

Impact op drie niveaus: Over de verschillende impact van interventies, vermogensfondsen en filantropie.¹

Een van de belangrijke thema's in het sociale domein van dit moment is impact! En dat is terecht want iedere organisatie, waaronder ook vermogensfondsen, moet zich afvragen of zij ertoe doet, of zij echt wel het verschil maakt en vooral of het niet beter kan. Wat dat betreft is impact meten een goed begin om zelf te leren hoe meer impact te maken. Maar in tegenstelling tot winst, is impact niet neutraal! Waar een vermogensfonds impact op wil hebben of heeft is namelijk onderling meestal onvergelijkbaar. Waar impact op te hebben is een hoogst subjectieve keuze waar de missie van het fonds bepalend voor is! Een keuze die vaak eerder en ergens anders gemaakt is.

In dit blog wil ik de vraag stellen wat nu impact van filantropie is, maar vooral ook waarom de impact van filantropie anders is, anders zou moeten zijn en anders zou moeten blijven dan de impact van de overheid, maar wellicht best vergelijkbaar met die van de andere grote private partijen individuen en bedrijven. Daarvoor kijken we naar kansen en bedreigingen voor impact van vermogensfondsen op drie niveaus: de interventie, filantropie en het vermogensfonds zelf.

Impact van de interventie

Als eerste: gelukkig wordt er steeds meer en beter aandacht gegeven aan impact. Maar volgens mij is de discussie te eenzijdig gericht op het meten en bewijzen van de impact van interventies. Interventies zijn doelgerichte en geplande pogingen van een actor (bv. financier of uitvoerende organisatie) om een systeem (lees maatschappelijke uitdaging) te beïnvloeden. Interventies zijn dan belangrijke bouwstenen, maar niet de enige, van een Theory of Change. In principe zou een Theory of Change kunnen bestaan uit een samenhangende set van bewezen interventies zodat realisatie van impact verwacht mag worden. Vervolgens kan deze verwachting, want dat is een theory of change meestal, in de praktijk getoetst worden. Deze aanpak betekent dat in het verlengde van 'evidence based' allerlei uitvoerende organisaties vooral impact onderzoek doen om te claimen, bijvoorbeeld naar een vermogensfonds ter ondersteuning van een aanvraag, dat hun interventie het beste werkt. Met dus de impliciete aanname om, als uitvoerende organisatie maar ook als vermogensfonds, met de andere interventies te stoppen. Het kiezen voor de ene interventie die (beter) werkt en daarmee het stoppen van andere interventies klinkt heel overtuigend en logisch. Maar er zitten wel verschillende adders onder het gras.

Homogenisering van interventies

Het risicovolste gevolg van deze aanpak is homogenisering op interventie niveau: iedereen doet die perfecte interventie. Die homogenisering, het kiezen voor één interventie, sluit perfect aan bij de systematiek van publieke financiering via verplichte bijdragen, dat heet belastingen, via de overheid. Daar neemt een representatief politiek systeem (parlement, gemeenteraad) met minimaal de helft plus 1 de subjectieve beslissing namens ons allemaal, de 100%. Die helft plus 1 bepaalt wat de missie is voor de komende jaren, dus waarop de overheid impact wil hebben. En vervolgens geeft datzelfde politieke systeem de opdracht aan

¹ Dit is de uitgeschreven versie van de plenaire lezing voor de bijeenkomst van Kansfonds en FIN op 23 november 2017. De inhoud is een persoonlijke reflectie op de ontwikkeling van impact denken in de filantropie zonder specifiek onderliggende literatuur of empirisch onderzoek. Ik wil het Kansfonds bedanken voor de uitdaging en uitnodiging.

de uitvoerende overheid om die impact ook te realiseren. Daarna wordt met geld van ons allemaal binnen de missie door het ambtelijk apparaat interventies uitgekozen, begeleid en gefinancierd.

In die subjectieve beslissing met de helft plus 1, voor het gemak noemen we dit hier politiek met een grote P, is er geen ruimte voor een andere tegengestelde doelstelling. In landen met grote meer-partijen coalities, zoals in Nederland, worden de harde effecten hiervan nog een beetje weggepoetst, maar in een 'winner takes all' twee-partij democratie kan de politieke opvatting, in vermogensfonds termen 'de missie', en dus ook de te financieren interventie, zomaar ineens drastisch veranderen na de verkiezingen. De mooie term daarvoor is 'democratic disruption'. Dan is er risico op een dictatuur van de meerderheid, zeg maar de minder mooie term. Mede hierom hebben alle burgers, vooral degene die het er eigenlijk niet mee eens zijn dat hun goede geld aan een kwade zaak wordt gependend, het recht om te weten of het wel werkt! En dus mogen we allemaal mopperen als het niet werkt. Dat zijn de spelregels van de publieke, verplichte indirecte solidariteit.

Impact van de filantropie

Gelukkig gelden voor de filantropie, en daarmee ook voor vermogensfondsen, de regels van de private, vrijwillige, directe solidariteit. Want, een samenleving heeft ook behoefte aan pluriformiteit van doelstellingen, van impact. Aan impact waarvan de subjectieve, politieke keuze wordt bepaald in andere circuits dan een representatief parlement met de helft plus 1. Zeg maar in een circuit van de alledaagse individuele keuze, politiek met de kleine p. Andere circuits zoals bijvoorbeeld het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld, de vermogensfondsen en natuurlijk individuele burgers met hun beslissingen over aankopen, donaties en vrijwilligerswerk. Andere circuits die dus werken volgens private, vrijwillige, directe solidariteit die niet aan anderen verantwoord hoeft te worden. Waar in feite een tegendraadse beslissing achter gesloten deuren kan worden genomen.

Daarmee krijgt de discussie rondom impact dus een hogere en extra laag op het niveau van de samenleving omdat er onderscheid gemaakt moet worden tussen de impact vanuit de overheid, het *publieke* algemene belang, en impact vanuit de filantropie, het *private* algemene belang. Er moet dus een onderscheid gemaakt worden tussen impact waaraan we allemaal *moeten* meebetalen en impact waaraan we individueel *willen* meebetalen. En als de overheid (belasting)geld besteedt aan een nutteloze interventie dan is de burger boos, maar als een vermogensfonds het zelf in de spreekwoordelijke haven wil gooien dan mag dat vermogensfonds dat gewoon zelf weten. In andere woorden, de overheid levert kwaliteit volgens zoals motoronderhoud, filantropie kan kiezen voor Zen².

Heterogeniteit van impact

De eerste toegevoegde en unieke impact van vermogensfondsen is dus echt van een andere orde. Vermogensfondsen en zeker ook particulieren kunnen bijna straffeloos kiezen voor een richting of een oplossing waar de meerderheid van een land tegen is. Zij leveren dus vrije, private resources, zoals geld en tijd, die gebruikt kunnen worden 'in verzet' tegen de 'dictatuur van de meerderheid'. Dat kunnen en mogen verzetten tegen de meerderheid is een wezenlijk kenmerk van een gezonde en vrije samenleving. Als vrij geld, en zeker

² *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (1974) is een boek van de [Amerikaanse schrijver](#) en filosoof [Robert Pirsig](#). Motoronderhoud wordt hier vergeleken met de procedurele zaken. Zen staat voor het hogere doel, de achterliggende waarden.

vermogensfondsen, allen dezelfde bewezen interventies financieren, die de overheid ook kan financieren omdat iedereen voor is, dan is de enige impact van filantropie wat extra geld. Dat is echt armoede!

De tweede toegevoegde impact van vermogensfondsen is dat zij kunnen investeren in de nog niet bewezen interventies: de innovatie functie. Die is algemeen bekend van wezenlijk belang om de vernieuwing op gang te houden. Maar dit impliceert nog steeds dat de gewenste impact en de Theory of Change in lijn zijn of kunnen zijn met wat de politiek met de grote P heeft besloten.

Botsende impact?

Echter, verschillende richtingen van de Theory of Change en impact, zeker als die tegen de meerderheid ingaan, kan (theoretisch) wel betekenen dat de interventies elkaar opheffen. Gewoon als voorbeeld: voor zowel de *pro life* (tegen abortus in de USA) als de *pro choice* (voor keuze waaronder abortus in de USA) moeten door impact meten goed werkende interventie te vinden zijn om mensen te overtuigen van het gelijk van de organisatie en ongewenste zwangere vrouwen te helpen. Beide opties worden uitgebreid ondersteund door verschillende vermogensfondsen en allerlei andere filantropische inspanningen. Echter, een overheid zal moeten kiezen tussen *pro life* of *pro choice* en daarmee voor één van de Theories of Change en daarmee interventies. Wat dat kan betekenen zien we nu (anno 2017) in de Verenigde Staten waar een *pro choice* organisatie als Planned Parenthood ineens veel overheidssteuning verliest! Maar ook in ons eigen land is een dergelijke discussie niet denkbeeldig wanneer impact onderdeel wordt van de ANBI status en dus coalitie onderhandelingen zouden kunnen gaan over de ANBI status van de VBOK (vereniging bescherming ongeboren kind) versus de FIOM (specialist bij ongewenste zwangerschappen en afstemmingsvragen). Nogmaals, een vermogensfonds moet wellicht kiezen voor een van de theorie of changes maar de gezamenlijke filantropie kiest niet. Dat is dus de toegevoegde waarde van filantropie: het geeft pluriformiteit een kans in homogenen omgevingen, het geeft zwakke groepen een stem tegenover 'kwaadwillende' meerderheden, het kan investeren in opkomende issues voordat de meerderheid dat wil, het kan investeren in de politiek hete hangijzers.

Maar nu impact. De consequentie van filantropie is dat beide interventies kunnen en mogen blijven bestaan. En ja dat kan betekenen dat de impact van de twee interventies elkaar wellicht opheft. En als een vermogensfonds dan een beetje te simpel alleen op het niveau van interventies de impact gaat meten, dan kunnen er vreemde conclusies getrokken worden. Conclusies die echt voorbijgaan aan de complexiteit van de samenleving. Conclusies die voorbijgaan aan de manier waarop geen consensus wordt bereikt in politieke circuits met een kleine p. De optelsom van filantropie kan wel eens geen verandering zijn. De optelsom van de overheid kan wel eens een door een minderheid ongewenste verandering zijn.

Impact van de organisatie

Tussen impact van interventies en van filantropie (vermogensfondsen) ligt het tweede niveau van het specifieke vermogensfonds. Daar wordt impact en verschil in impact weer op een andere manier spannend.

Als eerste speelt institutioneel isomorfisme. Isomorfisme is de term die gebruikt wordt om aan te geven dat binnen een bepaalde populatie organisaties op elkaar gaan lijken omdat ze zich aanpassen aan het heersende institutionele kader. Het gaat dan om een *survival of the fitting* in plaats van een *survival of the fittest*. Het verhaal komt van Powell en Dimaggio (1983) in een mooi artikel 'the iron cage revisited'. Zij beschrijven drie krachten:

1. Afgedwongen isomorfisme waarbij de eenvormigheid wordt veroorzaakt door formele, bijvoorbeeld wettelijke, en informele pressie op de organisaties door culturele en andere verwachtingen in de maatschappij. Dit is dus bijvoorbeeld alles dat met ANBI en de negatieve publieke opinie te maken heeft.

2. Isomorfisme door nabootsing, in de mooie term, mimetisch isomorfisme, gaat om het reduceren van onzekerheid. Vermogensfondsen die niet zeker zijn van hun keuzes kijken vooral naar anderen, zeg maar de grote jongens, en doen die dan gewoon na.

3. Normatief isomorfisme betreft alle normerende processen die verbonden zijn met toenemende professionalisering, dus ook van vermogensfondsen.

Isomorfisme zou ertoe kunnen leiden dat vermogensfondsen allemaal hetzelfde formulier gebruiken, dezelfde verantwoording willen en dezelfde soort van strategische planning, exit ideeën en dergelijke hebben. Dat zou voor de veelvormigheid van de aanvragers echt dodelijk zijn, het zou de waarde van filantropie en vermogensfondsen dramatisch verlagen. Daarmee zouden vermogensfondsen op de overheid gaan lijken.

Als tweede speelt de wens van politici om controle te hebben en krijgen over tegenkrachten in de samenleving. Vanuit politici gezien zijn vermogensfondsen niet per se positief. In functionerende democratieën zoals de Nederlandse, kan de vraag gesteld worden waarom een privaat bestuur beslissingen over de ontwikkeling van de samenleving kan en mag maken in plaats van een democratisch verkozen orgaan. In niet democratisch functionerende landen zal een dictatoriaal regime zich al snel afvragen of wat daar in die bestuurskamer allemaal besproken en besloten wordt nu wel zo in lijn is met zijn of haar gedachten. Dat in Nederland de filantropische sector een convenant sluit met het ministerie van Veiligheid en Justitie in plaats van bijvoorbeeld vanuit de inhoud het veel logischere VWS of OCW is wellicht alleen in mijn ogen vreemd.

So what?

De uitkomst van deze analyse is niet nieuw. Impact wordt op allerlei plaatsen en niveaus gemaakt, gemeten en verhoogd. Maar soms gaat de discussie wel heel losjes. Zo is het onder mijn studenten echt in, ik word daar op zich heel vrolijk van, om als persoonlijke doelstelling te formuleren '(positieve) impact hebben' in plaats van 'rijk worden'. Maar als dan gevraagd wordt waar ze impact op willen hebben, dan blijft het vaak lang stil en krijg je uiteindelijk antwoorden zoals 'duurzaamheid' en 'de wereld'. Daar is niets mis mee, en ze zijn jong. Maar van dat soort brede missie weten vermogensfondsen, en de denkers achter die fondsen, dat je daar geen Theory of Change mee kan bouwen. Dan moet de missie toch wat specifieker!

De heldere eigen missie die onafhankelijk is van de waan van de dag van publieke opinie en de mening van politici is de grote toegevoegde waarde. Een afgeleide daarvan is het actief voorkomen van isomorfisme op organisatieniveau. Voor een werkelijk pluriforme samenleving met een vitale civil society is de mogelijkheid om de afwijzing van het eerste vermogensfonds te kunnen compenseren met een toekenning van een volgende van wezensbelang. Als laatste kunnen vermogensfondsen dus investeren in het experimenteren met de nog niet bewezen interventies.

Dat is de toegevoegde waarde, in andere woorden impact, van filantropie en vermogensfondsen. Als we daar geen rekening mee houden, dan meten we de impact van interventies; de impact van 1 vermogensfonds. Daar is niets mis mee, maar het is echt wat anders dan het meten van de impact van filantropie!

Bronnen

- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Social Review*, 48(2), 147-160.
- Pirsig R. (1974). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. New York: Harper Collins.