



**Lokale  
Fondsenwerving  
Samen doen**

## Publicatie

© Cordaid, Den Haag, april 2005

## Tekst

Willem Hooglugt

## Eindredactie

Frank van Lierde

## Fotografie

Cordaidpartners, Cordaid

## Ontwerp en drukwerk

Ontwerp: SO creatief, Den Haag

Drukwerk: Hoonte Bosch & Keuning, Utrecht

## Bestellingen

Exemplaren van deze publicatie zijn verkrijgbaar bij Cordaid:

externe.communicatie@cordaid.nl

t +31 70 313 63 00

f +31 70 313 63 01

Bestellen kan ook via [www.cordaid.nl](http://www.cordaid.nl)

Cordaid vormt samen met Kinderstem, Memisa, Mensen in Nood en Vastenactie één van de grootste internationale ontwikkelingsorganisaties. Gesteund door een half miljoen mensen in Nederland werkt Cordaid met ruim duizend partners wereldwijd aan een menswaardig bestaan voor armen en rechtelozen.

Mama Cash financiert initiatieven van vrouwen in de hele wereld. Vrouwen die aan de basis werken en zelf hun positie in de maatschappij proberen te verbeteren. De activiteiten van de gesteunde groepen zijn gericht op de thema's Lichamelijke integriteit, Kunst, cultuur & media, Economische rechtvaardigheid, Vrede & veiligheid en Zeggenschap en participatie.

<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2 Wat we onder lokale fondsenwerving verstaan</b>	<b>5</b>
<b>3 Geefcultuur</b>	<b>7</b>
3.1 Resultaten van de discussie	8
Case 1 Kazakhstan: Solaris. Een klein begin in een moeilijke situatie	10
Case 2 Peru: Het Brood en Wijn diner van Hogar de Cristo	12
Case 3 India: Hoe een kleinschalig initiatief van één persoon tot succes leidde	14
<b>4 Lokale fondsenwerving en de missie van de organisatie</b>	<b>15</b>
4.1 Vragenlijst	15
4.2 Resultaten van de discussie	15
Case 4 Filippijnen: Kerstkaarten en kunst als middel van communicatie en fondsenwerving	17
Case 5 Mexico: Investeren in sociale verandering	18
<b>5 Communicatie en fondswervende middelen</b>	<b>19</b>
5.1 Vragenlijst	19
5.2 Resultaten van de discussie	20
Case 6 Nederland: Cordaid en het belang van merkpositionering	22
Case 7 Zuid-Afrika: Hoe WHEAT het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven verrast met een doos....	24
<b>6 De organisatie van fondsenwerving</b>	<b>25</b>
6.1 Vragenlijst	25
6.2 Resultaten van de discussie	25
Case 8 Tanzania: Een diner voor weduwen en wezen	26
Case 9 Filippijnen: Relaties, de basis voor succes in fondsenwerving	28
<b>7 Aanbevelingen</b>	<b>30</b>
<b>8 Nawoord</b>	<b>33</b>
<b>Lijst van deelnemers</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>35</b>

In haar strategisch plan 2003-2006 benoemde Cordaid lokale fondsenwerving als een van haar innovatieprojecten. Sinds begin 2003 is een speciale werkgroep actief om te onderzoeken hoe lokale fondsenwerving als methodiek op strategische wijze een bijdrage kan leveren aan het versterken van de positie van partnerorganisaties: het in het licht van de missie bereiken en mogelijk maken van de organisatie-doelstellingen én de organisatie zelf verder te helpen ontwikkelen. Lokale fondsenwerving kan immers bijdragen aan de financiële duurzaamheid van een organisatie en gezien worden als een middel om de afhankelijkheid van buitenlandse donoren te verminderen. In deze heeft het een plek naast andere vormen van verkrijgen van eigen inkomsten zoals via subsidies van (lokale) overheden, uit inkomen genererende activiteiten en bijdragen uit nationale en internationale fondsen. Het levert bij aan de verankering van een organisatie in de eigen samenleving en is een bewijs van de steun aan de missie van die organisatie.

Vanaf 2003 heeft de werkgroep lokale fondsenwerving van Cordaid ervaringen van partnerorganisaties op dit gebied verzameld en heeft in een bredere context onderzoek gedaan naar de geefcultuur in diverse landen en continenten. Deze geefcultuur, die diep verankerd ligt in cultuur en geschiedenis, vormt immers de basis voor lokale fondsenwerving. De doelstelling daarbij is om nader te onderzoeken hoe bestaande geefcultuur, de diepere motieven om mensen te helpen, gebruikt kan worden voor sociale verandering. Cordaid besloot om samen met Mama Cash de ervaringen van partnerorganisaties met lokale fondsenwerving te inventariseren middels een enquête. 20 organisaties hebben deze ingevuld en teruggestuurd. De resultaten van deze

vragenlijst hebben samen met de resultaten van een onderzoek naar geefcultuur in diverse landen als basis gediend voor de expertmeeting die op 29 en 30 september in Den Haag is gehouden. Cordaid/Mama Cash nodigde voor die meeting 'experts' uit van organisaties met een bewezen ervaring in lokale fondsenwerving: ofwel omdat men zelf actief is als fondswerver, ofwel omdat men als consultant organisaties adviseert en traint. Doel van die meeting was om van 'experts' meningen en ervaringen te verzamelen om het beleid van Cordaid/Mama Cash rond lokale fondsenwerving vorm te geven. Er stonden twee vragen centraal: hoe kunnen organisaties gestimuleerd worden om te starten of verder te gaan met lokale fondsenwerving en hoe kan Cordaid/Mama Cash daarbij ondersteunen. De resultaten van deze meeting vindt u in de context van een korte omschrijving van de antwoorden op de vragenlijst en van de studie naar de geefcultuur in dit boekje. Er is daarbij vooral ook aandacht voor een aantal 'good practices' die tijdens de meeting zijn gepresenteerd. Deze zijn bewust opgenomen omdat een van de belangrijkste lessen van de meeting was dat 'goed voorbeeld goed doet volgen'.

Dit boekje geeft een tussenstand weer in het project 'lokale fondsenwerving'. Het proces gaat verder en zal leiden tot de ontwikkeling van een beleid en daaruit voortvloeiende concrete acties richting partners met als doel hun positie en hun werk te versterken. De experts die uit alle continenten in Den Haag bij elkaar waren, hebben ons geïnspireerd hiermee vooral verder te gaan.

**Margriet Nieuwenhuis,**

*Voorzitter werkgroep lokale fondsenwerving*



Theaterbus geschonken door Petrobras, grootste oliemaatschappij in Brazilië aan GAPA. GAPA werkt met jongeren in rondreizende theaterstukken, waarbij de nadruk ligt op preventie van aids. Op dit moment is 25% van de inkomsten van GAPA afkomstig van het bedrijfsleven, 10% van donateurs, 2% van de overheid, en 62% van buitenlandse donoren.

## Wat we onder lokale fondsenwerving verstaan **2**

Lokale fondsenwerving wordt gedefinieerd als 'een methode om lokale middelen (geld of goederen) te verwerven van individuen en/of het bedrijfsleven ter plaatse ten behoeve van de doelstellingen van een NGO'. Lokale fondsenwerving is een eigenstandig onderdeel te onderscheiden van andere vormen van local resource mobilisation, zoals het verwerven van inkomsten van de lokale en nationale overheid en bijvoorbeeld inkomen genererende activiteiten.

Cordaid ziet lokale fondsenwerving in haar financieel beleid als één van de financiële strategieën van organisaties: *Een financiële strategie van een organisatie is gericht op de verwerving van financiële middelen die het haar mogelijk maken om én de organisatiedoelstellingen in het licht van haar missie te bereiken én de organisatie zelf verder te helpen ontwikkelen. Een gezonde financiële strategie is toegesneden op de maatschappelijke functie(s) die de organisatie vervult, past bij het specifieke karakter van de organisatie (soort), houdt rekening met de mogelijkheden gegeven de context waarin de organisatie opereert en is erop gericht een financiële positie op te bouwen die gekenmerkt wordt door financiële stabiliteit en die ongezonde afhankelijkheid vermijdt. (Cordaid: Nota financieel beleid)*

# Postcode Loterij helpt

Cordaidfondsen Mensen in Nood en Memisa ontvangen jaarlijks aanzienlijke bedragen van de Nationale Postcode Loterij.



## Geefcultuur 3

**Mensen geven. Dat is van alle tijden en van alle culturen. Alle godsdiensten roepen de gelovigen op te geven aan de armen. Geefgedrag heeft dan ook diepgewortelde culturele gebruiken. India kent de begrippen daanan of par aarth (liefdadigheid). Voor de Filippijnen geldt dat zorg voor elkaar teruggaat naar tradities uit het pre-koloniale tijdperk. In Afrika heeft de onderlinge solidariteit diepe wortels in de brede familiebanden.**

Een recente studie over het geefgedrag in 7 Aziatische landen toont aan dat bijna alle huishoudens uit de middenklasse en de hogere klasse daadwerkelijk geven. Een studie over Zuid-Afrika concludeert dat Zuid-Afrika een land van gevers is en dat geven niet het domein van de rijken is, maar deel is van het levenspatroon van alle Zuid-Afrikanen. Over Peru wordt gezegd dat zeker de helft van de Peruanen geeft en dat het hier vooral giften aan lokale mensen betreft.

Uit de verschillende studies blijkt een patroon in het geefgedrag: er zijn drie duidelijk te onderscheiden goede doelen waarvoor men geeft. Op de eerste plaats gaan giften naar individuen: familie, armen, bedelaars, personeel of slachtoffers van rampen. In Azië betreft dit 40% van de giften. Op de tweede plaats staan de religieuze organisaties en kerken. Voor Azië heeft men berekend dat 35% van de giften naar deze doelen gaan. Tenslotte vormen de NGO's, of vrijwilligersorganisaties, het derde doel voor giften. Voor Azië schat men dat op 25%. De giften die mensen doen bestaan uit geld, goederen of vrije tijd. In Azië geeft men meer in geld, in Peru meer in goederen. De studies uit Azië

zijn actueel en met behulp o.a. de Aziatische Ontwikkelingsbank en USAID op wetenschappelijke wijze uitgevoerd. Ze tonen de stand van zaken van de fondsenwerving gedetailleerd aan. En hoewel er niet overal dergelijke op wetenschappelijke basis uitgevoerde onderzoeken bestaan, zijn er andere studies en ervaringen die er op wijzen dat ook heden ten dage fondsenwerving van alle volken en alle culturen is. Ook de door Cordaid/Mama Cash uitgevoerde enquête toont dit aan.

De uitdaging voor de partners van Cordaid/Mama Cash is als NGO een deel van de bestaande 'geefmarkt' te veroveren. Cordaid/Mama Cash vroeg in het voorjaar van 2004 via een vragenlijst naar de stand van de lokale fondsenwerving. De 20 organisaties die de enquête terugzonden halen gemiddeld 17 tot 20% van hun eigen inkomsten uit lokale fondsenwerving. Ze krijgen hun donaties van individuele gevers en van het bedrijfsleven. Voor de Cordaidpartners geldt dat er een relatie is tussen succes en ervaring. De organisatie Asisi uit de Filippijnen is bijvoorbeeld al sinds 1975 actief in lokale fondsenwerving en haalt daar 50% van haar inkomen uit.

Succes in lokale fondsenwerving hangt af van de mogelijkheid van fondswervende organisaties om in te spelen op de geefmotieven van potentiële gevers. Mensen geven uit een gevoel van medelijden, uit religieuze overtuigingen en omdat ze in het doel van een organisatie geloven. Met het doen van een gift voelen ze zich beter. Mensen geven *niet* als ze de organisatie niet vertrouwen of niet in het goede doel van de organisatie geloven.

### 3.1 Resultaten van de discussie

Deze gegevens vormden de uitgangspunten voor een eerste discussie tijdens de expertmeeting. Alle deelnemers hebben een rijke ervaring in het werven van fondsen voor hun eigen organisatie. Sommige deelnemers zijn consultants met ervaring in het trainen en adviseren van organisaties in lokale fondsenwerving.

De deelnemers aan de expertmeeting benadrukken op de eerste plaats dat de 'geefcultuur' een gegeven is en al langer bestaat dan de NGO waarvoor je werkt. Het is van belang de geefcultuur te bestuderen voor een organisatie zelf begint met lokale fondsenwerving. Een organisatie moet beseffen dat ze zelf deel uitmaakt van de lokale samenleving en daar haar wortels heeft. Lokale fondsenwerving biedt daarmee een kans om de lokale verworteling te versterken, mits ze erin slaagt om aan te sluiten bij bestaande, bekende en beleefde geefmotieven in een lokale gemeenschap. Een voorbeeld daarvan wordt gevormd door vrouwenorganisaties die geld vragen voor werk van vrouwen bij vrouwen aan de top van het bedrijfsleven. Deze laatste kennen de problemen van vrouwen, beseffen wat de beslissende rol van vrouwen in de samenleving is en kennen vanuit hun bedrijfscultuur de waarde van een investering waar iets tegenover staat.

#### **Verschillende organisaties, verschillende strategieën**

De deelnemende deskundigen benadrukken hoe belangrijk het is om het belang van de doelstelling van de eigen

organisatie heel goed en duidelijk te communiceren in de lokale gemeenschap. Een organisatie die start met lokale fondsenwerving moet 'concurreren' met tal van andere 'goede doelen'. In Zuid-Afrika alleen al werken 98.000 NGO's en dan is het moeilijk vertrouwen te winnen en een plaats te vinden naast gevestigde en grote namen als Het Rode Kruis en Unicef. Het is daarbij belangrijk om een onderscheid te maken tussen organisaties met verschillende kerntaken: advocacy & resource support, service delivery and right based. Deze verschillen bepalen mogelijkheden tot direct succes in lokale fondsenwerving en de communicatie-strategie van de betreffende organisatie.

De verschillende kerntaken hebben tot gevolg dat een organisatie zich op verschillende doelgroepen richt en daarmee verschillende communicatie- en ook fondswervende middelen gebruikt. En daaronder liggen andere motieven om een organisatie en haar doelen te steunen. Motieven die geworteld liggen in een cultureel en/of religieus waardepatroon dat gekend en onderkend moet worden.

Ook wijzen de experts erop dat het noodzakelijk is om je strategie aan te passen aan je doelgroep. Wie vraag je wat op het juiste moment? Hogar de Christo uit Peru vraagt bijvoorbeeld voor haar voedselbanken hulp aan supermarkten en voor haar communicatie hulp van een communicatiebureau en aan televisie maatschappijen. De vraag moet passen bij wat de gever kan geven. Het tijdstip is daarbij ook van belang. Mensen geven voor slachtoffers van rampen op het moment dat de ramp in het nieuws is. Zodra de slachtoffers niet meer op de voorpagina's van kranten staan of niet meer in de

nieuwsbulletins van de televisie voorkomen, is het moment om geld te vragen voorbij.

#### **Verschillende landen, verschillende kansen**

In de discussie tussen experts uit verschillende hoeken van de wereld blijkt keer op keer dat fondswervende mogelijkheden afhangen van het continent, het land en de streek waar men werkt. Allereerst is er het onderscheid tussen stedelijk gebied en platteland. Veel organisaties werken vooral in stedelijke gebieden en richten zich op een nieuwe opkomende middenklasse. Deze worden door de experts - naast bedrijven - als belangrijke nieuwe potentiële donoren genoemd. Een afgeleide hiervan vormen de emigranten in de VS, Canada of Europa die via giften aan NGO's de band met hun moederland of geboortestad blijven behouden. In sommige gebieden met een sterke economische groei, zoals Zuid-India waarin rond Hyderabad de IT-industrie bloeit, zijn grote kansen voor lokale fondsenwerving. Organisaties die in arme gebieden in Afrika bezuiden de Sahara werken, worden echter met grote problemen geconfronteerd als ze starten met lokale fondsenwerving. Problemen die weer tot teleurstelling en scepticisme kunnen leiden.

#### **Geloofwaardigheid van een organisatie**

Belangrijk punt vinden de experts de geloofwaardigheid van een fondswervende organisatie en van de gehele fondswervende sector in een land. De experts benadrukken het belang voor de organisaties om echt geworteld te zijn in de lokale gemeenschap en het belang om op te komen voor problemen die ook werkelijk door de lokale gemeenschap

als probleem worden ervaren. Een organisatie moet doen wat ze belooft en de resultaten van haar werk laten zien. Een donateur wil weten waar haar of zijn geld blijft en de organisatie moet daar open over zijn. Op deze manier voelen de donateurs zich mede-eigenaar van de organisatie, wordt hun betrokkenheid met het werk en het probleem vergroot en wordt de basis gelegd voor een echt partnership met de gevers. Zo zullen zij weer geven zodra er een nieuw beroep op hen wordt gedaan. Een geloofwaardige organisatie moet een wettige status hebben en een goed en vertrouwenwekkend bestuur hebben dat via jaarverslagen officieel verantwoording aflegt over haar werk en over alle inkomsten en uitgaven. Dit moet door officiële instanties gecontroleerd worden. Daarbij moet duidelijk aangegeven worden welke bedragen van welke donoren komen - lokale gemeenschap, bedrijfsleven, overheden en buitenlandse donoren. Sommige organisaties publiceren ook een publieksjaarverslag waarin aan het grote publiek en de eigen donateurs verantwoording wordt afgelegd. De publieksinformatie moet ook de menselijke aspecten van de behaalde resultaten benadrukken. Een concreet voorbeeld spreekt het meest aan en motiveert donateurs om te blijven geven.

## Een klein begin in een moeilijke situatie.....

Solaris

Actief in lokale fondsenwerving sinds november 1998

Aandeel van lokale fondsenwerving in het totale inkomen: 1%

**Sinds april 2004 staan in verschillende winkels in twee winkelcentra in de hoofdstad Pavlodar van Kazakhstan collectebussen van transparant hardplastic. Het winkelend publiek kan zijn bijdrage geven voor de verzorging van patiënten die aan kanker lijden en verzorgd worden in het Pavlodar Hospice. De plaatsing van de collectebussen door Solaris ging gepaard met een publiciteitsoffensief. De meeste lokale media besteedden er aandacht aan. Ook de commerciële televisiezender gaf aandacht aan het werk van het Hospice.**

Per jaar sterven in Pavlodar 600 mensen aan kanker. De bestaande medische instituties in Kazachstan zijn niet toegerust voor het verzorgen van deze ongeneeslijke patiënten en na afloop van de behandeling worden de patiënten naar huis gestuurd. Ondersteuning van de familie van de patiënt bij de verzorging in die zware laatste maanden is hard nodig, maar tot voor kort was dit niet aanwezig in Kazachstan. Tot voor kort, want de organisatie Solaris heeft in 1999 ambulante dienstverlening voor deze groep opgezet. In 2002 werd een klein verzorgingshuis met 15 plaatsen opgericht. Momenteel werken er in totaal 44 mensen bij de organisatie zowel betaald als onbetaald. Per jaar worden door deze organisatie 400-450 patiënten en hun families begeleid.

Solaris ontvangt fondsen van internationale donoren en van de lokale overheid. De organisatie is ervan overtuigd dat uiteindelijk ook particulieren bereid zullen zijn te geven. De collectebussen hebben na de eerste paar maanden een bescheiden opbrengst opgeleverd: € 150. Dat past ook wel in de situatie van de voormalige Sovjetrepubliek Kazakhstan. Meer dan 70 jaar communistisch regime heeft de geefcultuur geen goed gedaan. De directeur van Solaris, Dr. Valeriy Smola zegt hierover: 'Er bestaat hier geen geefcultuur. We hebben nog nooit een groep donateurs aangetroffen, die potentieel geïnteresseerd zijn in ons werk en die niet verbonden zijn met de staat'. Toch is Solaris vastbesloten om door te gaan met lokale fondsenwerving. Publiciteit trekt de aandacht en het is Solaris gelukt om in Kazakhstan bekendheid te krijgen en een positief imago te verwerven. Nieuwsbrieven, folders en spotjes op de lokale radio en televisie vormen de kern van de publicitaire middelen die worden ingezet. Daarnaast zijn persoonlijke gesprekken een belangrijk middel om met name kleine en middelgrote bedrijven informatie te geven over het werk van Solaris voor het Hospice. Daarbij valt het op dat het gemakkelijker is echt contact te leggen met mensen die vanuit hun eigen ervaring mensen kennen die aan kanker lijden of er aan overleden zijn. Deze herkenning betekent vaak een goed aanknopingspunt voor een gesprek en een kennismaking met het werk van Solaris. Het is de overtuiging van de medewerkers van Solaris dat deze kennismaking een begin van een relatie kan zijn, die leidt tot giften voor hun werk.

**Certificatie**

Een belangrijk middel om de geloofwaardigheid van de sector te vergroten is certificatie van fondsenwervende organisaties. Gevers weten dan dat een gecertificeerde organisatie voldoet aan bepaalde standaardeisen die de sector zichzelf heeft gesteld. Daarmee zijn deze organisaties in principe te vertrouwen. In Nederland kent men het CBF-keurmerk, waarin onder andere geregeld is dat van iedere euro die een organisatie werft ten hoogste 25 eurocent besteed mag worden aan het binnenhalen van die ene euro. Cordaid heeft haar fondsen Kindertsem, Memisa, Mensen in Nood en Vastenactie overigens opgelegd niet meer dan 15 eurocent uit te mogen geven voor iedere te werven euro. Voorbeelden van certificatie bestaan in verschillende landen zoals in de Filipijnen, India en Zuid Afrika. In andere landen is men bezig met het ontwikkelen ervan zoals in Mexico en Brazilië. In weer andere landen zoals Kenia, Ivoorkust en de Oekraïne bestaan dergelijke initiatieven niet. De experts benadrukken het belang van certificering en constateren dat de verschillen per land mede afhankelijk zijn van verschillende wetten en regelgevingen. De conclusie is dat certificering een zelfregulerend proces moet zijn dat door verschillende organisaties in een land gedragen wordt. Het is van belang voor NGO's om netwerken te ontwikkelen met andere organisaties om dit te realiseren. Een dergelijk netwerk kan ook van pas komen om bijvoorbeeld te lobbyen voor belastingaftrek van giften aan goede doelen. Een dergelijke maatregel voor bedrijven in Zuid-Afrika heeft de non-profitsector enorm gestimuleerd. De vertegenwoordigster van Semilla's uit Mexico geeft met een voorbeeld aan hoe corruptie binnen een bepaalde

fondsenwervende organisatie binnen een toch al corrupt land ook tot verdachtmaking leidt van de andere organisaties binnen de fondsenwervende sector en daarmee de geefbereidheid van mensen doet afnemen (zie blz. 18, Case 5). De experts wijzen op de stimulerende rol die Cordaid/Mama Cash zou kunnen spelen om NGO's er toe aan te zetten om in landen, waar nog geen sprake is van certificering, een dergelijk initiatief op te zetten. Daarbij zouden voorbeelden uit andere landen gebruikt kunnen worden. Het is van belang dat Cordaid/Mama Cash het proces van certificering mede met haar kennis en ervaring op gang helpt door het ter sprake te brengen.

## Het Brood en Wijn diner van Hogar de Cristo Een jaarlijks evenement met landelijke uitstraling

Hogar de Cristo, Lima  
Actief in lokale fondsenwerving sinds 1998  
Aandeel lokale fondsenwerving in het totale inkomen: 15%

De landelijke televisie is er. De belangrijkste kranten sturen hun verslaggevers. De 2.000 deelnemers komen uit de kringen van het Peruaanse bedrijfsleven, de politiek, de showbusiness en betalen graag de 100 dollar voor een toegangsbewijs. Zien en gezien worden daar lijkt het om te gaan. Maar dat is toch niet helemaal zo: de deelnemers aan het jaarlijkse 'Brood en Wijn diner' weten dat hun bijdrage ten goede komt aan het werk van Hogar de Cristo. Deze organisatie zet zich in voor kinderen, vooral straatkinderen, bejaarden en geestelijk gehandicapten. Het doel van de fondsenwerving is glashelder. Mede daardoor is het jaarlijkse Brood en Wijn diner in Peru in korte tijd een spraakmakend evenement geworden. En natuurlijk ook door de opbrengst: \$ 200.000 voor het werk van Hogar de Cristo.

Drijvende kracht achter Hogar de Cristo in Peru is de jonge geestelijke padre Martín Sánchez. Hij vertaalt in 1998 het concept van Hogar de Cristo van Chili naar Peru en weet heel snel succes te boeken in de als moeilijk bekendstaande fondswervende markt in Peru waar de geloofwaardigheid van NGO's niet groot is. Hij positioneert Hogar de Cristo als een waardenorganisatie. 'REAL' is zijn belangrijkste programma: de wederopbouw van de ziel, oftewel: door participatie aan Hogar de Cristo ontstaan nieuwe waarden en werken individuen en bedrijven mee aan 'het scheppen van de hemel op aarde'. De fondswervende activiteiten bestaan uit het werven van geld, voedsel en andere goederen bij individuen en

bedrijven. Door actief netwerken breiden de contacten zich snel uit. Padre Martín weet grote bedrijven als The Mining Companies, Viru Farming Society en Saga Falabella over te halen te doneren aan Hogar de Cristo en mee te doen aan het jaarlijkse Brood en Wijn diner. Hij ontwikkelt met deze en andere bedrijven een concept waarin medewerkers van deze bedrijven financieel bijdragen aan Hogar de Cristo. Met kerst verkoopt Hogar de Cristo in de helft van het land kaarten en cake, wat goed is voor 15% van de jaarlijkse inkomsten. En met verschillende supermarkten zijn afspraken gemaakt voor de levering van voedsel ten bate van de kinderen en ouderen waarvoor Hogar de Cristo mede zorgt.

Padre Martín noemt zijn werk sociale marketing waarbij hij actief gebruik maakt van de massamedia om Hogar de Cristo bekendheid te geven, om zijn waarden uit te dragen en om geld en goederen te werven in de Peruaanse gemeenschap. Waar andere organisaties stuiten op wantrouwen heeft hij door zijn unieke concept en positionering vertrouwen weten te winnen bij individuen en bedrijven. Een onvermoeibare energie, een groot netwerk en veel creativiteit hebben de rest gedaan om van Hogar de Cristo een bekende organisatie in Peru te maken.

Hogar de Cristo, Peru.  
'Jairo heeft een droom. Dankzij jouw steun wordt die droom werkelijkheid.'



## Hoe een kleinschalig initiatief van één persoon tot succes leidde

MCAS India, consultants voor lokale fondsenwerving  
 Actief in lokale fondsenwerving sinds 1995  
 Aandeel lokale fondsenwerving in het totale inkomen: 13%

Nisha Purushothaman van MCAS vertelt ons het verhaal van Dr. Regi George. Hij is arts en trekt zich het lot aan van de inheemse bevolkingsgroepen in Zuid-India en is initiatiefnemer van en de drijvende kracht achter de gezondheidsorganisatie Tribal Health Initiative. Hij heeft een simpele boodschap: 'Help de inheemse bevolkingsgroepen zichzelf genezen. We hebben steun nodig. Alstublieft bezoek ons'. Deze boodschap stuurt hij in juni 2001 samen met zijn vrouw Regi naar 50 vrienden en kennissen. Drie maanden later, in september 2001, opent hij een website - [www.tribalhealth.org](http://www.tribalhealth.org) - en publiceert daarop alle giften die hij tot nu toe heeft ontvangen en geeft precies aan hoe het geld wordt besteed. Toevallig - maar bestaat toeval als je laat zien wat je doet? - hoorde een journalist van Readers Digest over het werk van Dr. Regi George en bezocht hem. Zijn artikel werd het hoofdartikel in een uitgave van Readers Digest, met een sneeuwbaaleffect als gevolg. De lokale media namen het artikel over en uiteindelijk kwam er een bedrag van \$ 2.000,- binnen voor het werk van Tribal Health Initiative.

In september 2002 raakte Dr. Regi George, mede geïnspireerd door een training die hij volgde bij MCAS, de organisatie van Nisha Purushothaman, overtuigd van de noodzaak om zijn gevers optimale openheid van zaken te geven. Daarom besloot hij een simpel op het grote publiek gericht jaarverslag te maken in een oplage van 500 exemplaren. Hij verzond deze naar zijn gevers en vrienden met de vraag hem te bezoeken of iets te geven voor zijn werk. Het leverde \$ 4.500,- op.

Drie jaar na de eerste brief van Regi en zijn vrouw Lalitha aan hun vrienden en kennissen hebben ze een database met 800 trouwe donateurs. Zij zorgen samen voor 20% van het inkomen van Tribal Health Initiative. Maar er is meer: door de steun van Indiase individuele donateurs krijgt Tribal Health Initiative meer en gemakkelijker steun van Indiase fondsen en liefdadigheidsorganisaties. Dat alles resulteerde in minder afhankelijkheid van buitenlandse donoren. De conclusie van Dr. Regi George is dan ook helder: 'Ik ben volledig overtuigd van de mogelijkheden om fondsen te werven bij het grote publiek. Het heeft ons geloofwaardigheid en voldoening gegeven'.

Nisha Purushothaman bracht deze case als een voorbeeld van de kracht van kleine organisaties in India. Daarvan zijn er talrijke, - wellicht wel 1.2 miljoen - vooral op het Indiase platteland. Zij maakte duidelijk hoe de fondsenwerving van onafhankelijke organisaties snel groeit. Honderden vrijwilligersorganisaties werven fondsen, waarbij ze deels zijn geïnspireerd door jaarlijkse conferenties en trainingen op het gebied van fondsenwerving. Grote organisaties zijn succesvol en de grootsten werven miljoenen.

Nisha Purushothaman maakte duidelijk dat kleine en grote initiatieven voor lokale fondsenwerving in India kansrijk zijn omdat internationale donoren zich terugtrekken uit met name Zuid India, dat een economische groei doormaakt..

Tegelijkertijd ontwikkelt India zich internationaal als een donorland in Afrika en voor Afganistan. Er ontstaan kansen en het bewustzijn deze kansen te grijpen. Internationale fondswervende technieken worden 'verindiaast'. Lokale fondsenwerving is kansrijk in India. Dr. Regi George geeft het voorbeeld. Een kleinschalig initiatief met grote impact.

# Lokale Fondsenwerving en de missie van de organisatie 4

Het is een gevleugelde uitdrukking onder fondswervers: *fundraising is friendraising*. Met andere woorden het gaat er om duurzame banden te smeden met 'vrienden', die zich engageren met de missie en de doelen van een organisatie en die daar ook daadwerkelijk aan bijdragen. Deze 'vrienden' of donateurs zijn het bewijs dat een organisatie verankerd is in de samenleving en de lokale gemeenschap. Daarmee zorgen deze donateurs mede voor de continuïteit van de organisatie en tonen door hun steun aan dat de organisatie een factor van belang is waar politici en andere beslissers in het publieke domein rekening mee moeten houden. Daarmee kan lokale fondsenwerving een middel zijn in de opbouw van de civil society waarin onafhankelijke organisaties van burgers hun eigen speelveld opeisen tussen de twee grootmachten van de politiek en het bedrijfsleven.

## 4.1 Vragenlijst

Uit de antwoorden op de enquête blijkt dat de beslissing om te starten met lokale fondsenwerving in de meeste gevallen is genomen na strategische discussies binnen de staf en/of het bestuur van de organisatie. Deze organisaties zien een aantal veranderingen op hen afkomen: enerzijds de verwachting van minder fondsen van buitenlandse donoren en het bewustzijn van afhankelijkheid van buitenlandse fondsen; anderzijds de kansen van een opkomende middenklasse die het economisch goed gaat en die bereid is te geven voor goede doelen; de toenemende sociale verantwoordelijkheid bij het bedrijfsleven en nieuwe technieken voor fondsenwerving die inspelen op mediabelangstelling.

Het vergt veel van organisaties om deze kansen ook werkelijk te benutten en lokale fondsenwerving integraal en onlosmakelijk deel te laten uitmaken van de missie en de interne organisatie.

## 4.2 Resultaten van de discussie

Het opstarten van lokale fondsenwerving is een proces van lange adem. Het vereist geduld en een tijdspanne van vijf tot tien jaar totdat lokale fondsenwerving structureel en duurzaam kan bijdragen aan de inkomsten van een organisatie. Ze benadrukken dat het van belang is met kleine, goed te overziene acties te beginnen en deze uitgebreid te evalueren en vervolgens pas een tweede stap te zetten.

## Investeren in sociale verandering

Lokale fondsenwerving hoeft als dusdanig niet genoemd te worden in de missie van een organisatie, de diepere motieven om lokale steun te zoeken moeten echter wel gerelateerd zijn aan de missie. Te denken valt aan een begrip als 'verankering in de lokale samenleving'. De organisatie Semillas uit Mexico benadrukte in haar missie het belang van lokale fondsenwerving door het te noemen als een middel om de afhankelijkheid van buitenlandse donoren te doorbreken en lokale fondsenwerving te gebruiken als strategie om de rijkdom in het land te verdelen. Lokale fondsenwerving is op deze manier een investering in sociale verandering.



## Kerstkaarten en kunst als middel van communicatie en fondsenwerving

**Iedereen is een fondsenwerver**

De experts benadrukken dat alle medewerkers van een organisatie die gekozen heeft om te starten met lokale fondsenwerving, zich die keuze ter harte moeten nemen. Iedereen is een fondswerver, dat geldt voor het bestuur, de gehele staf en de vrijwilligers. Medewerkers zijn de dragers van de missie van een organisatie en als geen ander zijn zij het symbool van de doelen van de organisatie. Als geen ander kunnen zij een brug vormen naar mensen die dezelfde visie delen en ze op deze manier betrekken bij de missie van de organisatie.

De experts noemen tal van praktische en op hun rijke ervaring gebaseerde voorbeelden en tips om potentiële donateurs te benaderen. Zoals het uitnodigen van mensen om zelf het werk en de resultaten te komen zien. Zo bouwde dr. Regi George in India in korte tijd een grote groep sympathisanten op (zie voorbeeld op pagina CASE 3). Het is van belang om met concrete voorbeelden, casestudies en cijfers het succes en de impact van het werk te laten zien in publicaties. Gebruik daarbij de taal van de doelgroep. Een publieksuitgave van het jaarverslag is daarbij een teken van een transparant en controleerbaar beleid. Veel organisaties doen dat ook en houden zo hun donateurs op de hoogte. Zo is het mogelijk een relatie op te bouwen met de donateur, die op deze wijze duurzaam betrokken raakt bij de missie van de organisatie.

**Doelgroepgericht**

De experts realiseren zich dat het gemakkelijker is om donateurs te betrekken bij doelen als kinderen met aids of straatkinderen dan bij mensenrechtenkwesties of algemene

ontwikkelingszaken. Ze benadrukken dat ook in dat laatste geval de boodschap moet worden gerelateerd aan de missie van de organisatie, het doel waarvoor geworven wordt en doelgroepgericht moet zijn.

Gevraagd naar gewenste ondersteuning van Cordaid/Mama Cash in het proces van het opstarten van het proces van lokale fondsenwerving benadrukken de experts dat Cordaid lokale fondsenwerving niet als exit-strategie in moet zetten op het moment dat ze de relatie met een partner wil verbreken. Cordaid zou veeleer op de mogelijkheden moeten wijzen die lokale fondsenwerving biedt en het niet top down moeten opleggen. Men heeft heel concrete suggesties voor het aanbieden van regionale workshops over lokale fondsenwerving geleid door mensen uit het continent. 'Ik wil getraind worden door een Afrikaan, niet door een Amerikaan of Europeaan', zei Tina Thiart uit Zuid-Afrika.

CRIBS Create Responsive Infants By Sharing  
CRIBS geeft steun aan mishandelde en misbruikte kinderen.  
Aandeel lokale fondsenwerving in eigen inkomsten: 40%

De kerstkaarten van CRIBS zijn na 10 jaar een begrip in de Filippijnen. Ieder jaar worden vier verschillende ontwerpen aangeboden aan het Filippijnse bedrijfsleven en aan individuele kopers. Ieder jaar is er een set van vier kaarten te koop. De tekeningen op de kaarten zijn gemaakt door de kinderen die door CRIBS in hun centra worden opgevangen. Daarnaast verkoopt CRIBS ook kaarten voor algemeen gebruik die - gratis - door bekende Filippijnse kunstenaars worden ontworpen. Het zijn prachtige en kunstzinnige ontwerpen die hun weg naar een grote schare kopers vinden.

CRIBS verkoopt de kaarten onder het motto: 'Kerstkaarten voor een doel dat de moeite waard is'. Dit moet de kaarten een extra onderscheidend vermogen en waarde geven in de ogen van het publiek en het bedrijfsleven. CRIBS onderscheidt zich door bewust vormen van kunst in haar communicatie en fondsenwerving te gebruiken. Zo was een bekende Filippijnse portrettekenaar bereid om voor de organisatie portretten te tekenen, die tegen een goede prijs verkocht werden. Ze liet in een beperkte oplage een kunstzinnige schaal en bijbehorende borden ontwerpen. Ze organiseerde verkooptentoonstellingen van kunstvoorwerpen. Een groot succes was ook het optreden van de in Amerika woonachtige, maar van Filippijnse oorsprong, klassieke pianiste Cecil Licad die bij gelegenheid van het dertigjarig bestaan van CRIBS een concert gaf

waarvan de opbrengst ten goede kwam voor het werk van CRIBS. Haar optreden zorgde voor veel aandacht in de media en bekendheid voor het werk voor de verwaarloosde en mishandelde kinderen.

CRIBS is in staat om 15% van haar totale inkomen uit verkoop van kaarten te halen. De concurrentie op de Filippijnse markt voor het verkopen van kaarten is erg groot. Tot de belangrijkste lessen die men geleerd heeft behoort dan ook het hebben van geduld om de markt van de verkoop van kaarten goed te leren kennen en op het juiste moment met het juiste aanbod op de juiste plaats te komen. CRIBS heeft een ervaren kracht met een marketingachtergrond in dienst om dit werk te doen, maar zou daarnaast nog graag een extra marketing manager willen hebben om de strategie van de verkoop van kaarten verder uit te zetten, ook al omdat het de laatste jaren moeilijk is om in omzet te groeien.

## Investeren in sociale verandering

## Semillas

Actief in lokale fondsenwerving sinds 1991

Aandeel lokale fondsenwerving in totale inkomsten: 20%

Emillienne de Leon Aulina is de directeur van Semillas in Mexico en heeft een belangrijke voortrekkersrol in haar organisatie. Dat blijkt in het jaar 2000, als Semillas een nieuw strategisch plan maakt. Belangrijkste analyse is dat Mexico geen arm land is. Er is rijkdom, soms zelfs schreeuwende rijkdom. Er is armoede, hartverscheurende armoede. Het gaat om de verdeling van de rijkdom. Dat kan alleen door sociale verandering. En daarmee formuleert Semillas haar eigen rol. Emillienne: 'wij zijn geen filantropen, maar willen met ons vrouwenfonds investeren in sociale verandering om de kloof tussen arm en rijk te overbruggen, in initiatieven van vrouwen die zelf concrete verbeteringen in hun omgeving realiseren. Semillas wil met haar fondsen de brug slaan tussen donateurs en deze vrouwen die actief zijn in sociale verandering.

Tegelijkertijd constateert Emillienne dat de Mexicaanse charitatieve markt in de jaren negentig enorm is gegroeid, maar dat vooral projecten voor straatkinderen en gezondheidsorganisaties daarvan hebben geprofiteerd. Semillas profiteerde veel minder, maar wil toch de uitdaging aan om zich in Mexico te positioneren naast de typisch charitatieve organisaties als een fondswerver voor vrouwen. Semillas wil haar, sinds de jaren negentig, zo kenmerkende afhankelijkheid van buitenlandse donoren doorbreken. Deze strategie vereist een lokale fondsenwerving die zich onderscheidt van de klassieke charitatieve fondsen. Semillas kiest ervoor zich te richten op vrouwen uit het bedrijfsleven

en investeert in educatie en bewustwording om deze voor de lange termijn aan zich te binden. Daarmee laat ze in Mexico bekende fondswervende middelen als telemarketing en direct mail links liggen, maar kiest onder andere voor het model van een vrouwen netwerk. Semillas organiseert speciale evenementen of huiskamer bijeenkomsten waarin vrouwen elkaar ontmoeten en vertegenwoordigers van Semillas persoonlijk en concreet laten zien wat de resultaten van het werk zijn. Een werkelijke innovatie in deze lokale fondsenwerving is een catalogus waarin voor de donateurs specifiek te zien is wat de resultaten van het werk zijn. Een ander mooi voorbeeld is een winkel waar modieuze kleding wordt verkocht en waar de winkel als een ontmoetingsplaats fungeert voor vrouwen die het werk van Semillas ondersteunen.

Emillienne de Leon Aulina heeft deze verandering van strategie in het bestuur van haar organisatie gepresenteerd en verdedigd en daarbij de persoonlijke inzet van de bestuursleden gevraagd. Emillienne: 'Natuurlijk was het spannend, ze hadden me op straat kunnen zetten, maar ik ben ervan overtuigd dat een organisatie als Semillas bestuursleden nodig heeft die tijd investeren in de organisatie, netwerken van nieuwe donateurs aanboren en zelf ook geven voor ons werk.' Het is gelukt en Semillas heeft een zeer betrokken bestuur.

# Communicatie en fondsenwervende middelen 5

Fondsenwerving is geen trukendoos om snel wat geld bij elkaar te krijgen en dan weer iets anders te beginnen. Het gaat om het bouwen van duurzame relaties met donateurs en zo een betrouwbare reputatie te verwerven. Cordaid doet dat door merkpositionering van haar fondsen (lees hierover meer op blz. 22). Het begint met communicatie, daarna volgt de vraag om geld.

## 5.1 Vragenlijst

Uit de antwoorden op de vragen over communicatie uit de vragenlijst blijkt dat organisaties het belang van strategische communicatie benadrukken. Waar het ontbreekt ontstaat het probleem zoals geformuleerd door STOAS Tanzania: 'De mensen weten niet wat een NGO voor hen kan betekenen'. Genoemde zwaktes in de communicatie zijn dan ook: gebrek aan communicatiestrategie, een organisatie die onbekend is en geen publiek imago heeft, slechte contacten met de lokale gemeenschap, het bedrijfsleven en de pers. Organisaties die succesvol zijn in lokale fondsenwerving hebben deze punten tot hun sterktes gemaakt.

Globaal genomen worden veel verschillende communicatiemiddelen gebruikt. Naast folders, posters en brochures zijn websites, CD-ROMs en e-communicatie gemeengoed geworden. Alle organisaties hebben jaarverslagen om de belangrijkste stake holders te informeren. Een enkele organisatie maakt een samenvatting van het jaarverslag voor het grote publiek. Organisaties hebben over het algemeen goede relaties met de pers, vooral met de lokale pers.

Gevraagd naar gebruikte fondswerfingstechnieken blijkt dat alle technieken, ook de zogenaamde, westerse, worden toegepast. Twee zaken zijn daarbij van belang. Het gebruik van bepaalde technieken hangt af van de lokale situatie. Voor telemarketing moet men over een telefoon beschikken, voor e-fundraising over een computer, voor gepland geven over een regelmatig inkomen. Ten tweede is het van belang dat de technieken door de donateurs worden vertrouwd. In Mexico heeft telemarketing een slechte naam. In sommige wijken is het te onveilig om deur aan deur te collecteren. In het algemeen geldt dat door testen en nog eens testen duidelijk wordt welke fondswervende technieken het meest geschikt zijn. Het fonds Mensen in Nood blijkt bijvoorbeeld al heel lang zeer succesvol met een zeer eenvoudige brief met een acceptgiro, die naar donateurs wordt verzonden als er zich ergens een acute noodsituatie voordoet. Als meest succesvolle fondswervende technieken werden in de antwoorden op de questionnaires genoemd:

Evenementen als diners zoals het Brood en Wijn diner van Hogar de Cristo in Peru (zie blz. 12); persoonlijke bezoeken aan mensen uit het bedrijfsleven, zoals bijvoorbeeld door WHEAT uit Zuid-Afrika, zij het dat deze organisatie eerst een opvallende doos met potjes, zaad en informatie stuurt om tussen al die andere organisaties op te vallen (zie blz. 24); en 'donor-cirkels' waarin met name grote gevers in kleinere groepen bij elkaar komen, informatie krijgen en die vervolgens weer aan anderen doorgeven waardoor er door de persoonlijke contacten een inktvlekwerking van steeds nieuwe donateurs ontstaat.

## 5.2 Resultaten van de discussie

De discussie concentreert zich op het strategische niveau. De experts vinden het zeer belangrijk dat organisaties duidelijk maken aan de lokale bevolking wat ze doen en waarvoor ze staan. 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt'. Alleen door een consequente communicatie is het mogelijk om lokale gemeenschappen gevoelig te maken voor het werk van je organisatie en ze te overtuigen om duurzame steun te geven. Binnen de lokale gemeenschappen kunnen verschillende doelgroepen worden onderscheiden die op een eigen manier bij de organisatie betrokken kunnen worden.

Organisaties verschillen van elkaar in hun doelstellingen. De experts vinden het belangrijk om een onderscheid te maken tussen organisaties met verschillende kerntaken: advocacy & resource support, service delivery and right based. Deze verschillen bepalen de communicatiestrategie van de betreffende organisatie. Daarom is het van belang om de markt en de doelgroepen te definiëren en te beseffen dat de boodschap moet relateren aan het doel van de organisatie en de doelgroepen. De experts wezen op het gevaar van te simpele boodschappen. Daarom moet men zich realiseren dat er een verschil is tussen communicatie met als doel informatie, educatie of fondsenwerving. Deze doelen moeten niet door elkaar gehaald worden door bijvoorbeeld educatie en fondsenwerving met elkaar te verbinden. Daarnaast moeten de communicatiemiddelen worden afgestemd op het doel.

Om het vertrouwen van de lokale gemeenschappen te winnen moeten concrete acties georganiseerd worden:

'nodig mensen uit om te komen kijken, zodat ze zelf kunnen zien waarvoor je organisatie staat, welke waarden je wilt verdedigen en realiseren en welke resultaten geboekt worden.' De experts noemden vele voorbeelden en onderstrepen het belang van het opbouwen van goede en open relaties met de pers. Het succes van de 'brood en wijn diners' van Hogar de Cristo was niet mogelijk geweest zonder de Peruaanse televisie die veel aandacht geeft aan dit evenement.

In de discussie over de samenwerking met bedrijven komt de kernvraag naar voren 'wie is wie tot nut?' Het gevaar wordt gezien dat een bedrijf het goede doel enkel gebruikt voor het verbeteren van zijn eigen imago en dat het ten koste gaat van de NGO. Onderkend moet worden dat een bedrijf altijd een belang heeft, maar dat er een evenwicht blijft bestaan zodat er voor beide partijen een 'win win situatie' ontstaat.

Een ander discussiepunt is de vraag met welke bedrijven je wel en niet in zee gaat voor samenwerking. De meningen daarover verschillen. Mayan Quebral van Venture for Fund Raising schetste de twee uiterste polen. Het Leger des Heils werkt met ieder bedrijf samen: 'voor het goede doel, accepteer ik zelfs geld van de duivel', zei ooit een fondswerver van het Leger des Heils. Unicef daarentegen werkt alleen samen met bedrijven die dezelfde ethische uitgangspunten delen en werkt bijvoorbeeld niet samen met bedrijven die gebruik maken van kinderarbeid. Het verdient aanbeveling goed te letten op het gebruik van foto's in fondswervende campagnes. Soms worden foto's geplaatst die geen recht doen aan de waardigheid van de

afgebeelde personen. Zoals de boodschap niet te simpel mag zijn, mogen foto's niet alleen gebruikt worden met het doel enkel door zielige plaatjes geld te werven.

De experts hechten veel waarde aan een goede herkenbaarheid van de organisatie door een opvallend en herkenbaar logo. Veel organisaties hebben dat ook. De presentatie van de Cordaidfondsen (zie blz 27) vond veel instemming. Men was het eens met de aanbevelingen om een organisatie, product of dienst door consistente communicatie een eigen en te onderscheiden imago, persoonlijkheid en visuele herkenbaarheid te geven. Men herkende het proces dat nodig is om zover te komen door te formuleren wie je bent, waar je vandaan komt en wat je kerntaken zijn en daarna je markt en je doelgroepen te definiëren. Dit proces zou iedere organisatie die begint met lokale fondsenwerving moeten starten.



Kerstkaarten, zoals Cordaidpartner COHAN, Haïti, ze verkoopt.

# Nederland

## Het belang van merkpositionering

### Cordaid

Actief in lokale fondsenwerving: respectievelijk sinds 1914 (Mensen in Nood), 1925 (Memisa), 1958 (Vastenactie)  
Aandeel eigen fondsenwerving in totale inkomsten: 20%

Cordaid heeft vier fondsen: Mensen in Nood (Caritas), Memisa (Medicus Mundi) Vastenactie en sinds 2005 Kinderstem. De totale inkomsten van de eerste 3 van deze fondsen bedragen €32,2 miljoen. Hiermee staat Cordaid in Nederland op de vierde plaats van de grootste fondsenwerfers.

De fondsen van Cordaid moeten elk voor zich herkenbaar zijn voor de donateurs en zich van elkaar en van de concurrenten op de Nederlandse markt onderscheiden. Het proces om dat onderscheid te ontwikkelen heet 'branding', of 'merkpositionering'. 'Voordat je begint te communiceren, moet je nadenken over de branding van je fonds', hield Jacqueline Brens van Mensen in Nood de deelnemers aan de meeting voor. Dat moet je niet alleen als groot fonds, ook een klein fonds moet nadenken hoe het zich zelf in de markt zet met een consequente boodschap en een herkenbaar beeld en persoonlijkheid. Dat blijkt uit een eenduidig product, (voor Mensen in Nood, noodhulp en voor Memisa; zorg voor moeder en kind): gebruik van foto's, kleuren en logo. In de presentatie werd aan de hand van foto's heel erg duidelijk welke beelden bij Mensen in Nood en welke bij Memisa passen.

Het proces voor het ontwikkelen van een merk begint met het formuleren van je visie en van je kernwaarden en kerntaken: wie ben je, waar kom je vandaan, wat doe je, voor

wie doe je het en hoe ga je het bereiken. Dat eenmaal geformuleerd, moet je met het oog op je eigen doelgroep en je concurrenten kiezen voor een eenduidige en simpele boodschap. Eenmaal gekozen moet je testen, testen en nog eens testen om te onderzoeken welke boodschap op welke wijze het beste overkomt en dat door consequente communicatie volhouden. Want als je gaat veranderen kost dat veel geld en tijd om je nieuwe merk in de markt te zetten.

De fondsen met hun eigen merk zijn belangrijk voor Cordaid omdat ze de maatschappelijke verankering van Cordaid in de Nederlandse samenleving aantonen. Met verschillende fondsen bedient Cordaid diverse delen van de markt: gevers aan noodhulp, aan kinderen, aan medische hulp, aan katholieke en kerkelijke ontwikkelingshulp. Natuurlijk bestaat het gevaar dat een donateur aan één van de fondsen geeft en de andere links laat liggen, waardoor een fonds zou groeien ten koste van de andere. Maar het bestaan van de



Mensen in Nood positioneert zich als fonds dat acute noodhulpprojecten en wederopbouw financiert.

verschillende fondsen biedt juist ook de mogelijkheid om ze verschillend van elkaar te positioneren, zodat ze allen voor de gunst van één of verschillende donateurs kunnen vechten. Onderscheidend vermogen is dan juist belangrijk.

### Mensen in Nood

Mensen in Nood richt zich op het algemene Nederlandse publiek van vijftig jaar en ouder. Haar merkpositionering is steeds in ontwikkeling. Tot het jaar 2000 was het product van Mensen in Nood veelzijdig: noodhulp, kwetsbare groepen in de samenleving, (straat)kinderen, voeding en vluchtelingen in Nederland. De slogan was: 'Geloof in eigen kracht' en de communicatie was er op gericht om positieve beelden te laten zien van lokale partners die ter plaatse het werk verrichten. Na 2000 komt de focus te liggen op noodhulp, preventie van rampen en de wederopbouw en op kwetsbare groepen, speciaal kinderen. De slogan werd: 'De mensen, de inzet, de kracht'. De communicatie liet de noodzaak zien van de (nood)hulp en hoe lokale partners bovenal in staat zijn die hulp te geven. De volgende fase is dat Mensen in Nood zich enkel toelegt op noodhulp en dat er voor hulp aan kinderen een nieuw fonds wordt ontwikkeld. In dit hele proces wordt de communicatie steeds eenduidiger en wordt die boodschap gebruikt voor alle fondswervende activiteiten van Mensen in Nood, waardoor optimale herkenbaarheid voor de donateur ontstaat en Mensen in Nood temidden van al haar concurrenten een eigen plaats houdt.

### Memisa

Ook Memisa richt zich op een algemeen Nederlands publiek van 50 jaar en ouder. De invalshoek van Memisa is

structurele medische hulp. Voor het jaar 2000 lag de focus van Memisa op structurele medische hulp, op medische noodhulp, op hulp aan kwetsbare groepen via de Memisa-arts en lokale gezondheidswerkers. De slogan was 'Het Memisa Recept'. In de communicatie werden beelden gebruikt van witte dokters met lokale gezondheidswerkers en lokale zieke mensen die toch een positief beeld uitstraalden. Na 2000 veranderde de slogan in 'zorg voor gezondheid delen we samen'. In de beelden verdween de witte dokter en bleven de lokale gezondheidswerkers en patiënten over. Vanaf 2004 ligt de nadruk op structurele medische hulp in het bijzonder aan moeder en kind. De (medische) noodhulp ging over naar Mensen in Nood. Er is een nieuwe slogan: 'Zoals de moeder het kind' omdat de gezondheid van de ene generatie aan de ander moet worden overgedragen. De beelden tonen sterke moeders die zorgen voor hun kinderen.



Memisa positioneert zich als fonds dat projecten financiert ter bevordering van structurele gezondheidszorg.

## Hoe WHEAT het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven verrast met een doos...

## WHEAT

Women's Hope Education and Training Trust

Actief in lokale fondsenwerving sinds 1998

Aandeel van lokale fondsenwerving in het totale inkomen: 30%

Zuid-Afrika telt meer dan 98.000 NGO's, die allemaal een beroep doen op de goedgeefsheid van de Zuid-Afrikanen. Als fonds dat activiteiten van vrouwen steunt door middel van kredietverstrekking, besloot WHEAT zich voor de fondsenwerving vooral te richten op het bedrijfsleven. Ze speelde daarbij in op het advies van de Zuid-Afrikaanse regering aan bedrijven om 1% van hun winst te besteden aan goede doelen. WHEAT richt zich daarbij vooral op vrouwen en maakte een lijst van 30 vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Aanvankelijk zond men nieuwsbrieven met daarbij een persoonlijk gerichte vraag om een bijdrage.

Het veranderde allemaal toen Tina Thiart, een van de drijvende krachten achter WHEAT, op bezoek was bij een grote Zuid-Afrikaanse firma. 'Het eerste wat men me liet zien was een wand helemaal behangen met bruine enveloppen met bedelbrieven van NGO's. In een klap werd me toen duidelijk dat wij van WHEAT daar niet tussen moesten belanden. We moesten wat anders bedenken.' WHEAT kreeg daarbij de hulp van vrijwilligers van een reclamebureau. Zo bedachten ze uiteindelijk een doos met zaadjes, die letterlijk de hoop symboliseren van de vrouwen voor wie ze werken. Met daarbij potjes waarin de zaadjes kunnen groeien, een CD-rom met uitgebreide informatie over onze organisatie, enkele folders en een brief waarin we ons voorstellen. De mooi vormgegeven doos valt op als deze bezorgd wordt op een kantoor.

'Als we daarna contact opnemen met het bedrijf, herkent iedereen ons direct van die doos. We nemen altijd eerst contact op met vrouwen in een bedrijf, want dat praat gemakkelijker.' WHEAT zond inmiddels ruim 50 dozen aan bedrijven en de campagne is succesvol.

De belangrijkste les van deze aanpak is dat je innovatief moet durven te zijn in je aanpak van fondsenwerving. De doos valt op en maakt in één klap duidelijk waar WHEAT voor staat. De hulp van vrijwilligers uit de reclamebranche is daarbij in het bijzonder van pas gekomen. Ze hebben vaak een verrassende kijk op zaken. Het werkt goed om eerst de vrouwen uit het bedrijf te benaderen. WHEAT nodigt hen ook uit voor fondswervende evenementen, waardoor ze de organisatie leren kennen. Als je eenmaal in gesprek bent, doe dan meer dan één aanbod. Het is belangrijk de buzz words van een bedrijf te kennen en die ook te gebruiken in je eigen voorstel. Op deze manier herkennen managers uit het bedrijfsleven je doel.



De verrassingsdoos van Wheat; een doos met zaadjes, die de hoop van de vrouwen waarvoor ze werken symboliseren. Bijgevoegd plantpotjes, CD Rom met informatie en folder. De mooi vormgegeven doos valt op als deze bezorgd wordt op een bedrijfskantoor.

## De organisatie van fondsenwerving 6

De experts benadrukken de structurele inbedding van lokale fondsenwerving in de organisatie. Mayan Quebral van Venture for Fundraising uit de Filippijnen presenteerde hiervoor een stappenplan, dat gebaseerd is op haar vele en intensieve ervaringen in fundraising. (Zie het voorbeeld op blz 28, case 9).

## 6.1 Vragenlijsten

Uit de antwoorden op de vragenlijsten blijkt dat het bestuur, de staf en in veel gevallen vrijwilligers actief zijn in de lokale fondsenwerving. Bestuursleden zijn belangrijk omdat zij over netwerken beschikken en deuren kunnen open naar potentiële rijke donateurs en naar topfiguren uit het bedrijfsleven. Daarnaast zijn het vaak goede gevers. Op stafniveau blijkt dat de directie van een organisatie zich gemiddeld voor 20% van haar tijd bezig houdt met lokale fondsenwerving. Daarnaast hebben de meeste organisaties twee of drie stafleden die zich concreet bezighouden met uitvoerende taken als het organiseren van evenementen en het onderhouden van de contacten met de individuele donateurs en het bedrijfsleven. In een enkel geval heeft een organisatie een staflid dat de contacten met de pers onderhoudt en een coördinator voor de vrijwilligers. De meeste organisaties werken met vrijwilligers. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden. Je hebt buitenlandse vrijwilligers die voor een bepaalde periode van een of twee jaar door organisaties als het Peace Corps of VSO uitgezonden worden om een bepaalde taak uit te voeren, zoals bijvoorbeeld het opbouwen van een database. Meestal echter zijn het lokale vrijwilligers die meewerken aan

algemene activiteiten als het organiseren van evenementen. Soms heeft men echter ook gespecialiseerde vrijwilligers zoals medewerkers van een reclamebureau die folders schrijven en ontwerpen en zo een bijdrage leveren aan professionele communicatie.

Bijna alle organisaties hebben hun personeel al eens een training laten volgen op het gebied van fondsenwerving. Toch blijkt unaniem uit de antwoorden dat alle organisaties van mening zijn niet genoeg gekwalificeerde staf te hebben. Men vraagt om stafleden op zowel management- als uitvoerend niveau. Naast trainingen voor stafleden vraagt men ook om trainingen voor bestuursleden.

## 6.2 Resultaten van de discussie

In de discussie benadrukken de experts de noodzaak om lokale fondsenwerving een vaste plaats binnen de organisatie te geven. Men herkende echter ook de problemen uit de dagelijkse praktijk waarin zoveel zaken om voorrang vragen dat er niet altijd genoeg tijd is om fondsenwerving op te zetten en consequent uit te voeren. Te vaak doen stafleden en bestuursleden de fondswerving 'erbij'. Daarom is het van belang een plan te maken met concrete taken en die ook te delegeren aan mensen en daar een tijdspad aan te koppelen.

De deelnemende experts herkennen de vraag naar training van stafleden en bestuursleden. Ze vinden het van belang dat Cordaid/Mama Cash een rol blijft spelen in het financieren en faciliteren van deze trainingen, zoals nu ook al het geval is. Ook zullen er trainingsprogramma's voor bestuursleden

## Een diner voor wezen en weduwen in Kagera

Kagera Development and Credit Revolving Trust Fund (KADETFU)

Actief in lokale fondsenwerving sinds 1996

Aandeel van lokale fondsenwerving in het totale inkomen: 5.3%

Kagera is een van de armste gebieden in Tanzania. Het ligt helemaal in het noordwesten van Tanzania op 1200 kilometer van de hoofdstad Dar es Salaam. Sinds de jaren tachtig kent het gebied de ene ramp na de andere. Tanzaniaanse troepen trokken er door op hun weg de Oegandese dictator Idi Amin te verjagen. Het gebied is afhankelijk van koffie waarvan de prijzen op de wereldmarkt dramatisch zijn gedaald. Nergens sloeg Hiv/aids zo hard toe in Tanzania. El Niño bracht regens en modderoverstromingen. In 1994 werd deze regio overspoeld door honderdduizenden vluchtelingen uit Rwanda die grote gebieden kaal hakten op zoek naar brandhout.

En als altijd en overal treffen rampen de meest kwetsbaren het hardst. In Kagera zijn dat de weduwen en wezen. De organisatie KADETFU wilde voor deze groep geld inzamelen om ze kleine kredieten te geven om zelf activiteiten te kunnen beginnen waarmee ze een inkomen kunnen genereren. Ze besloten een diner met veiling te organiseren in het Kolping Hotel in Kagera. Men begon met een comité samen te stellen van invloedrijke mensen uit de belangrijkste sectoren van de samenleving. Zij hielpen via hun netwerken met het uitnodigen van de gasten. Enkele uit te nodigen gasten werden eerst bezocht om het verhaal te vertellen en hun interesse te peilen. Dit hielp bij het uitnodigen van de andere gasten. Het gevolg was dat

90% van de genode gasten ook werkelijk kwam. Daarbij was de vanouds bestaande geefcultuur in die regio, bekend als Obwambi of 'onderlinge hulp', een vruchtbare bodem. De organisatie zorgde voor veel publiciteit rond het diner in de pers. Tijdens het diner waren er een weduwe en een wees die op overtuigende wijze hun verhaal vertelden. De veiling verliep erg goed omdat er een goedmoedige en gezellige sfeer van tegen elkaar op bieden ontstond.

Het diner werd een groot succes. 70% van het gestelde financiële doel werd gehaald. Tal van weduwen en wezen konden geholpen worden. De naam van de organisatie is bekend geworden en heeft vertrouwen gewekt bij belangrijke personen in de regio. Er staat een volgend diner op stapel.



moeten worden ontwikkeld. Op continentaal niveau moet er gewerkt worden aan 'training van de trainers'.

Cordaid/Mama Cash kan ook een rol spelen in het bij elkaar brengen en documenteren van verschillende ervaringen van organisaties in een bepaalde regio omdat men door de aard van het werk veel contacten heeft en zo kan wijzen op allerlei good practices en successen die vooral voor beginnende organisaties van belang zijn. Zo kan een netwerk van organisaties die werken met lokale fondsenwerving ontstaan.

Bij het stimuleren van lokale fondsenwerving moet naar de mening van de deelnemers een onderscheid gemaakt worden tussen:

- organisaties die zich nog niet bewust zijn van de mogelijkheden van lokale fondsenwerving. Het is van belang de mogelijkheden van lokale fondsenwerving te communiceren via succesverhalen en contacten te leggen met organisaties die al ervaring hebben. Op het beleidsniveau kan aangetoond worden dat lokale fondsenwerving past in het streven naar een duurzaam financieel beleid dat niet enkel afhankelijk is van buitenlandse donoren;
- organisaties die zich wel bewust zijn van de mogelijkheden, maar nog niet zijn begonnen. Cordaid/Mama Cash zou moeten wijzen op andere organisaties die al ervaring hebben en een trainingsaanbod moeten doen voor stafleden en bestuur. Deze organisaties moeten gestimuleerd worden om een onderzoek te doen naar de lokale geefcultuur en potentiële lokale donateurs en

donerende bedrijven om zo succesvol te kunnen starten met lokale fondsenwerving;

- organisaties die al ervaring hebben opgedaan in lokale fondsenwerving zouden samen een netwerk kunnen vormen om ervaringen uit te wisselen en een pool op te bouwen van ervaringsdeskundigen. Men zou samen in dat netwerk ook workshops kunnen organiseren, good practices uitwisselen en de mogelijkheden tot certificatie verder ontwikkelen.

De experts vinden het van groot belang dat een organisatie de financiële mogelijkheid krijgt van donoren als Cordaid om uit een marketingbudget echt te investeren in lokale fondsenwerving.

Er wordt voorgesteld dat Cordaid bij het aangaan van een contract voor een subsidie, contractueel zou moeten vastleggen dat lokale fondsenwerving een voorwaarde is om de betreffende subsidie te ontvangen.

# Filippijnen

## Relaties, de basis voor succes in fondsenwerving

### Venture for Fund Raising

Venture for Fund Raising is een groep van professionals die sinds 1999 non profit organisaties in Azië door middel van trainingen, consultancy en onderzoek helpt met lokale fondsenwerving.

Mayan Quebral is een echte expert in lokale fondsenwerving. Voordat ze directeur werd van Venture for Fundraising was ze o.a. een zeer succesvolle fundraiser van Unicef op de Filippijnen. Ze is de auteur van het boek *The Fund Raisers Guide to Fund Raising*, waarin ze stap voor stap het hele proces van idee tot succesvolle campagne behandelt. Haar presentatie op de ochtend van de tweede dag bracht alle elementen bij elkaar.

Fundraising is Friendraising is haar slagzin. 'Het is een managementproces van een organisatie op zoek naar mensen die dezelfde waarden delen en het nemen van acties om die relatie te beheren'. Fondsenwerving gaat dus niet op de eerste plaats over geld. Het gaat over relaties, het delen van waarden en het vertrouwen tussen een organisatie en haar donateurs.

Natuurlijk heeft fondsenwerving een financieel doel: het verstevigen van de financiële duurzaamheid van een organisatie. Feit is dat veel organisaties bijvoorbeeld voor 95% afhankelijk zijn van buitenlandse donoren. Mayan beschrijft de ideale ontwikkeling die moet leiden tot diversificatie van de bronnen van inkomsten van een 95% afhankelijkheid van buitenlandse donoren naar een situatie waarin een derde van de inkomsten bijvoorbeeld uit het buitenland komen, een derde via subsidies van

bijvoorbeeld de lokale overheid en een derde via lokale fondsenwerving.

Donateurs steunen volgens Mayan enkel organisaties die een wettelijke status hebben en die transparant en verantwoordelijk zijn. Om daartoe te komen moet er voordat een organisatie met lokale fondsenwerving begint, aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Het begint ermee dat de gehele organisatie overtuigd moet zijn van de noodzaak tot fondsenwerving en dat ze zich daaraan committeert. Dat geldt voor het bestuur, de directeur, de staf en de vrijwilligers. En ook voor de chauffeurs. Mayan verhaalt hoe ze bij Unicef de chauffeurs op het hart drukte om voorzichtig te rijden en geen auto's te snijden. Het mag immers niet gebeuren dat een chauffeur in een Unicef-auto zich de woede op de hals haalt van een weggebruiker die donateur is van Unicef. Dat zou het einde van het donateurschap kunnen betekenen.

Fondsenwerving moet een plaats krijgen in het beleid en de prioriteiten van de organisatie en het moet duidelijk zijn waar de inkomsten voor worden gebruikt (transparantie en verantwoordelijkheid).

Ze benadrukt de rol van het bestuur. Ze pleit voor een representatief bestuur met een groot netwerk.

Een organisatie moet het bestuur een actieve rol toekennen in de fondsenwerving. Ze noemt het voorbeeld van de 'Philippine Eagle Foundation'. Deze stichting rekruteert haar bestuursleden uit de top van het Filippijnse bedrijfs- en maatschappelijk leven en vraagt van hen om, naast de vier jaarlijkse vergaderingen, actief fondsenwervingsdoelen te stellen en daar zelf actie in te ondernemen.

Het bestuur groeide in 15 jaar van 5 tot 17 leden en daarmee groeide ook de inkomsten en het maatschappelijke bereik van de organisatie.

Mayan pleit vanuit haar uitgebreide ervaring voor een financial sustainability assessment (peiling naar de financiële haalbaarheid) in drie stappen. Ten eerste een externe audit om de kansen en risico's van fondsenwerving in kaart te brengen. Ten tweede een marktonderzoek naar bestaande en mogelijke donateurs en naar de mogelijkheden om relaties met ze op te bouwen en te verdiepen. Ten derde een interne audit om de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie rond fondsenwerving in kaart te brengen. Ze geeft een voorbeeld van het marktonderzoek van het Cristian Broadcastig Network Asia. Deze verdeelde haar donateurs in drie categorieën: grote gevers, middelgrote en kleine. Ze zocht het geefgedrag uit van ieder van deze categorieën om het gemiddelde bedrag en de frequentie waarin men gaf vast te stellen. Hierop werd een klantgerichte benadering gedefinieerd van deze donateurs. Donateurs werden niet meer zo maar in het algemeen benaderd wat irritatie bij de gevers voorkwam, kosten voor de organisatie bespaarde en de algemene inkomsten verhoogde.

Planning is de sleutel tot succesvolle fondsenwerving. Drie stappen zijn belangrijk. Maak een plan dat strategisch, realistisch en goed met iedereen is afgestemd. Stel doelen, weet hoe je resultaten moet meten en stem daarop je actieplannen af. En zorg er ten slotte voor dat de missie van

je organisatie in al je fondswervende acties duidelijk naar voren komt.

Er moet sprake zijn van een heldere taakverdeling in de organisatie waarin de directeur, de fundraiser en zijn of haar afdeling verantwoordelijk zijn voor het gehele fondsenwervingsproces. De taken kunnen verdeeld worden naar speciale taken naar doelgroepen, zoals individuen, grote gevers en het bedrijfsleven. Daarbinnen zijn taken te identificeren als de communicatie met de donateurs, het bijhouden van databases, het organiseren van evenementen, de boekhoudkundige verslaglegging.

Organisaties als Venture for Fund Raising kunnen beginnende organisaties van dienst zijn met het opzetten van een structuur voor een afdeling, het trainen van staffleden en het implementeren en analyseren van de eerste campagnes, zoals bijvoorbeeld direct-mail acties. Haar organisatie heeft voor verschillende organisaties haar sporen verdiend en zo mee kunnen werken aan het versterken van vele NGO's. Want succes in fondsenwerving betekent vermindering van afhankelijkheid, de weg naar groei en ontwikkeling en het ontstaan van een krachtige en duurzame organisatie.

# Aanbevelingen van de deelnemers aan de expertmeeting 7

1. Het is van belang dat partnerorganisaties en Cordaid/Mama Cash gezamenlijk de verantwoordelijkheid delen voor de financiële duurzaamheid van het werk van de partnerorganisaties op lange termijn.

2. Omdat het starten met lokale fondsenwerving de eigen strategische keuze van een partnerorganisatie moet zijn, is het van belang een aanleiding te vinden om ze te overtuigen. Leg de noodzaak van lokale fondsenwerving uit, laat successen zien van andere organisaties om aanvankelijke weerstanden te overwinnen en breng ze in contact met organisaties met ervaring in lokale fondsenwerving.

3. Omdat succes van lokale fondsenwerving situatieafhankelijk is, is het van belang om per regio onderzoek te doen naar de geefcultuur, potentiële gevers en hun motieven en naar mogelijkheden voor financiële duurzaamheid.

4. Onderzoek hoe de bestaande geefcultuur beïnvloed en ingezet kan worden om positieve sociale veranderingen teweeg te brengen.

5. De start van lokale fondsenwerving vereist een stap-voor-stap aanpak. Onderzoek naar situatie en mogelijkheden, onderzoek van succesvolle voorbeelden, selectie van doelgroepen, versterking van de organisatie door o.a. trainingen van staf, bestuur en vrijwilligers. Het stimuleren van lokale fondsenwerving door Cordaid/Mama Cash moet geen exit-strategie zijn, maar een stimulans om, op weg naar grotere financiële onafhankelijkheid, de inkomsten van een organisatie te verspreiden over meerdere bronnen.

6. Lokale fondsenwerving vereist een goede communicatiestrategie: 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt'. Het is van belang dat organisaties door 'branding' via consistente communicatie een eigen onderscheidend imago, persoonlijkheid en visuele herkenbaarheid ontwikkelen.

7. Fondsenwerving moet gerelateerd zijn aan de missie van de organisatie. Doelgroepen en mogelijkheden tot succes in lokale fondsenwerving zijn verschillend voor organisaties met verschillende doelstellingen en kerntaken: advocacy & resource support, service delivery and right based. Deze verschillen bepalen de communicatiestrategie van de betreffende organisatie waarbij een verschil is tussen communicatie met als doel informatie, educatie of fondsenwerving.

8. Organisaties moeten aan hun betrouwbaarheid in de lokale gemeenschap werken en transparant zijn voor die lokale gemeenschap. Een systeem van landelijke certificatie is daarnaast een belangrijk middel om aan de geloofwaardigheid van de gehele fondswervende sector te werken. Netwerken van NGO's zijn een middel om dit te bereiken. Dit kan ook leiden tot algemene voordelen voor de gehele sector, zoals het behalen van belastingvoordelen voor gevers aan goede doelen.

9. Initieer verder onderzoek naar het inzetten van financiële instrumenten, waaronder endowment fondsen, om kapitaal mee op te bouwen.

10. Het is van belang dat Cordaid/Mama Cash capaciteitsversterking van en technische assistentie aan organisaties op het vlak van lokale fondsenwerving blijft stimuleren. Daarbij kan Cordaid/Mama Cash ervaringen die op andere plaatsen zijn opgedaan delen.

11. Het is van belang dat Cordaid/Mama Cash op lange termijn middelen inzet om lokale fondsenwerving mogelijk te maken. Het doel hiervan is het stimuleren van financiële duurzaamheid. Voorbeelden van middelen zijn het organiseren van trainingen, workshops en het ontwikkelen van een toolkit met bijvoorbeeld een database die organisaties kunnen gaan gebruiken.

12. Het is van belang wereldwijde netwerken te ontwikkelen om ervaringen in lokale fondsenwerving uit te kunnen wisselen en om innoverende methodes en instrumenten te introduceren.



Fondsenwervende publicaties van diverse Cordaidpartners.

Het is al gezegd in het voorwoord: dit boekje geeft de tussenstand weer, de stand van zaken na een eerste poging om lokale fondsenwerving in kaart te brengen, te systematiseren, te analyseren en lessen te trekken voor Cordaid/Mama Cash en hun partnerorganisaties.

De tussenstand geeft weer dat de vele goede initiatieven overal op de wereld vooral anderen kunnen inspireren om ook te beginnen met lokale fondsenwerving. De experts die allen op eigen manier succes hebben met lokale fondsenwerving, vertellen hun verhaal graag verder en kennen het intense gevoel van tevredenheid en trots na een geslaagde actie. Dat verhaal moet verder verteld worden. Want eerst is er de vonk van de overtuiging dat het kan en dan de stap naar het opbouwen van de deskundigheid hoe het kan.

De volgende stappen zijn om ervaringen verder te bestuderen: de geefcultuur, de motieven van donateurs, de gebruikte methodes voor communicatie en fondsenwerving. Daarnaast zullen ervaringen overal ter wereld worden uitgewisseld in netwerken van organisaties en zullen trainingen en workshops worden geëntameerd om kennis op te doen en te vergroten.

Binnen Cordaid zal een traject worden uitgezet om eigen project- en programmamedewerkers van de diverse regionale afdelingen aan de hand van successen te overtuigen om de mogelijkheden van lokale fondsenwerving met partnerorganisaties te bekijken. Zo krijgt lokale

fondsenwerving een plaats binnen de organisatiebenadering die Cordaid voorstaat.

Er zal speciaal aandacht zijn voor de plaats van lokale fondsenwerving in het kader van het financiële beleid. Zo zal in het bijzonder nader onderzoek gedaan worden naar de rol van endowment fondsen binnen de financiële strategie van een organisatie.

U kunt de stand van zaken blijven volgen. De website van Cordaid [www.cordaid.com](http://www.cordaid.com) zal voortdurend nieuwe informatie geven over de vele facetten van lokale fondsenwerving. U vindt er in ieder geval nu al een overzicht van boeken en trainingen en adressen - ook de digitale - van de deelnemers aan deze expertmeeting.

# Lijst van deelnemers

# Bibliografie

Mrs. Mercy Cabrillas	CRIBS	Philippines	cribsnet@info.com.ph
Mr. Ali Ashghar	COVA	India	hydI_covahyd@sancharnet.in
Ms. Nisha Purushothaman	MCAS	India	nisha@fundraising-india.org
Mr. Midekor (Ayao Dodji Agblévi)	Inades-Formation	Côte d'Ivoire	ayaoda@inadesfo.ci
Ms. Marianna Torok	NIOK	Hongarije	m.torok@niok.hu
Mr. Dritan Shutina	CoPlan	Albanië	dritan_shutina@co-plan.org
Mayan Quebral	Venture	Philippines	mayan@venture-asia.org
Padre Martin Sanchez	Hogar del Cristo	Peru	anawim_hc@terra.com.pe
Mr. Harley Nascimento	GAPA	Brasil	gapaba@terra.com.br
Nyame Goniwe	SCAT	Z. Afrika	nyame@scat.org.za
Paul Bottelberge	TRACE	Tanzania	tracet@cats-net.com
Rosemary Adong	CDRN	Uganda	cdrn@cdrn.co.ug
Emilienne de Leon Aulina	Semillas	Mexico	emilienne.deleon@semillas.org.mx
Ms. Bisi Adeleye-Fayemi	Afr.W.Dev.fund	Ghana	bisi@awdf.org
Ms. Tina Thiant	WHEAT	Z. Afrika	thiant@worldonline.co.za
Ms. Nathalia Karboska	Ukr.W.fund	Ukraine	uwf@uwf.kiev.ua

## Resource institutions:

MCC-Murray Culshaw Consulting  
2nd Floor Vijay Kiran Building  
314/1 7th Cross, Domlur Layout, Bangalore 560 071, India  
Tel: +91-80-535 2003, 5115 0580  
email: [mcc@fundraising-india.org](mailto:mcc@fundraising-india.org), website: [www.fundraising-india.org](http://www.fundraising-india.org)  
Training/consultancies/publications

Venture for Fund Raising  
Unit 2801 Jollibee Plaza Building, Emerald Avenue,  
Ortigas Center, Pasig City, Metro Manila, Philippines 1605  
Telephones: +63 2 634 8889 to 90; Fax: +63 2 637 3545  
E-mail: [venture@venture-asia.org](mailto:venture@venture-asia.org), website: [www.venture-asia.org](http://www.venture-asia.org)

**A Venture for Fund Raising, Investing in ourselves:**  
Giving and Fund Raising in Asia, *March 2004*

**A Venture for Fund Raising, Series: Investing in ourselves:**  
Giving and Fund Raising in Bangladesh, India, Indonesia, Nepal,  
Pakistan, Philippines, Thailand, *March 2004*

**Quebral, Mayan G., The Fund Raisers's Guide to Fund Raising**  
A Venture for Fund Raising Publication, *2002*

**Chikati, John, Complete Eastern Africa Fundraising Handbook.** An Institute of Fundraising and Direct Marketing  
Publication, *Nairobi 1999*

**Norton, Michael, The World Wide Fundraiser's Handbook**  
A Directory of Social Change Publication, *London 1998*

**Hooglugt, Willem, Local Fund Raising, The First Steps, 1999**

**Nilsson, Christina and Angey, Silvia, NGO Financial Sustainability: Whose reality? A Study of Financial Sustainability of NGOs in Uganda: Successes, Challenges and Prospects.** CDRN,  
Kampala, Uganda, *September 2004*

**The Need for Local Resource Mobilisation by CSOs**  
TRACE, Dar-es-Salaam *2004*

**Everatt, David and Solanki, Geetesh, A nation of givers? Social giving among South Africans.** Findings from a national survey researched and written for the CCS, SAGA and NDA,  
Strategy & Tactics, *South Africa 2004*

**Chawla, Mukesh and Rannan-Eliya, Ravindra, Experiences with Resource Mobilization**  
Strategies in Five Developing Countries - What can we learn? Dept. of Population and International Health, Harvard School of Public Health, *May 1997*

**Viravaidya, Mechai and Hayssen, Jonathan, Strategies to Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization through Business Activities.** PDA and UNAIDS Joint  
Publication, UNAIDS Best Practice Collection, *2001*

**Diversifying Funding Sources.** The challenges and opportunities for local resource mobilisation in Eastern Africa. The Resource Alliance, Dar-es-Salaam, December 2003. Trends in Romanian Philanthropy: Individual and Business Giving. Association for Community Relations, Cluj, Romania ([www.acromania.ro](http://www.acromania.ro)) and Allavida, London, UK ([www.allavida.org](http://www.allavida.org)), *September 2003*

**Fundación AMARY SERVIR, Lokale fondsenwerving onder Colombianen, November 2004.** Onderzoek onder ex-leerlingen van de Jezuiten colleges en onder Colombianen in den vreemde.

**Reyes, Anantonia en Samandú, Luis, Movilización de Recursos y Organizaciones de la Sociedad Civil en Guatemala**  
CUDECA, San José - Costa Rica, *Diciembre 2004*

**Price, Jorge L. en Key, Patricia, Estado de situación del fundraising en el Peru Juni 2004,** geen plannen voor publicatie  
Marins de Brito, Márcia Valéria, Capatação de recursos nacionais privados: um desafio para as ONGs brasileiras Organização. Afgerond eind 2004, er zijn contacten met uitgevers gelegd tbv publicatie