



Bernard
van Leer
FOUNDATION

“A good start for all children.”

Autonomie fondsen heeft een keerzijde

Hoe weet een vermogensfonds of
het nog relevant is?

Door: Rien van Gendt

21-09-2023

Vermogensfondsen Analyse

Hoe kunnen fondsen scherp blijven in wat ze doen en hoe ze het doen? Deze actuele en relevante vraag is uitgangspunt van een analyse van de hand van filantropie-expert Rien van Gendt, auteur van het recente handboek 'Filantropie terug naar de tekentafel. Een toekomstagenda voor fondsen'. Van Gendt adstrueert zijn analyse met twee casussen: de ene over de Bernard van Leer Foundation; de andere inzake GSRD Foundation, die zich inzet voor economische onafhankelijkheid van mensen in de marge van de samenleving.

Er is steeds vaker kritiek op de fondsenwereld en de filantropie in het algemeen. Hoe worden keuzes gemaakt? Is men daar voldoende transparant over? Doen vermogensfondsen wel de juiste dingen? Bewust georganiseerde zelfkritiek is essentieel voor de legitimering van de fondsenwereld.

Autonomie legt een verantwoordelijkheid bij fondsen. Het wordt als een groot goed gezien dat de keuzes die een fonds maakt over de inhoud van zijn initiatieven en de wijze waarop daar inhoud aan wordt gegeven, niet het resultaat zijn van democratische besluitvorming. Het zijn de oprichters van een fonds en vervolgens besturen en Raden van Toezicht die inhoud geven aan wat James Joseph, oud-president van de Council on Foundations in de VS, *the charitable impulse* noemde.

Risico's nemen

Omdat er binnen de grenzen van de Geefwet in Nederland terecht een grote vrijheid is voor fondsen, kunnen zij risico's nemen, dingen doen die wellicht niet worden gesteund door de mediane stemgerechtigde burger maar wel tegemoetkomen aan de diversiteit van voorkeuren onder de bevolking. Fondsen kunnen lange-termijndoelen najagen en tegelijkertijd snel handelen. Zij komen niet zoals bij overheden terecht in een molen van beleidsnota's en oplossingen waar niemand zich in herkent.

Echter het voordeel van de vrijheid van handelen heeft ook een keerzijde: hoe kunnen fondsen de vinger aan de pols van de samenleving houden en zelfkritiek organiseren? Uiteraard is er een publicatieplicht waarbij fondsen over een aantal zaken transparantie moeten bieden en uiteraard wordt er verantwoording afgelegd aan besturen of RvT's, en bij fondsenwervende organisaties ook aan de donateurs. Maar nogmaals: de belangrijkste keuzes over wat een fonds doet en hoe dit wordt gedaan zijn aan het fonds zelf.

Instrumentarium

Bij de Bernard van Leer Foundation, waar ik voorheen directeur was, huurden we een onafhankelijke consultant in voor klantensurveys en zogeheten *tracer studies*. Er zijn tegenwoordig meer gespecialiseerde organisaties op dit gebied. Begin Juli dit jaar las ik dat Dioraphte dergelijk onderzoek had laten uitvoeren door Motivaction International. Het vermogensfonds besloot zelfs de uitkomsten van dit onderzoek te publiceren en te laten zien wat men met de verbeterpunten deed en gaat doen.

Dit is buitengewoon professioneel en moedig. Bij de Bernard van Leer Foundation heb ik ervaren dat je dit soort onderzoeken alleen goed kunt doen als je wordt gesteund en uitgedaagd door je bestuur/RvT. Dus dat er geen afrekencultuur is en dat fouten worden gezien als leermomenten. Organisaties die ook actief zijn als *'feedback labs'* in de wereld van de filantropie zijn het Center for Effective Philanthropy (CEP) met hun Grantee Perception Reports en Listen4Good, met een programma *'designed to lead positive change by promoting high-quality listening and feedback in service of equity'*.

CASUS BERNARD VAN LEER FOUNDATION

Bij Bernard van Leer Foundation vroegen wij een Italiaanse onderzoekster om op anonieme wijze een selectie van onze vele *grantees* in veertig landen te interviewen. Dat zijn ontvangers van donaties of maatschappelijke investeringen. Wij hadden de *grantees* gevraagd hieraan mee te doen en vooral om openhartig te zijn over de relatie met onze organisatie. Ik denk dat wij in die dagen een redelijk positieve indruk hadden van ons eigen functioneren en we werden ook internationaal geprezen om onze aanpak. In het Amerikaanse blad *Foundation News and Commentary* verscheen in 1994 zelfs een artikel onder de titel 'Van Leer: Worldclass'.

Hoe verrassend was het dan ook om te constateren uit het onderzoeksrapport dat er behalve hele goede observaties over ons functioneren ook stevige kritische kanttekeningen werden gemaakt. *Grantees* waren positief over het feit dat Van Leer een donatie niet zag als een eindproduct maar als een stap in een strategisch proces; men was positief over het financieren door van Leer van de organisatie achter het project.

Kritiek

Maar er was ook kritiek omdat wij onvoldoende oog hadden voor de complexiteit voor lokale organisaties om op eigen benen te staan. Onze tijdshorizon spoorde niet met het organische proces dat volgens de onderzoekers hiervoor nodig was. In dit proces van eerlijke feedback ophalen werden ook lokale organisaties geïnterviewd die niet behoorden tot onze *grantees*. Uiteraard waren zij kritisch maar één ding raakte ons diep.

Wat wij zagen als een sterkte, namelijk dat projectpartners in bijvoorbeeld Zuid-Afrika elkaar konden ontmoeten en inspireren met financiële steun van ons, werd door de buitenwereld in dat land gezien als het gesloten Van Leer bolwerk waar je moeilijk kon toetreden. In de ogen van potentiële *grantees* in Zuid-Afrika was Van Leer een ‘*extended family*’ met een muur eromheen: je behoort ertoe of niet; en als je er niet toe behoort is het moeilijk om binnen te komen. De les voor ons was duidelijk; we moesten onze bestaande netwerken veel meer open en dynamisch maken.

Een andere Van Leer ervaring was het uitvoeren van zogenaamde tracerstudies. Als een fonds een initiatief financiert zoals op het gebied van ‘*early childhood development*’ dan zal men niet alleen interesse hebben in het aantal kinderen dat men bereikt (output) of in wat dit betekent voor de rol van vooral moeders als ‘*prime educators*’ (outcome) maar ook in de impact, de effecten op langere termijn. Wat zijn de effecten van vroege interventie in de ontwikkeling van het jonge kind op onderwerpen als ‘*remedial teaching*’ of de overgang naar het secundaire onderwijs?

Met dit in het achterhoofd organiseerde de foundation ‘*tracerstudies*’: vijf tot tien jaar nadat de foundation zich had teruggetrokken uit een project/programma, gingen we terug om te analyseren wat de effecten waren geweest van onze betrokkenheid. Uiteraard is zo’n onderzoek kwalitatief van aard en is het moeilijk om een causal verband te leggen tussen de huidige situatie en onze initiatieven in het verleden. Toch gaf dit een goede impressie van de effectiviteit van ons werk en ook van de maatschappelijke relevantie ervan.

CASUS GSRD

Er zijn nog andere instrumenten om scherp te blijven. Fondsen kunnen gebruik maken van intervisiegroepen: kleine groepjes fondsen die in elkaars keuken kijken. Ze kunnen de diensten van onderzoekjournalisten of universitaire kennisinstituten inhuren om hen te helpen met een proces van kritische zelfreflectie. De casus van GSRD Foundation is daar een goed voorbeeld van. Mijn ervaring bij het gebruik maken van universitaire kennisinstituten ligt onder andere bij het werk van GSRD Foundation. Ik ben adviseur van deze foundation die als doel heeft de economische onafhankelijkheid van mensen in de marge van de samenleving te bevorderen.

Wij doen dat in een aantal landen in Azië en steunen allerlei initiatieven, zoals het verzorgen van beroepsonderwijs, het bevorderen van ondernemerschap, training van *soft skills* en het aanbieden van programma's op het gebied van financiële geletterdheid. De keuze van deze instrumenten werd bepaald door wat zich aandeede als voorstellen vanuit het veld en door wat de organisatie zelf zag als doeltreffende opties om de missie van de foundation te realiseren.

Effectiviteit

Het bestuur van GSRD Foundation wilde toch weten of er iets van een onderbouwing kon worden gegeven aan de vermeende effectiviteit van deze instrumenten. Onderzoek in de vorm van een meta-evaluatie werd uitgezet, dat wil zeggen: wat kunnen we in de literatuur vinden over hun effectiviteit. Dit onderzoek werd uitgevoerd door de Erasmus Universiteit en was van groot belang voor het proces van zelfreflectie van de foundation en voor de keuzes die vervolgens werden gemaakt bij de implementatie van de statutaire doelstelling.

Over de auteurs

Rien van Gendt is eigenaar van Van Gendt Philanthropy Services