





! "#\$%&'()\*+,-./:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [ \ ] ^ \_ ` { | } ~ ¡ ¢ £ ¤ ¥ ¦ § ¨ © ª « ¬ ® ¯ ° ± ² ³ ´ µ ¶ · ¸ ¹ º » ¼ ½ ¾ ¿













%&0, &+34.\$)-"#0=&)" : -&/)./1+&03./7%)3\$&1.0%e&, ) , &1.3."/38)  
 )94&&)<&+&)0/0++0;)" : , . \* .3."/3)1.-5  
 &, )/-&+/0%)<.-4./7) : "6/, 0-."/38)C/-&+\*.&<&&3)" : -&/)\*".1&, )0  
 1%&0+)3&\$0+0-."/2&-<&&/&/, "<#&/-)"1""%&076&3)0/, )7+0/-57.\*5  
 ./7)0/, )\$+"7+0##.#/7)1""%&076&38)G, , .-."/0%)\$+"7+0##0-.1)  
 , . \* .3."/0%3-+61-6+&)" : -&/, +.\*&3)/-&+/0%3.%&3)-4.3)3)0+-165  
 %0+% )016-&)" : +)-4"3&<4"3&)\$+"7+0##0-.1), . \* .3."/3)+&\$+&3&/-5  
 &, )0-2"0+, )%&\*%&C/-&/-."/0%&:"+3-)"1+&0-&)1+"335:"6/, 0-."/)  
 <0; 3)" : "<"+=./7)1"6% )1""++&1-), . \* .3."/38)94&3&)/1%&, &1+&0-./7)  
 1+"335\$+"7+0##&)"\$+"-6/-.&3-)"<"+=-"7&-4&+)0/, )3-0: :d& ; )  
 F&+:"+&0/1&C/, .10-+3]dFC3)-40-)./1&/-.\*.e&)1""%02"+0-."/8)

! ""%02"+0-."/3)

were of signif cant interest in principle, but many voiced con5  
 1&+/3)" /-4&)-.#&0./ \* &3-#&/-0/, )\$""%-10% , &' -&+.-; )/&&, &, )  
 -"), &% \* &+)-4&#&)! 40+-&+).336&3)<&+&)1+.-.10%-)"&' -&+/0%1""%  
 %02"+0-."/3(<.-4)2"0+, )26; 5./-)"1""%02"+0-."/), &31+.2&, )03)  
 an essential enabler of its success. While foundations were  
 /&-<"+=./7)0/, )="/<%&, 7&340+./7)0#" +&)/707&, )1""+, ./05  
 tion across the sector on specif c and commonly cited sector  
 \$+"2%&#3)<03)%01=./7][3614)03)+&\$+"-./7)26+, &/3)" /)0+-/&+3^0



94&)@6+"\$&0/):"6/, 0-." /)03)0/)"+70/.30-." /)-40-).3)#0/07&, ()  
%, )0/, )3--61-6+&, (0/, )-40-)-0=&3), &1.3." /3)0/, )1+0:-3)3--0-&5







Y.76+&)0)2&%')<)./, .10-&3)-4&)+0/7&)./140+01-&+.3-.13)-40-)-4&  
:"6/, 0-." /3)./-&+\*.&<&, )#0/.:&3-&, 0)94&)#0"+.-;)"-4"3&)./5  
1%6, &, )./-4&3-6, ;)<&&)&/, "<&, )7+0/-5#0=. /7)" +70/.30-." /30  
<.-4)0)3.e&02%&)3-0:.)"02"\*&)R000//60%140+.-02%&)01-.\*.-;)" :)  
"\*&+)LS)#.%%" /&6+"3]<.-4)LN):"6/, 0-." /3)3\$&/, ./7)2&-<&&/  
LS50S)#.%%" /&6+"3)0); &0+00/, )0/"-4&+)LN):"6/, 0-." /3)3\$&/, 5  
./7)"\* &+)OS)#.%%" /&6+"3)\$&+); &0+^<.-4)-4&)" +.7./3)"-4&):6/, 3)  
&#&+7./7):+"#):0#.%)" +)\$+.\*0-&)<&0%48

G3), &31+.2&, )./Y.76+&)L()0):"6/, 0-." /! 40+-&+).3).-3):"+#)" :)  
7"\*&+/0/1&)0/, ), &1.3." /5#0= ./7)0)-4&)4.74&3-)%\* &%)-.).3)-4&)



:"+1&0):"6/, 0-." /A3)%&0, &+34.\$)-")2&)"\*&+%:)\$+&31+.\$-.\*&)"+"



3")2+"0, )-40-.-13)7"" , )-40-)-4&+&).3)0%3"0)2+"0, )1"/3-.-6&/1;):)  
 \$&"\$%&<4")0+&)36\$&+\*.3./7)"6+)<"+=8\F62%1):"6/, 0-."/3)0%3"  
 -&/, &,)-"40\*&)#"+&), .3-+.26-&, ) , &1.3."/5#0=../7)03)0)<4"%&0  
 0/, )#0, &)4&0\*.&+63&)"0, \*.3"+; )7+"6\$3)0/, )2"0+, 38))

D.\*&+3.-;)./-4&), .3-+.26-."/"");, &1.3."/5#0=../7)<.-4./)0):"6/5  
 , 0-."/<03)0%3"4.74% )\$&+3"/0%e&, )-)-4&)&' \$&+.&/1&)"0)\$0+5  
 -.16%0+2"0+, )0/, )!@H8)94.3.)\$0+-.16%0+% )-4&)103&:"+)H\$&/  
 : "6/, 0-."/3)./-&+\*.&<&, (03)./&.:&1-)-4.3)%701;)-; \$&)7.\*&3)-4&  
 2"0+, )-4&)#"3-)%0-.-6, &)-"+&340\$&).-3)" +70/.30-."/8)H/&!)@H  
 <4")40, )%&, )-4&.): "6/, 0-."/"+"\* &+0), &10, &)-0%=&, )02"6-  
 4"<), &1.3."/5#0=../7)40, )140/7&, )" \* &+)-.#&8)94&.)2"0+, )  
 #&#2&+3)40, )-&+ #)%#.-3)":LR); &0+30-463)<.-4./)-4&)\$&+." , )



, +. \*&/)2; )-4&)14".1&3)"-4&):"6/, 0-."/)%&0, &+34.\$)"-4&)-.#&0)  
G1+"33)-4&)./ -&+\*.&<3), .31633." /), <&%)" /)-<"1"+&)-4&#&3.)-4&)

0/,):"6/,0-."/,&\*&%"\$#&/-l)&07&+/&33)2;)3-0:):"+)7+&0-&+)  
&#"\$<&+#&/-l)4.74)%&\*&3)"-+63-)0/,)340+&,\*0%6&3)2&-<&&/)  
2"0+,)0/,)&'&16-.\*&)%&\*&3)"-4&"+70/.30-."/l)0/,)/&<),0-0)  
0\$\$+"014&3)-40-)36\$\$"+-&,./:"+#.7)0/,)&/02%/7)2"0+,)1"/5  
\*&+30-."/)/&<)<0;38)



#&/-3)<&+&)0%3")140%&/7./7)\$4.%0/-4+"\$;)-4+"674)34+./=. /7)  
-4&)3\$01&)" :). \* .%3"1.&-;8)94.3)1"/1&+/)0+"6/, )%7.-.#01;)  
\$0+-%;)011"6/-&, ):"+)-4&)%01="):"6/, 0-." /3)01-./7)03), .+&1-)  
advocates for change. While many are happy to fund advocacy





/"")"-4&+):"6/, 0-." /). /)-4&.+)1"6/-+;) <03)&/707&, )-" )3614)0)



F0+-/&+3()#"3-%)26-)/"-)&'1%63.\*&% )7+0/-&&3(<&+&)"':-&/)-4&)  
\$.#0+;)\*&33&%)-4+"674)<4.14):"6/,0-."/3)7067&,-4&&' -&+/0%  
-&#&\$&+0-6+&0)X&./7)&/707&,. /)0)1"/\*&+30-."/ /)0, 0.% )203.3)  
<.-4)"\*&+)MSSS)\$0+-/&+3)<03)4"<)" /&):"6/,0-."/), &31+.2&,) )

survive without a brain... In this sense a foundation is a finger,  
-4&3-0-&).3)0\*.-0%"+70/)":)0)#", &+/)3"1.&-;8\94&)3\$+&0, )"':)  
0--.-6, &3-)"7"\*&+/#&/-0#" /7)./-&+\*.&<&&3<03)2+"0, )0/, )30-)  
0%" /7)0)3\$&1-+6#)"':./-&+&3-03)./, .10-&, )./Y.76+&)K8

Y"+)3" #&):"6/, 0-." /3)-4&.)&' \$+&33&, )+&%0-." /34.\$)-)"7"\*&+ /5  
#&/-.)3)\*&+; )1%0+.) [<&], )" <40-7"\*&+ /#&/-), "&3/A-), "(<&)0+&  
/"/5\$"%-.10%(0/, )<&)+&#0./)0-0+#A3)%&/7-48\94&)#" , &) <03)  
0\*" ., 0/1&()-40-)"':&' \$% 1.-% )7". /7) <4&+&)7"\*&+ /#&/-)<"6% )  
/"-8)H/&):6/, &, ) [0, "\*"101; )0/, )10# \$0.7/. /7)" +70/.30-." /3)  
that are trying to change the system at the top end... And we  
also look at local [small] innovation.. connected at the bottom  
&/, 8)F634./7):"+)140/7&(0/, ):6/, ./7)"%10%.//"\*0-." /0=&&\$3)  
-4&):"6/, 0-." /)0<0;):+"#)-4&)-+0, .-." /0%+"%&)"':)7"\*&+ /#&/-8)  
B0/; )./-&+\*.&<&&3)3"674-)"0\*" ., )3623., .3./7)" +, .3\$%01./7)  
7"\*&+ /#&/-0<-.4)" /&)/"-./70 [<&)0+&)/"-)-4&)\$%0/)X.):)-4&  
government is not willing to subsidise something...they cannot  
-+63-)-40-<&)<.%0)6#\$)./:)-4&; ), &1., &)-)"6#\$)"6-8\)  
U" <&\*&+)<4&+&)-4&)7"\*&+ /#&/-)<"6% )0/, )<"6% )/"-)./\*&3-0)  
0/, )-4&)%/&)"':<4&+&)7"\*&+ /#&/-3- "\$\$&, )0/, )\$+.\*0-&)01-." /)  
3-0+&, )<03), .: &+&/-):+"#)1"6/-+; )-"1"6/-+; 8)H/&)./-&+\*.&<5  
ee shared that in their country citizens were satisfied if the  
7"\*&+ /#&/-1"6% )+&014)KS)\$&+1&/-)"':)-4&)\$"\$6%0-." /00/, )  
thus defined the foundation's role as working on reaching the



G3)Y.76+&)L), &-0.%3(0-4&)H\$&+0-./7)! 0\$02.%-.&3), "#0./)"-4&)  
94&" +;)"-4&)Y"6/, 0-." /):"163&3)" /)-4&)1"+&)1"# \$&-&/1.&3(0)+&5  
3"6+1&3(03=.%3(00/, )\$+"1&33&3)-40-)-4&):"6/, 0-." /)16%.\*0-&3). /)  
its sphere of activity. Foundations have long identified tools and  
10\$02.%-.&3)3614)03)\$+"7+0##&), &3.7/(07+0/-3)0, #./ .3-+0-." /0  
+&3&0+14)0/, )\$+"&1-)#0/07&#&/-03)1&/-+0%)-")&' &16-./7)-4&.)  
<" +=8)9", 0; )4" <&\*&+)&<)-""%3)0+&)0\*0.%02%&)-)": "6/, 0-." /3)0/, )

263./&33&3)-")a6&3-."/3"#&)1"# #&+1.0%)\$+01-.1&30)c"/&)"-4&)  
./-&+\*.&<&,):"6/, 0-."/3)0, "\$-&, )3\$&/, 5, "</3-+0-&7.&37)#"3-)  
363-0./)\$0; "6-)+0-&3)-40-)0.#)-")&/36+&)\$&+\$&-6.-;8

Non-f nancial assets:







Foundations included a range of non-financial aspects of their  
 Foundations are deploying capabilities from five key areas:  
 organisation or an issue could add significant value to a cause

in a specific area of their city on a single issue, health. This  
 like independence, our long term view, flexibility, ability to

...TJ0TcETBT679.0304Tc100  
 ...1194c>.8(\$%1103.6(-)00)-1005)%3.35













For many of the interviewees the idea of focusing on a specific  
 1" # # 6 / . - ; ) " + . 336 & . 3 ) 1 " + & ) - " ) - 4 & . + ) 6 / , & + 3 - 0 / , . / 7 ) " : ) & : : & 15  
 tiveness. As one put it: "We try to focus, focus, focus. If you're  
 3 # 0 % ; " 6 ) / & & , ) - " : " 163 & \ Y " + ) # 0 / ; ) : ) - 4 & # 614 ) % 0 + 7 & + : " 6 / 5  
 , 0 - . " / 3 - 4 . 3 . , & 0 ) " : ) : " 163 < 0 3 ) 0 % " 1 " + & 8 ) H / & ) % 0 + 7 & : " 6 / , 0 - . " / )  
 < . - 4 ) M S ) 0 + & 0 3 ) " : ) \$ + " 7 + 0 # # 0 - . 1 ) < " + = < 0 3 ) 3 & - ) " / ) [ + & , 61 . / 7 ) - 4 & )  
 / 6 # 2 & + ) " : ) \$ + " 7 + 0 # # & 3 ( ) < . - 4 ) - 4 & ) " 2 ` & 1 - . \* & ) " : ) 0 % " 10 - . / 7 ) # " + & )  
 + & 3 " 6 + 1 & 3 ) - " ) - 4 " 3 & ) - 4 0 \* & ) 0 7 + & 0 - & + ) - + 0 / 3 : " + # 0 - . \* & ) . # \$ 0 1 - 8 \ )  
 G / " - 4 & + ) . / - & + \* . & & & ; + " # ) 0 : " 6 / , 0 - . " / ) " : ) # 0 " + ) 310 % & ) < . - 4 ) L L )  
 programme areas and multiple geographies also identified  
 # " + & : " 163 ) 2 " - 4 ) 7 & " 7 + 0 \$ 4 . 10 % % ) 0 / , ) \$ + " 7 + 0 # # 0 - . 10 % % ) 0 3 ) 0 = & ; )  
 strategic imperative for the foundation. One however defined  
 - 4 & # 3 & % \* & 3 ) 0 7 0 . / 3 - ) - 4 . 3 ) - + & / , 8 ) 9 4 & ; ) : & % - 4 0 - ) # 0 / ; ) : " 6 / , 0 - . " / 3 )  
 < & + & ) # " \* . / 7 ) - " ) 3 - + 0 - & 7 . 1 ) 7 + 0 / - 5 # 0 = . / 7 ) 0 / , ) - 0 = . / 7 ) 0 ) # " + & ) \$ + " 5  
 7 + 0 # # 0 - . 1 ) 0 \$ \$ + " 0 1 4 ) 0 / , ) - 4 0 - ) 0 3 ) 0 + & 3 6 % - ) - 4 + & & < 0 3 ) 0 / & & , ) : " + )  
 + & 0 1 - . \* & ) 0 / , ) + & 3 \$ " / 3 . \* & ) 7 . \* . / 7 ) - " ) [ 6 / : 0 3 4 . " / 0 2 % & ] T J < 0 0 0 ( 0 ) 2 ( 6 ) - 1 9 . 1 ( 3 . 6 ( 2 ) 1 3 . 2 ( % ) 6 . 8 ( & 5 4 / 1 < 0 - 2 7 . ( & ) T J ( 6 ) - - 1 4 . 2 ( 0 - ) - 1 4 . 2 4 ) - 1 7 < & ) - 5 T J ( 6 0 0 1 0 4 2 .



B0/;):"6/, 0-." /3), &31+.2&, )-4&#38%&3)03)W. 3=5-0=. /70)  
E.3=><03":-&/0+- .16%0-&, )03)1"+&)-"0):"6/, 0-." /#3)<" +=)0/, )  
! 40+-&+)0/, ); &-)-4&+&<&+&):&<)&' 0#&\$%&3)":):"6/, 0-." /3)6/5  
\$01=. /7)-4&)-&+ #&3)#&0/. /7)01+"33)\$+"7+0# #&3()7"\*&+/0/1&0  
+&\$6-0-." /0/, )3-0:8)G, , .-." /0%)-4&+&<&+&):&<)&' 0#&\$%&3)":)  
:"6/, 0-." /3)-40-)40, ) &\*&%"\$&, )H\$&+0-. /7)! 0\$02.%-. &3)-40-)  
01-60% ) . /1&/- .\*.e&, )+.3=()0/, )011&\$-\$&, )-4&1"/1"#.-0/-):0.%  
6+&3)-40-)1"#&<.-4)0+.3=5-0=. /7)0\$+"0140)H/&):"6/, 0-." /)

\$+&33&, )0, &3.+&-" )40\*&)0)7+&0-&+). /-&/-." /0%-; )" :)\$+01-.1&&0C/  
-4.3)103&-4&), &0)" :0+-.16%0-. /7)0/, )" 6-% / . /7)" \$&+0-. /7) #", 5  
&%0\$ \$&0+&, )-" )2&<&%1" #&, )2; )\$0+- .1.\$0-. /7). /-&+\* .&<&&3&

94&)" +.7./0%Q?) <" +=)%&0, )2; )EFG)\$ "3&, )3" #&, &31+.\$-" +3):" +)



-")%" "="-)/&<)4"+.e"/30-")&' \$&+. #&/-0-")-+;)"6-)/&<-4./73)  
0/, )-)"":&+<" +=./7)#", &%3)-40-)"-4&+3)10/-0=&)" /8)G/" -45  
&+)340+&, 0[-0= ./7)+.3=3)<4.14)"-4&+)" +70/.30-." /3)0+&)/"-)  
able to...is one of our key values" And yet within this context  
<4&+&)+.3=>03)6/, &+3-"" , )-"2&3)"1"+&)-"0):"6/, 0-." /13).#5  
\$01-)-4&+&<&+&):&<)&' 0# \$%&3)" :):"6/, 0-." /3)6/\$01= ./7)-4&  
-&+#8)! %&0+% )3" #&)+.3=3)0+&)/&\*&+7"" , (03614)03).336&3)0+"6/, )

03)<&%03)-4&;)1"6% )-")014.&\*&)-4&.+7"0%3(0/, )<4&-4&+)-4&.+)







./)\$+01-.1&8))Y6-6+&):+6.-:6%)% /&3)":./a6.+;)0+&)1"/-0./&, )./  
-4&)0\$\$&&/, .' 8)c&\* &+-4&%&330<40-).3)1%&0+):+"#)-4.3)\$+"` &1-)  
.3)-40-)<4"%&):"6/, 0-."/, .31633."/3)0+&)/"+#"63%;)\*0%65

















