

# Verbreden van de financieringsmix

Klaar om  
te werven?



Wij werken  
aan de  
toekomst van  
bibliotheken

# Inhoud

*Voorwoord pagina 3*

*Fondsen pagina 4*

*Sponsoring pagina 9*

*Is een project klaar om voor te gaan werven? pagina 14*

*Is de organisatie klaar om te gaan werven? pagina 18*

## Colofon

---

### **Probiblio**

Bibliotheken werken aan een toekomst waarin iedereen meedoet. Probiblio ondersteunt de bibliotheken in Noord- en Zuid-Holland daarbij. [www.probiblio.nl](http://www.probiblio.nl)

### **Cultuur+Ondernemen**

Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. We ondersteunen culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om het effect van hun cultuurbeleid en –investeringen te vergroten. Met onze programma's en activiteiten versterken we de cultuursector en maken haar onafhankelijker, zodat de sector kan floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur. [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)

# Voorwoord

## Aanleiding

In de financieringsmix van bibliotheken domineren van oudsher twee financieringsbronnen. Enerzijds subsidies die al dan niet structureel beschikbaar worden gesteld door de gemeente waarin de bibliotheek is gevestigd. Anderzijds eigen inkomsten die een bibliotheek genereert bij publiek met haar primaire en eventuele activiteiten.

Op culturele en maatschappelijke instellingen is in het afgelopen decennium een toenemende druk vanuit de overheid en de publieke opinie ontstaan om het aandeel eigen inkomsten in de financieringsmix te vergroten. Dat geldt ook voor bibliotheken. Tegelijkertijd betreden bibliotheken nieuwe wegen in een veranderende wereld waardoor er ook kansen op het verbreden van de financieringsmix ontstaan.

Steeds meer bibliotheken ontwikkelen zich bijvoorbeeld tot de 'huiskamer' van de wijk of de regio, waar iedere bewoner welkom is. Kortom, de doelgroep van de bibliotheek verbreedt zich. Ook het aanbod aan activiteiten in de bibliotheek verbreedt zich en steeds vaker werkt de bibliotheek samen met sociale en maatschappelijke organisaties die in andere domeinen en voor andere doelgroepen actief zijn. Daarnaast ontwikkelen bibliotheken nieuwe concepten die inspelen op veranderen behoeften en wensen van het publiek.

Voor Probiblio vormde dit de aanleiding een drietal pilot-projecten ter hand te nemen om de kansen van het verbreden van de financieringsmix te onderzoeken en de opgedane ervaringen in bredere kring middels een kennissessie en een publicatie met de bibliotheken te delen. Probiblio heeft Cultuur+Ondernemen gevraagd dit traject te begeleiden.

## Leeswijzer

Deze publicatie valt in twee delen uiteen. Eerst wordt ingegaan op voor de bibliotheken relatief nieuwe vormen van financiering. Achtereenvolgens komen de financieringsbronnen fondsen, sponsoring en mecenaat aan de orde. Samen met subsidies en eigen inkomsten vormen zijn dit de vijf belangrijkste inkomstenbronnen in een financieringsmix. Vervolgens wordt ingegaan op aspecten die die spelen als een bibliotheek daadwerkelijk financiering wenst te realiseren voor een project. Is een project daadwerkelijk klaar om voor te gaan werven. En is ook de organisatie klaar om te gaan werven?

# Fondsen

**Fondsen financieren bijzonder veel kunst en cultuur in Nederland. Er zijn ook fondsen die sociale en maatschappelijke impact nastreven. Elk fonds heeft zijn eigen doelstelling, organisatie en voorwaarden. Ben je van plan een fonds te benaderen voor de financiering van project, programma of investering, dan is het belangrijk om te begrijpen welke verschillende fondsen er zijn en hoe zij te werk gaan. Zo vergroot je de kans op een succesvolle aanvraag voor geld.**

## **Wat zijn fondsen?**

Een fonds is een hoeveelheid financiële middelen dat door iemand voor een speciaal doel apart is gezet. Het woord fonds staat niet alleen voor de bestemde financiële middelen zelf, maar ook voor de gehele organisatie eromheen. Deze organisatie is soms groot en verricht dan nog veel meer activiteiten dan enkel het beschikbaar stellen van financiering.

Veel fondsen hebben meerdere doelen en zijn toegankelijk voor een brede doelgroep in heel Nederland, maar sommige fondsen hebben een heel specifiek doel (innovatie of laag geletterdheid). Ook kunnen zij zijn opgericht voor een heel specifieke doelgroep (mensen met een achterstand of eenzame ouderen) of op een bepaalde regio (Zeeland).



## **Welke soorten fondsen zijn er?**

Wanneer een fonds is opgericht door de overheid (het Rijk, de provincie of gemeente) en het om publiek geld gaat, spreken we van een publiek fonds. Is een fonds opgericht door particulieren (personen of bedrijven) en gaat het om particulier geld, dan spreken we van een privaat fonds. Als overheid en private sector samen een fonds oprichten, dan noemen we dat een publiek-privaat fonds.

## **Private fondsen**

Private fondsen zijn in te delen in fondsen die zijn opgericht door particulieren en fondsen die zijn opgericht door bedrijven of andere organisaties.

## **Particuliere fondsen**

Particuliere fondsen zijn meestal onafhankelijke stichtingen die uit belegd vermogen, van derden verkregen gelden, of beide, culturele of maatschappelijke projecten financieren. Dit zijn onder meer de familiefondsen, die door families zijn opgericht.

Hoeveel particuliere fondsen Nederland precies telt is onbekend. Het Erasmus Center for Strategic Philanthropy heeft in het onderzoek Filantropische Fondsen in Kaart 935 vermogensfondsen opgenomen van in totaal 2.150 filantropische fondsen in Nederland. Hiervan benoemen 286 het thema cultuur en 95 het thema kunst in hun missie, strategie of doelstellingen.

Particuliere fondsen kunnen nader worden onderverdeeld naar:

- **Zuivere vermogensfondsen:** het vermogen van deze fondsen komt voor het grootste deel van nalatenschappen of schenkingen van families, bedrijven of individuen. Bij een zuiver vermogensfonds wordt het vermogen zelf niet uitgekeerd, maar alleen het rendement van dat vermogen, zoals rentebaten of beleggingsinkomsten.

- **Geldwervende fondsen:** geldwervende fondsen doen in tegenstelling tot zuivere vermogensfondsen wel aan actieve fondsenwerving. Het zijn fondsen die actief gelden werven bij particulieren of bedrijven voor het culturele doel dat zij ondersteunen. Het fonds keert vervolgens die middelen weer uit aan projecten en activiteiten binnen die doelstelling.
- **Hybride fondsen:** ook zijn er hybride fondsen die zowel middelen hebben verkregen in de vorm van vermogen dat zij in stand houden, als middelen uit fondsenwerving. Tot de hybride fondsen behoren bijvoorbeeld [het Prins Bernhard Cultuurfonds](#).
- **Fondsen op naam:** binnen de private fondsen bestaat verder de zogeheten fondsen op naam. Een fonds op naam is particulier vermogen dat voor een specifiek doel ondergebracht is bij een groter fonds, zonder dat daar een aparte stichting voor is opgericht. Voorbeelden van grote fondsen die de kleinere fondsen op naam beheren zijn [het Oranje Fonds](#) of het eerder genoemde Prins Bernhard Cultuurfonds.

**tin**

*Fondsen die gelden werven bij particulieren kunnen zich onder voorwaarden kwalificeren voor de zogeheten ANBI-status. ANBI staat voor 'Algemeen Nut Beogende Instelling'. Als je bibliotheek geld ontvangt van een fonds dat over een ANBI-status beschikt, en je hebt zelf geen (culturele) ANBI-status, dan hoef je daar geen schenkingsrecht over te betalen.*

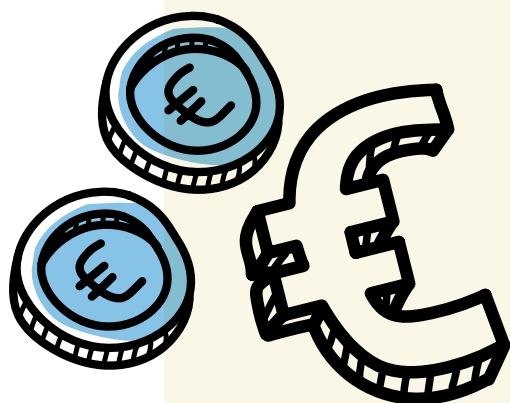
### **Bedrijfsfondsen**

De bedrijfsfondsen of corporate foundations zijn fondsen die door bedrijven zijn opgericht en door hen ook van middelen zijn of worden voorzien. Bij deze fondsen kan de grens tussen donatie en sponsoring vervagen. Sponsoring is een commerciële keuze van het bedrijf, waarvoor het bedrijf media-aandacht als tegenprestatie krijgt. Bij donaties staan de ideële redenen centraal. Een voorbeeld van een bedrijfsfonds is het de [Rabobank Foundation](#).

Een bijzonder soort fondsen met bedrijfsmatige inslag zijn de uitvoeringsfondsen van de loterijen. De loterijen in Nederland zijn verplicht een deel van hun inkomsten aan goede doelen te geven en hebben daarvoor fondsen ingericht. Met een gemiddeld donatiebedrag van 175 miljoen euro per jaar zijn zij verreweg de grootste individuele geldverstreckende partijen in Nederland. De Nationale Postcode Loterij en Vriendenloterij zijn de meest bekende loterijen in Nederland. Zij ondersteunen bijvoorbeeld [Stichting Doen](#).

**tin**

*De brancheorganisatie voor zuivere vermogensfondsen en hybride fondsen is [de Vereniging van fondsen in Nederland](#), de FIN.*



## Overheidsfondsen of publieke fondsen

Overheidsfondsen of publieke fondsen zijn ingesteld door de overheid. Er zijn zowel landelijke als provinciale en gemeentelijke fondsen.

### Rijkscultuurfondsen

De belangrijkste publieke cultuurfondsen zijn de zes rijkscultuurfondsen die zijn ingesteld door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Dit zijn de cultuurfondsen die de rijkssubsidies verstrekken aan makers, gezelschappen, organisaties, producties en andere aanvragers. Elk fonds richt zich op een ander kunst- en cultuurgebied. Relevante rijkscultuurfondsen voor de bibliotheken zijn:

- [Het Letterenfonds](#) - voor de ondersteuning van schrijvers, vertalers, uitgevers en festivals.
- [Het Fonds Cultuurparticipatie](#) - voor de ondersteuning van cultuureducatie en cultuurparticipatie.

De subsidieregelingen en programma's die de rijkscultuurfondsen uitvoeren veranderen regelmatig. Actuele informatie over de cultuursubsidies van het Ministerie van OCW kun je vinden op [www.cultuursubsidie.nl](http://www.cultuursubsidie.nl). Ook is daar een [infographic van de culturele basisinfrastructuur](#) (afgekort BIS) te downloaden.

### Provinciale en gemeentelijke fondsen

Ook op provinciaal en gemeentelijk niveau zijn er veel publieke fondsen die financiering verstrekken voor cultuur en maatschappelijke doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn het Amsterdams Fonds voor de Kunst of Stichting Kunstloc in Brabant.

### Publiek-privaat fonds

De laatste tijd zien we binnen de lokale fondsen veel nieuwe initiatieven. Hierbij is ook een nieuw type vermogensfonds ontstaan, waarbij overheid en de particuliere sector elkaar hebben gezocht en gevonden. Voorbeelden hiervan zijn:

- Cultuurfonds Leiden is een publiek-privaat initiatief van Fonds 1818, de Kamer van Koophandel en Gemeente Leiden. Het Cultuurfonds Leiden profileert zich niet als traditioneel subsidieloket, maar als een investeringsfonds.
- Stichting Cultuurfonds Tilburg is opgericht als een crowdfundingplatform, waarbij de gemeente lopende initiatieven met een bijdrage ondersteunt.

Bij weer andere initiatieven wordt het publieke geld in een extern fonds geplaatst. Deze fondsen zijn erop gericht om de besluitvorming op afstand van de politiek te zetten. Dit type is bijvoorbeeld in Houten, Stichtse Vecht en Hattem te herkennen.

**tip**

*Wil je meer weten over publiek-private fondsen? Lees dan het artikel ['Lokale cultuurfondsen. Nieuwe vormen geven nieuwe impulsen'](#).*

## Hoe werken fondsen?

De manier waarop fondsen te werk gaan verschilt. Zij zijn te verdelen in drie categorieën:

- **Passieve fondsen** behandelen voornamelijk aanvragen die per post of e-mail binnenkomen. In hun jaarverslagen noemen zij vaak hun beoordelingscriteria. Uitgebreide evaluatie van gesteunde projecten en eigen programma's vinden zij meestal minder belangrijk. Zij financieren de beste aanvragen die bij hen binnenkomen.
- **Proactieve fondsen** communiceren actiever dan passieve fondsen over welke doelstellingen zij nastreven. Dit doen zij onder meer via jaarverslagen, websites, brochures, folders en andere middelen. Proactieve fondsen proberen via hun projectmanagers of -adviseurs goede projecten en organisaties te vinden. Meestal hebben proactieve fondsen nader omschreven programma's of onderwerpen waarbinnen zij geld schenken. Ook vinden zij het vaak belangrijk actief kennis via hun netwerk op te doen, en staan zij ervoor open de opgedane kennis met anderen te delen. Proactieve fondsen financieren de beste projecten en organisaties die ze kunnen vinden.
- **Voorschrijvende of gebiedende fondsen** hebben specifieke doelstellingen en criteria. Zij verwachten van hun projectmanagers of -adviseurs dat zij duidelijk afgebakende werkgebieden benoemen en hun activiteiten daarop afstemmen. Aanvragen moeten in een strak format worden aangeleverd. Voorschrijvende of gebiedende fondsen nodigen organisaties of individuen uit een aanvraag te doen voor financiering. De doelstelling van een fonds kan ook invloed hebben op de werkwijze. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen fondsen met een brede doelstelling, gericht op verschillende aandachtsgebieden, zoals het [VSBfonds](#) en [DOEN](#), en de gespecialiseerde fondsen, die een speciale doelgroep of een specifiek aandachtsgebied

hebben, zoals [Dioraphte](#). Verder zijn er fondsen die zich richten op een bepaald geografisch werkgebied.

## Waarvoor kun je een aanvraag doen bij een fonds?

Fondsen zijn het meest geïnteresseerd in nieuwe projecten en startende organisaties. Innovatie is vaak hun belangrijkste beleidsdoelstelling. De financiering van reguliere organisatie- en exploitatiekosten sluiten de meeste fondsen uit.

Fondsen zijn er echter in alle soorten en maten, daarom kan deze vraag alleen in algemene zin worden beantwoord. Zo kun je bij fondsen terecht voor bijvoorbeeld:

- De realisatie van een product of project
- De ontwikkeling en uitvoering van een (meerjaren)programma
- Ontwikkeling, research en innovatie
- Een transitie- of professionaliseringstraject
- Beurzen en stipendia
- Aanschaf van middelen

## Professionaliseringstrajecten bij culturele organisaties

De financiering van structurele activiteiten of de exploitatie zijn aan de meeste fondsen niet besteed. Tenzij een organisatie om een investering vraagt die leidt tot professionalisering, oftewel het afleggen van een traject van A naar B.

Dit soort professionaliseringstrajecten wordt ook wel 'capacity building' genoemd. Hiermee wordt de competentieontwikkeling van non-profits aangeduid, gericht op het optimaliseren van hun missie- en/of financiële toekomstbestendigheid.

Nederlandse fondsen hebben dit in bepaalde gevallen wel eens aangeduid als professionaliseringstrajecten, waarbij organisaties worden ondersteund bij het ontwikkelen van een strategie, het scannen van de organisatie(structuur) op zwakke plekken, het ontwikkelen van bepaalde competenties en het spreiden of aanvullen van de inkomsten.

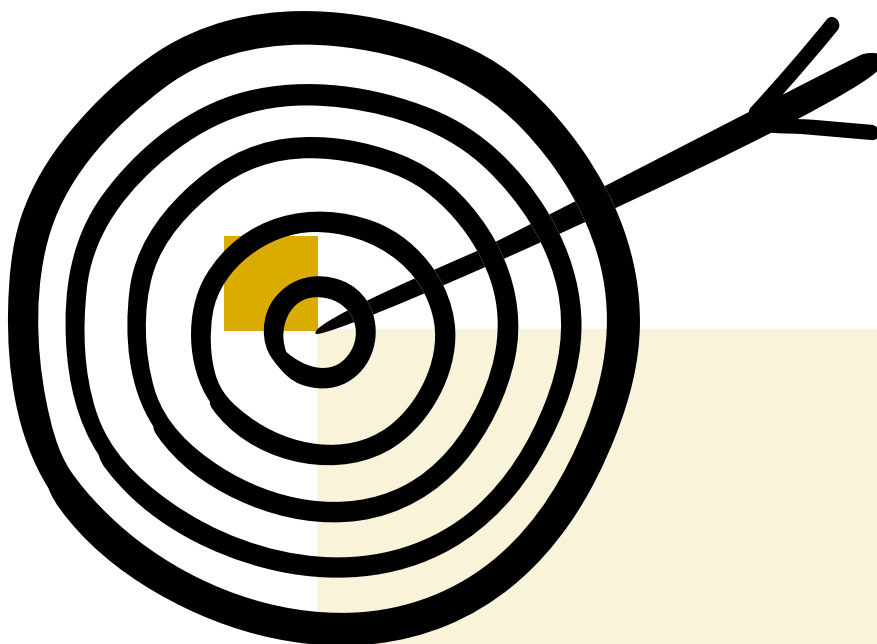
## Hoe vind je een cultuurfonds?

Wanneer je online gaat zoeken, kom je al snel veel fondsen tegen. Op de volgende websites wordt een overzicht gegeven van verschillende fondsen. Vaak kun je op trefwoord of regio zoeken:

- [Vereniging van fondsen in Nederland](#)
- [het Fondsenboek](#)
- [Startpagina Vermogensfondsen](#)
- [Stichting Fondsenzoeken.nl](#)
- [Fondswerving online](#) - een abonnement zorgt voor toegang tot nóg meer informatie
- [DEN Subsidiewijzer](#) - overzicht van actuele private én publieke financieringsbronnen voor digitalisering van cultureel erfgoed, en daarmee niet alleen van subsidiemogelijkheden

tin

De [cursus fondsenwerving van het VSBfonds](#) is gratis toegankelijk en biedt met tutorial video's en een pdf praktische informatie en tips.





# Sponsoring

***Naast fondsenwerving is sponsoring een bron van financiers die in belang toeneemt voor bibliotheken bij het realiseren van hun projecten en programma's. Anders dan bij bijvoorbeeld fondsen draait het hier lang niet altijd om een financiële bijdrage, maar is er vaak sprake van een bijdrage 'in natura', door het leveren van materialen, diensten, et cetera. Welke vorm de bijdrage ook aanneemt, de sponsoring dient altijd ook het commerciële belang van de sponsor.***

## ***Wat is sponsoring?***

Sponsoring is een zakelijke overeenkomst waarbij de sponsor, meestal een bedrijf, financiële middelen, diensten of andere zaken beschikbaar stelt aan een persoon of organisatie. Het is goed te realiseren dat er bij sponsoring altijd sprake is van wederkerigheid. Voor beide partijen geldt namelijk dat de sponsoring niet vrijblijvend is: het bedrijf wil – net als de organisatie – iets terug voor de samenwerking. Dat betekent dus ook dat vraag en aanbod – organisatie als vrager en bedrijven als aanbieders – elkaar verder kunnen helpen en daarmee dus gelijkwaardig kunnen zijn.

De juiste match tussen sponsor en organisatie kan grote waarde toevoegen aan een commerciële instelling en omgekeerd aan een organisatie zoals de bibliotheek. Dat is goed om te weten bij het doen van een sponsorverzoek. In principe kan ieder bedrijf benaderd worden voor een sponsorverzoek, als er maar sprake is van een gelijkwaardige wederkerigheid.

## ***Vormen van sponsoring***

Sponsoring kan op veel verschillende manieren. Het kan in de vorm van het leveren van financiële middelen, maar denk ook aan goederen, diensten of kennis waar je als organisatie wat aan hebt. Je ontvangt dan weliswaar geen geld, maar anders zou je daaraan geld moeten uitgeven.

## ***Waarom sponsoren bedrijven?***

Bedrijven die sponsoren doen dat dus primair omdat zij daarbij een commercieel belang hebben. Door te sponsoren verwachten zij bijvoorbeeld simpelweg meer omzet te genereren door hun naamsbekendheid te vergroten, imago te versterken of specifieke doelgroepen te bereiken. Maar een bedrijf kan sponsoring ook zoals benoemd inzetten om haar maatschappelijke betrokkenheid uit te dragen, de interne motivatie en betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, lokale of regionale betrokkenheid te tonen, relatiemarketing een zet te geven of het versterken van netwerken en het leggen en onderhouden van contacten op managementniveau.

---

**tip** Lees het boek **'Sponsoring: hoe en waarom'** van Danny de Graaf, ISBN 9789081755832.

---

**tip**

*Analyseer het bedrijf vooraf goed en denk na of het bedrijf echt bij jouw organisatie en je project past. Welke waarde creëer jij, waar een ander belang bij heeft? Denk goed na over hoe je het bedrijf overtuigt. Wat kan jij voor hen betekenen? Brainstorm met anderen om tot creatieve suggesties te komen hoe je een bedrijf kan overtuigen. Internet is ook een goede bron van informatie om meer over een bedrijf te weten te komen.*

## Sponsordoelestellingen

Als organisatie kan er om verschillende redenen gebruik gemaakt worden van sponsoring. Meestal wordt sponsoring aangewend om extra financiële middelen te kunnen verwerven, maar er zijn ook andere redenen. Sponsoring als communicatiemiddel bijvoorbeeld, om meer ruchtbaarheid aan de missie en/of activiteiten te kunnen geven. Of als middel om specifieke doelgroepen te bereiken, om toegang te krijgen tot faciliteiten, kennis of netwerken, et cetera.

## Trends in sponsoring

Sponsoring wordt steeds professioneler en zakelijker: het gaat bedrijven meer dan voorheen om de 'return on investment'. Daarom is het zo belangrijk de tegenprestaties die geleverd kunnen worden goed zichtbaar te maken. Andere trends zijn dat bedrijven maatwerk en creativiteit in de uitvoering verwachten. De laatste jaren is er een toename van sponsoring vanuit het midden- en kleinbedrijf waarneembaar, met andere woorden, dat biedt kansen voor bibliotheken. Iem dat sponsoring steeds meer vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt ingestoken.



tin

*Sponsoring in natura kan net als sponsoring in geld financieel worden uitgedrukt. Het gaat er dan om de prestatie in natura financieel te waarderen. Dit kan relevant zijn, bijvoorbeeld om bij een project aan andere financiers te laten zien dat er financiële dekking van andere financiers is ontvangen. Let ook op de fiscale aspecten. Als organisatie kan je btw verschuldigd zijn over de ontvangen tegenprestatie.*

# Mecenaat

**Voor bibliotheken is mecenaat nog een vrij onbekende vorm van financieren. Soms wil een rijk persoon geld geven, omdat hij of zij het belangrijk vindt dat een idee werkelijkheid wordt. Zo'n persoon heet een mecenas. Hoe denkt zo'n iemand? En, hoe vind je een gulle gever? Het heeft in elk geval in eerste instantie weinig met geld te maken, maar alles met het aangaan van relaties en een netwerk opbouwen. Voor de bibliotheken liggen hier nog mooie kansen. Het vraagt echter wel om veel inspanning en geduld en een goede onderbouwing waarom het van belang is te geven.**

## **Wat is een mecenas en het mecenaat?**

Een mecenas draagt belangeloos bij aan het algemeen nut. Dit doet hij of zij vanuit ideële motieven. De functie van een mecenas heet mecenaat. Een mecenas kan een particulier, ondernemer of zelfs bedrijf (corporate giving) zijn.

Giften zijn voor veel culturele organisaties al een belangrijke inkomstenbron. In tegenstelling tot de werving van kleine giften richt de grote giftenwerving zich op een klein aantal particuliere schenkers, mecenasen of, zoals de Amerikanen het noemen 'major donors'.

In de basis is het mecenaat belangeloos en verschilt op dit vlak met fondsenwerving waarbij een fonds uitgesproken doelstellingen stelt en sponsoring wat een zakelijke deal is. In de praktijk zijn er natuurlijk altijd wel belangen, zoals persoonlijke eer, aanzien of een ander motief. Waar vroeger de mecenas meer als beschermheer of -vrouwe de kunstenaars steunde met financiële middelen, heeft het concept tegenwoordig een bredere invulling gekregen.

## **Wat voor type mecenasen zijn er?**

Als zoeker naar financiering moet je altijd rekening houden met wat 'de andere kant' belangrijk vindt en verwacht van jou als organisatie. Het is daarom belangrijk om de verschillen en de verschillende waardeoriëntaties te kennen.

Sjarel Ex, directeur van Museum Boijmans van Beuningen, heeft het over maar liefst vijf verschillende type mecenasen<sup>1</sup>:

- De **anonieme verzamelaar** doet, anoniem, schenkingen met ofwel de 'koude hand', na zijn of haar dood, ofwel met de 'warme hand', dat wil zeggen, tijdens het leven.
- De **connaisseur** heeft bepaalde kunsthistorische expertise en beseft dat de kunst van eeuwige waarde is en daarom steun behoeft.
- De **belegger** is naast verzamelaar ook een handelaar. Deze persoon let ook op marktwaarde en wil, in meer of mindere mate, winst behalen.
- De **idealist** is iemand die verbanden ziet en maakt tussen kunst en andere disciplines zoals geschiedenis en literatuur.
- De **weldoener** is enthousiast en daadkrachtig maar heeft soms moeite met structuur en begeleiding.

*tin*

*Het bedrijfsmecenaat kan zitten op de grens van sponsoring en puur altruïstisch mecenaat. Bij sponsoring wordt een directe tegenprestatie verwacht, en hoewel dat bij het bedrijfsmecenaat in principe niet het geval is, verwacht men vaak toch iets. Denk bijvoorbeeld aan imagoverbetering of naamsbekendheid.*

<sup>1</sup> Bron: BA scriptie Universiteit Utrecht van S.E. Langejan: 'De Moderne Mecenas: Over (on)voorwaardelijke liefde voor de kunst', 2014.

## Geefmotieven

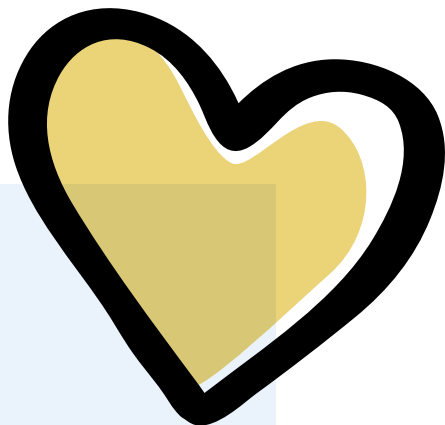
Een aantal geefmotieven (in de filantropie, en specifiek in de kunst- en cultuursector) is vrij algemeen en goed om in gedachten te houden als je contact zoekt met een potentiële gever<sup>2</sup>:

- Mensen geven omdat ze worden gevraagd. De bal ligt dus in de eerste plaats bij jou. Zorg ervoor dat er een vertrouwensrelatie is opgebouwd voordat je een concrete geefvraag voorlegt.
- Er wordt meer gegeven naarmate het gevoel van urgentie groter is. Leg dus altijd de relatie tussen degene aan wie je de vraag voorlegt en het belang van het project.
- De gever wil het gevoel hebben dat zijn of haar bijdrage het verschil maakt. Speel daarop in.
- Donateurs en vooral 'grote gevers' voelen doorgaans een grote affiniteit met het doel waaraan gegeven wordt. Die inhoudelijke betrokkenheid is een belangrijk geefmotief.
- Je voelt je goed als je geeft. Deze psychologische beloning is prettig.

---

**tip** *De film 'De Moderne Mecenas' schetst een beeld van een groep schenkers, die zich belangeloos inzet voor cultuur in Nederland. Wat drijft hen om dit te doen? En wat brengen ze allemaal voor moois teweeg met hun betrokkenheid?*

---



---

<sup>2</sup> Bron: 'De zeven regels van succesvolle private fondsenwerving'.

## Welke vormen van mecenaat zijn er?

Het mecenaat kan grofweg in vijf categorieën worden ingedeeld. Deze worden nu besproken.

### Donateurs, vrienden en particuliere schenkers

Een donateur is iemand die een donatie heeft gegeven aan een goed doel. Dit kan eenmalig zijn of periodiek. Een kleine donateur kan uitgroeien tot een grote gever.

---

**tip** *Geef vaste bezoekers de mogelijkheid een kleine donatie te maken op het moment dat ze over de vloer komen. Het geeft je bezoekers een goed gevoel om iets extra's te kunnen geven en wie weet verleid je ze zo om in de toekomst daadwerkelijk vriend van je organisatie te worden. Bron: [de Cultureel Avonturiers](#)*

---

### Vriendenkringen

Vriendenkringen en andere donateursgroepen worden door culturele organisatie op zeer veel verschillende manieren ingevuld. De groep kan worden beheerd door de organisatie zelf, maar het kan ook een eigen stichting zijn. Of: onder de vleugels van de organisatie wordt de vriendenkring geheel of gedeeltelijk geleid door actieve leden van de kring. Elke vorm heeft voor- en nadelen.

---

**tip** *Mocht je kiezen voor het oprichten van een vriendenstichting, dan is het verstandig kennis te nemen van het artikel '[Waar moet ik op letten bij een Vriendenstichting?](#)' van het CBF.*

---

### Mecenaatkringen

Onderstaande mecenaatkringen zijn voorbeelden van kringen die niet verbonden zijn aan een culturele organisatie. Zij hebben een breder cultureel doel om te geven. Het zijn kringen waarvoor het [Prins Bernhard Cultuurfonds](#) specifieke fondsen op naam heeft opgericht. Voorbeelden zijn het [Mokums Mecenaat](#) en het [Jong Mecenaat](#).

### Grote gevers, ofwel major donors

Iedere (kleine) donateur kan uitgroeien tot een grote gever. Vaker zijn 'major donors' welgestelde schenkers die bereid zijn grotere bedragen (€ 10.000 en meer) te geven. Waarom geeft iemand uit zijn of haar privévermogen een groot bedrag aan een culturele of maatschappelijke instelling? Niet omdat hij veel geld heeft en toch iets met zijn geld moet doen, of zomaar, in een impuls. Iemand die het vermogen heeft, 'investeert' meestal een groot bedrag omdat hij of zij waarde hecht aan jouw organisatie, er een bepaald gevoel bij heeft of het belangrijk vindt dat iets bijvoorbeeld wordt gemaakt of blijft bestaan. Een andere reden kan ook zijn dat hij of zij het je persoonlijk gunt.

Er zijn tientallen andere motieven waarom mensen grote bedragen schenken. Het is het samenspel van emoties, ratio en omgevingsfactoren waardoor de grote gever schenkt, en die bij elke gift aan een goed doel anders is. Probeer vooraf zoveel mogelijk te achterhalen over wat de beoogde 'major donor' beweegt. Zelfs dan vraagt het nog steeds om veel inspanning en geduld van jouw kant. Het gaat echt om het aangaan van een relatie.

---

**tip** Lees het boek 'Grote giftenwerving in 60 minuten' van Hans van der Westen & Nienke Teunissen (Walburg Pers, 2009; ISBN 90-5730-638-7). Een informatieve en motiverende spoedcursus die je in 60 minuten leert hoe je stap voor stap bouwt aan een structurele (geef)relatie met vermogende partijen. Wanneer je weinig of niet direct kansrijke contacten hebt, lees dan in het bijzonder het hoofdstuk 'Grote giften werven zonder netwerken' en bekijk de methodiek De Geefcarrousel.

---

### Nalatenschappen

Iemand kan ook besluiten zijn schenking pas na zijn overlijden te doen. Dit regel je door middel van een legaat. Dit is een bepaling in een testament waarbij een bepaald goed, een vastgestelde som geld of een percentage van de nalatenschap aan een organisatie of een persoon wordt nagelaten. Je kunt vrienden of grote gevers voorstellen om een dergelijk legaat op te nemen in hun testament. Ook kun je als 'goed doel' tot mede-erfgenaam of erfgenaam worden benoemd, naast bijvoorbeeld kinderen, familieleden, vrienden en andere goede doelen.

---

**tip** Het doel van [Nalaten aan Cultuur](#) is bewustwording van de mogelijkheid om na te laten aan een culturele organisatie. Bovendien bieden zij culturele organisaties de mogelijkheid zich bij het platform aan te sluiten.

---

### Wie past het beste bij wie?

Het zal je niet verbazen, maar als bibliotheek heb je de mecenasen niet voor het uitkiezen. Het merendeel van potentiële 'major donors' zal niet ingaan op het verzoek tot het doen van een grote gift. De praktijk leert dat succes in het mecenaat een lange adem vergt, waarbij je als organisatie stap voor stap een netwerk opbouwt en onderhoudt. Dat een (potentiele) mecenas vertrouwen heeft in je organisatie is vaak net zo belangrijk als het doel waaraan een mecenas geeft.

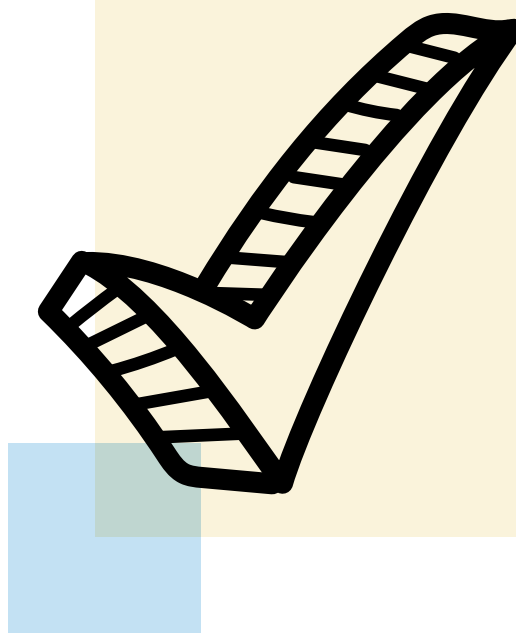
---

**tip** Wil je leren wat grote gevers verwachten? Filantropie in Nederland heeft een grootschalig onderzoek '[Grote gever onderzoek](#)' gedaan. Het doel is om grote gevers en non-profit organisaties beter op elkaar aan te sluiten.

---

### **Fiscale aftrekmogelijkheden**

In Nederland zijn giften onder voorwaarden fiscaal aftrekbaar voor particulieren en bedrijven. Wil je de kans op succes van het verkrijgen van een gift vergroten dan is het belangrijk dat je weet welke verschillende mogelijkheden en vormen er zijn om te schenken, onder welke voorwaarden, en wat de fiscale voordelen zijn voor de diverse gevers. Op de site van de [Belastingdienst](#), maar ook andere sites is daar meer over te vinden of praat er eens over met de accountant/fiscalist van de organisatie.



# **Is een project klaar om voor te gaan werven?**

### **Financieren: het gaat eigenlijk niet over geld!**

Het klinkt misschien gek, maar financieren gaat eigenlijk niet over geld. Financieren is in feite een logisch gevolg van dat je partijen in het veld weet te overtuigen van de missie van je organisatie en de waarde die je activiteiten voor je doelgroep hebben. Het werven van financiering begint met een goed zicht op wat het idee of project precies inhoudt, waarom het bijzonder of onderscheidend is, voor wie het van (toegevoegde) waarde is, of zou kunnen zijn, enzovoort.

Er gaan dus vraagstukken aan vooraf die financiers beantwoord willen zien alvorens zij bereid zullen zijn financiering aan je organisatie beschikbaar te stellen. Of dat nu de gemeente is die moet besluiten of er opnieuw voor de komende periode een subsidie aan je organisatie wordt verstrekt

of dat je de dekking voor een specifieke activiteit of project wenst rond te krijgen. Je zal een financier eerst moeten overtuigen van de nut en noodzaak van de activiteiten die je onderneemt en de waarschijnlijkheid dat je voorgenomen doelstellingen ook daadwerkelijk gaat behalen. Het draait daarbij om het ontwikkelen van een zogenaamde 'case for support', een waardenpropositie die een financier overtuigt.

### **De 7 W's**

Het model van de 7 W's wordt vaak in projecten gebruikt in de fase van planvorming. Doordat je jezelf dwingt antwoorden te formuleren op de vragen, formuleer je de noodzaak en het doel van het project inclusief de praktische uitwerking van het project. Een financier wil in essentie eerst antwoord en onderbouwing hebben op deze 7 W's alvorens te besluiten middelen te verstrekken.

De 7 W's luiden als volgt:

- Waarom: aanleiding en noodzaak van de behoefte aan financiering?
- Wat wil je bereiken met het resultaat dat je voor ogen hebt?
- Welke activiteiten moet je uitvoeren om het resultaat te bereiken in welke volgorde?
- Wanneer moeten deze activiteiten uitgevoerd worden?
- Wie heb je nodig om de uitvoering van de activiteiten een succes te laten zijn? Over welke kwaliteiten moeten zij beschikken?
- Waarmee: welke middelen in termen van geld, inzet van mensen en bijvoorbeeld faciliteiten heb je nodig om het resultaat te behalen?
- Waar: op welke locatie/plek zal dit alles zich afspelen?

---

**tip** *Het is een goede test jezelf te dwingen over je project een zogenaamde elevator pitch te houden, waarin je in circa 5 minuten antwoord geeft op de 7 W's. Als dat niet lukt of niet concreet genoeg is, is er nog werk aan de winkel! Dan is het waarschijnlijk nog te vroeg om financiers met je verhaal te gaan benaderen.*

---

### **Naar een 'moeder'-document**

Fondsen en subsidieverstrekkers zijn vaak heel precies in wat zij van een aanvraag tot financiering verwachten. Ze hebben doelstellingen geformuleerd en (digitale) formats ontwikkeld hoe ze een aanvraag aangeleverd wensen te hebben die doorgaans op hun websites raadpleegbaar zijn. Een sponsor zal veelal een offerte wensen te ontvangen, een mecenas een voorstel. Beiden zijn in de basis vormvrij. Maar los van het format zullen de financiers op zoek zijn de antwoorden op de 7 W's.

Het strekt tot aanbeveling bij een financieringstraject een zogenaamd 'moeder'-document op te stellen. In feite een ondernemings- of businessplan waarin alle aspecten (en daarmee de beantwoording van de W's) van een project samenkomen.

Uit het 'moeder'-document kan worden geput voor het doen van aanvragen bij fondsen en subsidieverstrekkers of het opstellen van een offerte of voorstel aan sponsor of mecenas.

---

**tip** *Fondsen wensen naast een projectplan vaak ook een marketing- en communicatieplan en begroting inclusief een dekkingsplan te ontvangen. Sorteert daar op voor bij het opstellen van een 'moeder'-document. Praktische tips voor het opstellen van een 'moeder'-document tref je hier.*

Bekijk ook eens deze [vijf tips voor het opstellen van een goede aanbiedingsbrief](#).

Lees de tips van de Culturele Avonturiers voor het [formuleren van je doelstellingen voor een aanvraag](#).

---

### **Onderbouwing en referenties**

De geloofwaardigheid van een plan valt of staat met de achterliggende visie van het project, maar ook met de onderbouwing van de aannames die ten grondslag liggen aan het project. Het is belangrijk daar aandacht aan te besteden. Kosten en investeringen kunnen worden onderbouwd met offertes van leveranciers. Het is lastiger om prognoses van bijvoorbeeld het aantal bezoekers van een nieuwe activiteit te onderbouwen. Dan komt het aan op het meenemen van de financier in de redenering achter de aannames die aan de prognoses ten grondslag liggen. Er kan verwezen worden naar de referenties of ervaringen van bibliotheken in andere gemeentes, onderzoeken door brancheorganisaties of adviseurs. Het gaat erom dat je de veronderstellingen die onder je plan liggen aannemelijk kan maken. Een financier zal sowieso toetsen of je plan past binnen de statutaire doelstelling van je organisatie en de visie en missie die voor de organisatie is geformuleerd.

## Framen van activiteiten

Veelal zal een plan een onderdeel vormen in het totale palet aan activiteiten van een bibliotheek. Het is dan van belang om de activiteiten goed te framen, dus de activiteiten een kop en een staart te geven en te plaatsen in het totaal van de activiteiten van de organisatie. Immers, het zal een financier duidelijk moeten worden waarin de activiteiten zich onderscheiden van de reguliere activiteiten van de organisatie. En daarmee blijk geven van de noodzaak tot financieren.

---

**tip** *Het kan helpen jezelf de vraag te stellen welke waarde verloren gaat c.q. niet kan worden gecreeerd als een activiteit niet wordt gefinancierd en dus geen doorgang kan vinden.*

---

## Meetbaarheid van de resultaten

In toenemende mate leggen financiers de nadruk op de meetbaarheid van de resultaten, of beter de impact van de activiteiten. Denk daarbij aan het aantal personen dat zal worden bereikt met de uitvoering van de activiteiten, het aantal van de activiteiten zelf of het effect dat bij de doelgroep wordt nagestreeft. Bij voorkeur gekwantificeerd, maar ook het kwalitatief meten, bijvoorbeeld door middel van een evaluatie, behoort tot de scope. Veelal zal daarbij door financiers de vraag worden gesteld wat de huidige situatie is en wat de beoogde situatie is. Een financier zal het verschil wegen tegen de gevraagde inzet van middelen.

## Toerekenen van organisatiekosten

Financiers financieren bij voorkeur de lasten van de projecten, de zogenaamde activiteitenlasten. In hun perceptie zijn de beheerlasten van een bibliotheek reeds gefinancierd door de gemeente. Het is van groot belang een financier mee te nemen in de kostenstructuur van de organisatie. Bijvoorbeeld door beheerlasten toe te rekenen aan een plan of project. Immers, je maakt deze kosten wel. En daarmee laat

je een financier zien dat je al een stuk van dekking van de beoogde activiteiten hebt gerealiseerd.

---

**tip** *Als je middelen werft voor het kunnen doen van een investering, bijvoorbeeld IT-faciliteiten of inrichting van de publieke ruimte, is het van belang aan een financier te laten zien dat de exploitatie voor de komende jaren gewaarborgd is.*

---

## Selectie van de financieringsbronnen

Onderzoek welke financiers passen bij het idee of het project. Het aanleggen van een longlist van fondsen is handig. Zo kun je vergelijken of hun beleid overeenkomt met de projectdoelstellingen. Neem zo mogelijk contact op met een fonds of subsidieverstrekker om erachter te komen of het inderdaad mogelijk is een aanvraag te doen, wat de beleidscriteria zijn, waar de aanvraag op wordt getoetst, wat de behandelingstermijn is en eventuele andere zaken waarop wordt gelet bij de beoordeling van een aanvraag. Vaak staan fondsen en subsidieverstrekkers open voor overleg.

Het vinden van sponsors of mecenasen is minder makkelijk. Daarvoor zal de organisatie netwerk en persoonlijke contacten moeten ontwikkelen en een match moeten creëren tussen de financier en de missie en activiteiten van de bibliotheek. Dat vergt tijd, inspanningen en veelal een lange adem.

---

**tip** *Het stellen van de vraag om geld aan sponsors of mecenasen voelt vaak ongemakkelijk. 'Ik vroeg om geld en ik kreeg advies' luidt het wel eens. Of beter: 'ik vroeg om advies en ik kreeg geld'. Daar zit een kern van waarheid in. Veel particulieren en bedrijven staan ervoor open om met je mee te denken. Het vragen van advies is veel laagdrempeliger dan het vragen om geld. Doe daar je voordeel mee!*

---



## Volgorde en timing benaderen financiers

Bepaal goed in welke volgorde je financiers benadert. Vaak leggen subsidieverstrekkers en fondsen de basis voor de financiering voor je organisatie of je project. Bijdragen van sponsors, publiek en zo mogelijk mecenasen volgen doorgaans in tweede instantie. Met crowdfunding kan je bijvoorbeeld de inkomsten van je publiek naar voren halen. Bedenk dat financiers ook naar elkaar kijken en soms contact met elkaar hebben. Een toezegging van een bijvoorbeeld een fonds kan het voor een andere financier makkelijker maken om ook een toezegging te doen. Er is immers sprake van een positieve validatie.

---

**tip** *Als een project of een activiteit nog veel onzekerheden kent, kan faseren een optie zijn. Bouw bijvoorbeeld eerst een onderzoeks- of pilotfase in waarin je antwoord zoekt op concrete vragen alvorens een volgende stap te zetten. Dat verlaagt de behoefte aan middelen en de doorlooptijd. Daarmee vergroot je de kansen van het vinden van financiering.*

---

## Structurele financiering

Veel bibliotheken worden voor meerdere jaren middels een subsidie gefinancierd. Dan is er sprake van een structurele financiering die de organisatie voor een langere periode zekerheid geeft. Zoals benoemd verstrekken fondsen veelal projectbijdragen. Met andere woorden, voor ieder nieuw project moet weer opnieuw worden geworven. Het kan daarbij raadzaam zijn in programma's te denken die bijvoorbeeld meerjarig zijn. Of fondsen waar al een relatie mee bestaat en een band van vertrouwen is opgebouwd te vragen een project of programma meerjarig te ondersteunen.

Voor wat betreft publieksinkomsten zal bij een bibliotheek vaak al sprake zijn van structurele inkomsten, opbrengsten waar een bibliotheek in een jaar op kan rekenen. Het opbouwen van langdurige relaties met sponsors en mecenasen kan aan een structureel financieringsmodel voor de bibliotheek bijdragen.

## Evaluatie of niet?

Het verschilt per financier of die na afloop van het project om een uitgebreide evaluatie vraagt naast een eventuele de financiële verantwoording. Wanneer het om een grote donatie gaat, is een [uitgebreide evaluatie](#) vaak een vereiste.

Sponsors en mecenasen zullen doorgaans minder stricte regels opleggen voor verantwoording en evaluaties. Hier komt het meer aan op relatiemanagement. Het opbouwen van vertrouwen en onderhouden van warme contacten.

## Culturele Financieringswijzer

Cultuur+Ondernemen heeft recent de Culturele Financieringswijzer voor organisaties ontwikkeld. Op [www.culturelefinancieringswijzer.nl](http://www.culturelefinancieringswijzer.nl) is veel informatie te vinden over de verschillende behoeften aan financiering die een organisatie kan hebben.

Want naast het financieren van een project kan de bibliotheek ook de wens hebben tot een verbouwing van het gebouw of willen investeren in IT of andere bedrijfsmiddelen die langjarig meegaan. De Culturele Financieringswijzer onderscheidt verschillende routes naar financiering en biedt dossiers op verschillende onderwerpen die verdieping bieden.

# Is de organisatie klaar om te gaan werven?

## **Nieuwe financiers: andere competenties en vaardigheden**

Bibliotheken hebben doorgaans ruime ervaring met het aanvragen van subsidies bij de overheid, met bij de name de gemeente en in de regio waar de organisatie gevestigd is. Maar als je als organisatie nieuwe vormen van financiering wil aanboren vraagt dat om andere competenties en vaardigheden. Immers: een sponsor denkt anders dan een subsidieverstrekker, een mecenas weer anders dan een sponsor.

Dat roept de vraag op of de organisatie is toegerust om ook daadwerkelijk stappen richting nieuwe financiers te zetten. De invulling zal per organisatie verschillen. Niet iedere organisatie is in de positie om extra mensen aan te trekken ter versterking van de organisatie. En zeker niet als de baten in een verdere toekomst liggen, zoals bij sponsoring en mecenaat.

De vraag is of binnen de organisatie competenties en vaardigheden ontwikkeld kunnen worden, bijvoorbeeld door middel van opleidingen en cursussen. Of dat bij de selectie van leden van de Raad van Toezicht mede wordt geselecteerd op dergelijke kennis. Zo kan een organisatie zich versterken en beter toegerust nieuwe financieringsvragen oppakken.

Ook kan overwogen worden een Raad van Advies in te stellen, waarbij de bibliotheek personen met kennis van zaken aan zich verbindt. Leden van een Raad van Advies hebben in de basis geen formele verantwoordelijkheden, ze worden gevraagd om hun specifieke kennis. Dat kan toetreden tot een Raad van Advies laagdrempelig maken.

## **Capaciteit: intern of extern?**

Werving van financiering kan uiteraard ook extern worden belegd bij een adviseur of een bureau. Het voordeel is dat een adviseur naar behoefte kan worden ingezet en vaak extra kennis van zaken en netwerk voor de organisatie meeneemt. Het kost uiteraard geld, kosten die vaak voor de baat uitgaan. Soms zijn adviseurs bereid hun fee afhankelijk te maken van bereikte resultaten, maar het principe van no cure no pay komt steeds minder voor. Een adviseur zal vooraf de kansen op succes beoordelen en zich afvragen in hoeverre hij of zij zelfstandig, dus onafhankelijk van de organisatie, succes kan behalen.

Het extern beleggen van werving ontslaat de bibliotheek niet van het leveren van inspanningen ten behoeve van de werving. Sterker, de organisatie zal in grote mate betrokken moeten blijven bij het wervingsproces. Vaak is het de interactie tussen de organisatie en de adviseur die het vinden van een match tussen financieringsbehoefte en financier opleveren. En last but not least, het is de organisatie die de relatie aangaat met de financier, niet de adviseur! Ook dat zal inspanningen in het opbouwen van een relatie en de gunfactor van de organisatie (blijven) vergen.

## **Waar de wervingsfunctie in de organisatie te beleggen?**

Een veel gemaakte fout bij werven is de wervingsfunctie te laag in de organisatie te beleggen of, zoals in de vorige paragraaf aan de orde kwam, als extern vervuld te beschouwen. Primair is werving een zaak van de directie, zo mogelijk bijgestaan door een interne of externe fondsenwerver. Immers, werving is een vertaalslag van de visie-missie-

strategie van een organisatie naar een case for support die financiers moet overtuigen. Organisaties met voldoende omvang richten steeds vaker een aparte functie voor werving in (development).

### **Trackrecord**

Financiers vinden het belangrijk inzage te hebben in het trackrecord van de organisatie. 'Resultaten uit verleden geven geen garantie voor de toekomst', het kan een financier wel het vertrouwen geven dat een organisatie al jarenlang een stabiele exploitatie kent, waarde creeert voor haar doelgroep en er bijvoorbeeld voldoende eigen vermogen is om een stootje op te kunnen vangen. Het meest recente jaarverslag is het aangewezen middel om over het trackrecord van de organisatie te communiceren. Veel financiers zullen naar het jaarverslag vragen of verplicht laten aanleveren als onderdeel van een financieringsaanvraag.

Soms kan het nuttig zijn een aparte bijlage bij de jaarrekening te maken, waarbij specifiek voor een activiteit of project inzage wordt gegeven in het trackrecord, kwantitief en kwalitatief, al dan niet meerjarig.

Om een financier een indruk te geven over de financiële ontwikkeling van de organisatie kunnen tabellen opgesteld worden die bijvoorbeeld een indruk geven van een stijgend aandeel van de eigen inkomsten in de financieringsmix over de afgelopen jaren.

### **Governance Code Cultuur**

Het is haast overbodig om hier te vermelden, maar financiers stellen steeds vaker als eis dat de organisatie voldoet aan de principes van de [Governance Code Cultuur](#). Bibliotheken verstrekken in hun jaarverslag al een uitgebreide toelichting hoe zij hun Governance hebben ingericht.

### **ANBI-status**

De ANBI-status kwam al eerder aan de orde. De meeste bibliotheken hebben een ANBI-status. Dat opent niet alleen fiscale aftrekmogelijkheden voor mecenasen, het geeft financiers ook het vertrouwen dat een organisatie als algemeen nut beogende instelling wordt beschouwd door de Belastingdienst, een extra validatie. Steeds meer fondsen stellen een ANBI-status dan ook als eis. Meer informatie over de ANBI-status is te vinden op de site van de [Belastingdienst](#).

### **Samenwerking**

Steeds meer bibliotheken werken samen met andere organisaties en zijn zelfs gehuisvest onder een dak. Iedere organisatie blijft doorgaans zelfstandig, maar er wordt ook samengewerkt en samen activiteiten ontwikkeld. Financiers vinden het belangrijk om inzage te krijgen hoe een samenwerking is geregeld. Is die enkel informeel? Of vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst of zelfs geformaliseerd in een gezamenlijke juridische entiteit? Bij het aangaan van financiële relaties is het van belang goed onderling af te stemmen wie de penvoerder is van de samenwerking en wie welke (financiële) verantwoordelijkheid draagt.



