





Stichtingen die aan goede doelen schenken worden steeds vaker door bedrijven opgericht. Ook de eigen medewerkers en het bedrijfsimago varen daar wel bij. Een gesprek over het strategische nut van filantropie.

Interview Helen den Held
Tekst Irene Schoemakers
Fotografie Michel Mees

De hoogste kantoortoren van Nederland schittert aan de oevers van de Maas. Hier bevindt zich het hoofdkantoor van Deloitte, de plek waar het rondetafelgesprek plaatsvindt onder leiding van Helen den

Held, directeur van de Fair Chance Foundation bij Deloitte. De toren is al van ver zichtbaar, maar de weg er naartoe blijkt lang. Rotterdam is vandaag getroffen door een verkeersinfarct: alle wegen zijn volgestroomd met een eindeloze reeks auto's. Onderwerp van gesprek is de wijze waarop bedrijven hun tijd en middelen beschikbaar wensen te stellen aan de minder bedeelden in deze wereld. Even zomaar wat feiten: meer dan drie miljard mensen moeten rondkomen van minder dan 2,50 euro per dag, het bruto nationaal product van de 41 armste landen is minder omvangrijk dan de rijkdom van de zeven rijkste mensen op aarde en bijna een miljard mensen op deze wereld is analfabeet. Genoeg werk aan de winkel dus. En gewerkt wordt er. In tijden van toenemend maatschappelijk bewustzijn, nemen steeds meer bedrijven hun verantwoordelijkheid om "de wereld te verbeteren". Henk van Engelen, directeur van ASML Foundation, Daniëlle Schutgens, directeur van de ABN AMRO Foundation en prof. dr. Lucas Meijs, hoogleraar Strategic Philantropy aan de Erasmus Universiteit gaan hierover met elkaar in gesprek.

nr. 06-07 / 2011 . 57

o *Hoe is het gesteld met het onderwerp maatschappelijke betrokkenheid? Leeft het vandaag de dag meer dan een aantal jaren geleden?*

Meijs: 'Ik denk het wel. En dat heeft ook te maken met de terugtrekkende rol van de overheid. Wanneer mensen vroeger een zwerver op straat zagen liggen, dachten ze al snel: "dat moet de overheid maar oplossen." Nu die overheid dat steeds minder doet, nemen mensen zelf hun verantwoordelijkheid. En laten we wel zijn: het is een onderwerp waar je eenvoudigweg niet tegen kunt zijn.'

Van Engelen: 'Wij merken inderdaad dat medewerkers steeds vaker iets willen doen voor hun omgeving. Sollicitanten beoordelen bedrijven ook meer en meer op de mate waarin zij maatschappelijk betrokken zijn. Het onderwerp leeft.'

Schutgens: 'Mee eens. De bewustwording neemt absoluut toe. Maar het risico ervan is ook dat er een wildgroei aan particuliere initiatieven ontstaat. Door initiatieven te bundelen in stichtingen, kunnen we focus aanbrengen.'

o *Waarom hebben uw bedrijven deze stichtingen opgericht?*

Schutgens: 'Om te beginnen omdat we deel uitmaken van de maatschappij en omdat de omgeving erom vraagt. We hebben geen direct bedrijfsbelang bij de ABN AMRO Foundation, dat is een onafhankelijke stichting. Maar sinds de integratie met Fortis hebben we er wel degelijk indirect een belang bij. Zo'n stichting zorgt er namelijk niet alleen voor dat we maatschappelijke initiatieven steunen en zodoende mensen helpen, het draagt ook bij aan het saamhorigheidsgevoel binnen de organisatie. En dat is in het kader van het smelten van culturen een absolute meerwaarde. Samen goed doen voor je omgeving creëert im-

mers een gevoel van trots en verbondenheid.'

Van Engelen: 'Bij ons is de stichting iets anders georganiseerd. Wij zijn een onafhankelijke stichting die – met gelden van ASML – wereldwijd onderwijsprojecten steunt. Maar ook voor ons geldt dat de stichting een bijdrage levert aan het imago van het bedrijf.'

o *Bij Deloitte merken we bij onze stichting dat Nederland bij uitstek een 'geefland' is. Is de manier van geven nog veranderd door de jaren heen?*

Meijs: 'Gevers hoeven zich minder terughoudend op te stellen dan vroeger. Ze zijn opener over wat ze terug verwachten. Menig CEO uit het verleden wilde niet kenbaar maken dat hij - al dan niet namens het bedrijf - geld schonk aan een goed doel. Daarover moest je je bescheiden opstellen. Maar daar komt nu steeds meer verandering in en ik denk dat dit een goede zaak is. Stel, je bent de ontvanger en je krijgt geld van iemand die niets terug wil behalve dankbaarheid. Dat is eigenlijk heel vervelend. Dan sta je niet met elkaar op gelijke voet. Door open en eerlijk te zeggen dat jij als gever iets terug verwacht van de ander, hebben beide partijen er iets aan. Dat is veel gelijkwaardiger. Je wilt geen bedelrelatie.'

Schutgens: 'Mee eens. Weldoeners hebben zelf ook wel degelijk belang bij het geven. Daar mag men eerlijker en zakelijker over zijn. Langzaam maar zeker gebeurt dat ook, waardoor de ontvangende partij minder vaak als "zielig" wordt beschouwd. Als wij een project steunen zeggen we ook altijd: "We komen niet met geld, we komen voor een samenwerking".'

Van Engelen: 'Je ziet ook dat bedrijven steeds vaker duidelijk maken aan de buitenwereld dat ze maatschappelijk betrokken zijn. Ze publiceren het

Lucas Meijs (1963) is bijzonder hoogleraar Vrijwilligerswerk, Civil Society en Ondernemingen en Strategische Filantropie aan de RSM Erasmus University / Erasmus Centre for Strategic Philanthropy. Hij is onder meer lid van de raad van toezicht van Van Harte Resto's (community restaurants), de KRO, Nuon Foundation en ING for Something Better en daarnaast lid van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO).



'Bescheidenheid is niet meer nodig. Dat is een goede zaak'

zelfs in hun jaarverslagen. Dat was vroeger niet zo. Dat werd niet chique bevonden.'

◦ *Wat doet zo'n stichting voor bedrijven zelf? Welke voordelen levert het op?*

Schutgens: 'Dat zijn er veel. We zien heel duidelijk dat onze foundation rendeert. Zo koppelen we de projecten van onze stichting aan ontwikkeltrajecten van medewerkers. De projecten stellen hen in staat nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en kennis op te doen. Daarnaast laten we langdurig zieken re-integreren via projecten uit de stichting. Die vormen een mooie opstap naar weer aan het werk gaan in een reguliere baan. Ook helpt de foundation de bank bij het versterken van de positie op de arbeidsmarkt.'

Van Engelen: 'Je creëert inderdaad binding met de organisatie. Bovendien kunnen projecten waaraan medewerkers kunnen deelnemen ook fungeren als *incentive*. Ook dat is een toegevoegde waarde.'

Meijs: 'Vergeet ook niet het belang voor Nederland als land. Wanneer een bedrijf wordt overgenomen, is een maatschappelijke stichting een middel om het geld in het land te houden. Het is een klassiek internationaal motief voor het opzetten van zo'n stichting.'

◦ *Is het voor jullie belangrijk dat de goede doelen uit zo'n stichting een relatie hebben met de corebusiness van de organisatie?*

Meijs: 'Het is - zeker vanuit de samenleving gezien - niet zinvol dat bedrijven alle initiatieven laten aansluiten op hun corebusiness. Dat is een onnodige beperking. Dat mag best breder.'

Schutgens: 'Als een bedrijf heel duidelijk een project steunt waarvan het wil dat het impact heeft op de burger, dan is het wellicht raadzaam om dicht

bij de corebusiness te blijven. Maar om aan de individuele betrokkenheid van de medewerkers tegemoet te komen, is het vaak juist goed om een breed maatschappelijk programma te voeren.'

Van Engelen: 'Een breed assortiment aan projecten stelt medewerkers bovendien in staat om veel nieuwe ervaringen op te doen en om verder te kijken dan de corebusiness van hun bedrijf alleen. Het verruimt de geesten.'

◦ *Hoe worden de projecten georganiseerd?*

Meijs: 'Wanneer een activiteit of project van de grond moet komen, moet er aan twee voorwaarden worden voldaan: het bedrijf moet een normatief appèl doen op medewerkers en het project moet georganiseerd zijn zodat de "aangeslagen" medewerkers iets kunnen doen. Stichtingen doen dit albei en daarom werken ze ook.'

Van Engelen: 'Conform de doelstelling van ASML Foundation ondersteunen we wereldwijd onderwijsgerelateerde projecten. Waar mogelijk kunnen ASML-medewerkers daarbij aansluiten. Dat gebeurt vooral in de landen waar ASML ook operationeel aanwezig is. Zo kan het zijn dat expats in Taiwan IT-lessen geven aan kinderen in minder bedeelde regio's en dat in de Verenigde Staten ASML'ers betrokken zijn bij een project om kinderen te stimuleren bèta-onderwijs te gaan volgen. Onderwijs is de rode draad, maar de initiatieven laten we grotendeels over aan de medewerkers zelf. Dat versterkt de betrokkenheid met het project en met het bedrijf. Het liefst trekken medewerkers bij het uitvoeren van de projecten ook nog een ASML-stichting aan.'

Schutgens: 'Onze stichting omvat een team van twintig medewerkers en organiseert talloze projecten voor de 23.000 medewerkers bij de bank. We

Henk van Engelen (1953) is directeur van ASML Foundation. Hij is ruim 25 jaar werkzaam bij ASML Netherlands en is sinds de oprichting van de ASML Foundation in 2001 bestuurder van deze stichting.



'Je moet niet alles langs de meetlat leggen'

'Wel- doeners zijn steeds eerlijker en zakelijker over hun belangen'



Daniëlle Schutgens (1963) is directeur van de ABN AMRO Foundation. Ze legde in 1997 de basis voor maatschappelijk betrokken ondernemen voor Fortis door het opzetten en ontwikkelen van maatschappelijke programma's met medewerkers in de hoofdrol. Zij is tevens de founder van de in 2001 opgerichte Stichting Fortis Foundation Nederland, met als opdracht om de maatschappelijke betrokkenheid binnen Fortis Bank Nederland en ASR Nederland te verankeren.

zoeken de samenwerking met andere partijen, maar organiseren alle projecten zelf. Op dit moment zijn er ruim vierduizend medewerkers direct betrokken bij de projecten. Ook wij bieden medewerkers de gelegenheid om zelf met projecten te komen of zelf aan te geven welke projecten ze willen steunen. Daarnaast hebben we het programma 'Word een held met je geld'. Kantoordirecteuren en hun medewerkers kunnen binnen dit programma lesgeven over financiën. Daar is veel animo voor. Veel medewerkers kiezen daarbij voor de school van hun eigen kinderen. Zien ze meteen wat daar gebeurt.

Meijs: 'Tot het convenant van 2003 was dit soort initiatieven van bedrijven op basisscholen nog verboden door de overheid. Maar ook dat is veranderd.'

◦ *Zijn er ook projecten die je met terugwerkende kracht nooit had moeten doen?*

Schutgens: 'Die kom je natuurlijk altijd wel een keer tegen. Om mislukkingen te voorkomen hebben we besloten dat we ons niet langer – zoals we vroeger wel deden – verbinden aan projecten voor meerdere jaren. In die tijd kunnen zich externe omstandigheden voordoen die maken dat het project niet langer zinvol is. De doorlooptijd hebben we om die reden verkort.'

Van Engelen: 'In het verleden was het nog wel eens gebruikelijk dat we projecten steunden die, achteraf gezien, onvoldoende concreet waren over de te bereiken resultaten. Tegenwoordig is het inderdaad meer en meer gebruikelijk om ook *charity*-projecten goed uit te werken en zo SMART mogelijk te beschrijven. Dan blijkt dat de extra energie die dit vooraf kost zich terugbetaalt bij verdere realisatie en evaluatie van een project.'

◦ *Tot slot. Hoe effectief zijn de goede doelen? Meten jullie dat?*

Schutgens: 'Dat is en blijft een moeilijke vraag en dat vragen we ons uiteraard ook af. Om die reden hebben we in 2006 in samenwerking met de Erasmus Universiteit een instrument ontwikkeld om de effectiviteit van onze projecten te meten op diverse onderdelen: doelgroep, organisatie, medewerkers, enzovoorts.'

Van Engelen: 'Je kunt alles wel proberen te berekenen, maar dat komt de slagvaardigheid niet ten goede. Veel besturen van stichtingen bevinden zich in een spagaat. Niet alleen moeten ze intern kunnen bewijzen dat de stichting rendement oplevert, ook van buitenaf worden ze langs de meetlat gelegd.'

Meijs: 'We weten allemaal dat hulp aan anderen kan werken. Maar als we dit echt in cijfers moeten gaan uitdrukken, wordt het erg ingewikkeld. Niet alles is goed te meten omdat er verschillende variabelen zijn die hulp succesvol maken. Zoals ik al eerder zei: niemand kan tegen hulp aan goede doelen zijn, maar als iemand dat wil, kan hij of zij de hulp wel vertragen door te vragen om bewijzen dat het werkt.' ●



Helen den Held is directeur Corporate Communications & Responsibility en directeur van de Fair Chance Foundation bij Deloitte. De Fair Chance Foundation van Deloitte biedt jongeren in achterstandssituaties een betere toekomst.