

‘Funding Plus’ als uitweg uit de projectencarroussel

Door: Suzanne Kooij

16-02-2017

Nieuws

In 2016 behoorde [het artikel van Suzanne Kooij](#) over de negatieve maatschappelijke effecten van de zogenoemde 'projectencarroussel' tot de tien best gelezen bijdragen die dat jaar verschenen op de website van de Dikke Blauwe. Het artikel, dat de rompslomp en het maatschappelijk verlies in kaart bracht die ontstaan wanneer vermogensfondsen alleen op projectbasis financieren, veroorzaakte beroering bij de bestuurders. Maar hoe nu verder? Suzanne Kooij en Deny de Jong komen na onderzoek, interviews en infosessies met een stevig rapport en voorstellen die een uitweg bieden uit de mallemolen die projectencarroussel heet. Verplicht leesvoer voor zowel fondsen als aanvragers.

Na publicatie van de artikelen '[Projectencarroussel: uitstappen uit die mallemolen graag](#)' en '[Projectencarroussel: vermogensfondsen schrikken zich rot](#)' kwamen per mail instemmende reacties binnen van aanvragers die voor (een groot deel van) hun inkomsten van vermogensfondsen afhankelijk zijn. Van een vestiging van een landelijk werkende stichting die groepen vrijwilligers koppelt aan mensen met een hulpvraag, kwam bijvoorbeeld de volgende reactie:

'We bestaan al 10 jaar, dankzij bijdragen van (lokale) fondsen. Elk jaar is het weer een hele toer om voldoende financiering te vinden voor de organisatie. Het resulteert er in dat we jaarlijks projecten en innovaties "verzinnen" die een bijdrage kunnen opleveren, terwijl we vooral graag doen waar we goed in zijn: het begeleiden van groepen vrijwilligers op het project van hun keuze. Want hierdoor worden juist heel veel mensen geholpen op een eenduidige en toegankelijke wijze. Continuïteit speelt daarin een belangrijke rol. Het fondsenwerven gaat steeds moeizamer.'

Een organisatie voor maatschappelijk activeringswerk, dat na 3 jaar een project uitgevoerd te hebben voor een kwetsbare groep jongeren vervolgfianciering van fondsen aan probeerde te vragen, uitte deze noodkreet:

'Het XXXX fonds wil van ons weten, n.a.v. een financieringsaanvraag, hoe we een project structureel gefinancierd krijgen in de toekomst. Het fonds mailde ons dat we niet kunnen verwachten dat fondsen dit blijven financieren. Fondsen zijn er, zeggen ze, slechts voor financiering van maximaal 3 jaar. Maar voor dit project is structurele financiering onmogelijk te garanderen. Heb jij tips over hoe dit het beste naar een fonds verwoord kan worden? Het fonds stelt ons een onmogelijke eis: dat het project na 4 jaar wordt opgepakt door een andere partij. Dit is natuurlijk niet haalbaar. Ook ontkennen ze de realiteit door te stellen dat fondsen slechts 3 jaar een project financieren. Wij hebben één project dat nu, met steun van fondsen, het tiende jaar ingaat... Heb jij nog tips hoe ik dit soort vragen kan beantwoorden?'

Typerend

Deze twee reacties zijn typerend voor aanvragers die de startfase ontgroeid zijn, en die graag een andere, op de lange termijn gerichte, meer inhoudelijk vormgegeven relatie met vermogensfondsen aan zouden willen gaan. Juist dit soort maatschappelijke pioniers, die met commerciële activiteiten grotendeels niet (of nooit helemaal) kunnen voorzien in hun financieringsbehoefte omdat de doelgroep of de soort interventie onvoldoende 'te vermarkten is', komen als ze wat langer bestaan in de problemen. Hoe komt dat nu precies, en wat zou eraan gedaan kunnen worden?

Het artikel over de projectencarroussel eindigde met de belofte van een vervolg. Want: de wereld van vermogensfondsen komt in beweging. Er worden nieuwe en innovatieve werkwijzen ontwikkeld en wordt her en der naar manieren gezocht om effectiever samen te werken met uitvoeringspartners in het maatschappelijke veld. Samen onderzochten wij de afgelopen anderhalf jaar hoe vermogensfondsen hun werkwijze anders kunnen inrichten om hun aanvragers in staat te stellen meer maatschappelijke impact te genereren. Wij brachten in kaart wat organisaties in diverse fasen van hun bestaan nodig hebben, en wat fondsen nu al aanbieden dat pure steun op projectbasis overstijgt.

Funding Plus

Vanuit Engeland introduceerden wij een nieuwe term in de Nederlandse fondsenwereld: 'Funding Plus'. 'Funding Plus' betekent dat een vermogensfonds niet meer alleen op projectbasis aanvragers financiert, maar een andere relatie met aanvragers aangaat. Dat kan bijvoorbeeld door meer op maat hun steunverlening in te richten, advies en organisatieontwikkeling te steunen, samenwerking te starten met andere fondsen rondom aanvragers en/of bepaalde maatschappelijke issues, en/of organisaties die goed bij de missie van een fonds passen voor langere tijd organisatiefinanciering te bieden. Met dit alles zijn vooral aanvragers geholpen die al enige jaren bestaan, die geen sluitend businessmodel kunnen ontwikkelen en bij wie projectfinanciering niet meer past.

Deze week verschijnt ons onderzoeksrapport '[Van Capacity Building naar Funding Plus](#)'. In dit rapport hebben we de werkwijze van vermogensfondsen onder de loep genomen, gezien vanuit het perspectief van aanvragers in diverse stadia van hun bestaan.



Toelichting bovenstaand schema: Het groeiproces dat veel (maar niet alle) 'bottom-up' organisaties doormaken die door vermogensfondsen gesteund worden. De stap van 'pioniersorganisatie' naar wat wij 'basisorganisatie' noemen, en de stap van 'basis naar 'duurzaam' verloopt meestal niet vloeiend en volgens een bewuste planning, maar gaat gepaard met frictie of wrijving. Vermogensfondsen die aanvragers willen helpen groeien en die bewust zijn van de groeifases die organisaties doormaken, kunnen met name tijdens de frictiemomenten non-financial support bieden. Tijdens elke groeifase heeft een organisatie andere financierings- en ondersteuningsbehoeftes, die wij in ons rapport in kaart hebben gebracht.



Suzanne Kooij **Meer kennisdeling**

Eén van de conclusies van ons onderzoek is dat er in Nederland wel allerlei aanbod bestaat (vanuit fondsen of andere aanbieders) voor maatschappelijke pioniers op het gebied van financiering, organisatieontwikkeling en het in kaart brengen van maatschappelijke impact, maar dat dit aanbod niet compleet, moeilijk vindbaar en onvolledig is. Meer kennisdeling op dit gebied tussen vermogensfondsen onderling zou een eerste stap in de goede richting kunnen zijn. De mogelijkheden om méér te doen voor aanvragers zijn legio.

De bevindingen uit het onderzoek zijn inmiddels in een aantal bijeenkomsten met vermogensfondsen binnen en buiten de FIN gedeeld; er is enthousiasme bij een aantal fondsen om met 'Funding Plus' aan de slag te gaan.

Wat is 'Funding Plus'?

Bij 'Funding Plus' levert een vermogensfonds meer dan (project)financiering alleen, bijvoorbeeld:

- advies, begeleiding, coaching, training van aanvragers (soms hands on management support);
- toegang tot relevante nieuwe netwerken;

- strategische financiering ('core funding' of langetermijnsteun) in combinatie met inhoudelijke betrokkenheid.

'Funding Plus' veronderstelt:

- meer aandacht voor organisatie/inhoud en minder voor project/procedures/administratie;
- versterken van maatschappelijk effect;
- meer aandacht voor uitdagingen van aanvragers in diverse stadia van hun organisatieontwikkeling;
- vertrouwen en een goede relatie tussen aanvrager en financier.

Een aantal Nederlandse vermogensfondsen voert al een 'Funding Plus' beleid (zonder het zo te benoemen), maar nog op beperkte schaal en over het algemeen slechts voor een beperkte groep aanvragers toegankelijk.

Hoe richt een vermogensfonds nu het 'Funding Plus' beleid zó in, dat aanvragers er het meest mee gebaat zijn? Dat hangt nauw samen met de manier waarop het fonds de relatie met de aanvrager inricht. Kijkend naar deze relatie onderscheiden wij drie typen praktijken:

1. Fund & Forget
2. Select & Oversee
3. Commit & Integrate^[1]

Deze typen praktijken zijn alle drie geschikt voor bepaalde groepen aanvragers; vooral bij de twee eerste types zijn verbeteringen in de werkwijze mogelijk, en ze hebben elk zowel voordelen als beperkingen.

Fund & Forget

Een groot deel van de Nederlandse vermogensfondsen (met name de wat kleinere) werkt via 'Fund & Forget': er komt een aanvraag binnen, als deze goed wordt bevonden wordt er een financiële bijdrage toegekend en daarbij houdt de betrokkenheid van het fonds bij de aanvrager en diens missie op. Er wordt nog wel een verantwoording gevraagd, maar als die binnen is, is het mogelijk dat de aanvrager van het netvlies van het fonds verdwijnt.

Als deze aanvrager een jaar daarna opnieuw aanvraagt, volgt wederom dezelfde procedure. Wanneer een aanvrager daarna voor de derde keer aanvraagt, zegt het fonds ofwel dat dit dan de laatste keer is, ofwel er wordt een meer langdurige relatie met een aanvrager aangegaan. Dat gebeurt bij 'Fund & Forget' vrijwel nooit op initiatief van het fonds zelf. Het is de aanvrager die dan jaar na jaar opnieuw blijft aanvragen. Als dat niet zou gebeuren, zou het 'forget' principe meteen inwerking treden.

Uit ons onderzoek blijkt, dat de 'Fund & Forget' werkwijze (in feite: 'de projectencarroussel in de praktijk') prima aansluit bij organisaties in de pioniersfase. Fondsen die volgens het 'Fund & Forget' principe opereren, ondersteunen het liefst projecten wanneer ze nieuw óf vernieuwend, aansprekend, baanbrekend of bijzonder zijn. Dat is in de pioniersfase vrijwel altijd het geval: 'iets nieuws' start omdat er een maatschappelijke nood wordt waargenomen die met een nieuwe interventie op hoopgevende en nieuwe wijze wordt aangepakt. Zo'n nieuw project heeft baat bij projectfinanciering.

'Fund & Forget' ontgaat dan ook pas in een projectencarroussel voor aanvragers die de pioniersfase ontgroeid zijn. Wij hebben hierbij vooral naar die groep aanvragers gekeken, die zich gedurende een aantal jaren, dóór de financiële steun van vermogensfondsen, succesvol hebben kunnen ontwikkelen. Na die eerste jaren is het voor hen erg lastig om een sluitend business model te vinden zonder geld van fondsen. Ze gaan dus over het algemeen door met aanvragen indienen bij vermogensfondsen en hun hele werkwijze is op een gegeven moment daar omheen gebouwd: het steeds weer verzinnen van nieuwe projecten, om maar geld binnen te kunnen halen om te kunnen voortbestaan. Dit wordt met de tijd een steeds moeizamer proces, zoals ook blijkt uit de reactie van een aanvrager waar dit artikel mee begon.

“Eén van de geïnterviewde aanvragers tijdens het onderzoek: ‘Wat ons nu overkomt is dat eigenlijk het ene fonds na het andere zegt ‘Ja, we vinden jullie wel bijzonder dus je krijgt nog weer een keer geld, maar nu is het dan wel de laatste keer.’ Dus of je moet met iets heel bijzonders komen, dan klop je maar weer aan, want we willen toch niet dat je omvalt... Ik zit nog continu in het gevecht.’”

Het feit dat de meeste 'Fund & Forget' fondsen tijdelijk financiële steun verlenen, uitsluitend op projectbasis, en daarbij complexe administratieve procedures hanteren, levert met name negatieve consequenties op voor de initiatieven die al wat verder in hun ontwikkeling zijn. Voor starters is het echter een prima werkwijze. [1] Deze indeling komt uit 'Health Foundations Facilitate Translational Research Through Public-Private Partnerships Diverse Funding Models and Integration Strategies', van Waseem Awad, Anne Stolk, Fred Dijcks and Remco de Vruh, Uitgegeven door TI Pharma, 2013, pag. 13

Select & Oversee



Deny de Jong Er zijn ook vermogensfondsen die met een groot deel van hun aanvragers de 'Fund & Forget' werkwijze hanteren, maar die voor een kleinere selectie van hun aanvragers anders te werk gaan. Dat gaat dan via het principe 'Select & Oversee', dat op verschillende manieren in de praktijk wordt gebracht. Bij dit principe selecteert het fonds een groep initiatiefnemers en bouwt met deze groep gedurende een afgebakende periode een inhoudelijke relatie op. Het selecteren door het fonds gebeurt met een bepaalde bedoeling. Vaak wil een fonds een duidelijke bijdrage leveren aan een specifiek maatschappelijk probleem en ontwikkelt het een inhoudelijk programma waarbij aanvragers geselecteerd worden die zich met hun projecten inzetten in het kader van dat probleem. Soms is het ook de bedoeling om veelbelovende initiatiefnemers te helpen groter en sterker te worden. Tijdens de 'Select & Oversee' periode is het de bedoeling dat de geselecteerde initiatiefnemers stappen zetten naar meer maatschappelijke impact.

Commit & Integrate

Het 'Commit & Integrate' principe wordt vooral in de praktijk gebracht door vermogensfondsen (met name Venture Philanthropists) met een concreet vastgestelde, afgebakende maatschappelijke missie en doelstelling. Het vermogensfonds 'committeert' zich eraan een duidelijke verbetering op maatschappelijk gebied te bewerkstelligen en voert daartoe een geïntegreerd beleid. Vaak - maar niet altijd - zijn dit fondsen die steun verlenen aan sociale ondernemingen met een marktkans die met een hybride financieringsmix op termijn grotendeels onafhankelijk zullen kunnen opereren van filantropisch geld of overheidsfinanciering.

Wij hebben geconcludeerd dat bij 'Commit & Integrate' al een inhoudelijk vormgegeven relatie tussen fonds en gefinancierde organisatie bestaat en dat met name de vermogensfondsen die volgens de 'Fund & Forget' en de 'Select & Oversee' principes werken, méér zouden kunnen doen om de organisaties die zij financieel ondersteunen verder te helpen versterken. Op manieren die passen bij deze specifieke vormen van financiële steunverlening. Het meest prangende probleem dat wij geconstateerd hebben, is dat de 'Fund & Forget' manier van werken stelselmatig wordt voortgezet bij organisaties die het pioniersstadium ontgroeid zijn.

Liever thematisch werken dan 'core funding'

Uit Engels onderzoek blijkt dat dit soort organisaties vooral baat hebben bij 'core funding' ofwel 'organisatiefinanciering'. 'Core funding' draagt *op zichzelf* al enorm bij aan de versterking van de organisatie van een aanvrager. Zelfs zonder enige vorm van extra 'non financial support' is 'core funding' een belangrijke manier voor fondsen om capacity building bij aanvragers te bevorderen. 'Core funding' wordt door aanvragers van vermogensfondsen in Engeland zowel als een belangrijke vorm van capacity building gezien, als een belangrijke voorwaarde bij het effectief inzetten van diverse vormen van 'non-financial support', bijvoorbeeld op het gebied van strategie, langetermijnplanning en het implementeren van tools om b.v. impact of resultaat te meten.



Toelichting schema: Core funding biedt organisaties ruimte zich te concentreren op de interventie. Fondsen zullen niet bij elke aanvrager zomaar over kunnen of willen gaan op 'core funding'. Er moet al een vertrouwensband zijn. Een aanvrager moet bewezen hebben met het aanbod aantoonbare maatschappelijke meerwaarde te creëren. Doordat er een vertrouwensrelatie ontstaat, worden in het ideale geval ook mislukkingen en minder goed verlopen activiteiten met het fonds besproken, waardoor 'leren en verbeteren' wordt gestimuleerd. Hierdoor kan meer maatschappelijke impact ontstaan.

Ondanks het enthousiasme voor 'core funding' bij aanvragers, staan veel Nederlandse vermogensfondsen hier zeer huiverig tegenover, omdat de angst leeft dat het organisaties achterover doet leunen, dat ze dus 'lui' worden en dat ze niet meer genoeg prikkels ervaren om vernieuwend te zijn. Daarnaast hebben fondsen een afkeer van de afhankelijkheidsrelatie die kan ontstaan tussen vermogensfonds en aanvrager. En willen ze niet hun hele budget dichttimmeren, omdat ze dan geen ruimte meer over hebben voor nieuwe initiatieven. In de praktijk komt 'core funding' dan ook nog weinig voor.

Een belangrijke vraag die wij nog niet hebben kunnen beantwoorden, is hoe 'core funding' ook binnen de huidige praktijk van de meeste vermogensfondsen op grotere schaal en op een zinvolle wijze gestalte zou kunnen krijgen na de pioniersfase. En hoe de bezwaren die de fondsen er over het algemeen tegen hebben, op een effectieve manier weggenomen zouden kunnen worden, zonder dat de flexibiliteit van het fonds in het geding komt – en zonder dat aanvragers ‘verstarren’.

Dat de vraag ernaar groot is, is duidelijk.

Thematische subsidieprogramma's: alleen toegankelijk voor selecte groep

Vermogensfondsen zijn enthousiaster over thematisch werken en passen dit steeds meer toe. Bij dit principe selecteert het fonds een groep initiatiefnemers en bouwt met deze groep gedurende een afgebakende periode een inhoudelijke relatie op. Het selecteren door het fonds gebeurt met een bepaalde bedoeling. Vaak wil een fonds een duidelijke bijdrage leveren aan een specifiek maatschappelijk probleem en ontwikkelt het een inhoudelijk programma waarbij aanvragers geselecteerd worden die zich met hun projecten inzetten in het kader van dat probleem. Soms is het ook de bedoeling om veelbelovende initiatiefnemers te helpen groter en sterker te worden.

Het aanbod van deze subsidieprogramma's heeft over het algemeen een tijdelijk en sterk begrensd karakter. Zij die zijn toegelaten na de strenge selectie delen in het geld en de kennis. Voorbeelden zijn het Oranje Groeiprogramma van het Oranje Fonds, de thematische subsidieprogramma's die RCOAK en Sluyterman van Loo gezamenlijk uitvoeren en het 'versnellersprogramma' van het Kansfonds.

Vermogensfondsen die dit soort programma's opzetten, zijn met name tijdens de duur van het programma zeer betrokken bij de geselecteerde organisaties en bij de resultaten die zij boeken. Na afloop van dergelijke programma's is de betrokkenheid van fondsen wisselend.

Door het ontbreken van een duurzaam karakter (de meeste programma's lopen na uiterlijk een paar jaar af) bestaat het gevaar van terugval in de oude situatie ('Fund & Forget' met bijbehorende rompslomp en bestaansonzekerheid) voor deelnemende organisaties. De meeste organisaties hebben na het doorlopen van een dergelijk programma nog steeds te kampen met organisatie- en financieringsproblemen, met name bij het ontwikkelen van een duurzaam financieringsmodel en bij het 'loskomen' van financiële steun door fondsen.

Conclusie: werk aan de winkel om 'Funding Plus' in Nederland tot bloei te laten komen

Het huidige 'Funding Plus'-aanbod is divers en wordt veelal door fondsen afzonderlijk (meestal zonder onderling overleg) ontwikkeld en aangeboden. De goede en minder goede ervaringen, de werkwijzen en de geleerde lessen worden alleen in beperkte mate gedeeld met andere vermogensfondsen (voor kennisdeling op dit specifieke gebied bestaat momenteel nog geen voorziening). Daarnaast is het huidige 'Funding Plus'-aanbod slechts in beperkte mate toegankelijk voor een selecte groepen aanvragende organisaties, terwijl een veel grotere groep aanvragers er baat bij zou kunnen hebben.

Daarom hebben wij aan de vermogensfondsen verenigd in de FIN een aantal aanbevelingen gedaan, die inmiddels al deels geconcretiseerd worden. Onderdeel van de aanbevelingen is dat vermogensfondsen onderling meer kennis en knowhow uitwisselen over hun huidige 'Funding Plus' praktijken en dat zij de vindbaarheid en de kwaliteit van het capacity building aanbod voor aanvragers kunnen helpen verbeteren.

► Wilt u het rapport 'Van Capacity Building naar Funding Plus' in uw bezit krijgen? Vraag dit rapport op via www.fundingplus.nl.

► Lees de artikelen van Suzanne Kooij die eerder werden gepubliceerd op deze website en afgedrukt in onze jaargids DDB3: 'Projectencarroussel: uitstappen uit die mallemolen graag' en 'Projectencarroussel: vermogensfondsen schrikken zich rot'

Over de auteurs:

Suzanne Kooij schrijft regelmatig over governance voor De Dikke Blauwe. Zij richtte in 2009 het adviesbureau Ars memorandi op, dat zich richt op beleidsontwikkeling, onderzoek en strategie in de filantropische sector. Zij voerde vanuit dit adviesbureau opdrachten uit voor diverse landelijk werkende

<https://www.wereldvanfilantropie.nl/nieuws/funding-plus-als-uitweg-uit-de-projectencarroussel>

© This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

vermogensfondsen. Sinds 2013 ligt de focus van Ars memorandi voornamelijk op het ontwikkelen van een nieuw systeem van toezicht, verantwoording en kwaliteitsverbetering voor de filantropische sector: het Validatiestelsel Filantropie. In 2014 schreef Suzanne samen met Dedan Schmidt het rapport 'Toekomst toezicht filantropie', in opdracht van het CBF. Dit rapport vormde de basis voor de nieuwe erkenningsregeling voor goede doelen. Sinds 2015 is Suzanne coördinator van de ontwikkeling en implementatie van deze nieuwe erkenningsregeling. Sinds 2016 bekleedt zij daarnaast de functie van secretaris bij SBF (Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie).

Deny de Jong werkt ruim dertig jaar met en voor maatschappelijke organisaties. Afgestudeerd als andragoloog en organisatiekundige heeft hij zich aanvankelijk vooral beziggehouden met projectorganisatie, ontwikkeling en fondsenwerving. Na verbonden te zijn geweest aan o.a. Amnesty International en het Mensenrechteninstituut van de Universiteit van Utrecht heeft hij 20 jaar met zijn bedrijf Ideëel Organiseren projecten en evenementen voor goede doelen organisaties ontwikkeld en uitgevoerd. Deny was als programmadirecteur gedurende vier jaar verantwoordelijk voor het Civil Society congres. De laatste zeven jaar concentreert hij zich met name op het begeleiden en adviseren van organisaties op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs, ontwikkelingssamenwerking en de goede doelenwereld in Nederland en in het buitenland bij strategie, organisatieopbouw en financiering. Daarnaast is hij docent en trainer.

► *Wilt u voortaan elke donderdagochtend het laatste nieuws, opinies en achtergronden over de wereld van doneren & sociaal investeren? Voor een geheel kosteloos abonnement op DDB Journaal: [klik hier](#).*