

Filantropische familie-fondsen zijn nog te vaak in handen van de oudere generaties. Er is veel te winnen door ook de jongere familieleden erbij te betrekken. De impact van het fonds en de familiebanden varen er wel bij.

Diana van Maasdijk



FAM
VAN DE

FAMILIEFONDS

Jeugdige elan



Al eeuwenlang richten families en individuele personen particuliere fondsen op om doelen te ondersteunen die zij belangrijk vinden. Familiefondsen komen in alle soorten en maten voor. Zij opereren lokaal, nationaal of internationaal en ondersteunen alle mogelijke doelen: van kinderen tot economisch achtergestelde groepen, en van gezondheidszorg en onderzoek tot kunst en cultuur.

Van de term familiefonds bestaat geen officiële definitie en er is geen wettelijk onderscheid tussen een familiefonds en andere vermogensfondsen. Zij doen hun werk op basis van een eigen vermogen, en

het rendement op dit vermogen leidt tot een jaarlijks giftenbedrag. Familiefondsen zijn bijzondere vermogensfondsen die vaak genoemd zijn naar een familie of persoon en waarbij familieleden van de oprichter sterk betrokken blijven bij het beheer van het fonds.

Familiefondsen zijn een middel om fiscaal voordeel te behalen, om een blijvende nalatenschap te creëren, om te zorgen dat de familienaam blijft voortbestaan. Maar naast dat alles zijn familiefondsen ook een waardevol instrument waarmee toekomstige generaties binnen een familie kunnen worden gestimuleerd om maatschappelijk betrokken te zijn en de samenleving positief te beïnvloeden. Daar komt bij dat de actieve betrokkenheid van jongere generaties bij de filantropische activiteiten niet alleen een uit-

stekende leerschool is op het gebied van vermogensbeheer, maar ook een waarborg vormt dat het familiefonds ook in de huidige wereld impact en relevantie behoudt.

Vier generaties onder één dak

Rond 1900 was de gemiddelde levensverwachting voor mannen en vrouwen respectievelijk 48 en 51 jaar; nu is dat ongeveer 74 en 81. Dit houdt in dat bij menig familiefonds vier verschillende generaties actief betrokken zijn die zich elk met hun eigen visie, passie en expertise inzetten om het filantropische gedachtegoed van de familie voort te zetten.

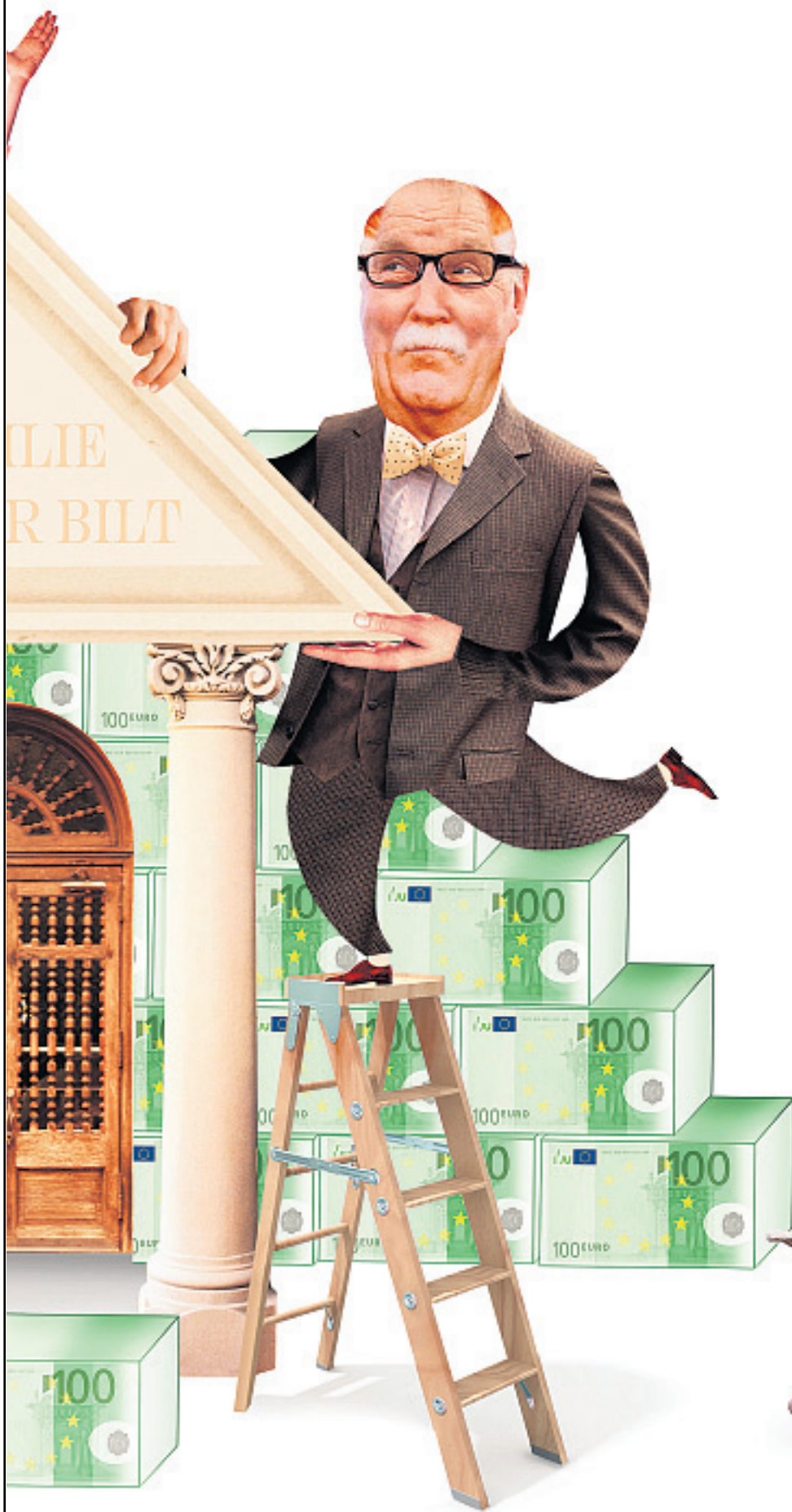
Veel ondernemingen zijn zich al bewust van het fenomeen van vier generaties 'op de werkvloer' en



Wat doet een familiefonds?

In Nederland bestaan drie soorten familiefonds. Allereerst zijn er de puur charitatieve fondsen waarvan alle activiteiten ten goede komen aan het algemeen belang. Een tweede vorm betreft fondsen die zowel filantropische doelen als familiebelangen dienen. En ten slotte is er ook een derde vorm: fondsen die uitsluitend zijn bedoeld als instrument voor 'estate planning' ten behoeve van het familiebelang. In dit artikel gaat het voornamelijk over de eerste en tweede soort familiefondsen of, zoals ze in het Engels worden genoemd: Family Foundations.

De Vereniging van Fondsen in Nederland (FIN) telt ongeveer 650 geregistreerde vermogensfondsen, voor een deel familiefondsen. Er zijn echter veel meer familiefondsen in het land die er om privacyredenen of omdat ze anoniem willen doneren, voor gekozen hebben zich niet te registreren bij de FIN.



ILLUSTRATE: CAROLYN RIDSDALE

TRADITIE, KENNIS EN DESKUNDIGHEID, GECOMBINEERD MET INNOVATIE ZORGEN DAT HET FAMILIEFONDS EFFECTIEF EN RELEVANT BLIJFT

passen strategieën toe om de productiviteit van hun 'multigenerationele' personeelsbestand te waarborgen. Op dezelfde manier kunnen ook familiefondsen voordeel halen uit de verschillende generaties binnen de familie. De inzet van verschillende generaties kan helpen om het algehele beheer en de effectiviteit van het fonds te verbeteren en om een meer proactieve benadering van zaken als overdracht en continuïteit mogelijk te maken. Om dit proces goed aan te pakken is inzicht nodig in de vier generaties van boven de 18 jaar die binnen een familie kunnen voorkomen (zie kader).

Potentieel benutten

In een wereld die sneller verandert dan ooit, waarbij

ook familiefondsen het hoofd moeten bieden aan steeds nieuwe problemen en ontwikkelingen, kan een combinatie van traditie, kennis, deskundigheid en innovatie zorgen dat het familiefonds effectief en relevant blijft. Als ze de kans krijgen, zullen jongere familieleden in aanvulling op de oudere garde vaak met nieuwe, creatieve inzichten komen die zeer positief kunnen zijn voor het fonds.

Ter illustratie: generatie Y betreedt de arbeidsmarkt beter toegerust en op jongere leeftijd dan alle voorgaande generaties. Tegelijk blijven de oudere generaties langer dan ooit aanwezig, waardoor zij hun rol als bewaarders van de geschiedenis, waarden en kennis van de familie langer dan ooit kunnen vervullen. Maar het is niet altijd even gemakkelijk voor de verschillende



generaties om samen te werken, elkaar te begrijpen en elkaars kwaliteiten te erkennen.

De meeste besturen en comités die familiefondsen leiden, bestaan alleen uit de oudere generaties. Het is vaak een erebaan voor oudere familieleden. Daarnaast is het in veel besturen geen beleid om regelmatig hun leden te wisselen, waardoor dezelfde leden tientallen jaren kunnen aanblijven.

Ik had het hierover met een 28-jarige kennis en hij vertelde mij het volgende: 'Ik zou heel graag zitting nemen in het bestuur van mijn familiefonds, maar hoewel ik al ervaring heb als vermogensbeheerder, geloof ik niet dat ze mij zullen vragen. De oudere ooms en tantes denken dat ik nog te jong ben voor deze positie. Ironisch genoeg beheer ik vanuit mijn werk een aantal portfolio's van vermogensfondsen. Ooit zal mijn familie mij wel vragen voor het bestuur, maar ik vrees dat daar nog wel wat tijd overheen gaat.'

Iemand anders die ik onlangs sprak had het volgende verhaal: 'Ik maak al tien jaar deel uit van ons familiefonds en ik vind het geweldig om op die manier actief bij te kunnen dragen aan het voortzetten van de filantropische ideeën van mijn vaders overgrootmoeder. Toen ik 31 jaar was, werd ik gevraagd om zitting te nemen in het bestuur om een tante van 75 jaar te vervangen. Ons bestuur bestaat uit acht leden uit drie generaties waarbij alle zeven familietakken zijn vertegenwoordigd. Ons bestuur functioneert prima en wij spelen in op veel problemen en behoeftes uit de samenleving. Ik zie zeer zeker de voordelen van een bestuur waarin niet alleen alle takken van de familie, maar ook verschillende generaties zijn vertegenwoordigd.'

Maar niet alle besturen van familiefondsen zullen iemand die jonger is dan 40 of zelfs 50 vragen voor een positie als bestuurder. Vaak zien de oudere generaties het als hun taak en plicht de visie van de oprichters te bewaken en zijn soms huiverig jongere familieleden beslissingsmacht te geven, denkende dat deze het oorspronkelijke doel van het fonds misschien niet 'begrijpen'. Daardoor zijn ze geneigd te wachten tot de jongere generatie wat 'rijper' is en 'meer van de wereld heeft gezien', voordat ze een rol kunnen gaan spelen in besturen of subsidiecommissies. Hoe loyaal en goedbedoeld deze gedachtegang ook is, rijpheid staat niet altijd gelijk aan geschiktheid.

Natuurlijk kan het betrekken van jongere generaties in de besluitvorming leiden tot veranderingen in een fonds, maar dit betekent nog niet dat de fundamentele visie of missie meteen uit het oog wordt verloren. Het tegendeel is waar: multigenerationele samenwerking kan, mits op de juiste wijze vormgegeven, juist bijdragen aan een sterker fonds dat beter in staat is in te spelen op de behoeften, uitdagingen en kansen van vandaag. Hierdoor zal de effectiviteit van het fonds alleen maar toenemen.

Als hun de kans wordt geboden, zijn de jongere generaties vaak graag bereid hun steentje bij te dragen aan de filantropische traditie van hun familie.

Zoals een jong lid van een groot internationaal familiefonds mij vertelde: 'Tijdens onze laatste familievergadering, meldde het bestuur van ons familiefonds op zoek te zijn naar nieuwe leden voor de subsidiecommissie. Ik heb me direct opgegeven! Ik was al een tijdje op zoek naar mogelijkheden om mijn kennis op het gebied van marketing en communicatie in te zetten bij een stichting of goed doel. Op deze manier kan ik tegelijk een charitatief doel steunen en bijdragen aan het voortbestaan van ons familiefonds.'

Multigenerationele aanpak

Het overdragen van een deel van de leiding en verantwoordelijkheid van familiefondsen aan nieuwe generaties is niet iets waarbij over één nacht ijs kan worden gegaan. Echter, gebrek aan tijd, middelen of vertrouwen, of zelfs het onvermogen om met de jongere familieleden over geld- en vermogenszaken te spreken, kan een succesvolle samenwerking tussen familieleden en een adequate opvolgingsplanning in de weg staan. Daarom een paar suggesties die kunnen



Vier generaties in familiefondsen

In een familiefonds kunnen vier generaties bij elkaar komen, ieder met haar eigen kenmerken, benadering en inbreng. Hoewel onderstaande omschrijvingen erg algemeen zijn, blijken in de praktijk de verschillen tussen de vier generaties duidelijk tot uiting te komen in het reilen en zeilen van een familiefonds.

1 DE TRADITIONELE GENERATIE (VOOR 1945)

De traditionele generatie is over het algemeen loyaal, bereid zich te conformeren en hecht groot belang aan hard werken. Een grote groep van deze generatie is met pensioen, maar een groeiend percentage blijft langer werken en biedt ongeëvenaarde 'traditionele' kennis en ervaring. De traditionele generatie hecht aan een hiërarchische structuur, een duidelijke indeling. De traditionele generatie vindt consistentie belangrijk en houdt graag controle over de dingen.

2 DE BABYBOOMGENERATIE (1946-1964)

De babyboomgeneratie is geboren in de naoorlogse periode. In hun jeugd waren leden van deze generatie rebels (jaren '60 en '70), maar in een later stadium werden ze soms conservatiever. Babyboomers zijn optimistisch en staan open voor nieuwe dingen. Ze hebben veel ambitie en werk — status en statussymbolen zijn belangrijk. Babyboomers richten zich in het werk het liefst op processen en op wat 'geproduceerd' wordt. Het zijn bevolgen, harde werkers die 'leven om te werken'. Ze zijn loyaal en hechten groot belang aan stabiliteit in hun werk.

3 GENERATIE X (1965 EN 1980)

Deze generatie is individualistisch ingesteld, gaat uit van zijn/haar eigen kracht, en hecht aan een 'redelijke' financiële vergoeding en verantwoordelijkheid in het werk. De eigen carrière gaat boven het belang van de organisatie — leden van deze generatie zijn op zoek naar de juiste balans tussen werk en privé. Maar generatie X is ook erg ondernemend. De werkwijze van generatie X is informeler. Resultaatgerichtheid en vindingrijkheid zijn belangrijke kenmerken voor deze generatie. Generatie X is niet geïnteresseerd in de lange termijn en statussymbolen zijn niet belangrijk, maar erkenning voor de eigen activiteiten wel.

4 GENERATIE Y (1981-1999)

Generatie Y is nog groter dan de babyboomgroep, en ook heel idealistisch. Leden van deze generatie streven naar erkenning, zelfontplooiing, plezier in het werk en een goede balans tussen werk en privé — en eisen deze zaken ook op. Kenmerkend voor generatie Y is dat zij zelfverzekerd is en belang hecht aan vrijheid. Ondanks de vrijheid heeft de generatie wel een groot plichtsbefef en is er een hang naar structuur. Generatie Y is gewend om te leren en werken in een technologische omgeving. Ze zijn de eersten die vanaf kindsbeen het informatietijdperk en computers leerden kennen. Ze werken graag in teamverband en verwachten in die teams mensen met dezelfde betrokkenheid te treffen. Flexibiliteit is ook belangrijk voor generatie Y.

bijdragen aan een effectieve samenwerking waarbij alle geïnteresseerde leden van het familiefonds betrokken zijn.

1 Houd het familieverhaal levend

Misschien denkt u dat iedereen de onderliggende waarden en visie kent die grootvader ertoe brachten in zijn testament een fonds na te laten, maar dat hoeft niet het geval te zijn. Goede communicatie en het doorvertellen van verhalen zijn belangrijk voor het kweken van begrip en om ervoor te zorgen dat ook de volgende generaties trots zijn op het familiefonds. Een concrete mogelijkheid is het uitgeven van een publicatie over de geschiedenis van de stichting, waarin wordt aangegeven hoe steeds opnieuw invulling wordt gegeven aan de waarden en doelen die de oprichter aan de stichting verbonden heeft.

2 Zoek geschikte opvolgers

Nodig familieleden uit om te praten over hun eigen filantropische waarden en over hoe het fonds kan bijdragen aan het bereiken van de beoogde veranderingen in de wereld. Dit zal niet alleen helpen om de rol van het familiefonds duidelijker te krijgen, maar draagt ook bij aan versterking van de familiebanden, verbetering van de werkrelaties tussen familieleden, en bijstelling van criteria voor giften.

3 Geef nieuwe generaties een kans

Enkele ideeën voor activiteiten waarbij jongere familieleden kunnen worden betrokken zijn het bezoeken van projecten die steun hebben ontvangen van het fonds, allerlei uit te voeren taken waar men zich voor kan opgeven (het ontwerpen van een website, communicatie, planning, het opstellen van een giftenbudget), of het bijwonen van donatiebeslissingsvergaderingen. Ook kunt u een Junior Adviescommissie in het leven roepen, of een bijzonder budget ter beschikking stellen zodat jongere familieleden zelf aan de slag kunnen gaan met de selectie van te ondersteunen projecten.

4 Zorg voor doorstroming

Niet alle families hebben genoeg mensen om een kortere bestuurscyclus mogelijk te maken, en natuurlijk vaart een fonds juist ook wel bij een zekere mate van continuïteit, maar met een paar aanpassingen in de statuten kan ruimte worden gecreëerd voor deelname van welwillende en enthousiaste familieleden.

Gelijkwaardige partners

Als families zich er bewust van worden dat de betrokkenheid van jongere generaties een positieve ontwikkeling kan zijn waardoor de impact van het fonds kan worden vergroot, zullen ze de 'kinderen' gaan beschouwen als gelijkwaardige partners in de besluitvorming. Daarmee zal voor het fonds een nieuw tijdperk aanvangen met meer volwassen relaties tussen de verschillende generaties: niet alleen wat betreft de filantropische activiteiten, maar ook in het algemeen binnen de familie.

De betrokkenheid van verschillende generaties in de besluitvorming over filantropische activiteiten is dus op tweeërlei wijze positief. De familiefondsen profiteren van een frisse kijk op de problemen in de wereld en de manier waarop ze kunnen worden aangepakt, en de jongere generaties doen hun voordeel omdat zij deelgenoot worden van de geschiedenis, waarden en kennis van de familie. Als overgrootouders, grootouders, ouders en kinderen allemaal een plaats aan de tafel hebben bij besprekingen over het familiefonds, zullen de filantropische activiteiten de familieleden binden, nog meer voldoening schenken, en winnen aan impact en effectiviteit. ■

.....
Diana van Maasdijk is onafhankelijk filantropisch adviseur voor vermogensfondsen en particulieren (www.philianconsulting.com). Met speciale dank aan Rien van Gendt, Jacqueline Detiger en betrokkenen bij familiefondsen die hun ervaringen met mij hebben willen delen.

