

University  
of Basel

Center for  
Philanthropy Studies



3 april 2017

## Workshop: Corporate foundations en hun oprichters: at arms length?

### Initiators:

Steffen Bethmann & Georg Von Schnurbein  
Centrum voor Filantropische Studies (CEPS), Universiteit van Basel  
Steffen.bethmann@unibas.ch

Het Centrum voor Filantropische Studies (CEPS) is een academisch instituut aan de Universiteit van Basel. CEPS is actief op het vlak van onderzoek, advisering, en opleidingen voor managers. Eén van de belangrijkste doelen is het verspreiden van kennis uit wetenschappelijk onderzoek naar de praktijk.

### Vertaling & doorontwikkeling:

Lonneke Roza & Frans-Joseph Simons  
Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Kenniscentrum Maatschappelijke Betrokkenheid

### Contact:

[www.rsm.nl/maatschappelijkebetrokkenheid](http://www.rsm.nl/maatschappelijkebetrokkenheid)

Lonneke Roza:

0645304190

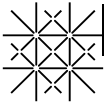
[lroza@rsm.nl](mailto:lroza@rsm.nl)

Kenniscentrum Maatschappelijke Betrokkenheid is het academisch expertisecentrum op het gebied van vrijwilligerswerk, maatschappelijk betrokken ondernemen en corporate foundations in Nederland. Het centrum onderzoekt, adviseert en geeft (korte) cursussen, workshops en lezingen op deze thema's. Het belangrijkste doel van het centrum is om wetenschappelijke kennis te ontwikkelen en beschikbaar te maken voor de praktijk.

### Doel van de workshop:

Een groeiend aantal bedrijven heeft in de afgelopen jaren een eigen stichting opgezet. Hoewel deze corporate foundations hun eigen juridische organisatievorm hebben kunnen ze niet altijd als onafhankelijke entiteiten worden gezien. De aanwezigheid van bedrijfsvertegenwoordigers in hun bestuursorganen en/of hun afhankelijkheid van de financieringsstroom zijn voorbeelden van manieren waardoor er toch een (afhankelijkheids)relatie blijft bestaan. Hoe zit dat bij uw foundation? En wat zijn de consequenties (positief en beperkingen) van deze relatie? Naar welk model zou u toe willen werken? En wat kunt u daarvoor doen? Tijdens deze workshop gaan we deze vragen voor uw foundation in kaart brengen.

Wilt u deze oefening nogmaals doen met uw eigen bestuur en/of medewerkers? Dat kan, de tool komt beschikbaar via: [www.rsm.nl/maatschappelijkebetrokkenheid](http://www.rsm.nl/maatschappelijkebetrokkenheid)



## Instructies

Er zijn twee uitgangspunten binnen deze workshop. Ten eerste gaan we er vanuit dat corporate foundations zich zo organiseren dat hun maatschappelijke missie voorop staat. Daarnaast gaan we er vanuit dat de deelnemers op een of andere manier nog wel een relatie voelen/hebben met het bedrijf / de oprichter.

Voordat u met de oefening start:

- Bekijk de visie van de foundation opnieuw. Waar staat deze voor? Wat zijn haar doelen, doelstellingen en wat is de 'theory of change'? Met andere woorden: hoe denkt u als foundation maatschappelijke veranderingen te bereiken?
- Denk aan de relatie van de foundation met de oprichter: het bedrijf. Hoe draagt de deze relatie ertoe bij dat de foundation haar gewenste doelen behaalt, of hoe beperkt zij dit?

In de oefening kijkt u in de eerste plaats naar de mate van onafhankelijkheid van de foundation ten opzicht van het bedrijf. Dit is gebaseerd op wetenschappelijke publicaties, praktische handleidingen en andere gegevens uit de praktijk. De dimensies die we gaan bespreken zijn: Bestuur, Staf, Activiteiten, Financiering, en Zichtbaarheid. U wordt gevraagd om deze op de volgende schaal te beoordelen:

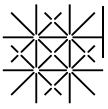
- AF2: Volledig geïntegreerd / afhankelijk (bedrijf heeft volledige controle, beslissingsbevoegdheid)
- AF1: Relatief geïntegreerd / afhankelijk (bedrijf heeft een grote invloed)
- ON1: Relatief onafhankelijk (bedrijf heeft enige invloed, maar foundation heeft een sterke positie)
- ON2: Volledig onafhankelijk (foundation heeft de meeste beslissingsbevoegdheid, kan zelfstandig handelen zonder invloed vanuit het bedrijf)

Let op: (on)afhankelijkheid is geen waarde op zichzelf. (On)afhankelijkheid kan goed of slecht zijn. Van belang is hoe de relatie in werkelijkheid is en of dit werkt voor uw foundation in uw specifieke situatie. Voor sommige aspecten is meer onafhankelijkheid wenselijk, in andere gevallen is juist het tegenovergestelde het geval. Gebruik uw eigen interpretatie om de variabelen te scoren. NB: Het kan interessant zijn om een tweede of derde persoon vanuit uw foundation hetzelfde te laten doen en de resultaten te vergelijken. Heeft u dezelfde percepties over de (on)afhankelijkheid van uw foundation?

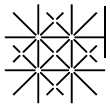
De volgende voorbeelden kunnen u helpen bij de toepassing van de schaal:

- Bestuurssamenstelling: als het bestuur volledig (of grotendeels) bestaat uit mensen vanuit het bedrijf zou u kunnen scoren op AF2. Als het bestuur in meerderheid bestaat uit deskundigen vanuit uw werkveld (bv ontwikkelingssamenwerking of educatie) zou u ON2 kunnen kiezen. Er zijn ook tussenopties. Vaak zijn deze dingen in de werkelijkheid niet zo duidelijk. Vink het vakje aan waarvan u denkt dat dit *het meest representatief* is voor de huidige situatie. AF1 en ON1 liggen er tussenin. Er is geen neutrale optie, dus u wordt gedwongen om te kiezen naar welke kant de variabele neigt.
- Financiering: Ontvangt u jaarlijkse betalingen (misschien zelfs gebonden aan de bedrijfswinsten → AF2). De stroom van middelen is gebaseerd op de lange termijn contracten, onafhankelijk van de bedrijfswinsten en de foundation heeft zelfs een eigen vermogen → ON2.

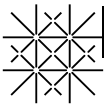
Op de volgende pagina's worden de variabelen eerst uitgelegd door middel van voorbeelden over de manier waarop de relatieve onafhankelijkheid kan worden beoordeeld. Vervolgens vindt u een werkblad waar u uw eigen perceptie van uw situatie kunt aangeven in de tabel. Er wordt een voorbeeld gegeven.



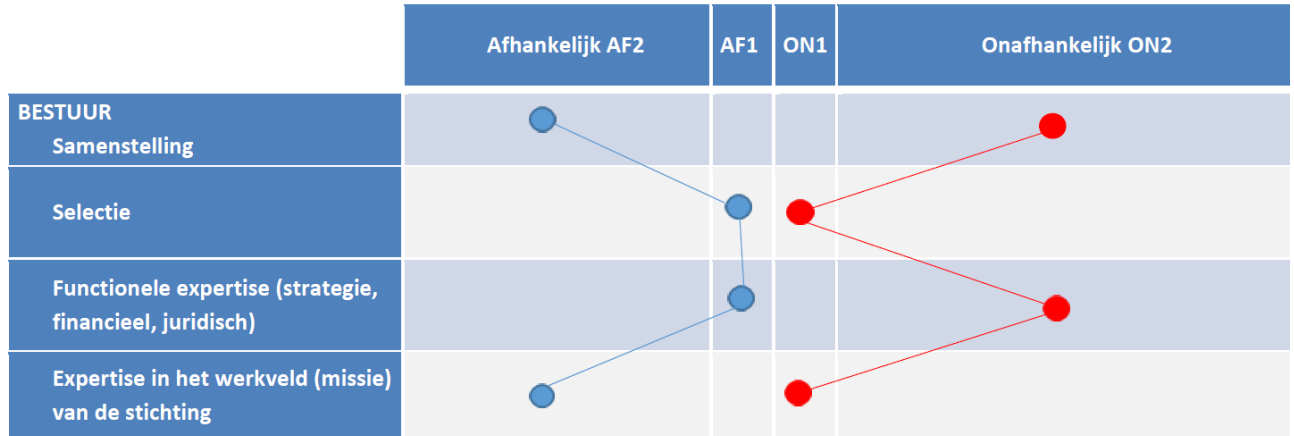
	Afhankelijk AF2	AF1	ON1	Onafhankelijk ON2
<b>BESTUUR</b>				
<b>Samenstelling</b>	Alle bestuursleden komen uit het bedrijf			Meerderheid van bestuursleden zijn inhoudelijke experts van de maatschappelijke missie
<b>Selectie</b>	Geselecteerd door het bedrijf			De foundation bepaalt zelf wie er in het bestuur plaatsnemen
<b>Functionele expertise (strategie, financieel, juridisch)</b>	Bestuursleden uit het bedrijf vullen dit op			Sterke kennis en expertise op deze gebieden vanuit de maatschappij
<b>Expertise in het werkveld (missie) van de foundation</b>	Geen experts in het werkveld van de foundation			Sterke kennis en expertise vanuit het werkveld
<b>STAF</b>				
<b>Loonlijst</b>	Staf op loonlijst van het bedrijf			Staf op loonlijst van de foundation
<b>Werktijd - bedrijf vs. foundation (gemiddelde)</b>	Staf met meeste werktijd voor bedrijf			Staf werkt exclusief voor de foundation
<b>Verantwoordingsstructuur - bedrijf vs. foundation</b>	Staf legt verantwoording aan bedrijfsmanager			directeur legt verantwoording af aan bestuur foundation / Staf aan directeur foundation
<b>Werving</b>	Staf gerekruteerd vanuit bedrijf			Staf vanuit de maatschappij gerekruteerd
<b>ACTIVITEITEN</b>				
<b>Inzet van vrijwilligers uit het bedrijf</b>	Groot deel programma draait op vrijwilligers uit het bedrijf			Nauwelijks of geheel niet
<b>Project selectie</b>	Goedkeuring door bedrijf			Goedkeuring door bestuur foundation
<b>Verbinding met andere MVO activiteiten van het bedrijf</b>	Actieve betrokkenheid bij MVO			Geen betrokkenheid bij MVO van het bedrijf
<b>FINANCIERING</b>				
<b>Belangrijkste financieringsbron</b>	Jaarlijkse bijdrage			Eigen vermogen
<b>Bijdrage is gebaseerd op</b>	Afhankelijk van bedrijfsresultaat			Onafhankelijk van bedrijfsresultaat
<b>Contractuele verplichting vanuit bedrijf voor financiering</b>	Geen geschreven overeenkomst over jaarlijkse bedragen			≥ 3 jaar contracten
<b>ZICHTBAARHEID</b>				
<b>Kantoor</b>	Foundation gevestigd op bedrijfshoofdkantoor			Onafhankelijk kantoor buiten bedrijfspand(en)
<b>Merk / Logo</b>	Zelfde logo en kleuren met minimale veranderingen			Apart logo (bedrijf niet of nauwelijks herkenbaar)
<b>In natura</b>				
<b>Diensten (IT, HR, Juridisch)</b>	Door bedrijf of via bedrijf (door partners) geleverd			Zelf gecontracteerd
<b>Public Relations/Communicatie</b>	Georganiseerd door bedrijf			Onafhankelijk gemanaged door foundation



	Afhankelijk AF2	AF1	ON1	Onafhankelijk ON2
<b>BESTUUR</b>				
Samenstelling				
Selectie				
Functionele expertise (strategie, financieel, juridisch)				
Expertise in het werkveld (missie) van de foundation				
<b>STAF</b>				
Loonlijst				
Werktijd - bedrijf vs. foundation (gemiddelde)				
Verantwoordingsstructuur - bedrijf vs. foundation				
Werving				
<b>ACTIVITEITEN</b>				
Inzet van vrijwilligers uit het bedrijf				
Project selectie				
Verbinding met andere MVO activiteiten van het bedrijf				
<b>FINANCIERING</b>				
Belangrijkste financieringsbron				
Bijdrage is gebaseerd op				
Contractuele verplichting vanuit bedrijf voor financiering				
<b>ZICHTBAARHEID</b>				
Kantoor				
Merk / Logo				
In natura				
Diensten (IT, HR, Juridisch)				
Public Relations/Communicatie				

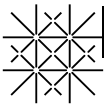


Voorbeeld van twee verschillende stichtingen



Wat kunt u hiervan leren?

Wanneer u elk item heeft beoordeeld krijgt u een grafische weergave van uw governance structuur. Met collega's kunt u bespreken hoe elke variabele de mogelijkheden van de foundation beïnvloedt om haar sociale doelstellingen na te streven. Wat kan worden verbeterd? Wat moet er worden gewaarborgd? Zijn er ethische punten die besproken moeten worden? De beoordeling geeft je een basis voor reflectie en eerlijke discussie.



Afstemming met kernactiviteiten van het bedrijf

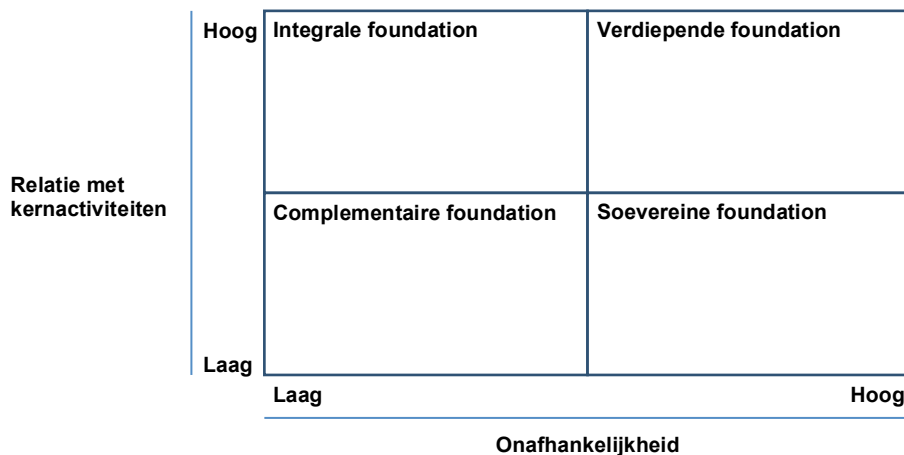
In een volgende stap kunt u de mate van onafhankelijkheid van uw foundation afzetten tegen de aansluiting van de foundation bij de kernactiviteiten van het bedrijf. We kunnen hier weer 4 verschillende modi onderscheiden. Sterke Link (SL), Matige Link (ML), Weinig Link (WL), Geen Link (GL).

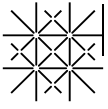
Table with 5 columns: SL, ML, WL, GL and 1 row: Afstemming van foundation met kernactiviteiten van het bedrijf. Content: Zeer sterke link, Geen enkele link.

Table with 5 columns: SL, ML, WL, GL and 1 row: Afstemming van foundation met kernactiviteiten van het bedrijf. Content: (Empty cells)

Foundation Modellen

U kunt uw foundation nu plaatsen binnen één van de kwadranten op basis van uw relatieve onafhankelijkheid en de aansluiting / link van de activiteiten van de foundation bij de kernactiviteiten van het bedrijf hieronder.





## Toelichting op de typen foundations (in ontwikkeling)

We spreken van *Integrale foundations* wanneer de relatie tot de kernactiviteiten van het bedrijf hoog zijn en de onafhankelijkheid laag is. De voordelen voor het bedrijf zijn onder andere een positief effect op de publieke perceptie van het bedrijf en dit kan een verhoging van inkomsten of verkopen van het bedrijf bevorderen. Dit model kan ethische vragen oproepen wanneer de programma's te duidelijk zijn afgestemd op het bedrijfsdoel en roept de vraag op 'Wanneer wordt het commercieel belang?' De foundation moet aantonen dat het een onafhankelijke organisatie is met eigen doelen. Echter, wanneer dit model zorgvuldig wordt toegepast kan het in potentie een gedeelde waarde creëren voor publiek en bedrijf, wat voortzetting van de foundation makkelijker kan maken.

Wanneer de foundation zich weinig of niet 'aligns' met de kernactiviteiten van het bedrijf en er een lage mate van onafhankelijkheid is spreken we van *Complementaire Foundations*. Dit type lijkt heel erg op een interne filantropie / maatschappelijke betrokken ondernemen programma. De foundation wordt ingezet om bedrijfsfilantropie vorm te geven, in het belang van het bedrijf, maar niet direct gelinkt aan kernactiviteiten. Het kan goed zijn dat het gelinkt is aan kernwaarden of op interessegebieden van medewerkers en/of directie. Voordelen van deze vorm zijn de toegang tot kennis, expertise, en middelen vanuit het bedrijf en deze in te zetten voor maatschappelijke problemen, ondanks dat ze misschien niet direct de business beïnvloeden.

Wanneer er sterke relaties bestaan met de kernactiviteiten van het bedrijf en de mate van onafhankelijkheid van het bedrijf groot is spreken we van *Verdiepende foundations*. Binnen dit model is de foundation in staat om haar eigen programma's te ontwikkelen op het terrein waarbinnen ook het bedrijf actief is, maar zonder daarbij direct mogelijke voordelen voor het bedrijf na te streven. Binnen dit model wordt vaak het bestuur in meerderheid gevormd door externe experts die ervoor zorgen dat programma's aansluiten bij sociale behoeften en die in de gaten houden dat de foundation niet wordt gebruikt voor bedrijfsdoelen. Wanneer dit model zorgvuldig wordt toegepast kunnen positieve effecten – zoals consumentenpercepties – ontstaan als het publiek de foundation ziet als een authentieke instelling die er in de eerste plaats op is gericht om de publieke zaak te ondersteunen.

Het vierde type corporate foundation is *Soevereine Foundations*. Deze wordt gekenmerkt door haar hoge mate van onafhankelijkheid van het stichtende bedrijf en een lage of ontbrekende link met de kernactiviteiten van het bedrijf. Deze foundations kunnen zich volledig concentreren op de sociale doelstellingen zonder zich bezig te houden met de interesses van het bedrijf, omdat die weinig invloed heeft. Vaak is er in deze foundations een divers bestuur, bestaande uit betrokken leden met vakkennis. De bestuursleden die afkomstig zijn uit het bedrijf zorgen ervoor dat er voldoende middelen beschikbaar zijn en zij ondersteunen de missie van de foundation, los van haar directe nut voor het bedrijf. Voordeel kan zijn dat burgers zich bewust zijn van de relatie tussen de foundation en het bedrijf, maar ziet de foundation als een onafhankelijke en op impact gerichte organisatie.

## Conclusie

Alle typen zijn een legitieme benadering voor corporate foundations; de ene benadering is niet noodzakelijkerwijs beter dan de andere. Voor een bedrijf vormt een corporate foundation een belangrijk hulpmiddel in het realiseren van een positieve maatschappelijke impact. Met een goede structuur worden zowel de doelen van het bedrijf als de foundation ondersteund. De keuze voor een bepaalde structuur is mede afhankelijk van de motivatie van een bedrijf om dit vorm te geven. Bovendien is volledige onafhankelijkheid niet persé de beste keuze. De middelen van het bedrijf dragen bij aan de kracht van een corporate foundation. Wel is het belangrijk het zo vorm te geven dat de relatie altijd zo ingericht moet zijn om de foundation te ondersteunen in het maximaliseren van haar potentiële positieve maatschappelijke impact.