

## Samen maatschappelijke impact financieren

*Naar een volwassen en groeiende impactfinancieringsmarkt*

*In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*



*Rapport*

10 mei 2016

Jeroen den Uyl  
Has Bakker

# Twynstra Gudde

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De verantwoordelijkheid voor het onderzoek en de inhoud van deze rapportage berust bij de auteurs. De inhoud omvat niet per definitie een weergave van het standpunt van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De aanleiding van deze opdracht is de motie van Voortman en Fokke, waarin zij de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties vragen om onderzoek te doen naar een maatschappelijke bank voor buurtinitiatieven en het gebruik van slapende rekeningen daarvoor.

Vergaderjaar 2014/2015

34 065                      Initiatiefnota van het lid Tanamal over buurrechten

**Nr. 5                      MOTIE VAN DE LEDEN VOORTMAN EN FOKKE**

Voorgesteld tijdens het Notaoverleg van 14 september 2015

De Kamer,

gehoord de beraadslaging,

overwegende dat er veel groepen van bewoners zijn die graag eigen initiatieven in hun buurt willen opzetten;

overwegende dat een van de belemmeringen vaak de toegang tot (incidentele) financiële middelen in de startfase of de fase van doorontwikkeling naar een volwaardige wijkonderneming is;

overwegende dat Engeland goede ervaringen heeft met een maatschappelijke bank, samengesteld uit de tegoeden van slapende bankrekeningen en donaties van bedrijven, loterijen en goede doelen;

verzoekt de regering, te onderzoeken:

- of de tegoeden op slapende bankrekeningen ook in Nederland kunnen worden ingezet om buurtinitiatieven te ondersteunen;
- hoe er in Nederland gekomen kan worden tot de oprichting van een maatschappelijke bank, die buurtinitiatieven kan ondersteunen,

en gaat over tot de orde van de dag.

Voortman

Fokke

De onderzoekers danken uitdrukkelijk de opdrachtgever en de geïnterviewde personen voor hun bijdrage en actieve betrokkenheid bij het thema.

## Samenvatting

Twynstra Gudde heeft in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden om, naar voorbeeld uit het Verenigd Koninkrijk, een maatschappelijke bank in Nederland op te richten om maatschappelijke initiatieven te ondersteunen. Daarbij ook kijkend naar de eventuele rol van slapende tegoeden. Directe aanleiding hiervoor was de motie van de leden Voortman en Fokke bij de behandeling van de initiatiefnota over Buurtrechten in september 2015. Dit rapport vormt het resultaat van dit onderzoek.

De grote hoeveelheid geld die in omloop is, zoekt een bestemming die steeds meer gericht is op maatschappelijke waarde naast, of soms zelfs in plaats van, financiële waarde. Maatschappelijke initiatieven die in Nederland actief zijn - van buurtbedrijf tot sociaal ondernemer - leveren in veel gevallen die maatschappelijke waarde. Ze bestrijden eenzaamheid onder ouderen, dragen bij aan de activering van asielzoekers, werken aan een energieneutrale stad, produceren slaafvrije chocolade, onderhouden de groenvoorziening in de buurt, exploiteren een zorgboerderij of helpen jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt aan werk. Geheel volgens het uitgangspunt van de participatiesamenleving, combineren deze initiatieven ondernemerschap met idealisme en nemen ze verantwoordelijkheid voor het eigen leven en de omgeving.

Toch blijkt uit veel onderzoek - en dit is bevestigd in de door ons afgenomen interviews - dat het verkrijgen van (start)kapitaal voor veel van deze maatschappelijke initiatieven een (te) grote uitdaging is.

Ondanks de veelbelovende ontwikkelingen op het gebied van *crowdfunding*, het MVO- en duurzaamheidsbeleid van financiële instellingen en de bereidheid van fondsen en de overheid om (ook renderend) geld beschikbaar te stellen, vindt het geld nog niet goed genoeg zijn weg naar de initiatieven. Dit wordt veroorzaakt door het lagere financiële rendement dat maatschappelijke initiatieven vaak opleveren, het hogere risico voor financiers op een investering die niks oplevert en de relatief kleine omvang van de financiering waardoor de administratiekosten voor de financierer relatief hoog zijn. Voor degene die financiering zoekt, zijn de zoekkosten vaak hoog en de voorwaarden niet altijd passend; bovendien wordt naast financiering ondersteuning (bijvoorbeeld coaching) gezocht die vaak afwezig is. Tevens speelt mee dat het meten van de maatschappelijke waarde of impact nog niet goed is uitgekristalliseerd en ingeburgerd in Nederland, waardoor het moeilijk is om samen overeenstemming over de *outcome* van het initiatief te bereiken.

Kortom, de behoefte die nu bestaat aan financiering van maatschappelijke initiatieven wordt niet gevonden door het aanbod van geld. In de tijd waarin burgers wordt gevraagd eerst zelf of onderling zaken uit te voeren en waarin de behoefte aan initiatieven met maatschappelijke impact groot is, laat Nederland (en daarmee bedoelen wij particuliere, private en publieke organisaties) kansen liggen. Voorbeelden in het buitenland laten zien dat impact financieren een groeiende en serieuze ontwikkeling is waar Nederland snel stappen in kan zetten.

Om maatschappelijke initiatieven in Nederland te ondersteunen, adviseren wij de oprichting van het *Actieplatform Maatschappelijke Impact Financiering* (AMIF). Het AMIF bestaat uit organisaties uit de marktsector (banken, verzekeraars, *crowdfunders* e.a.), uit de gemeenschap (koepelorganisaties die de vraag naar financiering goed kennen, geeffondsen etc.) alsmede overheden (Rijksoverheid en enkele actieve gemeenten). Deze organisaties gaan als stakeholders gezamenlijk aan de slag op basis van een werkagenda.

## Twynstra Gudde

Het oprichten van een daadwerkelijke bank zou het vraagstuk - het beter bij elkaar brengen van de behoefte aan en het aanbod van financiering (en ondersteuning) voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers - niet oplossen en is intensief, complex en prijzig. In Nederland lijkt het probleem niet zozeer het ontbreken van kapitaal als wel het niet goed bij elkaar komen van vraag en aanbod. Het op te richten actieplatform zal hier sneller en wendbaarder op in kunnen spelen.

Het inzetten van slapende tegoeden als financieringsmiddel voor maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemers is momenteel niet relevant en niet wenselijk. De stakeholders aan de aanbodzijde (banken, fondsen e.a.) denken dat het gesignaleerde gat in de financiering vooraleerst op te lossen is door een reeks maatregelen in de vorm van een werkagenda, waarin het opeisen van slapende tegoeden niet bovenaan staat. Ook blijkt het aantal slapende tegoeden, en daarmee het potentieel beschikbaar kapitaal, af te nemen. Dit wordt veroorzaakt door de koppeling van het burgerservice-nummer aan rekeningnummers, de verdere digitalisering van bankieren en de introductie van [www.slapendetegoeden.nl](http://www.slapendetegoeden.nl). Tot slot vereist het gebruik van deze tegoeden een wetswijziging. Deze inzet lijkt niet in verhouding te staan tot de alternatieven die voor handen zijn om het financieringsgat te dichten.

Mocht het toch nodig zijn additionele financiering te organiseren, dan zullen de voedingsbronnen daarvan met name door de stakeholders zelf in het veld georganiseerd moeten worden. Afgaande op de signalen van de stakeholders, heeft de dekking door slapende tegoeden geen prioriteit omdat men dan andere dekkingsmiddelen (zoals het aanbod van vrijwillige coaching, inzet van geffondsen, benutten van bestaande infrastructures etc.) makkelijker kan inzetten.

Het AMIF schaart zich achter de *why* zoals in dit rapport verwoord en zet zich in om het gat tussen het aanbod van en de vraag naar financiering te dichten en te bouwen aan een volwassen, groeiende maatschappelijke impact financieringsmarkt in Nederland. De deelnemers van het AMIF participeren en werken samen. Zij zijn voornemens hun activiteiten op elkaar aan te passen en gezamenlijk te investeren om het doel van het AMIF te realiseren. De werkwijze van het AMIF volgt de conclusies van de rondetafelbijeenkomst op 14 april jl. De daar aanwezige stakeholders stelden verschillende onderwerpen voor die noodzakelijk zijn om het beoogde doel van het AMIF te bereiken. Dit heeft geleid tot een conceptwerkagenda, waaruit hierna een selectie volgt.

### *Onderzoek*

Verschiedende onderzoeken zullen het commitment en de inbreng van de AMIF-deelnemers schragen. Ten eerste is het de vraag waar het financieringsgat zich precies voordoet, bij welk type maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers het gat aanwezig is, in welke sector, in welke regio etc. Ten tweede is het zinvol te onderzoeken hoe het grote aanbod aan voorzieningen en financieringen wordt gepresenteerd en de onoverzichtelijkheid ervan kan worden verkleind. Ten derde is het wenselijk de classificering van de vraag naar financiering en het groeipotentieel (of juist de afwezigheid ervan) van de maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers in beeld te brengen.

### *Klantreis*

Een onderdeel van de werkagenda is het maken van een of meerdere klantreizen die vanuit de uitvoeringspraktijk indiceren welke belemmeringen zich voordoen. Indien vanuit het perspectief van de klant naar het financieringsproces gekeken wordt, komen andere onvoorziene issues en belemmeringen boven tafel. Dit vergemakkelijkt het bepalen van een effectieve aanpak en verdere acties, voorzieningen etc.

# Twynstra Gudde

## *Praktijkcases oplossen*

Daarnaast bestaat het voornemen een actieonderzoek uit te voeren waarbij een aantal, in eerste instantie niet-financierbare cases, wordt onderzocht en ter plekke verbeterd c.q. van passende financiering wordt voorzien. Deze aanpak kan een sneeuwbal effect hebben op structurele aanpassingen.

## *Services verbeteren*

Het bestaande aanbod van hulp aan maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers kan worden verbeterd door het beter op elkaar te laten aansluiten en waar relevant te bundelen. Het gaat om services als het maken van een businessplan, het vinden van een coach en het geven van advies.

## *Impactmeting*

Het meten van de impact van activiteiten van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers is een *facilitator* om te komen tot een volwassen markt van impact financiering. Momenteel ontbreekt een algemeen geaccepteerde standaard voor impactmeting. AMIF-deelnemers zullen samen moeten investeren om dit te realiseren.

## *De rol van de overheid*

Twynstra Gudde ziet een belangrijke rol voor de Rijksoverheid, met name het ministerie van BZK, om als *convening power* de stakeholders bij elkaar te brengen en hen te stimuleren in actie te komen om de in dit advies genoemde acties in gang te zetten. Voor gemeenten voorzien we actieve deelname om gezamenlijk met de andere stakeholders *challenges* te entameren.

## *Vervolgstappen*

Als vervolgstap stellen wij voor het aangetroffen enthousiasme onder de stakeholders in te zetten door een aantal uitwerkingsbijeenkomsten te organiseren op basis waarvan het actieplatform kan starten. Binnen een jaar kan het actieplatform operationeel zijn; vervolgens stellen we een werkingsperiode van het AMIF van drie jaar voor. Het functioneren van het actieplatform wordt jaarlijks geëvalueerd.

## Inhoudsopgave

### Samenvatting

<b>1. Waarom de participatiesamenleving om financiering vraagt</b>	<b>2</b>
1.1 Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen	2
1.2 Welk problemen doen zich voor?	6
<b>2. Behoeftte en aanbod nader bekeken</b>	<b>10</b>
2.1 Overzicht speelveld	10
2.2 Behoeftte aan financiering	10
2.3 Aanbod aan financiering	17
2.4 Het gat tussen behoefte en aanbod verklaard	21
<b>3. Voorbeelden uit het buitenland</b>	<b>23</b>
3.1 G8: Global Social Impact Investment Steering Group	23
3.2 Verenigd Koninkrijk: Big Society Capital	23
3.3 Australië: Impact Capital Australia	25
<b>4. Oprichten Actieplatform Maatschappelijke Impact Financiering</b>	<b>28</b>
4.1 Gedeelde wil	28
4.2 Kenmerken	29
4.3 Werkagenda	30
4.4 Financiering en ondersteuning	34
4.5 Inzet van slapende tegoeden	34
4.6 Rol overheid	35
4.7 Een bank oprichten is niet de oplossing	36
<b>5. Vervolgstappen</b>	<b>37</b>
5.1 Korte termijn (< 1 jaar): opstarten AMIF	37
5.2 Middellange termijn (1-3 jaar)	37
<b>Bijlagen</b>	
A. Aanleiding en aanpak onderzoek	
B. Literatuuroverzicht	
C. Overzicht gesprekspartners	

## Deel I - Analyse

# 1. Waarom de participatiesamenleving om financiering vraagt

Verskillende maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die sinds het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw hebben plaatsgevonden, maken het relevant om het Actieplatform Maatschappelijke Impact Financiering op te richten. In dit hoofdstuk beschrijven wij waarom nu een logisch moment is om dit te doen.

## 1.1 Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen

Er is een trend waarneembaar dat burgers het heft in eigen hand nemen omdat ze politieke idealen hebben of omdat ze de overheid willen *challengen*. Omdat ze zich verzetten tegen de sluiting van een voorziening, van buurthuis tot supermarkt of sporthal. Of omdat ze gewoon de wereld een stukje beter willen maken en daar zelf invloed op willen hebben. Deze mensen kunnen hun cirkel van betrokkenheid en hun cirkel van invloed heel nauw laten samenvallen, een trend die onze tijd bijzonder maakt om in te leven.

Deze mensen organiseren zich los van of in samenwerking met de overheid en de markt in eigen organisaties en nemen daarbij een stuk van de publieke zaak mee. Dat doen ze in zorgcoöperaties, bij het opwekken van energie, in het opnieuw organiseren van de thuiszorg, in het beheer van publieke voorzieningen zoals buurthuizen, parken, leegstaande kantoren of sporthallen. Dat doen ze vaak op een manier die niet past in hoe de overheid het organiseert (namelijk in silo's) en hoe de markt het beschouwt (namelijk in heldere en rendabele *businesscases*). Zo worden niet alleen publieke voorzieningen opengehouden of opnieuw opgericht - wat al een waarde op zich is - ook stelt men met dit soort initiatieven werklozen aan het werk, worden ouderen geactiveerd, wordt CO<sub>2</sub>-uitstoot tegengegaan, en ga zo maar door.

Soms zijn dit vrijwilligers die zich als bewoners van een buurt verenigen in een nieuwe organisatie, soms zijn het sociaal ondernemers die hun maatschappelijke *drive* combineren met ondernemerschap. Beiden hebben een gedeeld ideaal maar werken soms langs andere lijnen. Het is zonneklaar dat deze kracht van de samenleving nog veel groter is dan nu wordt gezien, en dat het van groot belang is dat deze potentie ten volste kan gaan worden benut.

Deels zien we dit terug in de beleidswens van het huidige kabinet (de participatiesamenleving). We zien het terug in de talloze initiatieven die verzameld zijn door verschillende organisaties: LSA, Kracht in NL, en Social Enterprise NL. We zien het terug in de bijzonder stormachtige ontwikkeling van instrumenten. In 2015 werd via *crowdfunding* € 128 miljoen opgehaald<sup>1</sup>. Er zijn in twee jaar tijd zestig lokale fondsen gestart. Er zijn reeds tientallen kredietunies in Nederland aan de slag. Op het terrein van social impact bonds (verder: SIB) is een (nog langzaam) groeiende *dealflow* aan het ontstaan; in de afgelopen twee jaar zijn vier deals gesloten en zitten er nog twintig in de pijplijn voor de komende twee jaar. Gestimuleerd door de ICT-ontwikkeling komen er steeds meer *local currencies* en *loyalty*-programma's die burgers en bedrijven in staat stellen de koopkracht te vergroten en te binden en de informele uitruil van waarde te vergroten.

<sup>1</sup> Douw & Koren (2015). Crowdfunding in Nederland.



De potentie van deze energie is nauwelijks te overzien. Dat leiden we af uit de snelle groei van de instrumenten en het feit dat elk rapport of onderzoek dat hierover verschijnt bij voorbaat al verouderd is. Tegelijkertijd geven de genoemde organisaties aan dat er een additionele behoefte bestaat aan financiering en ondersteuning voor met name de minder marktgerichte maatschappelijke initiatieven.

Het is duidelijk dat in deze trend drie sferen bij elkaar komen: de markt, de overheid en de gemeenschap. Dat wil zeggen dat we niet meer spreken over louter markt/overheid maar over markt/overheid/gemeenschap. Dat in die driehoek nieuwe vormen en middelen gezocht worden om de kracht van de samenleving en de markt en de overheid te benutten, op zodanige wijze dat ze elkaar versterken en niet elkaar in de weg zitten. Met andere woorden: dit is een bijzondere context en momentum voor een dynamiserende interventie die de versterking van de gemeenschap en burgers en sociaal ondernemers ondersteunt.

Laten we nog even stilstaan bij een aantal fundamentele ontwikkelingen dat de mogelijke oprichting van een maatschappelijk impactfonds kleurt.

### *1.1.1 Participatiesamenleving (herschikking rol overheid, markt, gemeenschap) en participatiedemocratie*

In het regeerakkoord van 2012 hebben de regeringspartijen VVD en PvdA gekozen voor een overheid “die mensen niet in de eerste plaats als consument ziet, maar als burgers die de ene keer zelfstandig, de andere keer samen de toekomst van Nederland vormgeven”<sup>2</sup>. In de Troonrede van 2013 deed het begrip ‘de participatiesamenleving’ zijn intrede als opvolger van de klassieke verzorgingsstaat; deels gedreven door ideologie, deels door de noodzaak om te bezuinigen op de overheidsfinanciën.

De participatiesamenleving kenmerkt zich door een vitale gemeenschap waarin mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en omgeving, waarin niet gekeken wordt naar wat mensen niet kunnen maar naar wat ze wel kunnen, en de overheid steeds meer faciliteert in plaats van voorschrijft en regisseert. Idealiter regelen mensen zaken onderling en bestaat er veel ruimte voor initiatief.

Vanuit het ideaal van de participatiesamenleving is de afgelopen jaren het sociaal domein ingrijpend veranderd. Met de decentralisatie van de Wmo, de Participatiewet en de Jeugdwet is ruim € 10 miljard overgeheveld naar gemeenten. Het kunnen leveren van maatwerk op gemeentelijk niveau en het benutten van de eigen kracht van mensen, zijn leidende principes geweest bij de transformatie.

Naast aandacht voor de representatieve democratie, is er steeds meer aandacht voor de participatieve of de doe-democratie. “Het kabinet wil ruimte en vertrouwen bieden aan maatschappelijke initiatieven en actief bijdragen aan de transitie naar meer doe-democratie (een vorm van meebeslissen van burgers door zelf maatschappelijke vraagstukken op te pakken)”, schrijft het kabinet in *De Kabinetsnota Doe-democratie*<sup>3</sup>. Voortbouwend op een grote verscheidenheid aan rapporten van o.a. de WRR, ROB en RMO, is het de ambitie van het kabinet om bij te dragen aan de transitie naar een dynamische participatiesamenleving door ‘te zorgen dat’ in plaats van ‘te zorgen voor’.

Het ministerie van BZK heeft in januari 2015 in de *Agenda Lokale Democratie*<sup>4</sup> uiteengezet hoe zij aankijkt tegen het revitaliseren van de democratie. In de agenda spelen ook het mogelijk introduceren van Buurtrechten (*community rights*) een rol, voortgekomen uit de initiatiefnota van Tweede Kamerlid Tanamal.

<sup>2</sup> PvdA en VVD (2012). Regeerakkoord Bruggen Slaan.

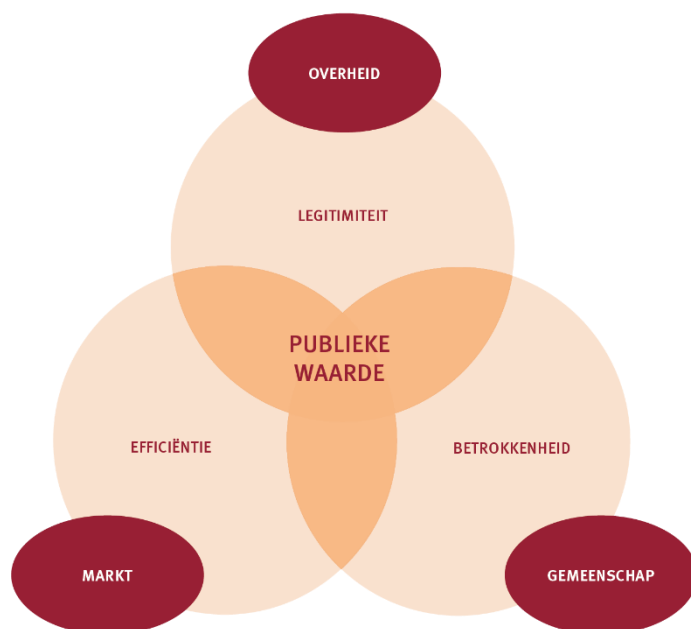
<sup>3</sup> Ministerie van BZK (2013). De Doe-democratie – Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving.

<sup>4</sup> Ministerie van BZK (2015). Agenda Lokale Democratie.

Bij de behandeling van de initiatiefnota over Buurtrechten hebben Tweede Kamerleden Voortman en Fokke de motie ingediend om te onderzoeken of, naar voorbeeld uit het Verenigd Koninkrijk, in Nederland een maatschappelijke bank voor maatschappelijke initiatieven opgericht kan worden.

### 1.1.2 Publieke waarde

De afgelopen (crisis)jaren kenmerken zich door een hernieuwde oriëntatie in de verhouding tussen overheid, markt en gemeenschap. Waar het marktdenken in de jaren 90 centraal stond, is de afgelopen jaren steeds meer de nadruk komen te liggen op het leveren van publieke waarde. De crisis in de financiële sector, de schandalen binnen woningcorporaties en het Fyra-debacle zijn voorbeelden die veelal geduid worden als het gevolg van doorgeschoten marktdenken. Binnen de zorg en het onderwijs staat de patiënt respectievelijk de leerling steeds minder centraal, maar voeren kwantiteit en rendement de boventoon. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een beweging die juist sterk verlangt naar kleinschaligheid, impact, duurzaamheid, de menselijke maat en het 'kantelen' van de relatie tussen overheid en burger. Op veel gebieden hebben we de afgelopen jaren initiatieven kunnen zien die dit in praktijk hebben gebracht. Sociale ondernemingen in steden, nieuwe toetreders als Buurtzorg Nederland en talloze lokale duurzaamheidsinitiatieven en lokale zorgcoöperaties. Deze waarde wordt herkend door koepels als Kracht in NL die de MAEX heeft opgericht om de publieke waarde meetbaar te maken. Ook Social Enterprise NL is op dit gebied actief. De opkomst van SIB's en impact investeren zijn andere tekenen aan de wand dat publieke-waardecreatie wordt herkend en gewaardeerd.



## 1.1.3 Impact financieren

We spreken in dit rapport over impact financieren om duidelijk uit te drukken dat de financiering het kernthema is van het vraagstuk. De financiële inzet kan een bredere range beslaan: revolverende financiering in de vorm van leningen of aandelen of garanties e.d. In de markt is de term impact investeren ook gangbaar. Maar de financiële waarde kan ook in andere vormen worden herkend, bijvoorbeeld een *in kind*-bijdrage in de vorm van de inzet van personeel of inzet in de vorm van een beleidsaanpassing zoals bij het opstellen van *calls for proposals* en *challenges*.

In september 2014 publiceerde de *Social Impact Investment taskforce* van de G8, onder voorzitterschap van Sir Ronald Cohen<sup>5</sup>, het rapport *Impact Investment: The Invisible Heart of Markets*<sup>6</sup>. De taskforce beschrijft de onmiskenbare trend van wereldwijd social impact investeren, gebaseerd op een nieuw paradigma waarin ondernemerschap, innovatie en kapitaal samenvloeien ten behoeve van maatschappelijke verbetering.

De oorzaak hiervoor ligt enerzijds in het feit dat er minder overheidsgeld beschikbaar is door financiële bezuinigingen, anderzijds is de overheid simpelweg niet altijd (meer) de aangewezen partij om zelf sociale en maatschappelijke problemen op te lossen. Creatieve en innovatieve interventies zijn nodig waarbij een bepaalde mate van ondernemerschap gekoppeld wordt aan het creëren van publieke waarde. Steeds vaker bieden onverwachte maar effectieve combinaties een bijdrage hieraan, waarbij maatschappelijk rendement wordt gekoppeld aan (enig) financieel rendement – het sociaal ondernemerschap. Voor de overheid kan dit een aantrekkelijke strategie zijn. Zij verlegt het innovatierisico naar de markt.

Ook in Nederland vindt een opkomst plaats van impact financieren<sup>7</sup> <sup>8</sup>. ABN AMRO adviseert, om impact te maken, niet te veel naar alle relevante stakeholders te kijken maar te focussen op een helder probleem om vervolgens een actie te maken. Tijdens dit traject moet men met een schuin oog naar replicerbaarheid kijken en maximaal leren van de pilot voor een verder vervolg. Als voorbeeld noemen we schoolgebouwen in Nederland. Bijna alle schoolgebouwen, ook gebouwen die nog maar vijf jaar geleden gebouwd zijn, voldoen niet aan het bouwbesluit en aan de duurzaamheidseisen. Daartoe heeft ABN AMRO honderd scholen geselecteerd. ABN AMRO helpt nu deze scholen met verduurzaming door onder andere het plaatsen van slimme meters, een relatief bescheiden investering. Gevolg is dat de scholen al 25% op hun energie besparen. Dit is een opmaat naar een structurele verduurzaming van de scholen; een project dat heel goed schaalbaar is voor alle scholen in Nederland. Ook kan dit met enig gemak verbreed worden naar andere sectoren, zoals bibliotheken, sportverenigingen, gymzalen, welzijnsgebouwen.

## 1.1.4 Van ontvangen naar produceren

De actieve burgers die zichzelf organiseren in buurtcoöperaties, in sociale ondernemingen. Linksom of rechts om, er heerst bij hen een sterk gevoel de subsidieafhankelijkheid te doorbreken en langzaam of snel zelfstandig te worden. Autonome groei, autonome missie en visie, en financiële autonomie. Voor mensen in huurflats die een buurthuis in beheer nemen tot werkloze ZZP'ers die een sociaal gat in de markt vinden. De drijfveer om zelfstandig aan de slag te gaan, is een signaal dat in de markt en bij de overheid nog te weinig wordt herkend.

<sup>5</sup> The Economist (2014). The Long Haul.

<sup>6</sup> Social Impact Investment taskforce van de G8 (2014). Impact Investment: The Invisible Heart of Markets.

<sup>7</sup> De Correspondent zet het woord 'impact' in een recent artikel in een breder perspectief: Berger, Lynn (2016). Het toverwoord van deze tijd is 'impact'. Maar wat betekent het?

<sup>8</sup> AWTI (2016). Nederland heeft een Nationale 'Impactagenda' nodig. Zie: <http://www.awti.nl/actueel/columns/colum/2016/nederland-heeft-een-nationale-impactagenda-nodig>

Coöperaties en verenigingen zijn lastig financierbaar, het eigen vermogen van de ondernemers is laag en de plannen zijn nog niet altijd helemaal *businesslike*. Het is de beslistheid in al deze initiatieven die als een sterke onderstroom moet worden beschouwd. Daarmee moet rekening gehouden worden bij het prognosticeren van de groei van de vraag om adequate financiering van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers.

## 1.2 Welk problemen doen zich voor?

Mensen doen al veel zelf in Nederland. Het begrip participatiesamenleving was wellicht het fenomeen van een samenleving die participeert is dat niet. Van oudsher is Nederland een coöperatief land en de laatste jaren is dit denken weer volop populair. Denk aan alle lokale energiecollectieven, mantelzorg-initiatieven, buurthuizen die in eigen beheer worden genomen, bewonersbedrijven die ontstaan, sociale ondernemingen die geweldige producten of diensten verkopen en tegelijk eenzaamheid bestrijden of mensen die ver van de arbeidsmarkt staan een nieuwe kans geven.

Deze trend wordt, in het licht van de eerdergenoemde participatiesamenleving, sterk gekoesterd door de overheid. De overheid spreekt de wens uit om deze trend, waar mogelijk, te faciliteren of te stimuleren. Om als bewoner van een wijk of een dorp, of als sociaal ondernemer optimaal te kunnen ‘participeren’ in de energieke samenleving, moet er beschikking zijn over de juiste instrumenten en de gewenste juridische ruimte om dit te doen.

Een van de essentiële instrumenten die in recente studies (zie bijlage B. Literatuuroverzicht) en in de voor dit onderzoek afgenomen interviews frequent genoemd wordt, is de financiering van maatschappelijke initiatieven in de breedste zin van het woord. Hierna rafelen wij de problemen die zich voordoen uiteen.

### 1.2.1 Behoeftte aan financiering niet gedekt

De behoefte aan financiering (via kapitaalverstrekking of aandelen) voor maatschappelijke initiatieven wordt niet gedekt door het huidige aanbod (met name categorie 2 en categorie 3 in onderstaand schema).



Dat wordt veroorzaakt door een gebrek aan rendement voor de financier: de transacties zijn relatief klein (het gaat om relatief weinig geld) en de transactie- of administratiekosten voor de financiers zijn te hoog. Er wordt in financiële zin dus niet veel op verdiend. Daarnaast is de terugbetaaltermijn relatief langer dan normaal en de begeleidingskosten vooraf, tijdens het financieringsbesluit en gedurende de terugbetaling zijn hoog voor de financierende instelling. Ten slotte is het risico voor de financier erg hoog; het gebeurt – door een grote verscheidenheid aan redenen waarop wij in hoofdstuk 2 verder ingaan – relatief vaker dat het geïnvesteerde kapitaal niet kan worden terugbetaald.

Met name buurtinitiatieven hebben onvoldoende eigen vermogen in te brengen (of willen dit niet) om te kunnen voldoen aan de regels die vaak aan kapitaalverstrekking gekoppeld worden. Immers, veel buurtinitiatieven komen vanuit een stichting of een ander collectief waarin bewoners participeren, en zij willen niet hun eigen vermogen (als zij dat al zouden bezitten) inbrengen zonder te weten wat dit opbrengt. Voor het losmaken van financiering voor een maatschappelijk initiatief, is het gebrek aan eigen vermogen een sta in de weg. Een aangrenzend *issue* is dat de rechtsvorm (coöperatie of vereniging) geen geschikte rechtsvorm is waarin vermogen als zekerheid kan worden ingebracht en opeisbaar is door de financier.

De maatschappelijke initiatiefnemers of sociaal ondernemers doen door het gebrek aan leenmogelijkheden eerder een beroep op geeffondsen of (overheids)subsidies. Geeffondsen bieden echter geen structurele dekkingsmiddelen, subsidies veroorzaken, als ze niet worden afgebouwd, vaak veel onzekerheid (het ene jaar wel en het andere jaar niet uitbetaald, lange procedures, onzekerheid bij toekenning en stotende betaalritmes waardoor onplanbare *cashflow* ontstaat die de bedrijfsvoering belast). Ook benutten zij in toenemende mate *crowdfunding*. De aanname is dat voor deze categorieën de kredietbehoefte niet gedekt wordt. Dit zorgt er voor dat de 'markt' van maatschappelijke initiatieven niet ten volle tot wasdom kan komen in Nederland, en dat is een gemiste kans.

We hebben dus te maken met een 'gat' in het systeem. Daardoor hebben we geen zicht op de verborgen vraag. Om dit gat te dichten en om de onzichtbare vraag zichtbaar te maken, moet de markt een zetje krijgen. In Nederland is dat eerder gebeurd voor de behoefte aan kleine kredieten voor MKB'ers<sup>9</sup>. Deze worden zonder extra inzet ook niet door banken bediend. Voor MKB'ers met een lage kredietbehoefte, is daarom Qredits<sup>10</sup> opgericht. Qredits levert namens banken, de EIB en de Rijksoverheid kredieten tot een maximum van € 250.000.

### 1.2.2 Marktpotentieel door maatschappelijk investeren

Een tweede element is het idee dat de overheid zelf activistisch maatschappelijke vraagstukken aan het maatschappelijk veld (de gemeenschappen, de sociaal ondernemers) overlaat of hen actief benadert. In zo'n benadering smelten sociaal beleid, economisch beleid en een actieve gemeenschap van sociaal ondernemers samen. Dat kan een lokale overheid doen maar dit zou ook op nationaal niveau kunnen gebeuren. Dit is ook niet per se een zaak van de overheid. In deze beweging kunnen zowel grote bedrijven alsook kleinere sociaal ondernemers en lokale gemeenschappen meedoen. In beide gevallen spreekt de overheid de markt en maatschappelijke initiatieven actief aan om taken van de overheid over te nemen.

Deze meer activistische kant van de vraag van de overheid naar maatschappelijke initiatieven is tot nu toe vooral latent aanwezig. Enkele gemeenten (o.a. Utrecht en Amsterdam) zijn hier mee bezig maar zoeken nog naar de juiste vorm en schaal van deze maatschappelijke *challenges*<sup>11</sup>. Het vergt additionele acties en interventies om deze vraag ten volle tot wasdom te laten komen.

<sup>9</sup> Nog los van de oprichting van de Nederlandse Middenstandsbank in 1928 waaraan eenzelfde motief ten grondslag lag.

<sup>10</sup> Zie: [www.qredits.nl](http://www.qredits.nl)

<sup>11</sup> Bloomberg Philantropies organiseert de Mayors Challenge. Waar steden worden uitgedaagd het veld te engageren om maatschappelijke problemen op te lossen. Amsterdam deed hier aan mee. Zie: <http://mayorchallenge.bloomberg.org>

## 1.2.3 Onbegrepen culturen

Een derde element betreft het onbegrip dat vaak nog bestaat tussen maatschappelijke initiatieven (de vraagkant) en de financiële wereld (de aanbodkant). De initiatiefnemer, het buurtbedrijf of de sociaal ondernemer, heeft moeite om in de financiële wereld begrepen te worden. Maatschappelijke initiatiefnemers denken (nog te) weinig in de taak die er is voor de financiers, namelijk het realiseren van financieel rendement. De maatschappelijke impact die natuurlijk ook voor financiers relevant is, is vaak moeilijk hard en meetbaar te maken. Het inzichtelijk maken van de impact is enerzijds een uitdaging voor de initiatiefnemer en anderzijds natuurlijk ook voor de financier. De financier moet in staat zijn of geraken om de klant hierin te begrijpen en daarop ook kenbaar en benaderbaar te zijn. Het overbruggen van de culturele verschillen tussen de leefwereld van de burgerinitiatieven en sociaal ondernemers enerzijds en de systeemwereld van de financiële instellingen anderzijds, moeten net zo goed deel van de oplossing zijn.

## 1.2.4 De financiële sector

Een vierde element betreft de eigenaardigheid van de financiële sector. De financiële dienstverleners worden - zeker na de bankencrisis - in toenemende mate verder begrensd door de toezichthouders. De bewegingsruimte om onzekere *businesscases*, die maatschappelijke initiatieven veelal zijn, te financieren, wordt voor hen eerder kleiner dan groter. In dat licht zien we ook een toename van kredietunies en coöperatieve vormen van kredietverlening alsook *crowdfunding* opkomen. Daarnaast zien we de 'geeffondsen' - die niet onder bancaire toezicht staan - stappen zetten om ook renderend te financieren.

## 1.2.5 Gebrek aan impactmeting

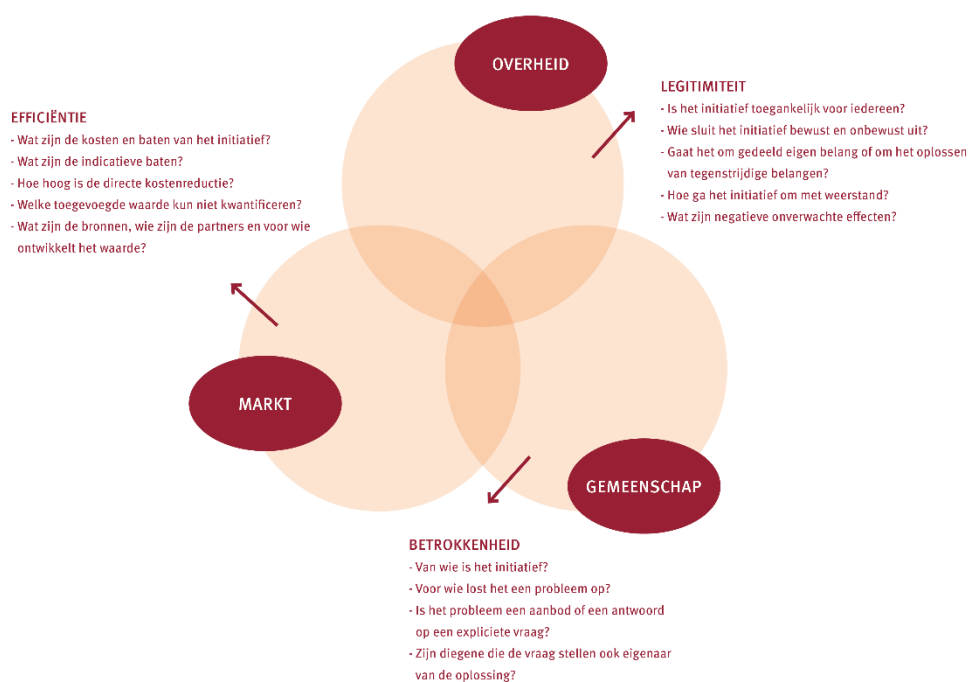
Het meten van maatschappelijke (publieke) impact is een vijfde, belangrijk *issue*. Impactmeting is een *facilitator* om het begrip van wat maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemers doen te vergroten bij de financiers, de investeerders, de overheid en de sociaal ondernemers zelf.

Het is van belang om te weten wat de maatschappelijke of publieke waarde is die geproduceerd wordt, die dus voor een deel de winst belast of de onderneming afhankelijk houdt van geefgeld of subsidies. De geldschieter kan op basis daarvan bepalen of hij die sociale waarde een prijs wil geven, en af wil zien van een hoog tarief, of op een andere manier de *payback* voor de geleverde financiering kan organiseren. Dit geldt voor banken die *foundations* hebben; dat kan ook gelden voor familiefondsen en private cliënten die afzien van een vergoeding of genoeg nemen met een lage rente. Als die maatschappelijke waarde makkelijk(er) te meten is en er in Nederland eenduidigheid is in de wijze waarop dit gebeurt, kunnen projecten worden vergeleken en is het makkelijker voor zowel fondsen als banken om een project te beoordelen en in te stappen. Algemeen wordt aangenomen dat impactmeting de markt voor financiering mee helpt te vergroten. Ook voor de overheid is impactmeting relevant om te legitimeren dat eventuele additionele subsidie of impact financiering nodig kan zijn.

## 1.2.6 Verschillende waardenpercepties

Maatschappelijke initiatieven begeven zich in het tussengebied waar waarden als transparantie, eerlijke toegang tot de voorziening maar ook efficiënte allocatie van renderende investeringsmiddelen en de toegevoegde maatschappelijke gemeenschapswaarde met elkaar om de 'eer' strijden.

De overheid kan haar kerntaken niet (zomaar) delen met marktwaarden of gemeenschapswaarden. Middelen als subsidie geven en garanties geven vergen objectivering (gelijke gevallen gelijk behandelen) en legitimering, en zijn in verhouding tot marktinstrumenten traag en liggen altijd onder de controle van de politiek. De markt kan zijn kerntaak niet delen met partijen die geen recht doen aan zijn kernwaarde dat een investering moet renderen. De gemeenschap kan haar wezenstaak, betrokkenheid tussen burgers, sociale waarden produceren, niet (voldoende) vervullen als zij zich vooral zou moeten legitimeren of efficiëntie zou moeten nastreven.



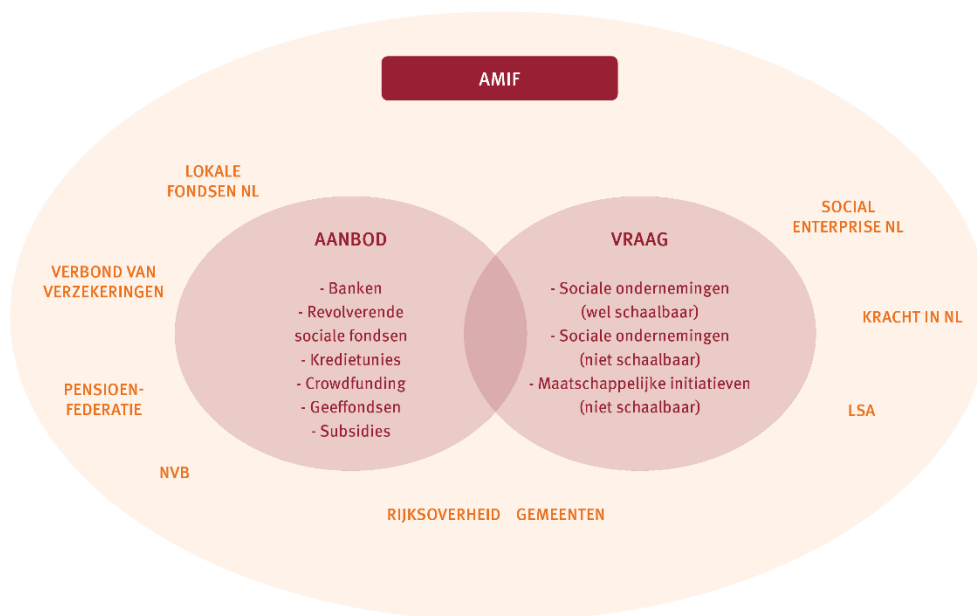
Het feit dat deze waarden per sfeer zo verschillen, maakt het lastig om goed en effectief samenspel te organiseren in het aanbod van financiering voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers.

## 2. Behoeftte en aanbod nader bekeken

In dit hoofdstuk geven wij een analyse van de karakteristieken van zowel de behoefte als het aanbod wat betreft financiering van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Ook kijken wij naar aan financiering gerelateerde zaken die relevant zijn voor het succes van de initiatieven. Tot slot constateren wij waardoor behoefte en aanbod uit elkaar liggen.

### 2.1 Overzicht speelveld

Het speelveld van behoefte en aanbod wat betreft financiering van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers ziet er in grote lijnen als volgt uit.



### 2.2 Behoeftte aan financiering

Verschillende organisaties, zoals Social Enterprise NL, Kracht in NL en LSA, geven aan dat de maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers behoefte hebben aan financiering. Dit onderwerp staat boven aan het lijstje van *issues* waar maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers tegenaan lopen. Wij hebben op basis van analyse en interviews de behoefte aan financiering verder geduid.

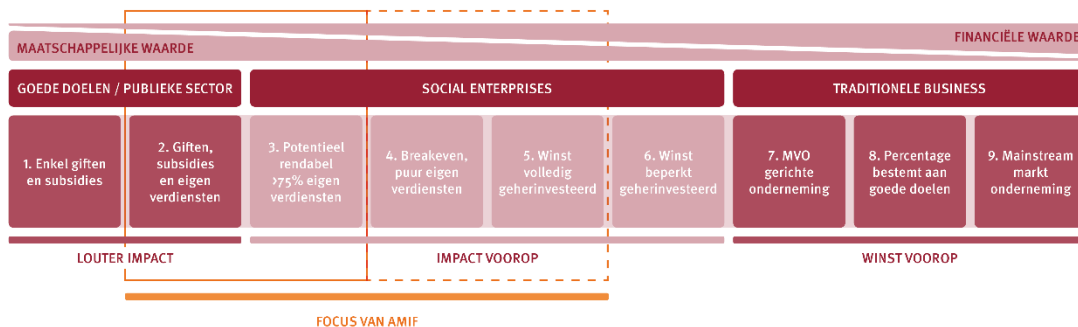
Het schema hierna geeft de verschillende soorten initiatieven en ondernemingen weer van partijen die volledig worden gedreven door het creëren van maatschappelijke waarde tot partijen waarbij financiële winst centraal staat. Bij het soort organisatie hoort ook een verschillend type financiering; van geheel gebaseerd op giften en subsidies tot reguliere ondernemingen.



# Twynstra Gudde

Wij concentreren ons op de maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers in de categorieën 2 tot en met 6, waarbij in dit onderzoek met name aandacht besteed is aan de maatschappelijke initiatieven in de categorieën 2 en 3. We zien dat de genoemde organisaties met name in deze categorieën de beschreven behoefte hebben opgetekend bij hun achterban.

Voor wat betreft de categorieën 2 en 3 kunnen we denken aan lokale initiatieven zoals zorgcoöperaties, initiatieven die vluchtelingen ondersteunen, een bewonersbedrijf dat de groenvoorziening verzorgt, een buurthuis in beheer van bewoners, een café dat gerund wordt door vrijwilligers etc. Voor wat betreft de categorieën 4, 5 en 6 valt te denken aan initiatieven die potentieel zouden kunnen opschalen en/of die een meer rendabele *businesscase* hebben of kunnen krijgen. We kunnen hier bijvoorbeeld denken aan het organiseren van succesvolle re-integratie van werklozen of andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in branches als horeca, afvalverwerking, ICT of groenbeheer; of een duurzaamheidsinitiatief voor een snelle uitrol van groene daken of laadpalen voor elektrische auto's.



Wij hebben de behoefte aan financiering van de categorieën 2 tot en met 6 in beeld gebracht op basis van gesprekken met de koepelorganisaties en op basis van bestaande onderzoeken en inventarisaties, zoals de Social Enterprise Monitor 2015<sup>12</sup>, het SER-rapport over sociaal ondernemen<sup>13</sup> evenals die van Kracht in NL<sup>14</sup>, het rapport Passie & Poen van de Start Foundation<sup>15</sup>, en een eerder onderzoek van Stichting FORUM & EY<sup>16</sup>.

Voor de categorieën 2 en 3 hebben we op basis van interviews, literatuuronderzoek en eigen ervaringen in de sector, de mogelijke (momenteel nog onvervulde) financieringsbehoefte in beeld gebracht. De perspectieven op basis waarvan de ramingen zijn opgesteld, verschillen sterk. De ene raming is opgesteld met een perspectief van organisaties die (nog) relatief veel geefgeld ontvangen. Een ander is opgesteld vanuit het perspectief van de buurtondernemingen van bewoners. Weer een ander is opgesteld met een perspectief vanuit sociaal ondernemerschap. Op basis van deze verschillende perspectieven hebben we vastgesteld dat er een vraag naar financiering bestaat van circa € 200 miljoen. Dat is een conservatieve schatting van de onvervulde kredietbehoefte van initiatieven in de categorieën 2 en 3. Dit is indicatief en niet op basis van diepteonderzoek vastgesteld.

<sup>12</sup> Social Enterprise NL (2015). De Social Enterprise monitor 2015.

<sup>13</sup> Sociaal Economische Raad (2015). Sociale ondernemingen: Een verkennend advies.

<sup>14</sup> Kracht in NL (2015). De maatschappelijke stand van het land.

<sup>15</sup> Start Foundation & VSBfonds (2013). Sociaal ondernemen: Passie en poen.

<sup>16</sup> Stichting FORUM & EY (2012). Een eerste verkenning naar de mogelijkheden van een Maatschappelijke Bank voor Sociaal Ondernemerschap.

Ook betreft het nadrukkelijk een momentopname. We verwachten dat deze behoefte de komende jaren gaat groeien, als gevolg van autonome groei van de participatiesamenleving en actieve *challenging* van het maatschappelijke veld op bepaalde maatschappelijke thema's.

De schatting is als volgt opgebouwd: op basis van circa vierhonderd gemeenten, met gemiddelde van veertig initiatieven per gemeente, komen we uit op 16.000 initiatieven in heel Nederland. Dit aantal is een getal dat, in het licht van de participatiesamenleving, zal gaan stijgen. Vooralnog laten we die groei buiten beschouwing. Bij de helft van deze maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers bestaat een kredietbehoefte van gemiddeld € 25.000. Het aantal gemeenten maal de kredietbehoefte van deze initiatieven leidt tot een kredietbehoefte van ongeveer € 200 miljoen.

Voor de categorieën 4, 5 en 6 gaan we uit van de bevindingen van Social Enterprise NL. Volgens deze organisatie betreft de omzet van deze categorieën samen € 400 mln<sup>17</sup>. Er is hier nog veel ruimte voor groei, en deze zal ook alleen maar toenemen. Eerder werd dan ook door Social Enterprise NL voorgesteld een fonds op te richten ter grootte van € 50 tot € 150 mln, met als doel het geduldig groeikapitaal te vergroten en private partijen tot investeringen aan te zetten<sup>12</sup>.

In onze interviews kwamen we verschillende voorbeelden tegen van grotere sociale ondernemingen die door middel van een franchisemodel zijn gegroeid en tientallen miljoenen euro's aan omzet genereren. Hoewel deze ondernemingen nu als reguliere kredieten worden gezien, zijn ze gestart als kleine sociale onderneming. Ook hebben we in de afgelopen jaren enkele private (niet bancaire) fondsen zien ontstaan die met familiekapitaal en andere voedingen sociaal ondernemers opsporen en hen van kapitaal voorzien. Deze fondsen hebben elk een te investeren kapitaal van zo'n € 30 mln. Dit onderstreept dat het aantal maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers groeit, dat hun groeipotentie steeds meer wordt herkend en dat het aanbod voor sociaal ondernemers die doorgroeien of schaalbaar zijn, groter wordt. Dat maakt dat we de schatting van Social Enterprise NL aan privaat groeikapitaal als conservatief inschatten.

### 2.2.1 Vormen van financieringsbehoefte

De vormen van financiering die maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers ontvangen, variëren. We noemen hier de meest voorkomende:

- subsidie
- geefgeld
- *crowdfunding*
- lening
- garantie (o.a. hypotheek) of borgstelling
- aandelen.

Veelal worden deze financieringen naast elkaar ingezet. Een maatschappelijk initiatief heeft verschillende financierbare elementen en het ene element is meer geschikt voor een bepaalde financieringsvorm dan een ander element.

Het schema in paragraaf 2.1 typeert organisaties in termen van het produceren van maatschappelijke of financiële waarde. Dat is in de praktijk minder eenduidig dan het lijkt. Maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers genieten deels subsidie én geefgeld; tevens maken zij gebruik van *crowdfunding* en normale leningen. Het een sluit het ander zeker niet uit; we noemen dat stapelfinanciering.

<sup>17</sup> Social Enterprise NL (2014). Iedereen winst.

## 2.2.2 Bredere behoefte dan alleen financiering

Maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers hebben niet alleen behoefte aan financiering maar ook aan een aantal nauw samenhangende zaken:

- coaching
- juridische ruimte
- een voorspelbare overheid
- een ontvankelijke overheid
- impactmeting.

### Coaching

Veel van onze gesprekspartners geven aan dat coaching een ondeelbaar element is voor de doelgroep. In deze coaching onderscheiden we drie stadia. Maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers hebben veelal problemen om - in de taal van de beoordelende financier – hun propositie juist te verwoorden. Hier hebben zij hulp bij nodig die niet zomaar beschikbaar is. Dat geldt ook voor de fase waarin een financieringswijze/-mix gekozen moet worden. Ook na financiering is het zaak dat de ondernemer/initiatiefnemer begeleiding kan krijgen.

- Voorfase: in dit stadium helpen coaches bij het opstellen van het businessplan en kijken zij naar de ondernemerscompetenties, de mate van inbedding, steunstructuur, de juridische constructen en bijbehorende factoren die voor kredietverlening relevant zijn.
- Financieringsfase: in dit stadium is coaching gewenst ten behoeve van de best passende financiering, welke mix van geffonds, subsidie, *crowdfunding* of krediet bij welke instelling de meeste kans maakt.
- Nazorgfase: in dit stadium is een coach zinvol om de organisatie die de financiering gekregen heeft bij te staan in de exploitatie en het vermogen de lening ook terug te betalen.

### Juridische ruimte

Eerdere onderzoeken van o.a. SER<sup>18</sup>, TNO<sup>19</sup> en Society Impact<sup>20</sup> hebben al aangetoond dat sociale ondernemingen niet altijd goed passen in het huidige spectrum van rechtsvormen en dat een keuze voor een bepaalde vorm enkele grote nadelen met zich mee brengt.

Eenzijds geldt dit voor de relatie tussen een sociale onderneming en de buitenwereld, en anderzijds zijn er inhoudelijke problemen. Voor een stichting betreft dit onder andere de volgende problemen: schijn van onzakelijkheid, beperkt in het aantrekken van kapitaal, en weinig vrijheid in financiële keuzes (de bestemming van geld). Ook de BV-vorm kent enige nadelen: associatie met winstmaximalisatie, beperkt in het verankeren van het maatschappelijke doel, het missen van enkele belastingvoordelen ten opzichte van een stichting, en beperkt in wettelijke kapitaalbescherming en daardoor beperkt in aantrekken van giften, donaties en subsidies. Andere rechtsvormen, zoals verenigingen en coöperaties, zijn beschikbaar maar deze blijken in de praktijk weinig gebruikt te worden vanwege de omslachtige toepassing in gebruik<sup>20</sup>.

Er zijn meerdere oplossingen mogelijk. Een daarvan is het introduceren van een keurmerk dat blijkt geeft van de maatschappelijke waarde die een onderneming genereert. Een bestaand voorbeeld daarvan is de *B Corp certification*, maar deze is (nog) weinig actief in Nederland. Een andere oplossing is het creëren van een nieuwe rechtsvorm, gericht op sociaal ondernemerschap.

<sup>18</sup> Sociaal Economische Raad (2015). Sociale ondernemingen: Een verkennend advies.

<sup>19</sup> TNO (2011). Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking.

<sup>20</sup> Society Impact (2013). Ondernemen op het snijvlak van publiek & privaat.

Zeer recentelijk is er in het Tweede Kamerdebat over “groene groei” een voorstel gedaan om deze te introduceren<sup>21</sup>. Het doel van deze vorm is het bieden van flexibiliteit en het creëren van het juiste imago van professionaliteit in combinatie met de waarborging van toewijding aan de creatie van maatschappelijke waarde. In het buitenland zijn hier voorbeelden van te vinden: in Verenigd Koninkrijk (Community Interest Company), de Verenigde Staten (L3C en Benefit Corporation) en in België (Vennootschap met Sociaal Oogmerk).

### *Voorspelbare overheid*

De overheid heeft belang bij de autonome zorg die maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers tonen ten aanzien van de publieke zaak. Bij het verwerven van steun en eventueel ook financiële toezeggingen blijken echter veel maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers last te hebben van de mate waarin de overheid consistent en voorspelbaar handelt. Er is veel discontinuïteit in het contact, in betaalrhythmes, in subsidiebesluitvorming, wisselingen in ambtelijke vertegenwoordiging, onbegrip over de *businesscase* en het alloceren van risico's.

### *Ontvankelijke overheid*

In wezen ontwikkelen de maatschappelijke initiatieven een innovatie voor de overheid. Veel initiatieven hebben impact op het beleid en de bedrijfsvoering van de overheid. Om deze innovaties te laten slagen is niet alleen de financiering ervan relevant maar ook de doorwerking en een stabiele inbedding ervan in de reguliere taken van de overheid. De overheid moet bereid zijn om de experimentele innovaties die in het veld opkomen te integreren in haar reguliere werkwijze en beleid. De ervaringen ter zake zijn niet altijd hoopgevend. De 'projectencarrousel' is de naam van het fenomeen dat inbedding van succesvolle projecten in reguliere organisaties zelden gehonoreerd wordt. Gelet op de voorgestane vergroting van het maatschappelijk initiatief, is dit een belangrijke belemmering.

### *Impactmeting*

Het meten van maatschappelijke (publieke) impact is een vijfde, belangrijk *issue*. Impactmeting is een *facilitator* om begrip van wat maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers doen, te vergroten bij financiers, bij investeerders, bij de overheid en bij de sociaal ondernemers zelf.

Het is van belang om te weten wat de maatschappelijke of publieke waarde is die geproduceerd wordt, die dus voor een deel de winst belast of de onderneming afhankelijk houdt van geefgeld of subsidies. De geldschietster kan op basis daarvan bepalen of hij die sociale waarde een prijs wil geven, en af wil zien van een hoog tarief, of op een andere manier de *payback* voor de geleverde financiering kan organiseren. Dit geldt voor banken die *foundations* hebben; dat kan ook gelden voor fondsen en private cliënten die afzien van een vergoeding of genoeg nemen met een lage rente. Als die maatschappelijke waarde makkelijk(er) te meten is en er in Nederland eenduidigheid is in de wijze waarop dit gebeurt, kunnen projecten worden vergeleken en is het makkelijker voor fondsen om een project te beoordelen en in te stappen. Algemeen wordt aangenomen dat impactmeting mede helpt om de markt voor financiering te vergroten.

<sup>21</sup> Het Financieele Dagblad (2016). GroenLinks wil nieuwe bedrijfsvorm naast bv en nv. Zie: <http://fd.nl/economie-politiek/1143511/groenlinks-wil-nieuwe-bedrijfsvorm-naast-bv-en-nv>

### *Tien inspirerende voorbeelden van* **MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEVEN en SOCIAAL ONDERNEMERS**

#### **Peer Lab**

Het *Peer Lab* is een test- en leeromgeving van Peer, een financiële dienstverlener. Dit initiatief laat mensen die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben opgebouwd weer groeien tot ze klaar zijn voor een betaalde baan. Dit betreft vaak hoogopgeleide mensen die bijvoorbeeld een burn-out hebben gehad. Om dit project te goed van de grond te laten komen, is kapitaalinvestering nodig. Het initiatief is al geselecteerd voor de *VOORbeeld-verkiezing 2016*, waarin zij met € 25.000 minimaal zes medewerkers weer naar de arbeidsmarkt willen helpen.

#### **Grannys Finest**

*Grannys Finest* is een sociale onderneming die modieus breiwerk verkoopt van goede kwaliteit. Tegelijkertijd helpt dit initiatief tegen de vereenzaming van senioren. De producten worden namelijk gebreed in handwerkclubs, georganiseerd door *Grannys Finest*. Het is een idee van twee jonge ondernemers die besloten hier serieus mee aan de slag te gaan. Uiteindelijk zijn zij ondersteund door onder andere de Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij, die aandeelhouder in de onderneming is.

#### **Van Hulley**

*Van Hulley* is een bedrijf waar klanten hun oude overhemden naar toe kunnen sturen, om deze vervolgens teruggestuurd te krijgen als boxershirt, tegen betaling uiteraard. De werknemers zijn vrouwen die ver van de arbeidsmarkt staan maar die nu ervaring kunnen opdoen en tegelijkertijd zestien uur per week aan een Mbo-vooropleiding besteden. Zo wordt er duurzaam omgegaan met anders weggegooid materiaal en biedt het ook nog eens perspectief voor de werknemers.

#### **Buurtkamer Corantijn**

In de Postjesbuurt in Amsterdam wordt een voormalig bedrijfsatelier gebruikt als 'buurtkamer'. Het pand telt drie ruimtes die tegen een schappelijke prijs gehuurd kunnen worden voor een verscheidenheid aan activiteiten, zoals vergaderingen, workshops, yoga etc. De buurtkamer speelt een sterk verbindende rol in de buurt en biedt ruimte voor veel initiatieven. Tot dusver worden de kosten van de buurtkamer deels gedekt door een eigen bijdrage van de eigenaren van het bedrijfsatelier; een ander deel wordt bekostigd door de gemeente. Het doel is de buurtkamer uiteindelijk zelfvoorzienend te laten zijn. Echter, om deze professionaliseringsslag te maken is een investering nodig in de vorm van kapitaal, en een klein gedeelte coaching.

#### **Syr**

De ambitie is om een restaurant in Utrecht te openen waar voornamelijk status houdende Syrische vluchtelingen werken. Het menu zal dan ook voornamelijk bestaan uit Syrische gerechten. Dit initiatief draagt in een mooie en bijzondere vorm bij aan de integratie van vluchtelingen in Nederland. De winst die het restaurant maakt zal worden geïnvesteerd in organisaties die vluchtelingen ondersteunen om een studie voort te zetten of een onderneming te starten. Om dit te bekostigen heeft er een crowdfunding-actie plaatsgevonden waarmee € 165.000 is opgehaald als lening met 3% rente.

### **Thomashuizen**

De oprichter startte ooit met één *Thomashuis*. Deze huizen bieden plek voor acht volwassenen met een verstandelijke beperking. Zij worden begeleid door zorgondernemers die zelf ook in dit huis wonen. De uitrol is geschied volgens een franchisemodel, waardoor de lokale verbinding van de vestigingen gewaarborgd wordt. Waar het in 2004 begon met één enkel *Thomashuis*, is dit aantal gegroeid tot meer dan honderd.

### **Voedseltuin Overvecht**

Een kleinschalige voedseltuin in de wijk Overvecht in Utrecht. De tuin verbindt de bewoners, geeft de kinderen een plek om te spelen en te tuinieren. De producten worden verkocht aan bewoners en lokale bedrijven. Daarnaast vervult de tuin een educatieve rol door het aanbieden van workshops en leerplekken. Hieruit worden enige inkomsten gegenereerd. Coaching heeft bij dit initiatief een onmisbare rol gespeeld. Met hulp van *Starters4Communities* is er een markt- en behoefteonderzoek uitgevoerd, een businessplan opgesteld, en is de financiering rondgekomen. Uiteindelijk bestond dit uit een deel *crowdfunding*, een deel gemeentegeld en een bijdrage van fondsen in zowel kapitaal als kennis.

### **Het Bruishuis**

Een voormalige verzorgingsflat in de Arnhemse wijk Malburgen, een voormalige achterstandswijk, wordt nu geëxploiteerd door wijkbewoners. De flat wordt verhuurd aan zowel bedrijven als particulieren. Zo zijn er bijvoorbeeld een zorginstelling en een rechtspraak gevestigd. Er zijn vergaderruimtes te huur en er worden diverse buurtactiviteiten gehouden. De winst wordt rechtstreeks in het gebouw of in sociale projecten in de wijk geïnvesteerd. *Het Bruishuis* functioneert dus als ontmoetingscentrum voor zowel bewoners als ondernemers, creëert werkgelegenheid en samenhang, en draagt zo sterk bij aan de leefbaarheid van de wijk.

### **Tony's Chocolonely**

Dit succesvolle chocoladebedrijf is ontstaan vanuit de frustratie van een journalist/ondernemer die schrok van de (kind)slavernij die gemoeid is met de productie van cacao. Het doel van dit bedrijf is 100% slaafvrije chocolade te maken en in dit proces zo veel mogelijk met Fairtrade-gecertificeerde ingrediënten te werken. *Tony's Chocolonely* wil zich als rolmodel ontwikkelen om te laten zien hoe het ook kan.

### **Het Berflo Bedrijf**

Een bewonersinitiatief in de Hengelose aandachtswijk Berflo Es, genaamd het *Berflo Bedrijf*. De organisatie heeft een voormalige huisartsenpraktijk en basisschool gekocht om te gebruiken als bewonersbedrijf. Er worden verschillende activiteiten ondernomen die sterk bijdragen aan de onderlinge betrokkenheid, ontwikkeling en leefbaarheid van de wijk. Zo is er bijvoorbeeld een omgebouwde SRV-wagen die dient als mobiele ontmoetingsruimte, een zeer goedkope elektrische taxi voor de buurtbewoners, een naaiatelier en een kleine bibliotheek. Veel van de diensten die het *Berflo Bedrijf* aanbiedt worden mogelijk gemaakt door vrijwilligers, maar er zit ook een verdienmodel achter. Alle winst die gemaakt wordt gaat direct de wijk in, via bestaande projecten of nieuwe initiatieven.

## 2.3 Aanbod aan financiering

Naast de behoefte aan financiering, bestaat een breed aanbod aan financiering. Het aanbod van instellingen die financiering voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers verzorgen bestaat uit een brede *range* van partijen en voorzieningen. We hebben in deze paragraaf de bestaande en ook mogelijk nieuwe aanbieders opgenomen. Tevens kunnen we onderscheid maken naar soorten geld: het ene geld vraagt minder rendement dan het andere.

### Soorten geld

We onderscheiden de volgende soorten geld.

---

<b>'Normaal' financieel rendement</b>	In de markt worden de gangbare rentetarieven gehanteerd van 7 tot 8% (banken, maar ook private fondsen).
<b>Laag rendement</b>	Er zijn financiers (denk aan fondsen, <i>foundations</i> etc.) die een gematigd rendement instellen, gelet op de sociale doelen die worden nagestreefd. Deze rentepercentages bedragen 2 tot 4%.
<b>Indirect rendement</b>	Het is ook mogelijk dat een laag rendement of zelfs in het geheel geen rendement wordt geëist als de activiteit een belangrijke andere waarde genereert (publiciteit, het nakomen van een SROI-/MVO-verplichting, het verschaffen van <i>leads</i> , acquisitie- en marketingkansen).
<b>Geen rendement</b>	We zien hier soms geen tegenprestatie, anders dan terugbetalen van de lening. Soms kan het een subsidie betreffen die ingeval het maatschappelijk initiatief 'winst' genereert, omgezet wordt in een terugbetaling (subsidies, fondsen).
<b>Gratis geld</b>	Hier gaat het om giften van goede doelen, fondsen, <i>foundations</i> van grote bedrijven, en andere partijen (donaties via <i>crowdfunding</i> , <i>friends</i> , <i>fools and family</i> ).

---

### Financierende instellingen

We onderscheiden de volgende instellingen/verstrekkers:

- banken
- *lender of last resort* (Qredits)
- pensioenfondsen
- venturefondsen
- *crowdfunding*
- kredietunies
- borgstellingsfondsen
- geeffondsen
- loterijgelden
- administratiekantoren (als houders van 'dood geld')
- lokale alternatieve geldsystemen/ *loyalty*-programma's
- overheid (subsidies, leningen, deelnemingen)
- *friends*, *fools and family*.

# Twynstra Gudde

## *Banken*

Banken hebben tot kerntaak de financiering van ondernemingen en andere organisaties en het leveren van financiële producten en diensten aan consumenten. Bijna alle banken in Nederland voeren een MVO-beleid en gebruiken een - relatief klein - deel van hun geld om maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers te financieren of anderszins te ondersteunen. Bij sommige banken is deze taak ondergebracht in een speciale *foundation*. Andere banken, zoals Triodos Bank en ASN Bank, zijn als bank in zijn geheel gericht op maatschappelijke impact. Weer andere hebben geen *foundation* maar hebben afspraken gemaakt om personeel in te zetten voor goede doelen. Sommige banken zijn zelf via hun reguliere retail- of zakelijke tak of via hun *foundation* actief om sociaal ondernemerschap te stimuleren en begeven zich op de markt van social impact bonds.

Het financieren van startende of kleine ondernemingen is problematisch voor banken als de risico's te hoog zijn, de marge te smal en de kosten te hoog. Voor het MKB is hierom Qredits opgericht (zie onder). Het aandeel van de financiering van banken in het MKB is sinds de crisis sterk verminderd. Dit versterkt het beeld dat we, als we spreken over de behoefte aan financiering, niet alleen naar banken moeten kijken maar ook naar andere financiers.

## *Lender of last resort (Qredits)*

Qredits is opgericht in een samenwerking tussen de staat en banken om te voorzien in kleinere kredieten. Qredits is beschikbaar voor de kredietaanvrager *du moment* de aanvrager is afgewezen bij een van de samenwerkende banken. Qredits krijgt ondersteuning van de staat, de EIB en een aantal grote banken.

## *Pensioenfondsen*

Pensioenfondsen zijn in toenemende mate geïnteresseerd om in de eigen sector te investeren (denk aan het Bakkerspensioenfonds dat belegt in bakkerijen). Deze trend kan interessant zijn voor bepaalde sociale ondernemers in bepaalde sectoren (denk aan het pensioenfonds voor de SW die investeert in sociale ondernemingen die werken aan re-integratie).

## *Venturefondsen*

In toenemende mate zien we sociale *venturefondsen* opkomen. Deze fondsen investeren in sociale ondernemers (categorieën 3, 4 en hoger). Zo is het Social Venture Fund opgericht, naast het al eerder opgerichte Social Investment Fund en Social Impact Finance. Deze fondsen hebben de strategie om schaalbare (bewezen) businessconcepten van sociale ondernemers te helpen rendabel(er) te worden en daar actief durfkapitaal op in te zetten. Deze fondsen zijn ook actief met SIB's en andere vormen van contractering die zich baseren op *pay for result*. Deze fondsen alliiëren meestal de voeding van de investering met familiefondsen. Deze fondsen hebben belang bij een *funnel* van projecten en bij het stimuleren van maatschappelijk initiatief en sociaal ondernemerschap.

## *Crowdfunding*

*Crowdfunding* is enorm gegroeid. Er zijn inmiddels bijna vijftig *crowdfunders* bij de AFM geregistreerd<sup>22</sup>. De trend is dat een groot deel van deze *crowdfunders* de beoordeling van de risico's en het benaderen van de investeerders op basis van objectiverende (en ook simplificerende) ratingmodellen uitvoert, soms teruggebracht tot één cijfer. Daarnaast bestaat een andere (kleinere) groep *crowdfunders* die meer op sociale impact en netwerk beoordeelt. Van deze laatste soort noemen we Voorjebuurt en CrowdAboutNow als voorbeeld.

<sup>22</sup> Zie: <https://www.afm.nl/~media/Files/registers/register-crowdfunders-080316.ashx>



## Twynstra Gudde

Voor *crowdfunders* doet het bezwaar van het ontbreken van eigen vermogen (dat voor banken eerder een *issue* is) zich niet voor. Sociaal ondernemers en maatschappelijke initiatieven hebben misschien geen eigen vermogen, maar wel een netwerk dat zij inzetten als sociaal kapitaal. Zij gaan met hun plan langs bij hun netwerk. Ze moeten daarvoor hun verhaal echt maken; zij leren het verhaal te vertellen en het eigen draagvlak te versterken. Dat scherpt de propositie, en de *crowdfunder* kan er de mate van ondernemerskwaliteiten aan aflezen. De *crowdfunder* kan zien of de initiatiefnemer bereid is zijn eigen netwerk in te schakelen, en of de initiatiefnemer om kan gaan met de feedback van de *crowd* en risico op reputatieschade wil lopen.

Een ander bijzonder effect is dat het onderlinge netwerk van de sociaal ondernemer/maatschappelijk initiatiefnemer sterker wordt door het gebruik maken van *crowdfunding*. Niet alleen het eigen netwerk, dat veelal tot een bepaalde sociale klasse beperkt is, wordt aangesproken en daarmee versterkt. De ervaring is dat ook andere (sociale) netwerken worden aangeboord en dat er in die zin een hoger sociaal effect wordt bereikt dat sterk aansluit op de doelen van de participatiesamenleving.

### *Kredietunies*

In Nederland zijn inmiddels bijna vijftig kredietunies opgericht<sup>23</sup>. Deze vorm van krediet is interessant om binnen een bepaalde branche de kennis over de business en de mogelijkheden van krediet te beoordelen. Indien de partij ook eigenaarschap in de unie heeft, is de betrokkenheid nog groter. We zien kansen voor kredietunies, met name voor 'soortgenoten'. We denken aan bewonersbedrijven, zorg-coöperaties, broodfondsen etc.

### *Borgstellingsfondsen*

Een borgstellingsfonds is een instrument dat in principe de sociaal ondernemer of maatschappelijk initiatiefnemer als normale ondernemer behandelt. De exploitatie van de onderneming moet financieerbaar zijn. Desalniettemin kan de financiering voor een bank problematisch zijn, bijvoorbeeld omdat er een grote investering moet worden gedaan en er geen eigen vermogen of andere afdekkingen voor het risico beschikbaar zijn.

Triodos Bank heeft ervaring op dit terrein met verschillende maatschappelijke doelen, zoals investeringen van groepen kunstenaars in broedplaatsen, dagopvang voor autistische kinderen en voorzieningen voor het gehandicapte kind (samen met NSGK).

### *Geeffondsen*

Er zijn in Nederland honderden fondsen, groot en klein, met zeer beperkte doelstellingen alsook met juist hele brede doelstellingen. De maatschappelijke alliantie probeert het geefbeleid van fondsen meer op maatschappelijke thema's te richten<sup>24</sup>. Deze bundeling kan enerzijds helpen de *pull*-kracht naar het veld te versterken. Het wordt immers aantrekkelijk om op het bepaalde thema een aanvraag te doen. Tegelijkertijd komt het potentieel van geeffondsen veel effectiever en meer gefocust in de maatschappij terecht. Dat zou de transactiekosten mogelijk kunnen verlagen.

### *Loterijgelden*

Het is zonneklaar dat met name de grote loterijen een verantwoordelijkheid hebben om de middelen die zij verdelen complementair te laten zijn. Indien maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers het geefcircuit kunnen verlaten en ondernemend acteren, verruimen zij het bereik van de loterijgelden.

<sup>23</sup> Zie: <http://www.dekredietunie.nl/wp-content/uploads/2012/07/Kaart-van-Nederland-VKN-Kredietunies-Longlist.pdf> en <http://samenwerkendekredietunies.nl/aangesloten-kredietunies/>

<sup>24</sup> Zie: <http://www.maatschappelijkealliantie.org>

# Twynstra Gudde

## *Administratiekantoren*

Administratiekantoren zijn veelal stichtingen die aandelen beheren van meestal familiebedrijven of niet-beursgenoteerde bedrijven. Het is niet ongebruikelijk dat deze stichtingen de opdracht en statutaire titel hebben om middelen in te zetten voor sociale doelen. Deze zijn meestal verbonden aan de locatie van de vestiging(en) van het bedrijf of de thematiek waarop het bedrijf actief is. Dit is veelal dood geld, waar niets mee gebeurt. Het activeren van deze middelen kan een agendapunt voor het op te richten actieplatform zijn (zie hoofdstuk 4).

## *Lokale currencies*

Lokale *currencies* kunnen de geldhoeveelheid in een regio vergroten. Deze systemen hebben een indirect effect op de liquiditeitsbehoefte van bedrijven (ze hebben minder cashgeld op de rekening) en maken deze bedrijven dus minder afhankelijk van bancaire producten. Daarnaast hebben deze bedrijven meer klandizie/retentie van de bestaande klanten en dat geeft een meer stabiele omzet. We zien een ontegenzeggelijke ontwikkeling van steeds sterkere lokale *currencies* en *loyalty*-programma's.

## *Subsidies*

Lokale overheden zijn bij uitstek de partij die gewenste activiteiten door middel van subsidie stimuleert. Subsidies zijn met name geschikt voor situaties zonder renderend vermogen voor het gesubsidieerde goed of dienst. In toenemende mate zoeken gemeenten naar mogelijkheden voor subsidies als hefboom naar zelfverdienende activiteiten. Dat kan door inkoop van diensten, waarbij een SROI-verplichting wordt opgelegd, waarmee de private gecontracteerde partij zelf een sociale taak moet uitvoeren (meestal het voorzien van de integratie van werklozen in het aangenomen werk).

Dat kan ook door een relatief nieuw fenomeen dat in Nederland haar entree heeft gemaakt: de *social impact bond* (SIB). In wezen is de SIB een inkoopcontract waarbij de overheid slechts betaalt voor het resultaat, zonder zelf enig risico te lopen; of de prestatie nu wordt gerealiseerd of niet. De uitvoerder draagt dit risico zelf maar heeft hiervoor een voorfinancierende instelling nodig: een investeerder (een bank of een *foundation* samen met een bank of een private investeerder).

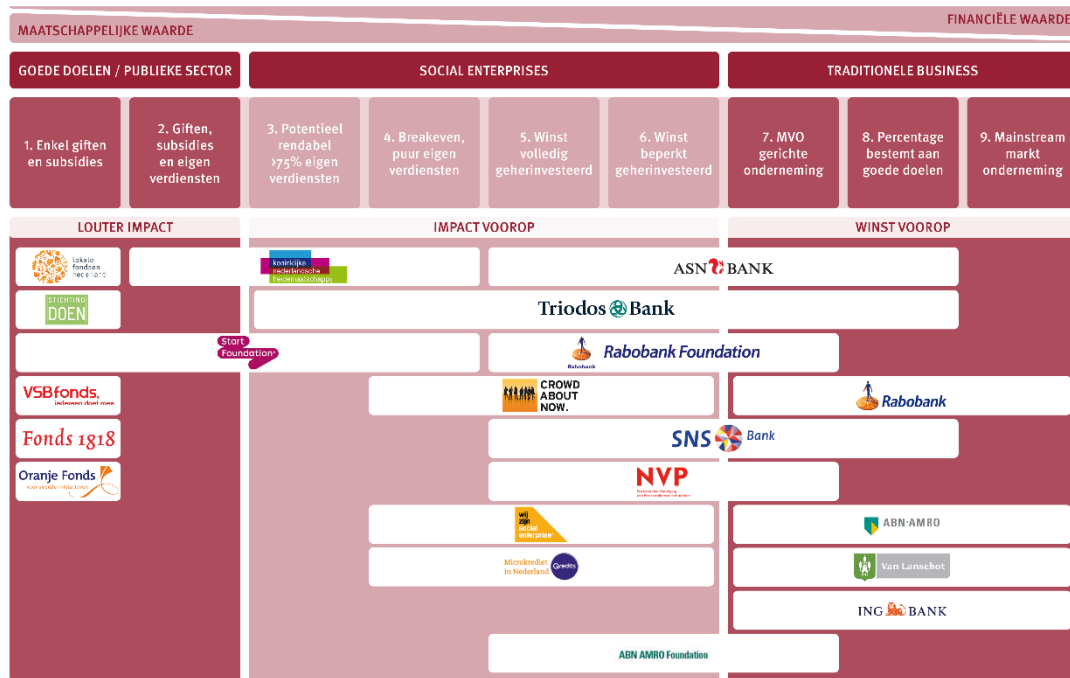
Het aardige is dat met de SIB de innovatie (hoe kan een publieke, gewenste dienst (bijvoorbeeld een slimmere toeleiding van werklozen naar werk of een betere gezondheidsoplossing dan de zorg nu levert)) in de marktsector wordt vergroot. In de praktijk zien we dat de innovatieve uitvoerders met name gediend zijn met de langere looptijd van de contracten zodat zij een stabiele financiering krijgen en daar de bedrijfsvoering op inrichten (iets wat sociaal ondernemers die sterk van subsidies afhankelijk zijn, juist ontberen).

Naast SIB's zien we fondsen waarmee de overheid (gemeenten) mee investeren in sociaal ondernemers.

## *Friends, fools and family*

Sociaal ondernemerschap en maatschappelijke initiatieven starten niet zonder de steun van familie, vrienden en 'gekken'. Mensen die niet op ratio maar op affiniteit instappen en geld lenen aan de starter. Deze bron is en blijft belangrijk en is de eerste test voor de relevantie van de initiatiefnemer.

Geplot in het schema van paragraaf 2.1, ziet het overzicht van het aanbod aan financiering voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers er in grote lijnen als volgt uit.



Wat opvalt in dit schema, is het relatieve gat in aanbod van financiering dat zichtbaar is in de categorieën 2 tot en met 4.

## 2.4 Het gat tussen behoefte en aanbod verklaard

Er is veel geld beschikbaar voor plannen waar een renderende *businesscase* tegenover staat. Toch bestaat er een gat tussen vraag en aanbod.

Aan de vraag naar financiering van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers kan niet worden voldaan omdat deze onvoldoende scherpte hebben in hun businessplan. Het komt ook voor dat moeilijk kan worden voldaan aan de door de banken gestelde voorwaarden, bijvoorbeeld eigen vermogen.

Het kan ook komen doordat men - door het ondoorzichtige aanbod - de weg naar alternatieve geldbronnen nog niet kent. Het kan ook voorkomen dat men de taal van de financier niet spreekt. Tot slot komt het ook voor dat de *businesscase* verschillende 'waarden' produceert die deels door een financier, die rendementseisen heeft, kan worden voldaan, maar deels ook niet. Voor het resterende deel worden wellicht wel sociale waarden geproduceerd die een geeffonds of overheid kan financieren. Deze gemengde vormen vergen veel overlegtijd; veel procedures zijn niet op elkaar afgestemd en dat vergt tijd en aandacht van de maatschappelijk initiatiefnemer of de sociaal ondernemer.

## Twynstra Gudde

Vanuit de banken bekeken, komen de volgende redenen naar voren waarom het aanbod aan financiering niet bij de in paragraaf 2.1 beschreven vraag komt. In de kern komt dat doordat het bedrijfsmodel van de banken er niet op is ingericht:

1. het risico voor een investering te hoog en er is geen 'onderpand', maakt ook dat rente erg hoog is
2. de gevraagde investering per individuele aanvraag is te laag
3. er zijn geen goede plannen/professionele organisaties aan de vraagkant
4. er is geen eigen kapitaal
5. er zijn onvoldoende ondernemerskwaliteiten aanwezig
6. gebrekkige mogelijkheden om de noodzakelijke coaching en begeleiding te geven.

Voor geeffondsden gelden weer andere belemmeringen om geld uit te lenen in plaats van het te geven:

1. een heel andere positionering als het geeffonds geld wil verdienen aan uitlenen
2. reputatieschade als er geld moet worden teruggevorderd bij een *default*
3. geen of geringe ervaring met invordering.

Concluderend kunnen we stellen dat niet zozeer het gebrek aan aanbod het cruciale probleem is, als wel het feit dat vraag en aanbod elkaar niet weten te vinden en dat daar verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen die verschillende aanpakken vergen. Hier komen we in hoofdstuk 4 op terug.

## 3. Voorbeelden uit het buitenland

In het buitenland is ervaring opgedaan met maatschappelijke impact financieren en het opzetten van nationale programma's en fondsen die dit stimuleren. In dit hoofdstuk kijken we naar ontwikkelingen binnen de G8, en naar twee voorbeelden die voor Nederland in het bijzonder leerzaam zijn: het Verenigd Koninkrijk en Australië. Wat opvalt wanneer wij naar het Verenigd Koninkrijk en Australië kijken, is dat daar de focus ligt op *social investing*. Het doel daarbij is het oplossen van maatschappelijke en milieuproblemen door slim geld los te krijgen of te bundelen en dit geld impactvol te investeren.

### 3.1 G8: Global Social Impact Investment Steering Group

In september 2014 publiceerde de *Social Impact Investment Taskforce* van de G8 (een intergouvernementeel forum van acht industriële staten), onder voorzitterschap van Sir Ronald Cohen<sup>25</sup>, het rapport *Impact Investment: The Invisible Heart of Markets*<sup>26</sup>. De taskforce beschrijft de onmiskenbare trend van wereldwijde social impact investering, gebaseerd op een nieuw paradigma waarin ondernemerschap, innovatie en kapitaal samenvloeien ten behoeve van maatschappelijke verbetering.

Sinds augustus 2015 is de taskforce opgevolgd door de *Global Social Impact Investment Steering Group* (GSG), bestaande uit dertien lidstaten en de EU<sup>27</sup>. Het doel van de GSG is het katalyseren van een wereldwijde maatschappelijke impact investeringsmarkt en het bij elkaar brengen van leiders op het gebied van *finance*, *filantropie* en *business*. De GSG wil momentum creëren door een eenduidige kijk op impact investeren te promoten, kennisuitwisseling te faciliteren en beleidsverandering op nationaal niveau aan te moedigen. Nederland is (nog) geen lid van de GSG.

### 3.2 Verenigd Koninkrijk: Big Society Capital

In 2012, na jaren van verkennend onderzoek, is in het Verenigd Koninkrijk *Big Society Capital* (BSC) opgericht. BSC voorziet in kapitaal en professionele ondersteuning voor de groeiende Britse 'derde sector', bestaande uit organisaties die zich richten op het verbeteren van de maatschappij en/of het milieu. BSC speelt een rol als *market champion* (promoten van maatschappelijke investeringen door promoten van *best practices* en het delen van kennis) en investeerder (kapitaalvoorziening voor maatschappelijke investeringen). Bij de oprichting in 2012 zijn twee belangrijke uitgangspunten geformuleerd:

- BSC mocht niet met bestaande maatschappelijke financiers concurreren. Daarom is BSC een *wholesaler* (fonds van fondsen) die de kracht van de huidige spelers versterkt;
- BSC moest onafhankelijk van de overheid zijn, en geen invloed ondervinden van het kortetermijndenken dat in de politieke arena kan domineren. De *governance* van BSC kenmerkt zich daarom door een relatief grote afstand tot de overheid.

De naam *Big Society Capital* is voortgekomen uit de politieke ideologie van *Big Society*, een van de centrale thema's in de campagne in 2010 van de Britse premier David Cameron, waarin macht van politici wordt afgenomen en wordt (terug)gegeven aan burgers.

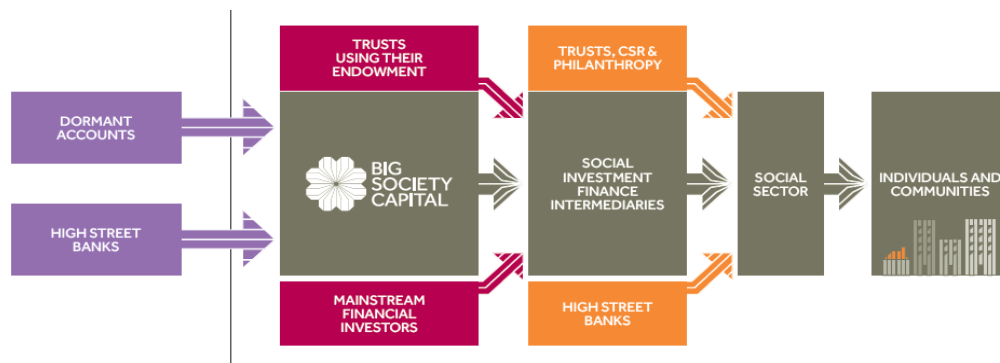
<sup>25</sup> The Economist (2014). The Long Haul.

<sup>26</sup> Social Impact Investment taskforce van de G8 (2014). Impact Investment: The Invisible Heart of Markets.

<sup>27</sup> Zie: <http://www.socialimpactinvestment.org>

BSC is een 'fonds van fondsen' en ondersteunt *Social Investment Finance Intermediaries* (SIFIs) om maatschappelijke organisaties en initiatieven te kunnen financieren. Het kapitaal waar BSC over beschikt is verkregen via (1) slapende banktegoeden<sup>28</sup> en (2) investeringen van vier grote banken (Barclays, HSBC, Lloyds Banking Group and RBS). Bij de start van BSC is voor een periode van vijf jaar

£ 400 miljoen via slapende tegoeden begroot en £ 200 miljoen via de vier banken. In de volgende afbeelding is het financieringsmodel van BSC schematisch weergegeven.



Bij elke investering streeft BSC drie doelstellingen na:

1. het behalen van maximale maatschappelijke impact
2. het leveren van een bijdrage aan de maatschappelijke financieringsmarkt
3. het behalen van een degelijk financieel rendement.

Idealiter scoort een investering hoog op al deze drie punten. Echter, in de praktijk bestaat er vrijwel altijd spanning tussen de drie doelstellingen. BSC zoekt vrijwel altijd co-investeerdere bij de projecten die zij financiert.

Vier jaar na de oprichting van BSC zijn er zowel positieve als negatieve signalen te horen. Allereerst heeft BSC (tot 2015) het eigen investeringskapitaal van £ 158 miljoen weten te vergroten met £ 201 miljoen door co-investeerdere aan te trekken<sup>29</sup>. Ook het verrichte onderzoek en de ontwikkeling van *tools* door BSC dragen bij aan de volwassenheid van de impactmarkt<sup>30</sup>. Hiermee lijkt het dat BSC zijn rol als *market champion* succesvol vervult, maar er bestaan ook kritiekpunten.

De afstand tussen BSC en de sociaal ondernemers blijkt erg groot, mede door de afstandelijke rol als *wholesaler*<sup>31</sup>. Aansluitend hierop wordt BSC verweten niet transparant genoeg te zijn in zijn investeringsbesluiten, -beleid en -rapportages<sup>32</sup>.

<sup>28</sup> Slapende tegoeden zijn inactieve rekeningen bij banken. In de *Dormant Bank and Building Society Accounts Act* van 2008 is bepaald dat inactieve tegoeden na vijftien jaar terechtkomen bij het *Big Lottery Fund* en gebruikt mogen worden voor maatschappelijke investeringen. De tegoeden kunnen altijd worden opgeëist door de rechtmatige eigenaar, wat voor een bedrag van £ 200 miljoen is gebeurd in de afgelopen zes jaar via het systeem Mylostaccount.

<sup>29</sup> Big Society Capital (2015). Annual Report 2014.

<sup>30</sup> The Alternative Commission On Social Investment (2015). After the gold rush: The report of the alternative commission on social investment.

<sup>31</sup> Pioneers Post (2014). UK's social bank turn two: Has it met expectations? Zie: <https://www.pioneerspost.com/news-views/20140430/uks-social-bank-turns-two-has-it-met-expectations>

<sup>32</sup> Pioneers Post (2015). Transparency vanguard social investors reveals risks and returns maturing market. Zie: <https://www.pioneerspost.com/news-views/20150609/transparency-vanguard-social-investors-reveals-risks-and-returns-maturing-market>

Ook is het tot heden BSC niet gelukt een jaar zonder operationeel verlies af te sluiten. De voormalig CEO van BSC heeft dan ook aangegeven dat deze maatschappelijke sector vrijwel altijd afhankelijk zal zijn van een gedeelte geefgeld<sup>30</sup>. De ambitie om als revoluerend fonds te functioneren blijkt lastig.

### 3.3 Australië: Impact Capital Australia

Als onderdeel van de Australische deelname in de hiervoor genoemde G8-taskforce is in 2014 de *Australian Advisory Board on Impact Investing* (AAB) opgericht. Hierin nemen de Australische leiders op het gebied van impact investeren deel. In oktober 2015 is de *Blauwdruk voor Impact Capital Australia* gepresenteerd, naar voorbeeld van *Big Society Capital* in het Verenigd Koninkrijk. Het initiatief achter ICA bestaat uit een breed palet aan partners: not-for-profitorganisaties, financiële instellingen, overheidsinstellingen, private partijen (waaronder consultancy- en accountbureaus) en filantropische organisaties. ICA bevindt zich nog in de oprichtingsfase.

De nadruk voor ICA ligt op het investeren in maatschappelijke impact: *“a new way of doing business is emerging, one that harnesses the power of capital markets to deliver social and environmental change”*<sup>33</sup>. De blauwdruk van de organisatie is bedoeld als plan van aanpak om de daadwerkelijke oprichting van ICA te bewerkstelligen, de structuur van ICA te schetsen en meer partijen (overheid, grote financiële instituties en gemeenschappen) enthousiast te maken en in te laten stappen.

ICA is, net als BSC, ontworpen om twee rollen te vervullen: (1) investeerder in maatschappelijke impact investeringen en (2) *market champion* om maatschappelijke investeringen te promoten, barrières weg te nemen en kennis te delen.

ICA is ontworpen als een *public company*; de missie en het mandaat zijn vastgelegd in de statuten en de governancestructuur. Voor wat betreft de financiering van impact, kiest ICA - net als BSC - er voor om niet zelf direct te investeren. *“The focus of ICA’s impact investment activity would predominantly be wholesale, providing finance to existing market participants (intermediaries) to grow their reach and impact, and encouraging more participants to enter the market.”* De blauwdruk beschrijft echter ook dat ICA zelf in bepaalde ‘marktgateen’ wil duiken waar *deals* anders niet zouden plaatsvinden en waar directe deelname van ICA een nieuw potentieel aan financiering kan uitlokken.

ICA heeft voldoende financiële omvang nodig om als ‘vlaggenschipinstituut’ te opereren en het vertrouwen te wekken bij nieuwe financiële intermediairs om de markt te betreden. De eerste ramingen laten zien dat ICA een kleine € 200 miljoen (300 miljoen Australische dollar) nodig heeft om zijn missie uit te voeren, vertrouwen te bouwen en om in zeven jaar zelfvoorzienend te zijn. In de blauwdruk schrijft ICA: *“The presence of government and the banking sector would send powerful signals in the market.”* ICA anticipeert op de geldstromen in onderstaand overzicht. Interessant om te weten is dat *First State Super*, een groot Australisch pensioenfonds, heeft aangegeven ook in te willen stappen als financier<sup>34</sup>.

Percentage (100%)	Type geldstroom ICA
50%-60%	Financiering vanuit de overheid.
35%-40%	Krediet of hybride bijdragen van financiële instellingen op voorwaarden van behoud van kapitaal, tegen gunstigere voorwaarden dan volledige commerciële tarieven.
5%-15%	Krediet of hybride bijdragen van de gemeenschapssector en filantropische instellingen op voorwaarden die overeenkomen met hun verplichtingen als fondsbeheerders.

<sup>33</sup> Impact Capital Australia (2015). Blueprint to market.

<sup>34</sup> Responsible Investor (2015). First State Super backs Big Society Capital-style social investment bank proposal.

Zie: <https://www.responsible-investor.com/home/article/first-state-super-backs-big-society-capital-oz>

## Twynstra Gudde

Wat opvalt wanneer we naar Australië kijken, is de wijze waarop ICA in de blauwdruk sectoren en segmenten benoemt die aangewezen worden als prioritaire aandachtsgebieden van het werk (zie afbeelding hierna). Het stelt de maatschappelijke uitdagingen en vraagstukken, en de kans op schaalbaarheid en impact daarbinnen centraal. Enerzijds zorgt dit voor focus en een bundeling van kapitaal en kennis, anderzijds is deze aanpak - in ieder geval vanuit Nederlands oogpunt - te benoemen als *top-down* en lijkt het weinig ruimte te geven aan lokale initiatieven die niet direct impact hebben op of schaalbaar zijn naar nationaal niveau.





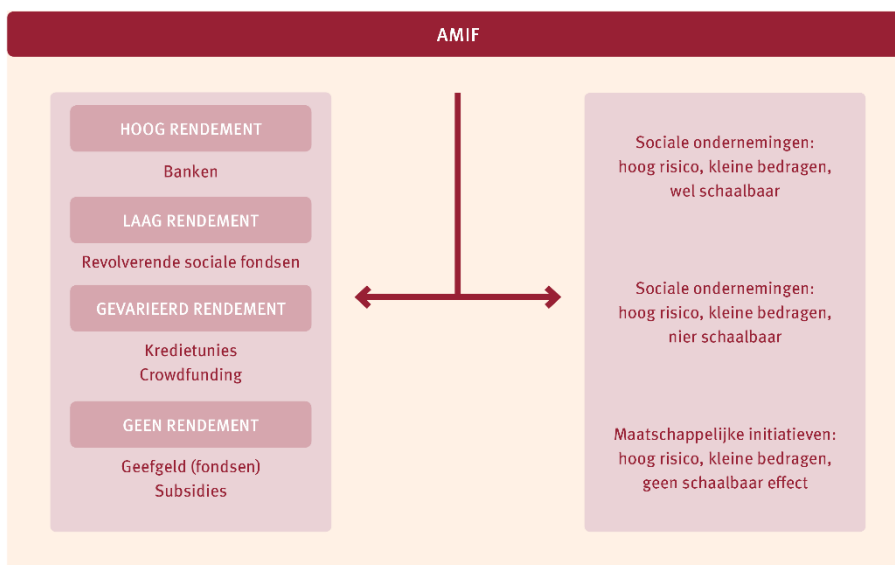
## Deel II - Advies

## 4. Oprichten Actieplatform Maatschappelijke Impact Financiering

In de voorgaande hoofdstukken hebben we beschreven waarom nu urgentie bestaat om te komen tot het Actieplatform voor Maatschappelijke Impact Financiering (AMIF), hoe momenteel het landschap van vraag en aanbod in Nederland eruitziet, en hoe de situatie in het buitenland is. In deel II van het rapport gebruiken wij deze analyse voor het advies.

### 4.1 Gedeelde wil

Op 14 april 2016 is door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (ministerie van BZK) een rondetafelbijeenkomst met achttien vertegenwoordigers van banken, geeffondsers, andere financiers en koepelorganisaties georganiseerd, waarin de bevindingen van deel I van het rapport besproken zijn<sup>35</sup>. Uit dit overleg werd duidelijk dat de deelnemers de in hoofdstuk 1 van dit rapport geformuleerde *why* onderschrijven. Ten aanzien van de aangegeven onvervulde kredietbehoefte (hoofdstuk 2) gaven de aanwezigen aan dat zij menen dat er in Nederland zeer waarschijnlijk wel voldoende geld wordt aangeboden, maar dat de vraag naar geld het aanbod van geld (en vice versa) niet goed kan vinden. Zij gaven aan dat dit gat gedicht moet worden. Men onderkende dat in de huidige situatie dit niet vanzelf gebeurt, omdat de belemmeringen tussen vraag en aanbod niet door elke partij afzonderlijk kunnen worden gedicht. Dat vergt een samenwerking die nader vorm moet krijgen. Kernelementen die genoemd zijn voor deze samenwerking zijn: praktijk- en actiegericht (doen en ondervinden), verbinden van *bottom-up* en *top-down*, geen onnodige nieuwe institutie in het leven roepen, met elkaar bouwen aan wederzijds vertrouwen. Het overgrote deel van de deelnemers gaf aan dat zij in de periode na de rondetafelbijeenkomst (rond de zomer van 2016) een begin wil maken met het verder vormgeven en invullen van deze samenwerking.

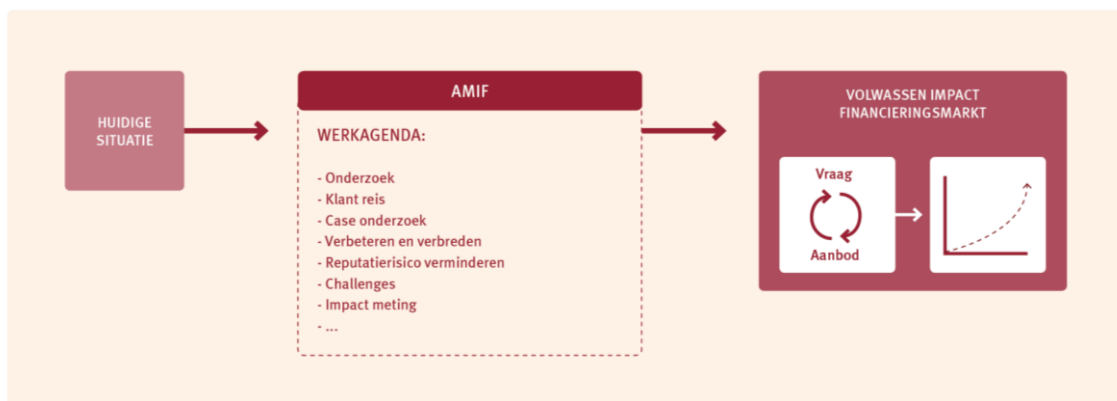


<sup>35</sup> In bijlage C vindt u een overzicht van de deelnemende organisaties.

## 4.2 Kenmerken

Gebaseerd op een brede inventarisatie aan zowel de vraag- als de aanbodkant en bovenal gebaseerd op de positieve reacties op de rondetafelbijeenkomst van 14 april jl., adviseren wij het Actieplatform Maatschappelijke Impact Financiering (AMIF) op te richten. Het doel van dit platform is een volwassen maatschappelijke impact financieringsmarkt te realiseren. Dat betekent dat vraag naar en aanbod van financiering en ondersteuning elkaar weten te vinden en dat de markt substantieel gaat groeien, indachtig de ambities om een sterke(re) en grote(re) participatiesamenleving te realiseren. Het actieplatform is daarmee een katalysator van impact financiering in Nederland en een verbinder van relevante partijen.

Het AMIF gaat op basis van een werkagenda (zie paragraaf 4.2) aan de slag. Het gezamenlijke doel om een volwassen en groeiende impact financieringsmarkt in Nederland te creëren, is leidend. Het voortbestaan van het AMIF is geen doel op zich en dus is het goed mogelijk dat het actieplatform zichzelf na het behalen van succes overbodig maakt.



### 4.2.1 Samenstelling

Het actieplatform is een plek waar vertegenwoordigers van de vraagkant (maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers), de aanbodkant (financiële instellingen waaronder banken, geeffondsen, *crowdfunders*, kredietunies) en de overheid (zowel Rijksoverheid als lokale overheden) elkaar treffen en samen de samenwerking vormgeven om de doelstelling te realiseren.

### 4.2.2 Drive

De beoogde deelnemers aan het platform hebben een ontegenzeggelijke *drive* om de rol van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers groter te maken. Niet omdat men instrumentgericht is maar vanuit de overtuiging dat, als burgers en ondernemers zich inzetten voor de publieke zaak, dit een maatschappelijke impact heeft die veel meer effect heeft dan wanneer de overheid dat (alleen) zou doen. Dat effect is groter omdat er meer eigenaarschap is, omdat de nabijheid van de interventie groter is en omdat oplossingen en ideeën vaak innovatief zijn. Op die manier ontstaat er een grotere intrinsieke waarde van interacties van mensen die samen de wereld, hun wereld, een stuk mooier maken, iets wat niet van buiten kan worden 'afgedwongen'.

Dit geloof, deze *why*, is de kern van het platform. Uiteraard wordt dit geloof gestoeld op expertise die de leden inbrengen op het terrein van impactmeting, sociaal ondernemen, financiering en burgerparticipatie.

### 4.2.3 Werkwijze en code of conduct

Het platform is geen statisch gesloten bastion maar eerder een agora waar verschillende partijen op voor hen onderscheidende belangen samenwerken om de maatschappelijke impact markt volwassen te maken. Dat kan leiden tot verschillende allianties en coalities die min of meer projectmatig samenwerken op onderwerpen waar energie zit. Denk aan gemeenten die (al dan niet in samenwerking met elkaar) *challenges* uitschrijven op maatschappelijke thema's. Daarop kan samengewerkt worden met fondsen en banken die zich op die thema's profileren. Maar denk ook aan een gezamenlijk initiatief vanuit het platform om medewerkers van financiële instellingen te trainen om maatschappelijke initiatieven die zoeken naar financiering, beter te kunnen helpen.

In alle gevallen is het platform een plaats voor de partijen die willen: partijen die denken in samenwerking in plaats van concurrentie, partijen die snappen dat het eigenbelang en het gedeeld eigenbelang kan vergen een extra stap te zetten om werkelijk samen impact te realiseren. Dat is de *code of conduct*: partijen doen mee aan het actieplatform omdat zij erkennen dat zij alleen samen het vraagstuk effectief te lijf kunnen gaan en dat het zin heeft om, zowel voor zichzelf als voor Nederland in zijn geheel, de taart groter te maken.

## 4.3 Werkagenda

Het actieplatform heeft een werkagenda. Wij schetsen hier de te onderscheiden activiteiten die wij optekenden uit de rondetafelbijeenkomst van 14 april jl. en aanvulden met onze eigen waarnemingen op basis van ons onderzoek. We benadrukken dat deze agenda slechts een momentopname is. Het geheel is een lerende agenda die de *issues* van de deelnemende partijen volgt.

### 4.3.1 Nader onderzoek verrichten

Er is behoefte om het gat dat bestaat en waargenomen wordt tussen aanbod en vraag naar financiering en coaching/begeleiding van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers, nader te onderzoeken. Het gesprek vindt nu nog (te) veel plaats op basis van niet onderzochte aannames en dit vertroebelt de zoektocht naar oplossingen.

Zo is er ten eerste behoefte om meer te weten bij welk type maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers het probleem zich voordoet; in welke maatschappelijke of bedrijfssectoren, in welk stadium van planvorming, in welke regio's meer of minder, bij welke van de stakeholders meer of minder.

Een tweede insteek voor een onderzoek is het vermoeden van een *overload* aan en daardoor ondoorzichtig aanbod van financiering. Daartoe zou moeten worden onderzocht welke informatie beschikbaar is, welke wordt gebruikt en aanslaat en welke niet, en of uit deze bevindingen conclusies te trekken zijn omtrent het uniformeren van informatie, het transparant maken van de verschillende aanbieders van financiering en de specifieke voorwaarden, accentuering, eisen aan de hoogte van de te financieren bedragen, risicobeoordelingen, focus op maatschappelijke sectoren etc.

Een derde insteek van een onderzoek is het verbeteren van het beeld van de verschillende categorieën maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Er zijn lokale maatschappelijke initiatieven die wel een lening willen en een goed businessplan hebben dat zeker financierbaar is, maar die verder geen enkele behoefte hebben om te groeien (bijvoorbeeld de wijk voorzien van honderd zonnepanelen). Deze partijen zijn financierbaar, al zijn de kosten van de lening door de beperkte omvang waarschijnlijk (te) hoog. Deze partijen zouden getypeerd kunnen worden als categorie 2 en categorie 3 in het schema zoals genoemd in hoofdstuk 2. Maar er zijn ook sociaal ondernemers die bij aanvang een veel lager rendement hebben terwijl er zeer zeker een kans en ook de ambitie is om groter te groeien. Terwijl de kosten voor de financiering hoger zijn, zijn de kansen op financiering positief en wellicht zelfs positiever dan in het eerdere voorbeeld. Een dergelijke partij zit in de startfase wellicht in categorie 2 en categorie 3 maar groeit potentieel door naar categorie 5 of 6.

Doel van deze onderzoeken is het vergaren betere kennis over de vraag waar en hoe vraag en aanbod elkaar niet bereiken. Op basis hiervan kunnen gerichtere oplossingen worden ontworpen.

### *4.3.2 Klantreis*

Een aantal stakeholders zet in op het centraal stellen van de ervaringsdeskundigheid van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers en wil met hen een klantreis organiseren om te kijken naar en leren van bestaande situaties. Op die wijze kan meer praktische informatie worden vergaard over hoe de toegang van financiering (niet) wordt bereikt. Door een klantreis met elkaar te maken, gaan de deelnemende organisaties inzien wanneer door taal, houding of procedures het bestaande product (bijvoorbeeld het verstrekken van een lening) niet aan blijkt te slaan op de vraag van de klant; ze schrikken af of zijn te weinig persoonlijk.

Deze informatie en kennis kunnen leiden tot bijvoorbeeld de ontwikkeling van een aantal voorzieningen, gebruikmakend van de bestaande infrastructuur. Te denken valt aan een *app* of een internetportaal op basis waarvan maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers meer inzicht krijgen in het financieringsaanbod en door middel van geobjectiveerde verzameling van randvoorwaarden een overzichtelijk pakket van voorzieningen krijgen voorgeschoteld.

### *4.3.3 Praktijkcases oplossen, bottum-up werken*

Een aantal stakeholders geeft aan dat zij aan de hand van concrete cases willen bezien waar de zoektocht naar financiering spaak loopt. Het idee is om enerzijds de praktijkvoorbeelden concreet en direct te helpen, en tegelijkertijd lessen te trekken die tot aanpassing van de werkwijzen, cultuur e.d. leiden. Een actieonderzoek dat mogelijk op deze wijze *bottum-up* een serie van belangrijke financieringen realiseert en mogelijk een sneeuwbaaleffect heeft voor de gewenste structurele aanpassingen. Deze aanpak geeft bij uitstek uitdrukking aan de actiegerichtheid van het platform.

### *4.3.4 Bestaande aanbod van services verbreden en verbeteren*

Een belangrijk onderdeel van de activiteiten van het actieplatform kan zijn een analyse van de bestaande services die verschillende organisaties (zelf) al hebben georganiseerd en óf en hoe die beter kunnen worden door van elkaars kennis en praktijken gebruik te maken, en wellicht ook de pakketten gezamenlijk verder te ontwikkelen en te uniformeren als dat wenselijk en nodig lijkt.

Verschillende vormen van aanbod van services aan maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers kunnen verbreed en verbeterd worden:

- het maken van een businessplan
- het vinden van een coach
- het geven van advies en coaching.

Hulp bij het maken van businessplannen wordt door verschillende stakeholders aangeboden. Ook worden opleidingsprogramma's aan maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers aangeboden door de stakeholders. Het is zinvol deze diversiteit nader te bekijken en te bezien of de beoogde ordening van het aanbod vergt dat deze servicepakketten eenduidiger worden en zo toegankelijk mogelijk worden aangeboden. Afhankelijk van de behoefte aan ondersteuning kan hier geschakeld worden tussen online en offline; tussen generiek en specifiek. Verschillende stakeholders hebben hun bereidheid uitgesproken om hun kennis en methoden te delen.

Voor wat betreft het vinden van coaches die de maatschappelijk initiatiefnemer of sociaal ondernemer ondersteunt, geldt een vergelijkbare opgave. Ook hier hebben verschillende organisaties al een staande werkwijze in het gestructureerd aanbieden van coaches. Het uitgangspunt dat Qredits hanteert is: de ondernemer zoekt zelf een coach. Deze manier van werken lijkt efficiënt en klantgericht en zou voor de onderhavige doelgroep ook toegepast kunnen worden. Het coördineren, motiveren en soms ook opleiden van de coaches is een belangrijke complementaire taak. Andere stakeholders kunnen van deze kennis en organisatie gebruikmaken.

Voor wat betreft het inzetten van medewerkers hebben de grote banken een traditie ontwikkeld in het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Op basis van hun MVO-beleid hebben zij een groot volume aan uren ter beschikking aan maatschappelijke doelen gesteld. Het is zinvol na te gaan of en hoe deze uren ter beschikking kunnen worden gesteld aan met name de onderhavige doelgroep. In dit licht zou bezien kunnen worden of en op welke wijze de medewerkers daartoe getraind moeten worden en of de banken hier met elkaar kunnen samenwerken. Op termijn kunnen wellicht ook andere grote bedrijven in de financiële sector hier op aansluiten.

#### *4.3.5 Reputatierisico verminderen door collectief incasso*

Geeffondsen hebben over het algemeen geen bedrijfsproces dat is ingericht op het terughalen van leningen als de aflossing stopt. Bovendien is het terughalen ook een element dat de reputatie van het geeffonds kan schaden, omdat het normaliter niet geassocieerd wordt met incasso en terughalen van vorderingen. Het risico van een default risico is bij maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers veelal hoger dan gemiddeld.

Dit maakt geeffondsen huiverig om als leningverschaffer op te treden. Waar geeffondsen wel als leningverschaffer optreden, is dat op het terrein van SIB's. Daar zijn de risico's minder groot omdat de uitvoerende sociaal ondernemer al beter beproefd is (deze bevindt zich in categorie 5 of 6).

Om de geeffondsen ook een rol te geven als leningverschaffer voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers in de categorieën 2 en 3, is het zinvol om te onderzoeken op welke wijze de incassofunctie van de geeffondsen kan worden georganiseerd op afstand van de geeffondsen, gebruikmakend van een organisatie die de incassoprocedures als reguliere activiteit inzet.

## 4.3.6 Challenges

Een aantal gemeenten (met name de gemeenten Utrecht en Amsterdam) is reeds actief met het uitvragen van *challenges*. Dit zijn prijsvragen, concoursen, gericht op het creëren van een scala aan oplossingen van maatschappelijke vraagstukken. Tevens is een aantal geeffonden bezig hun investeringskracht gericht in te zetten op een aantal maatschappelijke thema's. Het voorbeeld daarvan is de Maatschappelijke Alliantie<sup>36</sup>.

In het licht van de breed ondersteunde *why*, de wil om de participatiemaatschappij vitaal en groot te maken, is het evenzo belangrijk dit gecoördineerd te doen zodat er synergie ontstaat. Dat zou kunnen door op thema's, gericht maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers, te stimuleren tot het indienen van (financierbare) projecten en *businesscases*.

Het actieplatform zou een draaischijf kunnen worden om *challenges* te combineren, het veld (door middel van de stakeholders) actief te benaderen en het aanbod van financiering en ondersteuning hier op toe te spitsen. De overheid (we denken vooral aan decentrale overheden en agentschappen) heeft hierin een partnerende rol in. Wij menen ook dat op dit terrein geleerd kan worden van de buitenlandse ervaring, zoals aangegeven in hoofdstuk 3 (zie het voorbeeld van *Impact Capital Australia*).

## 4.3.7 Impactmeting

Zoals ook in het SER-rapport wordt aangegeven<sup>37</sup>, hebben veel financiers behoefte om hun investeringen af te zetten tegen de maatschappelijke waarde die het maatschappelijk initiatief of de sociaal ondernemer produceert. Daarmee kunnen zij legitimeren dat zij kosten maken, zoals het afzien van rentemarges, het maken van hogere kosten per lening en het lopen van hogere risico's, en het maken van kosten voor begeleiding en coaching. Een eenduidige indicator van de behaalde maatschappelijke waarde kan een standaard worden in het maatschappelijke verkeer. Dat vergemakkelijkt deze bedrijven in hun (MVO-)verslaglegging en rapportages, en bij het toekennen van leningen, giften of subsidies. Impactmeting kan ook de overheden helpen bij het bepalen van de maatschappelijke waarde die geproduceerd wordt en waarvoor de overheid ondersteuning kan geven. Daarmee kan de markt voor impact financiering meer volwassen worden. Het actieplatform kan op dit terrein een initiatief nemen om deze ambitie te realiseren.

## 4.3.8 Lender of last resort

Indien zou blijken dat - ondanks alle verbeteringen - er toch maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers zijn die onvoldoende aanbod van financiering zouden krijgen, dan is het voor een aantal financiers denkbaar een voorziening te realiseren die als *lender of last resort* kan optreden. Het moet dan duidelijk zijn dat de verzoeker zelf bij alle aangesloten stakeholders geen financiering kan krijgen terwijl er toch aan een aantal concrete eisen wordt voldaan die kwalificerend zijn voor de toelating tot deze voorziening. Deze voorziening zou er moeten komen als blijkt dat de samenwerking en de optimalisering van het leiden van het benodigde financierings- en coachingsaanbod niet of onvoldoende blijken te werken.

<sup>36</sup> Zie: [www.maatschappelijkealliantie.org](http://www.maatschappelijkealliantie.org).

<sup>37</sup> Sociaal Economische Raad (2015). Sociale ondernemingen: Een verkennend advies.

## 4.3.9 Overige onderwerpen

Wij kunnen ons voorstellen dat na de opstartfase van het AMIF, er meer onderwerpen op de werk-agenda komen die nu nog niet benoemd zijn maar wel naar voren komen in andere onderzoeken naar de Nederlandse en de buitenlandse situatie. Hierbij valt te denken aan een nieuwe juridische vorm van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers en het breder mogelijk maken van belastingvoordelen voor de financiering van deze initiatieven. Vanwege het dynamische en lerende karakter van het AMIF zal de werkagenda gaandeweg steeds aangepast moeten worden.

## 4.4 Financiering en ondersteuning

Het AMIF heeft ten eerste voor de eigen werkzaamheden financiële ondersteuning nodig. Deze kan worden verstrekt door de betrokken stakeholders. Dat betekent dat de in het platform participerende stakeholders met elkaar (project)begrotingen opstellen van het onderzoek en andere activiteiten die men voorziet, en daar zelf de dekking voor regelt. Een klein secretariaat kan wellicht bij een van de stakeholders worden ondergebracht.

Het is denkbaar dat een activiteit structureel wordt (denk aan het ontwikkelen en beheren van een portal/app of het creëren en uitvoeren van een opleidingsprogramma voor coaches en bankpersoneel). Dan is het denkbaar dat tussen de stakeholders en met de overheid afspraken worden gemaakt over de financiering van deze kosten. Datzelfde geldt ingeval partijen op basis van onderzoek het nut en de noodzaak zien om een voorziening te treffen als *lender of last resort*. We zien de afwegingen tussen de stakeholders van het actieplatform als de relevante toetssteen of een voorziening wenselijk is als de partijen deze zelf ook willen financieren.

Hoewel de projectkosten steeds per geval gedekt zullen worden, schetsen we de volgende dekkingsmogelijkheden:

- SCR-bijdragen van banken en andere financiële instellingen zoals pensioenfondsen en verzekeraars
- bijdragen uit *foundations* van financiële instellingen, en nutsbedrijven
- bijdragen van geeffondsen/administratiekantoren
- bijdragen van loterijen
- bijdragen van de nationale overheid.

## 4.5 Inzet van slapende tegoeden

Uit de motie Voortman en Fokke volgt onder andere de vraag of slapende tegoeden kunnen worden ingezet om maatschappelijke initiatieven te ondersteunen, mede geïnspireerd op de situatie in het Verenigd Koninkrijk.

Momenteel is de wettelijke regeling zo dat tegoeden die gedurende twintig jaar niet zijn geactiveerd door de eigenaar, en waarvan de eigenaar door de bank niet traceerbaar is, vervallen aan de bank<sup>38</sup>. In de praktijk blijkt dat de banken deze tegoeden ook na de wettelijke termijn aanhouden en uitkeren aan de rechtmatige eigenaar wanneer deze zich meldt. Door de koppeling van rekeningnummers aan burgerservicenummers en de verdere digitalisering van de financiële wereld, wordt de kans steeds kleiner dat er in grote omvang slapende tegoeden voorkomen. Daarnaast wordt via het digitale loket [www.slapendetegoeden.nl](http://www.slapendetegoeden.nl) de mogelijkheid geboden voor nabestaanden om te controleren of er nog openstaande tegoeden zijn waar zij recht op hebben.

<sup>38</sup> Gebaseerd op artikel 3:306 BW, betreffende de verjaring van een rechtsvordering.



De inzet van slapende tegoeden als financieringsmiddel voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers, vraagt om een wetgevingstraject zoals dat in het Verenigd Koninkrijk heeft plaatsgevonden. Wettelijk moet namelijk bepaald worden dat de tegoeden na twintig jaar toekomen aan de Staat en dat de Staat de tegoeden kan inzetten als financieringsbron voor maatschappelijk nut. Dit is een ingrijpende stap en mogelijk ook controversieel.

Op basis van gesprekken met de stakeholders komen wij tot de conclusie dat de inzet van slapende tegoeden daarom nu niet wenselijk en ook niet relevant is. Het middel (slapende tegoeden) staat niet in verhouding tot het doel (een groeiende, volwassen financieringsmarkt). Ten eerste denken de stakeholders aan de aanbodzijde (banken, fondsen e.a.) het gesignaleerde gat in de financiering op te lossen door een reeks van maatregelen (zoals geschetst in de werkagenda hierboven). Het op ingrijpende wijze zoeken van nieuwe financiering door middel van het opeisen van slapende tegoeden, staat hierin niet bovenaan. Ten tweede - mocht het nodig zijn additionele financiering te organiseren bijvoorbeeld ten behoeve van additionele coaching of om een *lender of last resort* op te richten - dan zullen de voedingsbronnen daarvan met name door de stakeholders zelf in het veld georganiseerd moeten worden. Afgaande op de signalen van de stakeholders heeft de dekking door slapende tegoeden geen prioriteit omdat men andere dekkingsmiddelen (bijvoorbeeld financiering van coaching, inzet van geeffondsen en gebruik van bestaande infrastructuur zoals van Qredits) makkelijker kan inzetten. Dat is praktischer en houdt het eigenaarschap van het vraagstuk ook dicht bij de stakeholders.

### 4.6 Rol overheid

Het actieplatform moet zich met name richten op het bij elkaar brengen van de vraag naar en het aanbod van financiering van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Op basis van de gesprekken met de stakeholders en eigen onderzoek bestaat volgens ons de rol van de overheid (zowel de Rijksoverheid als actieve lokale overheden) uit het volgende:

- stimuleren dat het actieplatform concrete resultaten boekt (het stimuleert de door de overheid voorgestane vergroting van de participatiesamenleving)
- het steun geven aan en mee organiseren van maatschappelijke *challenges* (mede ter oplossing van vraagstukken die de overheid zonder de creativiteit van de maatschappij niet kan oplossen)
- ontvankelijk zijn voor de vernieuwing die door de maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers ontstaat en die effect heeft op of een aanpassing vraagt van de reguliere beleids- en bedrijfsvoering van de overheid
- co-investeren in een uniforme werkwijze en taal voor het meten van maatschappelijke impact; indien nodig een faciliterende rol bij het creëren van een voorziening als *lender of last resort*.

De reden voor deze rol is dat de overheid in hoge mate belanghebbend is bij deze vorm van zelforganisatie van geeffondsen, banken e.a. omdat dit naar verwachting de realisatie van de doelstellingen van de overheid op het terrein van de participatiesamenleving en versterking van de sociaal ondernemersmarkt naderbij brengt. We menen dan ook dat de overheid vanuit deze perceptie deelneemt aan het actieplatform. Dat kan relevant zijn voor de Rijksoverheid (het systeemverantwoordelijke ministerie van BZK), actieve gemeenten en eventueel andere (semi-)publieke partijen (we denken aan het UWV en zorgpartijen).

De overheid heeft op procesniveau een bijzondere kracht: *the convening power*. We kunnen ons daarom voorstellen dat het ministerie van BZK op topniveau participeert in het actieplatform en op die manier zijn kracht optimaal inzet om een impuls teweeg te brengen.

### 4.7 Een bank oprichten is niet de oplossing

Op basis van de uitgebreide inventarisatie onder stakeholders en tijdens de rondetafelbijeenkomst, adviseren wij om geen (maatschappelijke) bank op te richten. Het oprichten van een bank is een intensieve, prijzige en complexe (denk aan het verkrijgen van een bankvergunning) exercitie die het vraagstuk - het beter bij elkaar brengen van behoefte aan en aanbod van financiering (en ondersteuning) voor maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers - niet oplost. Het wordt door de stakeholders in het veld zinvoller geacht om in te zetten op een snel uitvoerbare werkagenda en niet te grijpen naar het oprichten van nieuwe instituties (met allerhande *governance*-vraagstukken en risico's).

Ook in het buitenland is niet gekozen voor het oprichten van een (echte) bank. In het Verenigd Koninkrijk is *Big Society Capital* een fonds van fondsen en naar verwachting is dit ook de vorm die in Australië gekozen wordt. In Nederland lijkt het probleem niet zozeer het ontbreken aan kapitaal als wel het niet goed bij elkaar komen van vraag en aanbod. Het op te richten actieplatform zal hier sneller en wendbaarder op in kunnen spelen dan een op te richten bank.

Wel kunnen/kan het actieplatform en/of de overheid de komende jaren, bijvoorbeeld op basis van het uit te voeren onderzoek naar de achtergrond van de mismatch tussen vraag en aanbod, tot de conclusie komen dat er wel behoefte bestaat aan het oprichten van een fonds als *lender of last resort* of, verdergaand, een nationaal maatschappelijk initiatieven- of aanjaagfonds.

Een belangrijk voordeel om voorlopig weg te blijven van het oprichten van een bank of ander vast instituut, is dat we dan ook meer recht kunnen doen aan het feit dat de opgave een dynamische (en geen statische) is. De participatiesamenleving ontwikkelt zich immers volop. Dan is reflecteren, bijstellen en leren een belangrijkere uitdaging dan sturen op solide organisaties die zich 'vastzetten'. De strekking van de motie Voortman/Fokke kan onzes inziens dan ook beter worden gehonoreerd door het veld actief uit te nodigen te participeren in het hier voorgestelde actieplatform.

## 5. Vervolgstappen

Tijdens de rondetafelbijeenkomst op 14 april jl. is de intentie uitgesproken met elkaar op korte termijn verder te praten en te onderzoeken hoe de samenwerking binnen het Actieplatform Maatschappelijke Impact Financiering vorm te geven. Omdat het AMIF gebaseerd is op het idee om met elkaar te starten en werkende weg de vervolgstappen concreet te bepalen, willen wij in dit hoofdstuk niet vervallen in het schetsen van te uitvoerige blauwdrukken. Wel schetsen wij de procesmatige vervolgstappen om het AMIF de komende twee jaar met elkaar in te vullen.

### 5.1 Korte termijn (< 1 jaar): opstarten AMIF

Wij zien voor de komende periode van één jaar de volgende activiteiten op de agenda.

1. Breng op basis van dit rapport een *coalition of the willing* bij elkaar en besluit tot de oprichting van een Actieplatform Maatschappelijke Impact Financiering. Een groot aantal stakeholders gaf aan hier al rond de zomer mee te willen starten. Het ministerie kan hier aan deelnemen en optreden als *convening power* en kan dit proces een (start)impuls geven en faciliteren.
2. De *coalition of the willing*, verenigd in het actieplatform, zet zich in om een aantal activiteiten te starten:
  - het vaststellen van de doelen en de gewenste resultaten van het actieplatform
  - het vaststellen van de werkagenda op basis van het voorliggende rapport
  - het instellen van werkgroepen die aan de thema's van de werkagenda werken
  - het plannen en organiseren van mijlpalen en de lancering van resultaten
  - het bepalen/instellen van een kerngroep en een secretariaat (uitvoeringskracht, borging)
  - samenstelling/globaal/wisselende allianties die gedeelde *issues* aanpakken.

Het ministerie ondersteunt deze activiteiten en participeert hierin. We raden aan om aansluiting te zoeken bij/te leren van de relevante internationale infrastructuur via de *Global Social Impact Investment Steering Group* van de G8.

3. Het uitvoeren en starten van de eerste pilots en projecten vanuit het AMIF aan de hand van concrete *challenges* over maatschappelijke vraagstukken.

### 5.2 Middellange termijn (1-3 jaar)

In de volgende periode zal het actieplatform een routine moeten ontwikkelen. Het gaat dan om het creëren van een vloeiende samenwerking tussen de stakeholders, het ontwikkelen van een *portal/app*, het eventueel ontwikkelen van een *lender of last resort*, het creëren van meer maatschappelijke *challenges* etc. We menen dat een actieve rol van het ministerie van BZK ook in deze fase wenselijk blijft.

Gelet op de noodzaak om actief in te spelen op de ontwikkeling van de participatiesamenleving en de dynamiek in de financieringsmarkt, is het raadzaam om minimaal jaarlijks te evalueren. Deze lerende houding is immers een kernelement van het actieplatform.

Twynstra Gudde

Bijlagen

## A. Aanleiding en aanpak onderzoek

Bij behandeling van de initiatiefnota van PvdA-kamerlid Tanamal over Buurtrechten dienden de leden Voortman en Fokke een motie in met de vraag aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om onderzoek te doen naar een maatschappelijke bank voor buurtinitiatieven en het gebruik van slapende rekeningen daarvoor (zie hierna). Daarbij werd verwezen naar het Britse voorbeeld van *Big Society Capital*.

Het ministerie van BZK heeft deze motie opgepakt en breder getrokken: een verkennend onderzoek dat ingaat op de haalbaarheid en de wenselijkheid om in Nederland tegoeden van slapende rekeningen in te zetten en om een maatschappelijke bank op te richten ter ondersteuning van maatschappelijke initiatieven. Daarbij kijkend naar het gebruik van slapende rekeningen, de mogelijkheid om een maatschappelijke bank op te richten (zoals *Big Society Capital*) en de rol van de Rijksoverheid hierin.

Voor dit onderzoek is door Twynstra Gudde een *quick scan* van de bestaande literatuur uitgevoerd, gericht op de onderwerpen sociaal ondernemen en maatschappelijke initiatieven, de voorbeelden in het buitenland (*Big Society Capital* en *Impact Capital Australia*), en slapende tegoeden. De verschafte informatie heeft deels ook als input voor de interviews met het veld gefunctioneerd.

Er zijn interviews afgenomen bij zesentwintig verschillende organisaties, waaronder banken, geëffondeerden, andere financiers, koepelorganisaties en experts. In de interviews zijn vertegenwoordigers van zowel de aanbodkant als de vraagkant gehoord. De informatie uit deze interviews is als input voor dit rapport gebruikt.

Op 14 april 2016 heeft de een rondetafelbijeenkomst plaatsgevonden, georganiseerd voor achttien vertegenwoordigers van o.a. banken, geëffondeerden, andere financiers en koepelorganisaties. Deze bijeenkomst heeft, aanvullend op de interviews, tot belangrijke inzichten geleid; ook deze inzichten zijn gebruikt voor het schrijven van dit rapport. Daarnaast functioneerde de bijeenkomst als aanstichter voor een vervolg van dit rapport, waarbij de aanwezige partijen gevraagd zijn hieraan deel te nemen.

## Motie Voortman/Fokke

Vergaderjaar 2014/2015

34 065                      Initiatiefnota van het lid Tanamal over buurrechten

### **Nr. 5                      MOTIE VAN DE LEDEN VOORTMAN EN FOKKE**

Voorgesteld tijdens het Notaoverleg van 14 september 2015

De Kamer,

gehoord de beraadslaging,

overwegende dat er veel groepen van bewoners zijn die graag eigen initiatieven in hun buurt willen opzetten;

overwegende dat een van de belemmeringen vaak de toegang tot (incidentele) financiële middelen in de startfase of de fase van doorontwikkeling naar een volwaardige wijkonderneming is;

overwegende dat Engeland goede ervaringen heeft met een maatschappelijke bank, samengesteld uit de tegoeden van slapende bankrekeningen en donaties van bedrijven, loterijen en goede doelen;

verzoekt de regering, te onderzoeken:

- of de tegoeden op slapende bankrekeningen ook in Nederland kunnen worden ingezet om buurtinitiatieven te ondersteunen;
- hoe er in Nederland gekomen kan worden tot de oprichting van een maatschappelijke bank, die buurtinitiatieven kan ondersteunen,

en gaat over tot de orde van de dag.

Voortman

Fokke

## B. Literatuuroverzicht

*Bronnen, vermeld in de voetnoten*

- Douw & Koren (2015). Crowdfunding in Nederland.
- PvdA en VVD (2012). Regeerakkoord Bruggen Slaan.
- Ministerie van BZK (2013). De Doe-democratie – Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving.
- Ministerie van BZK (2015). Agenda Lokale Democratie.
- The Economist (2014). The Long Haul.
- Social Impact Investment taskforce van de G8 (2014). Impact Investment: The Invisible Heart of Markets.
- AWTI (2016). Nederland heeft een Nationale 'Impactagenda' nodig. Zie: <http://www.awti.nl/actueel/columns/colum/2016/nederland-heeft-een-nationale-impactagenda-nodig>
- Social Enterprise NL (2015). De Social Enterprise monitor 2015.
- Kracht in NL (2015). De maatschappelijke stand van het land.
- Sociaal Economische Raad (2015). Sociale ondernemingen: Een verkennend advies.
- Start Foundation & VSBfonds (2013). Sociaal ondernemen: Passie en poen.
- Stichting FORUM & EY (2012). Een eerste verkenning naar de mogelijkheden van een Maatschappelijke Bank voor Sociaal Ondernemerschap.
- Social Enterprise NL (2014). Iedereen winst.
- TNO (2011). Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking.
- Society Impact (2013). Ondernemen op het snijvlak van publiek & privaat.
- Financieel Dagblad (2016). GroenLinks wil nieuwe bedrijfsvorm naast bv en nv. Zie: <http://fd.nl/economie-politiek/1143511/groenlinks-wil-nieuwe-bedrijfsvorm-naast-bv-en-nv>
- <https://www.afm.nl/~media/Files/registers/register-crowdfunders-080316.ashx>
- <http://www.dekredietunie.nl/wp-content/uploads/2012/07/Kaart-van-Nederland-VKN-Kredietunies-Longlist.pdf>
- <http://samenwerkendekredietunies.nl/aangesloten-kredietunies/>
- Big Society Capital (2015). Annual Report 2014.
- The Alternative Commission On Social Investment (2015). After the gold rush: The report of the alternative commission on social investment.
- Pioneers Post (2014). UK's social bank turn two: Has it met expectations? Zie: <https://www.pioneerspost.com/news-views/20140430/uks-social-bank-turns-two-has-it-met-expectations>
- Pioneers Post (2015). Transparency vanguard social investors reveals risks and returns maturing market. Zie: <https://www.pioneerspost.com/news-views/20150609/transparency-vanguard-social-investors-reveals-risks-and-returns-maturing-market>
- Impact Capital Australia (2015). Blueprint to market.
- Responsible Investor (2015). First State Super backs Big Society Capital-style social investment bank proposal. Zie: <https://www.responsible-investor.com/home/article/first-state-super-backs-big-society-capital-oz/>

# Twynstra Gudde

## *Overige gebruikte bronnen*

- Big Society Capital (2013). Big Society Annual Report 2012.
- Big Society Capital (2013). BIG SOCIETY CAPITAL'S INVESTMENT POLICY.
- Department of Trade and Industry (2006). Small Business Survey.
- HM Treasury (2007). The future role of the third sector in social and economic regeneration: final report.HM Treasury (2014). Review of the Dormant Bank and Building Society Accounts Act 2008.
- McKinsey & Company (2011). Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector.
- Society Impact & NSOB (2014). Nieuwe financieringsvormen voor publieke waarde.
- The Commission on Unclaimed Assets (2007). Social Investment Bank Blueprint.
- [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/overview/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/overview/index_en.html)
- <https://www.gov.uk/government/publications/community-investment-tax-relief-citr>
- <http://www.hmrc.gov.uk/manuals/citmanual/index.htm>
- <https://www.gov.uk/government/publications/social-investment-tax-relief-factsheet/social-investment-tax-relief>



## **C. Overzicht gesprekspartners**

Bij de totstandkoming van dit rapport is met onder andere de volgende organisaties gesproken:

ABN AMRO  
ABP  
ASN Bank  
Bain & Company  
BNG Bank  
CrowdAboutNow  
De Nederlandsche Bank  
Gemeente Utrecht  
Gemeente Den Haag  
ING  
Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij  
Kracht in NL  
Lokale Fondsen NL  
LSA Bewoners  
Maatschappelijke Alliantie  
Nederlandse Vereniging van Banken  
Oranjefonds  
Qredits  
Rabo Bank  
SNS Bank  
Social Enterprise NL  
Social Impact Ventures  
Social Finance UK  
Start Foundation  
Triodos Bank

# Twynstra Gudde