

# Gericht op jacht naar gevers

**Anita Twaalfhoven** Sponsoradviesbureau  
Leenaers Verloop deed voor de publicatie *Werft uw bestuur al mee?* onderzoek in de praktijk. Met als resultaat aanbevelingen voor een effectieve wervingsstrategie door directies en hun bestuursleden. Ook relatief onervaren of onbekende cultuurinstellingen kunnen hier hun voordeel mee doen.

Als cultuurinstellingen op zoek gaan naar sponsors en grote giften van particulieren is het belangrijk om op het juiste niveau contact te leggen. Leenaers Verloop, specialisten in sponsoring, fondsenwerving en mecenaat, ziet daarbij een belangrijke rol weggelegd voor bestuursleden en leden van de raad van toezicht. Waar het netwerk van directies en stafleden niet toereikend is, kunnen zij nieuwe deuren openen en de werving vergemakkelijken.

Om daarin succesvol te zijn, moeten directies en bestuurders de handen ineenslaan en gezamenlijk een effectieve wervingsstrategie bepalen. De aandachtspunten daarvoor staan beschreven in *Werft uw bestuur al mee?*, een publicatie die is samengesteld op basis van literatuuronderzoek, eigen ervaringen en interviews met bestuurders en directieleden in de cultuursector, de bankwereld, bij fondsen en de overheid.

Die strategie begint bij de samenstelling van een bestuur of raad van toezicht,

zo benadrukken de auteurs. Een actieve en motiverende voorzitter aantrekken, die de schakel met de directie kan vormen, is de basis. Ook aandacht voor het netwerk en de bereidwilligheid van bestuursleden om die contacten voor de werving aan te spreken, is belangrijk. Beperk voorts de zittings-termijnen, is het advies. Regelmatig nieuwe leden benoemen betekent nieuw elan en het vinden van nieuwe wegen en samenwerkingspartners. Maar blijf oude leden ook erbij betrekken, bijvoorbeeld als ambassadeur. Een heldere communicatie over de verwachte inzet van beide partijen is bij dit alles essentieel.

## **Nieuwe contacten**

Voor instellingen van naam als Het Concertgebouw of het Rijksmuseum zal het relatief gemakkelijk zijn om invloedrijke bestuurders aan te trekken. Maar hoe kunnen kleinere of relatief onbekende culturele instellingen te werk gaan? 'Je ziet vaak dat zij bestuursleden

werven binnen hun kennissenkring, misschien vanuit het idee dat je dan op dezelfde golflengte zit', zegt Marischka Leenaers desgevraagd. 'Maar het is juist belangrijk de kring uit te breiden met nieuwe contacten die je kunnen introduceren bij een breder netwerk.'

Hoe trekken zij potentiële bestuurders vervolgens over de streep om geld voor hun organisatie te werven? 'Bijna niemand lijkt het werven van geld echt leuk te vinden', zegt Leenaers. 'Maar het kan wel een uitdaging zijn als je het met een enthousiaste en inspirerende groep mensen samen doet. Je moet dan ook zorgen dat mensen het in het bestuur leuk hebben met elkaar en het gevoel hebben dat zij voor een bijzondere organisatie werken. Zodat zij daar graag iets voor doen.'

In de publicatie staan in dit verband tips beschreven als: 'Maak ruimte voor sociale interactie tussen de bestuursleden, kom ook eens in informele sfeer bijeen, nodig hen uit voor een bijzondere avond of een bijzondere ontmoeting met een kunstenaar, danser of regisseur.'

Marlies Vehmeijer is bestuurslid van diverse organisaties, waaronder ArtTable-Nederland en Het Scheepvaartmuseum, en ze is voorzitter van de Titus Cirkel van de Vereniging Rembrandt. Zij zegt: 'Bestuursfuncties zijn

tijdrovend, zeker als je daarnaast gewoon werkt. Het draait dan om de vraag: raakt het je zó sterk dat je daar desnoods een andere vergadering voor afzegt?' Haar advies aan culturele instellingen: 'Kies je bestuurders met zorg en op maat en wees daarin inventief.' Datzelfde geldt voor het benaderen van gevers: 'Je moet niet in het wilde weg schieten, maar gericht op jacht gaan. We moeten af van het idee: we nemen mensen in het bestuur die goede contacten hebben met mensen met

## 'Kies je bestuurders met zorg en op maat en wees daarin inventief'

geld: bankiers en rijken. Iedereen zit nu op hetzelfde jachtterrein, terwijl je juist op maat moet werken. Bij Het Scheepvaartmuseum benaderen wij vooral maritiem geïnteresseerden, ook de mensen die zelf een boot hebben, en koppelen hun interesse in scheepvaart bijvoorbeeld aan de historische verhalen over de VOC.'

### Teamwork

In het onderzoek van Leenaers Verloop werd directieleden gevraagd wat zij van hun bestuur verwachten. Een goede betrokkenheid bij de organisatie, zoals aanwezigheid tijdens bijeenkomsten en op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen in de betreffende kunstdiscipline zijn, naast communicatieve vaardigheden, de basis om potentiële gevers met kennis van zaken te kunnen benaderen. Andersom werd bestuursleden gevraagd wat ze verwachten van directie en staf. Dan gaat het in de eerste plaats om een duidelijk wervingsbeleid: heldere doelstellingen en

afspraken over de taakverdeling. De mogelijkheid om echt betrokken te zijn en mee te denken over de ambities van de organisatie en de werving, blijkt extra motiverend te zijn voor bestuursleden.

‘Het is teamwork’, zegt Marlies Vehmeijer, ‘het gaat niet om één meneer of mevrouw voor de financiële werving. Bij Het Scheepvaartmuseum staan de neuzen dezelfde kant op, van de portier tot de directie. Als bestuurslid maak je daar deel van uit en kun je op dat samenspel bouwen.’

Bij een gezamenlijke wervingsstrategie van bestuur en directie draait het volgens Leenaers Verloop om de volgende vijf aandachtspunten: visie, voorbereiden, verleiden, vragen en volhouden. Een aansprekend verhaal over de organisatie en de plannen waarvoor je werft, is een eerste vereiste om gevers te kunnen benaderen. Een overzicht van geefmogelijkheden, inclusief aantrekkelijke tegenprestaties, biedt eveneens handvatten; net als duidelijkheid over de aanpak van de werving en de onderlinge taakverdeling. Ook aansprekende activiteiten waarvoor bestuursleden hun contacten kunnen uitnodigen, zijn een must. Het allerbelangrijkste: aandacht en zorgvuldigheid op lange termijn volhouden.

#### Nieuwe cirkels

Patrick van Son, in het dagelijks leven business development directeur bij CEVA Logistics, maakt net als voorzitter Leontine van der Goes deel uit van het vijfhoekige bestuur van het fotografiemuseum Foam, dat al langere tijd bezig is met het verkrijgen van privaat geld. ‘In de praktijk is directeur Marloes Krijnen degene die op zoek gaat naar sponsors en andere financiers; het bestuur fungeert als klankbord en adviseur’, zegt

## Het draait om visie, voorbereiden, verleiden, vragen en volhouden

Patrick van Son. Elkaar aanvullend vertellen ze: ‘We zijn een vrij actief bestuur en zijn aanwezig bij openingen en andere relevante bijeenkomsten, waarop potentiële gevers zijn uitgenodigd. Je moet als bestuurslid goed begrijpen waarom mensen Foam belangrijk vinden en hoe je hen kunt motiveren om eventueel een bedrag te schenken. Een inhoudelijke interesse in fotografie als kunstvorm is dan onontbeerlijk.’

‘Foam heeft een specifiek profiel, met veel aandacht voor jong talent’, vervolgen ze. ‘Soms zit daar een ster tussen terwijl ander talent niet doorbreekt. Maar als je laat zien dat je daarin als opinieleader keuzes durft te maken, vinden mensen dat interessant. Juist talentontwikkeling is spannend en inspirerend, meedoen met iets wat nog in ontwikkeling is, trekt financiers aan.’

Wat krijgen gevers in ruil? Leontine van der Goes: ‘Belangrijk is dat sprake is van een relatie, en dat gaat verder dan simpelweg geven en ontvangen. Foam is voortdurend

gericht op het bouwen en onderhouden van relaties, die reciprociteit zit in het DNA van de organisatie. Sommige gevers krijgen expertise, door hen te helpen een eigen collectie op te bouwen. Daarnaast organiseren we regelmatig specifieke activiteiten, zoals atelierbezoek of het bezoek aan een grote beurs door de gevers of een private viewing voor hun klanten of medewerkers.'

'Geld geven en verder niets kan dan ook een wens zijn van een gever', vult Marlies Vehmeijer aan. 'Maar net als bij de bestuurders zelf is het sociale aspect vaak ook prettig. Vanuit het idee: je hebt geld, interesse en tijd en vindt het leuk om iets extra's te doen. Ga daar creatief mee om, een kunstreis organiseren is ook mogelijk. Of, zoals de Vereniging Rembrandt doet, steeds nieuwe cirkels van gevers bedenken. Een kring met interesse in schilderijen uit de 17de eeuw, of een kring voor grootouders en kleinkinderen.'

### **Geoliede machine**

Vertrouwen in de organisatie en goed relatie-management zijn voorwaarden voor bestuurders om het eigen netwerk open te willen stellen. Zorgvuldigheid in de omgang met gevers lijkt vanzelfsprekend, maar blijkt dat in de praktijk niet altijd te zijn.

Marlies Vehmeijer vindt dat culturele instellingen zich soms beter moeten inleven. Ze noemt het voorbeeld van een artistiek leider die vriendelijk vrijkaartjes aanbiedt voor zijn première in Den Haag. 'Voor mensen die enorm druk bezet zijn is dat niet aantrekkelijk. Die willen misschien liever een lezing in hun eigen bedrijf of tijdens een personeelsdag naar het gebouw van de instelling komen voor een blik achter de schermen. "Wat komt ú goed uit?" "Zal ik bij u langskomen?", dát zijn de vragen die je zou moeten stellen.'

Ook maakte ze mee dat ze met een gezelschap een schouwburg bezocht, waar een uitstekende voorstelling draaide, maar

waar geen mogelijkheid was om snel iets te eten voor de mensen die direct na hun werk naar het theater doorgingen. 'Hoewel er een restaurant in het eigen gebouw is gevestigd, valt er toch niets te regelen... *You are supposed to be creative!*, denk ik dan.'

Ook Marischka Leenaers kent dit soort gemiste kansen: 'Een gever heeft bijvoorbeeld interesse in educatie en dan komt het verhaal daarover niet of wordt men achteraf niet uitgenodigd om het resultaat te zien.'

Bij Foam is dat perfect in orde: 'Je kunt ervan op aan dat de activiteiten van kwaliteit zijn. Zodat je met een gerust hart je contacten kunt uitnodigen', vinden de bestuurders Van Son en Van der Goes.

Een succesvol fondsenwervingsproces vraagt dus om een geoliede machine, concludeert Leenaers Verloop in de publicatie. 'Een continu proces van goed doordachte en voorbereide acties. Niet alleen om je potentiële gevers te overtuigen, maar ook omdat de mensen die voor je op pad gaan goed beslagen ten ijs willen komen en erop moeten kunnen rekenen dat hun contacten zorgvuldig worden behandeld.'

### **Jong talent**

Toch lijkt dit alles voor bijvoorbeeld een productiehuis voor jong talent niet zo gemakkelijk te organiseren. Hoe zijn bestuursleden, en in het verlengde daarvan gevers, daarvoor te enthousiasmeren? Net als Patrick van Son zegt Marischka Leenaers dat jong talent steunen juist heel aansprekend is voor gevers.

Maar waar start zo'n organisatie als er bij de medewerkers en bestuursleden niet of nauwelijks ervaring is met privaat geld werven? Hoe vind je dan de juiste toon en ingang? 'Je moet om te beginnen een link zoeken. Welk publiek loopt er door mijn museum of theater, en zitten daar ook mensen tussen die bereid zouden zijn ons financieel te steunen? In de gesprekken gaat het erom vragen te stellen over wat de ander bezighoudt

**Anita Twaalfhoven**is hoofdredacteur van *Boekman*

en op basis daarvan pas je eigen verhaal te vertellen. Misschien gaat het om een bedrijf met een imagoprobleem dat hier iets aan wil veranderen door een goed doel te steunen. Of om een persoon die niet de stichting als geheel maar wél het gebouw wil financieren. Ook kun je kiezen voor spreiden, met kleine bedragen. ‘Zo is het Fonds Atelier Oerol mede gefinancierd door particulieren die het fonds met een gift van minimaal 300 euro per jaar ondersteunen. Oerol streeft naar 1000 ondersteuners van het fonds om daarmee een goede financiële basis te leggen om jong talent op Oerol te ondersteunen.’

‘Als je geld vraagt, gaat het er vooral om eerst iemand te leren kennen’, vervolgt ze. ‘Je legt niet in één gesprek het hele traject af, je legt eerst een relatie en zoekt naar de haakjes waarop je elkaar kunt vinden.’ Eerst verbinden en dan pas vragen om te geven, daar gaat het om. ‘Vaak zijn het mensen die enthousiast zijn en waarmee een warm contact is, en dan wordt er pas gegeven.’

*Cold calling*, ofwel meteen bij de eerste afspraak om geld vragen, is niet de benadering, vindt Van der Goes. ‘Ook Foam zelf heeft het meeste baat bij een langdurige en wederzijdse relatie waarin je meerdere mogelijkheden

kunt benutten. Simpelweg de hand ophouden en geld ontvangen is niet het doel. Fondsenwerving is een buitengewoon belangrijk element in je dagelijkse bedrijfsvoering, en dat moet je met inzet en een gefocuste benadering aanpakken. Ik zie bij veel instellingen de wil, de passie en inzet, maar men is in de cultuursector vaak sterk gefocust op de inhoud en vergeet dat de weg naar sponsorship gestructureerde en dagelijkse aandacht vraagt.’

## Eerst verbinden en dan pas vragen om te geven, daar gaat het om

Het gaat in de praktijk vaak mis, doordat er een ambitieus plan wordt gestart dat niet wordt afgemaakt, concludeert Leenaers Verloop. Organisaties steken dan veel tijd in discussie over en voorbereiding van een fondsenwervend evenement, maar ze vergeten de follow-up. Als je een week na het evenement, als iedereen inmiddels met de gedachten elders is, pas gaat nadenken over de volgende stappen, ben je te laat. ‘Excellente follow-up van events, gesprekken en toevallige ontmoetingen zijn een groot deel van het succes. Geef niet meteen op als niet iedereen onmiddellijk geld geeft, maar houd vol.’ Er zijn altijd wel een paar snelle successen te behalen, maar relaties bouw je niet in een dag op. Om echt succesvol fondsen te werven, moet je durven door te zetten.

**Literatuur**

Bienert, S., M. Leenaers en F. Verloop (2011) *Werft uw bestuur al mee?* Utrecht: Leenaers Verloop.