



DE TOEKOMST VAN FONDSENWERVING

• DISCE AUT DISCEDE •

ADVIESSTUK

Van	: Werkgroep Major Donors (De Toekomst van Fondsenwerving)
Voor	: Fondsenwerfers, hun leidinggevend en collega's die een positieve bijdrage willen leveren aan het relatiegericht verbinden van particuliere major donors
Datum, versie	: zomer 2019 geschreven, winter 2020 definitief gemaakt
Leden werkgroep (alfabetische volgorde)	: Deodaat Boer (destijds Fietsersbond, nu Cycledata) Gerbren Deves (Artsen zonder Grenzen) Erika Frey (World Animal Protection) David Heyer (Hospitaalbroeders) Ineke Lo Cascio (interim fondsenwerfer) Mireille van der Meij (Universiteit van Amsterdam) Monique Montenarie (Aidsfonds) Vera Peerdeman (Nassau Fundraising) Marleen ter Haar Romeny (War Child) Elsbeth Takkenberg (Tijdelijk Takkenberg – kartrekker van de werkgroep)
Gemiddelde leestijd	: 20 minuten (exclusief alle toegevoegde links en artikelen)
Noot voor de lezer	: we hebben het over major donors, hiermee bedoelen we grote gever particulier

ACHTERGROND

Bij donateursgerichte fondsenwerving staat het vooropstellen van de wensen en behoeften van de donateur centraal. Bij het verbinden van particuliere major donors, wordt doorgaans gekozen voor het creëren van 1-op-1 relaties. Bij uitstek biedt dit de kans om de donateur centraal te stellen. Is er dan toch nog een advies nodig om nóg donateursgericht te werk te gaan in Nederland? Onze conclusie is: JA! De werkgroep ziet hiervoor drie redenen:

Major donorwerving als vakgebied is relatief jong in Nederland

Grofweg 10 jaar geleden ontstond de wens bij non-profit organisaties om major donors als aparte doelgroep te zien, waarvoor afwijkend relatiemanagement noodzakelijk is om (meer) resultaat te halen. Er werden relatiemanagers aangesteld, met als hoofdtaak de relatie met major donors aan te gaan en te verbeteren. De meeste fondsenwerving strategieën houden tegenwoordig rekening met een aparte aanpak voor major donors, maar dit geldt zeker nog niet voor alle organisaties. Hier valt dus nog winst te behalen. Daar komt bij dat een hoge omloopsnelheid onder relatiemanagers ervoor zorgt dat de uitvoering van de strategieën vaak vertraging oploopt. Voor startende en al opererende relatiemanagers (inclusief hun leidinggevend en collega's) menen wij met dit advies een handreiking voor verdere professionalisering te doen, ongeacht (hoge) omloopsnelheid van relatiemanagers (die wij met dit advies uiteraard ook omlaag willen brengen).

We staan aan de vooravond van de Golden Age of Philanthropy

Veel vermogende 'babyboomers' zullen in de aankomende decennia overlijden en van de kinderloze babyboomers wordt verwacht dat zij meer dan 95 procent van hun vermogen bij leven (of bij testament) overdragen aan non-profit organisaties. Een voorzichtige voorspelling van prof. dr. René Bekkers, bijzonder hoogleraar aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, wijst uit dat dit om misschien wel 86 miljard euro kan

gaan tot het jaar 2060. Om deze kans te kunnen verzilveren is het – meer dan ooit – van belang dat non-profit organisaties goed luisteren naar én inspelen op de verwachtingen en de ‘why’ van deze (potentiële) major donors.

Aansluiting tussen non-profit organisaties en major donors is niet optimaal

Binnen de Werkgroep Major Donors bevindt zich een aantal professionals die veel aan de keukentafel zitten bij major donors om te leren wat zij verwachten in de relatie met een goed doel. In deze gesprekken komt naar voren dat major donors zich als ‘nummer’ behandeld kunnen voelen, dat zij behoefte hebben aan een persoonlijke(r) benadering. Dit zit meestal in kleine dingen: daar waar relatiemanagers het liefste op de koffie gaan bij major donors, zijn laatstgenoemde soms al gelukkig als zij niet worden aangeschreven als ‘Geachte mevrouw/heer’ maar met hun voor- en/of achternaam. Major donor onderzoek in Nederland leerde ons daarnaast dat major donors veel meer betrokken zijn dan bij goede doelen wordt gedacht. Er is dus nog veel ruimte voor verbetering en hieraan willen we met dit advies een bijdrage leveren.

SUMMARY

Dit document bevat adviezen van de werkgroep Major Donors. We kijken naar zowel de (op te bouwen) relatie met major donors, als de benodigde organisatorische voorbereidingen. De *Toekomst van Fondsenwerving* is geïnspireerd op de *Commission on the Donor Experience* (CDE) in Groot-Brittannië. Deze commissie heeft ook een [interessant rapport](#) geschreven over het verbinden van major donors. Wij namen dit als uitgangspunt en hebben het vertaald naar de Nederlandse praktijk. We starten met een overkoepelend advies en gaan de diepte in via 5 detailadviezen. We illustreren deze met een overzicht van de Nederlandse markt als geheel, maar ook met concrete praktijkvoorbeelden. Daarnaast verwijzen we naar interessante blogs, artikelen en onderzoeken waarmee je meer leert over het onderwerp. In het CDE-rapport worden 10 principes uitgelicht. Deze principes hebben als volgt een plekje gekregen in ons advies:

10 CDE principles	Waar je het vindt in ons advies
1. Being really clear about what a major donor to your organisation actually is	Detail-advies 1 ‘De definitie van een major donor’
2. Deciding whether major donor fundraising is really right for your organisation	Overkoepelend advies ‘Treed pas naar buiten, wanneer je organisatie klaar voor het verbinden van major donors’
3. Seeking out the donor’s story	Detailadvies 2 ‘De why van de major donor’
4. Seeing the relationship from the donor’s point of view	Detailadvies 3 ‘De sleutel tot goed relatiemanagement’
5. Making the relationship personal and authentic	Detailadvies 3 ‘De sleutel tot goed relatiemanagement’
6. Building major donors’ support over time	Detail-advies 3 ‘De sleutel tot goed relatiemanagement’
7. Handling things well when they go wrong	Detailadvies 4 ‘Het belang van transparantie’
8. Looking and behaving like one organization	Overkoepelend advies ‘Treed pas naar buiten, wanneer je organisatie klaar voor het verbinden van major donors’
9. Retaining your major donor fundraisers	Detail-advies 5 ‘Hoge omloopsnelheid van relatiemanagers’
10. Learning from success stories	Naast dit advies gaan we via De Toekomst van Fondsenwerving regelmatig updates (via blogs) versturen en een event organiseren, zo kunnen we van elkaar blijven leren

DOELGROEP

Dit adviesstuk is interessant voor:

- Relatiemanagers van particuliere major donors bij non-profit organisaties,
- Leidinggevend en andere collega’s die werken bij/ verbonden zijn aan een goed doel én een bijdrage willen leveren aan het succes van de relatie met de particuliere major donor,
- Alle geïnteresseerden binnen de DTVF-beweging.

OVERKOEPELEND ADVIES

Maatwerk is de sleutel tot succes

De combinatie van het CDE advies én onze eigen professionele ervaring bracht ons unaniem tot de conclusie dat het verbeteren van de relatie met major donors alleen lukt, wanneer er via maatwerk een passende invulling wordt gegeven aan de relatie. Wellicht een open deur, maar daarom niet minder relevant: dit maatwerk baseer je op de wensen van de major donor, niet op aannames die je als organisatie doet. Deze aanpak is weliswaar arbeidsintensief, maar loont absoluut de moeite. Niet alleen omdat het meer tevreden major donors oplevert die hierdoor langer verbonden willen blijven, maar ook omdat het tot (veel) hogere inkomsten en rendement leidt.

>> Lees hierover meer in detailadvies 3 'De sleutel tot goed relatiemanagement'

Treed pas naar buiten, wanneer je organisatie klaar voor het verbinden van major donors

Er zijn 5 thema's waarmee je rekening dient te houden in de voorbereiding op het verbinden van major donors:

1. Strategie

Alhoewel goede doelen gewend zijn op jaarbasis naar hun (financiële) ambities te kijken, vraagt het verbinden van major donors om een lange termijnvisie en dito strategie. Kijk als organisatie minimaal 2 jaar vooruit bij het bepalen van je target en doelstellingen. Waarom? Omdat het cultiveren van major donors – van de eerste ontmoeting tot de eerste grote gift – doorgaans een periode van 12-18 maanden beslaat. Eenmaal je strategie in kaart? Toets deze dan eerst onder (potentiële) major donors, voordat je de werving start. Zo achterhaal je of de strategie aansluit op hun verwachtingen en creëer je de kans om je plannen waar nodig bij te stellen. Houd hierbij in gedachten dat je maatwerk gaat leveren in 1:1 relaties.

2. Case for support

Major donors willen doorgaans iets extra's realiseren voor je organisatie. Dit vraagt om een ander, of op zijn minst: aangepast, verhaal dan je normaalgesproken deelt met donateurs. Wat is de 'droom' (het doel) van je organisatie en hoe wil je deze bereiken? Verbind de droom van major donors aan deze droom en probeer daarbij zo concreet mogelijk te worden. Hoe ga je de droom realiseren, welke stappen of projecten zijn hiervoor noodzakelijk? Denk er ook aan dat je de donateur kunt betrekken bij het plan de droom waar te maken. Voor major donors geldt meestal: hoe concreter je communiceert, hoe beter. Dit geldt zowel bij werving als behoud. Update hen dan ook regelmatig over de besteding van hun gift en het verschil dat ze hiermee hebben gemaakt, en de successen en tegenslagen die op het pad zijn gekomen.

3. Prospectmanagement

Oprechte interesse in en zorgvuldig onderzoek naar de achtergrond van je donateurs is noodzakelijk om te kunnen bepalen waarom en hoe iemand zou willen bijdragen aan het realiseren van de ambities van je organisatie. Achterhaal minimaal: heeft iemand het inkomen of vermogen om groot te geven, heb je bewijs van diens betrokkenheid bij jouw doel en hoe 'warmer' de relatie met je organisatie hoe beter. Dit zijn de belangrijkste indicatoren om te bepalen of iemand major donor kan zijn/worden.

4. Personele capaciteit

Major donorwerving is niet iets wat je 'erbij' doet. Stel een relatiemanager aan die verantwoordelijk is voor het aangaan, onderhouden en verbeteren van relaties met major donors. Realiseer je daarnaast dat echt succes het product is van teamwork. Je hebt inhoudelijk medewerkers nodig om een passende case for support te definiëren. Je hebt je databasemanagers nodig om alles juist vast te kunnen leggen. Je hebt andere fondsenwerving collega's nodig om alle activiteiten goed op elkaar te laten aansluiten én een goede doorstroom van prospects te realiseren. Je hebt de directie (en soms ook het bestuur of RvT) nodig om op gezette tijden een rol te spelen in de relatie met de major donor, en misschien zelfs ook via hun netwerk nieuwe major donors te vinden. Het is belangrijk dat deze interne stakeholders begrijpen waarom hun kostbare inzet en tijd nodig is: zorg voor draagvlak en neem hier de tijd voor.

5. Uitvoering

Idealiter treed je pas in contact met major donors als je de voorgaande 4 punten hebt doorlopen. Bij de uitvoering van major donorwerving hanteren steeds meer relatiemanagers de 'moves management' methode. Deze helpt je stapsgewijs naar de giftvraag, op een manier die de wensen van de major donor centraal stelt. Het helpt je ook verder te denken dan alleen resultaat in euro's. Zo kun je met deze methode bijvoorbeeld ook KPI's verbinden aan het aantal relaties of leads, of de tijd die je besteedt aan iedere moves management stap. Zorg er bij de uitvoering ook goed voor dat je alle voortgang goed vastlegt, bij voorkeur in de database. Niet alleen om hierover te kunnen rapporteren, maar vooral ook om je eventuele opvolger(s) een vliegende start te bieden.

5 Detailadviezen voor een verdiepingsslag

Een aantal thema's vraagt om een verdiepingsslag, daarom 5 detail-adviezen die je verder vooruithelpen:

1. De definitie van een major donor

Wat ons opvalt is dat Nederlandse goede doelen geen algemene definitie hanteren voor wie een major donor is en wat de hoogte is van diens gift. Wel zien we dat de meeste organisaties € 1.000 als ondergrens beschouwen, vaak als optelsom van giften van 1 donateur in 1 jaar. Werken met een definitie is een vereiste, omwille van goede interne afstemming en duidelijkheid richting de major donor. Detailadvies 1 helpt je een goede definitie van een major donor voor jouw organisatie te vinden.

2. De 'why' van de major donor

Je kunt pas echt maatwerk leveren als je weet wat een major donor beweegt. Wij noemen dat hier de 'why' van de major donor. Ken Burnett – een van de grondleggers van CDE – verwoordt het treffend: "Put the WHY at the centre of your donor's experience, then put your donor's experience at the heart of your fundraising". Achterhaal het verhaal van de major donor en laat dit verhaal een duidelijke rol spelen in je benaderstrategie. Dan voelt de donateur zich gewaardeerd en houdt hij/zij er een positieve donateurservaring aan over. Detailadvies 2 helpt je hiermee verder.

3. De sleutel tot goed relatiemanagement

Alleen wanneer je authentiek en persoonlijk contact onderhoudt met major donors, stel je jezelf en je organisatie in staat langdurige relaties met hen aan te gaan. Maatwerk leveren vormt hierbij het uitgangspunt, en dus niet de interne processen van je organisatie. Een duurzame relatie opbouwen betekent ook aandacht voor rapportage en impact van de donatie. En daarmee dat je de inhoudelijke medewerkers van je organisatie betreft, mits passend bij het uiteindelijke (potentiële) giftbedrag.

4. Het belang van transparantie

Major donors verwachten van 'hun' goede doel dat er duidelijk gecommuniceerd wordt over wat goed en fout gaat. Als een goed doel dat op een integere manier doet, kan dat zelfs helpen om de relatie te verdiepen en te verbeteren. Het is hierbij wel belangrijk dat het goede doel de wil en het draagvlak heeft om deze informatie met donateurs te delen. Pro-activiteit is daarbij belangrijk: wacht niet tot een crisis zich voordoet, maar maak voordat iets escaleert al duidelijk via je protocollen, de website, etc. hoe de major donor mag verwachten wat een organisatie gaat doen om het probleem op te lossen.

5. Hoge omloopsnelheid van relatiemanagers

Nog té vaak komt het voor dat er een snelle wisseling van de wacht is bij relatiemanagers. Dit is niet wenselijk voor het goede doel, de inkomsten én niet voor de major donor. Goede doelen lopen vertraging op in het behalen van hun ambities en wisselingen staan het bouwen van duurzame relaties in de weg. Major donors met wie al persoonlijk contact is opgebouwd, kunnen het als storend ervaren dat zij opnieuw moeten wennen en dit tast soms zelfs het vertrouwen in de organisatie aan. Het aantrekken c.q. behouden van passende, gemotiveerde en tevreden relatiemanagers komt zowel organisatie, relatiemanager en major donor ten goede. Goede doelen kunnen leren van hoe academische doelen zijn ingericht.

DETAILADVIES 1: De definitie van een major donor

Auteur: Marleen ter Haar Romeny, War Child (marleen.terhaarromeny@warchild.nl)

Wat zegt het CDE-rapport?

De CDE is duidelijk: iedere organisatie moet een glasheldere definitie hebben wat een major donor is. Het is volkomen legitiem dat elke organisatie hier een eigen uitleg aan geeft, want er is geen 'one size fits all'.

Bij het maken van een definitie wordt in eerste instantie aan *de hoogte van een gift* gedacht op basis waarvan je de relatie met een donor persoonlijk en op maat gaat vormgeven. Een major donor kan ook gedefinieerd worden als iemand die de potentie heeft om een gift te doen die een *aanzienlijke impact op het werk van de organisatie* kan hebben. Het perspectief van de donor kan ook leidend zijn bij het opstellen van een definitie, namelijk door te kijken naar *het belang van de gift voor de donor zelf*. Dit betekent een verandering in denken vanuit de fondsenwerver en brengt ook wel wat uitdagingen met zich mee. Een gift van 500 euro die van grote betekenis voor de donor zelf is, haalt misschien de financiële drempel niet van de organisatie voor wie een grote gift 2.000 euro en meer is. Omgekeerd is ook mogelijk: bij een gift van 10.000 euro behandelt de organisatie de gever wellicht als major donor, terwijl de gift voor de gever zelf maar minimaal is in verhouding tot wat hij/zij zou kunnen geven.

De CDE doet drie aanbevelingen:

1. Bekijk en behandel een major donor als iemand die iets buitengewoons doet voor je doel;
2. Denk goed na over het opstellen van een definitie van een major donor en hou daarbij rekening met actueel en potentieel geefgedrag, motivatie van de gever, financiële en niet-financiële steun.
3. Als dit betekent dat onder je definitie verschillende giftniveaus en andere soorten van steun vallen, zorg er dan voor dat je relevante stakeholders in je organisatie betreft bij de donor experience.

De Nederlandse praktijk

Zoveel goede doelen, zoveel definities van major donors, zo leert de Nederlandse praktijk. De door de CDE genoemde 'shift in thinking' om major donors te gaan zien als mensen die een betekenisvolle gift voor henzelf doen, lijkt nog in de kinderschoenen te staan. Het perspectief van de organisatie staat voorop; de eerste stap in het definiëren van een major donor in Nederland lijkt nog altijd het bepalen van het geefbedrag. En dat is wellicht ook een logische en goede eerste stap om een segmentatie te kunnen maken onder je donateurs. Online is bij veel organisaties wel te vinden wat een grote gift is, maar niet wat onder een grote gever of major donor wordt verstaan en of die definitie wellicht breder is dan de hoogte van de gift alleen. Dat is misschien ook niet iets om online te communiceren. Kijk ook eens naar de Financial Focus site van ABN AMRO MeesPierson voor [interessante blogs over grote gevers](#).

In 'Weg van Filantropie' (2017, Peerdeman en Broodman) wordt een interessant aspect genoemd rond het vaststellen van zo'n definitie. Gevers die door de organisatie als 'major donor' worden aangemerkt, zien hun eigen gift vaak niet als groot. Of ze denken niet na over hun gift in termen van grootte. Het perspectief van de major donor is in de definitie kwestie interessant. Vera Peerdeman belicht dat in haar blog op de Toekomst van Fondsenwerving. '[Filantropie laat zich uitdrukken in geld, maar ook in tijd, netwerk of expertise](#)', aldus een major donor.

Uit 'Grote giftenwerving in 60 minuten voor non-profit bestuurders en directies' (2009, Van der Westen en Teunissen): 'Grote giften werven is in essentie ambities matchen: mensen aanspreken om hun vermogen te gebruiken om grote dingen te realiseren. (...) Zo groot dat het een wezenlijke maatschappelijke impact heeft en vermogende partijen begrijpen dat u het zonder hen echt niet gaat redden'. Dit voert weer terug naar de noodzaak om voor jouw organisatie helder te hebben wat een gift zo groot maakt dat het je aandacht en energie waard is. En dat je er met het definiëren alleen niet bent: het moet ook werkbaar zijn voor je organisatie. Er moet wel capaciteit zijn om mensen die in je major donor-pool vallen op de manier te bedienen die daarvoor is bedacht!

Uit het onderzoek '[Filantropie in Nederland](#)' (2015) blijkt in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt dat gevers van grote giften niet per definitie miljonair zijn. Ruim 500 goede doelen werd in het onderzoek naar de definitie gevraagd die zij gebruikten voor grote giften. De antwoorden liepen uiteen, maar het meest genoemde bedrag was 1.000 euro.

De Nederlandse praktijk is ook om te willen vergelijken, ook al is dat in dit geval heel lastig. De benchmark die vanuit de DDMA Major Donors onder deelnemende goede doelen is uitgevoerd in november 2018 voorziet in die behoefte. Gekeken is onder andere naar wat een grote gift is voor je organisatie, of daar ook foundations of nalatenschappen in meetellen, welke tools je gebruikt voor fondsenwerving etc. De benchmark bevestigt het beeld dat iedere organisatie haar eigen definitie van een major donor heeft en dat achter iedere definitie een gedachte of rationale zit. Dit is een heel positief uitgangspunt voor major donor fondsenwerving en relatiemanagement.

Voorbeelden uit Nederland

Voor War Child is een major donor in eerste instantie een particuliere geveer die een incidentele of structurele gift doet van 5.000 euro of meer, gerekend over de afgelopen 24 maanden. Hier worden ook periodieke schenkers onder gerekend, maar geen foundations of bedrijven. Major donors zijn echter meer dan grote giftgevers en idealiter dragen ze ook hun advies, expertise, netwerk en contacten aan om samen impact op lange termijn te realiseren. In de praktijk zien we echter dat de combinatie van een grote gift EN netwerk en connecties er niet altijd is. Er zijn major donors die 5.000 euro per jaar geven, nooit meer zullen geven en nauwelijks contact willen, laat staan hun netwerk te willen openen. Er zijn echter ook belangrijke relaties die zelf (nog) geen geld geven, maar wel ingangen bij grote bedrijven, foundations of vermogende particulieren faciliteren. Tijdens een huisbezoek reageerde een echtpaar, dat 5.000 euro per jaar geeft, oprecht verbaasd dat ze als major donor werden gezien en dat er tijd en aandacht aan hen werd besteed. Dat bood ook weer een goede gelegenheid vanuit de organisatie om het echtpaar duidelijk te maken dat hun gift relevant is en wat ze daarmee bereiken.

Het Rode Kruis definieert major donors ([interview in de Dikke Blauwe](#), 2015) als 'vermogende particulieren die bij leven een gift doen vanuit hun eigen vermogen van minimaal 5.000 euro per jaar, inclusief periodieke schenkers. Daarnaast, ongeacht de hoogte van de bijdrage: stichtingen/vermogensfondsen/verenigingen, religieuze instellingen en intermediairs.' Naast het giftbedrag wordt ook genoemd dat 'het Rode Kruis donors graag helpt om hun filantropische ambitie te realiseren, zodat zij het plezier van geven ervaren.'

Humanitas springt eruit als organisatie die verder kijkt dan financiën. In [een interview in de Dikke Blauwe](#) (2015) wordt een major donor gedefinieerd als 'een partner die zich samen met Humanitas inzet om kwetsbare mensen een steuntje in de rug te geven en bereid is een langere tijd samen te werken.' Humanitas schuift de Rabobank Foundation naar voren als partner die volledig in die definitie past. Ze werken samen aan het versterken van financiële zelfredzaamheid van mensen, waarbij vrijwilligers tijdelijk hulp geven aan mensen die moeite hebben hun administratie op orde te krijgen of die bijvoorbeeld schulden hebben. De samenwerking gaat verder dan het geven van een gift: het gebruik maken van elkaars netwerk en het inzetten van elkaars kennis en expertise maakt dat de kwaliteit en de reikwijdte van de hulp die geboden wordt aanzienlijk stijgt. Het 'major' zit hem dus niet zozeer in de grootte van de gift, maar in de mate van betrokkenheid.

Meer lezen

Er is veel informatie online te vinden, vooral afkomstig uit de VS, over wat een grote gift is of hoe je een major donor voor je organisatie kan vinden:

- <http://www.amyeisenstein.com/how-big-is-a-major-gift/>
- <https://www.thebalancesmb.com/ways-to-identify-a-major-donor-2502019>
- <http://www.thefundraisingauthority.com/donor-cultivation/qualifying-major-donor-prospects/>
- <https://www.salsalabs.com/major-gifts-guide>

Tony Myers (Canada, 'passionate fundraiser') zet in een artikel in Vakblad Fondsenwerving de donor volledig centraal in zijn visie op major giving: "Eigenlijk gaat major giving meer over filantropie, dan over fondsenwerving. Vanuit de werving bezien gaat het om het binnenhalen van grote giften. Maar vanuit de filantropie benaderd, gaat het erom dat je vermogende mensen een kans geeft om bij te dragen aan de oplossing van een bepaald probleem. Dat is de benadering vanuit de geveer, in plaats van vanuit het goede doel. Daarom heb ik het liever over major giving, dan over major donors." [Een interview met hem lees je hier.](#)

Samenvattend

- Dé definitie van een major donor bestaat niet. Het is ook niet zinnig of gewenst om die te hebben. Het is belangrijk dat de definitie of afbakening die je maakt volledig aansluit bij je eigen organisatie, maar wel vanuit het perspectief van de donateur.

- Neem voor het opstellen van een definitie de database van je organisatie als uitgangspunt. Die geeft relevante informatie wat de grootste giften in absolute termen voor jouw organisatie zijn, nu en in het verleden, en van wie die afkomstig zijn.
- De hoogte van het geefbedrag is een belangrijk criterium in het opstellen van een definitie, maar daarnaast is iemands tijd, netwerk, expertise en betrokkenheid evengoed belangrijk om mee te nemen.
- Het is goed om je definitie na verloop van tijd opnieuw onder de loep te leggen om te bepalen of er bijstelling nodig is of niet, op basis van de dynamiek onder major donors in je database.
- Wees je bewust van het feit dat de major donor in kwestie zichzelf niet altijd als major donor of grote giftengever ziet.

DETAILADVIES 2: De 'why' van de major donor

Auteur: Ineke Lo Cascio (ineke@locascio.nl)

Wat zegt het CDE-rapport?

In Groot-Brittannië zien goede doelen vermogende particulieren steeds vaker als een op zichzelf staande doelgroep. Een groep die veel persoonlijker wordt bediend dan reguliere donateurs. Er wordt waar mogelijk maatwerk geleverd, via individuele cultiveringsplannen en contactstrategieën. Niet alleen het belang van de wervende organisatie, maar juist die van de major donor zou hierbij voorop moeten staan. De centrale vraag: hoe creëren we een zo positief mogelijke ervaring voor major donors?

Het antwoord op deze vraag is meteen ook een van de belangrijkste conclusies van de CDE-projectgroep Major Donors: de kern van het succes bij grote giftenwerving is het leveren van buitengewone donateurs-ervaringen. Vervolgens worden er 10 elementen besproken die de ervaring van de major donor kunnen verbeteren, zoals bijvoorbeeld persoonlijk en authentiek contact, een goede nazorg na de eerste gift, maar ook aandacht hebben voor het verhaal van de donateur.

Meestal hebben major donors een bepaalde reden voor hun steun aan een specifiek doel, er zit een verhaal achter hun donatie die terug te leiden is naar hun eigen achtergrond (persoonlijk en professioneel), ambities, interesses en passies. De reden is vaak minder rationeel dan je zou denken. Het geeft ze een goed gevoel, ze kunnen een verschil maken. Maar ook de deskundigheid van het goede doel kan een rol spelen ("ik weet dat u de gift goed besteedt").

De projectgroep doet 3 aanbevelingen om de donateurservaring sterk te verbeteren door het verhaal van de donateur te koesteren:

- Zoek actief naar de verhalen van donateurs (waarom steunen ze jouw organisatie?) en zorg ervoor dat deze verhalen worden vastgelegd, bewaard en gekoesterd binnen de organisatie.
- Zorg ervoor dat de major donor met verschillende personen contact heeft binnen je organisatie, niet alleen met de relatiemanager maar bijvoorbeeld ook met inhoudelijke medewerkers en de directie of het bestuur. Hiermee voorkom je dat het verhaal van de donateur verloren gaat als de relatiemanager de organisatie verlaat.
- Zorg voor een goed "overdrachtproces" bij een personeelwisseling. Idealiter introduceert de vertrekkende relatiemanager zijn opvolger persoonlijk bij de donateur. Mocht dit praktisch niet haalbaar zijn, dan kun je een andere collega die de donateur ook kent (zie punt 2) dit laten doen.

Het zal je niet verbazen dat een goede relatiemanager goed moet kunnen luisteren en de juiste vragen moeten kunnen stellen. De meeste donateurs vinden het fijn om hun verhaal te delen. Als je hen de gelegenheid hiervoor geeft, heb je al een eerste stap gezet naar een positieve donateurservaring. Je laat als relatiemanager zien dat je oprechte interesse in hen hebt. Als je vervolgens laat blijken dat je hun verhaal "een plek hebt gegeven in de organisatie", doordat de relatiemanager of één van zijn collega's op een later moment terugkomt op dit verhaal, dan ben je weer een stap verder.

Overigens zijn er ook donateurs die hun verhaal willen delen met een breder publiek, via bijvoorbeeld de nieuwsbrief, het jaarverslag of de website. Zodat ze andere mensen hiermee kunnen inspireren. Over inspireren gesproken, door goed te luisteren naar het verhaal van de donateur kan de relatiemanager beter inschatten hoe hij op een inspirerende manier de major donor kan blijven betrekken bij de organisatie.

De 3 bovengenoemde aanbevelingen klinken wellicht heel logisch, maar de vraag is in hoeverre ze nu al in de praktijk worden toegepast. Als je de blogs van [Simone Joyaux](#) en van [Richard Perry en Jeff Schreifels](#) leest, dan kom je tot de conclusie dat er nog veel ruimte voor ontwikkeling is in Groot-Brittannië. Het blijkt dat relatiemanagers vaak weinig weten over de "why" van de major donor. Richard en Jeff gaan zelfs zo ver, dat zij pleiten voor een nieuwe functiebenaming voor de relatiemanager, namelijk de "manager of stories". Verder zouden ze graag een speciale plek in de database willen zien (net zoals bijvoorbeeld gifthistorie), waar het verhaal van de donateur kan worden vermeld.

Onderstaand mooie illustraties over hoever je kunt doorvragen over de WHY. Wat is het verhaal achter de passies en interesses? Uit de blog "It's About Your Donor's Story", Richard Perry and Jeff Schreifels

“Many times I’ll start to go over the plan with an MGO (relatiemanager major donors) and I’ll ask the MGO to tell me why one of their donor’s passions is something like helping kids with music programs. “Well, (the MGO tries to explain), they just said that’s what they like to give to.”

I’m thinking, “okay, that’s good, but do you know WHY? What happened in that donor’s life that makes this donor love to help kids with music? Did she have an experience that prompted this passion? Did she not get to have music in her life, and now she wants kids to experience what she never did? What is the story?”

See what I mean? If you know the story, I mean really, really know it, just think how much stronger the offers you create will be, and how much they’ll inspire her to give.”

De Nederlandse praktijk

De situatie in Groot-Brittannië komt overeen met die in Nederland. In ieder geval voor wat betreft de groeiende aandacht voor particuliere major donors, waarbij het bieden van persoonlijk contact en inspelen op individuele wensen van deze gevers een steeds belangrijker onderdeel zijn van de strategie.

In hoeverre relatiemanagers in Nederland op de hoogte zijn van het verhaal van de major donor en deze koesteren, is lastig te zeggen. Dit is voornamelijk niet terug te vinden in artikelen of blogs. Ik hoop dat iedereen die dit leest wordt getriggerd om bij zichzelf na te gaan van hoeveel major donors je hun echte verhaal weet. Dit zou een interessante KPI kunnen zijn, dat je van x % van je major donors weet wat hun verhaal is en dat je deze hebt vastgelegd in de database (het liefst in een vaste “rubriek” zodat je het ook echt kunt meten).

Om te horen wat het verhaal van de major donor is, moet er (logisch) persoonlijk (één-op-één) contact plaatsvinden. Het grote geveeronderzoek [Filantropie in Nederland](#) laat zien dat hoe groter de gift is, hoe groter de wensen zijn voor één-op-één contact. Dit contact hebben ze dan het liefst met inhoudelijk medewerkers, naast de fondsenwerver of relatiemanager. Ook laat dit onderzoek zien dat major donors het liefst in persoonlijk contact komen via bijeenkomsten. Goede doelen organiseren steeds vaker bijeenkomsten, waar de donateurs worden geïnformeerd over de projecten die zij steunen en waar zij kennis kunnen maken met de medewerkers van de organisatie.

Voorbeelden uit Nederland

Onderstaan een voorbeeld van SOS Kinderdorpen, waarbij een projectbezoek een mooie gelegenheid is om het contact met de major donor te verdiepen.

*“Al vanaf 1982 wordt SOS gesteund door een familie. Deze familie heeft in 2011 een fonds op naam opgericht. Er is mondjesmaat contact met de familie geweest, wel eenmalig een huisbezoek. Jaren later ben ik met deze relatie op projectbezoek gegaan en leerde ik de geschiedenis van de familie kennen en het verhaal achter de gift. Dit verhaal was niet bekend binnen de organisatie voordat ik op reis ging. Voor mij als relatiemanager was het heel waardevol dit verhaal te kennen omdat ik daardoor de achtergrond van het oprichten van het FoN begreep, de geefbereidheid, geefmotieven en de geefmogelijkheden. Er is sindsdien een hechtere ‘band’ tussen de donateur en de organisatie en het verhaal is vastgelegd voor volgende relatiemanagers die eventueel na mij komen. Het vastleggen van het verhaal van een donateur geeft je veel meer inzicht in waarom en hoe iemand kan en wil bijdragen.” - *Elsbeth Takkenberg in de tijd bij SOS Kinderdorpen, 2018**

Bij de Nierstichting is het achterhalen van de “why” opgenomen in het bedankproces.

*“Na ontvangst van een grote gift wordt altijd telefonisch contact opgenomen om te bedanken. Dit is ook een mooi moment om te vragen naar de reden van de donatie (maar meestal begint men hieruit zichzelf over te praten!). Ook wordt gevraagd naar de verwachtingen die men heeft omtrent persoonlijk contact en de manier waarop men op de hoogte wil blijven van het werk van de Nierstichting. Heeft men behoefte aan een één-op-één gesprek? Vindt men het interessant om een kijkje achter de schermen te nemen van het nieronderzoek? Dit laatste waarderen de meeste mensen (conform het grote geveeronderzoek) het meest.” - *Hilde de Rooij, Doelgroepmanager Major Donors, Erflaters & Bedrijven**

Het echte verhaal te weten komen (dus “het waarom achter het waarom”) lukt niet altijd meteen bij het eerste één-op-één contact. Het kan zijn dat hier meer contactmomenten voor nodig zijn, telefonisch, face-to-face in een persoonlijk gesprek of bij een bijeenkomst of projectbezoek. En dit contact kan met diverse collega’s

binnen de organisatie zijn. Het is de taak van de relatiemanager om te zorgen dat het hele verhaal van de donateur “verzameld en bewaard” wordt.

Onderstaande blog van Richard Perry and Jeff Schreifels (*“It’s About Your Donor’s Story”*) illustreert dat ook: “I’m sure you understand this. Think about the last time someone said something like this to you: “I remember a story you told years ago of when you did x, y and z...” Do you remember how good it felt that someone had listened to you, remembered it and then used it again in another conversation with you? Your brain and your heart are leaping because they are telling you that you matter, and that they know you! That is how your donor will feel when you mention his story back to him”

Meer lezen

- Blog [Collecting stories from your donors](#) (Simone Joyaux, www.SOFII.org)
- Blog [It’s About Your Donor’s Story](#) (Richard Perry and Jeff Schreifels, www.veritusgroup.com, November 9, 2016)
- Blog [After You Are Gone, Who Will Know the Donor’s Story?](#) (Richard Perry and Jeff Schreifels, www.veritusgroup.com, November 13, 2017)
- Boek [Weg van Filantropie](#) (Hans Broodman en Vera Peerdeman, m.n. hoofdstuk 11 ‘Is persoonlijk contact belangrijk?’)
- Boek [Donors for Life: a Practitioners Guide to Relationship Fundraising](#) (Craig Linton and Paul Stein, 2017)

Samenvattend

- Heb aandacht/oog voor het verhaal van de donateur, ga hiernaar actief op zoek, toon oprechte interesse en zorg ervoor dat dit bijzondere verhaal bewaard wordt binnen de organisatie. Koester het verhaal en laat dit ook blijken richting de major donor.
- Achterhaal de WHY zo vroeg mogelijk. Je laat hiermee zien dat je de donateur respecteert, waardeert en dit zal ten goede komen aan de relatie.
- Stel jezelf een KPI: van hoeveel major donors wil je het komende jaar de WHY weten? Dit ook vastleggen in CRM (denk aan privacy!)

DETAILADVIES 3: De sleutel tot goed relatiemanagement

Auteurs: Deodaaat Boer, Vera Peerdeman, Nassau Fundraising (vera@nassau.nu) / Monique Montenarie, Aidsfonds (mmontenarie@aidsfonds.nl)

Wat zegt het CDE-rapport?

In Groot-Brittannië zien goede doelen vermogende particulieren steeds vaker als een op zichzelf staande doelgroep. Een groep die veel persoonlijker wordt bediend dan reguliere donateurs. Er wordt waar mogelijk maatwerk geleverd, via individuele cultiveringsplannen en contact-strategieën. Niet alleen het belang van de wervende organisatie, maar juist die van de major donor zou hierbij voorop moeten staan. De centrale vraag: hoe creëren we een zo positief mogelijke ervaring voor major donors?

Het antwoord op deze vraag is meteen ook een van de belangrijkste conclusies van de CDE-projectgroep Major Donors: de kern van het succes bij grote giftenwerving is het leveren van buitengewone donateurs-ervaringen. De projectgroep gelooft hier zelfs zo sterk in, dat ze in relatiemanagers van major donors ook de raadgevers van reguliere fondsenwerfers zien. De learnings uit het contact met major donors, zouden – als het aan de projectgroep ligt – maatgevend kunnen zijn voor donateursgerichte fondsenwerving in het algemeen.

De projectgroep doet 3 aanbevelingen om de donateurservaring sterk te verbeteren via het maken van 'persoonlijk en authentiek contact':

- Bied major donors de hoffelijkheid en het respect zoals je ook je vrienden gunt, zonder te vergeten dat de relatie tussen jou en major donors nooit persoonlijk is, maar uit hoofde van je organisatie.
- Faciliteer contact tussen de (prospect) major donors en de collega's die een antwoord kunnen geven op diens vragen, waarbij je rekening houdt met het vinden van een goede 'klik' en 'chemie' tussen de individuen.
- Achterhaal wat de voorkeur is omtrent communicatievorm en –stijl en speel daar consequent op in.

Gefaseerd kan dit er zo uitzien:

- In de verbindingfase ligt de focus op wat er samen bereikt kan worden.
- In de vraagfase wordt er een voorstel bij de donor neergelegd dat past bij de droom van de donor waardoor hij enthousiast wordt over het te maken verschil.
- In de bedankfase wordt de donor echt en integer bedankt en voelt hij zich stakeholder van het project. Dit is niet het bedanken volgens een stappenplan of protocol.

Effectieve relatie-opbouw met grote gevers heeft 3 pijlers:

- Focus op de lange termijn ipv op de korte termijn inkomsten
- Erkenning die persoonlijk, authentiek en op maat gemaakt is.
- Excellente nazorg. Rapporteer over hoe het geld besteed is en wat de impact is. Het legt de basis voor een volgende gift

Creëer een unieke donor ervaring

De wensen van je donor kennen en voldoen aan de verwachtingen. Dat betekent op de juiste wijze bedanken, rapporteren over de impact van hun bijdrage, de motivatie en passie van je donor kennen voordat je een giftvraag stelt, hun zorgen begrijpen en vragen beantwoorden. Dat is donor service, de basis van grote giften werving. Als je dat niet op orde hebt, ben je niet klaar voor grote giften werving. Donor service is de hulp en informatie die een organisatie biedt aan de supporters die de missie van de organisatie ondersteunen. Maar dat is niet genoeg. Je wilt een bijzondere ervaring creëren. Donor ervaring is hoe de donor de interactie met de organisatie beleeft. Die definitie geeft goed aan waarin het verschil zit met donor service. Het bieden van service is reactief, het bieden van een ervaring is proactief. De grote gevers van nu, 55-75 jaar oud, willen niet alleen zien wat de impact is, ze willen zien hoe dat een verschil maakt en willen bijzondere ervaringen. Wat kun je doen om je te onderscheiden en het hart van je donor te winnen. Welke ervaringen ga je hem/haar bieden? Hoe kun je iemand voor het leven aan je organisatie binden?

Bouw een relatie op die gericht is op de langere termijn, om twee redenen:

- Een potentiële grote gever die nauw betrokken raakt bij mensen & missie van een organisatie en trots is op de organisatie zal met meer overtuiging een grote gift doen. De gift zal daardoor vaak hoger worden en

de gevers zal ook eerder vrienden en bekenden vertellen over zijn/haar betrokkenheid. Dat helpt je bij het bouwen van een netwerk van vermogenden.

- Nadat iemand een gift heeft gedaan, heeft de relatiemanager de kans om een bijzondere ervaring te creëren. Om de relatie te verdiepen en verbreden. Want de eerste gift is meestal niet de grootste gift. Het gevaar is dat de organisatie zich vooral richt op het vinden van meer/nieuwe grote gevers en minder tijd en aandacht heeft om excellente stewardship/nazorg te leveren.

De Nederlandse praktijk

Bovenstaande is heel herkenbaar voor de Nederlandse praktijk. Ook in ons land zie je groeiende aandacht voor particuliere major donors, waarbij het bieden van persoonlijk contact en inspelen op individuele wensen van deze gevers een steeds belangrijker onderdeel zijn van de strategie. Tegelijkertijd is er nog wel veel ruimte tussen 'hoe het moet' en 'hoe je het doet', en daarmee veel ruimte voor ontwikkeling. Financiële motieven, korte termijn ambities en van binnen naar buiten kijken voeren nog te vaak de boventoon om de relatie met major donors aan te gaan c.q. te versterken. Dit kan het aangaan van persoonlijk, maar bovenal authentiek, contact in de weg staan. Een belangrijk aandachtspunt dus ook voor Nederlandse fondsenwervende organisaties. Fiscaal Jurist Ineke Koele hierover in een artikel in [De Dikke Blauwe](#): "Men realiseert zich onvoldoende dat het voor het binden van major donors een zeer persoonlijk en op waarde gerichte lange termijnrelatie gecreëerd moet worden. Het duurt wel vijftien jaar voordat het vruchten afwerpt. De meeste major donor fundraisers hebben echter targets over een veel kortere tijdsperiode, van zeg 2 of 5 jaar."

De wens van de donateur

In *Filantropie in Nederland (2015)* wordt het volgende geconcludeerd over de wensen van de donateur:

- Meer dan de helft van de donateurs zoekt zelf contact met het goede doel
- De meeste donateurs worden online op de hoogte gehouden, of via een magazine. Alleen hele grote donateurs (> € 50.000) stellen ook een persoonlijk bezoek op prijs.
- Een groot deel van de donateurs willen het contact laten verlopen via een inhoudelijk medewerker of de fondsenwerver.
- Houd de relatie 'klein' en persoonlijk.
- De donateur wil weten wat het verschil maakt en een terugkoppeling over het resultaat van de gift.
- Betrokkenheid uiten en naast geld ook kennis en tijd inzetten wordt gewenst, naast ondersteuning over schenkingsvormen.
- Er is geen 'one size fits all' over het bedanken en het contact na de gift. Dit is afhankelijk van het profiel en het geefgedrag. Lever maatwerk in het contact. Laat de gever vooral aangeven wat gewenst is.

[Onderzoek](#) van het Nederlandse Donateurspanel laat zien dat de Nederlandse donateur niet van direct persoonlijk contact houdt. Dit onderzoek is gericht op reguliere donateurs, bij major donors ligt het iets genuanceerder. [Filantropie in Nederland laat](#) zien dat major donors het liefste in persoonlijk contact komen via bijeenkomsten. In dit onderzoek geven major donors verder aan dat zij contact als persoonlijk(er) ervaren, wanneer correspondentie per e-mail verloopt i.p.v. per post. We hebben het hier dan niet over e-mailnieuwsbrieven, maar over updates die specifiek aan de donateur gericht zijn. Bijvoorbeeld over het resultaat van de besteding van iemands gift. Willen grote gevers dan helemaal geen direct contact? Dat zeker niet. Hoe groter de gift, hoe groter de wensen voor een-op-een contact. Dit contact hebben ze dan het liefste met inhoudelijk medewerkers, naast de fondsenwerver of relatiemanager.

Goed om te beseffen: er is geen 'one size fits all' aanpak. Wensen omtrent persoonlijk contact verschillen per individu. Zorg daarom dat je voldoende tijd inruimt om te luisteren naar de verwachtingen die major donors hebben en speel daarop in. Hoe eerder in de relatie je de wensen van major donors achterhaalt, hoe groter de kans dat ze zich voor lange tijd aan je willen verbinden.

Voorbeelden uit Nederland

Een goed voorbeeld hiervan is Peter¹. Ieder jaar geeft hij vanuit zijn privévermogen een - wat hij noemt 'kleine' - gift van € 100 of 200 aan 30 goede doelen. Daarnaast steunt hij jaarlijks 1 of 2 projecten met giften variërend van € 10.000 tot € 50.000. Met een van de doelen die hij vijf jaar geleden € 15.000 schonk, had hij destijds intensief contact. Hij bezocht bijeenkomsten, bezocht het kantoor van het doel, lunchte zelfs eens met de directeur. Het contact verwaterde. Toen de nieuwe relatiemanager dit onlangs ontdekte, voelde zij een

¹ Dit is een fictieve naam, op verzoek zijn major donor en organisatie geanonimiseerd

drempel om opnieuw contact met Peter te zoeken. Toch trok ze de stoute schoenen aan en nodigde hem uit voor een gesprek. Peter was blij verrast en nodigde haar bij hem thuis uit. Ondanks dat het lang stil was gebleven, voelde hij zich nog altijd betrokken. Dat de relatiemanager de tijd en moeite nam om bij hem langs te komen en in gesprek te gaan, maakte hem zo enthousiast dat hij meteen een nieuwe gift overboekte. Deze keer van € 12.000.

Een andere case zien we bij het Prins Bernhard Cultuurfonds. Adviseur mecenaat Menno Tummers: “Wij maken het contact met grote gevers zo persoonlijk als functioneel is. We proberen zoveel mogelijk te achterhalen met wie we te maken hebben, maar wel tot op zekere hoogte. We hoeven niet per sé te weten wat iemands lievelingseten is of welke kranten iemand leest. Maar bijvoorbeeld wel of iemand meer voorkeur heeft voor muziek of moderne kunst. Iets wat te maken heeft met de doelen waar we voor staan. Het is belangrijk om vanuit die interesses een persoonlijke band op te bouwen. We zien onze grote gevers 4 à 5 keer per jaar. In een-op-een contact of bij bijeenkomsten. Er is een grote groep die deze bijeenkomsten trouw bezoekt. Deze mensen zijn enthousiast en delen veel met ons. We doen niets met deze informatie en leggen om privacy redenen niet alles vast, maar zijn gewoon geïnteresseerd en leren graag meer over hen. Het resultaat van relatiebeheer is dat als je écht geïnteresseerd bent, het gewoon beter werkt.” - *Dit is een quote uit het boek Weg van Filantropie (2017, Walburg Pers)*

Een ander voorbeeld is het Rotterdamse echtpaar Edwin en Caroline²: “Persoonlijk contact vinden wij heel belangrijk. Niet omdat organisaties dankbaar moeten zijn, daar gaat het niet om. We hoeven geen dankbrieven of -telefoontjes. Maar we vinden wel dat als je veel geld geeft, je elkaar toch even in de ogen moet kunnen kijken. Dat hoort er gewoon bij. Als ze het contact niet met ons zoeken, doen we het uiteindelijk zelf. Maar het mooiste is als ze ons benaderen, dan krijg je tenminste het gevoel dat de belangstelling oprecht is. (...) Wij vinden het prettig om een vaste contactpersoon te hebben. Dat iemand weet wie je bent en andersom: dat je weet wie je e-mails beantwoordt. Daar heb je dan een beeld bij. De donateur zou net zo belangrijk moeten zijn als het eigen personeel en het doel. Dat is allemaal onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een donateur toont zich extra betrokken met zijn grote gift, dan moet een organisatie zich ook extra betrokken tonen met de donateur”. - *Dit is een quote uit het boek Weg van Filantropie (2017, Walburg Pers)*

Onderstaand een grote gever die vertelt over de vele ervaringen met goede doelen in Nederland. Terugkijkend op een locatiebezoek bij een gezondheidsdoel geeft de donateur aan dat hij het waardeert dat er de tijd voor hem en zijn vrouw genomen werd, dat ze konden zien waar het geld heengaat, dat het exclusief voelde en dat er gevraagd werd naar de reden om te geven.

Persoonlijk en authentiek contact is natuurlijk niet alleen rond een eerste grote gift, maar juist ook gaandeweg de relatie belangrijk. We zien vaak dat juist op lange termijn de aandacht van een organisatie richting een major donor kan verslappen, dat de focus vooral gericht is op het verbinden van nieuwe major donors. Toch kan het lonen om - zelfs als je even niet meer in contact bent geweest met een major donor - de draad weer op te pakken.

Meer lezen

- Erg leuk en leerzaam is [the passionate giving blog van de Veritus Group](#):
- [The Chronicle of Philanthropy](#)
- Blog [How to reach donors with a personal touch](#) (Hands On Fundraising, publicatiedatum onbekend)
- Blog [Sending Major Thank You's: Templates for Emailing Top Donors](#) (Meredith Esquivel, publicatiedatum onbekend)
- Artikel [Nederlandse donateur houdt niet van persoonlijk contact](#) (De Dikke Blauwe, 29 oktober 2018)

Samenvattend

- Focus op lange termijn: niet alleen van de relatie, maar ook van het resultaat dat hieruit voortkomt. Pas dan creëer je de ruimte om echt persoonlijk(er) te worden.
- Persoonlijk contact hoeft niet per definitie een-op-een te zijn, geef major donors vooral het gevoel dat ze geen nummer zijn en personaliseer het contact.

² Dit zijn fictieve namen, de major donors in kwestie blijven graag anoniem

- Er is geen 'one size fits all benadering', ontwikkel een programma voor major donors dat ruimte voor maatwerk biedt.
- Achterhaal zo vroeg mogelijk in de relatie wat de wensen van major donors zijn, dit verhoogt de kans dat ze langer tevreden en daardoor verbonden blijven.
- Ga het contact gefaseerd aan, gerelateerd aan het doel van die fase.

DETAILADVIES 4: Het belang van transparantie

Auteur: David Heyer, Hospitaalbroeders (david@hospitaalbroeders.nl)

Wat zegt het CDE-rapport?

In Nederland vindt er in navolging van de Engelse situatie een omslag plaats hoe goede doelen kijken naar deze specifieke groep donateurs. Persoonlijk contact staat vaker centraal en behoud strategieën, hoe om te gaan met major donors vinden steeds vaker navolging. De vraag wat te doen in het geval er iets misgaat wordt beantwoord in het Engelse rapport.

De twee belangrijkste aanbevelingen zijn:

1. Fondsenwervers moeten een organisatiecultuur opbouwen waarin donateurs worden gezien als belanghebbenden van het uit te voeren project, belanghebbenden die geïnformeerd moeten worden als er iets misgaat.
2. Organisaties moeten leren van relaties met donateurs die fout zijn gelopen, en systemen en processen opzetten om dit in de toekomst te voorkomen.

In de praktijk betekent dit: een open en eerlijk gesprek met de donateur als er iets misgaat én leren van die ervaring: sta open als organisatie om zaken te veranderen binnen de organisatie zodat dit in de toekomst vermeden wordt.

De Nederlandse praktijk

Als het over transparantie gaat, dan gaat het vooral over schandalen en relletjes. Er is minder bekend over voorbeelden die wel goed gaan: als organisaties proactief handelen indien er iets mis is gegaan maar de schade blijft binnen de perken doordat hier op een slimme, effectieve manier mee wordt omgegaan.

Het zijn vaak ontwikkelingsorganisaties die onder een vergrootglas liggen. Vooral de organisaties die moeten werken onder moeilijke omstandigheden, bijvoorbeeld in noodsituaties door oorlog of natuurgeweld. Uit de Nederlandse praktijk zijn er voorbeelden te over van kleine tot grote crises bij goede doelen. Door schade en schande leren goede doelen hier steeds beter mee om te gaan.

Integriteit en transparantie

In de goede doelen wereld geldt meer als waar ook dat als er één organisatie hoest, de hele sector ziek wordt. De 'directeuren salarissen' zoemt al 20 jaar door; vrije interpretaties van wat er allemaal wel niet fout ging bij Alpe d'HuZes komen keer op keer terug in discussies over hoe goede doelen donateursinkomsten verkwanselen.

In deze discussies zijn integriteit en transparantie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het [Centraal Bureau voor Fondsenwerving](#) vond dat ze een persbericht moesten uitbrengen n.a.v. een zaak die speelde bij Oxfam Novib, waarbij prostituees in Haïti op de compound waren uitgenodigd. Nederlandse werknemers hier niets mee te maken maar ze kregen wel veel commentaar van hun eigen achterban. Het CBF zei in een persbericht dat zulke dingen kunnen gebeuren omdat hulpverleners geen heiligen zijn maar dat de organisatie daar transparant over had moeten zijn, zeven jaar eerder.

Directeur Roline de Wilde vatte het kernachtig samen: "Er kan in de praktijk helaas toch van alles misgaan. Dan is het zaak de daders hard aan te pakken, maatregelen te treffen om dit in de toekomst te voorkomen en om open te communiceren over datgene wat er is gebeurd. Ik begrijp dat het heel moeilijk is om eerlijk te zijn over gemaakte fouten, maar de donateur heeft hier recht op en het is de enige manier om het vertrouwen in onze sector te behouden". Een oproep aan goede doelen om transparant te communiceren dus.

De media duiken gretig op misstanden in de sector. Verschillende standpunten zijn te horen in 2 radio programma's ook weer n.a.v. misstanden bij ontwikkelingsorganisaties. In het [radioprogramma 'Ask me Anything'](#) (BNR) reageerden Roline de Wilde (CBF) en Bart Romijn (Partos) op vragen van luisteraars. Streef als goed doel naar openheid en eerlijkheid is ook hier weer het devies.

Voorbeelden uit Nederland

Gerbren Deves, coördinator relatiemanagement gaf een goed voorbeeld van Artsen zonder Grenzen: °Een aantal jaar geleden had Artsen zonder Grenzen een kritische zelfstudie uitgevoerd naar compromissen waartoe de organisatie in de 20 jaar daarvoor was gekomen, om mensen in nood te kunnen bereiken en hoe de organisatie daar met de kennis van later op terugkeek. Artsen zonder Grenzen is toen wereldwijd proactief naar buiten getreden met de resultaten van dit onderzoek, en zo ook Gerbren Deves richting major donors in Nederland. Deze communicatie, die feitelijk neerkwam op “als je in de modder speelt word je vies” werd heel goed ontvangen en mensen waren vooral onder de indruk van het feit dat we zo kritisch naar onszelf durfden te kijken en hier vervolgens proactief mee naar buiten traden. Artsen zonder Grenzen pakte dit op haar website bij monde van algemeen directeur Nelke Manders sowieso voortvarend aan: een voorbeeld van open en transparante communicatie. Belangstellenden werden uitgenodigd om de volgende thema's aan te klikken om meer te weten te komen over het beleid van Artsen zonder Grenzen in dit soort gevallen.

[Leer hier meer](#) over hoe Artsen zonder Grenzen aan een veilige omgeving werkt met concrete cijfers en het goede gedrag dat wij van onze medewerkers verwachten”

In het [radioprogramma Stand.nl](#) gaat filantropie professor Theo Schuyt in op de stelling: “Geef je met het opzeggen van je donateurschap een helder signaal of moet je juist nu blijven geven?” Hij benadrukt dat een goed doel zich terdege bewust moet zijn van het feit dat je werk in de publieke belangstelling staat en dat je je als goed doelbewust moet zijn je verantwoordelijkheid: tenslotte beheer je het geld van donateurs dat in alle vertrouwen is gegeven.

Falen en leren

Het [Fail festival](#) is een interessant fenomeen. Het is een beweging die eerlijk wil praten over falende projecten en activiteiten op het gebied van filantropie. Falen is hier niet iets om je voor te schamen maar iets om van te leren. In 10 voorbeelden die gaan van voorspelbaar falen naar catastrofaal falen worden de verschillende soorten van falen geanalyseerd. Grappige voorbeelden van dingen die faliekant mis zijn gegaan in de communicatie.

Laat zien wat er wel goed gaat

Goede doelen moeten laten zien wat er wel goed gaat: transparant zijn door duidelijke communicatie. Ralf Bodelier komt in het NRC aan het woord en wil dat goede doelen beter communiceren want dan is er veel meer begrip als er iets misgaat.

Meer lezen

- [AzG in Volkskrant](#) over foute keuzes
- En [nog een voorbeeld](#) van hoe Artsen zonder Grenzen goed omgaat met donateurs en aanbieden van informatie
- **Algemene artikelen die transparantie aan de kaak stellen**
- [Artikel in The Guardian](#)
- [Artikel in Third Sector](#)
- Provocerende semi-wetenschappelijke artikelen van [NPC denktank](#)
- [Ralf Bodelier](#) over Oxfam Novib
- [Artikel in NRC](#)

Samenvattend

- Major donors zijn enorm belangrijk voor goede doelen. Ze verwachten van ‘hun’ organisatie dat er duidelijk gecommuniceerd wordt over fouten of schandalen. Als een goed doel dat op een integere manier doet dan kan dat zelfs helpen om de relatie te verdiepen.
- Als organisatie moet er de wil en het draagvlak zijn om van fouten te leren; beleid aan te passen n.a.v. fouten in het verleden.
- Pro-activiteit is daarbij ook belangrijk: wacht niet tot een crisis zich voor doet maar maak voordat iets escaleert al duidelijk via je protocollen, inzichtelijk via website etc. hoe de donateur mag verwachten wat een organisatie gaat doen om het probleem op te lossen.

DETAILADVIES 5: Hoge omloopsnelheid van relatiemanagers

Auteur: Elsbeth Takkenberg (elsbeth@tijdelijktakkenberg.nl)

Wat zegt het CDE-rapport?

In Groot-Brittannië is veel onderzoek gedaan naar het verloop van relatiemanagers en het voorkomen hiervan. Relatiemanagers spelen een belangrijke rol in kleine en grote goede doelen. Omdat er zoveel mogelijkheden zijn voor relatiemanagers om elders meer te verdienen of een betere functie te krijgen, is het verloop bij relatiemanagers hoog. Succesvolle goede doelen voorkomen dit door in te spelen op vertrekredenen.

Adviezen vanuit de CDE zijn:

1. Goede doelen nemen de juiste mensen aan op de rol van relatiemanager; mensen die oprecht geïnteresseerd zijn in anderen en die passie hebben voor het doel
2. Goede doelen kunnen investeren in het aannemen van relatiemanagers vanuit de bestaande medewerkers, en dan direct iemand aannemen die gepassioneerd is
3. Goede doelen kunnen een voorbeeld nemen aan de academische wereld, waar carrièrekansen worden geboden binnen de organisatie en het salaris en de werkdruk passend zijn.

In Engeland, maar ook in Nederland, is het verloop van fondsenwervers bij goede doelen hoog. Het lijkt een epidemie. Doordat relatiemanagers niet lang bij één doel blijven, lopen de relaties tussen donateurs en goede doelen schade op. Het verhaal achter de relatie gaat verloren, omdat dit vaak niet goed is vastgelegd. De donateurs geven hierdoor minder, of helemaal niet meer. De druk bij de collega's die blijven wordt hoger.

Uit onderzoek in Engeland blijkt dat de gemiddelde tijd dat een relatiemanager bij één en hetzelfde doel blijft, 16 maanden is. 50% van de relatiemanagers wil binnen 2 jaar weg. 53 % van de goede doelen heeft moeite om relatiemanagers te werven en te behouden. De voornaamste redenen waarom relatiemanagers weggaan zijn:

1. Het salaris voldoet niet en nieuw aangenomen collega's starten met een hoger salaris dan de bestaande relatiemanager.
2. Geen duidelijke verwachtingen van het werk geschetst bij aanname op het gebied van targets, budgetten en operationeel werk.
3. De functie heeft te weinig senioriteit binnen de organisatie.
4. Er is geen goed contact tussen de directeur en de relatiemanager, onbegrip, weinig aandacht voor de functie en het werk, en een bestuur dat achterover gaat zitten en zelf niet meer werft omdat 'de relatiemanager dit nu moet gaan doen'.
5. Inkomsten moeten steeds maar groeien en extreem goede jaren worden als de norm gezien.
6. Er is geen tijd voor contemplatie vanwege hoge werkdruk.
7. Er zijn geen mogelijkheden om te groeien binnen de organisatie.
8. Er is geen budget om innovatief en professioneel te zijn als relatiemanager.
9. De organisatie verwacht te snel te veel resultaat.

Verder speelt de fase waarin een organisatie zich bevindt een grote rol voor het verloop. In [De Marketing van Idealen](#) (Hans Geels, Ineke van der Ouderaa) wordt het verschil tussen de pioniersfase, de groeifase, de professionele fase en de terugval van goede doelen beschreven. In het begin zijn alle idealisten die de organisatie oprichten gelijk aan elkaar en is er een hands-on mentaliteit, want het ideaal gaat boven alles. In de groeifase wordt er meer aandacht besteed aan structuur en worden professionals aangenomen. Nu is het van belang dat er een brug wordt geslagen tussen de idealisten en de professionals. Het is belangrijk om professionals aan te nemen die écht voor het doen kiezen en niet (alleen) voor de functie. Management heeft hier een belangrijke taak. In de derde fase, de professionele fase, moet de passie van het begin vitaal blijven. Managers dienen te bewaken dat de aanwezige professionals het merk/ doel belangrijker vinden dan het werk dat ze doen voor dit merk/doel. In de laatste fase, de terugvalfase, valt het merk/doel terug of is het doel overbodig geworden. Indien dit niet wordt ingezien komt de organisatie in een situatie van ontkenning, het blamen van concurrenten en vasthouden aan het verleden. In de laatste drie fases speelt het management een grote rol in het behouden van relatiemanagers.

De Nederlandse praktijk

In Vakblad Fondsenwerving wordt aandacht besteed aan de wisselingen van relatiemanagers. Er is echter geen historisch overzicht van de hoeveelheid en snelheid van deze wisselingen.

Uit eigen onderzoek lijken er twee groepen relatiemanagers te zijn: relatiemanagers die lang bij één en hetzelfde doel blijven werken, en relatiemanagers die binnen drie jaar wisselen. De redenen die mensen aangeven om te wisselen komen overeen met de redenen die in verschillende artikelen en onderzoeken worden genoemd. Er zijn geen nieuwe redenen gevonden binnen de Nederlandse goede doelen. Wat wel opvalt is dat mensen die de overstap maken als relatiemanager uit een commerciële naar de goede doelensector, moeite hebben in de eerste periode. Processen en werkmethodes kunnen zo verschillen, dan het een reden kan zijn om te vertrekken óf om de verwachtingen bij te stellen en het nog een kans te geven.

Redenen om weg te gaan:

“Meer uitdaging bij een ander goed doel, geen doorgroeimogelijkheden binnen huidig goed doel.”

“Ik voel mij niet serieus genomen door de organisatie, over zoveel dingen die weinig moeite kosten om aan te passen wordt moeilijk gedaan.”

“Mijn collega die 2 jaar later is begonnen start op een hoger salaris dan ik, ik voel me niet gewaardeerd.”

“Voor mij past een baan buiten de Goede Doelensector beter, ik kan niet wennen aan hoe het hier gaat. ”

Meer lezen

- [De marketing van idealen](#), 22 inzichten in de praktijk. Hans Geels/ Ineke van der Ouderaa (inzicht 19, Ook goede doelen organisaties kennen een levenscyclus).
- Derric Bakker: [Five ways to fix the turnover problem in your fundraising department](#)
- [How to hold on to your high performers](#)
- [3 reasons why fundraisers turnover is high](#) (and what you can do about it)
- [The cost of high turnover in fundraising jobs](#)
- [Top 10 tips for retaining fundraisers](#)
- SHRM Foundation, [retaining talent](#)
- SHRM Foundation, [managing for employee retention](#)

Samenvattend

Volgens het onderzoek van de SHRM Foundation blijven mensen als de moeite die zij doen voor de organisatie gelijk staat aan de beloning die zij hiervoor verwachten. Is dit in disbalans, dan ontstaat ziekte, afwezigheid, slecht(er) presteren, te laat komen en uiteindelijk vertrek. Managers spelen een belangrijke rol in het voorkomen van een dergelijke situatie.

Organisaties kunnen het verloop tegengaan door:

1. Een goed aannamebeleid: relatiemanagers die voor het doel gaan en die weten wat de verwachtingen zijn, en het juiste karakter hebben. Als het direct past, blijven relatiemanagers langer.
2. Relatiemanagers een passend salaris en doorgroeimogelijkheden te bieden en balans tussen werk en privé. Kijk naar academische doelen, hoe hier de beloning en talentontwikkeling zijn.
3. Indien er geen goede kandidaten zijn, interne kandidaten met de juiste karaktereigenschappen en passie voor het ideaal op te leiden. Investeer in talent.
4. Relatiemanagers een rol te geven binnen het MT/ directie en/of hun stem serieus te nemen en een brug te bouwen tussen MT/ directie en relatiemanagers.