SAMEN VERDER: DE BELOFTE VAN POOLED FUNDING

EEN GIDS VOOR DE NEDERLANDSE FILANTROPIE DIE HAAR MIDDELEN WIL BUNDELEN

Social Finance NL,
Ruben Koekoek, Xavier Friesen en Ali Al-Sarraf

NOVEMBER 2026



SOCIAL FINANCE NL

IN SAMENWERKING MET:

oranje fonds

STICHTING DOEN
NATIONALE POSTCODE LOTERIJ

ADESSIUM FOUNDATION

Auteurs:
Social Finance NL, Ruben Koekoek, Xavier Friesen, Ali Al-Sarraf

Contactgegevens:
Social Finance NL, Mauritskade 64, 1092 AD Amsterdam, info@socfin.nl

Foto op de voorkant door:
Miguel Guerra via Pexels

Vormgeving door:
Xavier Friesen

Mede mogelijk gemaakt door:
Oranje Fonds, Stichting DOEN, Adessium Foundation

NOVEMBER 2026

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD p. 3

SAMENVATTING p. 4

1 WAAROM POOLED FUNDING? p. 6
- 1.1 De kern van pooled funding
- 1.2 Pooled funding is relevanter dan ooit
- 1.3 Leeswijzer

2 WAT IS POOLED FUNDING, EN WAT JUIST NIET? p. 8
- 2.1 Verschillende gradaties van samenwerking
- 2.2 De definitie van pooled funding
- 2.3 Pooled funding in Nederland: kleinschalig en vaak crisisgedreven

3 WANNEER IS POOLED FUNDING EEN PASSENDE AANPAK? p. 12
- 3.1 Pooled funding als mogelijke oplossing wanneer bestaande financiering tekortschiet
- 3.2 De vijf typen pooled funds van Social Finance NL
- 3.3 Het type bepaalt mede hoe je het fonds inricht

4 WAT VRAAGT POOLED FUNDING VAN EEN FINANCIER? p. 15
- 4.1 Drie drempels voor financiers
- 4.2 Welke drempel het zwaarst weegt, verschilt per type
- 4.3 Een pooled fund vraagt om een initiatiefnemer

5 HOE ORGANISEER JE EEN POOLED FUND EN WAT KOST HET? p. 18
- 5.1 Drie organisatievormen voor een pooled fund
- 5.2 Welke organisatievorm past?
- 5.3 Wat een pooled fund kost

6 WIE BESLIST OVER STRATEGIE EN TOEKENNINGEN? p. 23

7 LEREN UIT DE PRAKTIJK p. 25
- 7.1 **Kleine Armoede Hulp** · No Hassle Fund
- 7.2 **Culture of Solidarity Fund** · Rapid Response Fund
- 7.3 **Civitates** · Field-Building Fund
- 7.4 **Education Outcomes Fund** · Blended Fund
- 7.5 **The Global Fund** · Big Bang Fund

8 HET AFWEGINGSKADER p. 36

9 STAPPENPLAN RICHTING EEN POOLED FUND p. 37

10 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN p. 40

NOTEN p. 46

VOORWOORD

Voor de overheid is het lang niet altijd gemakkelijk om maatschappelijke vraagstukken financieel te ondersteunen. Er mag geen euro de deur uit als er niet een wet of regeling is die daarin voorziet. En het maken van wetten en regels kost vaak veel tijd en ingewikkelde politieke afwegingen. Daarbij staan de beleidsmakers vaak op vrij grote afstand van de uitvoering, die beter zicht heeft op wat er in de samenleving gebeurt.

Filantropie werkt anders dan de overheid. Ze is kleiner, maar ook wendbaarder, en vaak bereid om als koploper initiatieven en organisaties te omarmen waar de overheid van wegblijft. Filantropie is ook bescheiden. Vaak wordt de vergelijking gemaakt met een olietanker en een rubberbootje. Filantropie geeft inderdaad maar een fractie uit van wat de overheid besteedt (circa 1 procent). Toch doet filantropie zichzelf daarmee wel tekort.

Dit rapport laat zien dat filantropie meer is dan een verzameling rubberbootjes. Ze kan ook een sleepboot, ijsbreker of zelfs een reddingsschip zijn. Door geld, kennis en netwerk te bundelen maakt filantropie een veel groter verschil, in Nederland en ver daarbuiten.

Daar gaat pooled funding over: kapitaal bundelen om meer te bereiken. Social Finance NL merkte dat er veel over pooled funding gesproken wordt, maar dat er nog geen overeenstemming is over wat het precies is, wanneer het werkt en hoe je het inzet. Daarom schreven we dit rapport voor de sector. We geven een heldere definitie, onderscheiden verschillende vormen en laten zien wanneer en hoe pooled funding het best werkt. Naast dit rapport hebben we ook een digitaal afwegingskader ontwikkeld voor een op maat gemaakt advies. Tot slot beschrijven we welke stappen nodig zijn om een pooled fund op te zetten.

In het rapport vindt u tal van voorbeelden uit binnen- en buitenland. Internationaal laat The Global Fund zien wat bundeling kan opleveren. Het fonds bracht publieke en private financiers achter één strategie tegen hiv, tuberculose en malaria. Volgens het resultatenrapport van 2026 hebben de programma's die het fonds sinds 2002 met 73,7 miljard dollar steunde, 72 miljoen levens gered. Ook op kleinere schaal helpt pooled funding om financiering beter af te stemmen op een opgave. Neem het fonds Kleine Armoede Hulp, dat kleine initiatieven tegen armoede en eenzaamheid steunt met maximaal 3.000 euro.

Voor dit rapport spraken we financiers en managers van pooled funds in binnen- en buitenland. Hun ervaringen laten zien waarom financiers geld bundelen, wat deelname van hen vraagt en welke keuzes nodig zijn om een pooled fund op te zetten. Twee voorwaarden voor intensieve samenwerking kwamen in die gesprekken steeds terug: vertrouwen en de bereidheid om invloed te delen.

Wij danken alle geïnterviewden die hun ervaringen met ons deelden, ook als die tegenvielen, en de klankbordgroep die ons scherp hield. Het Oranje Fonds, Stichting DOEN en Adessium Foundation danken we voor het mogelijk maken van dit rapport. Ook danken we de gemeente Haarlem, die gastheer is van de Impact Talk waar we het rapport presenteren.

De maatschappelijke opgaven zijn groot en urgent. Niemand lost ze alleen op. Intensieve samenwerking kan ervoor zorgen dat de filantropie nog meer kan betekenen. Ik hoop dat dit rapport daar een stevige bijdrage aan levert.

Ik wens u veel plezier bij het lezen en toepassen ervan.



Bernard ter Haar,
voorzitter Social Finance NL

SAMENVATTING

Woningnood, armoede, thuisloosheid: op grote maatschappelijke vraagstukken loopt Nederland vast. We kijken dan snel naar de overheid. Terecht, want daar is de overheid voor, met een budget dat niet te evenaren is. Filantropische fondsen benadrukken vaak dat ze veel kleiner zijn. Door die terughoudendheid maakt de filantropische sector zich kleiner dan nodig is. Samen kunnen fondsen problemen aanpakken die voor één fonds te groot zijn. Daarvoor kan pooled funding een oplossing zijn. Pooled funding betekent dat financiers vooraf geld samenbrengen in één fonds en gezamenlijk besluiten hoe dat geld wordt toegekend.

1 POOLED FUNDING WAAR LOSSE FINANCIERING TEKORTSCHIET

Pooled funding is met name geschikt als er sprake is van de volgende knelpunten:

Belangrijke onderdelen van de opgave blijven ongefinancierd.
Dat komt bijvoorbeeld doordat elk fonds zelf kiest wat het steunt, waardoor het geld vooral naar zichtbare projecten met weinig risico gaat.

De opgave vraagt meer kennis, netwerk of invloed dan één financier heeft.
Samen kunnen fondsen bijvoorbeeld expertise bijeenbrengen, nieuwe financiers aantrekken of met één stem spreken tegenover overheid en markt.

De opgave vraagt een vorm van financieren die niet elke financier afzonderlijk kan bieden.
Denk aan risicovollere meerjarige toezeggingen of politiek gevoelig werk, of aan een werkwijze die buiten de eigen procedures valt, zoals veel kleine toezeggingen.

ER ZIJN VIJF TYPEN POOLED FUNDS, ELK MET EEN EIGEN OPZET 2

Eenvoudiger financieren
No Hassle Fund

Snel handelen bij een crisis
Rapid Response Fund

Een veld opbouwen
Field-Building Fund

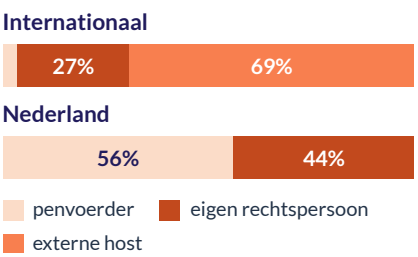
Publiek en privaat geld verbinden
Blended Fund

Een grote verandering afdwingen
Big Bang Fund

Social Finance NL onderscheidt vijf typen pooled funds. Elk type neemt een ander obstakel weg. Bepaal daarom eerst welk obstakel jouw fonds moet wegnemen, want daaruit volgen het type en mede de inrichting. Wie eenvoudiger wil financieren of snel wil handelen, kan meestal volstaan met een lichte opzet: weinig criteria en één korte aanvraag. Wie een veld wil opbouwen, publiek en privaat geld wil verbinden of systeemverandering wil afdwingen, moet juist investeren in een uitgebreid fondsteam en met de financiers meerjarige zekerheid afspreken.

3 IN NEDERLAND ONTBREEKT DE INFRASTRUCTUUR VOOR GROTE POOLED FUNDS

Wie voert het fonds uit?



Bron: figuur 5.2, 55 pooled funds internationaal en 16 in Nederland.

Voor grote pooled funds ontbreekt in Nederland de infrastructuur. Hier voert bij ruim de helft van de pooled funds een van de financiers het werk uit, als penvoerder. Voor een pooled fund dat vanwege een crisis snel wil opstarten of eenvoudiger wil financieren, is dat een goede oplossing. Bij grotere pooled funds is een penvoerder echter een beperking, omdat het fonds moet passen binnen de bestaande organisatie van de penvoerder en naar buiten toe minder als gezamenlijk project wordt gezien. Internationaal kiest daarom ruim twee derde van de pooled funds voor een gespecialiseerde host, ook omdat het opzetten van een aparte rechtspersoon én ingewikkeld én duur is. In Nederland bestaat zo'n host nog niet, en daarmee ontbreekt de infrastructuur voor grootschalige pooled funds.

4 WIE EEN POOLED FUND OVERWEEGT, MAAKT VIER AFWEGINGEN

H3

Is pooled funding het juiste middel?

Een pooled fund is de meest vergaande vorm van samenwerking tussen financiers en loont alleen echt bij een van de drie knelpunten uit hoofdstuk 3. Anders volstaat een lichtere vorm van samenwerking.

H4

Wat ruil je in?

Financiers delen in hun pooled fund zeggenschap en erkenning met andere fondsen, en deelname vraagt vaak om langdurige toezeggingen.

H5

Hoe wordt het pooled fund georganiseerd?

Met een penvoerder kan snel worden gestart en zijn de kosten relatief laag. Voor een groter pooled fund past een externe host beter. Bij zeer grote schaal is een eigen rechtspersoon de logische keuze.

H6

Wie beslist?

Over de strategie besluiten financiers meestal samen, met gelijk stemrecht, ook bij ongelijke inleg. Zo blijven ook kleinere financiers betrokken. De toekenning ligt vaak bij een fondsteam of panel dat het veld kent.

Hoofdstuk 7 laat in vijf casussen zien hoe fondsen deze afwegingen in de praktijk maakten.
Het afwegingskader in hoofdstuk 8 geeft een eerste advies over type en organisatievorm.

5 EEN INITIATIEFNEMER IS CRUCIAAL BIJ HET OPZETTEN VAN EEN POOLED FUND

Het belangrijkste succesingrediënt voor een pooled fund is een kopgroep met enkele grote fondsen en een enthousiaste initiatiefnemer. De initiatiefnemer brengt financiers bijeen, werkt voorstellen uit en faciliteert de besluitvorming, in vier fases van ambitie tot uitvoering. Dat kost de initiatiefnemer en de kopgroep tijd en geld, en dat vraagt ruimte van het bestuur. Het opzetten van een groot pooled fund duurt snel anderhalf tot twee jaar.

1	2	3	4
Bepaal de ambitie met een kopgroep	Toets het draagvlak	Ontwerp het fonds en leg het vast	Voer uit en stuur bij

6 IN NEDERLAND KAN POOLED FUNDING HELPEN OM

1 een opgave bij één specialist te beleggen.

Laat de organisatie die het veld het best kent als penvoerder het geld van alle fondsen verdelen. Dat maakt toekennen efficiënter en verlaagt de aanvraaglast voor aanvragers. Maak wel goede afspraken over hoe de kosten van de penvoerder worden verdeeld.

2 de samenwerking met de overheid te zoeken.

Een groep fondsen met een gezamenlijke inleg en een concrete aanpak is voor een overheid een sterkere gesprekspartner dan losse fondsen met hun eigen inbreng.

3 voldoende omvang te bereiken om grote maatschappelijke opgaven aan te pakken.

Een pooled fund brengt het geld, de kennis en de invloed van fondsen samen en kan daardoor grotere veranderingen bereiken door naar buiten toe met één stem te spreken en met één strategie te financieren.

Nederland kent passende opgaven en voldoende filantropische infrastructuur voor pooled funding. Pooled funding is in de kern niet ingewikkeld. Wat ontbreekt, zijn fondsen die het initiatief nemen en naar een concreet, grootschalig pooled fund toewerken.

Het is nu aan de filantropie zelf om de eerste stap te zetten.

1 WAAROM POOLED FUNDING?

1.1 DE KERN VAN POOLED FUNDING

In 2002 hadden bijna dertig miljoen mensen in Afrika ten zuiden van de Sahara hiv. Slechts vijftigduizend hadden toegang tot hiv-remmers.[1] Dat terwijl de medicijnen bestonden en artsen precies wisten hoe ze die moesten toedienen. Filantropen investeerden ook veel, maar verspreid over honderden fondsen met ieder hun eigen programma. Dat knelde. Een kliniek kon zes financiers hebben, moest zes keer per jaar verantwoording afleggen, en kon alsnog onzeker zijn over de financiering van volgend jaar.

In januari 2002 werd The Global Fund opgericht.[2] Publieke en private financiers brachten hun middelen samen onder één strategie tegen hiv, tuberculose en malaria. Omdat tientallen financiers samen risico's konden dragen die niemand alleen aandurfde, kon het fonds meerjarige toezeggingen doen in plaats van jaarlijkse projectfinanciering.[3] Ineens werd het mogelijk om klinieken te bouwen, mensen op te leiden en een gezondheidssysteem op te zetten.

In zijn resultatenrapport van 2026 berekent The Global Fund dat de programma's die het sinds 2002 met 73,7 miljard dollar steunde, samen 72 miljoen levens hebben gered.[4] John Fairhurst, hoofd Private Sector Engagement, beschrijft later in dit rapport hoe de samenwerking een beweging vormde die het geld anders kon inzetten.

In Nederland ziet Elise Kant, directeur van Haëlla Stichting, een duidelijke opdracht voor fondsen: 'Ga iets doen wat nodig is, waar nood is en wat anders niet gebeurt.' Volgens haar geldt dat nog sterker voor vermogensfondsen. Ze hebben geen donateurs en bepalen binnen hun doelstelling zelf wat ze financieren. In maart 2020, aan het begin van de coronacrisis, zag zij daar een voorbeeld van. Overal ontstonden kleine initiatieven om mensen in nood te helpen. Vaak hadden de initiatieven geen stichting of ANBI-status, en daardoor konden de meeste fondsen ze niet steunen. Kant wilde ze snel helpen met weinig criteria, kleine bedragen en snelle uitbetaling. Dat lukte Haëlla niet alleen. In vier maanden tijd bracht Kant 40 fondsen bijeen in Kleinecoronahulp, dat honderden initiatieven steunde. Daar bleef het niet bij. Uit deze samenwerking kwam een voedselproject voort, getrokken door de fondsen samen met de gemeente Amsterdam en het Rode Kruis. In zes jaar ging daar 18 miljoen euro in om.

Met pooled funding kunnen financiers hun geld samen inzetten voor de hele opgave. Financiers kiezen een gezamenlijke strategie en kunnen risico's delen. Aanvragers zijn minder tijd kwijt doordat ze maar bij één partij hoeven aan te vragen en te verantwoorden. Daarvoor moeten financiers wel anders werken. Een pooled fund kost voorbereidingstijd, individuele zeggenschap en erkenning. Het brengt gedeelde risico's mee en iemand moet het uitvoeren en betalen. Die investering loont als financiers samen iets bereiken wat geen van hen alleen lukt.

Pooled funding is dus geen doel op zich. Daarom staan in dit rapport twee vragen centraal. De eerste is of pooled funding bij de opgave past. Bereikt een lichtere vorm zoals kennis delen of cofinanciering hetzelfde, dan is het antwoord nee. Kunnen financiers samen iets wat elk alleen niet lukt, dan volgt de tweede vraag: hoe richt je een pooled fund goed in? Op basis van lessen uit de praktijk beantwoorden we in dit rapport beide vragen. ▸

1.2 POOLED FUNDING IS RELEVANTER DAN OOIT

Wie in Nederland een pooled fund wil oprichten, begint zonder houvast, want er is nog relatief weinig nagedacht over welke plek pooled funding in de Nederlandse filantropie kan hebben. Dit rapport verbindt de ervaringen van Nederlandse pooled funds met de internationale lessen en literatuur, en vertaalt die naar de Nederlandse praktijk. Twee ontwikkelingen maken dat relevant.

1 **In de huidige complexe samenleving kan de overheid de meest prangende maatschappelijke vraagstukken niet alleen oplossen. Bij veel opgaven schiet zij tekort. Dit maakt de rol van filantropie des te belangrijker.** Filantropie heeft ten opzichte van de overheid een beperkt budget, maar kan nieuwe aanpakken beproeven en onderwerpen op de agenda zetten. Door middelen te bundelen kunnen financiers meer gewicht krijgen in gesprekken met overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

2 **Internationaal wordt pooled funding op grote schaal ingezet. Ook in Nederland is er binnen de sector veel interesse, maar wordt het nog weinig toegepast. Daarbij kan de sector leren van de ervaring die internationaal is opgedaan.** Bridgespan bracht 310 samenwerkingsverbanden in kaart, waarvan bijna de helft in het afgelopen decennium is opgericht.[5] Die hebben de vragen waar oprichters van pooled funds in Nederland nu voor staan, al moeten beantwoorden. Door die kennis bij elkaar te brengen, hopen we dat een gezamenlijk beeld ontstaat van wat een pooled fund is en hoe het kan worden ingezet. ▸

1.3 LEESWIJZER

Het rapport volgt drie stappen: begrijpen, kiezen en toepassen.

BEGRIJPEN

1 Waarom pooled funding?
2 Wat is pooled funding, en wat juist niet?

KIEZEN

3 Wanneer is pooled funding een passende aanpak?
4 Wat vraagt pooled funding van een financier?
5 Hoe organiseer je een pooled fund en wat kost het?
6 Wie beslist over strategie en toekenningen?

TOEPASSEN

7 Leren uit de praktijk
8 Het afwegingskader
9 Stappenplan richting een pooled fund
10 Conclusies en aanbevelingen

Scan om een persoonlijke samenvatting te krijgen

socfin.nl/afwegingskader

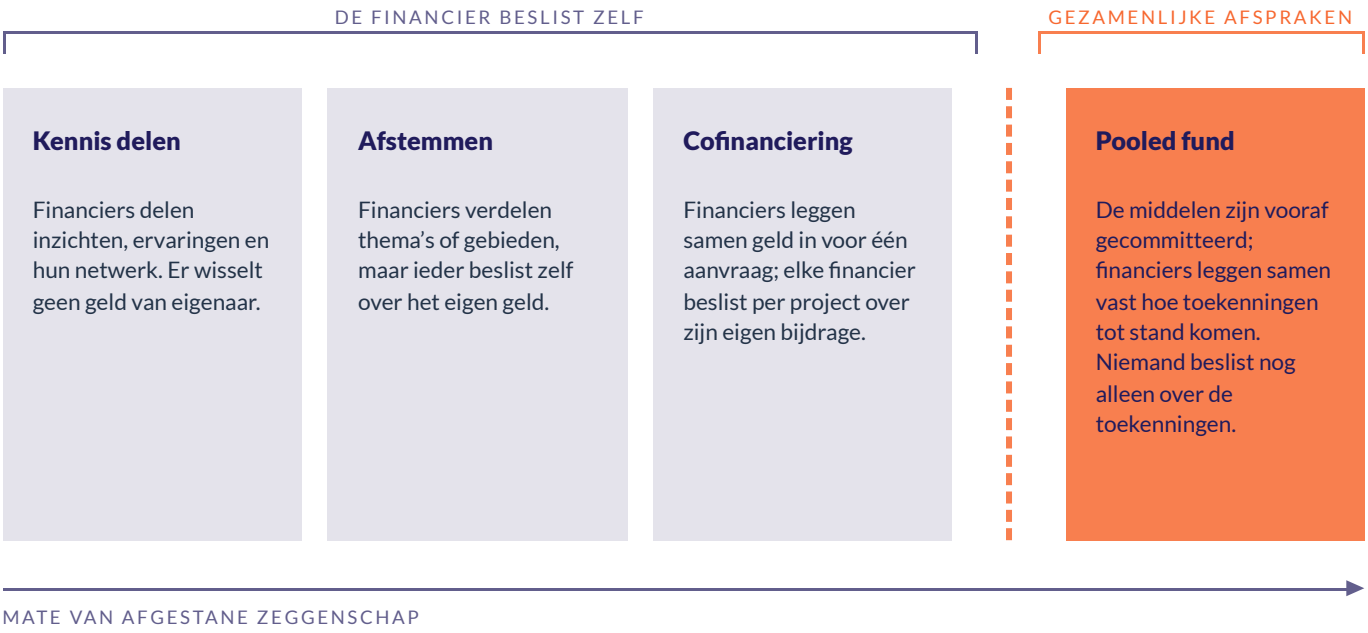
2 WAT IS POOLED FUNDING, EN WAT JUIST NIET?

2.1 VERSCHILLENDE GRADATIES VAN SAMENWERKING

Samenwerking tussen financiers kan uiteenlopen van kennis delen tot het bundelen van middelen en beslisbevoegdheid. Deze verschillende vormen kunnen geordend worden naar hoeveel zeggenschap een financier afstaat (figuur 2.1). Dat maakt het verschil tussen cofinanciering en pooled funding scherp. Bij cofinanciering beslist elke financier zelf over zijn bijdrage aan een ontvanger. Bij pooled funding leggen financiers samen vast hoe toekenningen tot stand komen, en beslist geen financier zelfstandig meer over individuele toekenningen. Soms start een samenwerking direct als pooled fund, maar vaak groeit de samenwerking geleidelijk. Dat laatste wordt een risico als het ongemerkt gebeurt, want intensievere vormen van samenwerking, zoals pooled funds, vragen strakkere governanceafspraken. ▸

> **Bij pooled funding leggen financiers samen vast hoe toekenningen tot stand komen, en beslist geen financier zelfstandig meer over individuele toekenningen.**

Figuur 2.1
Verschillende gradaties van samenwerking



2.2 DE DEFINITIE VAN POOLED FUNDING

Internationaal bestaat geen eenduidige definitie. Op basis van literatuur, interviews en het bestuderen van verschillende definities komen we tot een werkdefinitie met vijf elementen:

Een pooled fund is een samenwerking van **minimaal drie partijen**[1] waarin financiers vooraf **charitatieve en/of publieke**[4] **middelen bundelen**[2] voor een **gezamenlijk doel,**[1] **samen vastleggen hoe toekenningen tot stand komen,**[3] en daarbij **gezamenlijke afspraken** maken over strategie en uitvoering van het fonds.[5]

1 MINIMAAL DRIE PARTIJEN EN EEN GEZAMENLIJK DOEL

Minimaal drie partijen, meestal financiers en soms een aparte uitvoerder, verbinden zich aan een gezamenlijk doel en een gezamenlijke strategie. Zij bepalen samen de koers van het fonds. Niet elke financier hoeft daarin even actief te zijn. Vaak willen kleinere financiers aansluiten zonder mee te besturen.

2 MIDDELEN VOORAF BESCHIKBAAR

De middelen zijn vooraf gecommitteerd. Het geld is toegezegd voordat de eerste aanvraag binnen is en staat niet per aanvraag opnieuw ter discussie.

3 SAMEN VASTGELEGDE TOEKENNING

De financiers leggen samen vast hoe toekenningen aan meerdere ontvangers tot stand komen. De toekenningsprocedure kan op verschillende manieren worden ingericht, bijvoorbeeld via een gezamenlijke commissie van financiers, een gespecialiseerde organisatie of een deskundigenpanel. Het geld hangt daarmee niet meer aan één financier. Financiers beslissen samen of laten het besluit aan een ander over, maar niemand beslist zelfstandig over individuele toekenningen.

4 CHARITATIEVE OF PUBLIEKE MIDDELEN

De middelen dienen een charitatief of publiek doel en leveren geen financieel rendement op voor de financiers. Geld kan binnen het pooled fund revolverend worden ingezet. Terugbetalingen worden dan opnieuw aan het doel besteed. Bijdragen kunnen afkomstig zijn van filantropie, overheden of bedrijven.

5 GEZAMENLIJKE AFSPRAKEN

De financiers leggen samen vast hoe strategie, uitvoering, risico, verantwoording en leren worden geregeld. Zij spreken ook af wie hen vertegenwoordigt en hoe besluiten tot stand komen. Voor fundamentele wijzigingen van doel of mandaat kunnen andere beslisregels gelden dan voor afzonderlijke toekenningen. ▸

ORGANISATIEVORM: EEN EIGEN RECHTSPERSOON IS NIET ALTIJD NODIG

Een pooled fund kan op verschillende manieren worden ondergebracht. Een bestaande organisatie, vaak een van de financiers, kan als penvoerder optreden. Het beheer kan ook worden uitbesteed aan een externe host. Of de financiers richten een eigen rechtspersoon op. Zolang de middelen gebundeld zijn en de financiers samen hebben vastgelegd hoe toekenningen tot stand komen, is er sprake van pooled funding.

REGRANTING: WEL OF GEEN POOLED FUNDING?

Bij regranting geeft een organisatie ontvangen middelen door aan derden. Dat kan onderdeel zijn van een pooled fund, maar dat hoeft niet zo te zijn. Beslissend is of de financiers een duidelijke stem hebben in de meerjarenstrategie. Bepalen zij samen het doel, de criteria en de hoofdlijnen van toekenning, dan is de regranter de uitvoerder van een pooled fund. Dragen zij alleen bij aan een programma dat de ontvangende organisatie zelf heeft bepaald, dan is het een gift aan een bestaand fonds.

2.3 POOLED FUNDING IN NEDERLAND: KLEINSCHALIG EN VAAK CRISISGEDREVEN

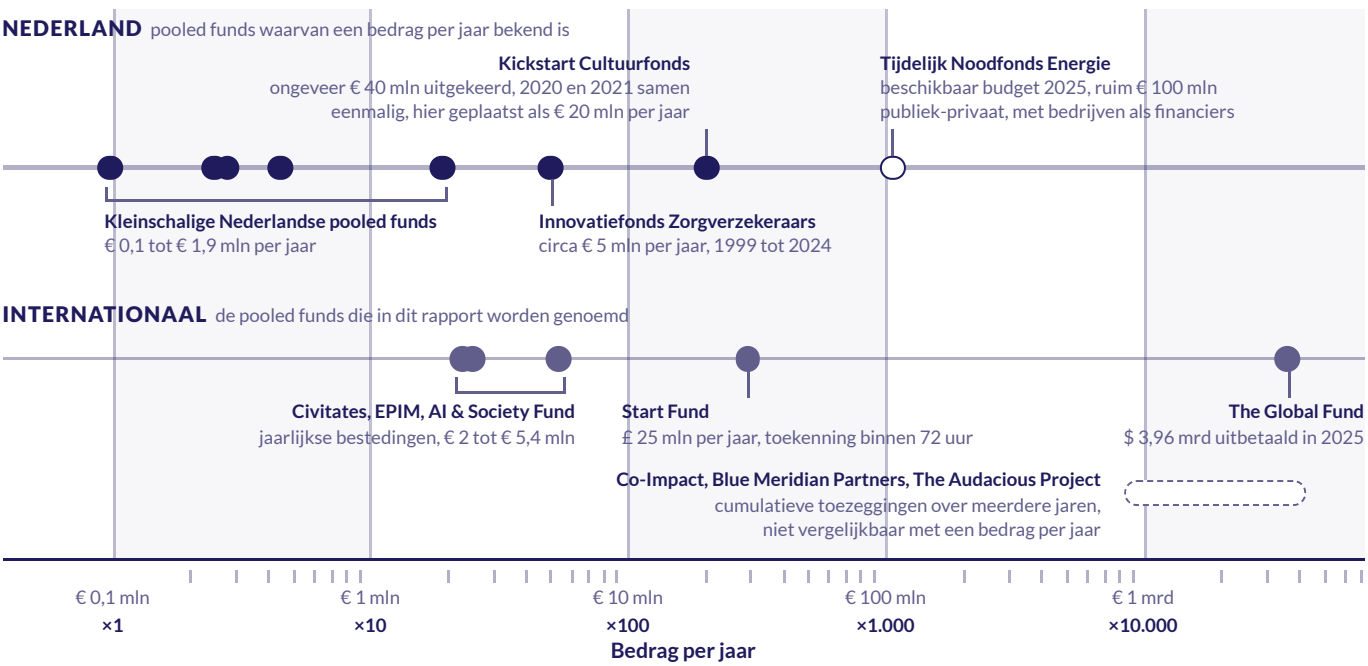
Onze inventarisatie bevat twintig Nederlandse initiatieven, waaronder enkele inmiddels beëindigde pooled funds. De lijst is niet volledig. Opvallend is dat Nederland vooral kleinere pooled funds kent (figuur 2.2). Wat ontbreekt, is een groot, meerjarig fonds dat een maatschappelijke beweging op gang brengt.

Bij de meeste Nederlandse pooled funds gaat het om enkele tonnen per jaar. Alleen enkele tijdelijke crisisfondsen bereikten grotere bedragen. Het Kickstart Cultuurfonds keerde in 2020 en 2021 samen ongeveer 40 miljoen euro uit.[6] Het Tijdelijk Noodfonds Energie had in 2025 ruim 100 miljoen euro beschikbaar.[7] Dat laatste is een bijzonder pooled fund: het Rijk financiert het samen met energieleveranciers en netbeheerders, voor wie het een vorm van corporate philanthropy is. Internationaal bestaan wel grote, meerjarige pooled funds. Blue Meridian Partners, Co-Impact en The Audacious Project hebben over meerdere jaren miljarden dollars aan toezeggingen opgehaald.[8] Zij richten zich op grootschalige verandering met behulp van een gezamenlijke strategie.

Nederlandse pooled funds ontstaan vaak als reactie op een crisis. Kleinecoronahulp en het Kickstart Cultuurfonds begonnen tijdens de coronacrisis. Cultuurloket DigitALL kwam in 2022 voort uit de coalitie achter Kickstart. Ook het Tijdelijk Noodfonds Energie en Wijdoenmee hadden een acute aanleiding: de energiecrisis en de toestroom van vluchtelingen.[9] Een urgente, gedeelde opgave kan financiers helpen om samenwerking van de grond te krijgen. Tegelijk laat het interview met de European Cultural Foundation (ECF, paragraaf 7.2) zien dat als de crisis langer duurt, de urgentie niet vanzelf het pooled fund bij elkaar houdt. ▸

Figuur 2.2

De omvang van Nederlandse en internationale pooled funds



Openbaar beschikbare financiële gegevens van pooled funds. Maatstaf en periode staan per pooled fund bij het label; ponden en dollars zijn bij benadering omgerekend naar euro's. Peildatum: 1 juli 2026.

Hoewel het aantal Nederlandse pooled funds klein blijft, dragen Nederlandse financiers wel bij aan internationale pooled funds. Koplopers daarbij zijn Adessium Foundation, Porticus en Stichting DOEN. Bij grootschalige humanitaire fondsen doet ook de Nederlandse overheid regelmatig mee. ▸

WAAROM BLIJFT POOLED FUNDING IN NEDERLAND RELATIEF KLEIN?

De beperkte schaal en het beperkte aantal pooled funds roepen de vraag op waarom grote, meerjarige pooled funds in Nederland minder van de grond komen. In een focusgroep geven Nederlandse financiers aan dat Nederlandse fondsen vaker kiezen voor andere vormen van samenwerking.[10] Een sluitende verklaring hebben we niet, maar de volgende redenen zijn aannemelijk:

De kleinere kring van financiers per onderwerp kan de schaal van Nederlandse pooled funds beperken. Binnen Nederland is minder kapitaal bijeen te brengen van financiers die dezelfde missie hebben. Voor een Europees fonds dat ook inhoudelijk werk doet, noemt het Network of European Foundations (NEF) 2,5 tot 3 miljoen euro aan bestedingen per jaar als ondergrens (zie paragraaf 5.3). Samenwerking over landsgrenzen heen kan de financieringsbasis verbreden. Civitates laat bijvoorbeeld zien hoe financiers uit verschillende landen op Europese schaal middelen bundelen rond een gedeelde, ondergefinancierde opgave.

Nederlandse fondsen maken volgens PhAR (Filantropie Advies en Onderzoek) minder gebruik van externe professionele ondersteuning bij samenwerking dan in de Angelsaksische praktijk gebruikelijk is.[11] Daardoor rust de opstart van een fonds sterker op al drukke initiatiefnemers.

Meer succesvolle voorbeelden kunnen de drempel voor deelname aan pooled funding verlagen, maar deze zijn nog beperkt aanwezig in Nederland. De focusgroep gaf aan dat de deelnemers bij enkele voorbeelden zagen dat grotere financiers pas aansloten nadat een pooled fund succesvol gestart was.

De focusgroep noemde ook dat de noodzaak om middelen te bundelen in Nederland mogelijk minder sterk wordt gevoeld door de aanwezigheid van publieke voorzieningen en de al sterke samenwerking tussen fondsen.



3 WANNEER IS POOLED FUNDING EEN PASSENDE AANPAK?

3.1 POOLED FUNDING ALS MOGELIJKE OPLOSSING WANNEER BESTAANDE FINANCIERING TEKORTSCHIET

Financiers kunnen op verschillende manieren samenwerken. Bij kennis delen, afstemmen en cofinancieren houdt elke financier de zeggenschap over zijn eigen geld. Een pooled fund gaat een stap verder. De middelen zijn vooraf gecommitteerd en de financiers leggen samen vast hoe toekenningen tot stand komen. Dat is de meest vergaande vorm van samenwerking, die veel vraagt van financiers.

Dat is alleen de moeite waard als de opgave iets vraagt wat de lichtere vormen niet kunnen leveren. De afweging begint daarom bij de maatschappelijke opgave: waar schiet de bestaande financiering tekort, en waarom lost afstemmen of cofinancieren dat niet op? In onze gesprekken komen drie knelpunten terug die erop wijzen dat bundelen kan lonen.

BELANGRIJKE ONDERDELEN VAN DE OPGAVE BLIJVEN ONGEFINANCIERD

Complexe uitdagingen komen pas in beweging als alle onderdelen tegelijk worden aangepakt. Maar dat lukt lang niet altijd, bijvoorbeeld omdat er te weinig geld is of omdat financiers elk zelf kiezen wat ze steunen. Het geld gaat dan naar zichtbare projecten met weinig risico. Of het is voor een organisatie lastig om bredere financiering te krijgen, waardoor onmisbare maar minder zichtbare onderdelen ondergefinancierd blijven. Pooled funding voegt hier echt wat toe, omdat afstemmen maar beperkt helpt. Een gezamenlijke pot met één mandaat kan middelen beter over de hele opgave verdelen. Dat mandaat moet dan wel de ruimte hebben om ook onzichtbare activiteiten en organisatiekosten te financieren.

DE OPGAVE VRAAGT MEER KENNIS, NETWERK OF INVLOED DAN ÉÉN FINANCIER HEEFT

Een financier die alleen werkt, heeft soms te weinig in huis om de opgave vooruit te helpen, bijvoorbeeld kennis van het veld, een netwerk of invloed. Bundeling kan expertise en netwerken bijeenbrengen en gezamenlijk leren mogelijk maken. Het verlaagt bovendien de instapdrempel voor nieuwe financiers. Wie aansluit bij een lopende structuur, hoeft de opgave niet zelf te doorgronden.

Daarbij spreekt een pooled fund met één gezamenlijke stem. Tien financiers die elk apart aankloppen bij een gesprekspartner, voeren tien gesprekken die nergens toe verplichten; één fonds met tientallen miljoenen achter zich staat sterk om beleid en markt te beïnvloeden.

DE OPGAVE VRAAGT EEN VORM VAN FINANCIEREN DIE NIET ELKE FINANCIER AFZONDERLIJK KAN BIEDEN

Soms vraagt de aanpak van een opgave om financiering met meer risico dan één financier alleen wil dragen, zoals bij meerjarige toezeggingen of bij werk dat politiek gevoelig of financieel riskant is. In andere gevallen vraagt ze een werkwijze die buiten de eigen procedures valt, zoals veel kleine toekenningen of snel geld uitkeren in een crisis, waar de gebruikelijke aanvraagprocedures te traag zijn.

Cofinanciering lost dit niet op, omdat elke financier zijn eigen risico en zijn eigen besluitmoment houdt. Wie snel wil handelen, moet het geld al bij elkaar hebben en de besluitvorming vooraf hebben geregeld. Dat doet een pooled fund wel, en daarmee wordt financiering mogelijk die anders uitblijft. Kleine Armoede Hulp (paragraaf 7.1) en de European Cultural Foundation (paragraaf 7.2) zijn hier voorbeelden van. ▸

Figuur 3.1

De vijf typen pooled funds van Social Finance NL



3.2 DE VIJF TYPEN POOLED FUNDS VAN SOCIAL FINANCE NL

Als een pooled fund een passend middel bij de opgave blijkt te zijn, is de volgende vraag wat voor pooled fund daarbij past. Bestaande fondsen verschillen zo sterk in inrichting dat 'pooled fund' geen eenduidige term is. Om van bestaande fondsen te leren, is een ordening nodig. Op basis van literatuur en interviews onderscheidt Social Finance NL vijf typen pooled funds, naar het belangrijkste obstakel dat financiers ermee willen wegnemen (figuur 3.1). De typen helpen financiers eerst te bepalen waarom zij voor pooled funding kiezen, en daarna hoe zij hun fonds inrichten. Soms willen financiers met één fonds meerdere obstakels tegelijk wegnemen. Zo'n fonds combineert dan kenmerken van twee of meer typen.

GEZAMENLIJKE UITVOERING
NO HASSLE FUND

Financiers organiseren aanvragen en monitoring samen om capaciteit en expertise te delen. Eén financier kan vaak niet op elk thema expertise opbouwen en veel kleine aanvragen efficiënt beoordelen. Samen kunnen zij zo ook ontvangers bereiken die zij afzonderlijk moeilijk bedienen. Eén gezamenlijke route kan daarnaast de bureaucratie voor ontvangers verminderen. De hoop is vaak ook dat de uitvoeringskosten lager zijn door de administratie te delen.

SNELHEID
RAPID RESPONSE FUND

Vooraf beschikbare middelen en een helder mandaat maken handelen mogelijk zodra een crisis zich voordoet. Het belangrijkste obstakel is dat gewone financiering bij een crisis te laat komt. Daarvoor moeten financiers beslissingen vooraf organiseren en accepteren dat informatie bij een toekenning nog onvolledig kan zijn. Een andere praktische oplossing is dat enkele partijen vanuit eigen middelen beginnen met investeren, en andere fondsen pas later aansluiten.

VELDOPBOUW
FIELD-BUILDING FUND

Financiers verbinden zich aan de ontwikkeling van een domein. Zij ondersteunen organisaties, brengen kennis bijeen, bouwen een gezamenlijke agenda op en trekken nieuwe financiers naar het terrein. Dat vraagt tijd en capaciteit om het veld te leren kennen en ervaringen te benutten, juist in een fase waarin nog weinig organisaties of financiers actief zijn in het domein.

PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING
BLENDED FUND

Publieke en private financiers maken samen een aanpak mogelijk waarvoor hun afzonderlijke mogelijkheden tekortschieten. Overheden hebben schaal en continuïteit, maar zijn gebonden aan regels voor besteding, verantwoording en gelijke behandeling. Filantropie heeft die vrijheid wel, maar mist de schaal. Een pooled fund brengt beide bij elkaar, zodat publiek geld onder het gezamenlijke mandaat kan meebewegen met de ruimte die filantropie biedt. Een Blended Fund kan ook een overgangsvorm zijn, waarin filantropen de ontwikkelfase betalen en de overheid zich verbindt om de kosten stapsgewijs (gedeeltelijk) over te nemen zodra de aanpak zich bewijst.[12]

SCHAAL
BIG BANG FUND

Financiers bundelen zoveel middelen en invloed dat zij een grote verandering in de opgave kunnen forceren, niet alleen ondersteunen. Hoeveel dat is, volgt uit het doel. Een vaste ondergrens in euro's bestaat niet. Geld alleen is daarbij niet genoeg. Een gezamenlijke strategie zorgt ervoor dat de financiers al hun gewicht op één doel richten, en langdurige betrokkenheid geeft het pooled fund de tijd om dat doel te bereiken. ▸

WAAROM PARTICIPATIEF TOEKENNEN GEEN TYPE IS

Participatief toekennen (participatory grantmaking), waarbij de doelgroep meebeslist over de besteding, komt in de interviews vaak terug. Toch is participatief toekennen geen reden om te kiezen voor pooled funding. Het kan immers bij elk van de vijf typen en past ook in andere filantropische modellen. Hoofdstuk 6 verkent hoe participatief toekennen werkt binnen een pooled fund.

3.3 HET TYPE BEPAALT MEDE HOE JE HET FONDS INRICHT

Elk type stelt andere eisen aan de inrichting. Een fonds dat vooral de uitvoering wil vereenvoudigen, heeft baat bij gestroomlijnde procedures. Een fonds dat een maatschappelijk veld wil opbouwen, moet ook ruimte organiseren voor gezamenlijke agendavorming en het aantrekken van nieuwe financiers.

Als een fonds meerdere obstakels tegelijk wil wegnemen, kunnen die eisen met elkaar botsen. Een fonds dat No Hassle en Field-Building combineert, merkt dat bijvoorbeeld bij de besluitvorming. Snel toekennen gaat slecht samen met de tijd die nodig is om ontvangers bij besluiten te betrekken. Ook laat intensieve ondersteuning zich meestal niet verenigen met lage uitvoeringskosten. Financiers moeten daarom samen vaststellen welk obstakel het zwaarst weegt.

Naarmate financiers langer samenwerken, kan het doel van pooling verschuiven. Dan verandert ook wat het fonds nodig heeft, zoals een ruimer mandaat, extra capaciteit of een andere manier van besluiten. Een goed fondsontwerp is daarmee flexibel. Financiers evalueren op vaste momenten of het fonds nog het belangrijkste obstakel aanpakt, en stemmen onderling af wat daarvoor in de inrichting moet veranderen. ▸

4 WAT VRAAGT POOLED FUNDING VAN EEN FINANCIER?

4.1 DRIE DREMPELS VOOR FINANCIERS

Pooled funding levert financiers veel op: meer bereik en gedeelde kennis, en gezamenlijk hebben ze een sterkere positie. Maar deelname heeft ook consequenties, en de rol van een individuele financier verandert. Een financier levert met deelname een deel van zijn zelfstandigheid in. Wij zien drie drempels die een gesprek binnen de eigen organisatie verdienen.

1 ZEGGENSCHAP DELEN

In een pooled fund beslist een fonds niet meer over elke aanvraag apart. De financiers leggen vooraf samen het doel en de afspraken over toekenningen vast. Daarna delen zij de zeggenschap over elke toekenning. Een fonds moet daarom intern bespreken of bestuur en medewerkers toekenningen kunnen accepteren die binnen het afgesproken mandaat vallen, ook als zij zelf een andere keuze hadden gemaakt. Daarbij hoort duidelijkheid over welke grenzen de eigen doelstelling stelt en hoeveel beslisruimte het fonds daarbinnen kan delen. Ook is het belangrijk na te gaan welk mandaat de medewerker krijgt die namens het fonds in het pooled fund zit: kan die daar besluiten nemen, of moet elk besluit terug naar het eigen bestuur?

2 ERKENNING DELEN

In een pooled fund draagt een fonds bij aan resultaten die het alleen niet had bereikt. Die resultaten deelt het wel met de andere financiers, en dan is minder goed aan te wijzen wat de eigen bijdrage heeft opgeleverd. Een fonds moet daarom nagaan hoeveel belang het hecht aan een zichtbare eigen bijdrage en aan resultaten die het apart kan aantonen. Veel pooled funds communiceren wel actief wie hun financiers zijn.

Hoe zwaar deze drempel weegt, verschilt per fonds. Fondsenwervende goede doelen hechten vaak veel waarde aan zichtbaarheid, omdat ze hun inkomsten bij het publiek ophalen en daarvoor naamsbekendheid nodig hebben. Bij politiek gevoelig werk kan minder zichtbaarheid juist een voordeel zijn. Het NEF, waar advocacy het grootste deel van de portefeuille vormt, blijft daarom in de communicatie bewust voorzichtig met het noemen van zijn leden.[13]

3 BUDGET LANGER VASTLEGGEN

Een fonds moet bespreken voor welke periode het financiering kan toezeggen en welke ruimte het wil behouden om later andere keuzes te maken. Pooled funds vragen vaak om langdurige toezeggingen om ontvangers zekerheid te kunnen bieden.[14] Kan het fonds zo'n toezegging ook dragen als de strategie verandert of een nieuw bestuur aantreedt? Is een langere verbintenis nog te groot, dan kan het onderzoeken of kortere toezeggingen of een afgebakende proefperiode mogelijk zijn. ▸

UIT DE PRAKTIJK

OORMERKEN BINNEN EEN POOLED FUND

Bij fondsen zoals Civitates en EPIM kunnen financiers hun bijdrage oormerken voor thematische subfondsen. Zo kan ook een financier met een smaller werkterrein meedoen, maar die financier moet het gezamenlijke mandaat binnen dat subthema nog steeds accepteren. Soms is er ook ruimte voor specifieke voorwaarden van een financier. Zo vroeg een Italiaans fonds aan het Network of European Foundations (NEF) om zijn bijdrage deels in Italië te besteden.

BEIDE KANTEN VAN POOLED FUNDING VOOR AANVRAGERS

Pooled funding heeft voor aanvragers veel voordelen, maar ook nadelen. De voordelen wegen wel vaak sterker. Zo zei in een enquête onder 330 ontvangers van samenwerkingsfondsen 80 procent dat de voordelen opwegen tegen de kosten, en 60 procent benoemde geen extra nadelen.[15] Als belangrijkste aandachtspunten zien wij:

1. **Toegankelijkheid.** Een pooled fund kan organisaties steunen die bij losse fondsen buiten de regels vallen, zoals de initiatieven zonder stichting bij Kleine Armoede Hulp (paragraaf 7.1). Echter, soms kiezen pooled funds juist voor een zwaardere toetsing dan eerst, wat kan leiden tot buitensluiting van kleinere organisaties.[16]
2. **Eén loket.** Vooral bij No Hassle Funds doen aanvragers één aanvraag, in plaats van een aanvraag bij elk afzonderlijk fonds. Dat scheelt bureaucratie, maar één afwijzing betekent dan een afwijzing door alle fondsen. Het kan verstandig zijn om daarom een extra controle in te bouwen bij een afwijzing.[17]
3. **Voorspelbaarheid**. Een pooled fund met een vaste missie wisselt minder vaak van koers dan een los fonds en kan meerjarig toekennen. Echter: 'Je wordt afhankelijk van de wisselende prioriteiten van alle financiers', zei een Britse ontvanger.[18] En stopt het fonds, dan valt het geld van meerdere financiers tegelijk weg.
4. **Relatie.** Aanvragers krijgen één aanspreekpunt, maar minder direct contact met de afzonderlijke fondsen. 'Als alle grote financiers in mijn veld aan één tafel zitten, is dat behoorlijk eng voor mij en mijn bestuur', zei een ontvanger.
5. **Invloed.** Gebundeld geld geeft financiers meer gewicht, en ontvangers voelen meer druk om de strategie van het pooled fund te volgen.
6. **Diversiteit**. Losse fondsen maken elk een eigen afweging. Wat het ene afwijst, kan het andere steunen. Een pooled fund kiest één strategie, dus aanvragers met een andere aanpak kunnen bij minder fondsen terecht. Dat is met name een risico in velden waar nog niet duidelijk is welke aanpak echt werkt.

4.2 WELKE DREMPEL HET ZWAARST WEEGT, VERSCHILT PER TYPE

Wat een financier vooral moet veranderen, hangt af van het obstakel dat het pooled fund wil wegnemen (figuur 4.1). Wie sneller wil handelen, moet vooraf beslisruimte overdragen. Wie de aanvraaglast wil verlagen, moet eigen formulieren en aanvullende eisen kunnen loslaten, terwijl voor een Big Bang Fund het langdurig vastleggen van budgetruimte vaak het zwaarst weegt. Financiers moeten daarom afwegen of de beoogde meerwaarde opweegt tegen wat zij daarvoor binnen hun eigen organisatie moeten veranderen. Het afwegingskader in hoofdstuk 8 helpt om dit voor de eigen situatie te beoordelen. ▸

4.3 EEN POOLED FUND VRAAGT OM EEN INITIATIEFNEMER

Nederlandse fondsen werken veel samen, in netwerken en samenwerkingsverbanden. Voor de stap naar een gezamenlijk fonds wachten ze vaak tot er een brede coalitie staat. Internationaal begint een pooled fund meestal met één initiatiefnemer en een kleine groep financiers. Anderen sluiten aan zodra het initiatief vorm krijgt en succes laat zien. Die eerste financiers moeten bereid zijn extra tijd en geld te investeren terwijl nog onzeker is of andere financiers zullen deelnemen. Dat vraagt om capaciteit, en een bestuur dat meedenkt en ruimte geeft om de samenwerking te ontwikkelen.

Daarnaast moet er een organisatie zijn die de voorbereiding trekt: mogelijke financiers bijeenbrengt, met hen het voorstel uitwerkt en de besluitvorming organiseert. De initiatiefnemende organisatie moet medewerkers daarvoor voldoende tijd en ruimte bieden, of budget vrijmaken om een organisatie in te huren. Ook bij externe inhuur blijft interne betrokkenheid nodig om richting te geven en besluiten te nemen. Het bestuur en de trekker moeten daarom afspreken welke keuzes de trekker met andere financiers kan uitwerken en wanneer opnieuw een bestuursbesluit nodig is.

Figuur 4.1

Wat de vijf typen van financiers vragen

TYPE	WAT JE MOET LOSLATEN
No Hassle Fund Gezamenlijke uitvoering	**Invloed:** eigen formulieren, controles en procedures loslaten en aanvragen via één gezamenlijke route afhandelen.
Rapid Response Fund Snelheid	**Invloed:** besluiten vooraf mogelijk maken: geen goedkeuring per aanvraag als dat het tempo verhindert. De looptijd kan kort blijven.
Field-Building Fund Veldopbouw	**Zichtbaarheid:** eigen prioriteiten ondergeschikt maken aan de gedeelde agenda, erkenning delen en middelen voor langere tijd vastleggen.
Blended Fund Publiek-private samenwerking	**Invloed:** gezamenlijke voorwaarden accepteren en met overheid en filantropie één besluitvorming en tijdlijn ontwikkelen.
Big Bang Fund Schaal	**Budgetflexibiliteit:** een langdurige toezegging doen, ook voorbij de eigen strategieperiode en bestuurswisselingen; resultaten komen op naam van het pooled fund.

Initiatiefnemers kunnen hun inzet en risico begrenzen door de voorbereiding in fases op te delen, met per fase een budget en een besluit over het vervolg. Zo kan het bestuur stapsgewijs meer middelen vrijmaken naarmate het voorstel concreter wordt en andere financiers zich verbinden. Een kopgroep kan daarnaast het werk en de kosten delen, zolang duidelijk blijft wie de voorbereiding aanstuurt.

Een organisatie die gespecialiseerd is in het opzetten van pooled funds kan de initiatiefnemer ontlasten, maar niet vervangen. In een interview gaf het NEF aan dat succesvolle initiatieven vrijwel altijd van de leden zelf komen. Voorstellen die het NEF op eigen initiatief doet, komen zelden van de grond, omdat de vraag bij financiers dan ontbreekt. De meerwaarde van zo'n organisatie zit in de fase daarna, bij het oprichten van het fonds met geteste systemen, procedures en formulieren.[19] ▸

UIT DE PRAKTIJK

SAMEN FINANCIEREN GROEIT NIET VANZELF UIT TOT EEN POOLED FUND

In gesprek met Maarten Derksen, programmamanager bij Stichting DOEN.



Stichting DOEN, Adessium Foundation en Goeie Grutten gaven als innovatief experiment 450.000 euro vrij besteedbare financiering aan drie netwerkorganisaties in de voedseltransitie. Het plan was om een pooled fund voor de langere termijn op te zetten voor netwerkorganisaties die structureel behoefte hebben aan institutionele financiering. Met de financiering konden zij inspelen op onvoorziene kansen die buiten hun reguliere budget vallen, zoals een lobby rond de verkiezingen of de start van een nieuw project.

In de uitwerking is vooralsnog gekozen voor een lichtere vorm. De drie financiers gaven onder precies dezelfde voorwaarden, en monitoren en rapporteren gezamenlijk, maar elke stichting sluit een eigen contract met de ontvangers. Ook in deze vergaande samenwerking bleek het soms een uitdaging om de kaders van de financiers op elkaar af te stemmen. Zo kon een van de financiers alleen ontvangers met ANBI-status financieren.

De initiatiefnemers hoopten op structurele financiering via een pooled fund met een eigen identiteit en meer financiers, vertelt Derksen. Andere financiers toonden wel interesse, maar deze manier van financieren paste niet binnen hun eigen kaders. Zij wilden zelf hun ontvangers blijven kiezen of vonden vrij besteedbare organisatiefinanciering een te grote stap. De lichte start bood ruimte om te experimenteren, maar leidde niet vanzelf tot nieuwe deelnemers. De verbreding blijft daarmee vooralsnog uit. Toch kijken zowel financiers als ontvangers terug op een geslaagde financiering.

5 HOE ORGANISEER JE EEN POOLED FUND EN WAT KOST HET?

5.1 DRIE ORGANISATIEVORMEN VOOR EEN POOLED FUND

Elk pooled fund moet ergens uitgevoerd worden. Er zijn drie vormen: **onderbrengen** bij een bestaande organisatie die penvoerder wordt, **uitbesteden** aan een externe host, of **oprichten** van een eigen rechtspersoon. Figuur 5.1 zet de drie naast elkaar.

Bij **onderbrengen** voert een bestaande organisatie als penvoerder het pooled fund uit binnen haar eigen organisatie. Vaak is zij ook een deelnemende financier, zoals in Nederland Haëlla Stichting of Fonds 1818. Het is ook mogelijk dat de penvoerder zelf financieel niet bijdraagt, zoals het Nationaal Fonds voor de Sport bij samenwerkingen in de sportsector. De medewerkers van de penvoerder doen het beheer, de toekenningen en het programmawerk, vaak (gedeeltelijk) pro bono, maar soms belast de penvoerder de kosten door.

Bij **uitbesteden** voert een externe host het fonds uit, een organisatie die het ondersteunen van pooled funds als afzonderlijke activiteit aanbiedt. De host draagt de contracten en verplichtingen, is werkgever van de medewerkers van het fonds, en levert inhoudelijke ondersteuning. Een externe host kan een non-profitorganisatie of een commerciële dienstverlener zijn. Meestal is de host verantwoordelijk voor het beheer en neemt die een apart secretariaat in dienst voor de toekenningen en het programmawerk, zoals het team van Civitates binnen de externe host, het Network of European Foundations (NEF).

Bij het **oprichten** van een eigen rechtspersoon zetten de financiers een afzonderlijke organisatie op die het fonds

Figuur 5.1

Drie organisatievormen voor een pooled fund

	ONDERBRENGEN **PENVOERDER** een bestaande organisatie, vaak een deelnemende financier	UITBESTEDEN **EXTERNE HOST** gespecialiseerd in het ondersteunen van samenwerkingen	OPRICHTEN **EIGEN RECHTSPERSOON** het pooled fund als eigen stichting of vereniging
Juridische drager	De penvoerder	De externe host	Het pooled fund zelf
Inhoudelijke beslisser	*Aparte afspraak, zie figuur 6.1: kan bij financiers, het secretariaat of een commissie liggen*		
Uitvoerend team	Team van de penvoerder, soms met een eigen naam en team voor het pooled fund	Eigen secretariaat van het pooled fund, in dienst van de host; de host doet beheer en administratie	Eigen staf, of ingehuurd en gedetacheerd personeel
Kostenafspraak	Kosten intern gedragen of doorberekend, vaak deels onzichtbaar	Vergoeding volgens taakafspraak	Uit de gebundelde middelen, zichtbaar in de eigen begroting
In Nederland	Kleine Armoede Hulp (Haëlla Stichting); Fonds Breedtesport (Nationaal Fonds voor de Sport, zonder eigen bijdrage)	Geen Nederlandse externe host geïdentificeerd	Tijdelijk Noodfonds Energie; SUN Leiden, BlockBuster Fund
Internationaal	Culture of Solidarity Fund (ECF)	Civitates (NEF); Education Outcomes Fund (UNOPS); MPTF Office van de Verenigde Naties	The Global Fund; Co-Impact

uitvoert, bijvoorbeeld een stichting. Het fonds heeft dan een eigen bestuur en kan zelf contracten sluiten en personeel aannemen. De uitvoering kan bij eigen medewerkers of bij ingehuurde partijen liggen; het eigen bestuur stelt de taakverdeling vast en houdt toezicht. ▸

POOLED FUNDS IN NEDERLAND KIEZEN VAKER VOOR EEN PENVOERDER

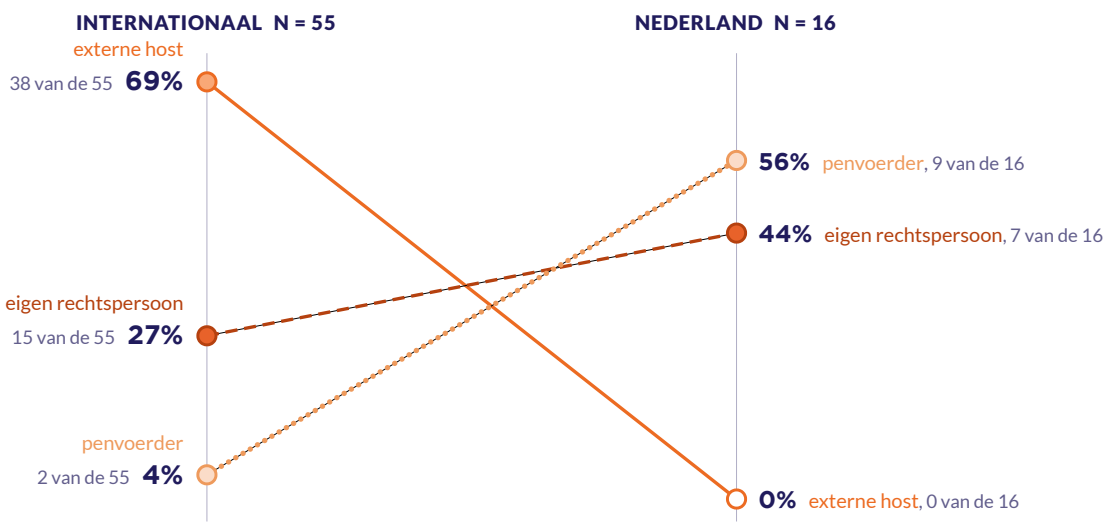
Van de 16 Nederlandse initiatieven in onze inventarisatie hebben er 9 een penvoerder, tegenover 2 van de 55 internationale pooled funds (figuur 5.2). Internationaal is de externe host de gangbare vorm. Van de 55 fondsen werken er 38 met een host, meestal een private partij, maar bij grote humanitaire fondsen ook een multilaterale beheerder zoals het MPTF Office van de Verenigde Naties. In Nederland komt juist de externe host als organisatievorm niet voor. Een eigen rechtspersoon zien we in beide groepen: bij 7 van de 16 Nederlandse en 15 van de 55 internationale fondsen. Deze lijsten zijn onvolledig, maar geven wel een duidelijk beeld.

NEDERLAND HEEFT GEEN EXTERNE HOST VOOR POOLED FUNDS

In Nederland is er nog geen externe host actief. Er lijkt geen organisatie te bestaan die zich specialiseert in de Nederlandse markt. Dat komt mede doordat een externe host pas nodig wordt bij grotere pooled funds, en die zijn er in Nederland weinig. De bereidheid om via een host te werken is er wel. Adessium en Porticus financieren Civitates, dat is ondergebracht bij het NEF in Brussel, en de Postcode Loterij zegde in 2026 één miljoen euro toe aan het European AI & Society Fund, dat het NEF ook ondersteunt. Het NEF ondersteunt echter Europese fondsen en adviseert om pooling waar mogelijk nationaal te coördineren. Fondsen op naam, zoals bij het Cultuurfonds, het Oranje Fonds en het Kansfonds, zijn iets anders. Daar beheert één organisatie geld volgens afspraken met een schenker. Een host moet de gezamenlijke besluitvorming van meerdere financiers ondersteunen, elk met eigen prioriteiten en voorwaarden. Dat vraagt andere expertise.

Figuur 5.2

Organisatievormen voor een pooled fund: internationaal versus Nederland



Websites en jaarverslagen van pooled funds. Internationaal: 55 pooled funds. Nederland: 16 initiatieven waarvan de organisatievorm is vastgesteld. De selecties zijn niet representatief voor alle pooled funds.

5.2 WELKE ORGANISATIEVORM PAST?

Welke organisatievorm past, hangt af van wat financiers samen willen doen, hoe groot het fonds wordt en hoeveel werk dat vraagt. Zes vragen helpen bij die keuze (figuur 5.3).

VRAAG 1: SNELHEID

Moet het fonds snel worden opgestart, als reactie op een urgente uitdaging of ter voorbereiding op een volgende? Dan ligt een penvoerder voor de hand. De penvoerder kan al bouwen op een bestaand team, netwerk en geloofwaardigheid. Dat zou een host, en zeker een nieuwe rechtspersoon, eerst moeten opbouwen. Zo wist de European Cultural Foundation binnen een week te reageren op de Russische inval in Oekraïne (paragraaf 7.2), en kon Kleinecoronahulp binnen een week na de lockdown in Nederland de eerste toekenning doen.

VRAAG 2: KENNIS

Heeft één specifiek fonds de kennis en het netwerk, maar te weinig geld om het werk alleen te doen? Dan ligt een penvoerder voor de hand. De andere financiers brengen geld in en dat fonds verdeelt het. Het kent de ontvangers en kan hun aanvragen beoordelen. Een host of een nieuwe rechtspersoon moet die kennis eerst opbouwen. Zo verdeelt Haëlla Stichting bij Kleine Armoede Hulp het geld van alle deelnemende fondsen aan kleine burgerinitiatieven zonder formele stichtingen (paragraaf 7.1).

VRAAG 3: SCHAAL EN GROEI

Is de verwachting dat het fonds groot wordt, snel zal groeien of om een andere reden veel uitvoeringswerk gaat vragen? Dan ligt een externe host meer voor de hand dan een penvoerder. Een penvoerder werkt vaak met de middelen die de eigen organisatie al heeft. Dat gaat goed zolang het fonds aansluit bij haar bestaande werk, de penvoerder voldoende capaciteit heeft en bereid is de extra kosten te dragen of door te belasten. Bij groei lukt dit vaak niet. Hoe groter de schaal en hoe meer uitvoeringswerk, hoe groter de organisatie van de penvoerder moet zijn. Een host schaalt makkelijker op, kan pieken opvangen door personeel tijdelijk te herverdelen en kan terugvallen op ervaring met eerdere pooled funds.

VRAAG 4: ZELFSTANDIG OPTREDEN

Moet het fonds onder eigen naam afspraken maken met een overheid, belangen behartigen of nieuwe financiers aantrekken? Kies dan voor een host of een eigen rechtspersoon. Een penvoerder brengt in die situatie twee risico's mee.

- Ten eerste spreekt een fonds bij een host of een eigen rechtspersoon met een eigen stem. Het heeft een eigen naam en een eigen secretariaat, en kan daardoor namens alle deelnemende fondsen afspraken maken en invloed uitoefenen. Bij een penvoerder zien buitenstaanders het fonds al snel als een programma van de penvoerder. Een eigen gezicht kan het bovendien makkelijker maken om nieuwe financiers aan te trekken.
- Ten tweede krijgt een penvoerder die substantieel meebetaalt én het personeel levert, in de praktijk onevenredig veel invloed op de agenda. Amerikaans onderzoek naar samenwerkingsfondsen laat zien dat de penvoerder soms de eigen agenda doordrukt, ook als die botst met de doelen van het fonds.[21]

UIT DE PRAKTIJK

DE DRAAGKRACHT VAN DE PENVOERDER

In november 2025 eindigde de pilot Fonds Burgerbewegingen, een samenwerking van Stichting Democratie en Media (SDM), Porticus, het Postcode Loterij Buurtfonds en Adessium. SDM was penvoerder. Na één financieringsronde bleek voortzetting te intensief voor de relatief kleine organisatie, die daarnaast een bredere missie had. Ondanks onderzoek naar andere inrichtingsvormen besloten de partners de pilot te beëindigen.[20] Een externe host had hun daarbij meer opties gegeven. Dit voorbeeld laat zien waarom voldoende capaciteit voor de uitvoering een randvoorwaarde is om deze organisatievorm te laten werken.

Figuur 5.3

Zes vragen bij de keuze van een organisatievorm

++ sterk voordeel
\+ voordeel
○ neutraal
− nadeel
−− sterk nadeel

	ONDERBRENGEN PENVOERDER	UITBESTEDEN EXTERNE HOST	OPRICHTEN EIGEN RECHTSPERSOON
1 Snelheid Moet het fonds snel van start?	++ direct inzetbaar	− eerst opbouwen	−− eerst oprichten
2 Kennis Eén fonds heeft de kennis, niet het geld?	++ kent de ontvangers	− kennis eerst opbouwen	− kennis eerst opbouwen
3 Schaal en groei Grote schaal, snelle groei of veel werk?	− groeit vaak niet mee	++ schaalt makkelijk op	+ eigen team continuïteit zelf regelen
4 Zelfstandig optreden Onder eigen naam naar buiten treden?	−− lijkt programma van de penvoerder	++ eigen naam en secretariaat	++ eigen naam en bestuur
5 Aansprakelijkheid Verplichtingen boven de toezeggingen?	−− risico bij de penvoerder	+ niet bij één financier	+ fonds draagt het zelf
6 Zelf inrichten Ook bestuur en personeel zelf bepalen?	− minste ruimte	+ ruimte voor de inhoud	++ volledige zeggenschap loont bij zeer grote fondsen

VRAAG 5: AANSPRAKELIJKHEID

Gaat het fonds verplichtingen aan die groter zijn of langer lopen dan wat de deelnemende financiers hebben toegezegd, zoals meerjarige toezeggingen aan ontvangers terwijl financiers per jaar bijdragen, of leningen en garanties? Dan ligt een host of een eigen rechtspersoon voor de hand. Bij een penvoerder staan die verplichtingen op haar naam. Valt een bijdrage weg of wordt een lening niet terugbetaald, dan kan de penvoerder het verschil moeten financieren.[22] Een host of een eigen rechtspersoon voorkomt dat één deelnemende financier al het risico draagt.

VRAAG 6: ZELF INRICHTEN

Willen de financiers ook de organisatie zelf in handen hebben? Dan is een eigen rechtspersoon nodig. Een penvoerder biedt de minste ruimte, want het fonds werkt binnen het bestuur, procedures en bevoegdheden van de penvoerder. Willen financiers vooral bepalen wat het fonds doet: welke initiatieven geld krijgen, onder welke voorwaarden en met welke agenda? Dan biedt een host voldoende ruimte. Het bestuur van de host blijft dan verantwoordelijk voor personeel en administratie. Willen financiers ook bepalen wie in het bestuur zit en wie het personeel aanstuurt, dan is een eigen rechtspersoon noodzakelijk. Het fonds draagt dan zelf alle verplichtingen, moet een bestuur en een team opbouwen en zelf zorgen voor continuïteit en vervanging. Dat vraagt stabiele financiering en loont daarom vooral bij zeer grote fondsen. ▸

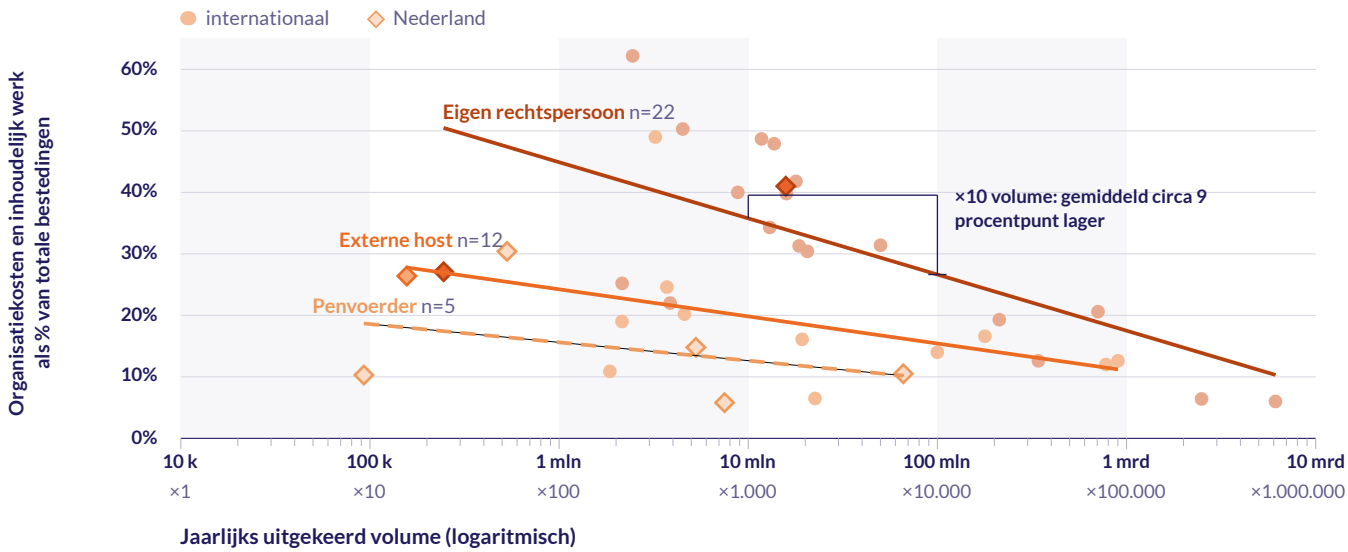
5.3 WAT EEN POOLED FUND KOST

Wat een fonds kost, hangt vooral af van het aantal en de complexiteit van de aanvragen en van wat het investeert in lobby, strategie en leren. Toch maakt ook de organisatievorm verschil (figuur 5.4).[23] De jaarlijkse kosten bestaan uit drie posten:

- **Juridische en administratieve kosten van een pooled fund**: de kleinste post, 1 tot 6 procent. Samen een fonds opzetten brengt administratie met zich mee, en dus kosten. Het is grotendeels een vaste last, die minder zwaar weegt naarmate de inleg groeit.
- **Uitvoering door het secretariaat, van beoordelen** tot monitoren van toekenningen: 5 tot 15 procent. Deze post groeit vooral mee met het aantal aanvragen en de complexiteit. Poolen kan hier geld besparen. Eén secretariaat beoordeelt en monitort, zodat niet ieder dat apart hoeft te doen.[24]
- **Inhoudelijk werk**: de grootste post, met een mediaan van 15 procent.[25] Hieronder valt alles wat een fonds doet naast beoordelen en uitkeren. Denk aan ontvangers ondersteunen met advies, coaching en introducties bij andere financiers, aan samen leren en evalueren, en aan agenderen en beleid beïnvloeden. Grotere pooled funds streven vaak systeemverandering na, willen een veld opbouwen of beleid veranderen. Die kiezen daarom vaak voor hogere uitgaven aan inhoudelijk werk.

Figuur 5.4

Organisatiekosten en inhoudelijk werk als percentage van de totale bestedingen, naar jaarlijks uitgekeerd volume en organisatievorm



Jaarrekeningen, Form 990's en trusteerapporten van 39 fondsen, 2019-2026.

De organisatievorm bepaalt vooral hoe hoog de organisatiekosten zijn en hoeveel daarvan in de administratie zichtbaar is:

- **Penvoerder**: de goedkoopste optie voor een pooled fund, maar vooral omdat de penvoerder vaak een groot deel van de organisatiekosten zelf betaalt en niet aan de medefinanciers doorberekent. Het risico is dat dit te veel vraagt van de penvoerder, zeker als het fonds groeit.
- **Externe host**: fors goedkoper dan een eigen rechtspersoon, maar het gangbare tarief dekt het werk vaak niet. Van de grootste Amerikaanse fiscal sponsors, de tegenhanger van een externe host, heeft 53 procent aanvullende financiering nodig.[26] Het NEF rekent 3 tot 5 procent beheervergoeding. Dat tarief is alleen haalbaar dankzij andere inkomsten. Leden dragen via hun contributie een deel van de overhead, en de pooled funds betalen het inhoudelijke werk en de uitvoering uit eigen middelen.
- **Eigen rechtspersoon:** het duurst, omdat het fonds alle vaste kosten zelf draagt, van bestuur tot eigen staf, en vaak veel investeert in inhoudelijk werk. Tegelijk profiteert een eigen rechtspersoon het meest van schaalvoordelen, maar pas bij zeer grote schaal wordt het de goedkoopste vorm. ▸

MINIMALE OMVANG VAN EEN POOLED FUND

Hoeveel geld een pooled fund minimaal nodig heeft, hangt vooral af van hoeveel inhoudelijk werk het doet.

- Een fonds dat alleen aanvragen behandelt en uitkeert, kan met enkele tonnen per jaar werken. Een fonds dat ook samenwerking, capaciteitsversterking en belangenbehartiging organiseert, heeft meer nodig.
- Het NEF noemt voor zulke Europese pooled funds een ondergrens van 2,5 tot 3 miljoen euro aan bestedingen per jaar en vindt een fonds onder 1 miljoen euro onwerkbaar.
- Voor een nationaal opererend fonds ligt die grens mogelijk iets lager. Succesvolle No Hassle en Rapid Response Funds werken al met enkele tonnen per jaar. Wie langetermijnverandering wil bereiken, heeft meer nodig voor het inhoudelijke werk. Wij adviseren daarvoor een ondergrens van 1,5 miljoen euro per jaar aan te houden. Voor een Big Bang Fund dat een groot maatschappelijk probleem echt wil oplossen, is al snel een veelvoud nodig, afhankelijk van de opgave.

6 WIE BESLIST OVER STRATEGIE EN TOEKENNINGEN?

Het inrichten van de besluitvormingsprocedure is een belangrijk discussiepunt. Drie afspraken zijn hiervoor belangrijk: wie de strategie bepaalt, wie de middelen toekent en welke beslisregel geldt. Over de strategie besluiten financiers meestal zelf, bij consensus. De toekenningen leggen ze vaak bij een ander: het fondsteam, een panel met experts, of een panel met begunstigden. Figuur 6.1 zet de opties naast elkaar.

STRATEGIE

In de meeste fondsen die wij spraken, stellen de financiers de koers, de doelgroep en de toekenningscriteria samen vast, doorgaans in een jaarvergadering of stuurgroep waarin elke financier een stem heeft. Participatief werkende fondsen betrekken hier ook vaak experts en de doelgroep zelf bij. Het Education Outcomes Fund (EOF) is een uitzondering. Daar leggen filantropen de doelen en afspraken vooraf samen met EOF en de overheid vast, maar nemen EOF en de lokale overheid tijdens de uitvoering zelf de besluiten (paragraaf 7.4).

TOEKENNING

In het onderzoek van Bridgespan legt 51 procent van de samenwerkingen de toekenning bij een intern managementteam (optie 3 in figuur 6.1), 38 procent bij een participatief mechanisme (optie 6) en 28 procent bij een panel van externe adviseurs (optie 5). Bij 10 procent stemmen financiers zelf over elke individuele toezegging (optie 1). Fondsen konden meerdere antwoorden geven.[27]

Een pooled fund werkt vaak pas goed als financiers de toekenning delegeren. Het besluit komt dan te liggen bij mensen die de aanvragers en het veld al kennen en sneller kunnen beslissen. Individuele financiers leveren daarvoor zeggenschap in. Het is daarom belangrijk dat zij vooraf meepraten over de toekenningscriteria, en dat die criteria goed zijn uitgewerkt.

Figuur 6.1

De opties voor besluitvorming over strategie en toekenningen

MEER ZEGGENSCHAP UIT HANDEN

FINANCIERS BESLISSEN
grip en betrokkenheid

GEDEELDE ZEGGENSCHAP
financiers stellen kaders, anderen beslissen mee

GEDELEGEERD BESLISSEN
tempo en gezag bij wie de praktijk kent

WIE BEPAALT DE STRATEGIE?	WIE KENT TOE?
A Financiers samen alle financiers stemmen mee	**1** Een gezamenlijke commissie van financiers alle financiers stemmen mee over elke toekenning
B Een gekozen stuurgroep van financiers enkele financiers beslissen namens alle anderen	**2** Een gekozen stuurgroep van financiers enkele financiers kennen toe namens alle anderen
C Een onafhankelijk bestuur bestuurders zonder eigen inleg stellen de koers vast	**3** Het secretariaat van het pooled fund binnen de kaders die de financiers vaststellen
D Financiers en veld beslissen samen gelijk stemrecht, ook voor partijen zonder inleg	**4** Financiers en veld samen gelijk stemrecht, ook voor partijen zonder inleg
E Het veld bepaalt de koers financiers stellen randvoorwaarden en toetsen achteraf	**5** Een onafhankelijke expertcommissie het besluit gaat naar buiten, in ruil voor gezag
	6 De doelgroep of aanvragers zelf participatief: zij beoordelen de aanvragen

POOLED FUNDING ALS DEUR NAAR PARTICIPATIEF TOEKENNEN

Pooled funding biedt kansen voor participatief toekennen (participatory grantmaking), waarin de doelgroep meebeslist over de besteding. Bij de oprichting worden de governanceregels toch al opnieuw opgesteld, dus een rol voor de doelgroep is dan een ontwerpkeuze en geen breuk met de bestaande werkwijze. De financiers leveren bovendien al individuele zeggenschap in, wat de stap naar participatief toekennen kleiner maakt. The Global Fund, Civitates en EPIM noemen het in de interviews zeer belangrijk voor hun draagvlak.

BESLISREGEL

Voor de beslisregel, de afspraak volgens welke een besluit valt, komen in de praktijk vier vormen voor:

1. Unanimiteit: elke financier kan een besluit tegenhouden.
2. Consensus: het bestuur zoekt breed draagvlak, maar niemand kan afzonderlijk blokkeren.
3. Gewogen meerderheid: grote financiers tellen zwaarder, naar rato van hun inleg.
4. Meerderheid van financiers: één stem per financier.

Consensus is in de fondsen die wij spraken het meestvoorkomend. Een breed gedragen strategie helpt financiers om zich voor langere tijd te verbinden en de samenwerking in hun eigen organisatie te verdedigen. Omdat niemand afzonderlijk een besluit kan tegenhouden, loopt de besluitvorming minder snel vast dan bij unanimiteit. Unanimiteit en consensus hebben wel een prijs. Wie draagvlak zoekt bij iedereen, komt al snel uit bij de voorzichtigste keuze. EPIM paste daarom haar besluitvormingsprocedure aan (zie kader).

Een meerderheid of een gewogen meerderheid van financiers komt minder vaak voor. Beide passen minder bij het gezamenlijke karakter van een pooled fund. Bij een gewone meerderheid kan elke financier worden overstemd. Wie in de minderheid zit, betaalt dan mee aan keuzes waar die niet achter staat. Bij een gewogen meerderheid bepaalt de grootste financier het meest de koers. Kleinere financiers hebben dan minder reden om via het fonds te geven in plaats van rechtstreeks. Daarom kiezen veel pooled funds voor gelijk stemrecht, ook als de inleg sterk verschilt. ▸



UIT DE PRAKTIJK

BIJ EPIM PRAAT HET MIGRATIE-ECOSYSTEEM MEE

In gesprek met Sophie Ngo-Diep, codirecteur van EPIM.

EPIM is een filantropisch samenwerkingsverband dat werkt aan migratie, democratie en verbondenheid. Het begon als pooled fund en groeide uit tot een verbinder van het hele ecosysteem. De eerste zeventien jaar werkte EPIM volgens een eenvoudig principe: wie financieel bijdroeg, had een plek aan tafel, en aan die tafel werd bij consensus besloten. Volgens Ngo-Diep liep die cultuur na verloop van tijd vast. Omdat elke financier moest instemmen, kwam de strategie vaak uit op de kleinste gemene deler.

In 2022 besloot het team het hele model te herzien. Samen met het bestuur en andere spelers uit het migratie-ecosysteem gingen ze in een participatief proces opnieuw naar de visie, de verandertheorie en de governance kijken.

Nu is EPIM een samenwerkingsverband van verschillende partijen, bestuurd door het ecosysteem zelf. Financiers en andere spelers uit het ecosysteem bespreken samen wat de visie en de vraagstukken voor hen betekenen, en ze nemen samen de besluiten. Daardoor gaat het gesprek ook over iets anders. Leden besteden hun tijd nu aan de vraagstukken zelf en aan de verandering die ze samen willen bereiken. Ze zijn veel minder bezig met het overbruggen van de standpunten en belangen van financiers. Ngo-Diep ziet het vertrouwen dat in vele jaren is opgebouwd als de reden dat financiers bereid zijn hun zeggenschap te delen. Zelfs fondsen die eerst sceptisch waren, zien nu de waarde van samenwerken met het hele ecosysteem, en niet langer alleen in hun rol als financier.

7 LEREN UIT DE PRAKTIJK

7.1 KLEINE ARMOEDE HULP

NO HASSLE FUND

NEDERLAND
OPGERICHT IN 2020
32 DEELNEMENDE FONDSEN

7.2 CULTURE OF SOLIDARITY FUND

RAPID RESPONSE FUND

EUROPA
OPGERICHT IN 2020
24 COFINANCIERS IN 2020–2024

7.3 CIVITATES

FIELD-BUILDING FUND

EUROPESE UNIE
OPGERICHT IN 2017
36 PARTNERS EIND 2025

7.4 EDUCATION OUTCOMES FUND

BLENDED FUND

AFRIKA
OPGERICHT IN 2018
ACHT OUTCOMES FUNDS IN ZEVEN LANDEN

7.5 THE GLOBAL FUND

BIG BANG FUND

WERELDWIJD
OPGERICHT IN 2002
51 FINANCIERS IN DE FINANCIERINGSRONDE 2026–2028

KLEINE ARMOEDE HULP



ELISE KANT · DIRECTEUR HAËLLA STICHTING

Bij Kleine Armoede Hulp bundelen 32 fondsen hun geld voor initiatieven die bij de meeste fondsen niet in aanmerking komen, zoals burgerinitiatieven zonder rechtspersoon en initiatieven gericht op ongedocumenteerden. Met één eenvoudige aanvraag krijgen zij tot 3.000 euro. Haëlla Stichting fungeert als penvoerder voor het fonds, zoals ze eerder deed voor Kleinecoronahulp en nu doet voor Onrecht aan de Randen van Europa. In gesprek met directeur Elise Kant over hoe fondsen ook gezamenlijk kunnen financieren wat geen fonds alleen oppakt.

01 WAAROM POOLED FUNDING?

Voor Elise Kant begint die vraag op de verkeerde plek. Samenwerken is voor haar geen doel op zich, maar een oplossing voor als er iets moet gebeuren wat een fonds niet alleen kan. Vermogensfondsen hebben daarvoor een bijzondere positie. Zij hebben geen achterban en kunnen financieren wat zij willen. Die vrijheid is volgens Kant ook een opdracht: 'Ga iets doen wat nodig is, waar nood is en wat anders niet gebeurt.' En soms blijkt het bundelen van middelen daarvoor de beste oplossing.

In maart 2020 legde corona heel veel initiatieven stil, terwijl overal mensen projectjes wilden opzetten om iets voor mensen in hun buurt te doen. Voor die initiatieven wilde Kant iets doen, en wel meteen. Binnen een week stond er een website en sloten de eerste andere fondsen aan. 'Daar was niks bedacht aan', zegt Kant. Het ging erom dat er een behoefte was die andere fondsen niet konden invullen. De meeste van deze projecten hadden immers geen stichting, geen bestuur en geen ANBI-status, waardoor de meeste Nederlandse fondsen ze niet konden financieren.

Kant besefte dat de vraag groot was en dat Haëlla die niet alleen aankon. Met pooled funding waren ze bekend, want met Wijdoenmee was Haëlla sinds 2016 al penvoerder van een gezamenlijk fonds voor kleine initiatieven voor vluchtelingen. Kant was toen nieuw als directeur en geeft aan dat het belangrijk was om eerst Fonds 1818 als groot fonds aan boord te krijgen 'om serieus genomen te worden'. Beide legden 50.000 euro in en Haëlla begon binnen een week met het toekennen van de eerste aanvragen. Ondertussen sloten andere financiers zich snel aan en via Kleinecoronahulp konden zij kleinschalige maatschappelijke initiatieven eenvoudig financieren.

Kleinecoronahulp was bedoeld als noodhulp, maar bestaat zes jaar later nog, onder de naam Kleine Armoede Hulp. Kleinecoronahulp bereikte groepen die geen ander fonds kon bereiken. Daarop bouwen fondsen nu verder. Kant noemt dat opschalen 'vanuit de vraag van onderop'. Eerst handel je als je een probleem ziet, dan wordt niet alleen duidelijk wat er nog meer nodig is maar ook waar onvermoede kansen liggen, en dat bepaalt de vorm. En soms blijkt pooled funding het best te passen.

02 HOE KLEINE ARMOEDE HULP WERKT

De deelnemende fondsen laten de besluiten over aanvragen volledig over aan Haëlla. Haëlla gebruikt daarbij beperkte criteria en lage maximumbedragen om korte doorlooptijden mogelijk te maken. Haëlla stelt waar nodig ook de strategie bij en legt die ter instemming voor aan de financiers. Verder krijgen deelnemende fondsen elk kwartaal een overzicht.

Leidend bij Kleine Armoede Hulp is vertrouwen in aanvragers. Gaat het een keer mis, dan gaat het om enkele duizenden euro's. Wie iedereen wantrouwt, maakt de aanvraag zo zwaar dat de kleinste initiatieven afhaken. 'Moet ik 300 anderen lastigvallen omdat er één keer iemand iets doet wat niet goed is?' Veel deelnemende fondsen hebben zelf een veel gecompliceerdere procedure, maar door aan te sluiten bij Kleine Armoede Hulp hoeven ze de regels niet zelf te veranderen. Haëlla beoordeelt de aanvragen, en 'die partners vinden het fijn, want wij nemen het risico', zegt Kant.

Ook de rest van de uitvoering ligt bij Haëlla, van uitbetalen tot rapporteren aan de fondsen. Haëlla betaalt de kosten daarvan, en sommige deelnemende fondsen betalen mee.

FONDSPASPOORT

BESTEDINGEN	AANTAL PARTNERS	OPRICHTINGSJAAR	ORGANISATIEKOSTEN
554.966 euro, Kleinecoronahulp 2020–2022, aan 380 initiatieven.[28] Kleine Armoede Hulp: 450.000 euro begroot voor toekenningen in 2025.	**32** fondsen, naast Haëlla zelf	**2020** als Kleinecoronahulp, sinds 2022 Kleine Armoede Hulp	Haëlla betaalt de kosten; sommige fondsen betalen mee

OMVANG VAN TOEKENNINGEN	Maximaal 3.000 euro; bij Kleinecoronahulp gemiddeld 1.460 euro
THEMA	Armoede en eenzaamheid
WERKGEBIED	Nederland
TYPE FINANCIERS	Vermogensfondsen
BESLUITVORMING	Haëlla beslist binnen vooraf vastgestelde criteria; fondsen krijgen periodiek een overzicht en stemmen in met wijzigingen van de criteria
ORGANISATIE EN UITVOERING	Penvoerder: Haëlla voert het fonds uit met eigen medewerkers

03 WAT POOLED FUNDING OPLEVERT

Het belangrijkste voordeel voor de deelnemende fondsen is bereik. Via Haëlla steunen zij mensen die ze zelf niet bereiken, omdat Haëlla de kleine groepen kent die dicht bij hen staan. Dat trekt nieuwe fondsen aan.

Daarnaast ziet een pooled fund problemen die een los fonds mist, en heeft het genoeg gewicht om de overheid erbij te betrekken. Alle aanvragen komen bij één uitvoerder binnen. In 2020 kwamen er steeds meer aanvragen van voedselinitiatieven, omdat ongedocumenteerden door corona hun werk kwijt waren en honger hadden. Zonder dat overzicht was deze groep buiten beeld gebleven. Met twintig fondsen achter zich overtuigde Kant samen met enkele fondsen vervolgens de gemeente Amsterdam om mee te betalen. Dit leidde tot een project waarin inmiddels 18 miljoen euro is omgegaan.

LESSEN VOOR EEN NIEUW POOLED FUND

01 **Een No Hassle Fund past bij kleine initiatieven die de meeste fondsen door hun eigen regels niet kunnen steunen.** Bij Kleinecoronahulp ging het bijvoorbeeld om initiatieven zonder stichting of ANBI-status. Andere voorbeelden uit de praktijk zijn huishoudens in acute geldnood, conflictgebieden en uitvoeringsorganisaties buiten Nederland.

02 **Gebruik een No Hassle Fund om kleine bedragen te verdelen via een lichte aanvraagprocedure.** Deelnemende fondsen hoeven hun eigen procedure niet aan te passen. De penvoerder beoordeelt met weinig criteria, die de financiers samen vaststellen, en draagt het risico.

03 **Betrek bij de start een partner met een grote naam.** Haëlla bracht het idee en de ervaring als penvoerder. Fonds 1818 bracht de bekende naam die andere fondsen overtuigde.

04 **Gebruik bestaande samenwerkingsstructuren voor fondswerving.** Haëlla schreef de veertig fondsen van het Landelijk Fondsenoverleg aan. Binnen een week waren de eerste partners aangesloten.

05 **Maak vanaf het begin afspraken over de kosten van de penvoerder.** Een penvoerder doet meer dan beoordelen: zij werft financiers, rapporteert, bezoekt partners in het veld en volgt signalen op. Bij Kleine Armoede Hulp betaalt Haëlla de kosten en betalen sommige fondsen mee.

06 **De penvoerder krijgt door de uitvoering een breed beeld van het veld.** Dat biedt een unieke kans om nieuwe problemen te signaleren. Een los fonds zou alleen de eigen aanvragen zien.

CULTURE OF SOLIDARITY FUND

Toen Rusland in februari 2022 Oekraïne binnenviel, deed het Culture of Solidarity Fund de volgende dag zijn eerste donatie. De European Cultural Foundation (ECF) zette het fonds in 2020 op, toen corona culturele samenwerking in Europa stillegde. In gesprek met Philipp Dietachmair, hoofd programma's, over hoe een pooled fund kan helpen om snel te reageren, de kansen en uitdagingen van het penvoerderschap, en waarom het pooled fund geen vervolg kreeg toen de crisis afnam.



PHILIPP DIETACHMAIR
HOOFD PROGRAMMA'S ECF
Foto: European Cultural Foundation

01 WAAROM POOLED FUNDING?

Volgens Philipp Dietachmair blijft het geld van de Europese filantropie meestal binnen de landsgrenzen, want over de grens geven stuit op juridische en fiscale drempels. Tijdens de coronacrisis en later bij de oorlog in Oekraïne wilden veel fondsen culturele initiatieven helpen. Ze hadden geld, maar geen route naar de ontvangers.

De ECF kon die route bieden. Ze is een van de weinige private fondsen met een Europese opdracht en een netwerk van culturele initiatieven in heel Europa. Fondsen die snel wilden geven, legden daarom bij haar in: in 2020 voor grensoverschrijdende samenwerking tijdens de coronacrisis, daarna in verschillende rondes voor Oekraïne, het klimaat en de Europese verkiezingen. Zij vertrouwden erop dat de ECF de juiste initiatieven kon vinden en beoordelen.

Heeft één organisatie toegang tot een veld dat andere financiers niet bereiken, dan ligt het volgens Dietachmair voor de hand dat die organisatie hun geld besteedt. Daardoor sloten niet alleen filantropen, maar ook publieke partijen zich aan bij het pooled fund van de ECF.

02 HOE HET CULTURE OF SOLIDARITY FUND WERKT

In een crisis telt elke dag. 'Binnen een dag krijg je anderen niet mee', zegt Dietachmair. Daarom begon de ECF met eigen geld en maakte ze haar eerste toekenningen meteen zichtbaar. Andere financiers sloten vaak pas daarna aan. Dat ging soms snel. Een week na de Russische inval, op 3 maart 2022, opende de Oekraïne-editie al met elf cofinanciers.

> **"Blijven inleggen in het fonds van een andere stichting is heel moeilijk vol te houden.**

De ECF was penvoerder en besliste zelf over de toekenningen. Het bestuur had het budget vooraf goedgekeurd, zodat het bureau snel kon toekennen. Het mandaat liep van een donatie tot een samenwerkingscontract. Cofinanciers kozen zelf of ze meedachten over de oproep en de selectie. Waar nodig paste de ECF zich aan. Wilde een Italiaans fonds bijvoorbeeld ontvangers uit Lombardije, dan leverde dat fonds een jurylid voor de selectie, met kennis van die regio. De rapportage verschilde sterk per financier, van een kort verslag tot een zware overheidsverantwoording. Dat kostte tijd, en inmiddels heeft de ECF er een eigen afdeling voor.

03 WAT POOLED FUNDING OPLEVERT

Het fonds stelde andere financiers in staat om snel te geven. Wie bij de ECF inlegde, hoefde geen eigen oproep, beoordeling en bestuursbesluit per project te organiseren. Bij grote fondsen duurt dat volgens Dietachmair te lang voor crisishulp.

Voor de ECF leverde pooled funding een brede kring van financiers op voor haar Europese opdracht. Haar eigen middelen uit de loterij zijn niet genoeg voor alles, zegt Dietachmair. In het fonds legden 24 cofinanciers geld in: vermogensfondsen, bankstichtingen, nationale cultuurinstituten en overheden.

Dietachmair ziet ook een andere meerwaarde: 'Het gaat niet alleen om gebundeld geld, maar ook om gebundelde kennis van wat er ter plekke gebeurt.' Cofinanciers brachten de kennis van hun regio en hun netwerk mee

FONDSPASPOORT[29]

BESTEDINGEN	AANTAL PARTNERS	OPRICHTINGSJAAR	ORGANISATIEKOSTEN
~6,3 miljoen euro in 2020–2024, verdeeld over twaalf rondes	**24** cofinanciers, naast de ECF zelf	**2020**	**~10%** schatting van de ECF

OMVANG VAN TOEKENNINGEN	3.000–50.000 euro, meestal 15.000–20.000 euro
THEMA	Grensoverschrijdende culturele samenwerking in crisistijd: corona, de oorlog in Oekraïne, klimaat en democratie
WERKGEBIED	Europa, inclusief Oekraïne
TYPE FINANCIERS	Vermogensfondsen, bankstichtingen, nationale cultuurinstituten en overheden
BESLUITVORMING	De ECF besluit zelfstandig binnen een vooraf goedgekeurd budget; cofinanciers kiezen per ronde welke rol zij willen spelen
ORGANISATIE EN UITVOERING	Penvoerder: de ECF voert het fonds uit met eigen medewerkers en legt zelf geld in

in de oproep en de beoordeling. Ook voor aanvragers was het eenvoudiger, omdat zij bij één loket konden aanvragen in plaats van bij elk fonds apart.

04 WAAROM HET FONDS GEEN POOLED FUND MEER IS

Financiers sloten aan bij een zichtbare crisis, zoals corona en de oorlog in Oekraïne. Bij rondes met een minder duidelijke aanleiding, zoals klimaat en de Europese verkiezingen, was geld veel moeilijker te vinden. Een meerjarige toezegging van financiers kwam er ook niet.

De ECF besloot daarom de activiteiten zelfstandig voort te zetten en daarnaast aan te sluiten bij Civitates.

Om voor veel fondsen aantrekkelijk te zijn, was het pooled fund breed ingezet zodat financiers er met hun eigen regels en prioriteiten in pasten. Maar een fonds geeft vooral aan een pooled fund als het zijn bestuur kan laten zien waar het geld terechtkomt, en dat dat bij de eigen missie past. Bij het Culture of Solidarity Fund was dat soms niet duidelijk genoeg.

LESSEN VOOR EEN NIEUW POOLED FUND

01 **Wie in een crisis wacht tot alle afspraken met cofinanciers rond zijn, verliest weken.** Begin waar mogelijk met eigen geld en haal partners er gaandeweg bij. Wie zelf begint, laat zien dat het fonds werkt. Dat helpt anderen om aan te sluiten.

02 **Beleg een Rapid Response Fund bij een penvoerder met een sterk bestaand netwerk, een goede reputatie en voldoende capaciteit.** Netwerk en reputatie helpen om snel betrouwbare ontvangers te vinden en andere financiers te laten aansluiten. Capaciteit is nodig omdat zo'n fonds in korte tijd veel aanvragen kan trekken.

03 **Blijf evalueren.** Een Rapid Response Fund wordt onder druk opgezet, en keuzes uit de eerste weken passen niet altijd meer als de crisis langer duurt. Kijk daarom op vaste momenten opnieuw naar criteria, werkwijze en samenwerking.

04 **Een overheidsbijdrage brengt een zwaardere verantwoordingslast mee dan private financiers vragen.** Verantwoord die bijdrage apart, in een eigen spoor naast de pool, zodat die regels niet voor het reguliere fonds gelden.

05 **Een Rapid Response Fund groeit niet vanzelf uit tot een vast fonds.** Financiers geven bij een zichtbare crisis; zonder crisis kunnen fondsen een pooled fund moeilijker verantwoorden.

7.3 · FIELD-BUILDING FUND

CIVITATES

Samen investeren 36 fondsen in de bescherming van de democratie in Europa. Bij Civitates' oprichting in 2017 had vrijwel geen van deze financiers democratie in de missie staan. In gesprek met fondsdirecteur Elisa Peter over hoe een pooled fund een veld bouwt dat er eerst niet was.



ELISA PETER · FONDSDIRECTEUR

Foto: Civitates

> **Een pooled fund is niet alleen een gedeelde bankrekening, maar ook gedeelde expertise.**

01 WAAROM POOLED FUNDING?

Toen in 2017 onafhankelijke journalisten in Oost-Europa in de knel kwamen, vroeg een Poolse stichting West-Europese collega's om hulp. Weinig Europese fondsen financierden echter projecten ter bescherming van de democratie. Een kleine groep fondsen startte daarop een experimenteel pooled fund, Civitates. Negen jaar later doen 36 partners mee.

De meeste partners hadden bescherming van democratie niet in hun missie staan, maar wilden snel kunnen reageren op maatschappelijke ontwikkelingen. Via Civitates konden zij ervaring en kennis van anderen benutten om democratische initiatieven te steunen. Zo verbreedde het pooled fund de kring van financiers die zich aan dit onderwerp verbonden. Dat maakt Civitates bij uitstek een Field-Building Fund.

02 HOE CIVITATES WERKT

Civitates wordt gehost door het NEF, dat onder meer personeel, financiën en juridische verplichtingen verzorgt. Het NEF is cruciaal, legt Peter uit. Met haar ervaring biedt het NEF een veilige, vertrouwde plek voor het geld. Civitates kan zich hierdoor volledig richten op haar kernactiviteiten: strategieontwikkeling, ondersteuning van het veld en het toekennen van middelen.

> **Filantropie bestaat om te financieren wat niemand anders wil financieren. Dankzij pooled funding groeit de kans dat filantropie moediger wordt en meer durft.**

Gelijkwaardigheid staat bij Civitates centraal. Volgens Peter heeft iedere financier een gelijke stem, ongeacht de bijdrage, en zoeken de partners doorgaans consensus. Financiers bepalen samen strategie en budget; werkgroepen besluiten over toekenningen.

Civitates verlaagt daarnaast de instapdrempel met flexibele governance. Partners kunnen zelf besluiten hoe actief zij deelnemen. Nieuwe partners krijgen ook de kans om een jaar proef te draaien, voordat ze zich meerjarig committeren. Tot slot kent Civitates subfondsen, waardoor partners kunnen investeren in het subfonds dat het dichtst bij hun missie ligt.

03 WAT POOLED FUNDING OPLEVERT

Volgens Peter past een gezamenlijke aanpak goed bij steun voor democratie, een thema dat soms als politiek gevoelig wordt gezien. Door middelen te bundelen kunnen financiers meer risico dragen, omdat een tegenvaller over een gezamenlijk fonds wordt verdeeld. En doordat Civitates het publieke gezicht is, staan afzonderlijke financiers minder bloot aan mogelijke politieke weerstand.

Samenwerking verhoogt ook vaak het ambitieniveau. Samen zijn fondsen vaak bereid verder te gaan dan ieder afzonderlijk zou doen. Peter ziet daarin een bijna psychologische kant: 'Als fondsen samenkomen, ontstaat er een gedeeld momentum. Iets wat geen van ons eerder heeft gefinancierd, wordt ineens het proberen waard.'

FONDSPASPOORT[30]

BESTEDINGEN	AANTAL PARTNERS	OPRICHTINGSJAAR	ORGANISATIEKOSTEN
~5,4 miljoen euro in 2025	36	2017	~15–17% van het jaarlijkse budget

OMVANG VAN TOEKENNINGEN	Meestal 100.000–200.000 euro, doorgaans voor twee jaar
THEMA	Democratie, ruimte voor maatschappelijke organisaties en pluriforme media
WERKGEBIED	Europese Unie
TYPE FINANCIERS	Vooral vermogensfondsen; daarnaast enkele individuele gevers
BESLUITVORMING	Financiers bepalen samen strategie en budget; één stem per fonds, besluiten bij consensus
ORGANISATIE EN UITVOERING	Externe host: het Network of European Foundations (NEF), met een eigen inhoudelijk team van zeven medewerkers

Pooled funding maakt ook leren over grenzen heen mogelijk. Doordat Civitates partners en ontvangers uit heel Europa verbindt, ontstaat een unieke kans om kennis uit te wisselen. Via twee ledenvergaderingen per jaar krijgen partners zicht op Europese trends en lessen. De veilige ruimte en de open gesprekken over geleerde lessen zijn volgens Peter een belangrijke reden waarom fondsen zich bij Civitates aansluiten.

04 WAT BETEKENT DIT VOOR NEDERLAND?

Ook in Nederland cirkelen fondsen om opgaven heen die ze alleen te groot, te politiek of te onbekend vinden. Civitates laat zien dat een pooled fund die drempel kan verlagen dankzij vier simpele succesfactoren: een neutrale host die collega-fondsen bij elkaar brengt, gelijkwaardige governance, flexibele instapopties en een sterk secretariaat. Daardoor bouwde Civitates in negen jaar vanuit niets een stabiel veld van democratiefinanciers. ▸

LESSEN VOOR EEN NIEUW POOLED FUND

01 **Investeer vanaf dag één in het team.** Een pooled fund staat of valt met de kwaliteit van het secretariaat. Het brengt partijen bij elkaar, ontwikkelt strategieën en is de motor achter het succes. Peter ziet het secretariaat niet als overhead, maar juist als de reden dat een pooled fund werkt, door invloed en ervaring van partners effectief te bundelen.

02 **Sluit aan bij een solide host zoals het NEF.** Dat schept vertrouwen, en het secretariaat kan zich meteen op de inhoud richten. Onderbrengen bij een van de deelnemende fondsen raadt Peter af, omdat het de gelijkwaardigheid in gevaar brengt.

03 **Wees vooraf eerlijk tegenover nieuwe partners over de afwegingen.** Meedoen aan een pooled fund levert veel op. Tegelijk levert een fonds controle over en zichtbaarheid van het eigen geld in. Dat moet een bewuste keuze zijn.

04 **Ontwerp een governance die groei van partners aankan.** Het aantal partners van Civitates verdubbelde in drie jaar, en de governancestructuur moest daarop worden verbouwd. Dat was complex en had voorkomen kunnen worden door vooraf een structuur te ontwerpen die groei aankan.

05 **Maak leren vanaf het begin een prioriteit.** Pooled funds hebben een unieke positie om te leren van hun uiteenlopende partners, maar dat gebeurt niet vanzelf. Civitates richtte die leerfunctie pas in jaar negen in.

EDUCATION OUTCOMES FUND

In zeven Afrikaanse landen brengt het Education Outcomes Fund (EOF) lokale overheden en filantropen per land samen in één fonds dat met resultaatfinanciering investeert in betere kwaliteit van onderwijs voor iedereen. In gesprek met Steve Chandler, Chief of Staff van de CEO, over hoe pooled funding filantropen kan helpen meer te bereiken door de overheid te betrekken, en waarom dat wel tijd kost.



STEVE CHANDLER
CHIEF OF STAFF

01 WAAROM POOLED FUNDING?

In een Blended Fund werken filantropisch geld en overheidsgeld samen. Het geld van filantropen haalt de overheid over om zelf te investeren, en die overheidsinvestering maakt meedoen voor filantropen aantrekkelijk. Een eerste inleg van 1 of 2 miljoen trekt andere filantropen mee tot 10 miljoen, en dat bedrag maakt 10 miljoen van de overheid los. Volgens Chandler is een pooled fund een van de weinige manieren om die samenwerking van de grond te krijgen. Dat werkt: zo financiert de overheid in Zuid-Afrika de helft van het nieuwe fonds.

Zonder zo'n fonds werken overheid en filantropie vaak langs elkaar heen, legt Chandler uit. Overheden zien gaten in hun beleid, maar filantropen financieren projecten vanuit hun eigen missie. Een gezamenlijk fonds met één set resultaten brengt die belangen op één lijn. De overheid haalt extra geld binnen om haar eigen doelen te halen, en filantropen brengen hun ervaring mee om de uitvoering te versterken.

02 HOE EOF WERKT

EOF begint bij de vraag van de overheid: wat wil zij bereiken? Daarna zoekt EOF filantropen met raakvlakken. Een vast stappenplan is er volgens Chandler niet: 'Wie serieus met overheden en filantropen wil werken, moet flexibel zijn. Anders krijg je niets van de grond.'

> **"Werken via de procedures van de overheid kost veel meer tijd, maar daar ontstaat blijvende verandering.**

Overheid, EOF en financiers spreken vooraf samen af welke resultaten zij willen bereiken en hoe het fonds wordt bestuurd. Uitvoerende organisaties krijgen betaald op basis van onafhankelijk geverifieerde resultaten, en hebben zelf de vrijheid om te kiezen hoe zij die resultaten bereiken. Tijdens de uitvoering nemen EOF en het ministerie de besluiten samen, op basis van consensus, en raadplegen zij de financiers waar dat helpt, bijvoorbeeld in werkgroepen. De praktijk toont dat filantropen dit voldoende inspraak vinden, zodat op een efficiënte manier kan worden besloten.

EOF wordt extern gehost door het United Nations Office for Project Services (UNOPS), een VN-organisatie. Die levert de backoffice: inkoop, juridische zaken, personeel en controle van uitvoerders. Zelf een rechtspersoon opbouwen zou volgens Chandler een team van honderden mensen vragen. Zonder geloofwaardige host komt er ook geen publiek geld in, voegt Chandler toe. Omdat de afspraken onder VN-recht vallen, kan EOF bovendien overheidsgeld, donorgeld en filantropisch geld bundelen in één fonds. Zonder de VN was dit vanwege het internationale karakter veel lastiger geweest.

03 WAT POOLED FUNDING OPLEVERT

Het belangrijkste wat pooled funding oplevert, is verandering in het systeem van de overheid zelf. EOF neemt elk besluit samen met de overheid, via haar eigen procedures. Elk besluit krijgt de handtekening van een topambtenaar. 'Werken via de procedures van de overheid kost veel meer tijd, maar daar ontstaat blijvende verandering', zegt Chandler. In Rwanda en Zuid-Afrika veranderden de financieringsregels, zodat ministeries nu anders kunnen contracteren en betalen. In Tunesië kan de overheid dankzij data uit de sociale zekerheid

FONDSPASPOORT[31]

BEREIK	OMVANG PER FONDS	OPRICHTINGSJAAR
~600.000 kinderen	Eén fonds per land en thema; in Zuid-Afrika ongeveer 30 miljoen dollar. Alle fondsen samen ruim 130 miljoen dollar	**2018**

AANTAL PARTNERS	Verschilt per fonds; in Zuid-Afrika de overheid, de LEGO Foundation en een samenwerkingsverband van Zuid-Afrikaanse filantropen
THEMA	Onderwijs en vaardigheden
WERKGEBIED	Sierra Leone, Rwanda, Nigeria, Tunesië, Zuid-Afrika, Namibië en Ghana
TYPE FINANCIERS	Overheden van de landen zelf, filantropie en donorlanden
FINANCIERINGSVORM	Resultaatfinanciering
BESLUITVORMING	Overheid, EOF en financiers leggen vooraf doelen en governance vast; tijdens de uitvoering besluiten EOF en de overheid samen en raadplegen zij financiers waar dat helpt
ORGANISATIE EN UITVOERING	Externe host: tot 2026 UNICEF, nu UNOPS

zien of haar opleidingsprogramma's mensen aan werk helpen. Die veranderingen hebben ook buiten het fonds een positieve impact.

Voor filantropen is dit volgens Chandler een kernreden om te financieren: 'Ze zien de waarde van ons werk om het systeem via de overheid te veranderen.'

04 WAT BETEKENT DIT VOOR NEDERLAND?

De voordelen van pooled funding tussen overheden en filantropen zijn in het globale noorden volgens Chandler misschien nog wel groter. Hier is filantropie versnipperder en hebben overheden steeds minder ruimte in hun begroting. 'Er is een nieuwe manier nodig om maatschappelijke opgaven te financieren.' Pooled funding kan daarvoor een oplossing zijn. Een Blended Fund opzetten kost tijd, erkent Chandler, in Europa misschien nog meer. Maar EOF laat zien dat daar een overheid tegenover staat die blijvend effectiever werkt. ▸

LESSEN VOOR EEN NIEUW POOLED FUND

01 **Begin bij de vraag van de overheid.** Vraag wat zij precies wil bereiken en waar haar beleid gaten laat. Zoek vanuit die vraag de filantropen die daar ook aan willen bijdragen.

02 **Maak verandering binnen de overheid het doel.** Een Blended Fund kan de regels en werkwijze van een overheid blijvend veranderen. Dat kost jaren, maar het effect blijft. Zuid-Afrika wil nu zelf met resultaatfinanciering vroegschoolse educatie landelijk uitrollen.

03 **Maak zichtbaar wat een filantropische bijdrage losmaakt.** Een eerste inleg trekt andere filantropen mee, en samen maken ze overheidsgeld los. Dat hefboomeffect is voor filantropen vaak het sterkste argument om mee te doen.

04 **Geef de overheid een gelijke stem en filantropen inspraak.** Leg doelen en governance vooraf samen met de filantropen vast, en raadpleeg ze tijdens de uitvoering waar dat helpt. Zo blijft de besluitvorming werkbaar.

05 **Verbind overheid en filantropen met resultaatfinanciering.** Eén gezamenlijke set resultaten in één fonds brengt hun belangen op één lijn. Dat is de basis onder de succesvolle samenwerkingen bij EOF.

06 **Kies een host die publiek geld kan ontvangen.** Overheden stellen eisen aan wie hun geld beheert, en een host helpt daaraan te voldoen. Een internationale host als de VN lost bovendien juridische knelpunten op bij financiering uit verschillende landen.

THE GLOBAL FUND

The Global Fund bundelt miljarden van publieke en private financiers tegen hiv, tuberculose en malaria. Volgens het eigen resultatenrapport uit 2026 hebben de programma's die het fonds sinds 2002 met 73,7 miljard dollar steunde, 72 miljoen levens gered.[33] In gesprek met John Fairhurst, hoofd Private Sector Engagement, over hoe pooled funding publieke en private financiers achter één grootschalige strategie kreeg, én getroffen gemeenschappen een stem gaf.



JOHN FAIRHURST · HOOFD PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT

Foto: The Global Fund

> **Een pooled fund dat geld als vertrekpunt neemt, faalt vrijwel altijd.**

01 WAAROM POOLED FUNDING?

In 2002 was de wereldwijde hiv-respons versnipperd en veel te klein. Donoren financierden elk hun eigen projecten, getroffen landen en mensen met hiv hadden geen stem in de aanpak, en de medicijnen die in rijke landen levens redden, waren in de zwaarst getroffen landen onbetaalbaar.

The Global Fund bracht overheden, bedrijfsleven, filantropen en getroffen partijen bijeen rond één pooled fund. Voor Fairhurst ligt het belangrijkste voordeel van pooled funding in de gezamenlijke slagkracht: 'Die zwaartekracht, dat gewicht, brengt verandering teweeg zoals niets anders dat kan.'

02 HOE THE GLOBAL FUND WERKT

Het gelijkwaardig meebeslissen is verankerd in de governance. Bestuursleden vertegenwoordigen een achterban. Van de twintig stemgerechtigde zetels zijn er tien voor financiers en tien voor uitvoerende partijen, waaronder landen, maatschappelijke organisaties en getroffen gemeenschappen. Dankzij deze gelijke verdeling hebben uitvoerende partijen evenveel stemgewicht als alle financiers samen, en kunnen zij de strategie zelfs wegstemmen. Dat is geen idealisme, legt Fairhurst uit: gemeenschappen weten als enige hoe het er werkelijk voor staat, en die kennis wordt alleen gebruikt als er macht aan vastzit. Een brede vertegenwoordiging maakt besluiten soms moeizaam. Het helpt dat zonder overeenstemming het geld op de plank blijft liggen. Het secretariaat begeleidt en versnelt het proces.

The Global Fund financiert programma's die in landen zelf worden uitgevoerd. Een formule bepaalt de beschikbare middelen per land. Een comité in het land zelf, met vertegenwoordigers van onder meer overheid, maatschappelijke organisaties en getroffen gemeenschappen, bereidt de aanvraag voor. Onafhankelijke experts beoordelen die; na verdere uitwerking volgt goedkeuring door het bestuur. 'Hoe goed de experts in Genève ook zijn, zij kennen het land nooit zo goed als het land zelf', zegt Fairhurst. De verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering blijft daarom in de landen.

03 WAT POOLED FUNDING OPLEVERT

Omvang geeft gewicht, maar voor Fairhurst telt vooral dat alle belangrijke partijen samen een beweging vormen. Zonder farmaceuten aan tafel was gezondheidswinst op schaal niet mogelijk; voor één fonds van formaat kwamen zij in beweging, voor tientallen losse donoren niet. Hoe groot een pooled fund moet zijn, hangt af van de schaal die nodig is voor de verandering die het wil bereiken.

> **[De omvang van een pooled fund] moet in verhouding staan tot het vraagstuk en de context. (…) We gaan ontwikkelingsvraagstukken niet oplossen met een heleboel kleine gebundelde potjes. De ambitie moet groot zijn.**

FONDSPASPOORT[32]

BESTEDINGEN	AANTAL PARTNERS	OPRICHTINGSJAAR	ORGANISATIEKOSTEN
3,96 miljard dollar in 2025	**38** publieke en **13** private financiers in de financieringsronde 2026–2028	**2002**	**346** miljoen dollar begroot voor 2025; circa 8% van uitbetalingen plus operationele kosten

OMVANG VAN TOEKENNINGEN	Verschilt per programma; middelen worden via een formule aan landen toegewezen
THEMA	Hiv, tuberculose en malaria
WERKGEBIED	Wereldwijd, ruim 100 programmalanden

TYPE FINANCIERS	Overheden, filantropische organisaties en bedrijven
BESLUITVORMING	20 stemgerechtigde zetels: 10 voor financiers en 10 voor uitvoerende partijen; daarnaast 8 zetels zonder stemrecht
ORGANISATIE EN UITVOERING	Eigen rechtspersoon en secretariaat in Genève; geen eigen landenkantoren

Daarnaast verbindt de samenwerking financiers, bedrijven en getroffen gemeenschappen aan een gezamenlijke strategie. Die verbintenis helpt om middelen en activiteiten op elkaar af te stemmen. Volgens Fairhurst is dat de kracht van pooled funding. Het geld en de beweging maken samen een aanpak mogelijk die afzonderlijke financiers moeilijk kunnen organiseren. Bundeling levert bovendien schaalvoordelen op, bijvoorbeeld bij inkoop. En voor ontvangers is het eenvoudiger, omdat zij te maken hebben met één organisatie en één aanpak in plaats van met tal van donoren.

04 WAT BETEKENT DIT VOOR NEDERLAND?

Een Nederlands fonds hoeft geen miljarden te omvatten. Ook binnen één stad of thema kan een opgave voldoende gezamenlijke inzet vragen om een pooled fund te rechtvaardigen. De les is om de schaal op de uitdaging af te stemmen, ambitieus te zijn en alle betrokkenen samen in beweging te brengen. Verder laat The Global Fund zien dat invloed voor betrokken partijen het werk complexer maakt, maar nodig is voor kwaliteit en relevantie. Tot slot moet een Blended Fund publiek en privaat geld niet hetzelfde laten doen. Filantropie kan financieren wat publiek geld niet kan of niet durft. ▸

LESSEN VOOR EEN NIEUW POOLED FUND

01 **Begin bij het probleem, nooit bij het geld.** Pooling is alleen zinvol als bundelen iets mogelijk maakt wat zonder pooling niet kan.

02 **Veranker leren en evaluatie in het fondsontwerp vanaf het begin.** Niemand is goed op dag één, ook The Global Fund niet. ‘De vraag is hoe snel je zo goed wordt als je kunt zijn’, zegt Fairhurst.

03 **Investeer in het secretariaat.** Zet je donoren, middenveld en bedrijven bij elkaar zonder facilitatie, dan komen besluiten moeilijk tot stand. Het secretariaat is de motor die verandering faciliteert.

04 **Bestrijd complexiteit actief.** Een breed bestuur met veel partijen stapelt gemakkelijk regel op regel; elke donor wil iets. Durf nee te zeggen tegen donoren en stakeholders en houd de processen zo overzichtelijk en simpel mogelijk.

05 **Consulteer de doelgroep niet alleen, maar geef haar ook echte beslisbevoegdheid.** De mensen om wie het gaat, weten het beste wat werkt, maar er wordt pas echt naar hen geluisterd als zij ook beslisbevoegdheid hebben.

06 **Geef private bijdragen een gerichte rol.** Private middelen bieden meer ruimte dan publieke gelden voor innovatie en activiteiten met meer risico. Denk daarover na bij het inrichten van een Blended Fund.

8 HET AFWEGINGSKADER

Het afwegingskader laat in vier stappen zien of pooled funding bij je opgave past. Zo ja, dan geeft het een indicatie welk type fonds in welke vorm het best kan passen. Het kader is bedoeld voor elke financier die overweegt in een nieuw pooled fund te stappen.

In stap 1 toets je of de opgave om bundeling vraagt. Blijft belangrijk werk liggen? Vraagt de opgave meer kennis, netwerk of invloed dan één financier heeft? Of vraagt ze een vorm van financieren die niet elke financier afzonderlijk kan aanbieden? Pooled funding is lang niet altijd de oplossing. Past het niet, dan zegt het kader dat ook. In stap 2 weeg je af in hoeverre pooled funding bij jouw organisatie past, bijvoorbeeld of je bereid bent de zeggenschap over toekenningen te delen. In stap 3 benoem je het belangrijkste obstakel dat bundeling nodig maakt. In stap 4 helpen concrete vragen je de best passende organisatievorm te vinden.

Na de vier stappen krijg je een advies. Dat brengt je antwoorden samen en noemt de lessen uit het rapport die voor jouw situatie het zwaarst wegen. Het advies is een eerste denkrichting, gebaseerd op enkele kenmerken van je samenwerking. Voor een precieze keuze over type en inrichting is een verkenning met de betrokken financiers nodig.

Het kader levert het meest op bij het opzetten van een nieuw pooled fund, en vooral als meerdere financiers het individueel invullen. Verschillen in de adviezen wijzen dan op verschillende verwachtingen. Dat kan helpen om meteen te praten over de punten die ertoe doen, en daardoor een gedeelde visie te ontwikkelen. ▸

Figuur 8.1
Het afwegingskader in vier stappen



Het afwegingskader is een hulpmiddel voor een eerste oriëntatie. Wat voor jouw fonds werkt, hangt ook af van je partners en van keuzes die een vragenlijst niet kan maken. Daar denken we graag met je over na. Neem daarvoor contact op met xavier.friesen@socfin.nl of info@socfin.nl.

9 STAPPENPLAN RICHTING EEN POOLED FUND

Een pooled fund komt in vier fases tot stand: de ambitie bepalen, het draagvlak toetsen, het fonds ontwerpen en het fonds uitvoeren (figuur 9.1). Die fases vormen geen blauwdruk. Een fonds krijgt geleidelijk vorm, omdat pas onderweg blijkt welke financiers meedoen, wat hun besturen willen en toestaan en wat de uitvoerder aankan. Daardoor is er vaak reden om eerdere keuzes te herzien, ook na de start. Uit onderzoek van Bridgespan bleek dat bijna elk samenwerkingsfonds later wezenlijk van aanpak veranderde.[34]

Figuur 9.1
Vier fases naar een pooled fund, elk met een beslismoment

	FASE 1 BEPAAL DE AMBITIE	FASE 2 TOETS HET DRAAGVLAK	FASE 3 ONTWERP HET FONDS	FASE 4 VOER UIT EN STUUR BIJ
Kernvraag	Welk knelpunt lost alleen bundeling op, en welk type fonds past daarbij?	Willen en kunnen genoeg financiers en hun besturen meedoen?	Welke looptijd, vorm en governance passen bij de ambitie?	Levert het fonds de meerwaarde uit fase 1, ook na groei of koerswijziging?
Uitgewerkt in	Afwegingskader stap 1 en 3, hoofdstuk 3	Afwegingskader stap 2, hoofdstuk 4	Afwegingskader stap 4, hoofdstuk 5 en 6	Hoofdstuk 7: lessen uit de praktijk
Beslismoment	Ambitie op papier, een trekker en budget voor fase 2	Doorgaan, de ambitie bijstellen of stoppen	Fondsvoorstel en definitieve toezeggingen	Voortzetten, bijstellen of afbouwen

Bij een significante koerswijziging opnieuw langs fase 2 en 3

FASE 1: BEPAAL DE AMBITIE MET EEN KOPGROEP

Een pooled fund begint bij een paar financiers die de eerste stap zetten. Dat brengt een hoog risico mee, omdat het vaak nog onduidelijk is wie gaat volgen. Maarten Derksen van Stichting DOEN ziet vaker dat bij een succesvol pooled fund enkele partijen het initiatief nemen, de 'kopgroep'. Bij succes haken anderen langzaam aan.

De kopgroep toetst eerst met drie vragen of de opgave om een pooled fund vraagt.

1. Hoe groot en urgent is de opgave, hoeveel geld is ongeveer nodig om verschil te maken en welk deel daarvan kunnen fondsen dragen?
2. Welke financiers zijn nodig om die schaal te bereiken? Kunnen we die met een samenwerking bereiken?
3. Welk knelpunt uit paragraaf 3.1 speelt, en waarom is bundeling nodig, in plaats van afstemmen of cofinancieren? Welk obstakel moet het pooled fund vooral wegnemen, en welke vorm past daarbij?

Neem de tijd om verschillen in verwachtingen uit te diepen. In interviews over vijftien samenwerkingen die mislukten of vastliepen, noemden betrokkenen gebrek aan strategische helderheid het vaakst: uiteenlopende doelen, een onduidelijke strategie en geen haalbare tussendoelen.[35] Betrek waar mogelijk ook beoogde ontvangers, want zij zien waar de huidige financiering tekortschiet. ▸

BESLISMOMENT 1

Elke organisatie in de kopgroep besluit afzonderlijk of zij het pooled fund verder steunt. Voordat die beslissing genomen kan worden, moeten vijf punten zijn uitgewerkt, namelijk (1) het knelpunt, (2) het type fonds, (3) een eerste orde van grootte, (4) wie het initiatief neemt in de verkenning en (5) een passend budget voor fase 2. Blijkt uit deze eerste fase dat pooled funding geen belangrijk knelpunt oplost, dan is een lichtere vorm van samenwerking de betere keuze.

FASE 2: TOETS HET DRAAGVLAK

In fase 2 moet blijken of genoeg potentiële financiers mee willen en kunnen doen. De kopgroep stapt met het eerste concept van het pooled fund naar partnerfinanciers. Zijn deze partners enthousiast, dan leggen zij de gezamenlijke ambitie voor aan het eigen bestuur. Een commitment van het bestuur is belangrijk, en goed om vroeg te toetsen. Zo kregen in het eerdergenoemde voorbeeld van Stichting DOEN geïnteresseerde financiers deelname intern niet rond, omdat de besturen zelf ontvangers wilden kiezen of vrij besteedbare financiering een te grote stap vonden (paragraaf 4.3).

Breng tegelijk de interne regels van elke financier in kaart. Wat kunnen zij wel en niet financieren? Fondsen met een strikt vastgelegde missie of lange beoordelingsprocedures kunnen vaak niet mee in snelle besluitvorming, ook als ze zelf baat hebben bij een fonds dat snel toekent. Ga na of zij vooraf een mandaat kunnen geven. In het voorbeeld van Stichting DOEN kon een van de financiers alleen ontvangers met een ANBI-status financieren.

Wacht niet met het gesprek met een bredere groep financiers tot de start van het pooled fund, want nieuwe financiers stappen vaak moeilijker in als de grote strategische keuzes al zijn gemaakt.[36] ▸

BESLISMOMENT 2

Dit is het laatste moment waarop stoppen kan zonder dat er echt veel tijd en geld geïnvesteerd is. De beoogde financiers geven elk, met steun van hun bestuur, aan of ze meedoen. Zijn het er te weinig, dan moet de kopgroep de ambitie kleiner maken, een ander type pooled fund kiezen of besluiten dat een groeipad realistisch is. Zijn die aanpassingen onvoldoende, dan is pooled funding waarschijnlijk niet de passende oplossing.

FASE 3: ONTWERP HET FONDS EN LEG HET VAST

In fase 3 werken de financiers de inrichting uit. De twee belangrijkste keuzes die bepalen hoe het fonds bij de start werkt, zijn de organisatievorm en de besluitvorming. De hoofdstukken 5 en 6 en stap 4 van het afwegingskader behandelen die keuzes. Betrek ook de beoogde host of penvoerder al aan het begin van deze fase. Die partij voert straks uit wat de financiers afspreken, en weet daarom wat uitvoerbaar is en wat het kost.

Een pooled fund moet flexibiliteit inbouwen om de inrichting aan te passen waar nodig. Dat neemt niet weg dat er in fase 3 drie basisafspraken gemaakt en vastgelegd moeten worden:

1. **Looptijd.** Leg vooraf vast hoe lang het fonds in eerste instantie loopt en wat er daarna gebeurt. Een vaste tijdshorizon maakt duidelijk waaraan financiers zich verbinden en wanneer zij kunnen uitstappen.[37] Een korter tijdspad als experiment maakt de drempel om mee te doen lager, maar mist mogelijk wel het meerjarenperspectief dat een pooled fund helpt om systeemverandering te realiseren.

2 **Governance die groei en krimp aankan.** Als er financiers bijkomen of vertrekken, moet een pooled fund zijn afspraken kunnen aanpassen. Regel daarom vooraf hoe een financier instapt of uitstapt en wat er dan met diens toezeggingen gebeurt.

3 **Evaluatie en leren.** De casussen laten zien dat leren alleen gebeurt als het een eigen plek, tijd en budget krijgt. Dat vraagt twee punten die vanaf de start geregeld moeten zijn. Ten eerste een vast, vastgelegd evaluatiemoment. Zo organiseert Civitates bijvoorbeeld twee ledenvergaderingen per jaar waarin partners lessen delen. Bij het EOF zit de monitoring in de financiering zelf: betaling volgt op vooraf afgesproken resultaten, en het meten daarvan gaf de overheid in Tunesië zicht op welke opleidingen mensen aan werk helpen. Kleine Armoede Hulp rapporteert elk kwartaal aan de fondsen en gebruikt het overzicht van alle aanvragen om nieuwe problemen te signaleren. Betrek daarbij ook de ontvangers, want zij merken als eersten of het fonds werkt.

Ten tweede is er ruimte en budget nodig om van elkaar te leren. Een pooled fund brengt financiers met verschillende ervaringen samen, maar die kennis werkt pas als het fonds er tijd en geld voor vrijmaakt. Onderzoek daarom bij afgeronde projecten wat werkte en waarom, en deel die lessen met de partners. ▸

BESLISMOMENT 3	De financiers stellen samen een fondsvoorstel vast: doel, type, omvang, looptijd, vorm, governance en de afspraken over evaluatie, toetreding en uittreding. Daarna vraagt elke financier het eigen bestuur om een definitieve toezegging.

FASE 4: VOER UIT EN STUUR BIJ

Tijdens de uitvoering blijkt of het fonds de meerwaarde levert die de kopgroep en andere belanghebbenden in fase 1 beschreven. Verzamel daarom vanaf de eerste ronde de ervaringen van ontvangers en financiers. Die ervaringen leiden vaak tot aanpassingen, bijvoorbeeld omdat er partners bijkomen, het doel verschuift of de gekozen vorm niet meer past. Civitates moest zijn governance herzien toen het aantal partners verdubbelde. Het Four Freedoms Fund richtte zich eerst op een nieuwe immigratiewet en ging het veld op staats- en lokaal niveau versterken toen die wet uitbleef.[38] En bij het Fonds Burgerbewegingen bleek het werk als penvoerder te veeleisend voor SDM. De partners verkenden daarop andere organisatievormen. ▸

BESLISMOMENT 4	Op het afgesproken evaluatiemoment besluiten de financiers, met advies van de uitvoerder, over voortzetten, bijstellen of afbouwen. De maatstaf is de vraag uit fase 1: lost het fonds het knelpunt op dat alleen bundeling kon oplossen?

TOT SLOT

Een pooled fund bouw je niet in één keer. Dat duurt vaak anderhalf tot twee jaar. Een pooled fund groeit door gesprekken, eerst met een paar collega-fondsen die dezelfde opgave zien en daarna met hun besturen en met de organisaties die het geld straks ontvangen. Drie dingen maken het verschil. Er is een initiatiefnemer die tijd vrijmaakt om het proces te leiden. Financiers zeggen vroeg en duidelijk hoeveel geld hun organisatie kan inleggen, onder welke voorwaarden en hoeveel zeggenschap ze willen houden. En de partners spreken heldere beslismomenten af waarop ze besluiten of ze doorgaan, bijsturen of stoppen. ▸

10 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

10.1 CONCLUSIES

Pooled funding loont bij opgaven die te groot, riskant, complex of onbekend zijn voor één fonds. Nederland kent zulke opgaven en heeft genoeg financiers om ze samen aan te pakken. Samenwerken via een pooled fund is niet ingewikkeld, maar vraagt vooral initiatiefnemers die bereid zijn de eerste risicovolle stappen te zetten. Voor de grootste opgaven moet daarnaast een professionele host ontstaan. Zo komen er op termijn succesvolle voorbeelden die andere financiers overtuigen.

Hoe je zo'n fonds inricht, hangt af van wat het moet bereiken. Wie vooral eenvoudiger wil financieren, kan met een lichte opzet volstaan, maar wie een veld, markt of overheid wil veranderen, moet investeren in een team met expertise en tijd. Obstakels veranderen, dus een goed fonds blijft evalueren en zich aanpassen.

1 Pooled funding is er voor uitdagingen waar één fonds het niet alleen kan

De overheid kan niet meer elke maatschappelijke opgave oplossen, en wat zij laat liggen, kan één fonds vaak niet alleen oppakken. Veel Nederlandse fondsen zijn sceptisch over bundelen, maar internationale voorbeelden bewijzen het potentieel. The Global Fund, Civitates en EOF bereikten wat geen van hun financiers alleen had gekund. Pooled funding is er om mogelijk te maken wat niemand anders wil, mag of kan doen.

2 Pooled funding kan op vijf manieren werken, en elke manier heeft gevolgen voor de inrichting

Financiers kiezen voor pooled funding als zij een van vijf dingen willen: eenvoudiger financieren, snel handelen bij een crisis, een veld opbouwen, publiek en privaat geld verbinden, of een grote verandering afdwingen. Elk van die redenen heeft gevolgen voor de inrichting. Te makkelijk wordt er gesproken over 'een pooled fund'. Maar makkelijk financieren, zoals bij Kleine Armoede Hulp, vraagt een lichte inrichting. Een veld opbouwen vraagt juist een team, met meerjarige zekerheid. Bouw een pooled fund zo op dat het zijn doel ook echt kan bereiken.

3 Systeemverandering via pooled funding is niet goedkoop: het vraagt een grote investering in het team

Pooled funding wordt vaak gezien als een kostenbesparende optie. Maar wil je een veld, markt of overheid beïnvloeden, dan zijn investeringen in het uitvoeringsteam cruciaal. Zo'n team kent het veld en weet wie te vertrouwen, zoals de European Cultural Foundation bij het Culture of Solidarity Fund. Het kan programma's opzetten en initiatief nemen, zoals bij het EOF. En het is de lijm die vele financiers bij elkaar brengt om samen uit te voeren, te leren en beleid te verbeteren, zoals bij Civitates en The Global Fund. Daardoor hebben juist pooled funds vaak hogere kosten voor uitvoering, behalve als het doel is om eenvoudiger te financieren, zoals bij Kleine Armoede Hulp.

4 Een goed pooled fund verandert onderweg

De praktijk laat zien dat het doel van een pooled fund kan verschuiven, en daarmee ook de inrichting. Wees daarom bereid de inrichting aan te passen als daar aanleiding toe is. Dat geldt zeker voor pooled funds die klein beginnen en daarna groeien. Leg daarbij vooraf vast hoe over zo'n aanpassing wordt besloten. Vaste evaluatiemomenten helpen daarbij: doet het fonds nog wat het beoogde? Soms is de uitkomst dat het fonds moet veranderen, of zelfs stoppen, zoals bij de ECF. ▸

10.2 AANBEVELINGEN

Pooled funding is in de kern niet ingewikkeld. Wat in Nederland nog ontbreekt, is initiatief: fondsen die het voortouw nemen en anderen onderweg meenemen. De kansen liggen er. Hieronder staan onze aanbevelingen voor fondsen die die stap willen zetten.

KAN NU IN NEDERLAND	AANBEVELING
NO HASSLE FUND Haëlla laat met de fondsen Kleine Armoede Hulp en Onrecht aan de Randen van Europa zien dat één loket namens veel fondsen, waar je eenvoudig geld aanvraagt, écht kan helpen.	**Beleg een opgave bij één specialist, namens alle fondsen** Willen meerdere fondsen een opgave steunen waar één partij veel meer ervaring of kennis over heeft, of meer mogelijkheden? Laat die partij dan het geld van alle fondsen verdelen. Zij kent het veld, beoordeelt de aanvragen en keert eenvoudig uit. Aanvragers vragen één keer aan en leggen één keer verantwoording af. De andere fondsen hoeven zelf niets te beoordelen. Wat het fonds leert over wat werkt, komt bij één expert terecht en blijft niet verspreid over losse fondsen. Maak wel vooraf afspraken over wie de kosten van de penvoerder draagt en hoe kennis wordt gedeeld met andere partijen.
BLENDED FUND Kickstart Cultuurfonds is het enige Nederlandse voorbeeld waarin fondsen en overheid samen in één fonds inlegden. In coronatijd ging ongeveer 40 miljoen euro naar ruim 1.100 culturele instellingen.	**Zoek als groep fondsen de overheid actief op** Werkt je fonds aan een opgave waar ook de overheid verantwoordelijkheid voor draagt? Dan kan een gezamenlijk fonds met de overheid erbij helpen om voldoende schaal te bereiken. Hiervoor is een coalitie nodig van verschillende fondsen die gezamenlijk willen financieren en daarmee naar de overheid stappen voor cofinanciering. Het EOF laat zien dat voor de overheid één fonds met meerdere financiers, een gezamenlijke inleg en een concrete aanpak een veel sterker voorstel is. Kickstart Cultuurfonds liet zien dat dit mogelijk is in crisistijd. Maar waarom proberen we het niet vandaag, buiten crisistijd, of voordat er een crisis ontstaat?
FIELD-BUILDING EN BIG BANG FUND Bestaan nog niet op schaal. Nederlandse fondsen bouwen wel mee aan velden in Europa, zoals via Civitates.	**Pooled funding kan de filantropische sector de schaal geven om systeemopgaven aan te pakken, mits er een professionele host komt** The Global Fund en Civitates laten zien wat een pooled fund kan bereiken. Fondsen die samen financieren, brengen geld, kennis en invloed bijeen, en spreken daardoor met één krachtige stem richting overheid en uitvoerders. Zo'n schaal vraagt wel een professionele host: een organisatie die het fonds draagt, los van de financiers. In Nederland ontbreekt die nog. Zo'n host kan meer doen dan uitvoeren: fondsen met dezelfde opgave bij elkaar brengen, de eerste verkenning begeleiden en daarna het fonds dragen.
RAPID RESPONSE FUND **Hierin loopt Nederland voorop**	In crises bundelen Nederlandse fondsen vaak en snel hun geld, soms ook op grote schaal. Dat gebeurde vooral tijdens de coronacrisis, na de inval in Oekraïne en bij de opvang van vluchtelingen. Een crisis is meestal niet te voorzien, dus elk noodfonds begint grotendeels opnieuw. Geleerde lessen zijn daarbij belangrijk. Leg daarom na een crisis vast wat werkte. Keert een soort crisis terug, zoals de opvang van vluchtelingen, overweeg dan vooraf af te spreken wie bij de volgende crisis inlegt, wie beslist en wie uitvoert. Dan komt het geld sneller terecht waar het nodig is. ▸

OVER DE AUTEURS



XAVIER FRIESEN

Xavier werkt sinds mei 2025 bij Social Finance NL als associate. Hij beheerde onder andere de leningenportefeuille van het Sociaal Innovatiefonds. Dat fonds investeert met publieke en private financiers in werkgevers die banen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook werkte hij met veertien gemeenten in Noord- en Midden-Limburg aan de financiering van Welzijn op Recept. Naast zijn werk zet Xavier zich sinds zijn elfde in voor onderwijs in Zambia. De school die hij met lokale partners in Livingstone opzette, geeft nu aan ongeveer 300 leerlingen onderwijs, en met de bouw van een vakschool wordt eind 2026 begonnen. Xavier heeft een bachelor in internationale economie aan de Universiteit Leiden en een master in economisch beleid aan de Universiteit Utrecht behaald.
E-mail: xavier.friesen@socfin.nl

ALI AL-SARRAF



Ali is sinds februari 2026 associate bij Social Finance NL. Hij adviseerde een grote investeerder over een nieuwe social-impactstrategie. Voor Stichting Ondersteuning Pleeggezin werkte hij aan de duurzame bekostiging van Mockingbird, een werkwijze in de pleegzorg. Eerder werkte hij een aantal jaren als treasurer en financieel adviseur. Als vrijwilliger bij stichting Melania denkt hij bovendien mee over fondsenwerving voor de economische zelfstandigheid van vrouwen in ontwikkelingslanden. Na een bachelor Business Administration behaalde Ali een master Political Science aan de Vrije Universiteit Amsterdam.
E-mail: ali.al-sarraf@socfin.nl



RUBEN KOEKOEK

Ruben is medeoprichter van Social Finance NL. Daarvoor werkte hij negen jaar voor ABN AMRO Bank. In 2013 haalde hij samen met de gemeente Rotterdam de Social Impact Bond naar Nederland. Sindsdien was hij betrokken bij 11 van de 19 Nederlandse Social Impact Bonds. Eerder publiceerde hij over resultaatgericht werken, over maatschappelijk investeren voor vermogensfondsen en schreef hij mee aan de essaybundel De nieuwe polder. Hij was voorzitter van het Joods Humanitair Fonds en is penningmeester van het KIT Fonds. Hij heeft gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij een bachelor en master (cum laude) economie behaalde.
E-mail: ruben.koekoek@socfin.nl

DE ROL VAN SOCIAL FINANCE NL

Social Finance NL brengt financiers samen rond opgaven die geen van hen alleen kan oplossen, en richt in hoe zij hun geld samen inzetten. Dat begon met de Social Impact Bonds, waarin investeerders, fondsen en overheden samen één aanpak financieren, zoals de Health Impact Bond Stevig Staan waarin zeven gemeenten in Noord-Limburg, twee zorgverzekeraars en een zorgkantoor samen betalen voor minder valincidenten bij ouderen. Social Finance NL is daar intermediair en fondsbeheerder. Ook werkt Social Finance NL aan de opzet en uitvoering van fondsen, zoals het beheer van het Sociaal Innovatiefonds voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dat fonds geeft sociale leningen aan werkgevers om banen te creëren voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Daarnaast werkt Social Finance NL voor fondsen en goede doelen die hun impact beter willen meten of nieuwe vormen van financiering willen verkennen. Zo verkende Social Finance NL met het Kansfonds hoe impactinvesteringen in vastgoed dakloosheid kunnen tegengaan, en werkte het met de Goldschmeding Foundation samen aan duurzame financiering voor meerdere projecten in zorg en welzijn. Ook onderzocht het met Save the Children de mogelijkheden voor impact investing in Nederland en ontwikkelde het voor ActionAid International een strategie voor innovatieve financiering.

Social Finance NL is een social enterprise en deelt wat het leert via de podcast Money Matters, de Impact Talk en een jaarlijks rapport over een actueel thema. Oranje Fonds, Stichting DOEN en Adessium Foundation maakten dit rapport mede mogelijk. De volledige inhoud van dit rapport valt onder de verantwoordelijkheid van Social Finance NL.

Contact: Social Finance NL, Mauritskade 64, 1092 AD Amsterdam, info@socfin.nl

MET DANK AAN

Amel Karboul EDUCATION OUTCOMES FUND – **Ann Gummels** PHAR
Annemieke de Jong GOLDSCHMEDING FOUNDATION – **Elisa Peter** CIVITATES – **Elise Kant** HAËLLA STICHTING
Esther Verwijs BLYDE BENELUX – **John Fairhurst** THE GLOBAL FUND – **Kristen Molyneaux** LEVER FOR CHANGE
Kyra van West VSBFONDS – **Lennart Pieters** SOCIAL FINANCE NL – **Lisa Jansen** GOLDSCHMEDING FOUNDATION
Lonneke Roza NN GROUP – **Maarten Derksen** STICHTING DOEN – **Margriet van Diggelen** VSBFONDS
Martijn Meijer ADESSIUM FOUNDATION – **Matthijs Tiemens** ORANJE FONDS
Menno Tummers VERENIGING VAN FONDSEN IN NEDERLAND – **Michelle van Toor** GOLDSCHMEDING FOUNDATION
Milou Sluys START FOUNDATION – **Niels van Zeben** ORANJE FONDS – **Nina Koopman** ADESSIUM FOUNDATION
Peggy Saïller NETWORK OF EUROPEAN FOUNDATIONS – **Peter Brouwer** GOLDSCHMEDING FOUNDATION
Philipp Dietachmair EUROPEAN CULTURAL FOUNDATION – **Rogier van der Weerd** ADESSIUM FOUNDATION
Ruud Meijer GEMEENTE HAARLEM – **Sophie Ngo-Diep** EPIM – **Stefania Knecht-Turkanik** SOCIAL FINANCE NL
Steve Chandler EDUCATION OUTCOMES FUND – **Suzanne IJsselmuiden** VSBFONDS

DIT RAPPORT IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR

oranje fonds
STICHTING DOEN NATIONALE POSTCODE LOTERIJ
ADESSIUM FOUNDATION

BIJLAGE 1

ONDERZOCHTE POOLED FUNDS

Dit is een overzicht van de pooled funds die we voor dit rapport hebben onderzocht: 20 in Nederland en 55 internationaal. Deze lijst is niet volledig en bevat ook enkele fondsen die inmiddels zijn beëindigd. Verder benoemen we nog andere Nederlandse samenwerkingsverbanden, die mogelijk als pooled fund gezien kunnen worden, maar die op minstens één van de vijf elementen van de definitie in paragraaf 2.2 afvallen.

NEDERLAND

NO HASSLE FUND 9

Fonds Bijzondere Noden Amsterdam	noodfondsamsterdam.nl
Fonds Bijzondere Noden Rotterdam	fbnr.nl
Fonds Breedtesport voor mensen met een Visuele Beperking	nationaalfondsvoordesport.nl
Fonds Talenten met een Visuele Beperking	nationaalfondsvoordesport.nl
Jeugdvakantieloket	jeugdvakantieloket.nl
Kleine Armoede Hulp	kleinearmoedehulp.nl
Randen van Europa	haella.nl
SamenSpeelFonds	samenspeelnetwerk.nl
Wijdoenmee.nu	wijdoenmee.nu

RAPID RESPONSE FUND 3

Kleinecoronahulp	kleinearmoedehulp.nl
Stichting Tijdelijk Noodfonds Energie	noodfondsenergie.nl
SUN Leiden	sunleiden.nl

FIELD-BUILDING FUND 7

Cultuurloket DigitALL	cultuurloketdigitall.nl
Digital Defenders Partnership	digitaldefenders.org
Fonds Burgerbewegingen	*Geen actieve website*
Good Start Challenge	challengeworks.org
Innovatiefonds Zorgverzekeraars	*Geen actieve website*
Programma Humane Meetmodellen 2.0	zonmw.nl
SGF Programma Immunologie	gezondheidsfondsen.nl

BLENDED FUND 1

Kickstart Cultuurfonds	*Geen actieve website*

ANDERE SAMENWERKINGSVERBANDEN 50

Geeft financieel rendement aan de inleggers 13 AGRI3 Fund · Brabant Outcomes Fund I · Climate Investor One · Dutch Fund for Climate and Development · Dutch Future Fund · &Green Fund · Het Thuisfonds (Kansfonds) · Hivos-Triodos Fonds · IDH Farmfit Fund · KNHM Participaties · Nationaal Restauratiefonds en Cultuur+Financiering · Nationaal Warmtefonds · Social Impact Fonds Rotterdam (SIF-R)

Heeft één of twee financiers 12 Brabant Outcomes Fund II · Dutch Relief Alliance · Innovatiefonds Samen voor Biodiversiteit · Lang Leve Kunst · Leading from the South · Nieuwkomerspartnerschap Goldschmeding en Start · Samen sterk voor passend werk · Samenwerking RCOAK en Fonds Sluyterman van Loo · Triodos-Doen Foundation · Upstream: Music · Voice · VoordeBuurt Fonds

Geen gezamenlijk besluit: elk fonds beslist zelf over zijn eigen geld 10 Datadashboard Urgente Noden · De Werkversneller (Start Foundation) · FIN-samenwerkingsverband vluchtelingen · Giro555 (Samenwerkende Hulporganisaties) · KIEM (Cultuurfonds Utrecht) · Programma SAMEN · Sam& voor alle kinderen · Samenwerkende Fondsen Cariben · Samenwerkende Fondsen Leiden · Samenwerkende Maritieme Fondsen

Financiert één programma, project of traject 3 Fonds Franciscus · Preventiecollectief ingrijpende jeugdervaringen · SIB Werk na Detentie

Netwerk, platform of eigen organisatie die zelf werft en besluit 12 Aardpeer · Arts Collaboratory · Cultuurfondsen voor Monumenten · Digital Freedom Fund · Jeugdfonds Sport & Cultuur · Maatschappelijke Alliantie · Nationaal Groenfonds · Samenwerkende GezondheidsFondsen (SGF) · SchuldenlabNL en Financieel Gezond Nederland · Stichting NSR Innovatiefonds · SUN Nederland · We Share Forward Foundation

INTERNATIONAAL

NO HASSLE FUND 11

DRC Stabilization Coherence Fund	mptf.undp.org
Gemeinschaftsfonds Demokratie stärken (Hamburg)	buergerstiftung-hamburg.de
Joint SDG Fund	jointsdgfund.org
Lifeline Embattled CSO Assistance Fund	csolifeline.org
Migration Multi-Partner Trust Fund	migrationnetwork.un.org
Somalia Joint Fund	mptf.undp.org
Special Trust Fund for Afghanistan	mptf.undp.org
Spotlight Initiative Fund	spotlightinitiative.org
UN Multi-Partner Trust Fund Colombia	fondoonucol.org
UN Peacebuilding Fund	un.org
Women's Peace & Humanitarian Fund	wphfund.org

RAPID RESPONSE FUND 6

Central Emergency Response Fund (CERF)	cerf.un.org
Culture of Solidarity Fund	cultureofsolidarityfund.eu
Emergent Fund	emergentfund.net
European Endowment for Democracy	democracyendowment.eu
Shaping the Future	global-dialogue.org
Start Fund	startnetwork.org

FIELD-BUILDING FUND 22

Amplify Fund	nfg.org
Catalytic Capital Consortium (C3)	catalyticcapitalconsortium.org
Civic Power Fund	civicpower.org.uk
Civitates	civitates-eu.org
CREWS (Climate Risk and Early Warning Systems)	crews-initiative.org
Disability Rights Fund	disabilityrightsfund.org
EPIM (European Philanthropic Initiative for Migration)	epim.info
European AI & Society Fund	europeanaifund.org
Farming the Future	farmingthefuture.uk
Four Freedoms Fund	fourfreedomsfund.org
Fund for Housing and Opportunity	housingisopportunity.org
Fund for Shared Insight	fundforsharedinsight.org
GFDRR (Global Facility for Disaster Reduction and Recovery)	gfdrr.org
Global Media Defence Fund (UNESCO)	unesco.org
International Fund for Public Interest Media	ifpim.org
Partners for a New Economy	p4ne.org
Plastic Solutions Fund	plasticsolution.org
Pop Culture Collaborative	popcollab.org
Press Forward	pressforward.news
Robert Carr Fund	robertcarrfund.org
Solidaire Network pooled funds	solidairenetwork.org
Tipping Point Fund	tpfii.org

BLENDED FUND 9

Aceli Africa	aceliafrica.org
Education Outcomes Fund	educationoutcomesfund.org
Gavi	gavi.org
GHIT Fund	ghitfund.org
Global Environment Facility	thegef.org
Global Financing Facility	globalfinancingfacility.org
Global Innovation Fund	globalinnovation.fund
Green Climate Fund	greenclimate.fund
The Pandemic Fund	thepandemicfund.org

BIG BANG FUND 7

Blue Meridian Partners	bluemeridian.org
Co-Impact	co-impact.org
Oceans 5	oceans5.org
The Audacious Project	audaciousproject.org
The City Fund	city-fund.org
The END Fund	endfund.org
The Global Fund	theglobalfund.org

NOTEN

1 WAAROM POOLED FUNDING?

1 UNAIDS/WHO, AIDS Epidemic Update, december 2002, https://data.unaids.org/publications/irc-pub03/epiupdate2002_en.pdf: 29,4 miljoen mensen met hiv in Afrika bezuiden de Sahara. Het aantal van vijftigduizend komt uit de editie van december 2003, https://data.unaids.org/pub/report/2003/2003_epiupdate_en.pdf: 'only an estimated 50,000 people having access to antiretroviral drugs in 2002'.

2 The Global Fund, 'History of the Global Fund', https://www.theglobalfund.org/en/about-the-global-fund/history-of-the-global-fund/.

3 The Global Fund, 'How we fund our grants', https://www.theglobalfund.org/en/how-we-fund-our-grants/. Het fonds haalt zijn geld op in driejarige rondes (replenishments). De standaardperiode voor financiering van een land is drie jaar: The Global Fund, Allocation Methodology 2023-2025 (GF/B47/DP05, mei 2022), https://www.theglobalfund.org/media/12080/core_allocation_methodology_en.pdf.

4 The Global Fund, Results Report 2026, 16 september 2026, https://www.theglobalfund.org/en/results/: 72 miljoen geredde levens en 73,7 miljard dollar geïnvesteerd sinds 2002 ('Since 2002, the Global Fund partnership has invested US$73.7 billion'). Het betreft een eigen schatting van levens gered door ondersteunde programma's sinds 2002, geen afzonderlijke effectmeting van pooled funding.

5 Bridgespan, The Philanthropic Collaborative Landscape, maart 2025, https://www.bridgespan.org/insights/philanthropic-collaborative-landscape. In totaal reageerden 310 unieke samenwerkingsfondsen tussen 2022 en 2024 minstens één keer op de enquête; 'nearly half of the collaboratives responding to our survey were founded in the last decade'.

2 WAT IS POOLED FUNDING, EN WAT JUIST NIET?

6 Kickstart Cultuurfonds, resultaten over juli 2020 tot augustus 2021: ongeveer 40 miljoen euro aan ruim 1.100 culturele instellingen en makers. Het oorspronkelijke bericht van het Cultuurfonds is niet meer online; zie Vakblad Fondsenwerving, 'Één jaar Kickstart Cultuurfonds: veertig miljoen voor cultuursector', 23 augustus 2021, https://www.fondsenwerving.nl/nieuws/bericht/2021/08/23/Één-jaar-Kickstart-Cultuurfonds-veertig-miljoen-voor-cultuursector. Financiers waren de VriendenLoterij, een groep private cultuurfondsen en het ministerie van OCW.

7 Tijdelijk Noodfonds Energie, aanvraagronde 2025. Het Rijk stelde 56,3 miljoen euro beschikbaar en de Tweede Kamer maakte later dat jaar nog 50 miljoen euro extra vrij, nadat het loket na een week was gesloten omdat het budget op was. Daarnaast droegen negen energieleveranciers ruim 6 miljoen euro bij aan de uitvoeringskosten en de drie grote regionale netbeheerders eveneens. Zie Netbeheer Nederland, 'Tijdelijk Noodfonds Energie open', 22 april 2025, https://www.netbeheernederland.nl/artikelen/nieuws/tijdelijk-noodfonds-energie-open, en Energie-Nederland, 'Tijdelijk Noodfonds Energie wordt voortgezet in 2025', 14 februari 2025, https://www.energie-nederland.nl/tijdelijk-noodfonds-energie-wordt-voortgezet-in-2025/. De genoemde bedragen zijn beschikbaar gestelde budgetten, niet de uiteindelijk uitgekeerde bedragen.

8 Blue Meridian Partners, https://bluemeridian.org/our-partners/ (4,1 miljard dollar toegezegd sinds de oprichting in 2016, zie https://bluemeridian.org/frequently-asked-questions/); The Audacious Project, https://www.audaciousproject.org/impact (4,6 miljard dollar aan 70 projecten); Co-Impact, https://co-impact.org/about-us/ (ruim 910 miljoen dollar gemobiliseerd, met 1 miljard dollar als doel voor 2030). Standen per september 2026. De in de inventarisatie opgenomen bedragen betreffen cumulatieve toezeggingen of gemobiliseerde middelen en zijn niet onderling als jaarbudgetten of uitkeringen te vergelijken.

9 Cultuurloket DigitALL startte in april 2022, opgezet door dezelfde coalitie die in 2020 het Kickstart Cultuurfonds oprichtte: https://www.cultuur-ondernemen.nl/artikel/nieuw-cultuurloket-digitall-versterkt-cultuursector-via-digitale-technologie. Wijdoenmee ging op 1 mei 2016 van start op initiatief van Haëlla en Fonds 1818: https://www.wijdoenmee.nu/over-ons/wie-zijn-wij/.

10 Focusgroep met Nederlandse financiers.

11 PhAR, Samen Sterker – Effectiever door Samenwerking, 2025, pp. 22, 27.

3 WANNEER IS POOLED FUNDING EEN PASSENDE AANPAK?

12 Voorbeeld: Karuna Foundation ontwikkelde in Nepal een programma tegen vermijdbare beperkingen. De provincie Koshi (toen Province No. 1) sprak af vanaf september 2019 twee derde van de kosten te dragen (10 miljoen euro); na 2,5 jaar cofinanciering door Karuna zouden gemeenten en provincie het programma zelf voortzetten. Zie https://www.karunafoundation.nl/en/impactstudy-3-2/. Karuna is zelf geen pooled fund volgens onze definitie, maar wel een illustratie van hoe dit kan werken.

4 WAT VRAAGT POOLED FUNDING VAN EEN FINANCIER?

13 Gesprek met Peggy Saïller (NEF), 27 mei 2026. Ongeveer 80 procent van de NEF-portefeuille bestaat volgens haar uit advocacywerk.

14 Joseph Rowntree Foundation, Shifting Power: Exploring the value of pooled funds in the UK funding landscape, Lena Baumgartner en Alice Sachrajda, 16 februari 2024, https://www.jrf.org.uk/wealth-funding-and-investment-practice/shifting-power-exploring-the-value-of-pooled-funds-in-the-uk. Bereidheid tot een langjarige verbintenis is een afweging; de passende looptijd hangt af van de opgave en verplichtingen.

15 Alison Powell, Susan Wolf Ditkoff en Fay Twersky, 'How Philanthropic Collaborations Succeed, and Why They Fail', Stanford Social Innovation Review, 10 juli 2019, https://ssir.org/articles/entry/how_philanthropic_collaborations_succeed_and_why_they_fail. Enquête onder 330 ontvangers van tien samenwerkingsfondsen; ook de citaten verderop in dit kader komen uit dit artikel (vertaald).

16 ICVA (Marzia Montemurro en Elise Baudot Queguiner), Pooled Funding at a Crossroads: A Comprehensive Review and Analysis, mei 2023, p. 20.

17 PhAR, Samen Sterker – Effectiever door Samenwerking, 2025, pp. 7–8.

18 Joseph Rowntree Foundation, Shifting Power: Exploring the value of pooled funds in the UK funding landscape, 2024, onderdelen Opportunities en Challenges.

19 Het NEF stelt zijn systemen, processen en formulieren open source beschikbaar aan de fondsen die het host.

5 HOE ORGANISEER JE EEN POOLED FUND EN WAT KOST HET?

20 Stichting Democratie en Media, 'Pilot Fonds Burgerbewegingen beëindigd', 6 november 2025, https://sdm.nl/pilot-fonds-burgerbewegingen-beeindigd/ (geraadpleegd 8 september 2026). Het Postcode Loterij Buurtfonds is onderdeel van Stichting DOEN.

21 Sampriti Ganguli, Strengthening the Enabling Infrastructure for Collaborative Funds, september 2024, pp. 33–34 ('Single donors often exercise outsized influence'). Het onderzoek gaat over fondsen bij een host; de koppeling met de penvoerder is onze eigen afleiding.

22 Gesprek met Ann Gummels (PhAR), 29 mei 2026.

5 HOE ORGANISEER JE EEN POOLED FUND EN WAT KOST HET?

23 Analyse van openbare data van 39 fondsen, met cijfers over 2019–2026 uit jaarrekeningen, Form 990's en trusteerapporten. Uitvoeringskosten = totale bestedingen minus uitkeringen, op fondsniveau. Penvoerderskosten liggen waarschijnlijk hoger, omdat eigen personeelskosten en door andere fondsdeelnemers geabsorbeerde kosten deels buiten beeld blijven.

24 Bridgespan, Releasing the Potential of Philanthropic Collaborations, december 2021, p. 8. Bridgespan noemt efficiëntie een van de drie redenen waarom financiers voor een samenwerkingsfonds kiezen: het fonds doet onderzoek en due diligence voor alle deelnemers, zodat financiers in feite staf delen.

25 Bridgespan, The Philanthropic Collaborative Landscape, maart 2025, figuur 10 (n = 153): fondsen onder 1 miljoen dollar besteden een mediaan van 40 procent van hun budget aan eigen organisatie en programmawerk samen, fondsen boven 25 miljoen dollar 20 procent. Voor programmawerk alleen vindt Bridgespan een mediaan van 15 procent. https://www.bridgespan.org/insights/philanthropic-collaborative-landscape.

26 Sampriti Ganguli, Strengthening the Enabling Infrastructure for Collaborative Funds, september 2024, p. 31. Van de grootste Amerikaanse fiscal sponsors heeft 53 procent aanvullende financiering nodig bovenop de vergoedingen. Deze fiscal sponsors zijn niet één op één gelijk aan de externe hosts in onze indeling. Slechts 5 procent rekent de werkelijke kosten door.

6 WIE BESLIST OVER STRATEGIE EN TOEKENNINGEN?

27 Bridgespan, The Philanthropic Collaborative Landscape, maart 2025, figuur 7 (n = 308; meerdere antwoorden mogelijk; 21 procent noemde een andere werkwijze). https://www.bridgespan.org/insights/philanthropic-collaborative-landscape.

7 LEREN UIT DE PRAKTIJK

28 Kleine Armoede Hulp, Verslag 1-1-2022 tot en met 30-6-2023, https://kleinearmoedehulp.nl/wp-content/uploads/2023/07/2023-KAH-verslag-alle.pdf: sinds de start in 2020 zijn 380 initiatieven gesteund voor ruim 554.966 euro.

29 Culture of Solidarity, https://cultureofsolidarityfund.eu: twaalf edities in 2020–2024, 24 cofinanciers, ruim 280 projecten en meer dan 6 miljoen euro. Factsheet Culture of Solidarity Fund, maart 2025: 6,26 miljoen euro aan 288 projecten, toekenningen van 3.000 tot 50.000 euro. De leerevaluatie van de ECF (oktober 2025) noemt ruim 6,5 miljoen euro aan bijna 300 ontvangers. Organisatiekosten: schatting van Dietachmair in het gesprek, geen jaarrekeningcijfer.

30 Civitates, Annual Report 2025, https://civitates-eu.org/wp-content/uploads/2026/05/Civitates_Annual_Report_2025_ext.pdf: 36 partners eind 2025 en circa 5,4 miljoen euro bestedingen. Aanvullend https://civitates-eu.org/team/ en https://civitates-eu.org/governance/. Onder de partners zitten ook enkele niet-Europese financiers en een individuele gever. Interviewgegevens over toekenningsomvang en organisatiekosten zijn niet zonder meer dezelfde maatstaven als de jaarrekening.

31 Totale omvang: Amel Karboul, 'Between the Years', 14 januari 2026, https://www.educationoutcomesfund.org/post/between-the-years. Oprichtingsjaar: Education Outcomes Fund, FAQ, educationoutcomesfund.org/faqs. Organisatiekosten: geen openbaar cijfer. De modelovereenkomst voor financiers uit de UNICEF-periode noemt alleen een beheervergoeding van 1 procent per storting voor de host (UNICEF, 2021, open.unicef.org).

32 The Global Fund, Annual Financial Report 2025, https://archive.theglobalfund.org/media/5zljwg54/archive_2025-annual-financial_report_en.pdf: uitbetaalde grants 3,96 miljard dollar in 2025. Organisatiekosten: door het bestuur goedgekeurd operationeel budget voor 2025 van 346 miljoen dollar (The Global Fund, Board Decision GF/B52/DP07, https://www.theglobalfund.org/kb/board-decisions/b52/b52-dp07/). Hier is het aandeel berekend als 346 / (3.962 + 346) = 8,0 procent; dit is geen aandeel van toezeggingen of inkomsten. Aantal financiers in de achtste financieringsronde (2026–2028): opgave van The Global Fund (John Fairhurst, oktober 2026). Bestuur: https://www.theglobalfund.org/en/board/constituencies/.

33 The Global Fund, Results Report 2026, 16 september 2026, https://www.theglobalfund.org/en/results/: 72 miljoen geredde levens en 73,7 miljard dollar geïnvesteerd sinds 2002. Eigen schatting voor de ondersteunde programma's sinds 2002; het cijfer is hier expliciet aan het resultatenrapport 2026 gekoppeld.

9 STAPPENPLAN RICHTING EEN POOLED FUND

34 Alison Powell, Susan Wolf Ditkoff en Fay Twersky, 'How Philanthropic Collaborations Succeed, and Why They Fail', Stanford Social Innovation Review, 10 juli 2019, https://ssir.org/articles/entry/how_philanthropic_collaborations_succeed_and_why_they_fail: 'every funder collaborative we studied changed or adapted its approach'.

35 Powell, Wolf Ditkoff en Twersky (2019), zie noot 15. Het gaat om interviews over vijftien samenwerkingen 'that failed or faltered'.

36 William Porter, Kelly James, Robert Medina en Barbara Chow, 'Funder Collaborations: Flourish or Flounder?', The Foundation Review 9, nr. 4 (2017), samengevat in Bridgespan, Value of Collaboration: Literature Review on Funder Collaboration, oktober 2018, p. 24.

37 William Porter, Kelly James, Robert Medina en Barbara Chow, 'Funder Collaborations: Flourish or Flounder?', The Foundation Review 9, nr. 4 (2017), samengevat in Bridgespan, Value of Collaboration: Literature Review on Funder Collaboration, oktober 2018, p. 24.

38 Alison Powell, Susan Wolf Ditkoff en Fay Twersky, 'How Philanthropic Collaborations Succeed, and Why They Fail', Stanford Social Innovation Review, 10 juli 2019, https://ssir.org/articles/entry/how_philanthropic_collaborations_succeed_and_why_they_fail. Het Four Freedoms Fund werd in 2003 opgericht om immigratiehervorming te steunen en ontwikkelde zich tot veldbouwer toen de wetgeving uitbleef.

socfin.nl/afwegingskader

Contact:
Social Finance NL, Mauritskade 64,
1092 AD Amsterdam, info@socfin.nl

SOCIAL FINANCE NL