

## LEIDERSHAP TONEN IN TIJD VAN CRISIS:

KIEZEN VOOR EIGEN KAPITAAL OF INVESTEREN IN DE MAATSCHAPPIJ?

Door: Diana van Maasdijk \*



Nu meer dan ooit worden we geconfronteerd met economische, ecologische en sociale problemen die om leiderschap van de filantropische sector vragen. Het zal interessant zijn om te zien hoe de Nederlandse filantropische sector, met name vermogensfondsen, in de komende maanden zal reageren op de huidige diepe crisis.

Een recent en bekend voorbeeld van een fonds met een maatschappelijke doelstelling die getroffen werd door de kredietcrisis is het VSBfonds. Door de enorme daling van het aandeel Fortis werd het vermogen van het VSBfonds vorig jaar gehalveerd. Het VSBfonds heeft in februari 2009 besloten het jaarbudget te verlagen, geen donaties meer te verstrekken aan projecten op het gebied van natuur, milieu en sport en heeft 33 van de 68 medewerkers ontslagen.

Het ligt voor de hand dat vermogensfondsen die geld hebben verloren bezuinigen. Echter, radicale bezuinigungsstrategieën van vermogensfondsen hebben ernstige consequenties voor organisaties en personen die van subsidies afhankelijk zijn om sociale veranderingen te bewerkstelligen. Organisaties die voor een rechtvaardigere wereld vechten en aan thema's zoals armoede, milieu, vrede en gezondheid werken, worden door de financiële crisis het hardst geraakt door opdrogende inkomensbronnen en steeds grotere behoefte aan financiële ondersteuning van hun doelgroepen.

In tegenstelling tot het VSBfonds hebben veel andere stichtingen en fondsen hun strategieën rondom de financiële crisis nog niet naar buiten gebracht. Zullen veel andere Nederlandse fondsen de keuze maken om zo zuinig mogelijk met kapitaal en personeel door te gaan? Op dit moment is dit niet bekend, aangezien heel weinig fondsen en stichtingen kenbaar gemaakt hebben welke consequenties de kredietcrisis voor hen heeft gehad en wat hun plannen zijn voor 2009 en 2010.

In oktober 2008 voerde de European Foundation Centre in Brussel een enquête onder zijn leden om het effect te meten van de instabiele economie op hun activiteiten en toekomstperspectieven. Van de Europese fondsen en stichtingen die de vragenlijst invulden verwachtte 43% hun begroting in de komende twee jaar te zullen verlagen. Maar de crisis is sinds oktober vorig jaar verergerd; mijn inschatting is dat dit percentage nu nog hoger ligt.

En hoe reageren stichtingen aan de andere kant van de oceaan? Uit een enquête door de Chronicle of Philanthropy (VS) vrijgegeven in januari 2009 bleek dat veel Amerikaanse foundations ongeveer een derde van hun activa hebben verloren. Sommige foundations bezuinigen op reizen en congressen, anderen op personeelskosten. Van de 73 subsidieverlenende organisaties die de enquête hadden ingevuld, antwoordden 39 (53%) van plan te zijn om hun subsidiebudget dit jaar te zullen verlagen, 22 (30%) ongeveer hetzelfde subsidiebudget te hanteren en 12 (17%) om een groter subsidiebudget beschikbaar te maken.

Virginia Esposito, voorzitter van het National Center for Family Philantropy in de VS heeft harde woorden voor stichtingen en fondsen die behoud van eigen kapitaal verkiezen boven de doelgroepen die zij bedienen. Zij zegt "een reflectorische reactie als het verminderen van subsidies teneinde het kapitaal intact te houden is onethisch. Vraag uzelf of u moet zorgen voor het behoud van de vermogenspositie van de stichting of voor het behouden van de doelen en de organisaties die u belangrijk vindt."

Het meest inspirerende citaat dat ik in de afgelopen weken las kwam niet uit de VS, maar uit Canada. Canada - niet het land van de miljardair filantropen en vermogensfondsen zoals Bill Gates, Warren Buffet, Ford Foundation en de Rockefeller Foundation - maar gewoon Canada, een land met relatieve hoge belastingen en een beschaafde filantropische culture die beter te vergelijken is met Nederland dan met de VS. In het opiniestuk "*The Funder's Obligation - Hard Times Can Foster Bad Decisions*" uitte Alan Broadbent sterke kritiek op stichtingen die ervoor kiezen om hun subsidiebegrotingen in 2009 en 2010 te verminderen. Samen met zijn echtgenoot Judy Broadbent richtte Alan Broadbent in 1982 de Maytree Foundation met hun privé vermogen. De Maytree Foundation zet zich in voor het terugdringen van de armoede en ongelijkheid in Canada en richt zich op thema's als toegang tot het arbeidsproces voor immigranten en vluchtelingen, alfabetisering en leiderschap.

De voornaamste kritiek van Alan Broadbent is dat voor sommige stichtingen en fondsen het behoud van kapitaal in moeilijke tijden belangrijker lijkt dan de filantropische kwesties en de gemeenschappen die ze dienen. Alan Broadbent: "Hoe kunnen financiers het beste handelen in moeilijke economische tijden? Ik denk dat het duidelijk is. Zij moeten zich richten op de behoeften van de gemeenschap en programmabudgetten op hetzelfde peil houden, zelfs als dit een vermindering betekent van het eigen kapitaal. Een regering die zijn verantwoording neemt is ook bereid om een tekort in moeilijke tijden aan te gaan om stabiliteit te creëren. In goede tijden zal dit tekort worden weggewerkt. Het is veel beter te besteden uit eigen kapitaal waardoor de impact groter kan zijn. En het is beter om van grote invloed te zijn wanneer de nood het hoogst is, in plaats van alleen maar additionele financiering aan organisaties te bieden in tijden van overvloed. Fondsbeheerders dienen zich te realiseren dat eeuwigdurendheid ook niet alles is. Het in stand houden van sociale gemeenschappen is belangrijker dan het behoud van kapitaal."

Ook Nobelprijswinnaar en hoogleraar economie Paul Krugman biedt een doordachte uitweg voor dit dilemma: "Investeren in het terugdringen van ongelijkwaardigheid in de gezondheidszorg en het onderwijs is niet alleen van belang om redenen van ethiek en rechtvaardigheid, maar draagt bij aan het herstel van economische efficiëntie, functionele markten en wereldwijde groei."

De angst van veel stichtingen en fondsen voor verdere kapitaalvermindering is te begrijpen en ik voorspel dat de eerste reactie van de meeste Nederlandse fondsen op deze crisis op die van het VSBfonds zal lijken: een overlevingstrategie gericht op het behoud van kapitaal, het beperken van subsidiebudgetten en het verminderen van administratieve kosten. Immers, dit is wat wij als reactie van de regering en bedrijfsleven zien in ons land. De Nederlandse filantropische sector zou desondanks juist nú kunnen kiezen om leiderschap te tonen, een positief signaal af te geven en anticyclisch te investeren.

Uit onderzoeken blijkt dat in tijden van financiële malaise veel sociale problemen, zoals economische ongelijkheid, huiselijk geweld en kindermisbruik toenemen. Deze groei van maatschappelijke problemen is zorgwekkend, maar kan ook gezien worden als een kans voor stichtingen en fondsen om zich te concentreren op hun hoofddoelen. De tijd is aangebroken waarin de filantropische sector leiderschap dient te tonen. Dit kunnen fondsen en subsidiegevende stichtingen doen door zich niet alleen te richten op behoud van het eigen vermogen en het in stand houden van de eigen organisatie, maar vooral op het vinden van manieren waarop ze het meeste effect kunnen sorteren in een tijd wanneer dit het meest nodig is.

Het is bepaald geen sinecure om te bepalen hoe de grootst mogelijke impact te behalen met afgenomen financiële middelen. Daarom ter afsluiting een aantal handreikingen voor directeurs en bestuurders van fondsen en stichtingen:

1. Bezin uw positie als fonds die tot in de eeuwigheid moet bestaan. Sommigen van u zullen het van groot belang vinden om, als fonds, tot in de eeuwigheid beschikbaar te zijn voor toekomstige generaties en gemeenschappen. Anderen zullen beslissen dat eeuwigheid niet de voornaamste reden is om dit werk te doen en streven naar het verkrijgen van impact op de korte termijn. De uitkomst van deze exercitie is niet belangrijk, maar dient wel uitgevoerd worden.
2. Roep een vergadering van de raad van bestuur bijeen om de volgende drie opties te bespreken: 1) bezuinigen, 2) hetzelfde budget hanteren, of 3) meer geld uitgeven. Laat de begunstigden en andere belanghebbenden weten wat u gaat doen. In uw transparantie toont u uw leiderschap.
3. Raadpleeg ervaren en vertrouwde adviseurs. Vraag een financieel adviseur uw activa en passiva investeringen te herzien en advies te geven voor toekomstige jaren. Bestudeer met een filantropisch adviseur de missie, begunstigden en de rol en impact van uw fonds. Stel richtlijnen op en onderzoek wat de meest strategische keuzes voor de toekomst zijn.
4. Onderzoek met andere subsidiegevende instellingen die dezelfde thema's en doelgroepen belangrijk vinden hoe de krachten gebundeld kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan gezamenlijke medefinanciering strategieën.
5. Vraag uw begunstigden om hun grootste problemen en uitdagingen op dit moment met u te delen. Wees flexibel en toon begrip. Denk samen na over manieren om elkaar te ondersteunen.
6. Praat met begunstigden over andere manieren waarop u hen kunt steunen in deze moeilijke tijden. Waar mogelijk kunt u tijd en expertise aanbieden, zoals financiële, notariële diensten, personele ondersteuning, etc.
7. Verlaag uw verwachtingen met betrekking tot medefinanciering of "*matching grants*" van de projecten die u zult steunen. Veel organisaties hebben een aantal belangrijke financiers verloren en zullen extra moeite hebben om andere subsidies te verkrijgen.

**Diana van Maasdijk is filantropisch adviseur voor vermogensfondsen en particulieren ([www.philianconsulting.com](http://www.philianconsulting.com))**