DE STICHTINGEN in België

RAPPORT 2017

Amélie MERNIER & Virginie XHAUFLAIR

INHOUD

Edito ... 3

OVERZICHT VAN DE SECTOR
- Wat is een stichting? ... 7
- Stichtingen, een onbekende sector in volle groei ... 9

ONDERZOEK NAAR BELGISCHE STICHTINGEN
- Focus van het onderzoek: stichtingen met een doelstelling van algemeen belang ... 19

Een stichting oprichten: door wie en waarom? ... 21
- Wie zijn de Belgische initiatiefnemers? ... 21
- Drijfveren om een stichting op te richten? ... 23

Principes van deugdelijk bestuur binnen de Belgische stichtingen ('Governance') ... 25
- Deugdelijk bestuur – Wat is de inzet? ... 25
- Focus op de Raad van Bestuur ... 27
- Governance gaat verder dan de RvB ... 30

Hoe bereiken Belgische stichtingen hun missie en doelstellingen? ... 32
- Eigen programma uitvoeren of andere organisaties ondersteunen? ... 33
- Welk type ondersteuning? ... 34
- Selectie van de begunstigden? ... 36
- Territorium van de activiteiten? ... 37
- Werken in partnerschap? ... 38
- Beoordeling van de effectiviteit van activiteiten? ... 39

Conclusie ... 43
Perspectief ... 45
Auteurs ... 46
Dankbetuiging ... 47

EDITO

Filantropische stichtingen zijn in België meer en meer zichtbaar in de media en actief in het publieke debat. In een context waar de maatschappelijke noden elke dag lijken toe te nemen, groeit ook de waaier van domeinen waar stichtingen een rol spelen. De Belgische stichtingen verruimen en vernieuwen hun werkmethodes, verhogen hun efficiëntie en proberen een maximale impact te bereiken voor hun begunstigden. Vanuit dat perspectief zijn ze ook geneigd om nauwer samen te werken met andere filantropische organisaties of om een verbindingsrol te vervullen met zowel publieke als private spelers uit de gemeenschapssector. De Belgische stichtingen verrijken en vernieuwen hun werkwijzen en verhogen hun efficiëntie om een zo groot mogelijke impact op hun doelgroep te bereiken.

De Belgische stichtingen worden overigens almaar talrijker. Sinds de inwerkingtreding van de wet van 2002 die de notie van wat een stichting verduidelijkte doch ook het statuut van de private stichting bepaalde, kent de sector een forse groei. Waar België in 2002 nog 298 stichtingen 'van openbaar nut' kende, tellen we einde 2015 een totaal van 1.751 stichtingen, waarvan 573 van openbaar nut en 1.178 private stichtingen. Ondanks de sterke groei blijft de sector van Belgische stichtingen en het werk dat zij verrichten in grote mate onbekend bij het brede publiek.

In het verleden werden over de sector[1] enkele heel gerichte onderzoeken uitgevoerd, die weliswaar kwaliteitsvol waren maar niet echt toelieten om de ontwikkeling van de sector te volgen of om de preciese werking van de stichtingen te analyseren of te begrijpen. In 2014 hebben we in samenwerking met het Belgisch Netwerk van Stichtingen[2] een overzicht van de sector gepubliceerd, dit was gebaseerd op de ontwikkeling van de eerste volledige databank over Belgische stichtingen. In het eerste deel van deze publicatie stellen wij een update van dat overzicht voor met preciese gegevens over de types stichtingen en hun aantallen, groei, geografische verdeling, activiteitsdomeinen enz.

Het tweede deel van deze publicatie geeft een overzicht van de resultaten van de eerste grondige bevraging over de stichtingen met een doelstelling van algemeen belang: enerzijds de stichtingen van openbaar nut en anderzijds de private stichtingen. Per december 2014 werden zo 1.227 stichtingen geteld. Hiervan heeft ongeveer 20% ons in vertrouwen genomen, en geantwoord op een gedetailleerde vragenlijst betreffende volgende thema's: Wie zijn de Belgische stichters? Wat waren de oorspronkelijke redenen om een stichting op te richten? Hoe werken de stichtingen? Met welke middelen? Hoe kiezen ze hun activiteiten en begunstigden? Hoe is het beheer van de stichtingen georganiseerd (goed bestuur / governance)? Wat zijn de uitdagingen voor de toekomst wat betreft de sector?

[1] Mernier A. (2013), An overview of the foundations' sector in Belgium, working paper HEC Liège, http://orbi.ulg.ac.be/handle/2268/159954.

[2] Voortaan Belgische Federatie van Filantropische Stichtingen.

De rijke gegevens in deze publicatie helpen om een nieuw beeld van de Belgische stichtingen en hun activiteiten te vormen. Het onderzoek is een belangrijke stap om de sector gestructureerd in kaart te brengen en verder te ontwikkelen. Het biedt ook antwoorden op de uitdagingen qua zichtbaarheid en verantwoording die de stichtingen aangeven, waarbij vooral een verdere professionalisering van de sector tot de oplossingen hoort. De lezer zal tegelijk opmerken dat de Belgische stichtingen niet gewacht hebben op dit onderzoek om dynamisch en innovatief met hun werking om te gaan. We hopen dat deze publicatie zal helpen om de verschillende actoren beter te leren kennen en dat ze zal bijdragen aan het dynamische denkproces over de evoluties in de sector.

Tot slot past dit werk in een Europese onderzoeksdynamiek, opgericht dankzij verschillende stichtingen en academische centra rond filantropie. Deze dynamiek werd gestructureerd via het *European Research Network on Philanthropy*[3]. Dit netwerk laat voortaan toe om de Belgische stichtingen beter te situeren in het Europese ecosysteem rond filantropie.

[3] ERNOP www.ernop.eu

Wij wensen u veel leesplezier.

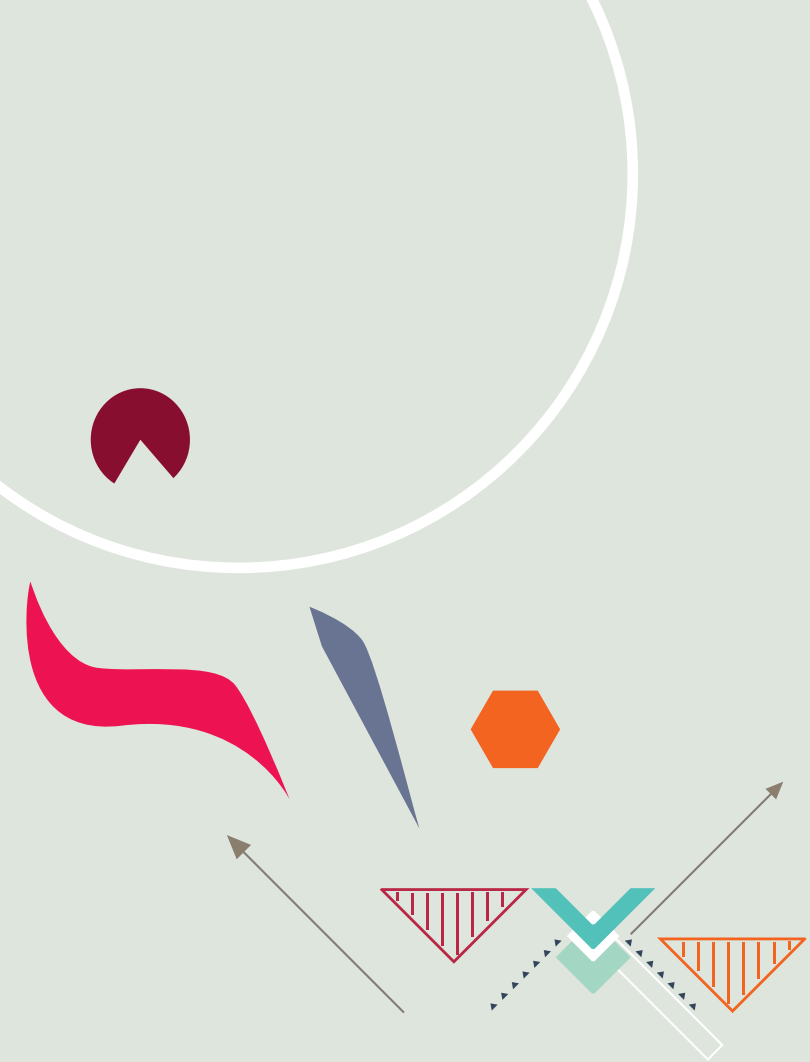
Virginie Xhauflair & **Amélie Mernier**

Philanthropy & Social investment
Baillet Latour Chair
HEC • ULg

DE LEERSTOEL BAILLET LATOUR VOOR FILANTROPIE EN SOCIALE INVESTERINGEN

De Leerstoel Baillet Latour, opgericht in 2012, is ontstaan uit een samenwerking tussen het Fonds Baillet Latour en het Centrum voor Sociale Economie van de HEC Luik. De Leerstoel heeft als doel onderwijsactiviteiten te ontwikkelen en onderzoek uit te voeren rond filantropie. Hij biedt verschillende opleidingen aan over het onderwerp binnen het kader van de Universiteit van Luik (ULg). Via zijn onderzoeksactiviteiten is de Leerstoel erop gericht om filantropie in België beter te begrijpen, en ook bekender te maken. Daarnaast plaats hij de Belgische werkmethoden in perspectief van die in andere Europese landen, alsook van die van de Angelsaksische filantropische tradities. De Leerstoel tracht eveneens de rol van filantropie te verduidelijken aangaande de financiering en ondersteuning van verenigingen en sociale ondernemingen, evenals een debat aan te wakkeren rond de uitdagingen die ermee gepaard gaan. Deze vragen zijn in het bijzonder van belang in de huidige context waarin filantropische werkmethodes vernieuwd worden, dankzij een versterkt engagement van de filantropen zelf en de expliciete zoektocht naar het bereiken van een sociale impact. Tot slot wil de Leerstoel een thematische en methodologische expertise ter beschikking stellen om nieuwe filantropische werkmethoden uit te proberen en uit te rollen. Om zijn ambitieuze missie te realiseren onderhoudt de Leerstoel meerdere partnerschappen, die toelaten om de verschillende werkgebieden alle aandacht, ondersteuning en uitstraling te geven teneinde een impact op brede schaal te bewerkstelligen.

OVERZICHT
van de sector



De cijfers die in dit overzicht voorgesteld worden, zijn afgeleid van verscheidene gedecentraliseerde databanken. Enerzijds zijn er de gegevens afgeleid uit het Belgisch Staatsblad, die toelaten om de stichter(s), de maatschappelijke zetel, het/de doel(en) van de stichting en de samenstelling van de raad van bestuur te identificeren. Anderzijds is er het platform ConcertES (www.concertes.be), dat sinds meerdere jaren een gegevensbank beheert rond informatie van economische en financiële aard, voor het geheel van de sociale sector. Verder werden volgende administratieve bronnen gebruikt: de Balanscentrale van de Nationale Bank van België (om door stichtingen neergelegde jaarrekeningen te consulteren), en de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid voor gegevens in verband met tewerkstelling.

Bemerk dat de voortdurende verbetering van de gegevensbank ConcertES, met name op het gebied van de identificatie van alle actoren binnen de sociale sector, zich vertaalt in de cijfers over de jaren heen (aantallen, werkgelegenheid, ...), die dus licht kunnen verschillen van de cijfers uit het voorgaande rapport over de stichtingen in België[1].

Verder is het een heel realistische hypothese dat een aantal opgenomen stichtingen in de praktijk inactief zijn, als gevolg van het verdwijnen van de oprichter(s), een gebrek aan middelen of omdat de doelstelling van de stichting achterhaald is. Er bestaat echter geen overzichtsorgaan dat ervoor zou zorgen dat stichtingen die een aantal jaren inactief zijn ontbonden zouden worden. Elke ontbinding vereist een beslissing van de rechtbank, na verzoek van de stichting zelf, een lid ervan, een belanghebbende derde of het openbaar ministerie[2]. Alsdusdanig zal elke telling van stichtingen in België onvermijdelijk een aantal niet-actieve stichtingen bevatten.

[1] Mernier A. & Xhauflair V. (2014), De Stichtingen in België, Belgisch Netwerk van Stichtingen.

[2] Artikel 39 van het amendement aan de wet van 27 juni 1921 door de wet van 2 mei 2002.

WAT IS EEN STICHTING?

Een stichting is een juridische entiteit, opgericht vanuit de wens van één of meerdere oprichters om, bij leven of bij testament, een vermogen aan te wenden ter verwezenlijking van een vooraf bepaald belangenloos doel. Ze laat toe om het haar door de stichter toegekende vermogen te beheren en aan te wenden voor een activiteit van algemeen belang.

Stichtingen worden geregeld via de wet van 27 juni 1921, aangepast door de wet van 2 mei 2002[3]. Aangezien ze organisaties zonder winstoogmerk zijn, mag er geen materieel voordeel uit de stichting voortvloeien naar de oprichter(s) of bestuurders ervan. In tegenstelling tot verenigingen zonder winstoogmerk (vzw) heeft een stichting geen leden of vennoten. Een stichting wordt collegiaal bestuurd door een Raad van Bestuur, samengesteld volgens de regels vastgelegd in de door de stichter bepaalde statuten. Waar één enkele persoon een stichting kan oprichten, moet de Raad van Bestuur ervan uit minstens drie leden bestaan. Als rechtspersoon zal de stichting ook na de verdwijning van de oprichter(s) blijven bestaan.

Het nieuwe juridische kader dat sinds 2002 bestaat maakt een onderscheid tussen twee types stichtingen: **enerzijds stichtingen van openbaar nut** en anderzijds **private stichtingen**.

Stichtingen van openbaar nut

Om als stichting van openbaar nut te kunnen werken (vroeger "instelling van openbaar nut") moet de stichting één van de vijf doelstellingen van algemeen belang uit de wet van 1921 nastreven (doelen van filantropische, religieuze, wetenschappelijke, artistieke of pedagogische aard), of één van de twee bijkomende doelstellingen van algemeen belang die door de wet van 2002 werden toegevoegd (levensbeschouwelijke / filosofische en culturele aard). Haar statuten moeten ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Minister van Justitie, en haar rechtspersoonlijkheid dient als erkende stichting van openbaar nut te worden bekrachtigd via een Koninklijk Besluit.

Private stichtingen

Private stichtingen, juridisch mogelijk gemaakt dankzij de wet van 2002, laten eveneens toe een vermogen toe te wijzen om een belangenloos doel na te streven, dat van algemeen belang of privaat belang kan zijn (zoals het beschermen van een familiaal patrimonium of de omkadering van een kwetsbare persoon). Private stichtingen laten ook certificatie van vennootschapseffecten toe, met als doel het voorbestaan van een bedrijf en het familiale karakter daarvan toe te laten. In tegenstelling tot de stichtingen van openbaar nut vereist de oprichting van een private stichting enkel een notariële akte – er is geen overheidsgoedkeuring nodig. Het is mogelijk om een private stichting om te vormen tot een stichting van openbaar nut[4].

[3] Wet van 2 mei 2002 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen, M.B., 11 december 2002.

[4] Vandenbulke A. (2016), Fondations, Philanthropie et Mécénat, Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap - Revue Pratique des Sociétés (TRV-RPS), 847-867.

WET VAN 2 MEI 2002: VERDUIDELIJKING VAN DE SECTOR

De wet van 2 mei 2002, die de wet uit 1921 aanpaste, heeft een aantal verduidelijkingen en wijzigingen aangebracht betreffende het statuut van stichtingen in België. De belangrijkste hiervan zijn:

- Vervanging van de term "instelling van openbaar nut" door de term "stichting van openbaar nut"
- Toevoeging van culturele en filosofische doelstellingen aan de vijf oorspronkelijke activiteitsdomeinen voor stichtingen van openbaar nut
- Definitie van het statuut van "private stichting"
- Wettelijke bescherming van de benaming "stichting"
- Onderscheid tussen stichtingen in functie van hun omvang (criteria om met name verschillende boekhoudkundige verplichtingen op te leggen)

Door een nieuwe dynamiek binnen de sector te scheppen heeft ook het Belgisch Netwerk van Stichtingen een ondersteunende rol voor deze wet gespeeld (opgericht in 2004, en vanaf nu Belgische Federatie van Filantropische Stichtingen genoemd). Het heeft als doel om stichtingen en hun filantropische activiteiten beter te begrijpen, en de ontwikkeling van filantropie en de sector te ondersteunen.

STICHTINGEN, EEN ONBEKENDE SECTOR IN VOLLE GROEI

Hoewel nog steeds vrij onbekend in België, worden stichtingen steeds talrijker. **Zo telde België op het einde van 2015 een totaal van 1.751 stichtingen, waarvan 1.178 het statuut van private stichting hadden. De 573 andere zijn erkend als stichtingen van openbaar nut**. Hoewel stichtingen integraal deel uitmaken van de gemeenschapssector, vormen ze daarbinnen slechts een klein onderdeel: ter vergelijking, einde 2015 telde België 122.710 verenigingen zonder winstoogmerk (vzw). [5]

1751 STICHTINGEN IN BELGIË

Onderverdeling binnen de sector

De private stichtingen kunnen onderverdeeld worden in functie van het doel dat de stichter heeft bepaald. Deze onderverdeling per gewenste doelstelling laat toe om het begrip van dit deel van de sector te verfijnen. In dit overzicht van de sector worden vijf categorieën gebruikt:

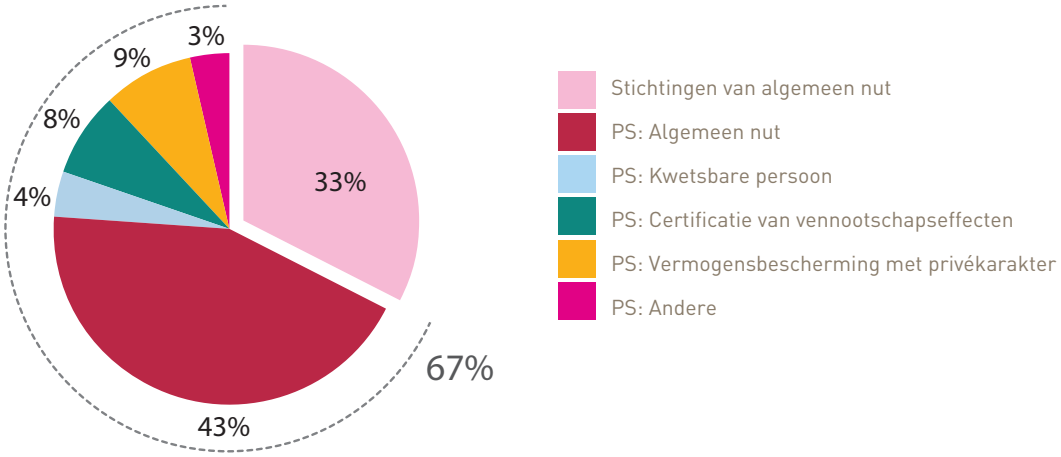
- **ALGEMEEN NUT:** de stichter richt een private stichting op, die doelen heeft die overeenkomen met de zeven doelstellingen van algemeen nut zoals erkend in de wet van 2002, of andere doelstellingen die ondubbelzinnig als van algemeen belang (en zonder winstoogmerk) kunnen doorgaan. We beschouwen deze private stichtingen daarom als equivalent aan stichtingen van openbaar nut.
- **KWETSBARE PERSOON:** de stichter richt een stichting op met als voornaamste doel de wettelijke vertegenwoordiger te worden van een kwetsbare persoon (bv. een persoon met een handicap). Dit laat de ouders van een kwestbare persoon (of personen) toe om na hun eigen overlijden toch de onafhankelijkheid en de levenskwaliteit van hun kinderen te verzekeren. Praktisch zijn het de bestuurders, benoemd door de oprichter, die zich zullen ontfermen over de betrokken kwetsbare personen. Om elk misbruik te vermijden zijn de bestuurders van de stichting onderworpen aan strikte regels, en worden hun acties gecontroleerd door het Parket en de Rechtbanken.
- **CERTIFICATIE VAN VENNOOTSCHAPSEFFECTEN:** oprichting van een private stichting om de overdracht van een bedrijf aan de erfgenamen van de stichter voor te bereiden, en de continuïteit ervan te verzekeren zelfs al de erfgenamen het bedrijf niet wensen over te nemen. De eigenaar van de aandelen staat deze af aan de stichting, dewelke vanaf dan alle rechten over deze aandelen uitoefent. Tegelijk keert de stichting deelbewijzen uit aan de erfgenamen. Op deze manier kunnen de economische rechten en de

[5] Dit cijfer omvat zowel actieve als non-actieve structuren, zolang die laatste niet formeel opgeheven werden.

politieke rechten van de aandelen losgekoppeld worden: de beslissingsmacht en het beheer van het bedrijf komen in handen van bestuurders die gekozen worden voor hun vaardigheden en expertise, terwijl de erfgenamen kunnen blijven genieten van de financiële en economische rechten, zoals bijvoorbeeld dividenden.

- **VERMOGENSBESCHERMING MET PRIVÉKARAKTER:** een private stichting die als doel heeft een familiaal vermogen ('patrimonium': vastgoed, kunst, …) te behouden of te vrijwaren, en te vermijden dat dit patrimonium verspreid raakt tijdens bijvoorbeeld de verdeling van nalatenschappen.
- **ANDERE:** deze categorie wordt gebruikt voor de private stichtingen die we niet konden onderbrengen in één van de vorige groepen – ofwel omdat de beschrijving van het doel in de statuten zoals gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad onvoldoende duidelijk was, ofwel omdat de statuten meerdere doelen van verschillende aard vermelden, zonder dat de prioriteiten tussen die doelen duidelijk weergegeven zijn (bijvoorbeeld bescherming van een kwestbare persoon en tegelijk ook elementen van algemeen belang).

Onderverdeling stichtingen, per type (toestand einde 2015)

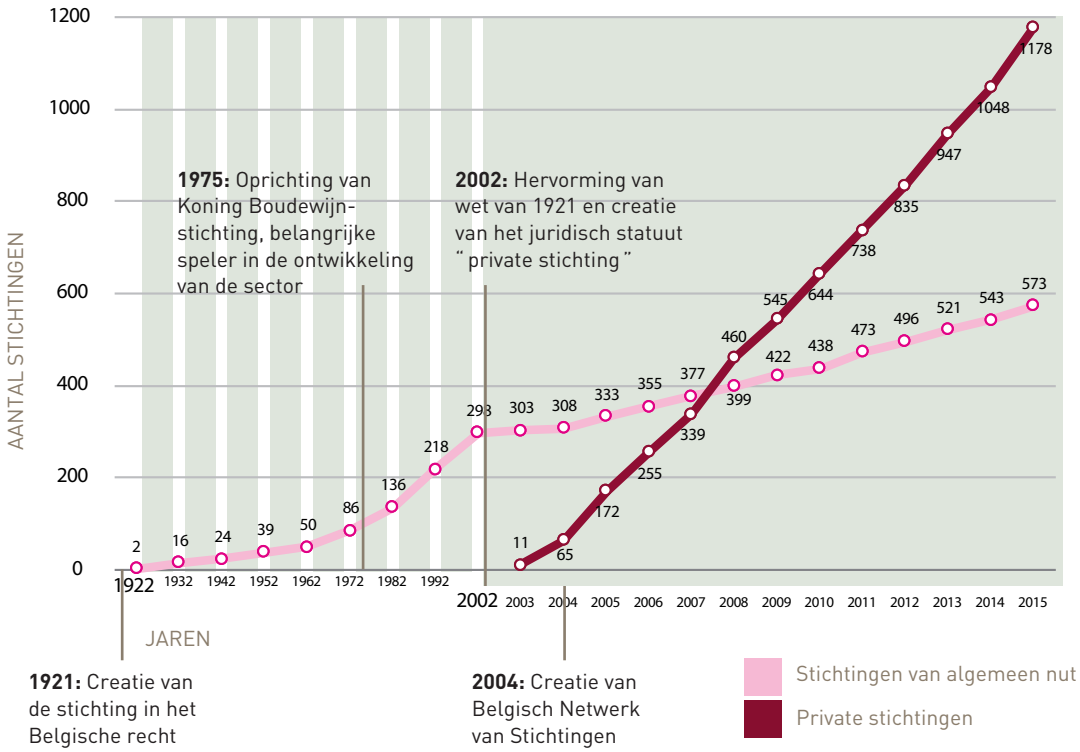


In totaal telde België **einde 2015 573 stichtingen van openbaar nut en 761 private stichtingen** met een doelstelling van algemeen belang, **of nog een totaal van 1.334 stichtingen die actief zijn rond doelstellingen van algemeen belang**.

Twaalf jaar na de invoering van het nieuwe wettelijke kader, waarbij private stichtingen mogelijk gemaakt werden, kent deze vorm van stichting een duidelijk succes bij de oprichters. Einde 2015 waren er meer private stichtingen dan stichtingen van openbaar nut: ze vertegenwoordigen 67 % van de stichtingen in België. Wat meer is – private stichtingen met een doelstelling van algemeen belang zijn reeds talrijker (43 %) dan stichtingen van openbaar nut (33 %). Dit lijkt het nut aan te tonen van dit nieuwe statuut in het bevorderen van de ontwikkeling van de sector.

Welke groei voor de sector?

Evolutie van het aantal stichtingen in België, van 1922 tot 2015



Waar tussen 1922 en 1975 jaarlijks gemiddeld 2,6 stichtingen van algemeen nut werden opgericht, versnelde die groei tussen 1976 en 2002 naar 7,3 oprichtingen per jaar. Na de invoegetreding van de wet van 2 mei 2002 ontstond een extra groeidynamiek: sindsdien werden jaarlijks gemiddeld 21,2 stichtingen van openbaar nut opgericht.

De private stichtingen boeken echter het grootste succes: van 2003 tot en met 2015 werden jaarlijks gemiddeld 90 private stichtingen opgericht (waarvan 58,5 met een doelstelling van algemeen nut).

Merk op dat de oprichting van een private stichting geen goedkeuring van de FOD Justitie vereist. Dit laat dus duidelijk privé-initiatieven toe, met de daarbij horende soepelheid om bijvoorbeeld de statuten van de stichting bij te werken. Dit verklaart zonder twijfel deels waarom sommige private stichtingen voor dit statuut kozen, hoewel ze naar aard van de doelstellingen en activiteiten op zich ook als stichting van openbaar nut erkend hadden kunnen worden.

Evolutie van het aantal stichtingen per type in België, van 2011 tot 2015

	Aantal stichtingen in België					Groeitempo (2014 - 2015)
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**%**
Stichtingen van algemeen nut	473	496	521	543	573	5,5 %
Private stichtingen	738	835	947	1048	1178	12,4 %
PS: Algemeen nut	*473*	*545*	*622*	*684*	*761*	*11,3 %*
PS: Kwetsbare persoon	*98*	*102*	*112*	*119*	*135*	*13,4 %*
PS: Certificatie van vennootschapseffecten	*81*	*93*	*108*	*131*	*150*	*14,5 %*
PS: Vermogensbescherming met privékarakter	*41*	*45*	*53*	*60*	*73*	*21,7 %*
PS: Andere	*45*	*50*	*52*	*54*	*59*	*9,3 %*
Stichtingen in België	1211	1331	1468	1591	1751	10,1 %

In 2015 groeide de sector van de stichtingen in België met 10,1 %, en met 8,7 % als enkel stichtingen met een doelstelling van algemeen belang beschouwd worden. De groei van de sector is dus stabiel en regelmatig. Bemerk wel dat de groei van private stichtingen met een doelstelling van algemeen belang dubbel zo sterk is als de groei van de stichtingen van openbaar nut: een verdere indicator dat dit nieuwe statuut beantwoord aan de verwachtingen van stichters.

De private stichtingen met als doel vennootschapseffecten te certifiëren en aan (familiale) vermogensbescherming te doen kennen een heel stabiele groei over de jaren heen. De laatste jaren is er een relatief sterke groei van private stichtingen ter bescherming van kwetsbare personen (21,7 % in 2015), hoewel het absolute aantal van zulke stichtingen kleiner blijft.

Hoe zijn de stichtingen geografisch verdeeld over het land ?

De Regio Brussel (hoofdstad) en de Regio Vlaanderen tellen veruit het meeste stichtingen, respectievelijk 40% en 38% van de Belgische stichtingen hebben er hun zetel gevestigd. Het centraalgelegen karakter van Brussel als hoofdstad en de aanwezigheid van de zetel van de Europese Unie kunnen deze concentratie verklaren. Overigens hebben meer dan de helft (53%) van de stichtingen van openbaar nut hun maatschappelijke hoofdzetel in Brussel. Vlaanderen concentreert dan weer meer dan de helft van de private stichtingen (558). Dit is waarschijnlijk gedeeltelijk te verklaren door één van de redenen die het statuut van de private stichting te bepalen in 2002: het aanmoedigen van de overdracht van familiale ondernemingen door de certificatie van vennootschapseffecten via een private stichting naar Belgisch recht. Voordien opteerden een groot aantal Vlaamse bedrijfsleiders voor de oprichting van een *stichting administratiekantoor* naar Nederlands recht[6]. Momenteel zijn 60% van de private stichtingen van het type 'certificatie van vennootschapseffecten' of '(familiale) vermogensbescherming' gevestigd in het Vlaams Gewest.

In het Waals Gewest, waar iets minder dan een kwart van de Belgische stichtingen gevestigd zijn, is de verdeling tussen stichtingen van openbaar nut en private stichtingen evenwichtig: 59% private stichtingen en 41% stichtingen van openbaar nut. Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest telt 57 % private stichtingen en 43 % stichtingen van openbaar nut.

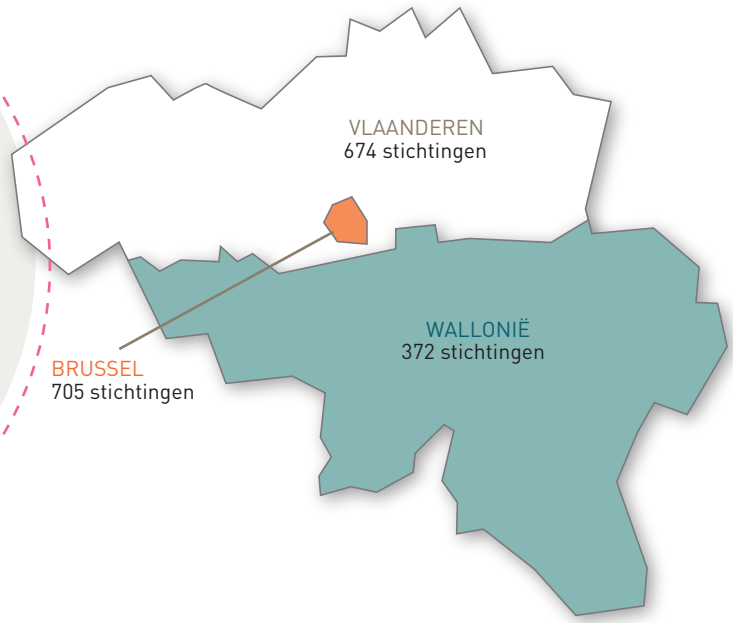
[6] Pirotte, G. (2003), Les fondations belges d'utilité publique: entre permanence et changements, Pôle-Sud, Université de Liège.

Verdeling van de stichtingen tussen de 3 Gebieden

VLAANDEREN (38 %)
558 private stichtingen
116 stichtingen van algemeen nut

BRUSSEL (40 %)
399 private stichtingen
306 stichtingen van algemeen nut

WALLONIË (22 %)
221 private stichtingen
151 stichtingen van algemeen nut



De densiteit van de stichtingen in Brussel is 59,3 per 100.000 inwoners terwijl de densiteit van stichtingen in België gemiddeld op 15,5 per 100.000 inwoners is. Indien we ons toespitsen op stichtingen met algemeen nut (ter herinnering, in totaal 1.334 stichtingen), is de densiteit op nationaal niveau 11,8. Ter vergelijking, Frankrijk kent een densiteit van 6,1 stichtingen voor 100.000 inwoners[7] en Zwitserland 159 stichtingen voor 100.000 inwoners[8]. Het kanton van Genève kent op zijn beurt een densiteit aan stichtingen van 239[9].

Wat zijn de werkdomeinen van de stichtingen?

Sinds het laatste overzicht van de sector, gebaseerd op gegevens uit 2012[10], lijken de belangrijkste activiteitsdomeinen[11] van de 1.334 stichtingen met een doelstelling van algemeen belang stabiel. Kunst en cultuur, de sociale sector en gezondheid blijven de voorkeur genieten als belangrijkste missies van de Belgische stichtingen. Deze conclusie moet wel genuanceerd worden: enerzijds kunnen stichtingen meerdere doelstellingen hebben, en anderzijds laten de statuten niet altijd toe om de hoofdoelstelling van de andere te onderscheiden (nog los van het feit dat de statuten geen inzicht geven in de detail-activiteiten van de stichting). Merk op dat de focus hier ligt op het aantal stichtingen per activiteitsdomein; dezelfde oefening maar dan volgens een verdeling van de financiële middelen die per activiteitsdomein beschikbaar zijn zou de volgorde van de verkozen doelstellingen kunnen wijzigen.

Desondanks lijkt de focus van de Belgische stichtingen op kunst, sociale sector en gezondheid in lijn met de innovatieve en complementaire rol die ze ten opzichte van de staat opeisen[12].

[7] Observatoire de la Fondation de France (2015), Les Fonds et Fondations en France de 2001 à 2014.

[8] Eckhardt, J. & Von Schnurbein G. (2016), Rapport sur les fondations en Suisse 2016, CEPS.

[9] Idem.

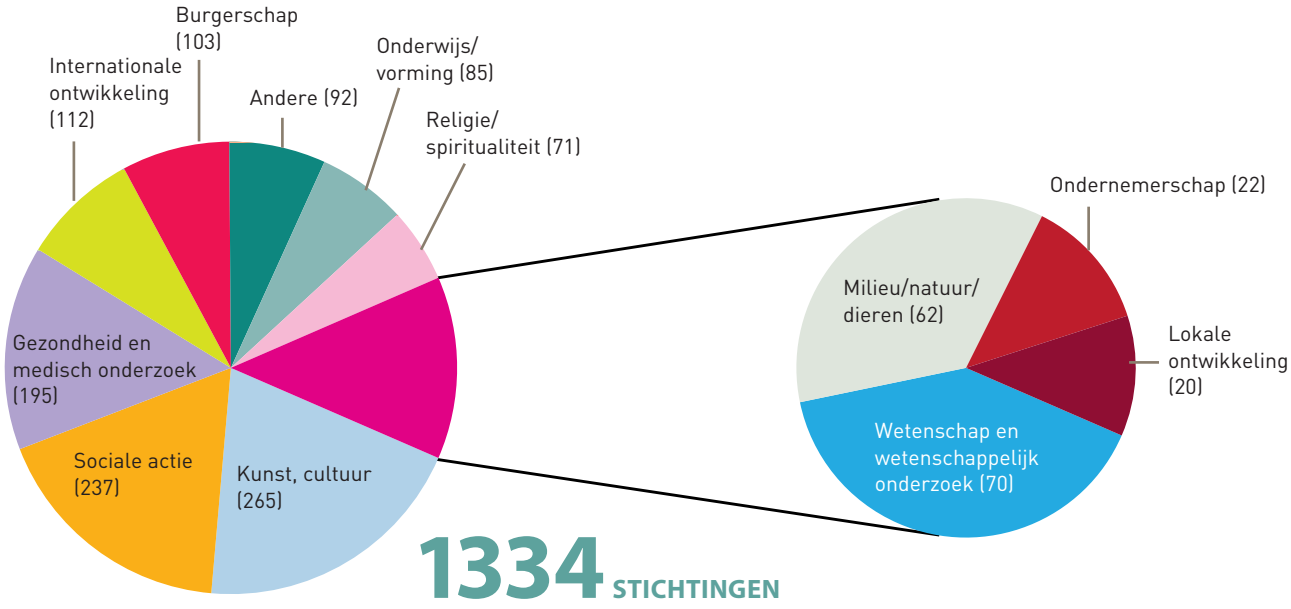
[10] Mernier A. & Xhauflair V. (2014), De Stichtingen in België, Belgisch Netwerk van Stichtingen.

[11] Gedetailleerde beschrijving van de domeinen: Mernier & Xhauflair, idem

[12] Pirotte, G. (2003), Les fondations belges d'utilité publique: entre permanence et changements, Pôle-Sud, Université de Liège.

Het is dus niet verwonderlijk dat kunst en cultuur voorkeursdomeinen blijven om culturele of artistieke patrimonia te vrijwaren en tentoon te spreiden, dit is des te meer in een context van strenge budgetaire omstandigheden, waarin de culturele en artistieke sector bij de eerste slachtoffers zijn.

De werkdomeinen van de Belgische stichtingen



De sociale sector is eveneens een belangrijk activiteitsdomein voor de Belgische stichtingen. Daarenboven stellen de stichtingen op dit gebied niet louter geld ter beschikking, maar voeren ze in heel veel gevallen actief hun eigen programma's uit (dit is een typisch Belgische karakteristiek in de wereld van de stichtingen). Sociale actie, met de nadruk op het verbeteren van de levensomstandigheden van mensen, is overigens ook het prioritaire doel van de Koning Boudewijnstichting ('KBS'), één van de belangrijkste stichtingen in het land. Net zoals de KBS lijken veel stichters geraakt door en bezorgd over de achteruitgang van de levensomstandigheden van bepaalde lagen van de bevolking. De toekomst zal uitwijzen of er in België een gelijkaardige trend als in Frankrijk komt, waar 'sociale actie' en 'kunst en cultuur' als doelen sinds 2000 ongeveer even groot waren binnen de sector, maar waar sociale initiatieven tussen 2009 en 2013 een duidelijke voorsprong uitbouwden (momenteel kiest 29% van de Franse stichtingen acties in de sociale sector als prioritaire doelstelling)[13].

Tot slot is de gezondheidssector een gebied waar vele stichters wensen bij te dragen, al dan niet omdat zijzelf of hun naasten getroffen werden door een ziekte. Het is ook een domein bij uitstek waar stichtingen hun innovatief potentieel helemaal kunnen waarmaken: er zijn namelijk heel veel " niches " die niet door de overheid of privé-sector bediend worden. Op gezondheidsvlak ligt de complementariteit tussen overheid en stichtingen dus voor de hand.

[13] Observatoire de la Fondation de France (2015), idem.

Het lage aantal stichtingen dat toegewijd is aan lokale ontwikkeling of gemeenschapsontwikkeling wekt enige verbazing, zeker in vergelijking met bijvoorbeeld de Angelsaksische wereld waar dit net wel een significant onderdeel van de sector uitmaakt. Hier kan men de veronderstelling maken dat deze activiteitsdomeinen in België nog zeer sterk binnen het spectrum van de overheden liggen. Dit is nog meer uitgesproken in de huidige context van regionalisering die middelen voor lokale economische ontwikkeling sterk concentreert bij de regionale overheden.

Wat is het economisch gewicht van de Belgische stichtingen?

2,9 MILLIARD EURO

= DE 82 STICHTINGEN DIE HUN JAARREKENING NEERLEGGEN BIJ DE NBB HEBBEN ACTIVA TER WAARDE VAN 2,9 MILJARD EURO (CIJFERS 2015).

Het overgrote deel (90 %) van deze activa zijn voor rekening van stichtingen van openbaar nut. Tot op vandaag bestaan er slechts beperkte gegevens over het vermogen van de Belgische stichtingen en over hoe zij hun middelen aanwenden, aangezien tot in 2012 enkel de grote [14] private stichtingen hun jaarrekening bij de NBB moesten neerleggen. Sinds de inwerkingtreding van de wet van 14 januari 2013 moeten ook grote stichtingen van openbaar nut hun rekeningen neerleggen bij de NBB: deze maatregel zal op termijn toelaten om een beter totaalzicht te krijgen over het vermogen van de stichtingen en over de besteding van hun middelen.

7508 FTE

= VOLTIJDS-EQUIVALENTEN ('FULL-TIME EQUIVALENT')
TOTALE TEWERKSTELLING BIJ DE BELGISCHE STICHTINGEN IN 2015

10 % VAN DE BELGISCHE STICHTINGEN DOET BEROEP OP BEZOLDIGDE TEWERKSTELLING

De werkgelegenheid is met 90 % sterk geconcentreerd bij de stichtingen van openbaar nut. Een gemiddelde berekenen is minder zinvol, aangezien enkele zeer grote "operationele" stichtingen een significant deel van deze tewerkstelling vertegenwoordigen (ziekenhuizen, het Instituut voor Tropische Geneeskunde).

[14] Een 'zeer grote' stichting is een stichting met een gemiddeld effectief personeelsbestand van meer dan 100 'full-time equivalent' ('FTE') personen, of een stichting die aan minstens twee van de volgende criteria voldoet: 50 FTE, of 7.300.000 Euro aan jaarlijkse inkomsten, of een balanstotaal van minstens 3.650.000 Euro. Een 'grote' stichting is er één die niet voldoet aan de criteria voor een zeer grote stichting, maar die toch minstens twee van de volgende criteria bereikt: 5 FTE, of 312.500 Euro aan jaarlijkse inkomsten, of een balanstotaal van minstens 1.249.500 Euro.

FONDSEN BEHEERD BINNEN EEN STICHTING

Dit overzicht van de sector van Belgische stichtingen zou onvolledig zijn zonder de vele filantropische fondsen te vermelden die ondergebracht zijn in " geherbergde " structuren. Een " geherbergd " fonds heeft geen eigen juridisch statuut, maar werkt op dezelfde manier als een stichting van openbaar nut. Ze worden meestal opgericht door stichters die er de voorkeur aan geven om het beheer van hun stichting over te laten aan een professionele structuur, die hen zal begeleiden in het bepalen van de doelstelling van het fonds, het uitvoeren van de activiteiten, het beoordelen van de resultaten daarvan en het beheer van het aan het fonds toegewezen vermogen. De " geherbergde " fondsen laten ook toe om het bestaan van het fonds te verzekeren na het overlijden van de oprichter.

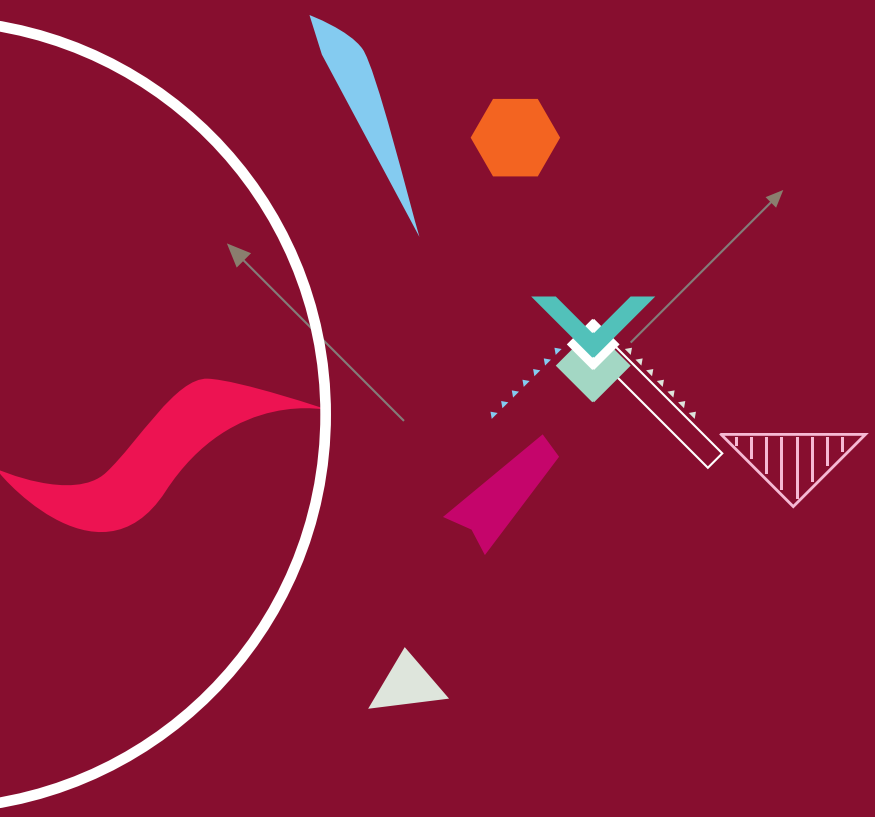
In België hebben zeer veel stichters ervoor gekozen om met een geherbergd fonds te werken eerder dan via een eigen stichting. Het overgrote deel van zulke fondsen zijn opgericht binnen de structuur van de Koning Boudewijnstichting ('KBS'). De KBS gebruikt het juridische mechanisme van " gereserveerd vermogen " om filantropie in België te promoten. Er bestaan drie van deze types fondsen binnen de KBS: fondsen op naam, specifieke fondsen en bedrijfsfondsen. Op het einde van 2015 waren 524 zulke fondsen actief binnen de KBS, met kapitalen gaande van 750 Euro tot 28,5 miljoen Euro. De marktwaarde (einde 2015) van de activa van de geherbergde fondsen binnen de KBS was 451.228.819 Euro. Ook andere stichtingen van openbaar nut herbergen gelijkaardige fondsen, zij het met een veel beperktere omvang. Dit is met name het geval bij de Stichting voor Toekomstige Generaties of het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek.

Deze geherbergde fondsen vertegenwoordigen een significant deel van de filantropische activiteit in België, en hun aantal is bijna even groot als het aantal stichtingen van algemeen belang.

Samengeteld vertegenwoordigen de geherbergde fondsen binnen de KBS, **de stichtingen van openbaar nut en de private stichtingen** met een doelstelling van algemeen belang **een totaal van 2.275 filantropische fondsen/stichtingen** in België.

ONDERZOEK

naar Belgische stichtingen



FOCUS VAN HET ONDERZOEK: STICHTINGEN MET EEN DOEL-STELLING VAN ALGEMEEN BELANG

Dit onderzoek richt zich op de **stichtingen van openbaar nut** en de **private stichtingen** die volgens hun statuten een **doelstelling van algemeen belang** nastreven.

De studie dekt dus niet de private stichtingen die als hoofddoelstelling hebben: de bescherming van een kwetsbare persoon, familiale vermogensbescherming of de certificatie van vennootschapseffecten. Ook de fondsen beheerd binnen de Koning Boudewijnstichting of andere stichtingen vallen buiten het bereik van dit onderzoek.

ONDERZOEKSSTAPPEN

1° Opstellen van een gegevensbank met contactgegevens voor de 1.227 Belgische stichtingen van openbaar nut of private stichtingen met een doelstelling van algemeen belang (toestand 31 december 2014). 43 % hiervan vermelden enkel een postadres [1].

2° Ontwerp van een vragenlijst (frans en nederlands) om volgende gegevens te verzamelen:

- administratief (oprichtingsdatum, statuut, activiteitsdomein(en), aantal werknemers, aantal vrijwilligers, …)
- werkmodel van de stichting (types toegekende financiering, typische duur van de ondersteuning, niet-financiële hulp, beoordeling van de impact, …)
- profiel van de stichter(s) (achtergrond stichter, drijfveren die geleid hebben tot de oprichting van de stichting, vroegere ervaring van de stichter, …)
- financieel (vermogen/patrimonium, toewijzing van middelen, …)
- beheer / governance van de stichting (samenstelling van en rollen binnen de raad van bestuur, andere bestuursorganen, …)
- huidige en toekomstige uitdagingen zoals de Belgische stichtingen die zelf zien

3° Mei 2015: postverzending aan 1.227 stichtingen, met een uitnodiging om de on-line vragenlijst te beantwoorden.

4° Midden mei/einde juni 2015: telefonische opvolging waar mogelijk (herinnering).

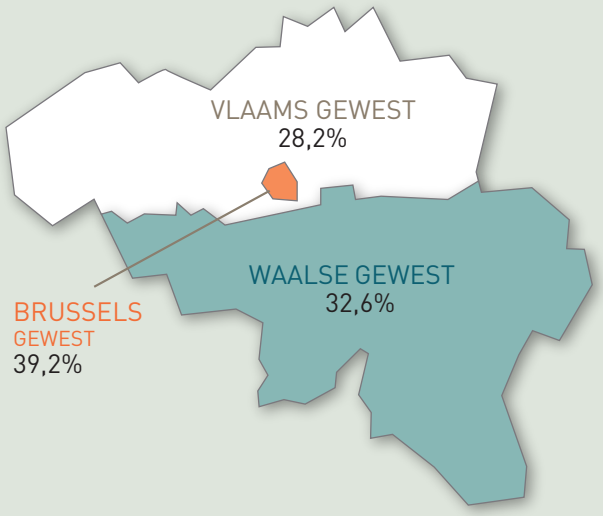
[1] Geen telefoonnummer, e-mail adres of website beschikbaar

227
ANTWOORDEN

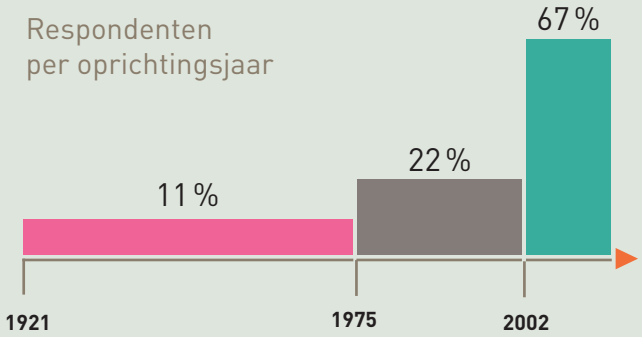
20 %
Respons-ratio

40 % daarvan PRIVATE STICHTINGEN
en 60 % STICHTINGEN van
OPENBAAR NUT

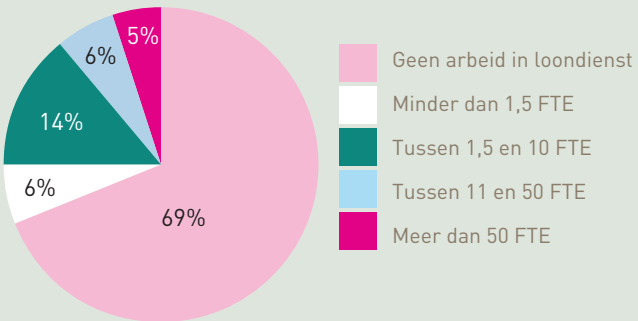
Respondenten per gewest



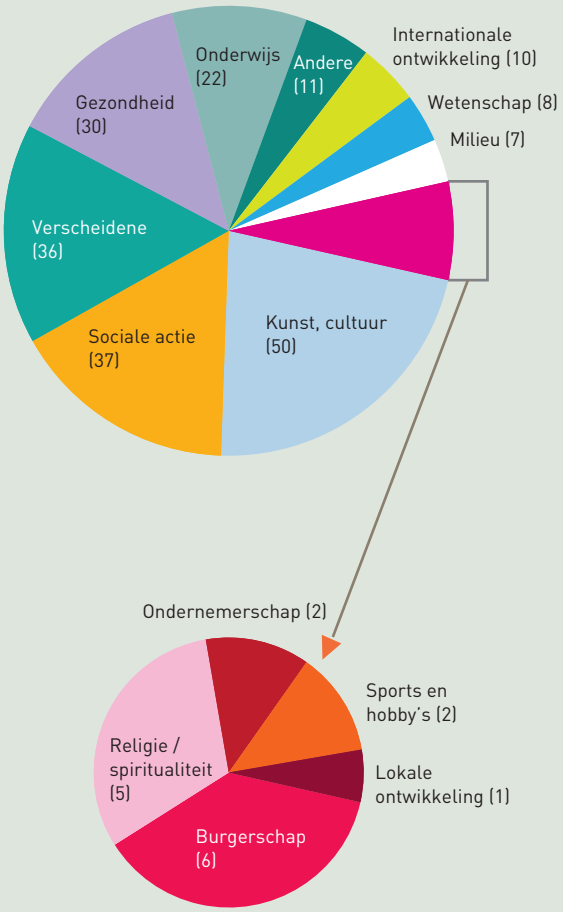
Respondenten per oprichtingsjaar



Onderverdeling naar bezoldigde tewerkstelling (uitgedrukt in FTE)



Onderverdeling naar activiteitsdomein



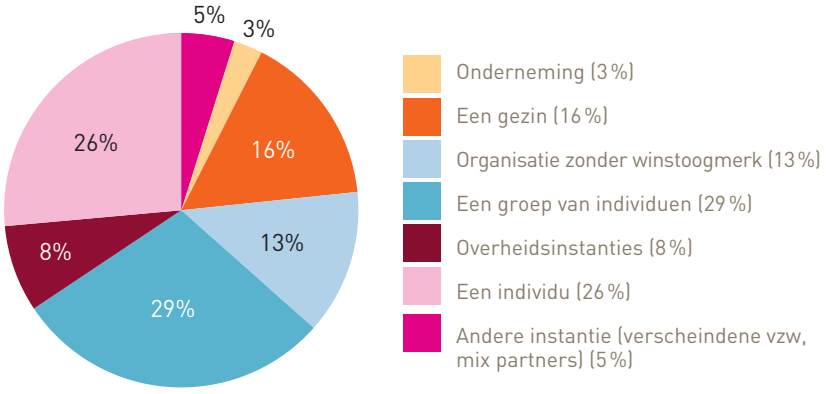
1

EEN STICHTING OPRICHTEN: DOOR WIE EN WAAROM?

WIE ZIJN DE BELGISCHE INITIATIEFNEMERS?

Een stichting kan opgericht worden door verschillende actoren, zowel door fysieke personen als door rechtspersonen (commerciële onderneming, vereniging zonder winstoogmerk). Ook het aantal oprichters is vrij: individueel of in groep (familie, vrienden, andere actoren die hetzelfde doel nastreven).

Onderverdeling Belgische oprichters



71 % VAN DE STICHTINGEN IS OPGERICHT DOOR FYSIEKE PERSONEN, INDIVIDUEEL OF IN GROEP

Sinds 2003 (het jaar waar de nieuwe wet van 2002 in voege trad) worden stichtingen alsmaar meer door groepen van individuen opgericht: dit is zo voor 36 % van de stichtingen die na 2003 het levenslicht zagen, tegenover slechts 17 % voor 2003. De trend om een gezamenlijk filantropisch project via een stichting vorm te geven kan geïnterpreteerd worden als een teken van maturiteit in de sector. Ook kan de hypothese genomen worden dat stichtingen zichtbaarder en legitiemer geworden zijn voor de burgers, die dan deze rechtsvorm verkiezen boven bijvoorbeeld het statut van een vzw.

De stichters zijn steeds jonger en nog professioneel actief!

Voor de stichtingen die sinds 2003 opgericht werden, waren 65 % van de stichters jonger dan 65 jaar – voor 2003 was dit slechts 49 %. Deze vaststelling

MEER DAN ÉÉN OP TWEE STICHTERS HEEFT ZELF HET VERMOGEN OPGEBOUWD DAT HIJ/ZIJ AAN DE STICHTING TOEVERTROUWT.

toont een verjongingstrend, en weerlegt de opvatting als zouden stichtingen vooral door oudere mensen opgericht worden (al dan niet vanuit een logica rond vermogensoverdracht bij testament). Binnen onze steekproef blijken 8 % van de stichters jonger dan 40. Deze vaststelling is gelijkaardig aan de Franse situatie, waar de laatste cijfers aantonen dan een derde van de private oprichters minder dan 54 jaar oud zijn [1]. Als we van de hypothese uitgaan dat stichters onder 65 nog professioneel actief zijn, betekent dit dat filantropie in toenemende mate door jonge en actieve personen wordt uitgeoefend.

De leeftijd van de oprichter heeft nauwelijks impact op de keuze van de activiteitsdomeinen van de stichting

In België heeft de leeftijd van de oprichter nauwelijks invloed op de keuze van de activiteitsdomeinen van de stichtingen. Activiteiten in de sociale sector, kunst/cultuur en bescherming van vermogen of patrimonium blijven bovenaan de lijst. Toch lijkt het alsof oprichters ouder dan 65 iets meer interesse tonen in vermogensbescherming dan hun jongere geestesgenoten: 31 % van de oprichters ouder dan 65 kiezen voor dit domein, tegenover 23 % voor de groep tussen 41 en 65, en 19 % voor de groep jonger dan 40. De sociale sector is het primaire activiteitsdomein voor zowel de jongste (onder 40) als oudste (boven 65) groep van oprichters. De oprichters van 41 en 65 jaar oud richten zich het meeste (15 %) op de bescherming en het behoud van het milieu, de natuur en dieren, duurzame ontwikkeling. Zij zijn ook degene die het meeste aandacht schenken aan de thema's gezondheid en medisch onderzoek (23 %) terwijl slechts 3 % van de groep ouder dan 65 jaar koos voor één van deze domeinen.

TYPE-PROFIEL VAN EEN OPRICHTER IN BELGIË

Mannelijk, universitair geschoold, heeft een leidinggevende rol vervuld in de privé-sector, is van dichtbij betrokken bij zijn stichting, en met ervaring in het verenigingsleven.

GEEN "VERVROUWELIJKING" BIJ DE BELGISCHE STICHTINGEN

Vooral mannen richten een stichting op: sinds 2003 zijn 86 % van de oprichters of voortrekkers mannelijk (tegenover 73 % voor 2003).

Meerdere oprichters, één voortrekker!

We hebben reeds gezien dat stichtingen meer en meer opgericht worden door groepen van individuele personen of rechtspersonen, of door een combinatie van individuen en rechtspersonen die zich dan verenigen rond een gezamenlijk project. ¾ van de ondezochte stichtingen geven aan dat er zich binnen het collectief één duidelijke leider of voortrekker is. Als we het profiel van zulke voortrekkers vergelijken met zuiver individuele oprichters, vallen enkele verschillen op. Zuiver individuele stichters zijn gemiddeld ouder dan 'voortrekkers binnen een groep': 59 % van de individuele oprichters was ouder

(1) Observatoire de la Fondation de France, idem.

dan 65 jaar, waar 61 % van de voortrekkers tussen 41 en 65 zijn. Van de individuele oprichters is 66 % gelovig, tegenover 57 % van de voortrekkers. Professionele ervaring binnen het activiteitsdomein van de stichting en ervaring in de (privé) non-profit sector lijken belangrijke drijfveren om een rol als voortrekker op te nemen. Zo hebben 63 % van de voortrekkers een duidelijke inhoudelijke expertise in het activiteitsdomein (50 % bij de individuele oprichters), en 28 % onder hen heeft professionele ervaring in een non-profit organisatie (16 % bij de individuele oprichters).

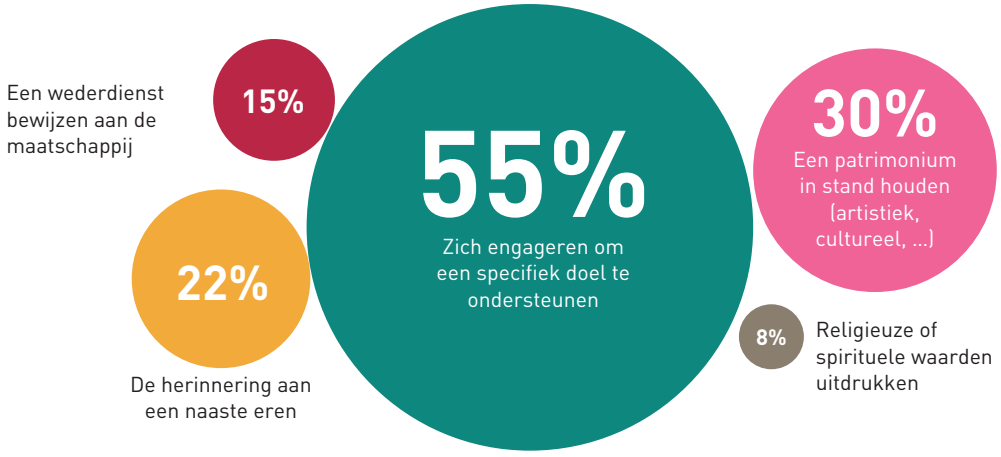
DRIJFVEREN OM EEN STICHTING OP TE RICHTEN?

De drijfveren [2] die leiden tot de oprichting van een stichting zijn heel gevarieerd. De wil om een specifiek doel te ondersteunen is een voor de hand liggende eerste motivatie voor stichtingen met een doelstelling van algemeen belang, net zoals het in stand houden van een vermogen of patrimonium (voor een derde van de stichters). In tegenstelling tot een groot percentage van Angelsaksische oprichters voor wie "een wederdienst bewijzen aan de maatschappij" een belangrijke drijfveer is, is dat voor slechts 15 % van de Belgische oprichters een motivatie.

Naast deze dieperliggende motivaties is de aanleiding voor de oprichting van een stichting ook vaak te koppelen aan een belangrijke persoonlijke ervaring in het leven van de stichter(s). 48 van de stichtingen in onze steekproef zagen het licht na een moeilijke ervaring, zoals een overlijden of ziekte, en 46 na een inspirerende ontmoeting. Een nieuwe levensfase (bijvoorbeeld de start van pensioen of van een structurele professionele omschakeling) was het sleutelmoment voor de oprichting van 41 stichtingen. Het ter beschikking komen van een nieuwe bron van financiële middelen was in 40 gevallen de aanleiding tot de oprichting. Tot slot werden 20 stichtingen bij testament opgericht.

(2) Deze vraag werd enkel gesteld aan stichtingen die door een enkel individu, een groep individuen of een non-profit organisatie werden opgericht. Respondenten konden één of meerdere drijfveren kiezen.

De vijf belangrijkste drijfveren om een stichting op te richten



BEDRIJFSSTICHTINGEN

In België bestaat er geen specifiek statuut voor bedrijfsstichtingen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Frankrijk waar zulke stichtingen wettelijk erkend kunnen worden sinds 1990, en waar sinds 2008 ook "giftfondsen" mogelijk werden gemaakt ('endowment fund'). Een Belgisch bedrijf dat een stichting wil oprichten moet kiezen tussen een statuut als stichting van openbaar nut of een private stichting. Via het mechanisme van 'geherbergde fondsen' kan het ook kiezen om het beheer van zijn filantropische activiteiten over te laten aan de Koning Boudewijnstichting. De website van de KBS maakt melding van 19 bedrijfsstichtingen.

In Frankrijk zijn 29 % van de stichtingen opgericht door bedrijven, tegenover slechts heel beperkte aantallen in België, waarvan er slechts zes hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Het ontbreken van een wettelijk en fiscaal kader is vrijwel zeker de hoofdreden voor het beperkte aantal bedrijfsstichtingen. De resultaten van het onderzoek tonen echter wel aan dat het oprichten van bedrijfsstichtingen een heel recent fenomeen is in België, en we kunnen dus veronderstellen dat dit zich in de toekomst meer zal ontwikkelen. Alle bedrijfsstichtingen in onze steekproef werden tussen 2005 en 2015 opgericht, door bedrijven die echter veel meer historiek hadden (oprichting tussen 1822 en 1990).

Men mag in elk geval niet concluderen dat de Belgische bedrijven niet filantropisch zouden zijn: hoewel ze slechts in beperkte mate via formele stichtingen werken, zijn zeer veel ondernemingen actief in werken voor goede doelen (mecenaat) of in vrijwilligerswerk (onder andere via het belangenloos ter beschikking stellen van expertise). Dit was ook het geval voor elk van de zes bedrijven uit de steekproef – zij deden al aan mecenaat voor de oprichting van hun stichting.

De middelen die een bedrijf ter beschikking stelt van "zijn" fonds kunnen sterk verschillen: deze omvatten niet enkel financiële middelen (meestal in de vorm van een jaarlijkse kasstroom, want bedrijfsstichtingen hebben geen kapitaal), maar kan bijvoorbeeld ook in de vorm van het opnemen van de salarismassa van de werknemers van de stichting, van het ter beschikking stellen van pro-bono expertise of van werktijd van eigen bedrijfsmedewerkers (bedrijfs-vrijwilligerswerk).

2

PRINCIPES VAN DEUGDELIJK BESTUUR BINNEN DE BELGISCHE STICHTINGEN ('GOVERNANCE')

DEUGDELIJK BESTUUR – WAT IS DE INZET?

Het governancemodel van een organisatie kan gedefinieerd worden als het systeem van verschillende mechanismen via dewelke de organisatie beheerd en gecontroleerd wordt, in functie van het bereiken van zijn missie en doelstellingen [3].

Het governancemodel neemt een centrale plaats in tussen de verschillende beheersprocessen die een stichting moet opzetten om haar missie te bereiken. Enerzijds laat het toe om de overeenstemming tussen het activiteitsdomein van de stichting en verschillende wettelijke vereisten te verzekeren. Anderzijds vormt het de fundering voor de uitvoering van de missie van algemeen belang van de stichting. Zo zorgen de mechanismen van deugdelijk bestuur voor het voortbestaan van het vermogen van de stichting, voor een alignering tussen de algemene strategie en operationele keuzes, voor het vermijden van belangenconflicten, voor het verzekeren van transparantie over de activiteiten van de stichting en tot slot voor het versterken van de rekenschap en verantwoording van de stichting.

De keuzes rond goed bestuur starten met de grootte en samenstelling van de Raad van Bestuur ('RvB') en met de modaliteiten rond de publicatie van de jaarrekeningen van de stichting. Andere organisatorische elementen omvatten het soort expertise dat binnen de RvB aanwezig moet zijn, de taken die de RvB op zich neemt voor het beheer van de stichting, de werking van de RvB zelf, de werking van eventuele bijkomende bestuursorganen in het governance proces en de formalisering van en communicatie over het uitgevoerde werk en de genomen beslissingen.

Vragen rond deugdelijk bestuur leven sterk binnen de sector van de stichtingen in België. In 2010 heeft de Koning Boudewijnstichting een reeks aanbevelingen gepubliceerd rond het besturen van socialprofitorganisaties [4]. Ook de stichtingen die lid zijn van de Belgische Federatie van Filantropische Stichtingen (voorheen Belgisch Netwerk van Stichtingen) komen regelmatig samen over het thema, in een werkgroep rond bestuurspraktijken.

(3) Labie M. & Mersland, R. (2011), " Corporate Governance Challenges in Microfinance ", *in* Armendariz B. & Labie, M. (Eds.) *The Handbook of Microfinance*, World Scientific Publishing.

(4) Koning Boudewijnstichting, Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties, juni 2010.

Specifieke aspecten voor stichtingen

De Belgische wetgeving legt relatief weinig restricties op qua de inrichting van deugdelijk bestuur. Ze verplicht elke stichting een Raad van Bestuur van minstens drie bestuurders te benoemen. Het neerleggen van jaarrekeningen bij de NBB (" accountability ") is enkel verplicht voor grote en zeer grote stichtingen [5].

De governancemechanismen van een stichting zijn allesbehalve bijkomstig. Traditioneel opteren organisaties uit de " non-profit " sector, waar stichtingen deel van uitmaken, voor een governancemodel dat toelaat om het algemeen belang te vrijwaren. Dit is met name het geval wanneer de beslissingsmacht is losgekoppeld van het bezit van (delen van) het kapitaal van de organisatie, of wanneer de betrokken partijen aangemoedigd worden om actief deel te nemen aan verschillende operationele en organisatorische processen [6]. In België wordt de democratische controle op organisaties van de " derde sector " (de vzw's) uitgeoefend door de algemene vergadering van deze organisaties, dewelke de bestuurders benoemt en het uitgevoerde werk evalueert. Deze controle ontbreekt bij stichtingen, wat vragen oproept rond het afleggen van rekenschap en verantwoording voor hun activiteiten, zeker in een constitutionele context van een " verzorgingsstaat " waar doelstellingen van algemeen belang traditioneel door de publieke sector opgenomen worden.

Rekenschap en verantwoording

De stichters en bestuurders van Belgische stichtingen lijken gevoelig te zijn voor de vraag rond het afleggen van rekenschap. Wanneer gevraagd wordt naar de belangrijkste uitdagingen voor de sector, geeft 48 % van hen aan dat de zichtbaarheid van en transparantie over de activiteiten van hun stichting een belangrijk onderwerp is. Deze inzet lijkt extra van belang voor stichtingen met een totaal actief van van minder dan 25.000 Euro: 56 % daarvan geeft aan dat het één van de belangrijkste uitdagingen is, tegenover slechts een derde van de stichtingen met een activa boven 3.125 miljoen Euro. Overigens lijkt het thema ook meer te spelen bij relatief recentere stichtingen: de helft van de stichtingen opgericht na 2003 benoemt het als een belangrijke uitdaging, tegenover slechts een derde van de stichtingen die tussen 1975 en 2002 opgericht werden.

(5) Ter herinnering, een 'zeer grote' stichting is een stichting met een gemiddeld effectief personeelsbestand van meer dan 100 'full-time equivalent' ('FTE') personen, of een stichting die aan minstens twee van de volgende criteria voldoet: 50 FTE, of 7.300.000 Euro aan jaarlijkse inkomsten, of een balanstotaal van minstens 3.650.000 Euro. Een 'grote' stichting is er één die niet voldoet aan de criteria voor een zeer grote stichting, maar die toch minstens twee van de volgende criteria bereikt: 5 FTE, of 312.500 Euro aan jaarlijkse inkomsten, of een balanstotaal van minstens 1.249.500 Euro.

(6) Defourny J. & Nyssens M. (2010), " Social Enterprise " *in* K. Hart, J.-L. Laville & D. Cattani (eds), *The Human Economy. A Citizen's Guide*, Polity Press, Cambridge, pp. 284-292.

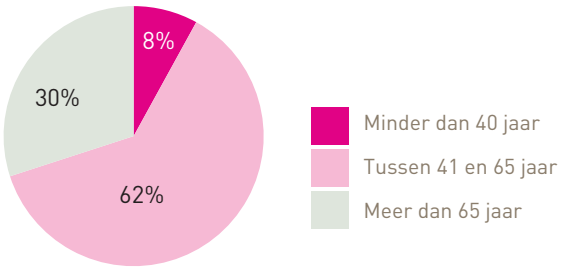
FOCUS OP DE RAAD VAN BESTUUR

Slechts 1 stichting op 5 geeft aan moeilijkheden te ondervinden om bestuurders aan te werven.

De 'type' Raad van Bestuur van een Belgische stichting

8 BESTUURDERS

GEMIDDELD 4 VERGADERINGEN PER JAAR, MET AANWEZIGHEID VAN MEER DAN ¾ VAN DE BESTUURDERS



Omvang

De gemiddelde raad van bestuur van een stichting bestaat uit 8 bestuurders, ruim boven de wettelijke minimumvereiste van 3 bestuurders. Op basis hiervan zouden we kunnen afleiden dat 3 bestuurders typisch niet voldoende is om het activiteitsdomein van een stichting te beheren. Aangezien relatief weinig stichtingen met bezoldigd personeel werken, zijn het vaak de bestuurders zelf die ook verschillende operationele taken op zich nemen, wat de stichters ertoe zou kunnen drijven om zich met een voldoende aantal bestuurders te omringen. Overigens stellen de stichtingen met relatief minder bestuurders gemiddeld ook minder bezoldigd personeel tewerk. Het lijkt dus alsof een groter aantal bestuurders ook een teken van ontwikkeling van de activiteitsgraad van de stichting is. In het huidige stadium van het onderzoek is het nog niet mogelijk om ons uit te spreken over een verband tussen de omvang van de RvB en het personeelsbestand – is het een grotere RvB die dan aanleiding geeft tot extra tewerkstelling, of is het net de groei van het aantal medewerkers die een uitbreiding van het bestuur van de stichting nodig maakt?

Als we de grootte van de RvB verfijnen al naargelang het type stichting, zien we dat een gemiddelde stichting van openbaar nut 9,3 bestuurders telt, tegenover 5,8 bestuurders voor private stichtingen. Dit duidelijke verschil zou erop kunnen wijzen dat de expliciete doelstelling van algemeen belang van de eerste categorie vereist dat meer en meer verscheiden belanghebbenden opgenomen worden in het bestuur van de stichting, met het oog op het afleggen van verantwoording.

Verdeling mannen–vrouwen

Een gelijke verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders is nog niet aan de orde bij de stichtingen. Het aandeel vrouwen is met 33 % wel duidelijk groter dan het gemiddelde bij commerciële ondernemingen (ongeveer 10 %). Het percentage ligt in lijn met de bredere sector van niet-gouvernementele organisaties, waar de raden van bestuur gemiddeld ongeveer 30 % vrouwen tellen [7]. Merk op dat vrouwen iets meer vertegenwoordigd zijn bij private stichtingen (36 %) dan bij stichtingen van openbaar nut (29 %).

Leeftijd van de bestuurders

Het feit dat 62 % van de bestuurders uit het onderzoek tussen 41 en 65 jaar oud zijn toont opnieuw dat de filantropische activiteiten binnen een stichting het werk zijn van professioneel actieve personen. Dit gegeven stemt overeen met recente gegevens over vrijwilligerswerk in België, die aantonen dat de leeftijdsgroep van 40-59 jaar degene is met de hoogste activiteitsgraad qua vrijwilligerswerk [8]. De raden van bestuur van private stichtingen zijn gemiddeld jonger samengesteld dan deze van stichtingen van openbaar nut, wat op zich verklaard kan worden door het feit dat private stichtingen in België pas vanaf 2002 ingang vonden.

Sterke betrokkenheid van bestuurders

De raden van bestuur van Belgische stichtingen lijken een heel actieve rol te spelen in het leven van de stichtingen. De verzamelde gegevens tonen aan dat een RvB gemiddeld vier maal per jaar samenkomt, wat een heel actief beeld schetst (en ver ligt van een louter "ceremoniële" jaarlijkse bijeenkomst waar de bestuurders geen beslissende funtie uitoefenen). A priori laat deze frequentie de bestuurders toe om echt betrokken te zijn in het beheer van de stichting, en getuigt van een dynamisme binnen de sector. Daarenboven neemt meer dan driekwart van de bestuurders effectief deel aan de RvB, volgens 70 % van de stichtingen uit de steekproef.

De raden van bestuur van private stichtingen lijken meer gericht op actief beheer dan deze van stichtingen van openbaar nut, met meer beschikbare

(7) Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Femmes au Sommet, rapport 2012.

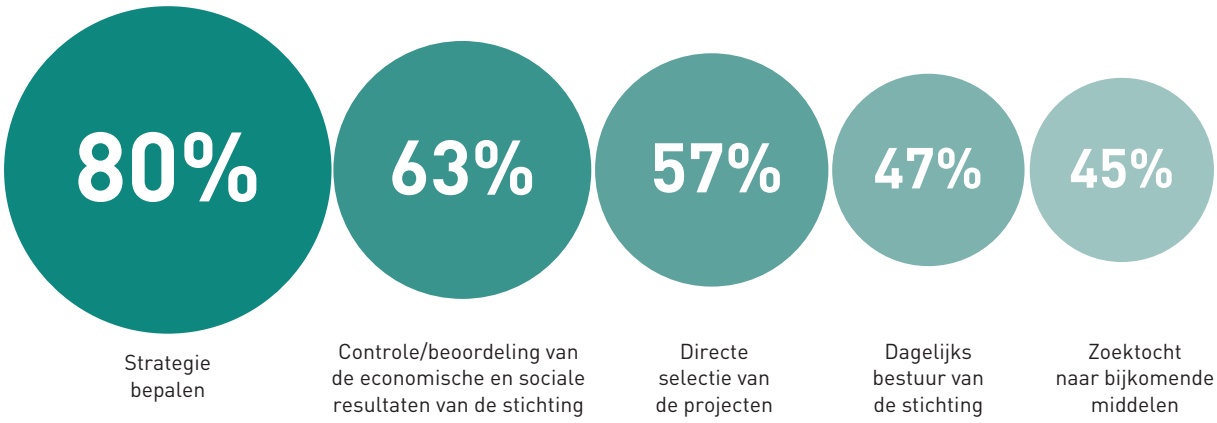
(8) Le travail volontaire en Belgique: une analyse quantitative (2015), avec Michel Marée, Virginie Xhauflair (ULg), Lesley Hustinx, Lieselot de Keyser, Loes Verhaege (Gent University), *Fondation Roi Baudouin* https://www.kbs-frb.be/fr/Activities/Publications/2015/20151019DS.

management-expertise in de RvB zelf, een hogere frequentie van samenkomsten, en een hoger percentage aanwezige bestuurders. Het verschil tussen beide types stichtingen is blijkbaar gelinkt aan de grotere omvang van de raden van bestuur van stichtingen van openbaar nut, die daardoor moeilijker volledig samen te brengen zijn (maar waar de afwezigheid van enkele leden zich tegelijk minder laat voelen).

De betrokkenheid van de bestuurders lijkt logisch, gezien de taken de RvB op zich neemt. Naast de typische verantwoordelijkheden rond het bepalen van de strategie en controle op het goed beheer, nemen 57 % van de raden van bestuur deel aan de selectie van te ondersteunen projecten, en bijna de helft neemt ook taken van dagdagelijks beheer op zich. Raden van bestuur met zulke " uitgebreide " functies zijn in overeenstemming met de observatie dat relatief weinig Belgische stichtingen op bezoldigde medewerkers kunnen rekenen. Dit gebrek aan personeel leidt ertoe dat bestuurders zelf operationele taken uitvoeren of toezicht houden op het werk van vrijwilligers.

De respondenten van de bevraging stellen ook dat **de zoektocht naar bijkomende middelen voor de stichting een grote uitdaging is**. In bijna de helft van de stichtingen is dit een prioritaire rol voor de bestuurders.

Rollen van de Raad van Bestuur



Versterkte expertise

Meer " operationele " Raden van Bestuur zoals we die bij de Belgische stichtingen zien vereisen niet enkel een voldoende aantal bestuurders, maar ook specifieke competenties, en de stichters lijken dit goed begrepen te hebben. We merken dat de aanwezige management-expertise duidelijk hoger ligt bij stichtingen die na de wetswijziging van 2003 werden opgericht: 43 % tegenover 34 % bij oudere stichtingen. Deze vaststelling is geen verrassing gegeven de ontwikkeling van de private stichtingen, die gemiddeld jongere en professioneel actievere stichters en voortrekkers tellen. De Raden van Bestuur van stichtingen van openbaar nut hebben dan weer duidelijk meer inhoudelijke en thematische expertise over het werkdomein van de stichting. Dit verschil kan verklaard worden door de meer expliciete (en meer publieke) doelstelling van algemeen belang, die de oprichters ertoe aanzet om in het kader van externe verantwoording meer beroep te doen op experten in het activiteitsdomein.

Stichtingen beheerd binnen de familie?

Gegeven het familiale karakter van vele stichtingen kan men de vraag stellen naar de aanwezigheid van familieleden in de RvB van de stichting. Bij stichtingen die door een individu, een groep mensen of een familie werden opgericht zijn 19 % (stichtingen van openbaar nut) tot 26 % (private stichtingen met doelstelling van algemeen belang) van de bestuurders familieleden. Het familiale "privé" karakter van een groot aantal private stichtingen verklaart dat voor het samenstellen van de RvB daarvan sneller beroep gedaan wordt op familieleden.

GOVERNANCE GAAT VERDER DAN DE RVB

Hoewel de RvB het enige beslissingsorgaan is dat wettelijk verplicht is, gaan 55 % van de stichtingen verder om hun deugdelijk bestuur te versterken in de vorm van bijkomende bestuursorganen voor bepaalde taken (selectie-, investerings-, en strategische comités zijn de meest voorkomende). Deze bestuursorganen versterken het beheer van de stichting en de beschikbare expertise. Ze laten ook toe om een betere controle te voeren op de activiteiten van de stichting, en om meer belanghebbenden rechtstreeks te betrekken (en mobiliseren).

De leeftijd van de stichting lijkt een factor van belang: 63 % van de stichtingen opgericht voor 2003 hebben zulke bijkomende comités, tegenover 50 % van de nieuwere stichtingen. Logischerwijze zijn ook de grootte van de stichting zelf en haar totaal aan activa duidelijke factoren die aanzetten om bijkomende bestuursorganen in te richten: de hele grote stichtingen tellen gemiddeld 2,2 extra bestuursorganen, de andere gemiddeld 1,1. Van de hele grote stichtingen hebben 76 % een orgaan dat zich specifiek richt op de financiële en boekhoudkundige werking van de stichting. Ook hebben 23 % onder hen een apart orgaan voor de strategiebepaling (tegenover 8 % bij de "kleine" stichtingen).

Bijkomende bestuursorganen komen ook frequenter voor bij stichtingen van openbaar nut dan bij private stichtingen (zie tabel). Deze verschillen kunnen opnieuw verklaard worden door het meer expliciete karakter van openbaar belang van de stichtingen van openbaar nut, die hen ertoe aanzet om hun toezichtprocessen te versterken en om zich meer open te stellen voor een bredere waaier van belanghebbenden. Het verschil in grootte tussen de raden van bestuur van beide types stichtingen is ook een deel van de verklaring.

Welke formalisering van het beheer van stichtingen?

De grootte van de stichting lijkt logischerwijze ook een aansporing tot een hogere graad van formalisering: hoe hoger de totale activa, hoe meer ook de werkpraktijken van de stichting formeel vastgelegd zijn. Dit vertaalt zich in het bestaan van documenten die de activiteiten van de stichting in detail toelichten, werkprocedures vastleggen en standaardiseren, analyses weergeven, etc. Hier merken we nauwelijks verschillen op tussen stichtingen van openbaar nut en private stichtingen, of tussen stichtingen opgericht na 2003 versus oudere stichtingen.

Algemeen genomen stellen de stichtingen van ons onderzoek veel informatie beschikbaar om transparantie te garanderen: 66 % van hen stelt een activiteitenrapport op, 52 % publiceert een jaarrekening (zelfs als ze daar gezien hun omvang niet toe verplicht zijn), 43 % heeft een formeel strategiedocument, en 30 % heeft een geschreven procedure om belangenconflicten te vermijden en ethisch gedrag te bevorderen.

3

HOE BEREIKEN BELGISCHE STICHTINGEN HUN MISSIE EN DOELSTELLINGEN?

Alle onderzochte stichtingen hebben bij oprichting een vermogen toegekend gekregen, dat dan dient om een doelstelling van algemeen belang te realiseren. Die missie is dus de kern van haar oprichting. Een missie en algemene doelstelling bepalen is echter onvoldoende – deze moet doorvertaald worden naar specifieke doelen op korte en lange termijn, en tegelijk moet bepaald worden wat dan de meest geschikte aanpak is om deze te bereiken (middelen, tijdslijn…). Deze keuzes vormen dan samen de strategische aanpak van de stichting, of om een veelgebruikte term uit de filantropische sector te hanteren, haar "theorie van de verandering".

De strategie van de stichting verduidelijken is van belang om de juiste praktische aanpak te kunnen definiëren, maar ook om verschillende belanghebbenden (partner-stichtingen, begunstigden, donoren, vrijwilligers, de overheid…) toe te laten om die aanpak te begrijpen en te kaderen. Hoewel de missie van de stichting expliciet opgenomen was in het merendeel van de statuten, was het voor ons echter onmogelijk om het exacte werkdomein te achterhalen voor 7 % van de stichtingen met een doelstelling van algemeen belang (cf. pagina 14), en het was zelfs niet mogelijk om het juiste type private stichting af te leiden in 3 % van de gevallen (cf. pagina 10).

Van de Belgische stichtingen hebben 43 % een geformaliseerde strategie (in de vorm van een ad hoc document), maar slechts 15 % hebben ook een bestuursorgaan dat specifiek gericht is op strategische vragen. Dit kan eenvoudig verklaard worden door de eerder kleine gemiddelde omvang van Belgische stichtingen. De eerder vernoemde 43 % (geformaliseerde strategie) geeft in elk geval wel het belang aan dat stichtingen hechten aan dit aspect van hun beheer.

WAT ZIJN DE STRATEGISCHE EN OPERATIONELE KEUZES WAAR STICHTINGEN EEN ANTWOORD OP MOETEN GEVEN?

Het bebruik van strategische managementtechnieken bij stichtingen geeft enkele sleutelvragen om hun strategische richting te verfijnen:

- Wie zullen de finale begunstigden van haar activiteiten zijn? (individuen en/of organisaties?)
- Zal de stichting haar programma's zelf uitvoeren en beheren? Of zal ze derde partijen ondersteunen die programma's en projecten uitvoeren, zodat de stichting haar doelstellingen (geheel of gedeeltelijk) kan bereiken?
- In het tweede geval: wat voor type partijen zal ondersteund worden? En met welk type ondersteuning?

- Wat zal het geografisch bereik van de activiteiten van de stichting zijn? (nationaal en/of internationaal?)
- Zal de stichting alleen werken of met partners? In het tweede geval – welk type partners?
- Hoe zal de stichting de effectiviteit van haar werk beoordelen?

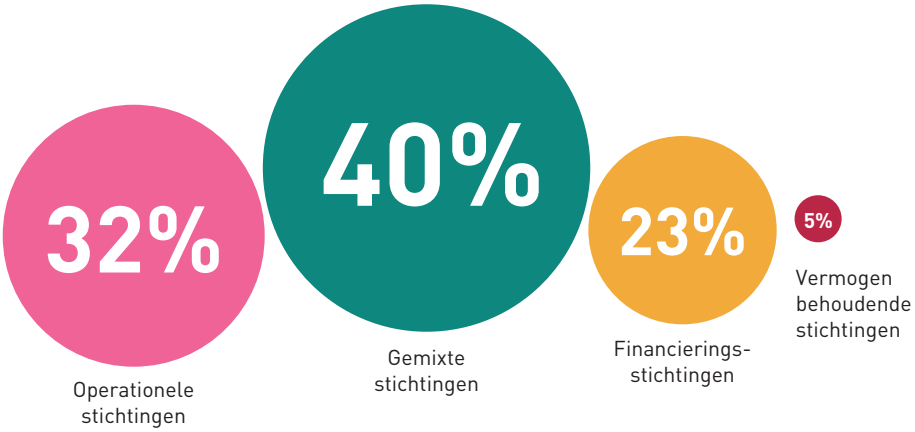
Het geheel van de keuzes en de antwoorden op deze vragen zal een beeld geven van de strategische aanpak van de stichting.

EIGEN PROGRAMMA UITVOEREN OF ANDERE ORGANISATIES ONDERSTEUNEN?

Gebaseerd op de steekproef voerde 32 % van de stichtingen zelf hun programma's uit (exclusief – zuiver "operationele stichting"), en gaf 23 % financiering aan andere partijen om dan activiteiten uit te voeren die leiden tot het bereiken van de doelstelling van de stichting ("financierings-stichting"). In tegenstelling tot stichtingen wereldwijd die grotendeels in één van deze categorieën te plaatsen zijn, kent de Belgische sector sinds lang een praktijk van "gemixte" stichtingen [9], wat betekent dat ze een financierings-activiteit combineren met een operationele activiteit voor eigen projecten en programma's. Deze karakteristiek werd opnieuw bevestigd door het onderzoek, waar 40 % van de respondenten hun stichting als "gemixt" bestempelen.

(9) Anheier, H. K. (2001) *Foundations in Europe: a comparative perspective.* Civil Society Working Paper series, 18. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, UK.

Verdeling van de werkmodellen van de stichtingen



Het statuut van de stichting lijkt niet specifiek verbonden te zijn met de keuze van het werkmodel. Recentere stichtingen (opgericht na 2003) lijken meer te neigen naar een hybride model: 43 % ervan kwalificeren zich als gemixt, tegenover 34 % voor oudere stichtingen. Het relatieve aantal operationele stichtingen stijgt ook: 34 % bij stichtingen van na 2003, tegenover 27,5 % van de oudere stichtingen.

Evolutie van de werkmodellen van de stichtingen

Financierings-stichtingen	36 %	32 %	19 %
Gemixte stichtingen	36 %	32 %	43 %
Operationele stichtingen	27 %	28 %	34 %
Vermogen behoudende stichtingen	0 %	9 %	4 %

Vanuit een geografisch perspectief valt het op dat stichtingen uit de Vlaamse regio relatief operationeler gericht zijn en hun eigen programma's uitvoeren (75 %, tegenover 65 % in Brussel en 59 % in Wallonië). Tot slot kunnen we ook opmerken dat meer dan de helft van de heel grote stichtingen een gemixt karakter heeft, en slechts 9 % ervan zuiver operationeel zijn. Bij de andere stichtingen (klein en groot) zijn deze verschillen veel minder uitgesproken.

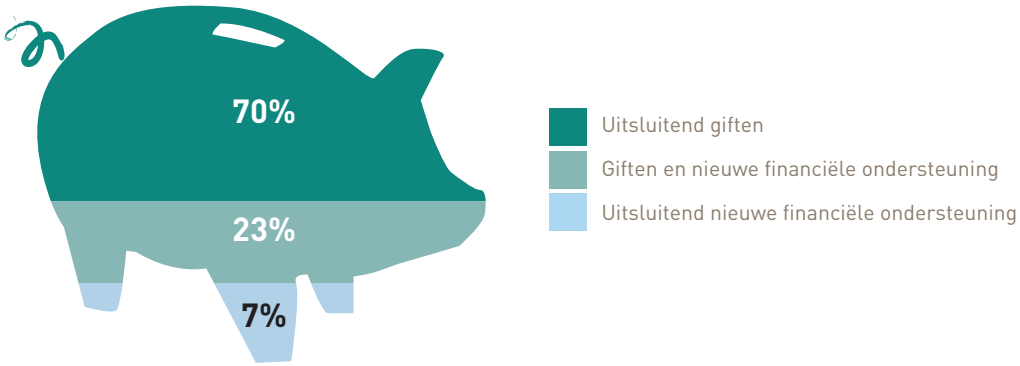
WELK TYPE ONDERSTEUNING?

Verschillende types financiële steun

Traditioneel ziet filantropie zich in als een verstrekker van een gift ("grant"), waar de gever geen tegenprestatie verwacht van de begunstigde. Financierings-stichtingen of gemixte stichtingen bereiken hun doelstelling(en) in de vorm van geld donaties. Binnen de Belgische stichtingen zien we wel nieuwe vormen van financiële ondersteuning opduiken, in de vorm van leningen of het verwerven van deelnemingen, die ofwel een terugbetaling van de lening veronderstellen (in sommige gevallen met interest), ofwel een winstuitkering (als de begunstigde organisatie winstgevend wordt). Deze modellen blijven beperkt in aantal in vergelijking met de giften, maar de trend lijkt belangrijk genoeg om te onderstrepen: 7 % van de stichtingen met een

financieringsmodel gebruiken exclusief leningen en deelnemingen om hun begunstigden te ondersteunen, en 23 % gebruiken deze nieuwe technieken in combinatie met het verstrekken van giften. Merk op dat stichters met ervaring in de " for-profit " privésector meer de neiging hebben om de nieuwe financieringstechnieken toe te passen.

Verdeling per types financiële steun



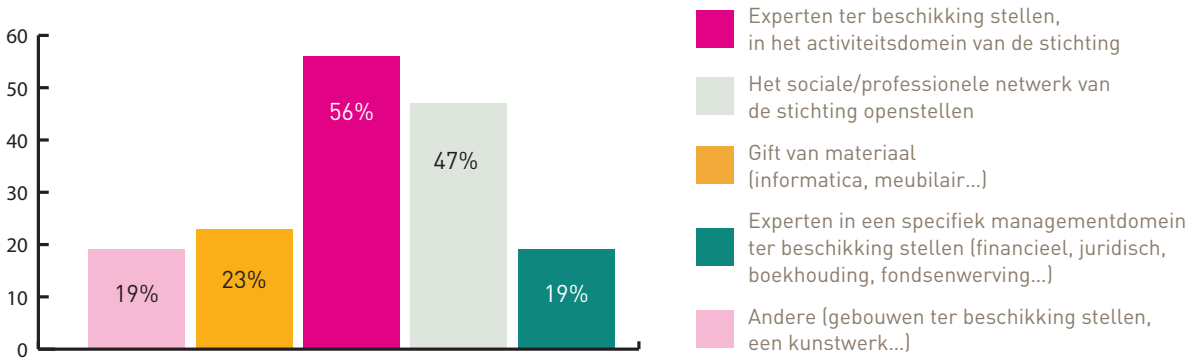
Begunstigde organisaties versterken

Naast het financieren van projecten die begunstigde organisaties uitvoeren, kan een stichting er ook voor kiezen om de interne werking van die organisaties te versterken, met financiële ondersteuning. Dit kan gaan over de invoering van een beheerssysteem, recrutering van bepaald personeel, opleiding voor bestaande medewerkers, enz. Hoewel de overheersende trend nog steeds de financiering van projecten betreft (63 %), merken we toch op dat 7 % van de stichtingen uit de steekproef zich exclusief richten op het versterken van de mogelijkheden en expertise van ondersteunde organisaties, en dat 30 % bij die organisaties interne projecten en organisatorische ontwikkeling ondersteunt. Deze tendens is gelijkmatig aanwezig bij zowel nieuwe (opgericht na 2003) als oudere stichtingen.

Niet-financiële ondersteuning

Stichtingen kunnen hun begunstigden ook ondersteunen met niet-financiële middelen. Dit is geen randverschijnsel: 50 % van de financieringsstichtingen geven daarnaast ook steun van dit type. Hier blijkt een duidelijk verschil tussen stichtingen die na 2003 werden opgericht tegenover oudere stichtingen: 63 % onder hen levert niet-financiële ondersteuning, tegenover slechts een kwart bij de oudere stichtingen. Dit type ondersteuning komt ook vaker voor bij private stichtingen (63 %) dan bij stichtingen van openbaar nut (43 %).

De belangrijkste niet-financiële ondersteuningen



SELECTIE VAN DE BEGUNSTIGDEN?

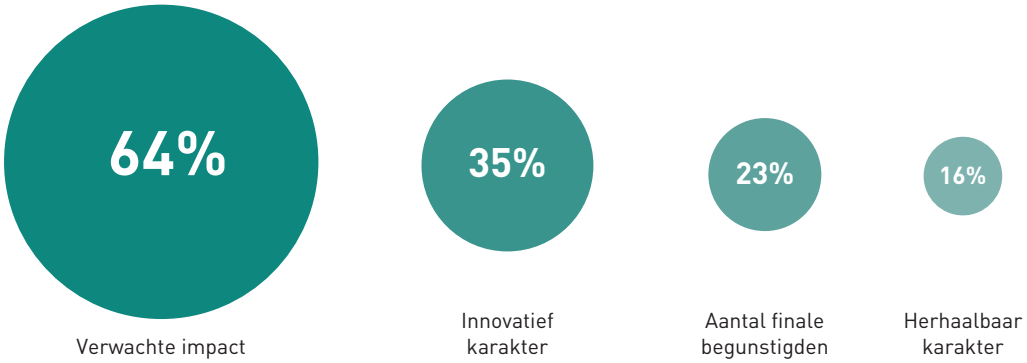
Beslissen om derde partijen te financieren (ofwel rechtstreeks 'als persoon', ofwel via de financiering van projecten uitgevoerd door een andere organisatie) volstaat niet: mogelijke partijen moeten eerst geïdentificeerd worden, waarna een keuze volgt. Om de ondersteunings-keuzes te maken, maken stichtingen gebruik van een hele waaier aan technieken, gaande van "reactief" tot zeer "proactief". In het reactieve model wachten stichtingen af tot er voorstellen binnenkomen, via aanbevelingen of spontane kandidaatstellingen. In het proactieve model gaan stichtingen actief op zoek naar mogelijke begunstigden, die naar haar mening het meest geschikt zijn om de missie van de stichting te helpen realiseren. Oproep tot het indienen van projecten, gebruikt door 30% van de stichtingen, bevinden zich tussenin op het spectrum van reactief tot pro-actief.

Vormen van identificatie van de begunstigden

Open sollicitatie (25%)
Aanbevelingen door verwanten (13%)
Oproep tot het indienen van projecten (30%)
Hartveroveraar (10%)
Proactief zoektocht (22%)

De selectie bestaat er niet alleen in om de mogelijke begunstigden op te sporen, maar ook in diegene te vinden die het meest geschikt zijn om de uiteindelijke doelstelling van de stichting te realiseren. Stichtingen beoordelen dus zowel de projecten op zich alsook de organisaties die deze zullen uitvoeren.

Belangrijkste criteria om projecten te selecteren:



De organisaties die de projecten zullen uitvoeren worden op hun beurt beoordeeld als onderdeel van het selectieproces. De kwaliteit van het managementteam blijkt het belangrijkste criterium te zijn (72% van de stichtingen in de steekproef hanteert dit). 'Kwaliteit' moet begrepen worden als de aanwezigheid van zowel algemene competenties als specifieke expertise die de stichting nodig acht om het ondersteunde project tot een goed einde te brengen, met aandacht voor zowel het management zelf als de governance structuur binnen de organisatie. Andere criteria die van belang zijn omvatten financiële stabiliteit van de organisatie (50%), bekendheid en reputatie (41%), en in duidelijk mindere mate de anciënniteit van de potentiële partner (13%, anciënniteit zoals begrepen als 'aantal jaren actief').

TERRITORIUM VAN DE ACTIVITEITEN?

Van de stichtingen uit onze steekproef zijn 82% voornamelijk actief in België, 9% werken op Europees niveau (buiten België), en de resterende 9% zijn actief buiten Europa.

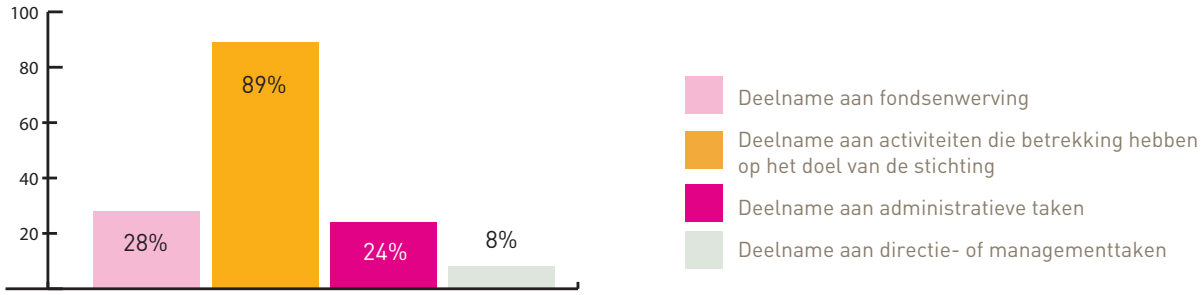
Bijna de helft van de stichtingen die actief zijn in België werkt op nationaal niveau (48%), 29% op regionaal niveau, en 23% heeft een duidelijke lokale focus (gemeenschap, dorp, …).

WERKEN IN PARTNERSCHAP?

Met vrijwilligers

Slecht een derde van de Belgische stichtingen stelt personeel tewerk. Om hun doelstellingen te bereiken moet de meerderheid van de stichtingen dus andere actoren mobiliseren. 44% van de stichtingen doet beroep op vrijwilligers, bovenop de deelname aan de RvB of andere bestuursorganen van de stichting. Bijna de helft van de vrijwilligers geeft echter maar occasionele steun, en 16% van de stichtingen beschouwen het mobiliseren van voldoende vrijwilligers als hun allerbelangrijkste uitdaging. Het takenpakket dat wordt toevertrouwd aan vrijwilligers is zeer breed, zo neemt bijvoorbeeld 28% van hen deel aan de fondsenwerving voor de stichting, en een kwart neemt administratieve taken op.

Wat zijn de taken die stichtingen aan vrijwilligers toevertrouwen?



Met andere stichtingen

Slechts een verbazend lage 8% van de stichtingen geeft aan dat samenwerking met andere stichtingen een uitdaging voor de toekomst is. Omdat ze zulke samenwerkingsverbanden al voldoende ontwikkeld achten? We kunnen toch twijfels opwerpen over dit punt, gezien de huidige moeilijkheden om 'mogelijke' partners zouden zijn zelfs maar te kunnen identificeren (bij gebrek aan centrale en toegankelijke gegevensbank). Overigens maken slechts 23% van de stichtingen deel uit van een netwerk, dat hen kan helpen om in contact te komen met geestesgenoten. De netwerken aan dewelke Belgische stichtingen deelnemen zijn onder andere de Belgische Federatie van Filantropische Stichtingen (voorheen Belgisch Netwerk van Stichtingen), de European Venture Philanthropy Association (EVPA), het European Foundation Center (EFC), Pefondes of nog Fondation 3.0.

Met de overheid

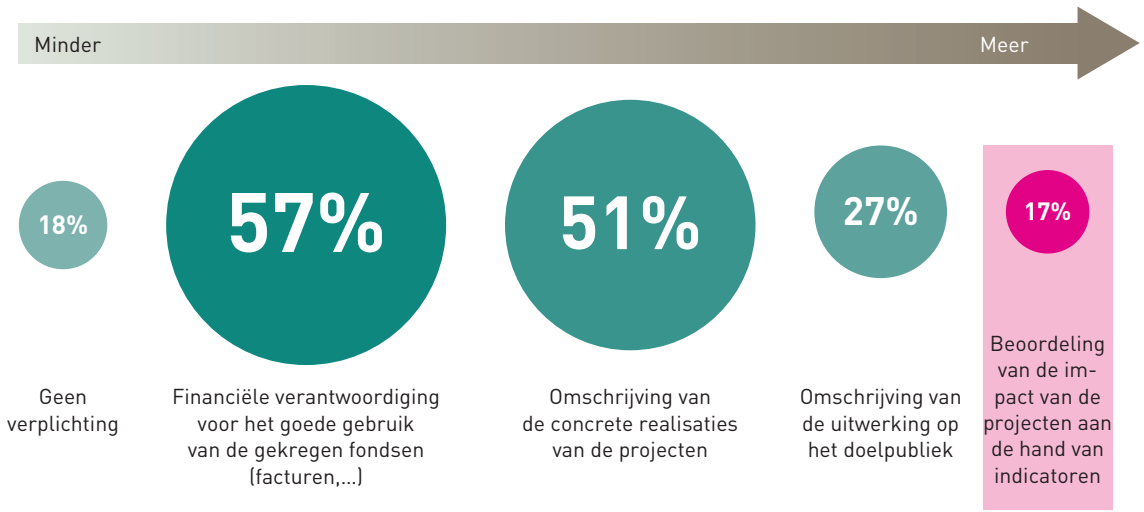
Partnerschappen met de publieke sector is voor 24 % van de stichtingen een uitdaging voor de toekomst. We merken overigens op dat het merendeel van de stichtingen die andere organisaties financieren (om programma's uit te voeren) in die gevallen niet de enige financieringsbron zijn: 92 % werken in een vorm van cofinanciering met andere stichtingen, publieke instellingen of met individuele filantropen.

BEOORDELING VAN DE EFFECTIVITEIT VAN ACTIVITEITEN?

Het meten van de behaalde impact is een "leitmotiv" geworden in de non-profit sector, en de sector van de stichtingen is geen uitzondering. Internationaal gezien zijn stichtingen overigens één van de belangrijkste hefbomen om meer en betere meetmethoden over de behaalde resultaten te ontwikkelen. Maar hoe vertaalt dit zich in de werkmethoden van Belgische stichtingen?

Om te beginnen beschouwt 25 % van de stichtingen uit de steekproef het beoordelen van ondersteunde programma's en projecten als één van hun 'top 3' moeilijkheden. Anderzijds geeft een kleine 20 % ook aan dat ze eigenlijk geen enkele verantwoording van de begunstigden vragen. Voor meer dan de helft volstaat een eerder eenvoudige rapportering over hoe de middelen besteed zijn, en/of een beschrijving van de concrete realisaties. Toch hebben 17 % van de stichtingen een formele opvolging, met beoordeling van de impact aan de hand van indicatoren.

Types van rapportering gevraagd door de stichtingen



VORMEN BELGISCHE STICHTINGEN ZICH OM RICHTING "VENTURE PHILANTHROPY"?

VENTURE PHILANTHROPY: WAT IS HET?

Over heel de wereld maken filantropische stichtingen werk van een evolutie in hun aanpak, die zich inspireert op werkpraktijken en instrumenten uit het domein van investeringen in durfkapitaal *(venture capital)*. Meestal *venture philanthropy* genoemd, wordt deze aanpak ook regelmatig omschreven als een "filantropie 2.0", een "strategische filantropie" of een "high engagement philanthropy"[10]. Er bestaat heel veel "praktische" literatuur over dit onderwerp, gepubliceerd door leidende stichtingen in het domein of door netwerken die de ontwikkeling ervan uitdragen zoals de *European Venture Philanthropy Association* (EVPA)[11], maar nog niet veel academisch onderbouwde werken. De definitie van venture philanthropy ligt nog niet vast, maar er bestaan wel duidelijke eigenschappen.

Voor stichtingen die aan *venture philanthropy* doen gaat het erom de effectiviteit van hun activiteit te verhogen, door deze niet als een eenvoudige "gift" te beschouwen, maar eerder als een investering waarvan *return* zo hoog mogelijk moet zijn. De aard van deze *return* verschilt van een filantropische organisatie tegenover de andere. In sommige gevallen gaat het uitsluitend om de bereikte sociale impact, zoals gemeten aan de hand van objectieve indicatoren. Voor anderen speelt naast de sociale impact ook de zoektocht naar financiële *return*, zoals de terugbetaling van een toegekende lening of de uitkering van een dividend door de sociale organisatie in dewelke een kapitaaldeelname genomen werd. Om deze *return* te maximaliseren hebben *venture philanthropy* stichtingen hun activiteitsdomeinen en werkmodellen anders ingericht, en ook het type ondersteuning dat ze aanbieden. Eerder dan zich te richten op concrete projecten, concentreren ze zich veelal op de ontwikkeling van de ondersteunde organisaties zelf (*capacity building*). Ze engageren zich op lange termijn ten opzichte van de ondersteunde organisaties, en versterken zowel algemene competenties als specifieke expertise binnen de organisatie alsook het managementteam ervan. In heel veel gevallen betekent dit ook dat de stichtingen actief betrokken zijn bij de governance en het bestuur van de organisaties: actieve deelname aan de raden van bestuur, professionaliseren van de beheerssystemen (eventueel via de directe invoering of financiering daarvan), strategische bijstand (al dan niet met consultants die expertise in het activiteitendomein hebben), ... Het doel is ook om de ondersteunde organisaties toe te laten de schaal van hun activiteiten te vergroten, en als dusdanig de sociale impact ervan te verhogen. Tot slot ontwikkelen en implementeren stichtingen met een *venture philanthropy* filosofie ook verschillende methodes om hen toe te laten de bereikte sociale impact van de ondersteunde organisaties te meten, of op zijn minst te objectiviseren.

Venture philanthropy is ontstaan in de Verenigde Staten van Amerika, meer bepaald op initiatief van de zogenaamde "filantro-kapitalisten" uit Silicon Valley, maar heeft zich ook in Europa snel ontwikkeld (weliswaar met enkele lokale nuances). Hoewel de aanhangers van de *venture philanthropy* aanpak zich oorspronkelijk positioneerden tegenover "klassieke" filantropie (die als verouderd en weinig effectief beschouwd werd), is deze houding over de afgelopen jaren duidelijk gewijzigd. Voortaan lijkt *venture philanthropy* in de eerste plaats een aanpak die aan alle stichtingen toelaat om hun activiteitsdomein en werkmethoden uit te

[10] Höchstadter, A. K. & Scheck, B. (2014), «What's in a name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners», *Journal of Business Ethics, 449–475.*

Jillian Gordon (2014) A stage model of venture philanthropy, *Venture Capital*, 16:2, 85-107.

Lester M. Salamon, Ed. (2014).The new frontiers of Philanthropy. New York: Oxford University Press, 2014.

Maclean, M., C. Harvey, and J. Gordon. (2013) "Social Innovation, Social Entrepreneurship and the Practice of Contemporary Entrepreneurial Philanthropy", *International Small Business Journal* 31 (7): 745-763.

[11] www.evpa.eu.com

[12] Mair, J. & Hehenberger, L. (2014), « Front-stage and backstage convening: The Transition from Opposition to Mutualistic Coexistence in Organizational Philanthropy », *Academy of Management Journal*, vol. 57 (4), pp.1174-1200.

breiden en te diversifiëren. Anders gesteld: het is een bijkomend werktuig in de gereedschapskist van filantropen en stichtingen [12].

Wat is de situatie in België? Vormen Belgische stichtingen zich om tot *venture philanthropy* organisaties? Nemen ze sommige principes over? Meerdere elementen uit ons onderzoek laten toe om enkele verduidelijkingen en antwoorden op deze vragen te geven.

Enkele Belgische stichtingen (zoals de Fondation Fournier-Majoie) of geherbergde fondsen (zoals het Fonds SE'nSE bij de Stichting voor Toekomstige Generaties of het Caring Entrepreneurship Fund bij de Koning Boudewijnstichting) zijn van bij hun start expliciet met een *venture philanthropy* aanpak opgericht, maar we tellen slechts een beperkt aantal zuivere *venture philanthropy* stichtingen in het land. Toch zijn er stichtingen die naar de geest van de principes werken. Volgens ons onderzoek gebruiken 7% van de stichtingen met een financierings-doelstelling uitsluitend leningen en deelnemingen om hun begunstigden te ondersteunen. Daarnaast concentreren opnieuw 7% van de stichtingen uit de steekproef zich uitsluitend op het versterken van de interne werking van ondersteunde organisaties.

Hoewel er in België dus slechts een beperkt aantal stichtingen zijn die volledig volgens het *venture philanthropy* model werken, worden bepaalde methoden wel breder overgenomen. Dit laat toe om het aanbod aan ondersteuning te diversifiëren, en zo goed mogelijk aan te passen in functie van de specifieke behoeften van de begunstigde organisatie. In navolging van de KBS, die al aspecten van de aanpak uitprobeert in het kader van met name het Venture Philantrophy Fonds, lijken een aantal Belgische stichtingen ook één of meerdere werkmiddelen vanuit de *venture philanthropy* over te nemen. Zo gebruiken 23% van de stichtingen leningen en deelnemingen, bovenop de klassieke giften. Verder geeft 30% onder hen steun aan zowel projecten als aan de versterking van de uitvoerende organisatie zelf. Voor 25% van de stichtingen heeft de gegeven ondersteuning een lange-termijn karakter (meer dan 5 jaar), en voor 13% een middellange termijn (3 tot 5 jaar). De verwachte impact van een project is een belangrijk selectiecriterium voor 64% van de stichtingen, en voor de keuze van de te ondersteunen organisaties is de kwaliteit van het managementteam met 72% de meest gehanteerde maatstaf. De helft van de stichtingen die financiële ondersteuning bieden geven daarnaast ook niet-financiële steun. Belgische stichtingen engageren zich ook regelmatig in het overzicht op en beheer van de organisaties die ze steunen: 16% neemt systematisch deel aan de Raad van Bestuur van de begunstigde organisatie, 33% doet dit regelmatig. Tot slot geeft 17% van de stichtingen aan dat ze de impact van hun activiteiten beoordelen op basis van gestandaardiseerde indicatoren.

We stellen dus geen radicale omslag binnen de sector vast, van klassieke filantropie naar *venture philanthropy*, maar er is wel een trend: heel wat Belgische stichtingen evolueren in de zin dat ze zich versterken met bepaalde technieken en middelen uit de wereld van die laatste. In het bijzonder merken we dat vooral jongere stichtingen (opgericht na 2003) vormen van niet-financiële ondersteuning aanbieden: dat is bij 63% het geval, tegenover slechts 25% bij stichtingen van voor 2003. Voor andere manieren van werken uit de wereld van de *venture philanthropy* is er niet echt een onderscheid tussen jongere of oudere stichtingen (of stichters). Zo loopt bijvoorbeeld het geven van leningen of het nemen van participaties gelijk op tussen de stichtingen van voor of na 2003.

Het gebrek aan onderzoek over een langere periode laat ons momenteel nog niet toe om deze trends structureel te bevestigen – dit zal via vervolgonderzoek moeten blijken.

CONCLUSIE

Dit nieuw onderzoek naar de Belgische stichtingen toont duidelijk aan dat de sector in volle ontwikkeling is: er is een sterke groei, die gepaard gaat met een diversificatie en professionalisering van de werkmethoden. Het toont ook aan dat het statuut van de "stichting" alsmaar meer interesse opwekt, zeker bij jongere stichters, en dat stichtingen in toenemende mate door groepen van stichters opgericht worden (individuen of partnerschappen tussen verschillende types actoren).

Het onderzoek verrijkt ook de kennis over stichtingen in België, met vooral veel aandacht voor de profielen van de oprichters zelf en hun drijfveren om een filantropisch initiatief te nemen. Verder brengt de studie gedetailleerde gegevens aan over de werkmethoden van stichtingen en de strategische hefbomen die ze gebruiken om hun missie en doelstellingen zo goed mogelijk te bereiken.

Ondanks de sterke groei van de sector blijven de zichtbaarheid van de activiteiten en het afleggen van rekenschap erover belangrijke uitdagingen, ook in de ogen van de stichtingen zelf. Het onderzoek geeft aan dat stichtingen hierop antwoorden door hun governance- en bestuursmodel te professionaliseren, via onder andere de samenstelling van hun Raad van Bestuur (meer gevarieerde en complementaire expertise) en het inrichten van bijkomende bestuursorganen. Deze laatste laten overigens toe om een bredere groep van belanghebbenden te mobiliseren en te betrekken bij de activiteiten van de stichting.

Het afleggen van rekenschap en verantwoording is ook gekoppeld aan de vraag of stichtingen effectief (en efficiënt) hun doelstellingen bereiken. Veel Belgische stichtingen diversifiëren hun werkmethoden, geïnspireerd op de principes *venture philanthropy*: er is zeker geen sprake van een radicale omslag, maar wel van een graduele verrijking en versterking van de aanpak. De logica volledig doorzetten – in de zin dat alle activiteiten formeel beoordeeld worden op de bereikte impact – lijkt momenteel nog moeilijk voor de meeste stichtingen.

Als externe observatoren zien we partnerschappen als een belangrijke hefboom in de toekomstige ontwikkeling van de sector. Partnerschappen aangaan – tussen stichtingen zelf of in "hybride" vormen met andere partijen – zal toelaten om de schaalgrootte van de activiteitsdomeinen te verhogen, en dus ook de maatschappelijke impact van de stichtingen. Het zal ook het uitwisselen van ervaringen en expertise bevorderen, en bijdragen aan een verhoogde zichtbaarheid van de activiteiten. Het verspreiden van de gegevens die de stichtingen ons toevertrouwd hebben in het kader van het onderzoek kan het vinden van mogelijke partner-organisaties vereenvoudigen. Het is vanzelfsprekend aan de stichtingen zelf om te bepalen hoe de transparantie en eventuele gegevens-uitwisseling georganiseerd zou worden.

Tot slot laten de nieuwe gegevens toe om de Belgische stichtingen mee op te nemen in internationaal academisch onderzoek over filantropie. Ze moeten wel versterkt worden met verder onderzoek, dat zal toelaten om de evoluties binnen de sector van dichterbij op te volgen, en om nieuwe vragen te beantwoorden. In de toekomst willen we de huidige gegevens ook aanvullen met monografieën over bepaalde stichtingen en gevalstudies over innovatieve werkpraktijken en partnerschappen, die ook zullen bijdragen tot een versterking van de expertise binnen de sector. We hopen dat deze publicatie zal bijdragen aan de dialoog tussen Belgische stichtingen en hun belanghebbenden, en tegelijk een voedingsbron zal zijn voor de opkomende interdisciplinaire onderzoeksdynamiek over filantropie in België en Europa.

PERSPECTIEF

Het onderzoek over de Belgische stichtingen waarvan de besluiten in onderhavig verslag worden toegelicht, biedt een beter inzicht in de sector van de stichtingen die tot nog toe vrij miskend was.

Het onderzoek bevestigt vooreerst het belang van de sector en zijn complementaire rol ten opzichte van de overheid. Tegen de achtergrond van de economische crisis en de budgettaire inspanningen die dramatisch de interventiemogelijkheden van de overheid beperken, hebben we allemaal intuïtief de zekerheid dat de stichtingen een aanvullende rol spelen. De indrukwekkende toename van het aantal stichtingen over de laatste jaren bewijst dat deze overtuiging wordt gedeeld door meer en meer burgers en recent ook door de ondernemingen. De betekenisvolle omvang van de activa waarover de stichtingen beschikken, laat hen ook toe om een werkelijk gewicht te geven aan hun tussenkomst en om het verschil te maken in hun activiteiten domein.

Het onderzoek laat voorts uitschijnen dat een belangrijk aandeel van de stichtingen een doelstelling van algemeen belang nastreven. De voorkeursdomeinen zijn kunst en cultuur, maatschappelijk ondernemen en gezondheid. De motiveringen van de oprichters en bijgevolg de initiatieven van de stichtingen, stellen ruimschoots de mens en de ontwikkeling van een betere samenleving voorop in het hart van hun werkzaamheden. Deze vaststelling is aanmoedigend en draagt bij tot optimisme in een omgeving waar reacties van onverdraagzaamheid, egocentrisme en uitsluiting zich van langsom meer opdringen in onze maatschappij. Bovendien kan de vaststelling dat meer en meer jonge en actieve mensen overgaan tot de oprichting van nieuwe stichtingen, ons enkel verheugen, te meer dat deze jonge stichters zich vooral naar het maatschappelijk ondernemen lijken te richten.

Tenslotte licht het onderzoek een sluier van het bestuur van de stichtingen en wijst het aan dat dit professioneler wordt. We mogen veronderstellen dat het corporate governance debat dat momenteel in de sector van de private en overheidsbedrijven plaatsvindt, ook zijn intrede deed binnen de wereld van de stichtingen. Dit kan vanzelfsprekend enkel ten goede komen aan de werking van de stichtingen en hun tussenkomst efficiënter maken.

De positieve vaststellingen die het onderzoek aan het licht brengt, mogen ons nochtans niet laten vergeten dat de sector, en bijgevolg zijn beschikbare werkingsmiddelen, nog zeer versnipperd zijn. De oprichting van netwerken of de organisatie van gemeenschappelijke initiatieven verdienen om binnen de sector in overweging genomen te worden aangezien het samenbrengen van middelen en kennis ongetwijfeld een hefboom kan vormen om de gunstige invloed van de sector in onze samenleving te versterken. Wij hopen dat dit onderzoek hiertoe zal bijdragen door aan de sector een betere kennis te verschaffen van zijn profiel, zijn doelstellingen, zijn werking en zijn praktijken.

Alain DE WAELE
Secrétaire général du Fonds Baillet Latour

AUTEURS

AMÉLIE MERNIER

amernier@ulg.ac.be

Amélie is doctoraatsstudent aan de HEC-Liège Management School, in het kader van de Baillet Latour Leerstoel in Filantropie en Sociaal Investering, in het Sociale Economie Centrum. Ze is licentiate wiskunde en heeft een diploma actuariële wetenschappen. Ze heeft meerdere jaren in de financiële sector gewerkt alvorens haar loopbaan te heroriënteren naar de non-profit sector. Ze voert vooral onderzoek uit naar de strategie van filantropische organisaties.

VIRGINIE XHAUFLAIR

v.xhauflair@ulg.ac.be

Virginie is docente aan de HEC-Liège Management School en houder van de Baillet Latour Leerstoel in Filantropie en Sociaal Investering, in het Sociale Economie Centrum. Ze is antropologe en heeft een doctoraat beheerswetenschappen. Na tien jaar ervaring in de begeleiding van sociale innovatieprocessen, voert ze nu onderzoek naar nieuwe vormen van filantropie.

DANKBETUIGING

Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren en te schrijven hebben we op de steun van verschillende mensen kunnen rekenen. We danken hiervoor:

De **227 stichters en vertegenwoordigers van verenigingen** die ons hebben vertrouwd en de tijd hebben genomen om aan ons onderzoek mee te doen;
De **stichtingen** die onze vragenlijst hebben getest en bekrachtigd;
Het **Belgisch Netwerk van Stichtingen** die ons onderzoek aan zijn leden heeft doorgegeven;
Elodie Dessy, **Grégory Jemine** et **Evelien Rijnders** voor hun efficiënte telefoon-oproepen om stichters en vertegenwoordigers aan ons onderzoek te herinneren;
François Masquelin voor zijn raad;
Maxime Bouchat en **Elodie Dessy** die de uitvoering van deze publicatie hebben gecoördineerd;
Stijn Verhulst die de publicatie naar het Nederlands heeft vertaald;
Elodie Dessy, **Fanny Dethier**, **Pantxoa Uthurbide**, **Johan Chiers**, **Erik Gobin** en **Alain Wauthier** die de teksten hebben nagelezen;
Het Fonds Baillet Latour voor de steun aan ons onderzoek.

Grafisch ontwerp: Estelle Mahieu, SAW-B (www.saw-b.be)
Drukwerk: Snel Graphics (www.snel.be)
Verantwoordelijke uitgever: De Baillet Latour Leerstoel in Filantropie en Sociaal Investering, CES, HEC Liège
Place des Orateurs, 1, B33, boîte 4, 4000, Liège, Belgique.

Reproductie van een uittreksel van de tekst van deze publicatie, op welke wijze ook, is enkel toegestaan mits vermelding van de auteur en referenties van de publicatie. De integrale reproductie van elk van de onderdelen van deze brochure is verboden.

Philanthropy & Social investment
Baillet Latour Chair
HEC • ULg

LEERSTOEL IN FILANTROPIE EN SOCIAAL INVESTERING

Sociale Economie Centrum van HEC Liège, ULg
Place des Orateurs 1, B33, boite 4
4000 Liège / Belgique
Tel: +32(0)4 366 27 51

chaire-philanthropie@ulg.ac.be
www.chaire-philanthropie.be

CENTRE D'ECONOMIE SOCIALE
UNIVERSITE DE LIEGE

HEC Liège
Management School - University of Liège