



FILANTROPIE VANUIT VERTROUWEN: Informatie voor fondsen

Wat is Filantropie vanuit vertrouwen?

Filantropie vanuit vertrouwen (trust-based philanthropy) is een financieringsfilosofie waarbij financiers met maatschappelijke organisaties of partners samenwerken op een manier waarbij alle partijen verantwoordelijk zijn naar elkaar toe. Het probeert de traditionele machtsverhoudingen in de filantropische sector te doorbreken, waarbij gelijkwaardigheid en het bereiken van gezamenlijke doelen voorop staat. Filantropie vanuit vertrouwen speelt in op de behoeften van de samenleving. Door leren, wederkerigheid en transparantie kunnen filantropische partners samen complexe problemen aanpakken.

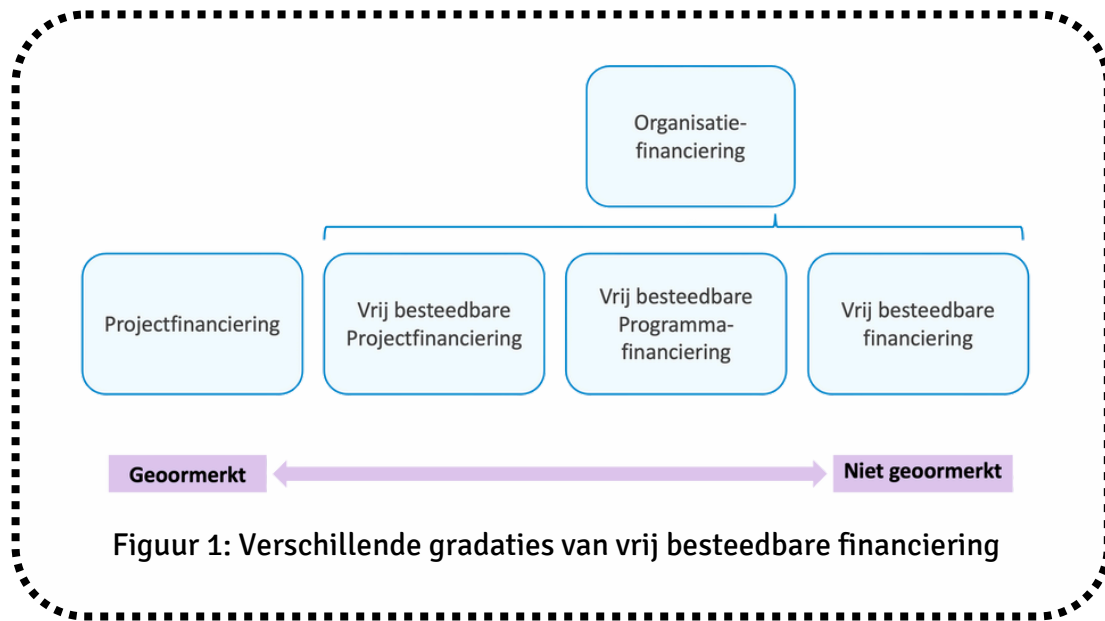
Organisaties die werken met Filantropie vanuit vertrouwen doen dit aan de hand van de volgende principes:

- Meerjarige, vrij besteedbare financiering.
- Huiswerk doen. Weet waar je het over hebt, en wat de issues zijn, zodat ontvangende organisaties dit niet hoeven uit te leggen.
- Minimaliseren van aanvraag- en rapporteerdruk.
- Transparant en open zijn, bouwen aan relaties met ontvangende organisaties.
- Open staan voor feedback op de organisatie en de manier waarop deze werkt, en het handelen naar deze feedback.
- Het bieden van ondersteuning en middelen die organisaties nodig hebben, niet alleen geld.

Bronnen: [1](#),[2](#)

Meerjarige, vrij besteedbare financiering

In het onderzoek bij het Center for Grantmaking Research hebben we ons de afgelopen jaren gericht op de rol van meerjarige, vrij besteedbare financiering als een van de elementen van Filantropie vanuit vertrouwen. Wat is vrij besteedbare financiering? Allereerst, zoals te zien in Figuur 1, het is geen dichotomie.

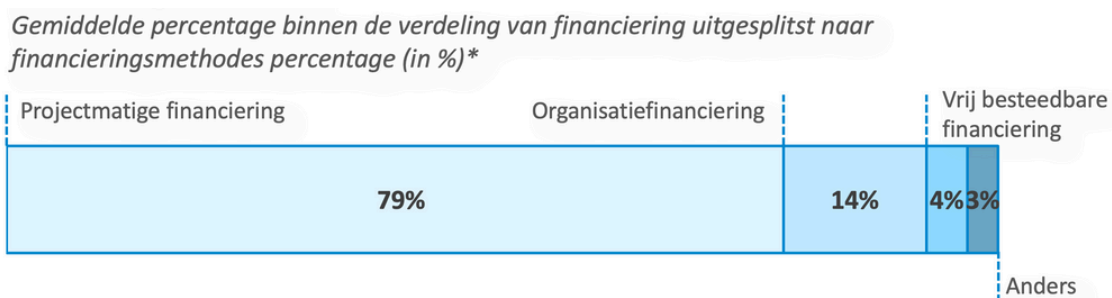


Figuur 1: Verschillende gradaties van vrij besteedbare financiering

Figuur 1 laat zien dat er verschillende gradaties zijn van vrij besteedbare financiering, van compleet geormerkte financiering (projectfinanciering) tot compleet ongeormerkte financiering, waarbij ontvangende organisaties zelf kunnen besluiten hoe, waaraan en op welke termijn ze de financiering uitgeven. Deze compleet vrij besteedbare financiering is echter zeldzaam. Andere gradaties van vrij besteedbare financiering zijn bijvoorbeeld vrij besteedbare projectfinanciering, waarbij organisaties binnen een project zelf kunnen bepalen hoe ze het geld besteden, zonder daar specifiek verantwoording over te hoeven afleggen. Er is ook vrij besteedbare programmafinanciering, waarbij een organisatie vrij besteedbare financiering ontvangt voor een thema of portfolio. Een speciale rol is weggelegd voor organisatiefinanciering (soms ook wel 'kernfinanciering' of 'capaciteitsfinanciering' genoemd). Deze vorm van financiering komt in verschillende gradaties van vrij besteedbaarheid. Sommige organisatiefinanciering kent veel criteria en eisen waaraan de ontvangende organisatie moet voldoen (het moet bijvoorbeeld aan IT worden besteed, of aan trainingen voor personeel). Organisatiefinanciering is niet automatisch vrij besteedbare financiering.

Projectfinanciering is de status quo in Nederland (en ook in andere landen)

Een verkennende studie in het onderzoek Geven in Nederland 2024 laat zien dat 93% van de onderzochte fondsen met projectfinanciering werkt, 50% met organisatiefinanciering, en 21% met een vorm van vrij besteedbare financiering. Wanneer we kijken naar de totale bestedingen per financieringsvorm (Figuur 2) wordt duidelijk dat slechts 4% van de bestedingen via vrij besteedbare financiering worden gegeven, en 14% via organisatiefinanciering.



* Gebaseerd op een steekproef van 58 vermogensfondsen.

Figuur 2: Het grootste gedeelte van de bestedingen van vermogensfondsen gaat naar projectmatige financiering (Bron: 3)

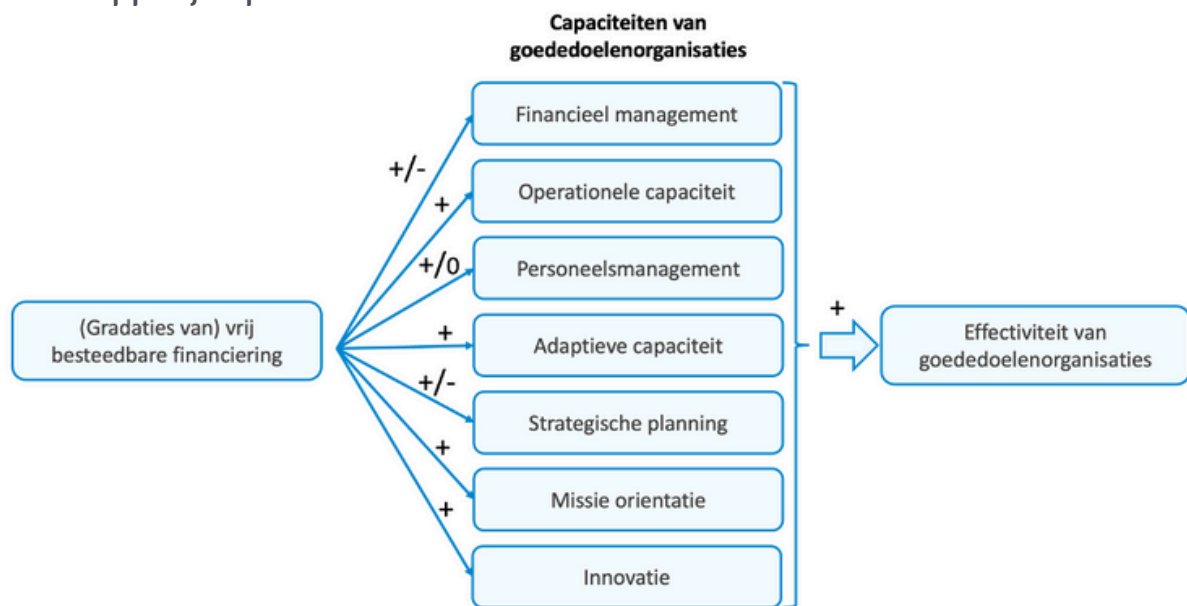
Wat zijn de effecten van vrij besteedbare financiering?

Bij het Center for Grantmaking Research hebben we uitgebreid onderzoek gedaan naar de effecten van (gradaties van) vrij besteedbare financiering op verschillende 'capaciteiten van goededoelenorganisaties' (zie Figuur 3). Het idee is dat vrij besteedbare financiering over het algemeen een positieve invloed heeft op deze capaciteiten, en dat wanneer organisaties deze capaciteiten beter ontwikkelen, ze effectiever kunnen werken. In het model hieronder staan deze relaties weergegeven.

De verschillende capaciteiten van goededoelenorganisaties kunnen als volgt omschreven worden:

- **Financieel management:** Een duurzame financiële gezondheid van de organisatie (negatief: de organisatie is soms te afhankelijk van een financier die vrij besteedbaar financiert).
- **Operationele capaciteit:** Voldoende capaciteit binnen de organisatie (bijv. procedures en menskracht) om projecten succesvol te kunnen uitvoeren.

- **Personeelsmanagement:** Personeel en vrijwilligers zijn goed uitgerust om hun taken uit te voeren.
- **Adaptieve capaciteit:** Het aanpassen aan veranderende omstandigheden (zoals met COVID-19).
- **Strategische planning:** Een strategisch plan succesvol kunnen ontwikkelen en uitvoeren (negatief: geormerkte financiering ‘dwingt’ tot kritische reflectie).
- **Missie-oriëntatie:** Onafhankelijk aan de missie van de organisatie kunnen werken (onafhankelijk van donateurs, fondsen, bedrijven of de overheid).
- **Innovatie:** Het ontwikkelen en toepassen van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen.



Figuur 3: Relatie tussen vrij besteedbare financiering en capaciteiten van goededoelenorganisaties (Bron: 4)

Barrières voor vrij besteedbare financiering

Er zijn verschillende barrières die fondsen ervaren om met (meer) vrij besteedbare financiering te gaan werken. Belangrijke zorgen die financiers hebben bij de overgang naar flexibelere vormen van financiering zijn onder andere:

1. Zorgen over verantwoording

- ❗ Bestuurders kunnen het gevoel hebben minder controle te hebben over vrij besteedbare vormen van financieren. Projectfinanciering maakt het makkelijker om kortetermijnresultaten te meten. Het geeft een gevoel van controle.
- ✅ Echter, als de missie is om langetermijn-veranderingen te bewerkstelligen, dan kunnen kortetermijndoelen contraproductief zijn.
- ✅ Macht en controle uit handen geven betekent niet dat je geen due diligence kunt doen of dat ontvangende organisaties geen verantwoording meer hoeven af te leggen. Voordat fondsen organisaties meerjarige vrij besteedbare financiering geven, is het belangrijk om te onderzoeken of de organisaties dit geld op een verantwoorde manier, en in lijn met de verwachtingen, kunnen besteden.

2. Zorgen over strategie en impact

- ❗ Vrij besteedbare financiering wordt vaak gezien als 'niet strategisch', omdat het niet direct aan een specifieke uitkomst gekoppeld kan worden. Het is lastig(er) om te laten zien wat meerjarige vrij besteedbare financiering heeft bereikt, dan voor projectfinanciering met 'een kop en een staart'.
- ✅ Een belangrijke stap hier is om ontvangers te selecteren waarvan de missie en verandertheorie overeenkomen met jouw eigen doelen als fonds.
- ✅ Kortetermijnoutput zegt weinig over (systemische) langetermijnveranderingen. Om dat laatste te bereiken is het zinnig om na te denken over het meten van vooruitgang, waarbij het belangrijk is naar de ontvangende organisaties en hun doelgroepen te luisteren: wanneer vinden zij dat er vooruitgang is geboekt?

3. Structurele barrières

- ❗ Voorbeelden van structurele barrières zijn budgetregels en systemen, vaste percentages voor overheadkosten en vaste jaarlijkse budgetten die meerjarige steun in de weg staan.
- ✅ Het kan financiers minder flexibel maken als geld 'vastzit' in langetermijnverplichtingen voor vrij besteedbare financiering. Dit kan betekenen dat financiers minder organisaties kunnen steunen. Wanneer je eigen flexibiliteit onder druk staat door veel meerjarige toezeggingen, verdeel de last dan met andere fondsen.
- ✅ Zorg voor een eigen flexibele buffer in financiering (dus niet alleen meerjarige, ongeoormerkte financiering geven); projectfinanciering heeft ook zeker een rol. Projecten met 'een kop en een staart' of een eerste samenwerking met een organisatie kunnen soms juist beter met projectfinanciering worden gefinancierd. En dit geeft flexibiliteit om over de jaren strategische aanpassingen te maken in het financieringsbeleid.
- ✅ Zorg waar mogelijk voor een 'exitstrategie', maar realiseer dat een exitstrategie niet altijd mogelijk of realistisch is.

Bronnen: [5](#), [6](#), [7](#).

VOORBEELDEN VAN BARRIÈRES IN DE PRAKTIJK EN TIPS OM DEZE TE OVERWINNEN

Eline Crins van Kansfonds geeft aan dat er als fonds verschillende praktische bezwaren kunnen zijn om (meer) vrij besteedbaar te gaan financieren:

- (CRM-)systemen zijn niet ingericht op vrij besteedbare financiering. Aanvraagssystemen zijn vaak gebaseerd op projectfinanciering.
 - **Oplossing:** Wees creatief met oplossingen totdat het systeem aangepast kan worden. Bijvoorbeeld door zelf een aanvraag aan te maken in het systeem voor vrij besteedbare financiering.

- Een transitie naar meer vrij besteedbare financiering kan de professionaliteit van medewerkers raken. Zij kunnen het gevoel hebben dat ze niet meer van toegevoegde waarde zijn of onzeker zijn omdat het werk verandert. Het vraagt wat van medewerkers om deze omslag te maken. Ze moeten bijvoorbeeld een due diligence gaan doen die veel meer gericht is op de organisaties die ze financieren in plaats van op de projecten.
 - **Oplossing:** Laat de positieve kant ervan zien. Het werk verandert zeker, maar het wordt interessanter, medewerkers krijgen ruimte om zich te verdiepen in de inhoud, om een ander soort relatie aan te gaan met de ontvangers.
- Projectfinanciering is vaak aansprekender omdat het gaat om een project met 'een kop en een staart' waarvan achteraf (meestal) gezegd kan worden dat het geslaagd is. De gangbare definitie van succes geldt niet meer bij vrij besteedbare financiering. Dat kan lastig zijn voor projectadviseurs, maar ook voor bestuursleden en communicatie-medewerkers.
 - **Oplossing:** Verschuif van een impactverhaal gericht op 'attributie' naar een verhaal over 'contributie': als fonds draag je veel meer bij aan het succesvol uitvoeren van de missie van een organisatie (contributie), dan dat je precies kunt aangeven welke projectresultaten jouw fonds (mede) mogelijk heeft gemaakt (attributie).

Is een organisatie klaar voor het werken met Filantropie vanuit vertrouwen?

Wanneer een organisatie meer met Filantropie vanuit vertrouwen wil gaan werken, is het belangrijk om interne voorwaarden en processen in kaart te brengen en aan te passen. Dit omvat aspecten zoals waarden, cultuur, machtsdynamieken, communicatie, besluitvorming, personeelscapaciteit en leiderschap. Er zijn zeven thema's die bijdragen aan de interne gereedheid voor werken vanuit vertrouwen:

1. **Begin met het in kaart brengen van de interne cultuur:** Het is belangrijk dat organisaties hun interne situatie en cultuur in kaart brengen en begrijpen in welke mate deze aansluit bij werken met Filantropie vanuit vertrouwen. Hierbij zijn belangrijke factoren personeelscapaciteit, steun vanuit het management, waarden en cultuur. Dit inzicht helpt om beter voorbereid te zijn op het werken vanuit samenwerking en vertrouwen.
2. **Stem interne procedures af op de principes van het werken met Filantropie vanuit vertrouwen:** Voorbeelden hiervan zijn of het systeem om aanvragen te registreren, beoordelen en te volgen geschikt is voor meer flexibelere vormen van financiering? Zijn medewerkers getraind en bereid om op een andere manier met aanvragers te gaan werken?

3. **Creëer ruimere en flexibele rollen voor personeel:** Minder strikte taakomschrijvingen geven medewerkers de ruimte om actief bij te dragen aan Filantropie vanuit vertrouwen.
 4. **Veranker gelijkwaardigheid als kernwaarde:** Aandacht voor gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid kan de transitie naar werken vanuit vertrouwen vergemakkelijken.
 5. **Pas personeelscapaciteit en interne systemen aan:** Het gaan werken volgens de principes van filantropie vanuit vertrouwen vergt tijd en aanpassingen in processen. Dit kan weerstand oproepen, maar kan helpen voor ogen te houden dat 'het proces het resultaat is'.
 6. **Ontwikkel duidelijkheid over macht:** Het is cruciaal om te begrijpen hoe macht functioneert binnen de eigen organisatie en in relatie met ontvangende organisaties. Dit omvat het herkennen van geconcentreerde machtsstructuren en werken aan individuele verantwoordelijkheid.
 7. **Laat programmateams de drijvende kracht zijn voor cultuurverandering:** Programma- of projectmedewerkers spelen een sleutelrol bij het creëren van interne verandering. Door te leren van ervaringen, fouten te normaliseren en transparant te delen, kan een cultuur ontstaan die groei en participatie bevordert.
- Het werken vanuit vertrouwen vraagt om een grondige reflectie op de interne organisatie, een bereidheid om te leren en een flexibele, inclusieve cultuur.
- Bronnen: [8](#), [9](#).

Tips voor financierende organisaties die meer met Filantropie vanuit vertrouwen en specifiek meerjarige vrij besteedbare financiering willen gaan werken:

1. **Ga** na welke vorm van financiering het beste past bij de missie van je eigen organisatie en die van de ontvangende organisatie. Stel bijvoorbeeld de volgende vragen: Welke capaciteiten zouden organisaties die je financiert kunnen versterken om zo effectiever te werken? Welke vorm van financiering past daar het beste bij?
2. **Probeer** een nieuw financieringsmodel eerst op kleine schaal uit.
3. **Wees** bewust van machtsverschillen met de aanvragende organisatie en de onbedoelde gevolgen dit kan hebben. Wees expliciet over verwachtingen.
4. **Luister** naar en reageer op de organisaties die je financiert en hun doelgroepen.
5. **Zorg** ervoor dat je niet alleen grotere, gevestigde organisaties financiert. Wees je bewust van het risico om vooral organisaties en mensen te vertrouwen die op je lijken. Denk voor financiering vanuit vertrouwen ook aan kleinere en/of minder voor de hand liggende organisaties.

Hoe kunnen organisaties beginnen met Filantropie vanuit vertrouwen?

In een rapport uit 2021 onderzocht het Britse Institute for Voluntary Action Research (IVAR) waarom en hoe fondsen vrij besteedbare financiering verstrekken. Ze vroegen onder andere aan financiers die meer vrij besteedbare financiering gingen geven, welk advies zij hebben voor andere financiers die hier ook mee willen beginnen (bron: [10](#)). Hun advies omvat het volgende:

“Wij zijn niet de experts of degenen die het werk ter plekke doen. Onze rol in de wereld is om jou geld te geven zodat jij kunt doen waar je goed in bent – zo bereiken wij onze doelen.”

Hannah Hoare, Blue Thread

Heb vertrouwen in de vaardigheden en expertise van de organisaties die je hebt gekozen om te financieren – en in je eigen vaardigheden om ze te selecteren.

“Als mensen het concept interessant vinden, kunnen ze zichzelf een doel stellen om 10% van hun huidige projectfinanciering om te zetten in ongeormerkte financiering over een periode van twee tot drie jaar. Zo kunnen ze bepalen of ze hiermee verder willen of dat het misschien niets voor hen is.”

Tom Chandos, bestuurder van de Esmée Fairbairn Foundation

“Zoals het gezegde luidt: begin met iets goed te doen, doe het daarna beter, ga dan betere dingen doen en doe die dingen vervolgens beter. Je moet bereid zijn om buiten je comfortzone te gaan.”

Rennie Fritchie, bestuurder van de Lloyds Bank Foundation for England and Wales

Experimenteer en kijk hoe het voelt

Accepteer dat je niet alles in één keer goed zult doen

Bronnen:

1. Salehi S, Infante P. Forest for the trees: Collective accountability and trust as groundwork for systems change. *The Foundation Review*. 2024;16(2). Beschikbaar via: <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1707>
2. Trust Based Philanthropy Project. Trust based philanthropy. 2020. Beschikbaar via: <https://trustbasedphilanthropy.org/>
3. Bekkers R, Koolen-Maas S, Schuyt T. Geven in Nederland 2024: Maatschappelijke betrokkenheid in kaart gebracht. 2024. p. 140. Beschikbaar via: <https://www.filantropischestudies.nl/geveninnederland/>
4. Wiepking P, De Wit A. Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model. *Nonprofit Management and Leadership*. 2024;34(4):801–24. Beschikbaar via: <https://doi.org/10.1002/nml.21592>. Meer informatie: Center for Grantmaking Research – <https://www.grantmakingresearch.nl/news/unrestricted-funding-and-nonprofit-capacities-developing-a-conceptual-model/>
5. Markham AB, Milway KS. Accelerating equitable grantmaking: Seizing the moment to norm multiyear, flexible funding. *Funding for Real Change and MilwayPLUS*; 2022. Beschikbaar via: <https://philea.issueab.org/resource/accelerating-equitable-grantmaking-seizing-the-moment-to-norm-multiyear-flexible-funding.html>
6. Reich K, director. Learning from Ford Foundation’s BUILD Initiative. Presentation at the Indiana University Lilly Family School of Philanthropy; 2019. Beschikbaar via: <https://www.youtube.com/watch?v=2clBCM5Pzng&feature=youtu.be>
7. Van Gendt, Rien. Filantropie terug naar de tekentafel. Zuthpen: Walburg Pers. Beschikbaar in het Engels via: <https://philea.issueab.org/resource/philanthropy-back-to-the-drawing-board-shaping-a-future-agenda.html>
8. Katahira A, Jackson M. What will it take to change? Traditional foundations and megadonors experiment with participatory grantmaking. In: Gibson CM, Cardona C, Johnson JM, Suárez D, editors. *Participatory grantmaking in philanthropy: How democratizing decision-making shifts power to communities*. Washington (DC): Georgetown University Press; 2025. p. 328–54.
9. Gibson CM, Cardona C, Johnson M, Suárez D, editors. *Participatory grantmaking in philanthropy: how democratizing decision-making shifts power to communities*. Washington (DC): Georgetown University Press.
10. Firth L, Cairns B, Hopgood R, Rooney K. The holy grail of funding. *IVAR*; 2021. p. 22. Beschikbaar via: <https://www.ivar.org.uk/publication/the-holy-grail-of-funding/>.

Meer informatie:

- Het werk van het Center for Grantmaking Research aan de Vrije Universiteit Amsterdam: <https://www.grantmakingresearch.nl/>
- Trust-Based Philanthropy Project: <https://trustbasedphilanthropy.org/>
- Het boek van Rien van Gendt “Filantropie terug naar de tekentafel”, beschikbaar in het Engels via: <https://philea.issueab.org/resource/philanthropy-back-to-the-drawing-board-shaping-a-future-agenda.html>
- Het boek “Modern Grantmaking. A guide to funders who believe better is possible”, van Gemma Bull en Tom Steinberg: <https://moderngrantmaking.com/>
- Global Fund for Community Foundations: <https://globalfundcommunityfoundations.org/>
- Het Center for Effective Philanthropy (CEP) heeft verschillende relevante rapporten en publicaties:
 - <https://cep.org/report/new-attitudes-old-practices/>
 - <https://cep.org/report/making-the-case-foundation-leaders-on-the-importance-of-multiyear-general-operating-support/>
 - <http://https://cep.org/report/making-it-happen-a-conversation-guide/>
 - <https://cep.org/report-backpacks/giving-big-year-one/>
 - <https://cep.org/report-backpacks/emerging-impacts-the-effects-of-mackenzie-scotts-large-unrestricted-gifts/>
- Institute for Voluntary Action Research, rapporten over unrestricted grantmaking:
 - <https://www.ivar.org.uk/publication/the-holy-grail-of-funding/>
 - https://www.ivar.org.uk/wp-content/uploads/2016/07/IVAR_ThinkingAbout_CoreFunding.pdf

Voor meer informatie:
Grantmakingresearch.nl



Onderdeel van:



Mogelijk gemaakt door:



In samenwerking met:

