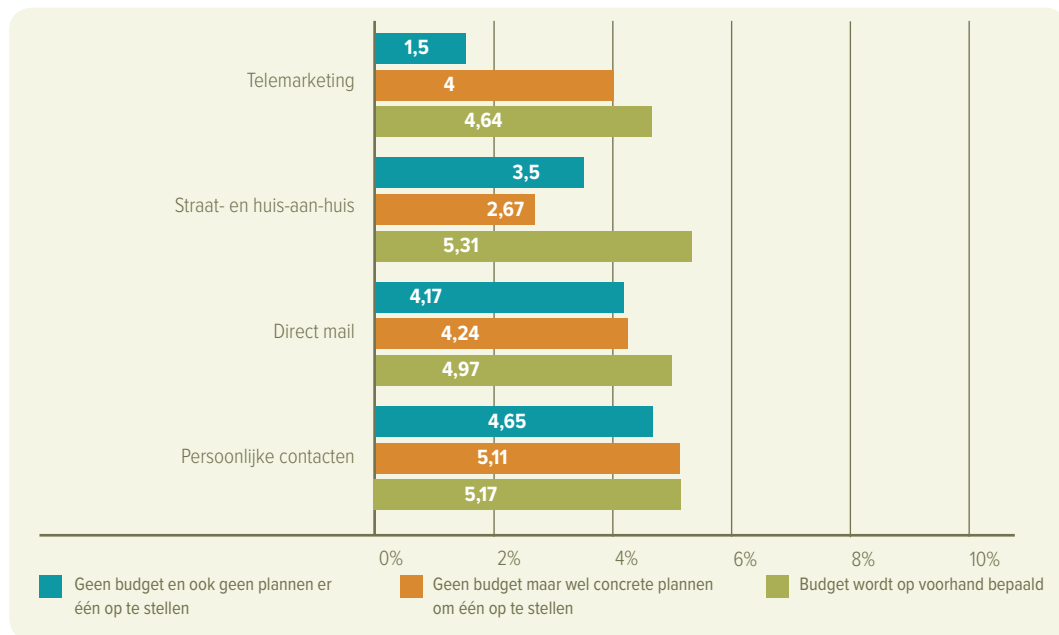
## EFFICIËNTIE FONDSENWERVINGSKANALEN EN STRATEGISCHE AANPAK VAN FONDSENWERVING

- Onderstaande figuur geeft de efficiëntiescores van fondsenwervingskanalen waarvoor de efficiëntiescores significant verschillen volgens het al dan niet hebben van een fondsenwervingsstrategie. Elk van deze kanalen wordt als efficiënter beschouwd wanneer men een (meer uitgeschreven) fondsenwervingsstrategie heeft.



Figuur 106: Fondsenwervingsstrategie en efficiëntie fondsenwervingskanalen

- Onderstaande figuur geeft de efficiëntiescores van fondsenwervingskanalen waarvoor de efficiëntiescores significant verschillen volgens het al dan niet op voorhand bepalen van een fondsenwervingsbudget. Elk van deze kanalen wordt als efficiënter beschouwd wanneer men op voorhand een budget bepaalt voor fondsenwerving.



Figuur 107: Fondsenwervingsbudget en efficiëntie fondsenwervingskanalen







HoGent



Fundrasers  
alliance belgium