



Van donatie naar relatie

Naar een totale klantbeleving voor goede doelen

Voorwoord en samenvatting

Met de nieuwe donateur bouwen aan een relatie

Uit een recente enquête van de 'ING vraag van vandaag' blijkt 67% van de ondervraagden weinig vertrouwen in goede doelen te hebben. Toch doneert een grote meerderheid aan goede doelen. Het is mooi te constateren dat 'geven' in de haarvaten van onze samenleving zit en daar mogen we trots op zijn.

Het gebrek aan vertrouwen stelt goede doelen wel voor de nodige uitdagingen. De donateur wil meer betrokkenheid bij het goede doel. De tijd van 'u betaalt, wij bepalen' is echt voorbij. Het gaat om investeren in relaties. Met creativiteit en heldere impact beter inspelen op de verlangens van de donateur. Dat is geven anno 2016. Met dit rapport presenteren wij op basis van de laatste inzichten uit de markt en van experts vijf kansen voor het opbouwen van een vruchtbare relatie met de nieuwe donateur. Ik wens u daarbij veel leesplezier.

Ceel Elemans
Sectormanager
Goede doelen



Tijd voor actie

1. Inkomsten goede doelen stagneren

De inkomsten van goede doelen zitten sinds 2015 weer in de lift. Over een langere periode bezien is er echter nauwelijks sprake van groei.

→ pagina 4

2. Meer creativiteit nodig voor groei

Extra inspanningen zijn nodig om onderscheidend te zijn en ook jongeren aan te spreken.

→ pagina 5

3. Tijd om in actie te komen

Er zijn voldoende kansen om meer middelen aan te trekken en meer maatschappelijke impact te realiseren. Maar uitdagingen zijn er ook te over. Het is tijd om de bakens te verzetten.

→ pagina 6

5 kansen

1. Van reputatie naar innovatie

De behoudende cultuur binnen de sector belemmert vernieuwing. Innoveren en experimenteren moeten een vast onderdeel van het werken bij een goed doel zijn. Kansen liggen in een wendbare organisatie en samenwerking met bedrijven, donateurs en vrijwilligers. → pagina 8

2. Van donatie naar relatie

Niet de gift, maar de betrokkenheid van de donateur staat bij succesvolle fondsenwerving centraal. Betrek hem bij de kernactiviteiten en stimuleer eigen acties van vrijwilligers die fondsen willen werven. Investeer in de relatie en verras donateurs en vrijwilligers. Loyaliteit levert op termijn meer op dan veel nieuwe donateurs die eenmalig geven. → pagina 10

3. Van kosten naar impact

Niet het laagste kostenniveau, maar de grootste maatschappelijke impact vormt de heilige graal. Kosten gaan voor de baat uit. Een hoger kostenniveau vraagt wel om heldere verantwoording. Hoe tastbaarder de resultaten, hoe groter het vertrouwen. → pagina 13

4. Van oprecht naar bestaansrecht

Vooruitstrevende goede doelen maken slim gebruik van nieuwe technologieën. Tegelijkertijd zorgt digitalisering ervoor dat goede doelen hun bestaansrecht keer op keer moeten bewijzen. Weet waar je zelf goed in bent en wat anderen beter voor je kunnen doen. Kies voor een omnichannel-aanpak. → pagina 14

5. Van liefdadigheid naar nieuwe zakelijkheid

Een zakelijkere benadering van fondsenwerving en kernactiviteiten is essentieel om meer geld op te halen en zo meer impact te kunnen realiseren. Een organisatie die transparant en 'in control' is op het gebied van financiën, risicomanagement en impact trekt kleine en grote gevers. → pagina 16

Naar een totale klantbeleving

Benader de donateur als klant. Bied hem 'waar' voor zijn investering in maatschappelijke vooruitgang. → pagina 17



Tijd voor actie

1. Inkomsten goede doelen stagneren
2. Meer creativiteit nodig voor groei
3. Tijd om in actie te komen

Goede doelen: Tijd voor actie

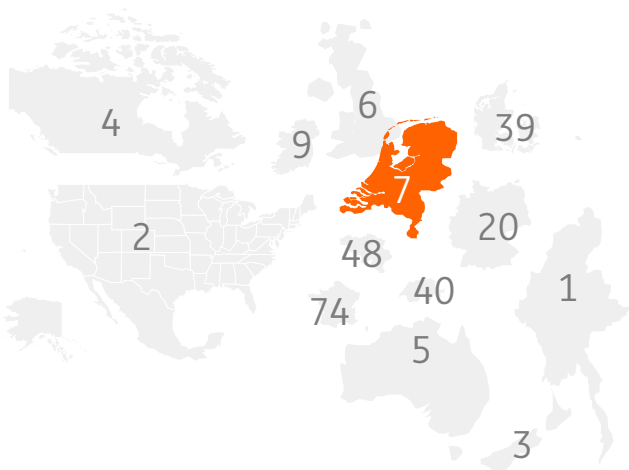
1. Inkomsten goede doelen stagneren

Nederland toonaangevend in filantropie

Nederland is één van de meest vrijgevege landen ter wereld. 73% van de Nederlanders boven de vijftien jaar doneert geld aan goede doelen. Hiermee staat Nederland wereldwijd in de top-5. Nederland bezet de zevende plaats op de World Giving Index 2015; een ranglijst die ook niet-financiële filantropische bijdragen meeweegt.

Nederland in top-10 van meest vrijgevege landen

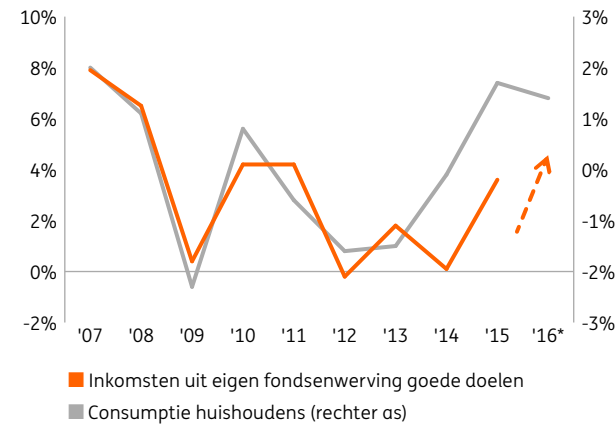
Plaats van Nederland en omringende landen op World Giving Index van 2015



Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. Charities Aid Foundation

Goede doelen profiteren van betere economie

Ontwikkeling consumptie huishoudens en inkomsten uit eigen fondsenwerving grootste goede doelen



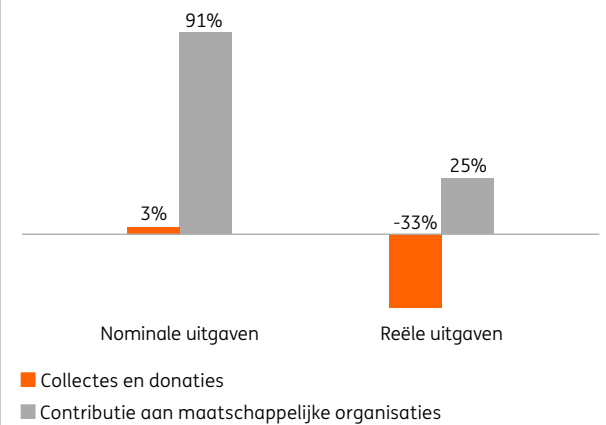
Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. Volkskrant en CBS, *raming

Inkomsten goede doelen weer in de lift...

De afgelopen zeven jaar zagen goede doelen hun inspanningen om fondsen te werven veel minder beloond worden dan de zes jaar ervoor. De jaarlijkse inkomstengroei viel bij de grootste goede doelen terug van gemiddeld 5% naar 2%. De hernieuwde economische groei is wat dat betreft goed nieuws. Meer consumptieve uitgaven van huishoudens gaan samen met meer donaties aan goede doelen, zoals over 2015 al zichtbaar is.

Collectes en donaties op hun retour

Ontwikkeling van gemiddelde uitgaven van huishoudens aan maatschappelijke organisaties tussen 1993 en 2013



Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. CBS

...niettemin langjarige stagnatie

Over een langere periode bezien staan de inkomsten structureel onder druk. Het onderzoek Geven In Nederland 2015 toont aan dat huishoudens in 2013 even veel aan goede doelen doneerden als in 2001. CBS-cijfers laten zien dat huishoudens, gecorrigeerd voor inflatie, in 2013 via collectes en donaties zelfs een derde minder aan goede doelen doneerden dan in 1993.

Goede doelen: Tijd voor actie

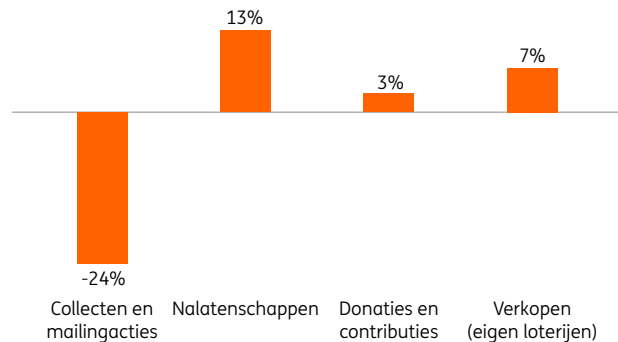
2. Meer creativiteit nodig voor groei

Impact groeiende nalatenschappen nog beperkt

Goede doelen moeten creatief zijn bij het genereren van inkomsten. Het aandeel Nederlanders dat doneert is al enige jaren stabiel, terwijl het bedrag dat gemiddeld wordt gedoneerd, jaarlijks met bijna 1,5% afneemt. De toename van het aantal gefortuneerde ouderen zorgt voor meer inkomsten uit nalatenschappen. Goede doelen zagen deze inkomsten tussen 2010 en 2014 met 13% toenemen. Voorlopig vormt deze categorie echter niet meer dan (gemiddeld) 7% van de totale inkomsten. Uit de online 'Vraag van Vandaag' onder ruim 50.000 ING-klanten blijkt dat 8% van de consumenten van boven de zeventig eraan denkt om geld aan een goed doel na te laten.

Traditionele fondsenwerving krimpt

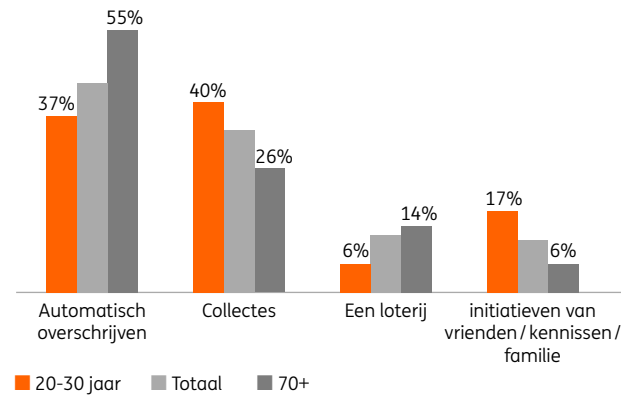
Ontwikkeling inkomstenbronnen eigen fondsenwerving, 2014 t.o.v. 2010



Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. CBF

Jongeren doneren minder gebonden en dicht bij huis

Als ik goede doelen geld geef, is dat bij voorkeur via...



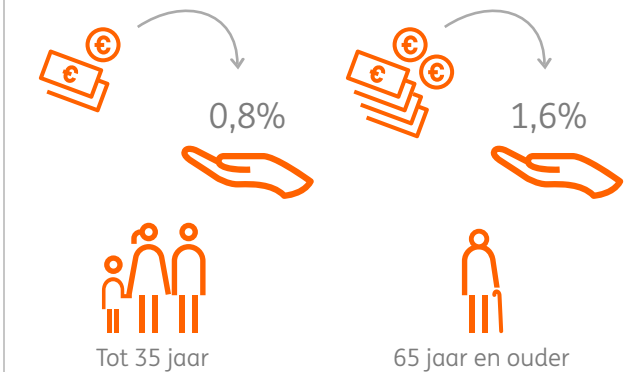
Bron: ING Vraag van Vandaag

Extra inspanningen nodig om onderscheidend te zijn...

Om de stagnerende goede-doelenpot weer te laten groeien zijn vernieuwende inspanningen nodig. Traditionele wervingsmethodes als collectes en straatwerving zijn verzadigd, roepen weerstand op of zijn alleen voor grotere organisaties weggelegd. De groeiende groep welvarende ouderen biedt potentieel, al zijn zij behoudender dan jongeren. Uit de ING-enquête blijkt dat zij meer dan jongeren hun steun laten afhangen van de reputatie van het goede doel. Zij vormen een trouwe donateursgroep.

Ouderen geven twee keer zoveel aan goede doelen als jongeren

Giften als percentage van de totale huishouduitgaven



Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. CBS

...en om jongeren te bereiken

Jongeren doneren minder vaak dan ouderen en zijn minder trouw aan één goed doel. Zij zijn wel degelijk over te halen om hun portemonnee te trekken voor initiatieven die hen aanspreken. Een aansprekend verhaal of een actieve inzet van een bekende is voor jongeren vaker doorslaggevend voor de keuze van een goed doel dan voor ouderen. Creatieve fondsenwerving is nodig om jongeren te bereiken. Het kost meer inspanning, maar wanneer je jongeren weet te binden, zijn zij van grote waarde voor de organisatie.

Goede doelen: Tijd voor actie

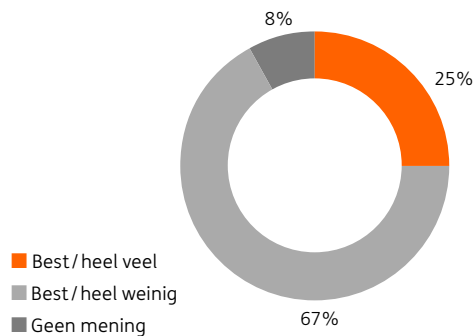
3. Tijd om in actie te komen

De horten-en-stoten-economie

Hoewel de economie weer groeit en de inkomsten van goede doelen weer toenemen, is de instabiliteit toegenomen. We zitten in een 'horten-en-stoten-economie'. Al een klein decennium hobbelt de economie van crisis naar crisis door financieel-economische en politieke instabiliteit. En dat verandert voorlopig waarschijnlijk niet. Denk aan het toenemende populisme en protectionisme of aan de onzekerheid over de (effecten van) negatieve rentes, vluchtelingen crisis en eurocrisis. Sociale media zorgen voor een snelle verspreiding van nieuws waardoor bijvoorbeeld een beursdip in China veel meer impact op het sentiment van Nederlandse consumenten heeft dan voorheen. Bovendien drukt de vergrijzing de economische groei op langere termijn.

Weinig vertrouwen in goede doelen

Heeft u over het algemeen vertrouwen in goede doelen?



Bron: ING Vraag van Vandaag

Er zijn veel kansen, maar ook veel uitdagingen die actie van goede doelen vereisen:



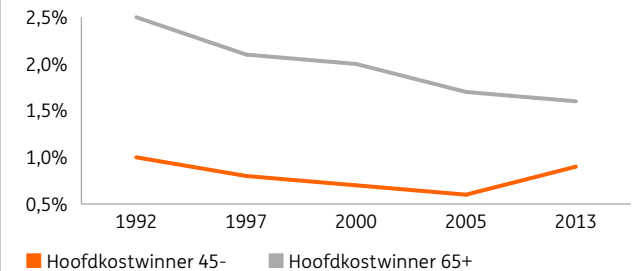
- Economisch herstel
- Digitalisering: nieuwe vormen van fondsenwerving
- Bereidheid particulieren om actief fondsen te werven
- Meer nalatenschappen door vergrijzing en welvaart
- Meer ouderen die gemiddeld meer geven dan jongeren
- Groot potentieel aan vrijwilligers
- Structureel tragere en volatielere economische groei
- Digitalisering: directe filantropie buiten goede doelen om
- Weinig vertrouwen in goede doelen
- Traditionele wervingskanalen leveren minder op
- Ouderen geven steeds minder dan voorheen
- Bezuinigingen overheid

Mensen inspireren om in actie te komen

Het potentieel aan vrijwilligers en de bereidheid om voor het goede doel in actie te komen is in Nederland groot. Kijk alleen maar naar de massale hulpverlening om de vluchtelingenstroom in goede banen te leiden. Ook alle spontane acties voor grote fondsenwervingsevents tonen het grote potentieel aan liefdadigheid binnen de samenleving. Aan de andere kant is vrije tijd een schaars goed. Voor goede doelen ligt de uitdaging daarom in het inspireren van mensen om in actie te komen. Daarvoor zullen zij eerst zelf in actie moeten komen om de aanwezige kansen te grijpen.

Ouderen zijn minder gaan geven

Bestedingen aan collectes, donaties en contributies voor maatschappelijke organisaties, als % van totale huishouduitgaven



Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. CBS



5 kansen

1. Van reputatie naar innovatie...
...experimenteer en leer
2. Van donatie naar relatie...
...van acquisitie naar retentie...
...van massa naar individu
3. Van kosten naar impact
4. Van oprecht naar bestaansrecht...
...via diverse kanalen
5. Van liefdadigheid naar nieuwe zakelijkheid

Tot slot: Naar een totale klantbeleving

Goede doelen: 5 kansen

1. Van reputatie naar innovatie...

Behoudende cultuur belemmert vernieuwing

Goede doelen doen er alles aan hun naam hoog te houden. Het verleden laat zien dat een schandaal snel geboren is, met alle negatieve gevolgen van dien. Betrouwbaarheid staat bij hen voorop. De keerzijde is een risicomijdende en behoudende cultuur. Te vaak geldt nog: liever vernieuwende initiatieven van anderen kopiëren, dan zelf iets nieuws ontwikkelen met onzekere uitkomst.

“Veel goede doelen zitten in een enorme kramp. Schud die sorry-dat-we-bestaan-houding toch van je af!”

Storytelling om mensen mee te krijgen

Om aansluiting bij jongeren te vinden moeten veel traditionele goede doelen uit een ander vaatje gaan tappen. Zij kunnen leren van jonge organisaties die weinig vaste donateurs hebben en daardoor continu met nieuwe ideeën moeten komen om mensen warm te maken voor hun doelstellingen. Overtuigende en consistente ‘storytelling’ is nodig om mensen mee te krijgen. Daarvoor moet de gehele organisatie van het ‘hoe en waarom’ doordrongen zijn en dit actief uitdragen. Echte vernieuwers maken bovendien meer mogelijk dan voor mogelijk gehouden en verleiden de potentiële donateur – de ‘klant’ – door op onderliggende verlangens in te spelen.

Next steps:

- ✓ **Wees anders dan anderen**
Leer medewerkers dat fouten maken mag, risico's nemen hoort erbij, zolang je het kunt uitleggen. Vernieuwingen zijn vaak het gevolg van continu uitproberen en aanpassen. Ontplooi initiatieven die stof doen opwaaien. Begin klein, verbeter en schaal successen op.
- ✓ **Maak van innovatie een doelstelling**
Pin jezelf vast op het realiseren van een minimaal aantal veelbelovende innovaties per jaar. Zorg dat alle medewerkers betrokken zijn en tijd vrijmaken om ideeën uit te werken. Google kent bijvoorbeeld de innovatiedag: medewerkers werken op die dag aan een project naar keuze om binnen 24 uur een concreet idee te lanceren. Ook snelgroeiende sociale onderneming GreenFox laat zijn medewerkers een dag in de week aan innovatie werken. ‘Zet innovatie bovenaan de agenda, dan blijf je bestaan en relevant’, aldus Frits Hirschstein, oprichter van **KiKa**.
- ✓ **Ga het land in**
Zet een stap terug in de ‘hyperprofessionalisering’ en ga in gesprek met leden, vrijwilligers en donateurs. Sluit je als goed doel aan bij wat er leeft. ‘U betaalt, wij bepalen’ is niet meer van deze tijd. Lucas Meijs, Professor Strategic Philanthropy: ‘Persoonlijk geven is in. Als ik geef, wil ik ook betrokken zijn. Goede doelen moeten dan ook steeds persoonlijker en toegankelijker opereren.’

- ✓ **Doe niet alles zelf**
Bedenk als goed doel innovatieve acties, maar laat ze waar nodig door anderen uitvoeren (evenementenbureaus, fondsenwervers). Specialisten kunnen vaak professioneler en efficiënter organiseren.



ALS Nederland

is onder andere bekend geworden door de opvallende reclamecampagne ‘Ik ben inmiddels overleden’, de Amsterdam City Swim en de Ice Bucket Challenge. De naamsbekendheid van de zenuw-/spierziekte nam daardoor toe van 20% naar 90%. De bereidheid te doneren is ook toegenomen. ALS Nederland bestaat pas elf jaar. Zij heeft geen landelijke collecteweek of veel vaste donateurs. De focus ligt vooral op creatieve acties. Directeur Gorrit-Jan Blonk: ‘De beste ideeën doen wij op tijdens vaste koffiemomenten waar iedereen aan meedoet. Om alle verschillende doelgroepen qua leeftijden aan te spreken is diversiteit binnen de stichting belangrijk’.

Goede doelen: 5 kansen

...experimenteer en leer

✓ Werk samen met partners

Zoek partijen met gemeenschappelijke raakvlakken om samen meer gedaan te krijgen. Drie voorbeelden:

1. Drie grote zorgverzekeraars participeren in het initiatief van de **Nierstichting** om een draagbare kunstnier te ontwikkelen. Gezamenlijk dragen zij, naast kennis en expertise, bijna zeven miljoen euro bij.
2. Marc van den Tweel, directeur van **Natuurmonumenten**: 'Het ophogen van zandplaten voor de Zeeuwse kust samen met Rijkswaterstaat en de provincie, was een echte win-win: de natuur herstelt zich en de overheid bespaart op dijkversterking. Al met al ontvangen we meer overheidsgeld dan voorheen. Het vereist tegenwoordig wel meer inspanning om je toegevoegde waarde aan te tonen.'
3. Het initiatief voor een **KiKa**-klantenkaart voor retailers heeft tot veel reacties geleid. Frits Hirschstein: 'Het levert ons extra inkomsten op, retailers een betere profilering en consumenten een goed gevoel.'

“Alleen het combineren van vernieuwende fondsenwerving met inspirerende concepten in de kernactiviteiten levert echte innovaties op”

Innoveren met wendbare, lerende teams

Productontwikkeling begint vaak vanuit een idee voor een product waarvan wordt verwacht dat mensen het willen. Maanden, soms jaren gaan er in het perfectioneren van het product zitten zonder tussentijdse feedback van klanten. Een mislukking komt vaak voort uit dit gebrek aan interactie met (potentiële) klanten.

Lean startup

Het 'lean startup' principe van Eric Ries betreft de klant bij het innovatieproces. Op basis van de input van die klant test en verbetert de organisatie zijn minimaal levensvatbare (of 'viable') product. Door klantervaringen goed te meten en te verwerken –via een cyclus van bouwen, meten en leren– komt zij stap voor stap tot verbeterde versies van het product.

Wendbare goede doelen

Ook goede doelen kunnen baat hebben bij deze ontwikkelvorm. Zij willen zo zuinig mogelijk met de middelen van donateurs omspringen. Met het wendbaar of 'agile' ontwikkelen van nieuwe projecten of fondsenwervingsacties voorkom je dat je verdwaald raakt in een brei van ideeën en processen. Het gedetailleerd plannen van een project waarvan je niet zeker weet wat de uitkomst is, wordt vervangen door het snel toetsen van de belangrijkste aannames van je idee bij de

eindgebruikers. Bart Schlatmann, COO ING Nederland: 'Door de nieuwe agile manier van werken is het aantal nieuw opgeleverde digitale functionaliteiten vervijfvoudigd'. **Natuurmonumenten** heeft mede door het partnership met ING elementen van agile werken ingevoerd om slagvaardiger en innovatiever te worden.

Cyclus van 'agile' productontwikkeling



Bron: The lean startup, Eric Ries

Goede doelen: 5 kansen

2. Van donatie naar relatie...

Verbreed de focus van geld naar relaties

Voor duurzame groei is het noodzakelijk om niet alleen op kosten en inkomsten te focussen, maar veel meer op langdurige relaties met partners en donateurs. Betrokken relaties kunnen op diverse manieren doelstellingen helpen realiseren: met geld, maar ook met expertise en door inzet van het eigen netwerk. Niet de gift, maar de binding met de klant staat bij succesvolle fondsenwerving centraal.

“Goede doelen die zich alleen op donaties richten zonder tegenprestatie te leveren zijn al snel niet meer relevant”



‘Friendraising’ bij Dance4life

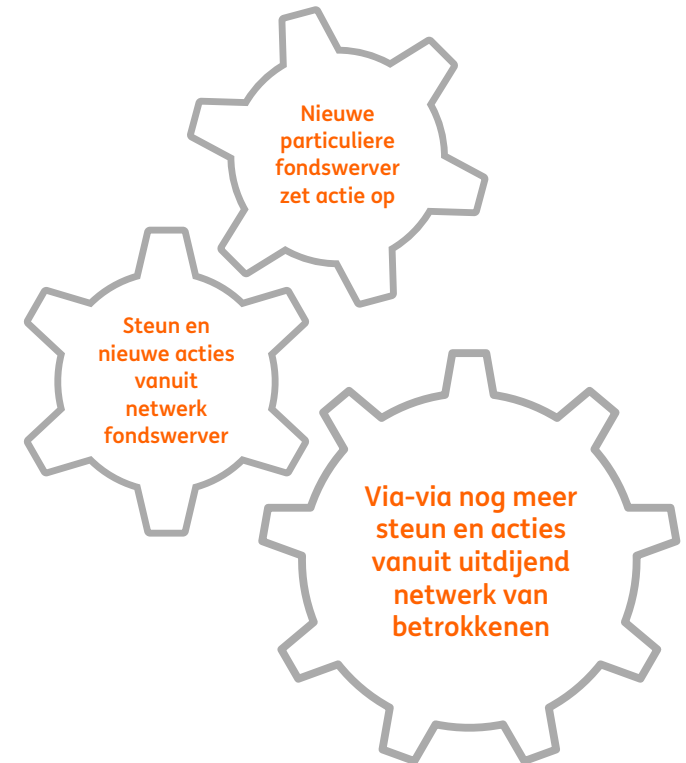
Sinds een aantal jaar werkt Dance4life met een exclusief netwerk van grote, particuliere donateurs, genaamd friends4life. Deze ‘friends’ helpen niet alleen met een donatie van minimaal 2.500 euro per jaar, zij zetten ook hun kennis en netwerk in om samen de doelstellingen van Dance4life te realiseren. Door de leden van het netwerk te betrekken bij beslissingen voelen de friends4life zich betrokken en gewaardeerd door de organisatie. Via het netwerk kan vaak binnen een dag in dringende materiële behoeften van Dance4life worden voorzien. Op hun beurt profiteren de friends van het netwerk van dance4life.

Van fund- naar friendraising

Om het aanwezige potentieel aan vrijwilligers en donateurs aan te boren moeten goede doelen de actieve betrokkenheid aanjagen. De campagne ‘Kom in actie voor KiKa’ had als doel om zoveel mogelijk mensen donateur te maken. In plaats daarvan gingen mensen uit zichzelf in eigen kring allerlei campagnes opzetten en supporten. Tegenwoordig zijn er jaarlijks zo’n 5.700 netwerken actief voor KiKa.

De koek vergroten

Uit ervaringen van goede doelen blijkt bovendien dat lokale of event-gedreven fondsenwerving niet ten koste gaat van bestaande donaties. Het betreft extra geld dat voor de specifieke inspanning voor bijvoorbeeld het Glazen Huis of Alpe d’HuZes wordt gedoneerd. De relatie met de persoon die in actie komt en de uitstraling van het event zijn hierbij veelal belangrijkere geefactoren dan de specifieke naam of doelstelling van het bijbehorende goede doel. Dit soort evenementen levert veel spin-offs op. Zo worden op scholen bijvoorbeeld mini-Roparuns georganiseerd door kinderen van Roparundeelnemers en heeft ALS Nederland de Amsterdam City Swim naar diverse andere plaatsen gekopieerd onder de naam A Local Swim.



Goede doelen: 5 kansen

...van acquisitie naar retentie...

Ken en koester je donateurs

Volgens expert Vera Peerdemann draait friendraising om het benaderen van (potentiële) donateurs alsof het je eigen vrienden zijn. Het gaat om gedrag als: attent zijn, niet zelfzuchtig handelen, één keer in de zoveel tijd contact opnemen en laten zien dat je om hen geeft. Deze instelling begint bij de directie van een goed doel en moet door alle werknemers worden uitgedragen. Op die manier creëer je communities met inspraak die onderdeel zijn van je organisatie en je belangeloos verder kunnen helpen.



Meer aandacht voor langdurige relaties

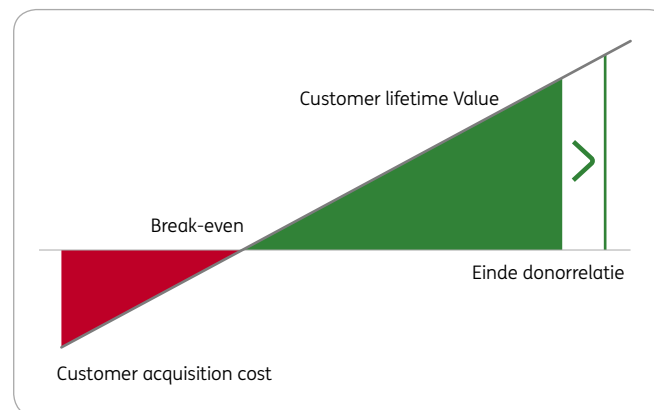
Friendraising gaat goed samen met een meer zakelijke insteek van het relatiemanagement.

Goede doelen vestigen onevenredig veel aandacht op het binnenhalen van nieuwe donateurs. De investeringen in het behoud van bestaande klanten steken daar schril bij af. Veel inspanningen zijn op zoveel mogelijk nieuwe relaties gericht, terwijl de meeste donateurs de organisatie slechts kortstondig trouw blijven. Ondertussen worden langdurige relaties veronachtzaamd. Het maximaliseren van de 'customer lifetime value' moet daarom centraal komen te staan, niet het minimaliseren van de 'customer acquisition cost'.

Next steps:

✓ Focus op kwaliteit van relaties

Breng in beeld hoe lang je donateurs gemiddeld vasthoudt. Nu is de klantbenadering nog veelal 'one size fits all'. De meeste goede doelen hebben een beperkt inzicht in achterliggende klantdata. Van elke donateur moet inzichtelijk zijn hoe lang deze aan de organisatie verbonden is en wat hij bijdraagt. Waarom nemen donateurs afscheid? Op basis van de kennis over de relatie kunnen vervolgens betere beslissingen over investeringen in acquisitie of retentie worden genomen. Het ultieme doel is om ook kleine donateurs persoonlijk te bedanken en hen zo van 'lead tot legaat' bij je organisatie te betrekken. Volgens dr. Adrian Sargeant van het Centre for Sustainable Philanthropy verspillen goede doelen veel geld aan het binnenhalen van personen die niet per se vaker dan één keer geven.



'Als wij meer geld en energie steken in het creëren van de beste ervaringen voor onze donateurs, blijven ze langer bij ons en werven we meer fondsen'

✓ Speel in op persoonlijke behoeften

Peerdemann noemt een aantal 'investeringen' in harmonieuze relaties met donateurs die zich op langere termijn terugverdienen, zoals: het creëren van wederzijds vertrouwen door eerlijk te zijn over besteding van middelen, het betrekken van donateurs bij belangrijke activiteiten en het inspelen op interesses en behoeften van de donateur. Wanneer bijvoorbeeld een groep mensen een schaatstocht over de Weissensee wil organiseren, is daar met een beperkte inspanning door het goede doel een win-win van te maken in de vorm van een fundraising-event, waarbij de deelnemers hun eigen netwerk inschakelen.

Goede doelen: 5 kansen

...van massa naar individu

Vervolg next steps:

✓ **Neem ontevredenheid weg**

Uit onderzoek blijkt dat tien procent stijging van de loyaliteit tot een verdrievoudiging van de 'lifetime value' van het donateursbestand kan leiden. Tevredenheid, betrokkenheid en vertrouwen zijn de belangrijkste drivers voor loyaliteit. Door de donateurstevredenheid te meten en de oorzaken van ontevredenheid bij donateurs te kennen, kan veel worden gewonnen. De follow-up is daarbij cruciaal. Wanneer mensen een probleem melden en je zorgt voor een oplossing, zijn zij een stuk tevredener en loyaler dan wanneer zij helemaal geen probleem hadden gehad. Dit wordt de 'service recovery paradox' genoemd.



✓ **Bied bijzondere ervaringen**

Beloof minder en presteer meer. Donateurs die een duidelijke tegenprestatie of bijzondere service ervaren zijn extra loyaal. Dit kan een bedankje zijn, een korting bij een aankoop of een rondleiding bij één van de projecten die met donateursgeld worden uitgevoerd. Ook hier geldt: de investering in de relatie betaalt zich op termijn dubbel en dwars terug. **Artsen Zonder Grenzen** heeft bijvoorbeeld

wel eens gevraagd of donateurs tijdelijk overtollig geld geretourneerd willen zien. Slechts een klein gedeelte van de donateurs wilde dit, tegelijkertijd werd het telefoontje als een zeer sympathiek gebaar gezien. Zo'n gebaar versterkt de band tussen donateur en goede doel, waardoor deze kleine investering veel kan opleveren.



'Goede doelen hebben last van isomorfisme. Zij gaan steeds meer op elkaar lijken. Er is meer burgerlijke ongehoorzaamheid nodig.'

✓ **Wees zichtbaar en benaderbaar**

Persoonlijke betrokkenheid is voor een goed doel van groot belang. Toon als bestuurder en medewerker waardering voor particulier initiatief door persoonlijk in contact te treden met relaties. Sta hen bijvoorbeeld telefonisch te woord wanneer zij spontaan met fondsenwervingsacties komen. Veel goede doelen verwijzen door naar een website die hen ondersteunt bij hun actie. In dat geval mis je de kans op het persoonlijke contact en een mogelijkheid om met de juiste service de initiatieven tot een succes te maken en de relatie te verstevigen.

✓ **Investeer in databasetechnologie**

Uit onderzoek van Sargeant blijkt dat goede doelen met adequate IT-systemen meer grote giften ontvangen. Een investering in databasetechnologie maakt betere herkenning van kansrijke donateurs mogelijk.

✓ **Stuur op langetermijnsucces**

Leg de focus op indicatoren die het toekomstige succes bepalen. Inzet, tevredenheid en betrokkenheid van donateurs zouden prominente doelstellingen en beoordelingscriteria van fondsenwerfers moeten zijn.

Goede doelen: 5 kansen

3. Van kosten naar impact

Kosten spelen nog een te grote rol

Goede doelen zijn van oudsher sterk gericht op kostenminimalisatie. Dit komt mede door de CBF-kostenrichtlijn die bepaalt dat kosten van fondsenwerving niet meer dan 25% van de doelbestedingen mogen vormen. Ook het feit dat wervingskosten makkelijker zijn te kwantificeren en interpreteren dan maatschappelijke impact van charitatieve bestedingen speelt hierbij mee. De CBF-kostennorm is aangepast van harde norm naar richtlijn. Goede Doelen Nederland heeft bepaald dat haar leden – dat zijn vooral grotere goede doelen – zich er wel aan moeten houden, maar dat de handhaving minder strikt plaatsvindt. Met deze minder harde normstelling tracht zij meer flexibiliteit te creëren en tegelijkertijd uitwassen te voorkomen.

“Het begint met het benoemen van doelstellingen voor de korte en lange termijn, verwachtingen managen.”

Kost gaat voor de baat uit

De totale kosten van fondsenwerving zijn bij goede doelen opgebouwd uit een veelheid van acties en donaties met verschillende kostenplaatjes. Hoe succesvoller de fondsenwervingsactie, hoe lager het kostenaandeel zal zijn en hoe hoger het financiële rendement op de investering. Bij grotere evenementen, die bijvoorbeeld jaarlijks of in verschillende regio's plaatsvinden, kan het enige tijd duren voordat de actie een succes wordt. Vernieuwende fondsenwerving

gaat met opstartkosten gepaard en heeft vaak tijd nodig om aan bekendheid te winnen. Al te strikte hantering van kostenpercentages zorgt ervoor dat potentiële kaskrakers vroegtijdig worden afgekapt. Dit staat vernieuwing in de weg. Daarbij is transparante verantwoording van mislukte projecten natuurlijk een vereiste.

Next steps:

- ✓ **Stuur op maatschappelijk rendement**
De verhouding tussen kosten en impact moet goed zijn uit te leggen. Ook wanneer een hoog kostenaandeel niet tijdelijk is, kan het maatschappelijke doel de hoge kosten rechtvaardigen. Dit vraagt dan wel om een heldere verantwoording. De dreiging van publieke ophef moet niet ten koste gaan van maatschappelijk waardevolle projecten. Het doel kan de middelen heiligen. Fons van Rooij, voorzitter van Nederland Filantropieland (voorheen Instituut Fondsenwerving): ‘Goede doelen hebben impact nog niet bovenaan hun agenda staan. Er moet meer aandacht komen voor het zo goed mogelijk meten en verantwoorden van impact.’
- ✓ **Projectmatige aanpak: stel meetbare doelen**
Waartoe is je organisatie op aard? Wat wordt bereikt met hoeveel meer geld? Een resultaatgerichte aanpak met heldere doelen komt de fondsenwerving ten goede. Hoe tastbaarder de resultaten, hoe groter het vertrouwen.



‘Wij maken geven weer leuk’

Focus op impact in plaats van op kosten levert een hechtere donateursrelatie op.

Bert Cocu van event-fundraiser **Emolife**: **‘In de sector regeert nog altijd de kostenangst.** Goede doelen gaan erg zendergericht te werk. Maar wat wil de donateur nu eigenlijk zelf? Die is op zoek naar meerwaarde. Vraag niet alleen om geld, maar nodig mensen uit om als pionier de volgende stap te zetten naar het bereiken van het doel. Waar word je vrolijk van?’ Emolife wil geven weer leuk maken. Cocu: **‘Goede doelen moeten zich veel beter positioneren.’** Eén van zijn klanten is de nog jonge Stichting NietBlind. ‘In tegenstelling tot andere partijen steekt **NietBlind** geen geld in hulpmiddelen voor blinden, maar juist in onderzoek naar het voorkomen of genezen van blindheid. Daarbij maakt zij de uitdaging concreet: “door excellent onderzoek mogelijk te maken kan tussen 2015 en 2025 25% meer blindheid en slechthoortheid voorkomen of genezen worden”. Een tip: **besteed tijd aan een boodschap die landt.** In dit geval: “Ik wil geen hond, ik wil zien”.’

- ✓ **Maak inspanning en resultaat zichtbaar**
Hou je donateurs goed op de hoogte van vorderingen en gerealiseerde doelstellingen. Welke zaken zijn mede dankzij de donateur tot stand gekomen? Zolang dit zeer concreet is, spelen de kosten een ondergeschikte rol.

Goede doelen: 5 kansen

4. Van oprecht naar bestaansrecht...

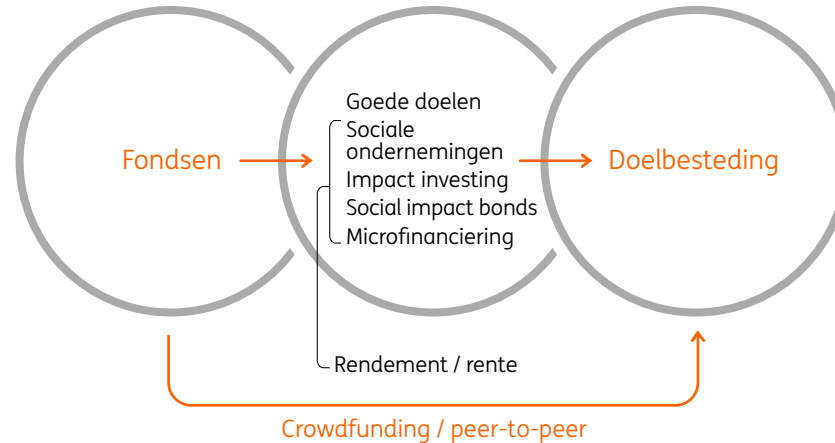
Bestaansrecht bewijzen

Nieuwe manieren van geven zijn enerzijds een aanvulling op traditionele geefmodel van goede doelen, maar anderzijds vormen zij een bedreiging voor organisaties die niet met hun tijd meegaan. Nieuwe generaties gevers baseren zich minder op de reputatie van de organisatie, maar meer op de manier waarop zij gemakkelijk en zo direct mogelijk kunnen geven. Zo kunnen goede doelen door inzet van crowdfunding sites als uitvoerende partij worden overgeslagen, wanneer zij onvoldoende meerwaarde hebben. Daarnaast verlangt een toenemend aantal sociale investeerders rendement op zijn middelen. Bijvoorbeeld bij financiering van sociale ondernemingen en 'impact investing'. Het laatste is voor Nederland een betrekkelijk nieuw fenomeen, maar krijgt in hoog tempo meer aandacht.



Digitalisering: kans en bedreiging

Vooruitstrevende goede doelen maken slim gebruik van nieuwe technologieën. Denk aan het bouwen van online communities en collecteren met het een pinapparaat, via GEEF-sms, QR-code of app. Tegelijkertijd zorgt digitalisering ervoor dat goede doelen hun bestaansrecht keer op keer moeten bewijzen. Wanneer donateurs direct doneren aan particuliere projecten – met screening op basis van blockchaintechnologie? – kan het bestaansrecht van goede doelen onder druk komen te staan.



Next steps:

✓ Richt je op de kern

Er zijn steeds meer manieren waarop je 'goed kunt doen'. Waarom zouden gevers en vrijwilligers voor jouw organisatie kiezen? Stel de vraag 'Wat voeg ik toe, en hoe blijf ik dat doen?' Misschien is een sociale onderneming wel de ideale vorm voor het ene doel en een investeringsfonds of crowdfundingplatform voor het andere. Ben je als goede doel vooral een fondsenwerver, tussenpersoon, specialist, uitvoerder of alles-in-één?

✓ Bundel de krachten

Er bestaan veel kleine goede doelen met een zelfde soort doelstelling. Kleinschaligheid vergroot de wendbaarheid, maar ook de versnippering. Fons van Rooij: 'Iedereen vindt

zichzelf vrij uniek. Gezamenlijk optrekken zorgt echter voor minder kosten en meer kennis en impact.' Alzheimer Nederland en de Internationale Stichting Alzheimer Onderzoek zijn dit jaar samengegaan onder de naam **Alzheimer Nederland**. Dit zorgt voor meer slagkracht en een eenduidiger geluid naar de achterban.

✓ Kies voor omnichannel

Digitalisering dringt tot alle sectoren van onze economie door. Maar niet alles wordt digitaal. De combi van digitaal gemak en menselijk contact blijkt steeds vaker succesvol. Laagdrempelige online berichtendiensten maken een organisatie benaderbaar. Telefoon, chat of (Whats)app, bieden meer kans op interactie met de relatie dan e-mail.

Goede doelen: 5 kansen ...via diverse kanalen



Het Nederlandse investeringsfonds **Social Impact Ventures** investeert 1,5 miljoen euro in **1%Club**. Hiermee zet 1%Club een nieuwe koers in als sociale onderneming.

Zij werkt steeds meer samen met bedrijven en steden door hen een 'do good'-platform aan te bieden waarop werknemers en burgers een directe maatschappelijke bijdrage kunnen leveren.

Bron: oneworld.nl

De **Hartstichting** heeft als pilot voor zes wetenschappers een crowdfundingplatform opgericht om geld op te halen voor innovatief onderzoek. De onderzoekers gaan zelf aan de slag om donaties binnen te halen. De Hartstichting verdubbelt de binnengekomen donaties tot het doelbedrag is bereikt. Als tegenprestatie bieden de onderzoekers hun donateurs een bedankje aan in de vorm van bijvoorbeeld een bezoek aan het lab of een vermelding op het platform.

Het in 2010 opgerichte crowdfundingplatform **voordekunst.nl** heeft sinds de start ruim twaalf miljoen euro ontvangen voor meer dan 2.100 projecten. 'Op het platform kan de creatieve sector zelf projecten plaatsen en donateurs laten bijdragen aan de realisatie ervan. En met een slagingspercentage van 82 procent is het platform zeer succesvol te noemen.'

Bron: dedikkeblauwe.nl



Sociaal en financieel rendement gaan hand in hand

Goodwell zet social-impactfondsen op waarmee zij geld ophaalt bij welgestelde particulieren en institutionele beleggers en dat vervolgens investeert in leningen en risicodragend vermogen voor startups in opkomende economieën. Coen Frank van Goodwell: 'Geven doe je aan mensen in nood aan wie je geen voorwaarden stelt vanwege hun kansloze situatie. Mensen die kansarm zijn zouden meer kansen moeten krijgen. **Met het uitlenen van geld behaal je meer sociaal resultaat dan met een gift**'. Aan gratis zaken worden minder hoge eisen gesteld. Als je de investering moet terugverdienen word je pas echt ondernemend.' Goodwell heeft onder meer geïnvesteerd in de grootste mobiel-betalendienst van Nigeria en in een Indiase microfinance-instelling die kleine hypotheekjes verstrekt. Het financiële rendement van Goodwell's eerste fonds is tot nu toe negen procent per jaar en dat van het tweede fonds ligt daar nog boven. Frank: 'Het gaat om geld van westerse investeerders dat anders in traditionele beleggingen zou zijn gestoken. Je moet het goed uitleggen: verdienen aan investeringen in arme landen betekent in ons geval winst voor beiden partijen.'



Maatschappelijk crowdfundingplatform voor particulier, goede doel en bedrijfsleven

Voormalig straatwerver Niels Corver heeft met een compagnon het crowdfundingplatform **Whydonate.nl** opgericht. Corver: 'Mensen hebben er steeds meer moeite mee om op straat aangesproken te worden door een goed doel. Wij maken fondsenwerven eenvoudig en nemen tegelijk een hoop administratieve belasting weg voor goede doelen.' Whydonate maakt zowel particuliere fondsenwerving voor grote goede doelen als voor de kinderboerderij om de hoek mogelijk. In juni 2016 heeft zij een **'white label' donatieplatform voor bedrijven gelanceerd**. ING maakt er als eerste gebruik van om geld in te zamelen voor haar Power-for-Youth-partnerschap met **UNICEF**. Op het platform (donate.ing.com) kunnen ING-medewerkers wereldwijd online donaties inzamelen door zelf te doneren of een eigen actiepagina voor fondsenwerving op te richten die gemakkelijk via social media te delen is. Het donatieplatform stelt ING ook in staat bij noodhulp snel grootschalige geldinzamelacties te organiseren zonder allerlei logistieke moeilijkheden. Corver: 'In de toekomst zien wij door de inzet van mobiele data een meer actieve matching tussen personen en goede doelen ontstaan. Bezoekers aan de dierentuin zouden dan een pushbericht over doneren aan WNF kunnen ontvangen en in de supermarkt kan je bijvoorbeeld gevraagd worden de lokale voedselbank te steunen. **De uitdaging is ter plekke op de persoonlijke ervaring in te spelen, "right time, right place".'**

Goede doelen: 5 kansen

5. Van liefdadigheid naar nieuwe zakelijkheid

Financieel slim opereren prioriteit nummer 1

Goede doelen opereren vaak onvoldoende zakelijk. Hoe efficiënter het goede doel met haar middelen omgaat, hoe meer geld er over blijft om aan de maatschappelijke doelen te besteden. Financiële en maatschappelijke waarde kunnen elkaar zo versterken.

“Er is niets sociaals aan een financieel slechte geleide organisatie”



Ouders in grote getale bereid te betalen voor vernieuwend jeugdproject

Met het jeugdprogramma OERRR wil

Natuurmonumenten kinderen meer in contact met de natuur brengen. Marc van den Tweel van Natuurmonumenten: ‘De gemiddelde leeftijd van onze leden is 63 jaar. Nieuwe generaties hebben andere behoeften. Om hen te bereiken hebben we voor een echt vernieuwende aanpak gekozen. Geen maandblad, pasje of tv-programma, maar vlogs en live events. De boodschap past prima bij het huidige tijdsbeeld: ga weer de natuur in, durf je kinderen op avontuur te laten gaan. We hebben het in eerste instantie gratis aangeboden, maar dat was niet haalbaar. Ouders blijken bereid te betalen voor de unieke jeugd-activiteiten die wij organiseren. Het is een onverwacht groot succes. In drie jaar tijd zijn ruim 200.000 kinderen lid geworden van OERRR.’



Zakelijker cultuur kan veel opleveren

Maar ook een zakelijkere benadering van fondsenwerving en kernactiviteiten is essentieel om meer impact te realiseren. Grote gevers herkennen zich in een organisatie die ‘in control’ is op het gebied van financiën, risico’s en maatschappelijke impact. Ook kleine gevers waarderen de bijbehorende transparantie, sociale impact en efficiëntie.

Next steps:

✓ Bepaal je strategie

Werk naar een stip op de horizon toe. Vertaal langetermijndoelen in kortetermijndoelen. De aandacht voor lage kosten kan een kortetermijnobsessie worden. Dit leidt af van de strategische kansen.

✓ Investeer in de juiste tools

Management en medewerkers moeten in staat zijn om de juiste analyses en afwegingen te maken. Daarvoor is het juiste gereedschap vereist. Investeringen in professioneler en efficiënter werken betalen zich op termijn terug. De administratieve organisatie en interne controle moeten op orde zijn. Een financieel dashboard laat maandelijks de ontwikkeling van de belangrijkste indicatoren zien en biedt houvast en overzicht. Liquiditeitsprognoses bieden inzicht in de effecten van maatregelen op de toekomstige kaspositie.

Growth hacking – Omdenken door startups

Kern van deze aanpak is dat groei de enige maatstaf is die echt van belang is. Zo begon Dropbox met betaalde advertenties, maar merkte zij al snel dat de kosten van deze klantwerving veel hoger waren dan de gemiddelde ‘customer lifetime value’. Daarom ontwikkelde de startup een beloningsprogramma dat 500 MB gratis online opslagruimte toekent aan klanten die voor nieuwe klanten zorgen. Verwijzingen van vrienden worden als veel betrouwbaarder beschouwd dan anonieme advertenties. Het bedrijf groeide in vijftien maanden van 100.000 naar vier miljoen gebruikers.

Andere voorbeelden:

- YouTube’s Embed Code: de mogelijkheid om YouTubevideo’s op andere sites te vertonen werd massaal opgepikt, waardoor de dienst in hoog tempo bekender werd.
- Hotmail’s “Get Your Free Email at Hotmail” Tagline onder alle berichten verstuurd via Hotmail zorgde voor een razendsnelle groei.

Met dank aan

Gorrit-Jan Blonk
Bert Cocu
Niels Corver
Ad van Dongen
Coen Frank
Frits Hirschstein
Lucas Meijs
Fons van Rooij
Reinier Spruit
Marc van den Tweel
Roline de Wilde

Stichting ALS Nederland
Emolife
Whydonate
ING Customer Experience Center
Goodwell
KiKa
Erasmus Universiteit
Nederland Filantropieland
Reinier Fundraising
Natuurmonumenten
CBF

Meer weten?

Edse Dantuma

Sectoreconoom Public en Goede doelen

06 83 64 83 06

edse.dantuma@ing.nl

Ceel Elemans

Sectormanager Public en Goede doelen

06 54 78 82 83

ceel.elemans@ing.nl

Kijk op ing.nl/kennis en volg ons op [Twitter](#)

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De tekst is afgesloten op 22 november 2016.