

FILANTROPIE TERUG NAAR DE TEKENTAFEL
Een toekomstagenda voor fondsen

FILANTROPIE TERUG NAAR DE TEKENTAFEL

Een toekomstagenda voor fondsen

Rien van Gendt

‘Don’t believe everything you think’

(Robert Fulghum)



WALBURGERS

Redactie: Edwin Venema | De Kopijmeester
Omslagontwerp & grafisch ontwerp binnenwerk: Ronald Koopmans
Zetwerk: Crius Group
Infographics: Jorg De Vries Humel

© 2022 Rien van Gendt en Walburg Pers

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets aan deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze. Hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor het overnemen van (een)gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in anyway whatsoever without the written permission of the publisher.

ISBN: 9789462498624
e-ISBN: 9789462498631
NUR 740

www.walburgpers.nl

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	11
DEEL A: DE ACHTERGROND VAN DE TOEKOMSTAGENDA	
1. Waarom, waarvoor en waarheen?	16
1.1 De aanleiding voor dit boek	16
1.2 De doelstelling van dit boek	17
1.3 Covid-19, de katalysator	18
1.4 Focus op de institutionele filantropie	18
1.5 De toekomstagenda is niet alleen een intern onderwerp	19
1.6 Op wie dit boek zich richt	20
1.7 Uitdagingen en kansen voor de fondsen	22
1.8 Toekomstagenda vanuit de praktijk	23
1.9 Het conceptuele kader van mijn toekomstagenda	24
1.10 The pursuit of the common good	25
2. HET FILANTROPISCHE LANDSCHAP: SCHUIVENDE PANELEN	27
2.1 Overdracht van private middelen staat centraal	27
2.2 Kenmerken van de filantropie	28
2.3 Een vertrouwensrelatie	29
2.4 Vermogensfondsen en goede doelen nader bekeken	30
· Vermogensfondsen	30
· Goede doelen	31
2.5 Uitsluitingen	32
2.6 Vermenging van private en publieke middelen	32
2.7 Schuivende panelen en complexiteit	33
2.8 Gebrek aan inzicht bij de overheid	34
2.9 Het belang van de filantropie-infrastructuur	37
HET VERGROOTGLAS OP	
<i>Institutionele filantropie: maatschappelijk middenveld en internationale context</i>	39
A. Het maatschappelijk middenveld: diversiteit, juridische vormgeving, omvang	39
B. Enkele internationale vergelijkingen	41

3. DE FILANTROPIEPARADOX, LEGITIMERING EN HET BELANG VAN ZELFREFLECTIE	43
3.1 Filantropie als spiegel van de samenleving	43
3.2 Politieke veranderingen zijn relevant voor de toekomstagenda van de filantropie	44
3.3 Problemen zijn te groot voor alleen de overheid	46
3.4 De filantropieparadox	46
3.5 Waar komt die kritiek op filantropie vandaan?	47
3.6 Kritiek op filantropie, of op filantropen?	48
3.7 De kritiek op filantropen genuanceerd en (deels) gepareerd	49
3.8 Kritiek op de filantropie genuanceerd	50
3.9 De noodzaak van zelfkritiek en reflectie	52
DEEL B: DE TOEKOMSTAGENDA VOOR DE FILANTROPIE	
4. LEGITIMERING EN TOEGEVOEGDE WAARDE	54
4.1 Serieus nadenken over de license to operate	54
· De meerwaarde nader verklaard	55
· De rol van belastingvoordelen in de legitimizeerdiscussie	56
4.2 De rollen die fondsen met privaat geld kunnen spelen	58
4.3 Toegevoegde waarde: meer interesse in grondoorzaken, effectiviteit en impact	59
· Relatie tussen filantropie en research	60
· Output, outcome en zelfs impact	61
4.4 SDG's als moreel kompas en symbool van duurzaamheid	63
5. RELATIE MET GRANTEES EN DE LOKALE GEMEENSCHAP	66
5.1 Enkele observaties als 'food for thought'	66
· Observatie 1: Kan de grantee als 'klant' worden gezien?	66
· Observatie 2: De lokale gemeenschap en het belang van community philanthropy	67
· Lokale fondsen als specifieke invulling van community philanthropy	68
· De grantee en de lokale gemeenschap als draaischijf	70
5.2 Relatie met de grantee: discussie over participatory grantmaking	71
· Vrijheidsmarges voor de grantee: een continuüm	72
· Ook de stijl van grantmaking bepaalt de relatie met de grantee	74
· Regranting om de uiteindelijke grantee te bereiken	76
5.3 Ook een agendapunt: hoe versterken we de lokale gemeenschap?	77
5.4 Niet-afdwingbare verantwoording afleggen tegenover grantees	78
5.5 Fondsen en grantee/lokale gemeenschap: een kwestie van vertrouwen	80
· Herstel van vertrouwen: vier samenhangende dimensies	81

6. VAN SOLISME NAAR SAMENWERKING	83
6.1 Goede doelen en vermogensfondsen zitten anders in de wedstrijd	83
6.2 Complementaire rollen van fondsen, bedrijfsleven en overheid	84
· Samenwerking binnen de fondsenwereld	86
· Samenwerking tussen de fondsen, het bedrijfsleven en de overheid	89
· Samenwerking tussen fondsen en maatschappelijke organisaties	93
· Samenwerking tussen fondsen en de Europese instellingen	94
6.3 Soms is solo beter	95
7. (NIEUWE) INHOUDELIJKE BELEIDSTHEMA'S	97
7.1 Aandacht voor de grotere thema's zoals klimaat en omgeving	97
7.2 Inhoudelijke beleidsthema's die relevanter worden	100
· Digitalisering, communicatie en sociale media	101
· Grotere aandacht voor ongelijkheid	103
· Meer aandacht voor de bescherming van de civil society en publieke debatkwaliteit	104
HET VERGROOTGLAS OP	
<i>De relatie tussen filantropie en wetenschappelijk onderzoek</i>	107
A. De samenwerking van Compagnia, EFC/Dafne en ERNOP	107
B. De vragen van fondsen aan de onderzoekers	108
C. De onafhankelijkheid van onderzoek	109
8. EFFECTIEVE FILANTROPIE EN BESTEDINGEN	112
8.1 Het continuüm van doneren naar investeren	112
· Voorbeelden van investeringsbenaderingen	115
· Het is geen kwestie van of-of maar van en-en	116
· Het belang van de ontvanger moet voorop staan	117
· Waarom is investeren in plaats van doneren toch complex?	118
· Venture philanthropy en de financiële gereedschapskist	119
· Investeren uit het bestedingsbudget of uit de endowment?	121
· Een overheid die achterloopt op de behoeften van de fondsen	122
8.2 Het grotere plaatje: aan projecten geen gebrek...maar dan?	122
· Coherente programma's verhogen de effectiviteit	124
· Projecten/programma's als platform voor kennisdeling en agendabepaling	125
8.3 De ambitie om schaalvergroting te realiseren	127
· Opschalen is niet 'meer van hetzelfde' maar 'transformatie'	129
8.4 Een andere kijk op financiering: drie interessante ontwikkelingen	130
· Covid-19 als booster voor meer institutionele financiering	132
· Grantees moeten een buffer kunnen opbouwen	133

8.5	Langetermijnfinanciering en flexibele financiering	134
	· Motieven voor korte- en langetermijnfinanciering	135
	· Voorzichtige stappen naar langetermijnfinanciering	136
	· Het organiseren van de exit	138
8.6	Pas op voor versplintering	139
	· Focus en proactief zijn	140
	· De vrije marge bij fondsen	140

HET VERGROOTGLAS OP

	<i>Performance versus compliance</i>	141
A.	'Afvinken' en het voldoen aan regels vragen steeds meer aandacht	141
B.	Het antwoord van de fondsenwereld	143

9. BELEGGINGEN EN DE RELATIE MET BESTEDINGEN 145

9.1	Grotere belangstelling voor ESG	145
	· Negatieve screening	147
	· Positieve screening en best in class	148
	· Verschillende strategieën	149
	· Big Tech-bedrijven: de nieuwe vervuilers	151
	· Essentie van impact investing	152
	· Impact investing: klein maar hoogwaardig	154
	· Het juridische kader voor impact investing	156
9.2	'Perpetuity-denken': voor de eeuwigheid of...	156
	· Bewust oppotten	157
	· Tijdshorizon hanteren: het sunset-scenario	158
	· Bewust kiezen voor handhaven van de reële koopkracht	159
	· Perpetuity op welk niveau?	159
	· Het relevante organisatorische kader	161
9.3	Inrichting van het beleggingsbeleid	162
	· De fiduciaire verantwoordelijkheid kan niet worden gedelegeerd	163

10. BEDRIJFSVOERING: STRUCTUREN, PROCEDURES, BESTUUR EN STIJL 166

10.1	Het werken met scenario's: bedreigingen en kansen	166
	· Het einde van evidence based philanthropy	167
	· Het belang van de look out-functie	168
10.2	Accepteer: 'overhead' is geen ballast, maar heeft toegevoegde waarde	168
	· Onterechte kritiek op de strijkstok bij goede doelen	169
	· Opvattingen van overheid en fondsen	169
	· En hoe gaan de vermogensfondsen om met hun organisatiekosten?	171

10.3 Organisatie volgt functie	172
10.4 Het belang van i-Tech: kansen en bedreigingen	174
· i-Tech en de communicatie met partners	175
10.5 Het belang van goed bestuur	177
· Omvang van een fonds	178
· Bestuurssamenstelling	179
· Welk bestuursmodel past bij uw organisatie?	182
10.6 Stijl van functioneren	184
· Ruimte geven aan een jongere generatie	184
· Moed hebben: gewoon beginnen	185
· Falen betekent leren	186
10.7 Inhoud geven aan leiderschap	187

HET VERGROOTGLAS OP

<i>De oorlog in Oekraïne en de mogelijke toekomstagenda voor de filantropie</i>	189
---	-----

DEEL C: BIJLAGEN

I. Met elf 'peers' terug naar de tekentafel	192
II. Bronnenlijst	211
III. Bronnen voor verdere verdieping	219
IV. Filantropiejargon en afkortingen	221
V. Personenregister	238
VI. Fondsenregister	239
· Filantropie-infrastructuur	241
VII. Dankwoord	243

VOORWOORD

‘Hoe kunnen we onze voorstellen zo indienen bij fondsen dat het door hen kan worden gezien als vernieuwend?’

‘Waarom zien fondsen onze personeelskosten als *overhead*, die niet in aanmerking komt voor een donatie?’

Dit zijn twee vragen die maatschappelijke organisaties stellen aan zichzelf en soms ook aan de vermogensfondsen, als ze dit tenminste durven te doen.

‘Hoe moeten we in een tijd van digitalisering en sociale media onze strategie van fondsenwerving aanpassen?’

‘Zouden overheid en vermogensfondsen ons toelaten redelijke reserves op te bouwen of wordt dat door Den Haag gezien als *oppotten* en door vermogensfondsen als een argument om een donatieverzoek af te wijzen?’

Dit zijn twee vragen die goede doelen zichzelf op vergelijkbare wijze kunnen stellen.

En wat te denken van twee vragen die vermogensfondsen *zichzelf* zouden kunnen stellen?

‘Moeten we er wel tot in de eeuwigheid zijn of zouden we in een tijd van grote maatschappelijke uitdagingen meer risico moeten nemen met als gevolg dat ons vermogen afneemt?’; en

‘Hoe kunnen wij als familiefonds een volgende generatie betrekken bij de inhoud of zelfs bij het bestuur van het fonds, terwijl toekomstige generaties toch respect houden voor het gedachtegoed van de oprichters?’

En dan is ten slotte een belangrijke vraag van de maatschappij aan de fondsenwereld als geheel: ‘Was het niet beter geweest voor de samenleving als de oprichters van fondsen gewoon hadden afgerekend met de fiscus om zo meer publiek geld voor het publieke doel te hebben?’

Dit zijn slechts enkele hamvragen die organisaties in de wereld van de filantropie aan zichzelf stellen, hopelijk zouden willen stellen en wat mij betreft ook zouden móeten stellen. Ik heb dit boek geschreven om de fondsen te helpen bij het formuleren en beantwoorden van die belangrijke vragen. Belangrijk omdat filantropie steeds meer gedwongen wordt haar toegevoegde waarde voor de samenleving duidelijk te maken nu zij steeds meer in beeld komt als maatschappelijke kracht die bijdraagt aan kleine én grote problemen.

Filantropie is het kroonjuweel in ons maatschappelijke middenveld en te waardevol om niet – als onderdeel van een continu proces – tegen het licht te houden. Haar license to operate dwingt hiertoe. Dat maakt een regelmatige gang naar de tekentafel en een pittig debat zowel wenselijk als noodzakelijk. Zo kunnen fondsen een proactief en duurzaam beleid formuleren én uitvoeren.

De urgentie voor stevige reflectie heeft zeker te maken met een bijna collectief gevoel van ontwrichtende ontwikkelingen in de wereld om ons heen. De Covid-19-pandemie maakt dat filantropische fondsen zijn gaan kijken naar de relatie met hun omgeving en naar de rol die zij voor zichzelf zien weggelegd en ambiëren. Zo namen veel vermogensfondsen het besluit om minder restricties te verbinden aan hun donaties. De ontvangende organisaties kregen op deze manier meer ruimte om donaties te besteden aan wat zij zagen als hun eigen prioriteit. Zo besloten veel filantropische fondsen om bij hun donatiebeleid meer expliciet rekening te houden met de gevolgen voor klimaat, natuur en omgeving.

Ook de oorlog in Oekraïne is zo'n ontwrichtende ontwikkeling, die begon kort voordat ik de tekst van mijn boek inleverde bij de uitgever. Ook dit geopolitieke conflict heeft invloed op de filantropie. Het belang van betrouwbare en voor het publiek toegankelijke informatie, van persvrijheid om te komen tot een geïnformeerde maatschappij, is opnieuw pijnlijk duidelijk geworden. Dit kan en zal zijn effect hebben op de prioriteiten van de fondsen.

Ik wil het belang van Covid-19 voor het voeren van een belangrijk filantropisch debat en introspectie niet overschatten. De ontwikkelingen die maken dat fondsen terug moeten naar de tekentafel, waren al veel langer manifest en werden al veel eerder besproken. Maar de pandemie is wel een katalysator geweest en heeft het proces om een serieuze discussie te voeren over de toekomst van de filantropie vooral versneld.

Ik wil graag met dit boek uw partner zijn in de discussies over de onderwerpen die raken aan de zingeving en effectiviteit van uw fonds. Als ik spreek over 'fondsen' dan bedoel ik zowel vermogensfondsen als fondsenwervende instellingen ('goede doelen' in de wandelgang), voor zover deze organisaties zich bezighouden met filantropie, dus met de overdracht van gelden in de vorm van donaties of maatschappelijke investeringen. De discussies over de keuzes die kunnen worden gemaakt, zijn essentieel om uw fonds toekomstbestendig te maken. Maar het is niet zo dat met een enkele sessie op de hei, veel empathie en een goede inhoudelijke uitkomst, de klus is geklaard. De introspectie waartoe ik u uitnodig, moet een *continu* proces worden. De dynamiek van de filantropie nu en in de toekomst maakt dat zelfreflectie een structureel onderdeel moet worden van de organisatiecultuur van uw fonds.

Ik ben door jarenlange ervaring, zowel als directeur, bestuurder en als adviseur bij vermogensfondsen, goede doelen, filantropische beroepsorganisaties en kennisinstituten in de positie om mijn praktijkervaring in binnen- en buitenland te delen met de fondsenwereld. *Filantropie terug naar de tekentafel* is geen wetenschappelijke publicatie maar een hulpmiddel om fondsen te ondersteunen bij de beantwoording van de essentiële vragen. Het format dat ik gebruik is geen droge opsomming van alternatieve suggesties per onderwerp. Vaak zal ik mijn eigen mening over een onderwerp geven, soms zal ik alternatieven aandragen. Het gaat er niet om mijn mening aan u op te dringen. Ik wil u vooral prikkelen en inspireren om te komen tot een stellingname. Wellicht laat u alles bij het oude. Dat zou ook een uitkomst van reflectie kunnen zijn. Maar dan is het wel een bewuste keuze geweest. Waar het om draait, is dat de filantropie en haar spelers doelbewust kiezen welke rol zij willen spelen en welke strategie ze daarbij volgen.

Hoewel primair gericht op de bestuurders en toezichthouders in de fondsenwereld, richt dit boek zich ook op de organisaties die deel uitmaken van de brede filantropische infrastructuur en dus op iedereen die wil samenwerken met fondsen en 'de filantropie' beter wil begrijpen: consultants, (private) bankers, investment managers, beleidsmakers bij overheden, ondernemers en journalisten. Het boek is ook relevant voor de maatschappelijke organisaties die *grantee* zijn van een fonds of dat zouden willen worden. Zij zitten formeel aan de "ontvangende kant", al hebben zij hun *grantors* juist ook veel te bieden. Voor hen geeft dit boek waardevolle inblikjes in de keuken van de filantropie in het algemeen en van de fondsen in het bijzonder. Het begrijpen van de dilemma's waar fondsen mee worstelen zal de mogelijkheden voor maatschappelijke organisaties om met hen te komen tot een goede relatie alleen maar versterken.

Ik ben mijn leven lang gefascineerd geweest door de unieke mogelijkheden om privaat geld in te zetten voor het publieke doel en om zo het verschil te kunnen maken in de kwaliteit van onze samenleving. Maar daar moeten fondsen wel iets voor doen: een 'free lunch' bestaat niet. 'Goed doen' is een *werkwoordelijke* uitdrukking. Ik hoop daarom dat dit boek een hefboom is voor de door mij gewenste reflectie in de bestuurskamers. Een toekomstagenda die handen en voeten geeft aan het interne debat.

Rien van Gendt

DEEL A >
DE ACHTERGROND VAN
DE TOEKOMSTAGENDA

1. Waarom, waarvoor en waarheen?

In zijn boek *Capitalism, Socialism and Democracy* uit 1942 schreef de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter over het proces waarmee bedrijven nieuwe technologieën, nieuwe producten en nieuwe processen introduceren. ‘Wat bestaat wordt vervangen’ en hij betitelde dat als ‘creatieve destructie’. De kernboodschap: als je je niet aanpast aan nieuwe ontwikkelingen en nieuwe realiteiten, mis je de boot. Hoewel creatieve destructie een permanent proces is en niet uit de lucht komt vallen, krijgt het een extra dimensie bij zeer belangrijke ontwikkelingen die ontwrichtend werken in de samenleving. We zien dan een scherpe trendbreuk ten opzichte van het verleden. Het Engels heeft er een woord voor dat je tegenwoordig vaak hoort: *disruption*.

1.1 De aanleiding voor dit boek

Ook in de filantropie zien we ontwrichtende ontwikkelingen. Covid-19 was er zo een die alle aspecten van ons leven heeft geraakt. Het heeft de zienswijze versterkt dat wij leven in een complexe wereld met snelle veranderingen. Een wereld waarin alles met alles is verbonden. Hier kwam recent de oorlog in Oekraïne bij als disruptor, die ook de wereld van de filantropie zal beïnvloeden. Er wordt vaak gesproken over *evidence based philanthropy*, waarbij fondsen, op grond van ervaringen opgedaan in het verleden, kijken naar de toekomst in termen van strategieën, processen en oplossingen. Covid-19 en de Oekraïne-oorlog hebben de aannames van evidence based philanthropy keihard onderuitgehaald. De voorspellende waarde op grond van het verleden heeft namelijk sterk aan waarde ingeboet. Vandaar de titel van dit boek: *Filantropie terug naar de tekentafel*. We zullen met frisse blik naar de toekomst moeten kijken, want ontwikkelingen uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst.



Filantropiejargon?
Raadpleeg de lijst
achterin dit boek

Toch kunnen er twijfels zijn, gecombineerd met een déjà vu-gevoel, want na een crisis, een trendbreuk, verandert er soms helemaal niet zoveel. We gaan gewoon weer terug naar het oude normaal en vergeten de crisis. Dit zou betekenen dat we na Covid-19 gewoon weer in het vliegtuig stappen om met een budgetvlucht in Kaapstad een weekendje te gaan surfen. Dit zou betekenen dat vermogensfondsen en fondsenwervende instellingen (ik zal, zoals in mijn voorwoord aangegeven, de combinatie aanduiden met de term ‘fondsen’) hun eigen vermogen (bij fondsenwervende instellingen meestal aangeduid als ‘reserves’) niet langer duurzaam zouden beleggen. Fondsen zouden gewoon weer teruggaan naar de traditionele manier van beleggen zonder te kijken naar de eventuele schadelijke