

Pleidooi om beter te schenken

April 2024

Lessen die we hebben getrokken uit 5 jaar DPF Award

"Iedereen kan (...) geld uitdelen en gul zijn. Maar weten aan wie je moet geven, hoeveel, wanneer, voor welk doel en op welke manier, ligt niet binnen ieders bereik en is moeilijk. Geld goed aanwenden is dus zeldzaam, hoe lovenswaardig en mooi het ook is." ¹

Deze aan Aristoteles ontleende tekst is inmiddels 2400 jaar oud. Niettemin past de Degroof Petercam Foundation zijn visie nog elke dag toe.

Waarom? 6 jaar geleden namen onze middelen toe, wat ons ertoe aanzette om onze filantropische benadering tegen het licht te houden. We beseften dat financiële middelen een kostbaar goed zijn en dat veel dringende problemen moesten worden aangepakt. En dus vroegen we ons af hoe we dat zo efficiënt mogelijk konden doen. En welke positieve impact we konden genereren met een jaarlijks budget van €1,5 miljoen.

Daarom vertrokken we van de cruciale vraag: **wat is filantropie eigenlijk?** En is het een ander woord voor liefdadigheid? Niet echt, want er is wel degelijk een wezenlijk verschil tussen beide:

- Liefdadigheid wordt meestal opgevat als de daad van het geven, een edelmoedige morele handeling die wordt ondersteund door de 3 grote monotheïstische religies, die deze 'plicht tot liefdadigheid' aanmoedigen, en zelfs opleggen. De persoon die geeft, handelt uit liefdadigheid.
- Filantropie gaat nog een stap verder. 'Filantropie' betekent liefde voor de mensheid en zich inzetten voor betere levensomstandigheden (en meer recentelijk ook voor het milieu). Er is dus een verlangen naar resultaten, naar vooruitgang, naar een oplossing voor een probleem terwijl liefdadigheid ophoudt zodra de goede daad is verricht. Bovendien kunnen daden van liefdadigheid puur uit geloofsoverwegingen worden gesteld door iemand die niet noodzakelijk menslievend is. Filantropie kan daarentegen niet worden gescheiden van daden van liefdadigheid, die slechts een middel zijn, maar niet de uiteindelijke doelstelling.

Wie filantropie zegt, bedoelt dus eigenlijk: **wat willen we oplossen?** Welk probleem gaan we aanpakken? En hoe? Daar maakt strategische filantropie het verschil.

In 2016 besloot de Degroof Petercam Foundation om over te stappen van een model van reactieve filantropie – ook bekend als 'expressieve' filantropie die zich beperkt tot het uitkiezen van projecten in lijn met de eigen waarden, maar zonder het doel om een bepaald probleem op te lossen - naar een 'strategisch' model waarin donaties een middel zijn om een geïdentificeerde maatschappelijke uitdaging aan te pakken.

¹ Aristoteles, *De Ethica Nicomachea*, Boek 2, Hoofdstuk 9.

De stichting besloot om op zoek te gaan naar haar eigen rol en meerwaarde in de 'markt' van filantropische thema's die moeten worden aangepakt. Er werd gekozen voor werkgelegenheid omdat dit in het verlengde ligt van de waarden van haar oprichter, de groep Degroof Petercam. Werkgelegenheid is bovendien een fundamentele voorwaarde voor welvaart en is ook een thema dat slechts in beperkte mate ter harte werd genomen door andere filantropen. De stichting werkte vervolgens een strategie uit, bepaalde welke expertise moest worden ontwikkeld, wierf een operationeel team aan en lanceerde haar belangrijkste programma, de DPF Award. Sindsdien wordt jaarlijks één organisatie geselecteerd die zich inzet voor de werkgelegenheid. De laureaat ontvangt een bedrag van een miljoen euro en krijgt gedurende 5 jaar ondersteuning.

Eind 2023 liep de ondersteuning van DUO for a JOB, de eerste laureaat van de DPF Award, ten einde. Doorslaggevend bij de selectie van deze vereniging waren de uitstekende resultaten van haar initiatieven om jongeren met een migratieachtergrond aan het werk te krijgen, de positieve impact op de Belgische samenleving en de ambitie om de oplossing ook buiten de landsgrenzen uit te rollen.

De voorbije vijf jaren zijn een goede leerschool en een enorme les in nederigheid gebleken, dankzij de nauwe band met de organisaties op het terrein waarmee we het genoeg hadden te mogen samenwerken.

We hebben hieruit onder meer de volgende lessen getrokken:

- **Hoe breng je verandering teweeg?** Dat vereist een zekere macht. Filantropie wordt vaak omschreven als een 'soft power' die berust op twee basiselementen: kapitaal en getalenteerde mensen die goed georganiseerd zijn. Als je een verandering wilt teweegbrengen, zoek dan de juiste mensen, zorg dat ze zich goed organiseren en geef ze de nodige financiële middelen om dat te doen. Een stichting is immers als een legertop die een eliteteam uitstuurt om een erg complex probleem aan te pakken.
- Een van de belangrijkste lessen die we hebben geleerd: **een organisatie die je financieel ondersteunt, moet in staat worden gesteld om de beste talenten aan te trekken, te behouden en op te leiden.** We hebben vernomen van verenigingen dat ze hun 'bestemmingsgiften' enkel mogen aanwenden om 'projecten' te financieren, en dus niet om 'structurele kosten' te dekken. Maar wat is een project zonder structurele kosten? Wie behartigt het project? Salarissen, de belangrijkste kostenpost voor de meeste organisaties, worden vaak over het hoofd gezien. We hebben dit begrepen en leggen niet op voor welke doeleinden donaties moeten worden aangewend. We laten dit over aan wie het best is geplaatst om te bepalen waar het geld het hardst nodig is: degenen die de leiding hebben op het terrein. En als het een goed georganiseerde elite-eenheid is, hoeft dat allerminst een probleem zijn.
- Het is mogelijk om de waarde van een donatie te verhogen.

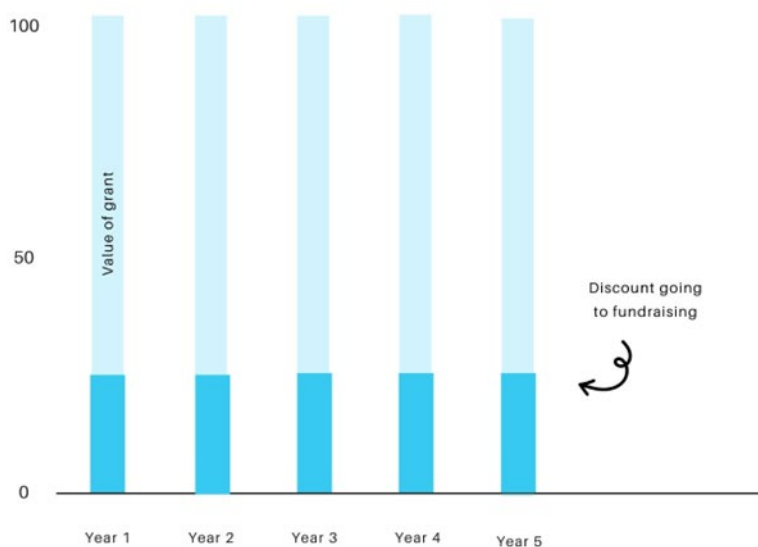
Inderdaad, er zijn een aantal manieren die toelaten om die donatie te upgraden. Bijvoorbeeld:

- ✓ Meerdere jaren na elkaar schenken; Diverse organisaties hebben al laten verstaan dat ze 20% van hun budget moeten besteden aan fondsenwerving. Dergelijke 'structurele kosten' financieren schenkers liever niet. Ironisch genoeg zijn deze kosten deels te wijten aan de donoren zelf. Als een donator het eerste jaar bijvoorbeeld een bedrag van 100 schenkt, dan wordt 20% van die donatie gebruikt om het tweede jaar nieuwe donaties te zoeken. Als hij besluit om over 3 jaar te doneren, dan verhoogt de waarde van deze donatie met 20x2 aan besparingen op fondsenwerving.

De DP Foundation heeft hierop ingespeeld door over een periode van 5 jaar te doneren. Zo konden de fondsenwervingsinspanningen worden gestabiliseerd en kwamen middelen vrij om aan andere domeinen te besteden, zoals aanwerving en training, die - zoals hierboven vermeld - in belangrijke mate bijdragen aan het succes. We hebben gemerkt dat de laureaten van de DPF Award in eerste instantie hun geschonken geld benutten om seniortalenten aan te werven die de groei in goede banen leiden.

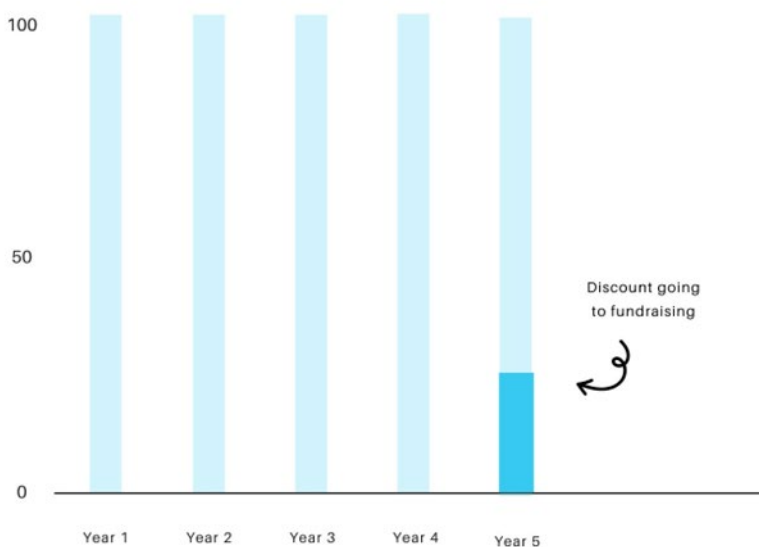
Upgrading your grant

The discount of short-term giving



Upgrading your grant

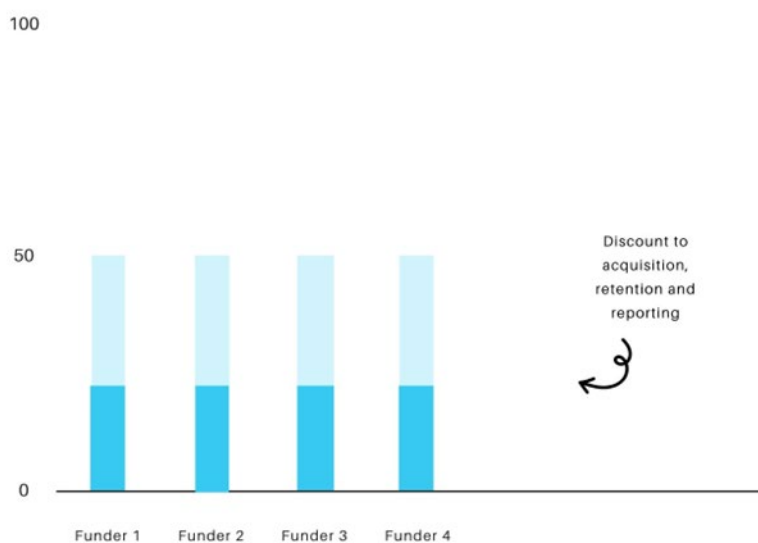
The value of long-term giving commitment



- ✓ De redenering kan worden doorgetrokken als de donateur besluit om **een groter bedrag te doneren**. Grote donaties helpen om het donorbestand te stabiliseren. De gemiddelde acquisitiekosten zijn hetzelfde voor grote, middelgrote en kleine donoren. Zo kost het vinden en beheren van 2 donateurs die 100 geven minder dan 4 filantropen die elk 50 geven. Een professionele donator zoals een stichting kan deze acquisitiekosten aanzienlijk verlagen door meer middelen te concentreren in één organisatie.

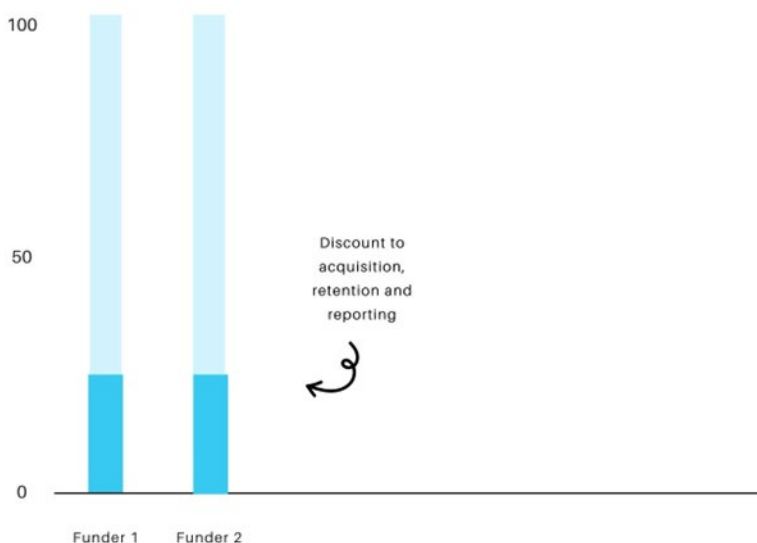
Upgrading your grant

It takes on average the same time to manage one donor, small or large



Upgrading your grant

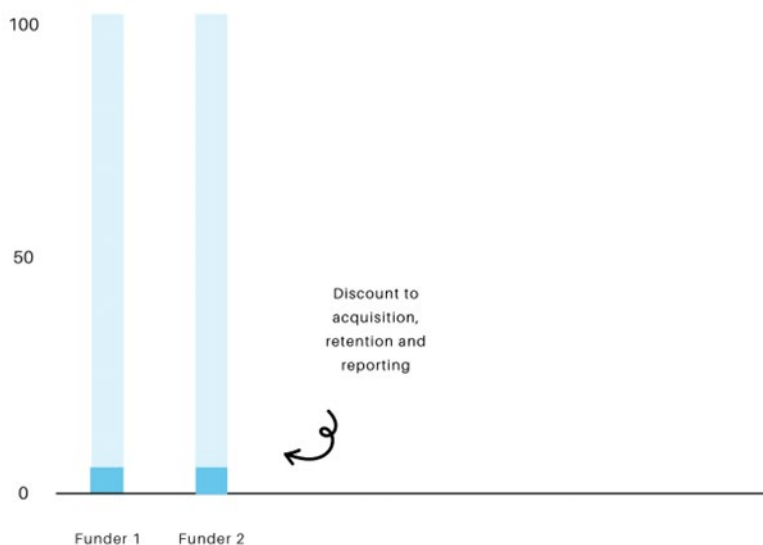
For the same total funding, 2 larger grants will halve the donor's related total cost.



- ✓ Sommige verenigingen laten verstaan dat ze een medewerker fulltime moeten inzetten om tegemoet te komen aan de wensen van bepaalde donoren, bijvoorbeeld om rapporten of Excel-bestanden op te stellen waarin de precieze bestemming van de donaties wordt beschreven. Dit neemt aanzienlijk toe naarmate de organisatie groeit tot enkele honderden donateurs. DUO for a JOB beheert 150 donoren van verschillende grootte. De winnaar van 2023, de vereniging Chemins d'avenirs, heeft momenteel een team van 3 mensen dat zich bezighoudt met de 58 lopende samenwerkingsovereenkomsten. Als elke donateur andere rapportingsvereisten heeft, zijn de kosten al snel exponentieel. **De waarde van een donatie kun je eenvoudig verhogen door de rapportering te beperken** (of af te stemmen op wat al bestaat). Zich baseren op de financiering van echte kosten, zoals een voltijds salaris of de ontwikkeling van een digitale infrastructuur bijvoorbeeld, is een gemakkelijke manier om inzicht te geven in de doelen waarvoor de donatie wordt gebruikt. Te meer omdat de donatie juridisch gezien "onherroepelijk en onvoorwaardelijk" is, ze maakt dus geen deel uit van een verplichting voor de donor.

Upgrading your grant

Donor's related total cost can be reduced to the minimum by suppressing reporting for instance or commit for a long-term grant which lowers retention costs



- ✓ De verenigingen moeten zich transparant opstellen, maar **meer vertrouwen bij donoren** is evenzeer nuttig. Hoe kunnen we vertrouwen opbouwen? We streven ernaar een relatie op te bouwen met de laureaten van wie we de kwaliteit beoordelen tijdens de tien maanden durende analyse die we voorafgaand aan de donatie uitvoeren. Als ze eenmaal geselecteerd zijn, vinden we dat ze ons vertrouwen waard zijn en gebeurt de opvolging enkel nog in het kader van de ondersteuning, en niet als controle. De financier kan de ontvanger helpen om de juiste vragen te stellen, zijn organisatie tegen het licht te houden en zijn vaststellingen te delen, maar één ding is zeker: expertise komt vanuit het terrein. Een kopje koffie drinken met degenen die elke dag aanwezig zijn op het terrein, levert veel meer transparantie op dan de beste Excel-spreadsheet. Dat we bovendien **werken met een klein aantal verenigingen** geeft ons ook de tijd om elkaar te leren **kennen en begrijpen**. Het is immers veel beter om goed te doneren aan minder verenigingen dan minder goed aan meer verenigingen, toch? Voor ons is dat een waardevol inzicht.

De keuze van het aantal verenigingen om te ondersteunen, blijft een belangrijk thema. We ondersteunen projecten gedurende vijf jaar, genoeg om voor stabiliteit te zorgen binnen de projecten en tegelijkertijd een rotatie mogelijk te maken om nieuwe innovaties te ondersteunen. Toch is het **niet gemakkelijk om uit een project te stappen**. Voor DUO for a JOB zijn we niet langer een van hun belangrijkste donoren, ook al blijven we actief als filantropische investeerder via een impactcontract met het Franse ministerie van Arbeid. Na 5 jaar was het de bedoeling dat de vereniging zou groeien en sterker worden. Het resultaat is er. Maar van boord gaan net wanneer het inmiddels goed uitgeruste schip op volle kruissnelheid is gekomen, roept ook vragen op. De toekomst van een vereniging kan verschillende vormen aannemen, en in de sector staat dit bekend als de 'endgame':

- Sommige onder hen ontwikkelen communicatie- en fondsenwervingstools die grote aantallen kleine donoren aantrekken en de basis vormen van hun financiële model - dit is het NGO-model;
- Andere evolueren naar sociale ondernemingen die inkomsten genereren om hun activiteiten te financieren;
- Weer andere verdwijnen vrijwillig zodra hun missie is volbracht (bijvoorbeeld verenigingen die pleiten voor wetwijzigingen);
- Nog andere zien hun model overgenomen worden door de overheid. Bij werkgelegenheid is het vaak die laatste doelstelling die wordt nagestreefd, en dit is het geval bij DUO for a JOB, waarvan het budget momenteel voor 60% wordt gedekt door overheidsfondsen.

Overheidsfondsen financieren de lopende activiteiten, terwijl filantropie de resterende 40% dekt die wordt besteed aan onderzoek en ontwikkeling, bewustmaking en uitbreiding naar andere geografische gebieden. De vraag hoe de financieringsfakkel van ons kan worden overgenomen, rijst omdat we weten dat dit model nooit vrij zal zijn van

filantropie. Moeten we dan toch aan boord blijven, aangezien het project goed loopt, robuust is en nog veel meer mensen kan bereiken (in Brussel worden slechts 4.000 jongeren - 2% van het betrokken publiek - door DUO for a JOB bereikt)? Hoe kunnen we voorkomen dat de bronnen van de 'KMO's van de filantropie' opdrogen? Hoe kunnen we **een deugdzame keten organiseren van financiers die komen en gaan in verschillende stadia van de volwassenheid van een organisatie?** Filantropie is voortdurend een kwestie van keuzes en compromissen, die niet altijd evident zijn.

- **Filantropisch geld is durfkapitaal:** het wordt gebruikt om terreinen te ontginnen waar (nog) niemand actief is. De uitdagingen waar filantropie voor staat zijn kolossaal: armoede, klimaat, democratie, mensenrechten. Hoe kunnen we deze problemen aanpakken met relatief kleine middelen? Er is soms de neiging om filantropie te benaderen als een goede huisvader. Dat is begrijpelijk. Maar conservatief of overdreven voorzichtig zijn is allicht niet de beste benadering voor een filantroop. We horen vaak dat de fondsen beperkt zijn en dat het beter is om ze te gebruiken voor dingen die bewezen, gestandaardiseerd en niet te riskant zijn, zelfs als dat betekent dat het aantal donaties moet worden beperkt. Falen is immers geen optie. Ons antwoord hierop luidt dat, indien David zich tegenover Goliath als een 'goede huisvader' zou hebben opgesteld, het zijn ondergang zou zijn geworden. In de plaats daarvan maakte hij als gewiekst strateeg gebruik van de middelen die hij tot zijn beschikking had - een kleine steen - en slaagde hij erin om Goliath ten val te brengen. Door slim gebruik te maken van het feit dat hij de zwakke plek van zijn gigantische vijand kende. De filantroop, dat is David. En ook al lijken diens middelen erg bescheiden, als hij goed mikt kan hij slagen. Dat is het principe van de strategische filantropie. Hoe kleiner de middelen, hoe meer strategie en kennis van het probleem nodig zijn om goed te mikken.

Risico is inherent aan filantropie, omdat het kapitaal wordt gebruikt ten behoeve van visionairs, innovaties en lacunes in het systeem die te riskant worden geacht of die financieel of electoraal niet winstgevend genoeg zijn. Het is steeds mogelijk dat een project niet werkt, terwijl slagen gegarandeerd moeilijk is. Als dit het geval is, dan is de filantroop op de juiste plaats. **Filantropische successen op korte termijn bestaan niet:** zelfs ons 5-jarige strategische engagement lijkt nu al erg kort. Het is deze moeilijkheid die filantropie ook zo bevoorrecht maakt: het vermogen om op lange termijn te denken, om verder te kijken dan de waan van de dag en na te denken over wat echt belangrijk is om vooruit te komen.

De westerse traditie introduceerde de filantroop voor het eerst in de persoon van Prometheus, de titaan die vuur stal van Olympus om het aan de mensheid te geven, die hij wilde redden van de wreedheid van de goden. Het was een visionaire daad die ertoe leidde dat hij werd afgeschilderd als een dwaas en gemarteld. Dat Prometheïsche pad van durf en vertrouwen wijst alle filantropen de weg en geeft ook betekenis aan wat een filantroop is: "*hij die vooruitdenkt*".