

rapport

Fonds voor Cultuurparticipatie en 'Trust-Based Grantmaking' – een verkenning



Gelijkschap

www.gelijkschap.nl

18 oktober 2024

Fonds voor Cultuurparticipatie en 'Trust-Based Grantmaking' – een verkenning

Auteur: Natascha Notten

Onderzoeksbureau Gelijkschap

www.gelijkschap.nl

In opdracht van Fonds voor Cultuurparticipatie

Dit rapport is met grote zorg samengesteld. Desondanks kan het voorkomen dat informatie fout en/of onvolledig is. Gelijkschap is niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade ontstaan door het gebruik van de aangeboden informatie.

Samenvatting

Deze verkenning geeft inzicht in mogelijkheden, succesfactoren en uitdagingen voor het Fonds voor Cultuurparticipatie om Trust-Based Grantmaking (TBGM) toe te passen, specifiek in de regeling Gemeenschappen. De inzichten zijn gebaseerd op (inter)nationale literatuur en interviews met medewerkers van private fondsen, medewerkers van het Fonds en aanvragers bij het Fonds.

TBGM wordt in deze verkenning omschreven als een mix van 'trust-based' en 'participatory' financiering. Hoewel deze benaderingen theoretisch te onderscheiden zijn, overlappen ze in de praktijk. Beide streven naar een gelijkwaardige relatie tussen fonds en aanvrager en een betere impact van de financiering. Uit de literatuur en interviews blijkt dat fondsen door TBGM hun missie, zoals kansengelijkheid en toegang tot cultuur, beter kunnen realiseren. Fondsen ervaren dat ze meer impact maken doordat aanvragers het geld effectiever inzetten.

Voor een succesvolle implementatie van TBGM noemen respondenten enkele cruciale elementen: het investeren van tijd en middelen op de lange termijn, toegankelijkheid en inclusiviteit, vertrouwen opbouwen en gelijkwaardigheid in denken en handelen. Daarnaast wordt aansluiten bij de aanvraag en aanvrager, samenwerken en participatie belangrijk geacht. Er worden ook uitdagingen ervaren bij het werken vanuit TBGM, zoals: handelen vanuit oprecht vertrouwen en gelijkwaardigheid, gebrek aan kennis van en affiniteit met gemeenschappen, en de noodzaak om werkprocessen en functies aan te passen. Aanvragers delen de visie achter TBGM, maar hebben ook bedenkingen bij de samenwerking met het Fonds in de praktische uitvoering.

Op basis van de verkenning worden enkele aanbevelingen gedaan, zoals het intern vaststellen van definities van TBGM en de beoogde gemeenschappen door het Fonds. Een andere aanbeveling is te werken aan vertrouwensrelaties met de beoogde doelgroep(en). Tot slot worden drie scenario's gepresenteerd waarin het Fonds TBGM kan integreren binnen de regeling Gemeenschappen. De scenario's vormen een mogelijk kader waarbinnen nog veel variatie en aanpassing mogelijk en nodig is.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Achtergrond en onderzoeksvragen	5
1.1. Achtergrond	5
1.2. Onderzoeksvragen	6
1.3. Methode van onderzoek	7
2. Verschillende modellen en Trust-Based Grantmaking	9
2.1. Wat verstaat het Fonds onder Trust-Based Grantmaking?	9
2.2. Trust-Based en Participatory; verschillen en overeenkomsten	10
2.3. Definitie Trust-Based Grantmaking (TBGM) in dit rapport	11
2.4. TBG en PGM door Nederlandse fondsen	12
3. Succesfactoren en uitdagingen	14
3.1. Wat kan TBGM opleveren?	14
3.2. Succesfactoren; voorwaarden voor succesvol Trust-Based Grantmaking	15
3.2.1. Langdurig tijd en middelen investeren	15
3.2.2. Toegankelijk en inclusief zijn	16
3.2.3. Actief vertrouwen geven en krijgen	16
3.2.4. Gelijkwaardigheid in denken, voelen en handelen	18
3.2.5. Aansluiten bij de aanvraag en aanvrager	18
3.2.6. Samenwerken en participatie	20
3.3. Uitdagingen	21
3.3.1. Handelen vanuit oprecht vertrouwen en gelijkwaardigheid	21
3.3.2. Kennis van, affiniteit en ervaring met gemeenschappen	22
3.3.3. Aanpassing werkwijzen en invulling functies	23
3.3.4. Aanvragers zien uitdagingen bij samenwerken in de uitvoering	23
3.4. Enkele concrete tips voor het Fonds	24
4. Toepassingen voor het Fonds en de regeling Gemeenschappen	25
4.1. Aan de basis	25
4.2. Mogelijke scenario's richting TBGM	26
Bronnenlijst	29
Bijlage 1	30

1. Achtergrond en onderzoeksvragen

1.1. Achtergrond

Binnen het Fonds voor Cultuurparticipatie (verder te noemen: het Fonds) worden gesprekken gevoerd met commissieleden en adviseurs over hoe de eigen regelingen beter en toegankelijker te kunnen inrichten. Hieruit is naar voren gekomen dat ‘Trust-Based Grantmaking’¹ veel oplossingen en handvaten lijkt te bieden. Dit sluit aan bij het verzoek van de staatssecretaris van het ministerie van OCW aan het Fonds om een participatief ingerichte regeling voor immaterieel erfgoed gemeenschappen te ontwikkelen. Het Fonds heeft de intentie samen met de gemeenschappen² – de potentiële aanvragers; waaronder ook, maar niet uitsluitend, immaterieel erfgoed gemeenschappen – de doelstelling en criteria van deze beoogde (nieuwe) regeling Gemeenschappen op te stellen. Met als doel het ontwikkelen van een regeling en aanvraagprocedure die goed past bij de gemeenschappen (meer maatwerk en laagdrempelig), en het versterken van de relatie tussen de gemeenschappen en het Fonds.

Om de verantwoording en toepassing van ‘Trust-Based Grantmaking’ in de regelingen van het Fonds optimaal vorm te geven is kennis nodig. Kennis over de verschillende vormen van ‘Trust-Based Grantmaking’ en inzicht in ‘best practices’ in Nederland.

Het doel van het hier beschreven en uitgevoerde verkennende onderzoek is tweeledig. Ten eerste: het ophalen en verbinden van kennis over verschillende vormen en (succesvolle) toepassingen van ‘Trust-Based Grantmaking’ in Nederland. Ten tweede: op basis van deze kennis aanbevelingen opstellen voor het Fonds voor een optimale benadering en uitvoering van een op ‘Trust-Based Grantmaking’ gebaseerd financieringsmodel voor de beoogde (nieuwe) regeling ‘(immaterieel erfgoed) Gemeenschappen’.

Op basis van dit verkennende onderzoek en de hieruit voortkomende aanbevelingen kan het Fonds duidelijke(r) keuzes maken voor het toepassen van ‘Trust-Based Grantmaking’ in de organisatie, en specifiek met betrekking tot de regeling Gemeenschappen.

Zoals verwoord door Barbara de Greeff (Directeur-bestuurder van het Fonds a.i.):

“Ook gaan we aan de slag met trustbase grantmaking. Onze nieuwe regeling Gemeenschappen gaan we namelijk samen met de doelgroepen ontwikkelen. Dit proces zorgt ervoor dat de gemeenschappen die voorheen buiten ons gezichtsveld vielen, nu actief betrokken worden bij de

¹ Een definiëring vanuit het Fonds van ‘Trust-Based Grantmaking’ is op het moment van schrijven van dit rapport nog niet bekend; het is een onderdeel van het proces en wordt benoemd bij de aanbevelingen.

² Een definiëring vanuit het Fonds van ‘gemeenschappen’ is op het moment van schrijven van dit rapport nog niet bekend; het is een onderdeel van het proces en wordt benoemd bij de aanbevelingen

totstandkoming van de regeling. Het eigenaarschap van de regeling komt hierdoor meer bij de gemeenschappen zelf te liggen. Hoe dit proces eruit komt te zien? Dat zijn we nu aan het onderzoeken. Maar wat al wel zeker is, is dat we deze pilot graag verder willen uitbreiden, zodat de doelgroepen zelf meedenken over de besteding van de gelden en de formulering van de regelingen.” Fonds voor Cultuurparticipatie, 27 juni 2024

1.2. Onderzoeksvragen

Voorafgaand aan de verkenning heeft het Fonds een aantal onderzoeksvragen geformuleerd; een hoofdvraag en enkele deelvragen:

De **hoofdvraag** van deze verkenning luidt als volgt:

Hoe kan het Fonds de regeling Gemeenschappen op een participatieve manier optimaal inrichten, en wat is hier organisatorisch en financieel voor nodig?

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden is inzicht in, en verbinding van, een aantal algemene (externe) en specifiek voor het Fonds geldende (interne) kenmerken en factoren nodig. Dit heeft geleid tot de volgende **deelvragen**:

Algemene verkenning (extern):

- Welke vormen (modellen) van ‘Trust-Based Grantmaking’ zijn er?
- Wat zijn de plussen en minnen? Welke succesfactoren en uitdagingen worden onderscheiden?
- Wat kunnen we leren van Nederlandse ‘best practices’; wat werkt wel en wat niet, vanuit verschillende perspectieven en doelgroepen?

Specifiek voor het Fonds (intern):

- Welke vorm (i.e. model) van ‘Trust-Based Grantmaking’ past het best bij het Fonds:
 - o Welke vorm past het best bij de organisatie/werkprocessen van het Fonds?
 - o Welke vorm past het best bij de doelgroepen van het Fonds?
- Wat is er voor nodig om dit in de organisatie van het Fonds te integreren? (met aandacht voor proces, kennis, mensen, financiën of andere middelen zoals externe ondersteuning).

In deze verkenning – gebaseerd op de opgehaalde kennis en (praktijk)ervaringen – is duidelijk geworden dat niet alle hierboven gestelde vragen beantwoord kunnen worden.

Dit is geen ‘gemis’ maar een belangrijke uitkomst van de verkenning: het proces naar ‘Trust-Based Grantmaking’ vergt maatwerk, een open lerende houding, een cultuuromslag en een meerjarige investering. Hierdoor is het vaststellen van een eenduidig model voor het Fonds (en de daarbij behorende financiering en dergelijke) op dit moment niet mogelijk, en vooral niet wenselijk.

1.3. Methode van onderzoek

In deze verkenning is zowel wetenschappelijke-, praktijk- en ervaringskennis³ opgehaald en met elkaar verbonden. Dit is belangrijk, specifiek met het oog op participatief samenwerken en aansluiten bij de doelgroep.⁴ De kennis waarop deze verkenning is gebaseerd komt voort uit (inter)nationale literatuur en semi-gestructureerde interviews. Deze bundeling van kennis biedt dit inzicht in mogelijkheden van, en ervaringen met, diverse vormen en toepassingen van 'Trust-Based Grantmaking' in de Nederlandse context.

Literatuurstudie

Omdat 'trust-based' en/of 'participatief' financieren door fondsen in het buitenland al langer aandacht heeft, zijn er enkele internationale bronnen geraadpleegd. Vanwege de invloed van de nationale context, de werkwijze van fondsen en het belang van praktijkervaringen zijn er vooral bronnen (rapporten, presentaties, hand-outs) geraadpleegd die praktijkervaringen weergeven van fondsen in Nederland.

Interviews

Om meer en beter inzicht te krijgen in praktijk- en ervaringskennis zijn semi-gestructureerde diepte interviews afgenomen met 9 respondenten, in de periode mei tot en met augustus 2024. Er zijn vier medewerkers gesproken van private fondsen in Nederland met enige ervaring met 'Trust-Based Grantmaking' (VSB fonds, Cultuurfonds, Stichting Doen, Stichting Democratie & Media (Fonds Burgerbewegingen). Zij hebben ervaringen gedeeld over de toepassing en vorm van 'Trust-Based Grantmaking' in hun organisatie, en enkele (niet-)werkzame elementen benoemd.

Daarnaast zijn twee medewerkers (adviseurs) gesproken van het Fonds; zij hebben ervaringen gedeeld over de werkwijze rondom aanvragen binnen het Fonds en, indien van toepassing, hun ervaring met de beoogde doelgroep van de regeling Gemeenschappen op het gebied van immaterieel erfgoed.

Tot slot zijn er gesprekken gevoerd met drie aanvragers bij het Fonds, allen inhoudelijk actief op het gebied van immaterieel erfgoed (Stichting Moerveld, Concrete Blossom, Stichting Take Notes). Zij hebben ervaringen gedeeld rondom het indienen van een subsidieaanvraag bij het Fonds. Daarnaast is hen gevraagd naar behoeften en ervaringen als het gaat om meer werken op basis van 'Trust-Based Grantmaking'. De regelingen waarop zij een aanvraag hebben ingediend bij het Fonds zijn 'Herdenkingsjaar Slavernijverleden', 'Samen cultuur maken' en 'Jongeren maken cultuur'. Voor twee aanvragers geldt dat zij 'eerste aanvragers' zijn bij het Fonds, voor één van hen is dit ook de

³ Wanneer in deze verkenning gesproken wordt over kennis wordt hiermee bedoeld een combinatie van wetenschappelijke-, praktijk-, en ervaringskennis.

⁴ De doelgroep bestaat uit de (toekomstige) aanvragers ofwel (toekomstige) deelnemers aan de beoogde (nieuwe) regeling Gemeenschappen van het Fonds. In de hiernavolgende tekst zullen zij aangeduid worden als 'aanvragers'.

eerste ervaring met het aanvragen van financiering bij fondsen. De aanvragers verschillen in achterban, ervaring met het aanvragen van financiering en geografische locatie. Ze hebben ervaring met zowel door het Fonds gehonoreerde als afgewezen aanvragen. Aan alle respondenten is gevraagd welke adviezen of tips zij het Fonds willen meegeven voor het in gang zetten en vormgeven van de overstap naar 'Trust-Based Grantmaking'.

2. Verschillende modellen en ‘Trust-Based Grantmaking’

2.1. Wat verstaat het Fonds onder Trust-Based Grantmaking?

In het document ‘Programma Co-creatie 2025-2028’ definieert het Fonds ‘Trust-Based Grantmaking’ kort als: *“Een financieringsstrategie gebaseerd op vertrouwen, waarbij gemeenschappen meer autonomie krijgen en de financiering flexibeler en langduriger is”*. (Fonds voor Cultuurparticipatie, z.d., p.3.). Een uitgebreidere definitie van ‘Trust-Based Grantmaking’ wordt door het Fonds als volgt omschreven (zie Fonds voor Cultuurparticipatie, z.d., pagina 12): *“Trust-based grantmaking is een financieringsstrategie waarbij de nadruk ligt op het opbouwen van vertrouwensrelaties tussen financiers en ontvangers, en waarbij ontvangers flexibele, langetermijnfinanciering met minimale voorwaarden krijgen. In deze aanpak worden de criteria bepaald door de mensen om wie het gaat, wat betekent dat de financiering gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en respect. Dit vereist dat de organisatie van de financierder is ingericht op een cultuur van vertrouwen en transparantie. In tegenstelling tot participatory grantmaking, waarbij de mate van betrokkenheid van de gemeenschap kan variëren, biedt trust-based grantmaking een gestroomlijnde benadering die ontvangers meer autonomie en vrijheid geeft om middelen naar eigen inzicht in te zetten, zonder bureaucratische belemmeringen. Deze methode bevordert efficiëntie en duurzame, langetermijnoplossingen door te vertrouwen op de expertise en het oordeel van de ontvangers.”* In hetzelfde document (Fonds voor Cultuurparticipatie, z.d. p.21) stelt het Fonds echter ook: *“Trust-based grantmaking gaat verder dan simpelweg “mee laten doen”; het vereist een fundamentele verandering in werkwijze en mindset. Deze aanpak, of we het nu participatory grantmaking of trust-based grantmaking noemen, betekent een significante verschuiving in macht en verantwoordelijkheid.”*

Kortom, het Fonds is (nog) niet helder over wat het nu verstaat onder ‘Trust-Based Grantmaking’; bij de definiëring worden zowel de termen ‘trust-based’ gehanteerd, alsook ‘participatory’. Waarbij soms gesteld wordt dat een ‘trust-based’ wijze van financieren duidelijk verschilt van een ‘participatory’ wijze van financieren, terwijl door het Fonds ook gesteld wordt dat beide termen inwisselbaar zijn en dezelfde lading dekken.

Dat het Fonds nog geen afgebakende of heldere definitie van ‘Trust-Based Grantmaking’ heeft is eigenlijk niet verwonderlijk.⁵ Hoewel er in de literatuur rondom filantropie vanuit theorie heldere scheidslijnen worden geformuleerd tussen ‘trust-based philanthropy’ en ‘participatory philanthropy’, is dat in de praktijk zelden het geval. De uitgangspunten, onderliggende visie en praktijkvormen overlappen elkaar; in de praktijk wordt veelal een mix-vorm toegepast. In de volgende paragraaf wordt hier meer inzicht in gegeven.

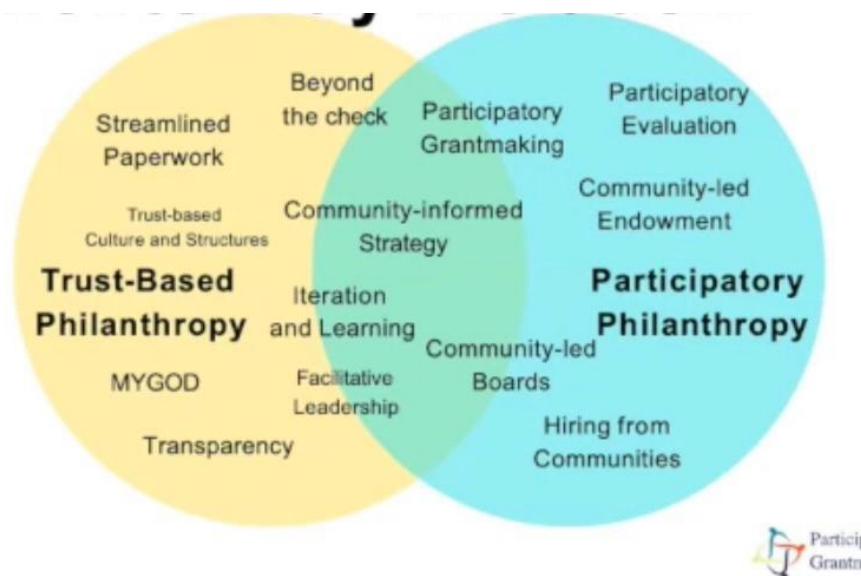
⁵ De term ‘Trust-based Grantmaking’ is niet gangbaar in de (inter)nationale literatuur rondom filantropie.

2.2. Trust-Based en Participatory; verschillen en overeenkomsten

Op basis van informatie en documentatie vanuit het Fonds (zie hierboven), blijkt dat het Fonds geïnteresseerd is in een wijze van financieren waarbij zowel 'trust-based' filantropie en 'participatory' filantropie een belangrijke rol spelen.

Hoewel 'trust-based' filantropie en 'participatory' filantropie op basis van bestaande literatuur kunnen worden omschreven als twee verschillende perspectieven of visies en bijbehorende werkwijzen binnen de filantropie, blijkt zowel vanuit de literatuur als in de praktijk dat beide visies en bijbehorende werkwijzen elkaar overlappen. Zie figuur 1.

De mate waarin een organisatie beide vormen in de praktijk toepast, en dus ook de mate van overlap in de werkwijzen en/of toepassing, blijkt te variëren; van vrijwel volledige overlap tot enige mate van overlap. Uit de literatuurverkenning en interviews blijkt dat fondsen – zowel internationaal als nationaal – vaak een mix-vorm toepassen van werkwijzen vanuit 'trust-based philanthropy', aangeduid als 'Trust-Based Granting' (TBG), en werkwijzen vanuit 'participatory philanthropy', aangeduid als 'Participatory Grantmaking' (PGM).



Figuur 1: Verschillen en overeenkomsten in werkwijzen van 'Trust-Based Philanthropy' en 'Participatory Philanthropy' (Participatory Grantmaking Community, 2022)

'Participatory' filantropie en 'trust-based' filantropie delen het doel om een rechtvaardiger en effectiever subsidieverleningsproces te creëren, maar ze doen dit in de uitvoering op verschillende manieren. Waarbij in PGM meer de nadruk ligt op collaboratieve besluitvorming met de direct betrokkenen, terwijl TBG zich richt op het vereenvoudigen van processen en het geven van meer autonomie aan de ontvanger. Zie bijlage 1 voor meer inzicht in de afzonderlijke werkwijzen.

“Waar geven op basis van vertrouwen (trust-based) in de ruimste vorm een carte blanche is, legt participatory grantmaking de nadruk op het vertrouwen dat community's zelf het beste zicht hebben op waar het geld precies nodig is, ofwel waar enthousiasme en urgentie te vinden zijn” (Arnoldus, 2024, in opdracht van DOEN).

De essentie van TBG kan als volgt samengevat worden: (1) focus op het opbouwen van vertrouwen tussen fondsen en ontvangers, (2) minder strikte rapportage-eisen voor ontvangers en (3) autonomie voor ontvangers om financiering vanuit fondsen te gebruiken zoals zij dat het beste achten.

De essentie van PGM bestaat samengevat uit de volgende kenmerken: (1) ontvangers hebben inspraak in de besluitvorming over de toewijzing van fondsen, (2) betrokkenheid van de gemeenschap bij het hele financieringsproces en (3) gelijkwaardige samenwerking tussen fondsen en ontvangers.

Hoewel beide benaderingen verschillen in veel voorkomende bijbehorende werkwijzen (zie ook bijlage 1), zijn er duidelijk gedeelde uitgangspunten. Beide benaderingen kenmerken zich door de volgende uitgangspunten:

- Gericht op het versterken van gemeenschappen.
- Streven naar meer gelijkheid en rechtvaardigheid in filantropische processen.
- Transparantie en open communicatie zijn belangrijk.

Beide benaderingen streven ernaar machtsongelijkheden in de filantropie aan te pakken. Beide benaderingen kunnen elkaar aanvullen, en maken deel uit van een bredere beweging naar meer inclusie en werken vanuit vertrouwen.

De geïnterviewde fondsen in deze verkenning passen allemaal een bepaalde mix toe van kenmerken en werkwijzen behorende bij TBG en PGM; waarbij enkele fondsen duidelijk meer gericht zijn op, en meer affiniteit hebben met, werken op basis van PGM.

2.3. Definitie Trust-Based Grantmaking (TBGM) in dit rapport

De term ‘Trust-Based Grantmaking’ zoals gehanteerd door het Fonds bestaat niet of amper in de bestudeerde literatuur. In het beschrijven van het concept ‘Trust-Based Grantmaking’ (zie paragraaf 2.1) worden door het Fonds zowel aspecten en toepassingen vanuit ‘trust-based’ filantropie en ‘participatory’ filantropie benoemd. Hoewel vermoedelijk niet bewust, heeft het Fonds gedaan wat gebruikelijk is bij organisaties die (willen) werken vanuit één of beide stromingen: men ontwikkelt een eigen werkwijze (passend bij de organisatie en het werkveld) waarbij bepaalde onderdelen vanuit TBG en PGM in meer of mindere mate worden toegepast.

Vanwege deze nog niet heldere definitie vanuit het Fonds, de ervaringen in het werkveld en

beschrijving in de literatuur wordt in dit rapport onder 'Trust-Based Grantmaking' (TBGM) verstaan: een vorm van financieren waarbij aspecten van 'Trust-Based Granting' (TBG) en 'Participatory Grantmaking' (PGM) worden toegepast.

Het is uiteindelijk aan het fonds om te bepalen waar zij zich op de schaal van 'trust-based' naar 'participatory' willen positioneren, en welke elementen zij willen gaan toepassen in hun regeling Gemeenschappen.

2.4. TBG en PGM door Nederlandse fondsen

De voor deze verkenning gesproken Nederlandse fondsen bewegen zich op de lijn van meer 'trust-based' naar meer participatief financieren. Zo heeft één van de fondsen ervaring opgedaan met het experimenteren met overwegend TBG werkwijzen (zie de Grassroots Regeling van het VSB fonds: Nazier & Trienekens, 2022), vanuit de wens naar meer inclusie, minder controle en het wegnemen van drempels. Terwijl andere fondsen meer hebben geëxperimenteerd met participatieve werkwijzen (PGM) (zie bijvoorbeeld Arnoldus, 2024). Waarbij ook de werkwijzen *wanneer en waarmee* er vormgegeven wordt aan participatief financieren weer van elkaar verschillen.

Zo blijkt uit de interviews dat bij één van de fondsen participatief financieren zowel het uitgangspunt is geweest bij het opstellen van de 'regeling', als het uitvoeren daarvan (zie bijvoorbeeld Fonds Burgerbewegingen, 2024). Vanuit de wens bij te dragen aan machtsverschuiving en gedreven door de visie *"nothing about us, without us"*, zoals een fondsmedewerker vertelt, zijn specifieke vormen van PGM gekozen op basis van een uitgebreide veldanalyse en input vanuit de doelgroep. Dit fonds is specifiek opgericht om een dergelijke vorm van financiering toe te passen, hetgeen een aantal betrokken fondsen op dat moment niet mogelijk achtten binnen de eigen organisatie.

Een ander fonds geeft aan dat participatief financieren een mogelijk middel is om gestelde doelen te bereiken. In dit fonds wordt PGM toegepast wanneer het past bij het doel van de aanvraag, bij de capaciteiten en behoeften van de aanvrager(s), en nadat aanvragers de reguliere (niet-participatieve) aanvraag procedure hebben doorlopen. Er wordt bijvoorbeeld overgegaan op PGM wanneer de aanvragers al een consortium vormen, zelf al in de richting van PGM denken en/of als de aanvrager(s) al vaker een aanvraag bij het betreffende fonds heeft gedaan. De specifieke vorm waarmee dan uitvoering gegeven wordt aan PGM hangt in sterke mate af van de context, capaciteiten en behoeften van de aanvragers.

Kortom, er worden volgens de gesproken fondsmedewerkers verschillende vormen van TBGM toegepast, waarbij voorwaarden en werkwijzen van TBG en PGM in meer of mindere mate en verschillende samenstellingen worden toegepast. De verschillende toepassingen hangen sterk samen met de visie en context van het specifieke fonds als geheel, het doel van de aanvraag, de doelgroep van het fonds, en de ervaring en wensen van de betreffende aanvrager(s) en

betrokken fondsmedewerkers. Daarnaast spelen ook ontwikkelingen rondom diversiteit en inclusie in de diverse domeinen en de sector kunst en cultuur mee, waardoor toepassingen van TBGM ook bij besturen en medewerkers binnen fondsen meer aandacht heeft.

Er blijkt dus een enorme variatie in modellen en vormen van TBGM. Alle gesproken fondsen geven aan in ontwikkeling en lerend zijn op het gebied van TBGM; waardoor keuzes voor en de uitvoering van bepaalde toepassingen van TBGM niet eenduidig te kaderen zijn.

De informatie uit de interviews geeft aanleiding om te concluderen dat alle fondsen enkele werkwijzen onderschrijven en uitvoeren behorende bij TBG, zoals: toegankelijk en laagdrempelig zijn in communicatie en bij aanmelding, minder administratieve belasting, in bepaalde vorm en mate naar de aanvragers toe bewegen (zoals persoonlijk contact bij eerste aanvragen), en geen verantwoordingsprocedure bij relatief kleine bedragen. De mate en vorm waarin de gesproken fondsen ook participatief te werk gaan (PGM toepassen) lijkt sterker te variëren; bij enkelen is dat nog niet het geval en/of is daar wel de wens toe, bij anderen is dit al in meer of mindere mate vorm gegeven.

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de verschillende modellen die er zijn met betrekking tot 'Trust-Based Grantmaking' (TBGM). Op basis van literatuur en de interviews met de diverse fondsen is de conclusie dat er in de basis twee stromingen zijn, en dat de waarden, doelen en werkwijzen van deze stromingen elkaar in meer of mindere mate kunnen overlappen. Dit betekent ook dat er feitelijk geen vastomlijnde modellen zijn waarmee TBGM kan worden uitgevoerd. Dit hangt in sterke mate af van de visie van het fonds, de beoogde doelen en doelgroep, en organisatorische kwesties.

“Op voorhand mag vast gezegd zijn, dat de geleerde lessen niet uitdraaien op een keuzemenu aan kant-en-klare, snel inzetbare modellen’ Hoe een participatief besluitvormingsproces er in de praktijk uitziet, is sterk contextafhankelijk.” (Arnoldus, 2024, evaluatie Stichting Doen).

3. Succesfactoren en uitdagingen

In deze verkenning worden ervaringen van medewerkers van Nederlandse fondsen met enige ervaring met het werken vanuit TBGM, medewerkers van het Fonds en aanvragers in beeld gebracht: welke succesfactoren en uitdagingen zijn ervaren met het financieren op basis van TBGM?

3.1 Wat kan TBGM opleveren?

Fondsen in Nederland richten zich in toenemende mate op financieren op basis van TBGM, vanuit het idee dat het geld op deze wijze (beter) terecht komt bij de doelgroepen waar zij als fonds zich voor inzetten, en dat het bovendien ook besteed wordt aan datgene waarvan de doelgroepen zelf vinden dat het urgentie heeft.

De gesproken fondsen, en eventuele evaluatieonderzoeken die zij hebben laten uitvoeren, geven aan dat het werken met (een of meerdere elementen van) van TBGM hen, de aanvragers en de samenleving als geheel het een en ander heeft opgeleverd, zoals bijvoorbeeld:

- = Bereiken van nieuwe typen aanvragers en nieuwe doelgroepen; zoals meer aanvragers vanuit een community, van 'onderop' (grassroots), buiten formele structuren (inclusief niet-juridisch rechtspersonen), meer eerste aanvragers en meer diversiteit in de aanvragers.
- = Grotere betrokkenheid in en van de 'community' oftewel gemeenschappen.
- = Sommige fondsen zien dat projecten kunnen worden uitgevoerd met hogere kwaliteit, een enkel fonds gaf aan dat niet te herkennen.
- = Meer werkplezier bij de medewerkers van fondsen.
- = Impact op de deelnemers aan de activiteiten en het publiek, zoals: meer verbinding en cohesie, identiteitsvorming (trots), community-building (betrokkenheid van en met de community), nieuwe betekenis geven aan de ruimte (verbeterde faciliteiten, gebiedsontwikkeling) en stimuleren sociale mobiliteit.
- = Aanvragers zijn zich 'op een andere manier bewust geworden' van de maatschappelijke waarde van hun initiatieven.
- = Verschillende aanvragers gaven aan zich gesterkt te voelen. Ze zijn trots op zichzelf dat het aanvragen en uitvoeren is gelukt. Ze voelen zich nu bijvoorbeeld ook minder afhankelijk van (grotere) instellingen die voorheen hun aanvragen deden. Ook weten ze nu (beter) de weg en denken bij een volgende aanvraag beter beslagen ten ijs te komen.
- = Fondsen ervaren buiten de organisatie een positiever beeld gekregen te hebben. Door hun meer op TBGM gerichte werkwijzen, maar ook door open te zijn over de eigen zoektocht naar bredere toegankelijkheid en laagdrempeligheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de waardering die naar hen uitgesproken wordt, het toegenomen contact en meer samenwerking met zowel aanvragers als

andere fondsen, en meer diversiteit in aanvragers (groter bereik).

= Het blijkt dat aanvragers het werken vanuit TBGM door fondsen ervaren als een push om door te zetten met het werk dat ze doen. Ook hebben de aanvragers hun initiatieven met de steun uit de regeling beter kunnen uitvoeren; zij konden dingen doen die al jaren hadden moeten gebeuren, hadden veel meer ruimte.

= De mate en het belang van onderling vertrouwen wordt door TBGM versterkt. Het gaat daarbij zowel om vertrouwen tussen de aanvragers en het fonds, aanvragers onderling, als om de vertrouwensband tussen aanvragers én hun collectief of gemeenschap.

In algemeen is de conclusie dat de fondsen door te werken vanuit TBGM meer en beter de visie van hun organisatie (bijvoorbeeld: iedereen toegang tot cultuur, kansengelijkheid) in praktijk kunnen brengen. De geïnterviewde externe fondsmedewerker ervaren ook meer impact te kunnen maken door hun toepassingen van TBGM, zoals zij zelf verwoorden:

“Eerst niet iets kunnen doen ten behoeve van een doelgroep of een eindgebruiker, en nu wel, en dat heeft dan weer betekenis voor het maatschappelijke doel.” (externe fondsmedewerker)

“Want uiteindelijk gaat het natuurlijk over de impact die je met het geld kan maken, en wij kunnen niet die impact maken als zij niet op een juiste manier het geld besteden.” (externe fondsmedewerker)

3.2. Succesfactoren; voorwaarden voor succesvol Trust-Based Grantmaking

In de interviews met medewerkers van overige fondsen, het Fonds en aanvragers zijn een aantal factoren benoemd die zij als belangrijk ervaren voor het succesvol integreren en/of uitvoeren van Trust-Based Grantmaking. Het gaat om factoren die door medewerkers van fondsen zijn genoemd als succesvol, of een voorwaarde voor succes om meer op TBGM wijze te kunnen werken. Dit is aangevuld met wat aanvragers beschrijven als positieve ervaringen op basis van hun contacten met het Fonds. Hieronder worden de meest genoemde succesfactoren benoemd en samengevat. De genoemde succesfactoren komen sterk overeen met de beschreven mogelijke werkwijzen vanuit TBG en PGM in hoofdstuk 2 (zie ook bijlage 1), hangen vaak samen en/of overlappen elkaar.

3.2.1. Langdurig tijd en middelen investeren

Het is volgens de geïnterviewden essentieel het integreren van TBGM werkwijzen te benaderen als een meerjarig proces en een cultuuromslag in de organisatie.

= Zo zijn fondsen die successen zien al meerdere jaren actief stappen aan het zetten richting meer TBGM. Het kost tijd; zowel in uren, fte's als jaren.

= Zoals een aanvrager aangeeft: *“Dat het geen losse flodders zijn, dat het ingebed is in een langer traject, een langer proces, dan weet je dat je counterparten ook echt serieus zijn. Anders word je onderdeel van zo’n workshop economie.”*

3.2.2. Toegankelijk en inclusief zijn

Voor sommige gesproken medewerkers van overige fondsen is toegankelijk en inclusief zijn een wezenlijk onderdeel van TBGM, anderen benoemen dit een basishouding of werkwijze die min of meer los staat van TBGM en een algemene werkwijze is of zou moeten zijn in de organisatie. Dit laatste hangt mede af van de focus die het betreffende fonds legt op participatief financieren (PGM). De gesproken fondsen hebben de afgelopen jaren allemaal op eniger wijze de *administratieve aanvraagprocedure versimpeld* om laagdrempeliger en toegankelijker te zijn. Bijvoorbeeld door: minder en kortere aanvraagformulieren, kortere doorlooptijd, minder zware verantwoordingsprocedures, de mogelijkheid voor een vooraanvraag, de feitelijke uitbetaling op een eerder moment in het proces, bij ‘kleinere bedragen’ geen verantwoording vragen, categorieën zoals ‘amateur’ en ‘professional’ niet langer gebruiken en gebruikte termen afstemmen met de doelgroep, regelingen openzetten voor ‘niet-juridische rechtspersonen’.

Daarnaast vinden bij meerdere fondsen bij grotere bedragen *één of meerdere (ondersteunende inhoudelijke) gesprekken* plaats gedurende de aanvraagprocedure. In een pilotregeling gericht op TBGM bij één van de fondsen, vond bijvoorbeeld meer telefonische en face-to-face (online) communicatie plaats dan met reguliere aanvragers, en de communicatie was daarbij informeler. Vooral het persoonlijke contact vanuit het fonds direct bij de start van de aanvraagprocedure, en een vast gezicht vanuit het fonds, wordt door de geïnterviewde aanvragers als belangrijk ervaren. Zoals een aanvrager vertelt: *“En inderdaad begeleiding, dat is gewoon heel belangrijk. Een contactpersoon en vertrouwenspersoon die je kan bellen, die ik kan mailen, die je iedere stomme vraag kan stellen, die er is.”*

Ook een medewerker van het Fonds geeft aan dat de face-to-face gesprekken die zij voert direct vanaf een eerste contact, wezenlijk bijdragen aan wederzijds vertrouwen, een betere aansluiting van de aanvraag bij de regeling, en het inzichtelijk maken en begrip krijgen voor het verhaal oftewel de intentie achter de aanvraag.

3.2.3. Actief vertrouwen geven en krijgen

Een wederzijdse vertrouwensrelatie is essentieel voor succes, daar zijn alle geïnterviewden het over eens. Vertrouwen is volgens een fondsmedewerker zowel een succesvoorwaarde van TBGM, maar ook een uitkomst daarvan. Deze vertrouwensbasis creëren - op basis van gelijkwaardigheid - is de meest fundamentele voorwaarde voor succes. Maar het betekent ook een echte *cultuuromslag* voor

fondsen, ook het Fonds, en daarmee zal het continu aandacht nodig hebben en veel tijd kosten. Want de woorden 'handelen op basis van vertrouwen' uitspreken en het beschrijven op eigen website is niet voldoende. Dit betekent namelijk (nog) niet dat dit ook zo gevoeld wordt door alle medewerkers (van receptionist tot bestuurder) en/of in de daarbij behorende concrete handelingen omgezet wordt. Zoals een externe fondsmedewerker ervaren met PGM vertelt over wat zij als noodzakelijk ervaart: "*het vertrouwen geven in die partner, dat zij het juiste zullen doen*". Het *wereldbeeld* binnen een fonds, het *gedrag en de attitudes* binnen een fonds moeten kloppen bij wat men in woorden (aan de aanvrager) belooft. Zowel de gesproken interne en externe fondsmedewerker als de aanvragers zien dat op dit gebied er nog veel stappen te zetten zijn.

Door de fondsen zijn enkele concrete wijzen benoemd die zij als succesvol of helpend hebben ervaren bij het zetten van stappen naar een wederzijdse vertrouwensrelatie, naar het meer handelen vanuit het vertrouwen dat de aanvrager de expert is, en de autonomie die daar ook bij hoort:

- = De formele wijze waarop binnen fondsen vaak een betrouwbaarheidscheck wordt gedaan past niet bij werken vanuit TBGM; in het algemeen zal er *minder controle* plaats (moeten) gaan vinden. Uit de ervaringen van de gesproken fondsmedewerkers blijkt dat het wel belangrijk is hierin ook de veiligheidsgevoelens van de medewerkers en bestuurders mee te nemen. Er zijn voorbeelden van meer informele betrouwbaarheidschecks (bijvoorbeeld de vertrouwensindicator ontwikkeld door het VSB fonds) die organisatie breed gehanteerd kunnen worden. Een ander genoemd voorbeeld om medewerkers mee te nemen in het uitoefenen van minder controle - en het meer werken op basis van vertrouwen - is om op basis van eigen cijfers te laten zien hoe vaak het lossen van controle 'goed gegaan is', en hoe vaak het 'mis gegaan is'. Dit laatste blijkt volgens externe fondsmedewerkers zelden voor te komen; er zijn zelden ongewenste situaties en/of situaties die reputatieschade veroorzaken, eerder juist het omgekeerde. Het is volgens een externe fondsmedewerker ook belangrijk om medewerkers bij een dergelijke cultuuromslag in de organisatie mee te geven dat, als het toch 'niet goed' gaat, zij hier niet persoonlijk op afgerekend zullen worden.
- = Ondanks dat medewerkers binnen een fonds aangeven bereid te zijn meer vanuit TBGM te werken, bleek het belangrijk om alle medewerkers (ook van bijvoorbeeld de administratieve afdeling) mee te nemen in de afwegingen, en hen in de gelegenheid te stellen mee te denken.
- = Een aanvrager geeft aan dat, om vertrouwen te krijgen in het Fonds, het essentieel is dat er zichtbaar waarde wordt gehecht en *wat gedaan wordt* met de kennis en ervaring die er vanuit de aanvragers gedeeld wordt.
- = Het bezoeken van gehonoreerde aanvragen, regelmatig (positief) interesse tonen in het project en tussentijds informeel evalueren stimuleert vertrouwen tussen aanvragers en fondsen.

3.2.4. Gelijkwaardigheid in denken, voelen en handelen

“Ik denk dat die gelijkwaardigheid heel belangrijk is, dus dat je daardoor ook gewoon heel veel terugkrijgt. En dat als je die gelijkwaardige relatie hebt, dat er uiteindelijk veel meer uitkomt.” (externe fondsmedewerker)

Vertrouwen en gelijkwaardigheid gaan hand in hand. En hoewel fondsen wel kunnen aangeven dat zij (willen) handelen op basis van gelijkwaardigheid (als fundament van TBGM), blijkt het belangrijk je als fonds heel bewust te zijn van het feit dat er in de basis geen gelijkwaardige relatie is. Er is immers een partij (fonds) die geld te geven heeft en een partij (aanvrager) die graag geld wil ontvangen; veel van de gesproken fondsmedewerkers en aanvragers ervaren deze *machtsrelatie* ook bewust. Dit vraagstuk op tafel leggen en in alle transparantie bespreken blijkt een manier te zijn om een meer gelijkwaardige relatie te stimuleren: *“Er is een soort van machtsrelatie, terwijl je dat misschien niet zou willen. Maar dat is vanuit een financierder natuurlijk heel makkelijk, zeggen “Nee, dat is er niet”. Maar wij [fonds] hebben wel iets te geven. En dat is natuurlijk wel iets waar je rekening mee moet houden. Maar doordat we die pilot hebben gedaan in Nederland bijvoorbeeld, hebben we echt met elkaar elke keer om de tafel gezeten, en ook over gehad van we willen gezamenlijk leren: ‘Wat hebben we eruit geleerd, waar loop je tegenaan? Hoe zou dat voor ons zijn?’ Hadden we ook echt hele bijzondere gesprekken, en konden we ook echt heel veel met elkaar delen. Waardoor er in één keer heel veel meer ruimte was om ook te kijken van ‘Wat werkt wel? Wat werkt niet?’ In plaats van dat er altijd maar één antwoord op wordt gegeven; wat ze [aanvragers] denken dat wij [fonds] als antwoord willen horen. En ik denk dat dit een zo'n bijzondere en belangrijke basis is, dat er echt vertrouwen is naar elkaar, en niet dat je het uitspreekt, maar dat je het ook echt voelt.” (externe fondsmedewerker)*

3.2.5. Aansluiten bij de aanvraag en aanvrager

Vanuit fondsen aansluiten bij de aanvrager is belangrijk bevonden in het proces naar TBGM; zowel in communicatie, als met oog voor de verschillende doelgroepen en vorm van financiering vanuit een fonds. Zoals beschreven blijkt een belangrijke opbrengst van TBGM dat aanvragers meer en beter in staat zijn te doen wat zij (vanuit hun gemeenschap) als urgent zien. Het ondersteuning bieden aan aanvragers gedurende de aanvraagprocedure blijkt hier helpend bij te zijn (zie hierboven). Echter, belangrijk is ook om te kijken wat de aanvrager zowel in de aanvraagprocedure, de beslisprocedure als na honorering (en tijdens de uitvoering) mogelijk nodig heeft vanuit het betreffende fonds; aanvragers kunnen van een fonds verschillende rollen verwachten (zie ook Arnoldus, 2024).

Competenties en behoeften van de aanvrager(s)

= Fondsmedewerkers geven aan dat bij de vorm van financiering – met name de mate waarin het participatieve deel van TBGM wordt toegepast – voorop moet staan wat de aanvrager met de aanvraag wil doen en bereiken. TBGM zal niet altijd passend zijn en/of op dezelfde wijze toegepast kunnen worden bij alle aanvragers of aanvragen; het vergt een bepaalde *opzet van een aanvraag* (bijvoorbeeld een collectief dat in de aanvraag al een participatief proces beschrijft), maar ook bepaalde *competenties en behoeften van de aanvrager(s)* (zoals eerste aanvragers versus ervaren aanvragers, meer traditionele achterban versus een activistische achterban). Kortom, zoals een externe fondsmedewerker duidelijk aangaf: *“PGM is een middel, geen doel”*.

Doelgroep en context

= Naast het feit of een aanvraag inhoudelijk al duidelijke kenmerken van TBGM werkwijzen van bevat – zoals verdeling van de middelen binnen het collectief – blijken ook de *doelgroep en de context* van belang. Externe fondsmedewerkers geven bijvoorbeeld aan dat Caribisch Nederland (ABC-SSS eilanden) wat betreft context en gemeenschappen niet te vergelijken is met de Nederlandse omgeving, waarin de geïnterviewde fondsen gebed zijn. Een externe fondsmedewerker vertelt dat hierdoor aanvragen vanuit deze delen van Nederland vaak niet aan hun criteria voor subsidiering voldeden. Bovendien zijn er diverse gevoeligheden vanuit het koloniale verleden waar men vanuit fondsen rekening mee dient te (gaan) houden; er is onder de Caribische gemeenschappen veel frustratie en teleurstelling over hoe zaken in het verleden verlopen zijn, en vaak nu nog doorsijpelen. Zoals een externe fondsmedewerker vertelt over Caribisch Nederland: *“Het is een hele andere context en hele andere behoeftes, en we vinden het wel ontzettend belangrijk dat we op de ABC-SSS eilanden aanwezig zijn, en ook laten zien dat we het belangrijk vinden. Hoe kunnen we dat het beste doen? En zo is het eigenlijk er op uit gekomen dat zij lokaal bepalen waar het geld wel of niet naartoe gaat, en hun eigen criteria gaan bedenken, etcetera etcetera.”*

Criteria voor financiering

= Alle gesproken fondsen hanteren kaders en *criteria voor financiering*, de gehanteerde criteria zijn opgesteld door de fondsen. Bij het opstellen van criteria voor financiering gaan de fondsen allereerst uit van de visie van hun organisatie. Hoewel TBGM – en dan met name vanuit een meer participatieve focus – uitgaat van gelijkwaardige samenwerking in het opstellen en uitvoeren van de beslisprocedure, zijn ook bij de meer op participatie gerichte fondsen in dit onderzoek de criteria uiteindelijk door het betreffende fonds vastgesteld. Aanvragers zijn bij één van de gesproken fondsen tijdens een bijeenkomst wel actief bevraagd naar inbreng op een prototype van de regeling en bijbehorende criteria.

Vanuit TBGM is het ook bij het opstellen van criteria en kaders belangrijk aan te sluiten bij de behoeften van de aanvragers en samenwerking op te zoeken. Dit betekent overigens niet dat er geen criteria zouden moeten zijn. De gesproken aanvragers geven aan dat zij heldere criteria en een 'vast systeem' bij aanvragen belangrijk en nodig vinden om een eerlijke toewijzing mogelijk te maken. Zoals een aanvrager vertelt: *“Ja eigenlijk gewoon een goeie selectie bij de voordeur. En wanneer het gehonoreerd wordt, is het belangrijk dat daar de verwachtingen gewoon soepel in verlopen [...] Want op het moment wanneer wij na die handshake gecontroleerd worden, voelt dat ook weer als, ja hoe gelijkwaardig is dat?”*

De gesproken aanvragers geven ook aan – om verschillende redenen - zelf niet in een beoordelingscommissie plaats te willen nemen.

= Volgens een externe fondsmedewerker vraagt TBGM niet om een andere regeling of aanvraagprocedure; het vraagt om een andere begeleidingsstijl. Ervaringen van fondsen die experimenteren met meer participatieve vormen van TBGM suggereren het volgende: *“Er is eerder behoefte aan ruimte om naar eigen inzicht te kunnen werken, afgestemd op de eigen context en behoeften, dan aan een of meer standaardmodellen om mee te werken. In dat opzicht wordt van DOEN vooral gevraagd om kaders uit te zetten, liever dan om een werkwijze voor te schrijven.”* (Arnoldus, 2024)

3.2.6. Samenwerken en participatie

Dat samenwerken en (echte) participatie belangrijk is bij TBGM staat buiten kijf. Maar de mate waarin en de manier waarop men dat wenst verschilt zowel tussen fondsen onderling, intern bij fondsen, als tussen fondsen en aanvragers.

Fondsen die meer gericht zijn op participatief financieren (zij omschrijven hun werkvorm dan ook als PGM), beschrijven verschillende vormen van participatie door of vanuit de aanvragers. Deze vormen sluiten vaak aan bij de in de literatuur onderscheiden modellen van PGM (zie Paterson, 2020).

Op basis van deze verkenning blijkt dat participatie (nog) minimaal in praktijk wordt gebracht rondom het opstellen van regelingen; de regelingen en/of criteria voor financiering worden (in eerste instantie) opgesteld door de fondsen. Eén van de fondsen gaat over op werkwijzen behorende bij participatief financieren wanneer een aanvraag zich hiertoe leent, en heeft hier positieve ervaringen mee. Omdat het afhankelijk is van de aanvraag en de behoeften van de aanvragers, kan de begeleiding (en het uit handen geven van de besluitvorming rond financiering) die het fonds bij een dergelijke aanvraag biedt variëren (waaronder bijvoorbeeld een toepassing van het 'closed collective model', zie Paterson, 2020).

Een ander fonds beschrijft een uitgebreide veldscan te hebben uitgevoerd voorafgaand aan het vaststellen van de regeling, om de diversiteit aan aanvragers en mogelijke doelgroepen in beeld te krijgen. Vervolgens is er een zeer uitgebreide consultatie gedaan onder mogelijke aanvragers; op

basis hiervan heeft het fonds een prototype van de regeling opgesteld die getoetst is bij potentiële aanvragers tijdens een bijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst was er ook ruimte voor de aanvragers om input te leveren, die vervolgens is verwerkt in het prototype. Deze stappen worden door het betreffende fonds als heel positief ervaren. Dit fonds werkt ook met een 'raad' die de beslisprocedure uitvoert en bestaat uit vertegenwoordigers van de doelgroepen (zoals het 'community board model', zie Paterson, 2020). Ook dit is een succeservaring.

Het werken met een dergelijke 'raad' sluit aan bij de wens van enkele geïnterviewde aanvragers; dat het een voorwaarde moet zijn om vertegenwoordigers uit de gemeenschappen te betrekken bij het financieringsproces. Volgens deze aanvragers is het voor succesvolle samenwerking en gelijkwaardige participatie belangrijk om door het fonds gezien te worden als collega's, als consultants met de daarbij behorende positie en erkenning.

Wat volgens gesproken fondsen heeft geholpen om een op participatie gerichte vorm van financiering in de organisatie toe te passen is onder meer: het een plek geven in een nieuw fonds (kadering; zodat de werkwijze niet (direct) organisatie breed uitgevoerd dient te worden), persoonlijke kennismaking tussen bestuurders en gemeenschapsleden (aanvragers, 'raadsleden'), en een vetorecht voor de bestuurder.

Door de fondsen die meer op het participatieve onderdeel van TBGM gericht zijn wordt deze manier van werken als erg waardevol ervaren.

3.3. Uitdagingen

In deze paragraaf worden een aantal uitdagingen beschreven die tijdens de interviews ter sprake kwamen. Het gaat vooral om de 'andere kant van de medaille', oftewel: de hierboven beschreven succesfactoren blijken vaak ook wat 'nadelen' of ingewikkeldheden te hebben.

3.3.1. Handelen vanuit oprecht vertrouwen en gelijkwaardigheid

= De grootste uitdaging is volgens de respondenten het door bestuurders en medewerkers van fondsen *handelen vanuit een oprecht vertrouwen* in de aanvragers. Ook het hieraan verbonden daadwerkelijk *gedragen en denken vanuit gelijkwaardigheid* is een uitdaging: het behoeft veel aandacht, tijd en zelfreflectie binnen de fondsen. Zodat een fundamenteel vertrouwen in de expertise van de aanvrager ook in de door de organisatie gedeelde waarden en concrete handelingen omgezet wordt. De gesproken medewerkers van externe fondsen zijn zich hiervan bewust, en willen daar ook graag stappen in zetten. Maar zij ervaren het in de praktijk brengen hiervan, en vooral het meekrijgen van de hele organisatie, als een uitdaging. Ook binnen het Fonds speelt dit; hoewel er door bepaalde medewerkers al veel over TBGM is gesproken en nagedacht, blijken de geïnterviewde medewerkers van het Fonds die aanvragers begeleiden, nog geen duidelijk beeld te hebben van wat TBGM is of

zou kunnen zijn. Zoals een aanvrager vertelt: *“Trust-based grandmaking moet niet alleen besproken worden, maar ook daadwerkelijk uitgevoerd.”*

= Het daadwerkelijk verleggen van de *macht* blijkt volgens alle gesprokenen een enorme uitdaging.

3.3.2. Kennis van, affiniteit en ervaring met gemeenschappen

= De *kennis van, affiniteit en ervaring binnen fondsen (interne kennis) met de ‘grassroots scene’* is beperkt. Voor de geïnterviewde medewerkers van het Fonds bleek nog niet duidelijk wat de beoogde doelgroep van de nieuwe regeling Gemeenschappen gaat worden.

= Door fondsmedewerkers (intern en extern) zijn vaker het *‘matchmakersprogramma’* en de *‘matchmakers’* benoemd als een goed voorbeeld van het inzetten van fondsmedewerkers met sterke affiniteit met de doelgroep (i.e. *‘verbindingsofficieren’*), om potentiële aanvragers te benaderen (*‘scouten’*) en *‘emanciperend’* werk te verrichten, zodat de aanvragers ook een aanvraag in gaan dienen die bij hen past. Echter, zoals evaluaties aantonen (zie bijvoorbeeld Nazier & Trienekens, 2022) en ook een geïnterviewde aanvrager expliciet benoemt: een medewerker vanuit een fonds die als verbindingsofficier *‘even op bezoek gaat’* is niet voldoende om te weten wat er daadwerkelijk speelt, en is niet voldoende voor het opbouwen van vertrouwensrelaties. Men gaf ook aan dat één scout voor een hele stad of zelfs regio, zoals vaak gebruikelijk blijkt te zijn, een ernstige onderschatting is van de tijd die nodig is voor bovengenoemde succesfactoren en het kennismaken met en bereiken van de enorme diversiteit aan (nieuwe) doelgroepen.

= *Doelgroepen en contexten binnen het geheel aan (immateriële erfgoed) gemeenschappen verschillen*; uit de interviews werd aangegeven dat hier rekening mee gehouden moet worden. Een medewerker van het Fonds gaf bijvoorbeeld duidelijk aan dat voor de reguliere, meer traditionele, aanvragers op het gebied van erfgoed de participatieve werkwijzen van TBGM niet passend zijn. Deze aanvragers hebben over het algemeen (jarenlang) enkel ervaring met aanbod gericht werken; zij zijn niet bekend met, en vaker door ontbrekende competenties en ervaringen ook niet in staat en/of bereid tot, participatieve manieren van werken. Deze doelgroep zal echter (ook) op een passende wijze ondersteund moeten worden in het proces. Daarnaast werd vanuit diverse fondsen aangegeven dat ook aanvragers vanuit Caribisch Nederland ander behoeften hebben; er is aanpassing nodig vanuit de fondsen. Zoals een ervaren fondsmedewerker op het gebied van PGM vertelt: *“Wat we in Nederland hebben gedaan is eigenlijk totaal niet te vergelijken met wat we op Aruba en Curaçao doen.”*

3.3.3. Aanpassing werkwijzen en invulling functies

= Een genoemde uitdaging is dat bij het toepassen van TBGM in de organisatie van de huidige fondsmedewerkers niet alleen een andere attitude wordt verwacht, maar ook andere (of een verschuiving van) werkwijzen en daarmee een *andere invulling van hun functie*. Het sociale aspect zal bijvoorbeeld belangrijk(er) worden, en dat zal niet bij alle huidige medewerkers aansluiten bij persoonlijke behoeften en capaciteiten. Vanuit de ervaringen van een fonds met de focus meer op het ‘trust-based’ aspect van TBGM, blijkt dat de versimpeling van de aanvraagprocedure en de daarbij horende alternatieve route een sterk beroep hebben gedaan op de flexibiliteit en de bereidwilligheid van de medewerkers. Ook vroeg het meer interne communicatie en afstemming dan gebruikelijk rondom reguliere aanvragen (zie ook Nazier & Trienekens, 2022) .

= De *beschikbare tijd voor persoonlijk contact* is een uitdaging. Een medewerker van het Fonds geeft echter ook aan dat meer persoonlijk contact met de aanvrager niet per se meer tijd kost dan de huidige werkwijze; op dit moment wordt door veel medewerkers binnen het Fonds veel tijd besteed aan uitgebreide emails. Fondsmedewerkers (intern en extern) geven aan dat de piekbelasting rondom de openstelling van regelingen maakt dat er niet voldoende tijd is om met alle aanvragers persoonlijk contact te onderhouden of in gesprek te gaan.

3.3.4. Aanvragers zien uitdagingen bij samenwerken in de uitvoering van TGBM

= De gesproken aanvragers zijn wisselend enthousiast over TBGM; zij onderschrijven zeker de onderliggende visie, maar over de uitvoering, en dan vooral wat betreft het participatieve deel, hebben zij bedenkingen en vragen. Zij zien daar diverse belemmeringen. Bijvoorbeeld omdat: zij nog weinig ervaren zijn met het aanvragen van financiering; het financieringsproces door bepaalde vormen van TBGM wellicht minder onafhankelijk wordt; er mogelijk bepaalde ‘monopolies’ ontstaan doordat binnen bestaande gemeenschappen men elkaar meer gunt of eerder weet te vinden; omdat men vanuit het perspectief van gelijkwaardigheid en vertrouwen andere aanvragers niet wil beoordelen. Zoals een aanvrager vertelt: *“Ik denk dat het fonds wel belangrijk is, om toch die onafhankelijke partij te zijn.”*

Dat betekent dat deze belemmeringen en behoeften gehoord moeten worden door het Fonds. Aanvragers hebben ook verschillende voorwaarden voor samenwerken met het Fonds (als aanvrager en als vertegenwoordiger van een gemeenschap) in het proces naar TBGM. Bijvoorbeeld: door het Fonds als gelijkwaardige partner en expert worden gezien (zowel in vergoeding als houding); een langdurige samenwerking; zien en ervaren dat de geleverde input ook leidt tot concrete acties.

= Een uitdaging die door de aanvragers ook benoemd werd: *“Dat de aanvraagprocedure laagdrempelig begint, maar dat deze uiteindelijk toch bureaucratisch wordt”*.

3.4. Enkele concrete tips voor het Fonds

De respondenten is naast bovengenoemde essentiële succesfactoren en uitdagingen ook gevraagd concrete tips of adviezen aan het Fonds te geven voor meer en succesvol werken vanuit TBGM.

Hieronder staan enkele van deze meer concrete tips beschreven:

- = Sluit voor het inbedden van meer TBGM werkwijzen aan bij al geplande organisatie brede veranderingen, zoals een vernieuwing in het ICT systeem.
- = Werk met een netwerk of raad van ambassadeurs of vertegenwoordigers vanuit verschillende gemeenschappen en netwerken. Het Fonds staat zelf te ver van de gemeenschappen.
- = Richt binnen het Fonds een R&D groep of afdeling in die continu volgt wat er in de samenleving gebeurt of borrelt (sociaal-culturele trendwatchers).
- = Laat het bestuur persoonlijk kennismaken met aanvragers en/of vertegenwoordigers van gemeenschappen.
- = Laat de aanvragers zelf hun aanvraag presenteren aan een beoordelingscommissie.
- = Regelingen moeten nog toegankelijker worden voor jongeren.
- = Begin gewoon met TBGM; er zullen zaken niet gaan zoals gepland of bedoeld, ga daarvan uit, maar belangrijk is dat er nu actie komt.
- = Begin niet te groots; probeer als fonds niet gelijk alles op een hoger niveau te tillen. Het zowel (tegelijktijd) inhoudelijk vernieuwen (nieuwe doelgroepen, nieuwe vraagstukken) als een nieuwe methodiek (TBGM) toepassen is als ingewikkeld ervaren.
- = Train of faciliteer fondsmedewerkers om 'vertalers' te zijn: het taalgebruik tussen aanvragers en fondsen verschilt (letterlijk en figuurlijk) waardoor fondsen niet altijd begrijpen wat een aanvrager voor ogen heeft. Ervaring is dat er dus een 'vertaler' nodig is om de doelen en visie van een aanvrager te vertalen naar de impactdoelen en taalgebruik van het fonds, en omgekeerd. Zowel bij het aanvraagproces als bij de beoordeling.
- = Volg de andere fondsen die stappen zetten op het gebied van TBGM en werk met hen samen; er wordt veel geleerd en ervaren dat gedeeld kan worden. Op deze manier hoeven vertegenwoordigers van gemeenschappen ook niet steeds opnieuw hetzelfde verhaal te vertellen aan fondsen, maar kan er daadwerkelijk progressie gemaakt worden.
- = De regeling MeeMaakPodia is door verschillende respondenten genoemd als mogelijk voorbeeld
- = Probeer niet alles te controleren als fonds.
- = Stap af van regelingen; dan zijn er ook geen piekmomenten en is er meer tijd voor het opbouwen van vertrouwensrelaties en persoonlijk contact.
- = Maak inzichtelijk wat je als fonds al doet met betrekking tot TBGM; dit is zowel intern als extern van belang.

- = Zie PGM als een mogelijk middel, als een begeleidingsvorm die past bij bepaalde aanvragen (contexten, situaties), en niet als altijd passende oplossing of doel op zich.
- = Oefen met casussen; ga intern een aantal casussen (mogelijke scenario's) oefenen voordat je het daadwerkelijke participatieve proces instapt.
- = Creëer en stimuleer binnen het Fonds een breder wereldbeeld.

Anders dan het Fonds, zijn alle geïnterviewde externe fondsen in deze verkenning private fondsen. Private fondsen kunnen mogelijk meer bewegingsvrijheid ervaren dan overheidsfondsen, zoals een externe fondsmedewerker beschrijft: *“Anders dan misschien het Fonds voor Cultuurparticipatie, wat een overheidsfonds is en waarschijnlijk aan bepaalde voorwaarden moet voldoen, levert het [werken vanuit TBGM] ons nog meer het gevoel op dat we eigenlijk voortdurend een soort kers op de taart zijn. We zijn als privaat fonds zo vrij.”* Echter, vanuit de geïnterviewde aanvragers wordt dit niet altijd zo gezien of ervaren. Een aanvrager spreekt, naar aanleiding van ervaringen met het Fonds, expliciet uit juist van een overheidsfonds te verwachten dat men werkt op basis van TBGM: *“Kijk, als het een privaat fonds is, snap ik het. Het zijn privégeden en ze hebben misschien eigen commissies en eigen regels. Maar wanneer jij belasting betaalt in een land, dan verwacht je wel wanneer je het nodig hebt, dat het systeem er moet zijn.”*

4. Toepassingen voor het Fonds en de regeling Gemeenschappen

4.1. Aan de basis

Op basis van de beschrijving in hoofdstuk 2, de verkenning van diverse modellen van TBGM, blijkt dat er in de basis twee stromingen zijn (TBG en PGM), en dat de waarden, doelen en werkwijzen van deze stromingen elkaar in meer of mindere mate kunnen overlappen. Dit betekent ook dat er feitelijk geen vastomlijnde modellen zijn waarmee TBGM kan worden uitgevoerd. Dit hangt in sterke mate af van de visie van het fonds, de beoogde doelen en doelgroep, en organisatorische kwesties. Dit betekent dat aan de basis van het proces naar financieren op basis van TBGM voor het Fonds de volgende stappen te onderscheiden zijn:

- = **Definieer en integreer ‘Trust-Based Grantmaking’**. Gedurende de verkenning werd duidelijk dat het Fonds nog geen eenduidige definitie heeft van ‘Trust-Based Grantmaking’. De term ‘Trust-Based Grantmaking’ bestaat in de literatuur feitelijk niet, en werd door verschillende gesprekspartners vooral geïnterpreteerd als financieren op basis van ‘trust-based’ filantropie, hetgeen zoals eerder beschreven niet hetzelfde is als financieren vanuit ‘participatory’ filantropie.

Een aanbeveling is om intern vast te stellen wat men verstaat onder 'Trust-Based Grantmaking' en deze definitie zowel intern (organisatie breed) als extern te onderschrijven en te communiceren. Het is dan ook belangrijk de afdeling communicatie te betrekken in het proces.⁶

Stappen zetten richting TBGM betekent een cultuuromslag binnen het Fonds; dit vergt in eerste instantie een investering in een interne cultuurverandering.

= **Definieer 'Gemeenschappen'**. Uit deze verkenning blijkt dat de vorm of het model van TBGM dat het meest geschikt is sterk afhankelijk is van een aantal factoren; een sterk bepalende factor is de context van de aanvrager oftewel doelgroep. Dit betekent voor het Fonds dat het, in het kader van de beoogde regeling Gemeenschappen, belangrijk is om te weten welke gemeenschappen er zijn. Tijdens deze verkenning bleek dat het Fonds nog geen (eenduidig) beeld heeft van de doelgroep voor de regeling Gemeenschappen, en dat de 'warme contacten' met de doelgroep beperkt zijn. Een aanbeveling is om vanuit de organisatie het veld oftewel de mogelijke doelgroep(en) te leren kennen, bijvoorbeeld door het uitvoeren van een veldscan. Hierdoor kun je als fonds beter bepalen met en voor welke gemeenschappen de beoogde regeling ingericht en uitgevoerd kan worden. Daarnaast en gelijktijdig is het een aanbeveling om te werken aan het opbouwen van vertrouwensrelaties en 'warme contacten' met de beoogde doelgroep(en). Een stap in deze richting is het in beeld brengen van de eventuele vertrouwensrelaties en warme contacten die er vanuit fondsmedewerkers bij het Fonds zijn met de beoogde doelgroep, bijvoorbeeld door een interne netwerkanalyse.

Bovenstaande stappen zijn nodig om vast te kunnen stellen welke vorm(en) van TGBM passen bij het Fonds. Op basis hiervan kan vastgesteld worden welke vorm(en) van financieren het beste past bij de doelgroepen van de beoogde regeling Gemeenschappen, en wat nodig is om dit in de organisatie van het Fonds te integreren.

4.2. Mogelijke scenario's richting TBGM

Op basis van de informatie uit de interviews, bestudeerde literatuur, de ervaringen opgedaan met het benaderen van respondenten en gesprekken met het Fonds, kunnen diverse scenario's opgesteld worden. Hieronder worden een drietal scenario's beschreven; een drietal mogelijke paden voor het Fonds om te gaan werken vanuit TBGM in de regeling Gemeenschappen. De scenario's vormen een mogelijk kader waarbinnen natuurlijk nog veel variatie en aanpassing mogelijk en nodig is.

⁶ Er staan tijdens de totstandkoming van deze verkenning in documenten (intern en openbaar) alsook op de website van het Fonds verschillende interpretaties en schrijfwijzen van 'Trust-Based Grantmaking'.

Uiteraard is het van groot belang alle genoemde succesfactoren, uitdagingen en tips mee te nemen in het verder uitwerken van deze en andere mogelijke scenario's.

Scenario 1 - gehele regeling Gemeenschappen op basis van TBGM met focus op 'participatief'

Stap 1a: veldscan: in beeld brengen en vaststellen doelgroep (aard, locatie en achterban gemeenschappen)

Stap 1b: interne netwerkanalyse: inventariseren vertrouwensrelaties tussen medewerkers van het Fonds en doelgroep (gemeenschappen)

Stap 2: uitgebreide consultatie doelgroep regeling Gemeenschappen: ophalen wensen, behoeften en urgente vraagstukken onder de doelgroep (gemeenschappen)

Stap 3: opstellen prototype regeling: op basis van voorgaande stappen opstellen van een prototype regeling Gemeenschappen

Stap 4: betrekken van vertegenwoordigers van de totale doelgroep (vaste groep, langdurig betrekken, marktconforme vergoeding) bij het vaststellen van het prototype en de verdere uitwerking van de regeling als geheel

Stap 5: verdere stappen hangen af van voorgaande

Scenario 2 - een experiment (pilot) binnen de regeling Gemeenschappen: regeling op basis van TBGM met focus op 'participatief' voor een deel van de doelgroep

Stap 1a: veldscan: in beeld brengen en vaststellen doelgroep (aard, locatie en achterban gemeenschappen)

Stap 1b: interne netwerkanalyse: inventariseren vertrouwensrelaties tussen medewerkers van het Fonds en doelgroep (gemeenschappen)

Stap 2: uitgebreide consultatie doelgroep regeling Gemeenschappen: ophalen wensen, behoeften en urgente vraagstukken onder de doelgroep (gemeenschappen)

Stap 3: opstellen prototype regeling: op basis van voorgaande stappen opstellen van een prototype regeling Gemeenschappen

Stap 4: betrekken van vertegenwoordigers van de totale doelgroep (vaste groep, langdurig betrekken, marktconforme vergoeding) bij het vaststellen van het prototype en de verdere uitwerking van de regeling als geheel

Stap 5*: pilot binnen de regeling: met een kleine groep vertegenwoordigers van een segment binnen de doelgroep het participatieve proces aangaan (keuze model PGM, een 'raad' inrichten, beslisprocedure bij de 'raad', etc).

Stap 6: verdere stappen hangen af van voorgaande

Scenario 3 - een experiment (pilot) binnen de regeling Gemeenschappen: regeling op basis van TBGM met focus op 'trust-based' voor een deel van de doelgroep

Stap 1a: veldscan: in beeld brengen en vaststellen doelgroep (aard, locatie en achterban gemeenschappen)

Stap 1b: interne netwerkanalyse: inventariseren vertrouwensrelaties tussen medewerkers van het Fonds en doelgroep (gemeenschappen)

Stap 2: uitgebreide consultatie doelgroep regeling Gemeenschappen: ophalen wensen, behoeften en urgente vraagstukken onder de doelgroep (gemeenschappen)

Stap 3: opstellen prototype regeling: op basis van voorgaande stappen opstellen van een prototype regeling Gemeenschappen

Stap 4: betrekken van vertegenwoordigers van de totale doelgroep (vaste groep, langdurig betrekken, marktconforme vergoeding) bij het vaststellen van het prototype en de verdere uitwerking van de regeling als geheel

Stap 5*: = pilot binnen de regeling: met een kleine groep vertegenwoordigers van een segment binnen de doelgroep Gemeenschappen en waarmee al een vertrouwensrelatie is opgebouwd een 'trust-based' proces van financieren aangaan (basisfinanciering voor meerdere jaren, onvoorwaardelijk, ongeoormerkt)

Stap 6: verdere stappen hangen af van voorgaande

**Vanuit de gevoelde urgentie en tips om 'gewoon te beginnen', kan in scenario 2 en 3 het proces vanaf stap 5 ook parallel gaan lopen aan stappen 2 tot en met 4*

Bronnenlijst

Arnoldus, M. (2024) [Participatory grantmaking voor transitie van onderop](#). Social Finance Matters. In opdracht van Stichting DOEN

Fonds Burgerbewegingen. <https://fondsburgerbewegingen.nl/>, laatst geraadpleegd augustus 2024

Fonds voor Cultuurparticipatie (z.d.). Programma Co-creatie 2025-2028.

Fonds voor Cultuurparticipatie (27 juni 2024). <https://cultuurparticipatie.nl/magazine/152/samenleren-van-het-verleden>, geraadpleegd augustus 2024

Gibson, C. (2018) [Deciding together. Shifting power and resources through participatory grantmaking](#). Grandcraft.

Nazier, R. & Trienekens (2022) [Evaluatie Grassroots regeling. Samenvatting voor betrokkenen met voorwoord door VSB Fonds](#).

Participatory Grantmaking Community (2022). Exploring the intersection of trust based philanthropy and participatory grantmaking. <https://www.youtube.com/watch?v=UxLfl-e7r-w> [video].

Paterson, H. (2020). [Grassroots Grantmaking: Embedding Participatory Approaches in Funding](#). A Winston Churchill Fellowship report.

Smith, S. et al. (2024). [Fostering Participatory Learning Approaches in Philanthropy. A guide for the curious](#). Engage.

The Participatory Grantmakers Community. <https://www.participatorygrantmaking.org/>, laatst geraadpleegd augustus 2024

Trust-based philanthropy Project. <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>, laatst geraadpleegd augustus 2024

Trust-based philanthropy Project. [The 6 Grantmaking Practices of Trust-Based Philanthropy](#) (2021)

Bijlage 1

1.a. Kenmerkende werkwijzen vanuit 'Trust-Based' filantropie (TBG):

Uit de literatuur blijkt dat 'trust-based' filantropie oftewel 'op vertrouwen gebaseerde financiering', een benadering is waarbij vertrouwen en wederzijds respect tussen financiers en ontvangers van subsidies (i.e. aanvragers) centraal staan. De bijhorende toepassingen ofwel werkwijzen worden hier aangeduid als 'Trust-Based Granting' (TBG). Deze methode is gebaseerd op de overtuiging dat aanvragers het beste weten wat nodig is in hun gemeenschappen, en de vrijheid moeten hebben om zonder zware administratieve lasten en met minimale beperkingen te opereren.

TBG richt zich op het opbouwen van vertrouwen en het verminderen van machtsongelijkheden tussen financiers en subsidieontvangers. Deze benadering is gebaseerd op het geloof dat subsidieontvangers, die het werk ter plaatse doen, de experts zijn en vertrouwd moeten worden met het effectief gebruiken van de fondsen. Daarbij worden een onderstaande werkvormen vaak onderscheiden (zie bijvoorbeeld Trust-Based Philanthropy Project, 2021, 2024):

= *Bied meerjarige, ongebonden (ongerichte) financiering aan*

Langetermijnfinanciering zonder strikte voorwaarden geeft aanvragers de flexibiliteit om zelf te bepalen waar de middelen het meest nodig zijn.

= *Doe zelf het voorwerk*

In plaats van aanvragers door allerlei hoepels te laten springen, ligt de verantwoordelijkheid bij de fondsen om potentiële aanvragers beter te leren kennen.

= *Vereenvoudig en stroomlijn papierwerk*

Door de administratieve last te verminderen, kunnen aanvragers zich beter concentreren op hun kerntaken in plaats van op ingewikkelde aanvraagprocedures.

= *Wees transparant en responsief*

Open, eerlijke communicatie en snelle reacties bevorderen vertrouwen en wederzijdse verantwoordelijkheid tussen fondsen en aanvragers.

= *Luister naar en handel naar feedback*

Door actief input van ontvangers en gemeenschappen te vragen en daarop te reageren, kunnen fondsen hun strategieën effectiever en inclusiever maken.

= *Bied ondersteuning die verder gaat dan geld*

Naast financiële steun, kunnen fondsen helpen door netwerkverbindingen te leggen, advies te geven, of andere vormen van niet-financiële ondersteuning te bieden.

1.b. Kenmerkende werkwijzen vanuit 'Participatory' filantropie (PGM):

Uit literatuur blijkt dat de toepassing van 'participatory' filantropie oftewel 'participatieve financiering', wordt gekenmerkt door in subsidieprocessen beslissingen te nemen met de input, betrokkenheid of directe participatie van degenen die door de financieringsbeslissingen worden getroffen. Deze

toepassingen ofwel werkwijzen worden aangeduid als 'Participatory Grantmaking' (PGM). Hannah Paterson, een boegbeeld op dit gebied, beschrijft verschillende modellen voor het toepassen van PGM (Paterson, 2020).

PGM streeft ernaar de toewijzing van middelen te democratiseren, door diverse stemmen te betrekken en met name die van gemarginaliseerde gemeenschappen. Kenmerkend voor PGM is het uit handen geven van de besluitvorming over de verdeling van het budget. Daarbij worden een aantal van onderstaande principes en werkvormen vaker onderscheiden (zie bijvoorbeeld Gibson, 2018; Paterson, 2020; Smit et al., 2024):

= *Inclusieve besluitvorming*

Betrek gemeenschapsleden en aanvragers actief bij het vormgeven van onderzoeks- en besluitvormingsprocessen om hun perspectieven direct te integreren.

= *Gelijkwaardige samenwerking*

Bevorder samenwerking waarbij alle betrokkenen, inclusief gemeenschapsleden, als gelijkwaardige partners worden beschouwd en bijdraagt aan wederzijds leren.

= *Continu leren en aanpassen*

Stimuleer een cultuur van voortdurend leren en flexibiliteit, waarbij ervaringen uit de praktijk worden gebruikt om strategieën te verbeteren.

= *Eerlijk belonen van bijdragen*

Zorg voor eerlijke compensatie en erkenning van de tijd en expertise van alle deelnemers, vooral van die met ervaringskennis.

= *Vertrouwen en transparantie*

Bouw vertrouwen door middel van open communicatie en transparante processen, waardoor wederzijds respect en verantwoordelijkheid worden bevorderd.

= *Versterken van gemeenschappen (emancipatie en empowerment)*

Richt de filantropische inspanningen op het vergroten van de capaciteit en de veerkracht van gemeenschappen, zodat zij zelfstandig duurzame oplossingen kunnen creëren.