# Impact door Groei

Programmatekst
2023 tot 2043

FNO
zorg voor kansen

# COLOFON

100 Watt gebouw
James Wattstraat 100, 7e etage
1097 DM Amsterdam

T: 085 040 32 60
E: info@fnozorgvoorkansen.nl
www.fnozorgvoorkansen.nl

Teksten: FNO
Uitgave en eindredactie: FNO
Fotografie: eigen collectie

©2022 FNO, Amsterdam
Dit rapport is een uitgave van FNO. U mag er informatie uit gebruiken, mits u daarbij de bron vermeldt. Foto's mag u niet zonder schriftelijke toestemming van FNO gebruiken.

# INHOUDSOPGAVE

**COLOFON** ..... **2**

**VOORWOORD** ..... **5**

**BEGRIPPENLIJST** ..... **6**

**1. INLEIDING** ..... **8**

**2. SAMENVATTING** ..... **9**

**3. MAATSCHAPPELIJK VRAAGSTUK** ..... **11**

*3.1 Ontwikkelingen: wat zien we gebeuren?* ..... *11*
3.1.1 Opkomst van impactondernemingen ..... 11
3.1.2 Impactfinancieren en impactinvesteren ..... 11

*3.2 Knelpunten voor impactondernemingen* ..... *12*
3.2.1 Meerdere financieringsvormen belemmeren (her)financiering ..... 12
3.2.2 Impactonderneming voldoet niet aan traditionele eisen ..... 12

*3.3 Fout in het systeem* ..... *14*

**4. CONTEXT** ..... **15**

*4.1 Onderzoeken* ..... *15*

*4.2 Experimenten* ..... *15*
4.2.1 Resultatenfonds en betalen voor impact ..... 15
4.2.2 Investeringen en leningen ..... 16

**5. DE DROOM** ..... **17**

**6. DOELSTELLINGEN, DOELGROEP EN RISICOANALYSE** ..... **18**

*6.1 Doelstellingen* ..... *18*

*6.2 Doelgroep* ..... *18*

*6.3 Aannames en risico's* ..... *19*
6.3.1 Aannames ..... 19
6.3.2 Mogelijke risico's die gemanaged moeten worden ..... 19

**7. TWEE PROGRAMMALIJNEN** ..... **21**

*7.2 Programmalijn 1: systeemverandering* ..... *21*

*7.1 Programmalijn 2: financieren* ..... *21*

*7.3 De toekomst* ..... *22*

**8. UITVOERING EN ORGANISATIE** ..... **23**

*8.1 Partijen en rolverdeling* ..... *23*
8.1.1 Doelgroeppanels FNO ..... 23
8.1.2 Programmacommissie ..... 23
8.1.3 Programmateam ..... 23
8.1.4 Beoordeling lening ..... 24

*8.2 Uitgangspunten* ..... *24*
8.2.1 Voor en door de doelgroep ..... 24
8.2.2 Verandertheorie ..... 24
8.2.3 Samenhang met andere FNO-programma's ..... 24
8.2.4 Onderzoek ..... 25
*8.3 Inrichting van de leenovereenkomst* ..... *25*
8.3.1 Doelgroep en missie van FNO ..... 25
8.3.2 Soort impactonderneming ..... 25
8.3.3 Financieringsbehoefte ..... 26
8.3.4 Contract ..... 26
*8.4 Eerste leningen* ..... *26*
*8.5 Meten van impact* ..... *26*
*8.6 Co- en herfinanciering* ..... *27*
*8.7 Monitoring en evaluatie* ..... *27*
*8.8 Communicatie* ..... *27*
*8.9 Twintigjarig programma* ..... *27*
*8.10 Borging* ..... *28*
*8.11 Meerjarenbegroting* ..... *28*
**9. PARTNERS ..... 29**
*9.1 Programma's van FNO* ..... *29*
*9.2 Doelgroeppanels* ..... *29*
*9.3 Banken en de Nederlandse vereniging van banken (NVB)* ..... *29*
*9.4 Overheidsorganisaties* ..... *29*
*9.5 City Deal Impact Ondernemen* ..... *30*
*9.6 Overige stakeholders* ..... *30*
**10. VERANTWOORDING EN OPDRACHT ..... 31**
**BIJLAGE 1: Verandertheorie van Impact door Groei ..... 32**
**BIJLAGE 2: Verhalen en interviews ..... 33**
**BIJLAGE 3: De route van impactondernemingen naar financiële samenwerking ..... 39**
**BIJLAGE 4: Marktanalyse impactondernemingen ..... 40**
**BIJLAGE 5: Andere fondsen ..... 42**
**BIJLAGE 6: Begrippenlijst (totaal) ..... 44**
**BIJLAGE 7: English summary ..... 47**
**BIJLAGE 8: Literatuurlijst ..... 49**

# VOORWOORD

FNO is een vermogensfonds voor én met mensen in kwetsbare situaties in Nederland. Onze droom is dat zij blijvend betere kansen hebben op meer gezondheid, kwaliteit van leven en toekomstperspectief.

Sinds 2015 werkt FNO programmatisch. Elk programma sluit aan bij een maatschappelijk vraagstuk gerelateerd aan gezondheid van mensen in Nederland. In zo'n programma worden mensen en partijen verbonden met partners in het veld om samen het verschil te maken. De behoefte en ervaring van de mensen om wie het gaat is hierin leidend. Voor deze programma's stelt FNO kennis, ervaring, zijn netwerk en budget beschikbaar.

*FNO zorgt voor kansen.*

Voor u ligt de programmatekst voor ons nieuwe programma Impact door Groei. Dit programma dient de brede doelgroep van FNO: alle mensen in kwetsbare situaties die in een lopend FNO-programma centraal staan[1]. In dit document leest u over de aanleiding voor dit programma, onze ambitie, partners, de inhoud en uitvoering.

Wij wensen u veel plezier met het lezen van deze programmatekst en hopen u als partner met een gedeelde missie te mogen verwelkomen.

Marco Florijn, namens het programmateam Impact door Groei
Ann Kusters, directeur/bestuurder FNO

[1] jongeren met een chronische aandoening, jongvolwassenen met een psychische kwetsbaarheid, gezinnen in een kwetsbare situatie en mensen met een langdurige beperking op het vlak van gezondheid

## BEGRIPPENLIJST

Een uitgebreide begrippenlijst vindt u in bijlage 6. Hieronder staan kernbegrippen die specifiek voor Impact door Groei zijn. In de tekst gebruiken we zoveel mogelijk Nederlandse termen, terwijl in de financiële wereld het gebruik van Engelse termen heel gebruikelijk is. Vandaar dat we ook steeds achter het Engelse begrip, onze Nederlandse vertaling hebben gezet.

| | |
|---|---|
| ***Bankable*** | Acceptabel voor een bancaire lening. De onderneming is organisatie-technisch klaar om (impact)financiering via een bank te regelen. |
| ***Cashflow*** | Geldstroom of kasstroom. In deze betekenis is de *cashflow* het verschil tussen inkomsten en uitgaven over een bepaalde periode (bijvoorbeeld een maand of een jaar). |
| ***Crowdfunding*** | Geld verkrijgen bij het grote publiek. Zoveel mogelijk mensen informeren over bepaalde plannen en vragen of zij daar geld in willen steken. Bijvoorbeeld via een *online crowdfunding*platform waarop een campagne aangemaakt kan worden. |
| ***Dealflow*** | Stroom van transacties. Het aantal potentiële transacties dat op een gestroomlijnde manier tot stand komt om uiteindelijk leenovereenkomsten te realiseren. |
| ***Due diligence*-onderzoek** | Zorgvuldigheidsonderzoek. Tijdens het *due diligence*-onderzoek wordt een onderneming zorgvuldig geanalyseerd op ethische, economische, juridische, fiscale en financiële omstandigheden. Dit omvat bijvoorbeeld omzetcijfers, vennootschapstructuur of mogelijke relaties met economische criminaliteit, zoals corruptie en belastingfraude. |
| **Groeikapitaal** | Ook wel groeigeld genoemd. De financiële middelen die nodig zijn om de onderneming te laten groeien naar een fase waarin meer mensen en/of grotere doelen worden bereikt. |
| **Herfinanciering** | Na afloop van de financiering die door FNO en partners wordt verstrekt, wordt de financieringsbehoefte – en de daarbij opgebouwde schuld – overgenomen door een andere partij. |
| **Impactfinanciering** | Het verstrekken van financiering aan een onderneming waar de focus (voornamelijk) ligt op impact. |
| ***Impact first*-ondernemingen** | Maatschappelijke ondernemingen. Ondernemingen die een maatschappelijke missie hebben (zoals het helpen van mensen met schulden of met een afstand tot de arbeidsmarkt), producten en diensten met een sociaal doel aanbieden én winstmaximalisatie niet als eerste doel hebben, maar geld alleen als middel tot impact zien (*impact first*). |

| | |
|---|---|
| ***Impact second*-ondernemingen** | Ondernemingen met een maatschappelijke missie, maar die impact niet op de eerste plaats zetten. Het maken van winst is het eerste doel en impact is het tweede doel. Als de term 'impactonderneming' wordt gebruikt in dit programma, wordt de *impact first*-onderneming bedoeld. |
| **Investeren** | Het kopen van productiemiddelen, zoals arbeid of andere intermediaire goederen, ten behoeve van een specifiek doel. Met investeren wordt in deze tekst dus niet bedoeld dat obligaties, leningen en andere financieringsvormen verhandeld worden. Investeren kan volgens deze definitie dus slechts worden gedaan door ondernemingen.<br>Bij Impact door Groei wordt niet geïnvesteerd, aangezien FNO geen productiefactoren inkoopt namens de ondernemingen. FNO kan de impactonderneming wel een lening verstrekken om meer impact te maken. De impactonderneming gaat vervolgens zelf investeren. |
| ***Patient capital*** | Langetermijn middelen. Geld waarbij de lange termijnopbrengst voorop staat en niet een korte winstmaximalisatie. |
| ***Scale up*-fase van een onderneming** | Opschalende onderneming. De onderneming kent groei gedurende achtereenvolgende jaren en het concept is bewezen. |
| ***Term sheet*** | Document van eisen. Een onderhandelingsdocument waarop alle voorwaarden van een zakelijke overeenkomst beschreven zijn tussen een financier en een partij. Een *term sheet* komt voorafgaand aan de zakelijke overeenkomst en heeft als doel alle eisen van de financier duidelijk te maken. |

# 1. INLEIDING

Er zijn in Nederland te veel mensen die niet optimaal kunnen meedoen in de maatschappij. Zij zitten in een kwetsbare situatie, omdat ze bijvoorbeeld niet of weinig in staat worden gesteld om te participeren in het onderwijs, op de arbeidsmarkt, op de woningmarkt, en vaker in een uitkeringssituatie terechtkomen, minder vaak financieel onafhankelijk zijn en in minder goede gezondheid leven.

Impactondernemingen zijn een belangrijke schakel om meer kansen voor mensen in kwetsbare situaties te creëren. Deze ondernemers innoveren vanuit de intrinsieke motivatie om bij te dragen aan een inclusieve samenleving en niet vanuit winstmaximalisatie. Impactondernemingen bieden bijvoorbeeld een aanpak op maat aan hun werknemers en produceren maatschappelijk verantwoorde producten en diensten. En daar maken zij het verschil, want zo wordt talent optimaal benut en een hoog maatschappelijk rendement gecreëerd.

Het huidige (financiële) systeem is echter niet ingericht op deze impactondernemingen. Hierdoor wordt hun groei belemmerd. 65% van de impactondernemingen geeft aan behoefte te hebben aan groeikapitaal, maar weet dit in de praktijk niet of nauwelijks te verwerven (Social Enterprise Monitor 2020). Allereerst is financiering bij een bank verkrijgen lastig, omdat banken vanuit een traditioneel financieringsmodel kijken naar het financiële verdienmodel van een impactonderneming. In zo'n model is te weinig plaats voor positieve maatschappelijke impact, en wordt voornamelijk gekeken naar risico en rendement. En dat is precies wat niet vooropstaat bij een impactonderneming. Daarnaast kan een impactonderneming vaak niet meedoen in aanbestedingen van gemeenten en andere overheidsorganisaties vanwege de omvang van de opdracht en het omvangrijke eisenpakket. Aanbestedingen en andere inkooptrajecten die een lage prijs centraal stellen en maatschappelijk rendement niet of nauwelijks meewegen, zijn veelal onbereikbaar voor impactondernemingen.

Ook subsidie aanvragen kan niet altijd, omdat het investeringen betreft in bijvoorbeeld vastgoed. En lenen bij fondsen is moeilijk als het om bedragen boven de 2 miljoen euro gaat. Deze financieringsproblematiek is veel groter voor impactondernemingen in de opschalende fase, omdat deze behoefte hebben aan grotere leningen dan vermogensfondsen en banken hun kunnen bieden. Een belangrijk probleem is ook de versnippering van de financiering en complexe en tijdrovende aanvraag-, besluit-, en verantwoordingsprocessen met lange doorlooptijden. De financieringspuzzel wordt daardoor dermate complex dat het ergens fout gaat en/of de ondernemer het opgeeft (en niet gaat opschalen).
Door drempels in de financiering wordt de potentie van impactondernemingen onvoldoende benut. Daarnaast ontbreekt het bij impactondernemers regelmatig aan ambitie, visie, goede ideeën, goede plannen en een uitstekende product-markt-combinatie. Impactondernemingen die veel meer mensen in de doelgroep van FNO zouden kunnen ondersteunen, blijven klein. Hierdoor schuiven zij onvoldoende aan bij de juiste tafels: daar waar het systeem wordt beïnvloed. Terwijl zij met een grotere omvang ook meer invloed kunnen uitoefenen op het systeem.

Kortom: het is tijd voor verbeteringen in het ecosysteem en een nieuwe kijk op financieringsvormen voor impactondernemingen. Het is tijd voor Impact door Groei.

## 2. SAMENVATTING

In Nederland hebben we te maken met een systeemfout waardoor impactondernemingen moeizaam aan groeikapitaal komen. Kapitaal dat wel hard nodig is om bijvoorbeeld de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te halen die Nederland zich heeft voorgenomen. En – concreter – de kansen van mensen in kwetsbare situaties te vergroten om optimaal, naar wens en vermogen mee te doen in de samenleving. De gewenste groei en impact blijven nu achter. FNO heeft de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar en geëxperimenteerd met andere financieringsvormen: het resultatenfonds, betalen voor impact, resultaatfinanciering en impactleningen. Hieruit is Impact door Groei ontstaan. In bijlage 1 vindt u onze verandertheorie.

*Impact door Groei heeft als droom dat, door de groei van impactondernemingen te stimuleren, alle mensen in kwetsbare situaties in Nederland optimaal, naar wens en vermogen kunnen meedoen in de samenleving.*

Om dit te realiseren worden twee programmalijnen gevolgd:

**Systeemlijn: Het realiseren van een duurzame systeemverandering**
Het ecosysteem van impactondernemen is in Nederland onvoldoende ontwikkeld. De wijze waarop overheden opdrachten gunnen aan ondernemingen houdt te weinig rekening met impactondernemingen. Impactondernemingen kunnen nog beter hun economisch rekenmodel onderbouwen. En impactondernemingen lopen te vaak vast in het financiële systeem. Hierdoor gaan maatschappelijke baten verloren. Impact door Groei zet ertoe aan om het ecosysteem te verbeteren door met overheidsorganisaties experimenten te doen, nieuw beleid te implementeren rond impactondernemingen en deze kennis actief te verspreiden onder (rijks)overheden en andere organisaties. Daarnaast onderzoeken we samen met banken hoe bijvoorbeeld maatschappelijke impact in zekerheden omgezet kan worden. En met impactondernemingen hoe zij én een goed economisch rekenmodel kunnen hanteren én hun maatschappelijke impact inzichtelijker kunnen maken. Deze inspanningen leiden vervolgens tot wetswijzigingen, beleidswijzigingen en een andere houding richting impactondernemingen. We creëren een kennis- en leernetwerk van impactondernemingen, financiële instellingen, overheidsorganisaties, kennisinstellingen en bovenal de mensen in kwetsbare situaties. Hiermee vergroten we de impact van impactondernemingen op onze doelgroep. Via het netwerk wordt samengewerkt aan het identificeren, agenderen en oplossen van knelpunten in het systeem.

**Leningenlijn: Het verstrekken van leningen aan impactondernemingen**
Door een portfolio van succesverhalen op te bouwen laten we overheidsorganisaties, de huidige financieringswereld en impactondernemingen zien dat (en op welke manier) het financieren van impactondernemingen een veilige en gewenste optie is. Ondernemingen die impact vooropstellen kunnen groeikapitaal in de vorm van een lening van FNO verkrijgen om hun impact te vergroten. Zo ondersteunen we impactondernemingen in hun missie, maken we groei mogelijk en kunnen (op de lange termijn) meer mensen in kwetsbare situaties naar wens en vermogen meedoen in de samenleving.

FNO gaat geld lenen aan impactondernemingen die een dienst of product leveren dat bijdraagt aan het verbeteren van de ervaren gezondheid, kwaliteit van leven of toekomstperspectief van mensen in kwetsbare situaties. Dit doen impactondernemingen bijvoorbeeld door mensen te helpen bij het vinden en behouden van werk. We richten ons specifiek op jongeren met een chronische aandoening, jongvolwassenen met een psychische kwetsbaarheid, gezinnen in een kwetsbare situatie en mensen met een langdurige beperking op het vlak van gezondheid. We kijken ook naar de kwaliteiten van de onderneming zelf. Het ontbreekt bij impactondernemingen soms aan ambitie, visie, goede ideeën, goede plannen en/of een uitstekende product-markt-analyse. Via eventuele ondersteuning op dit gebied stimuleren wij een verantwoorde groei en een verantwoorde financiering. Ondersteuning komt vanuit het programmateam, vanuit andere ondernemers en vanuit de conclusies vanuit scans en zorgvuldigheidsonderzoeken die verricht worden.

FNO zal steeds bij het verstrekken van de benodigde lening met de ondernemer onderzoeken of er co-financiers zijn die direct of later kunnen bijdragen. Het streven is dat na maximaal 7 jaar de leenpositie van FNO wordt overgenomen door een bank of een andere financier/investeerder: de herfinanciering. Zodoende krijgt de lening een revolverend karakter en streeft FNO ernaar om het beschikbare bedrag voor leningen minimaal 2,5 keer uit te geven.

De twee programmalijnen hebben een looptijd van 20 jaar, omdat er een lange adem nodig is om de huidige problematiek op te lossen. Daarnaast wordt voor Impact door Groei een investering van 50 miljoen euro voorzien: 30 miljoen euro die als (revolverende) leningen aan impactondernemingen wordt verstrekt, en 20 miljoen euro om een duurzame systeemverandering te realiseren.

Gedurende de looptijd van het programma wordt op gestructureerde wijze geëvalueerd, impact gemeten en bijgestuurd. Een passend kennisinstituut zal de output en effecten monitoren. En eens in de vijf jaar wordt het hele programma geëvalueerd en eventueel (deels) bijgesteld om de maatschappelijke impact te vergroten en de effecten voor de doelgroep beter merkbaar te maken. Om ervoor te zorgen dat de doelgroepen daadwerkelijk baat hebben bij de inspanningen van het programma, zijn ook de FNO-doelgroeppanels aangesloten. Zij worden gevraagd mee te denken en te beslissen over activiteiten, projecten en voortzetting van programmaonderdelen.

Impact door Groei heeft een voorbeeldfunctie. Door de financieringsrol ontstaat een grote groep ondernemingen die systeemverandering wil. En door de herfinanciering van leningen van FNO bij banken te stimuleren, zien banken welke mogelijkheden zij momenteel missen. Bovendien worden nieuwe inzichten en gesignaleerde knelpunten voortdurend geagendeerd via een kennis- en leernetwerk. Op deze manier raken steeds meer impactondernemingen en financiers geïnspireerd om zich aan te sluiten bij Impact door Groei en zelf bij te dragen aan het ecosysteem voor impactondernemingen.

Zo werken wij samen om duurzame impact te maken voor en samen met mensen in kwetsbare situaties in Nederland.

# 3. MAATSCHAPPELIJK VRAAGSTUK

*De grondslag van elk FNO-programma is een maatschappelijk knelpunt dat in de looptijd wordt geadresseerd. Impact door Groei heeft de ambitie om grote veranderingen te bewerkstelligen in het (financiële) systeem, zodat impactondernemingen met een financieringsbehoefte, kunnen groeien. Hierdoor wordt de potentie van impactondernemingen beter benut en dragen zij er meer aan bij dat meer mensen in kwetsbare situaties worden geholpen. Er is ook aandacht voor de kwaliteit van de ondernemingen en de wijze waarop overheidsorganisaties met impactondernemingen omgaan. Het programma richt zich verder op het stimuleren van de groei van impactondernemingen, waardoor mensen in kwetsbare situaties in Nederland optimaal, naar wens en vermogen kunnen meedoen in de samenleving. We richten ons daarbij specifiek op jongeren met een chronische aandoening, jongvolwassenen met een psychische kwetsbaarheid, gezinnen in een kwetsbare situatie en mensen met een langdurige beperking op het vlak van gezondheid.*

## 3.1 ONTWIKKELINGEN: WAT ZIEN WE GEBEUREN?

In dit hoofdstuk kijken we breed naar de geldbehoefte van ondernemingen en de beschikbare manieren om aan geld te komen. Impact door Groei richt zich alleen op het verstrekken van leningen, maar is uiteraard onderdeel van een breder financieel systeem. Naast financieringen via leningen kunnen ondernemingen bijvoorbeeld ook investeerders aantrekken via het verstrekken van aandelen, is er *crowdfunding* (geld verkrijgen bij het grote publiek) mogelijk of gaan zij op zoek naar subsidies.

### 3.1.1 Opkomst van impactondernemingen

In 2012 krijgt impactondernemen in Nederland beleidsaandacht door de start van de stichting Social Enterprise NL, hiermee worden internationale kennis en de ontwikkelingen in Nederland gebundeld. In 2015 groeit de aandacht voor impactondernemen door een rapport van de Sociaal-Economische Raad over sociaal ondernemen. De sector krijgt hierdoor definitief een plek in Nederland. Impactondernemingen houden zich bezig met een relatief nieuwe manier van ondernemen. Veelal zetten zij zich in voor, of werken zij met de mensen in kwetsbare situaties waar FNO zich ook voor inzet. Daarnaast zet de impactonderneming winstmaximalisatie niet op nummer één, maar richt deze zich voornamelijk op het maken van (maatschappelijke) impact met een innovatieve en/of sociale insteek.

### 3.1.2 Impactfinancieren en impactinvesteren

Ook in de financiële markt is een beweging te zien, waarbij de traditionele partijen – zoals banken – realiseren dat het maken van impact belangrijk is. Steeds vaker worden er impactfinancieringen gedaan: financieringen waarbij de positieve maatschappelijke effecten belangrijker worden geacht dan het financieel rendement. Financieel rendement is – net als bij de impactonderneming – slechts een middel om de totale impact te vergroten.

De wereldwijde markt van impactinvesteren (inclusief financieren) groeit jaarlijks met 30%; in 2020 werd de markt geschat op 700 miljard dollar. De groei komt vooral doordat steeds vaker vermogensfondsen en filantropen aan de slag gaan met impactfinancieren. Overige financiers bewegen gestaag mee. Volgens McKinsey en Social Enterprise NL groeit de impactmarkt in Nederland met 10% per jaar.

## 3.2 KNELPUNTEN VOOR IMPACTONDERNEMINGEN

Ondanks het feit dat ook financiers zich meer zijn gaan interesseren voor impactinvesteren, is het voor impactondernemingen moeilijk om hun groeiambitie te financieren. Zo'n 65% zegt naarstig op zoek te zijn naar groeikapitaal, blijkt uit onderzoek. Banken verkopen vaak 'nee' en ook bij andere kredietverstrekkers is het voor deze ondernemingen moeilijk om de financiering rond te krijgen. In de gevallen waarin dat wel lukt is er vaak sprake van hoge rentepercentages en een veelvoud aan voorwaarden die een remmend effect hebben op de impact die gemaakt kan worden. Een hoog rendement leidt tot minder impact en/of minder impactvolle keuzes in het bedrijfsmodel. Dit is een probleem voor de impactonderneming, want groeien is niet mogelijk (zie hiervoor de route van de impactonderneming in bijlage 3).

### 3.2.1 Meerdere financieringsvormen belemmeren (her)financiering

Impactondernemingen hebben voor dekkende financiering meerdere financiers en/of investeerders nodig. Uit gesprekken met impactondernemingen blijkt dan ook dat ze vaak een wirwar aan financieringsstromen, contracten met verschillende looptijden en subsidies hebben. Denk onder meer aan veel kleinere leningen en microkredieten met verschillende looptijden en voorwaarden, soms ook bij kennissen en familie. Naast het feit dat dit administratie, rapportage en management vergt, bemoeilijkt dit de kans om (later) reguliere financiering te krijgen (onder andere vanwege de risico's en de onoverzichtelijke boekhouding). Als aflossing en behoefte aan (nieuwe) financiering parallel lopen, kan dit complicaties opleveren die de (door)groei van de impactonderneming in gevaar brengen.

### 3.2.2 Impactonderneming voldoet niet aan traditionele eisen

Impactondernemingen ervaren dat zij in veel gevallen tegen een muur aanlopen als zij willen doorgroeien en financiering nodig hebben. De huidige financieringsmarkt is namelijk gestoeld op een traditionele manier van ondernemen en kenmerkt zich door risicoreductie, risicovermijding en het behalen van rendement voor de financier. Hierna gaan we in op een vijftal aspecten hiervan. Het betekent overigens niet dat impactondernemingen zelf niet hoeven te veranderen. Impactondernemingen hebben de focus op impact maken. Dat is bij sommige impactondernemingen ook meteen het probleem want daarmee zijn ze te weinig bezig met de commerciële en financiële kant. Dit gebrek aan kennis, ervaring en affiniteit zorgt vervolgens voor problemen met de commercie, verdienmodellen en financiering. Als dat niet op orde is, dan krijgt een onderneming vervolgens geen financiering. Aandacht voor deze ondernemersvaardigheden is belangrijk.

- **Impact wordt niet meegewogen.**
  Impactinvesteren draait om drie dimensies: risico, rendement en vooral impact. Nog te vaak wordt door bijvoorbeeld banken slechts gekeken naar het risico en rendement, terwijl de kern van een impactonderneming het maken van impact is.

  Voor impactondernemingen is financieel rendement geen doel, maar een middel om bij te dragen aan hun maatschappelijke doelstellingen. De huidige financieringsmarkt beoordeelt hun impact- en ondernemingsplan echter vanuit een traditioneel model, waarbij de positieve sociale impact niet, of onvoldoende wordt meegewogen. Banken kijken vooral naar risico en rendement. Rendement wordt vaak pas op de lange termijn behaald en voor de financier is er een groter risico aan het begin van de looptijd. *Patient capital* (geld dat wordt ingezet met een lange

termijnfocus) wordt door impactondernemingen gezien als essentieel, omdat maatschappelijke impact vaak pas op de lange termijn zichtbaar is. Uit de Social Enterprise Monitor van 2021 blijkt echter dat 31% van de ondervraagde impactondernemingen moeite heeft met het verkrijgen van geld met een lange termijnfocus.

In een reeks artikelen van het Financieele Dagblad in 2022 over de staat van impactondernemen in Nederland wordt geconcludeerd dat aan het einde van de rit financiers niet naar de maatschappelijke bijdrage van een buurthuis, woning of juf kijken, maar vooral naar de financiële verantwoording. Het leidt al jaren tot een tragische *race to the bottom* in sectoren waar de maatschappelijke waarde groter is dan de financiële waarde die het huidig systeem daaraan toekent. De maatschappelijke impact van ondernemingen wordt nog te weinig meegenomen in besluiten van banken en de overheid. Er wordt slechts gekeken naar de financiële doelstellingen, terwijl impactondernemingen sturen op maatschappelijke impact.

- **Banken beoordelen impactondernemingen als risicovol.**
  Impactondernemingen zijn niet vergelijkbaar met reguliere ondernemingen. De reden waarom impactondernemingen moeizaam groeikapitaal kunnen krijgen is dat de verdienmodellen nieuw zijn en daardoor voor traditionele beleggers lastig te beoordelen of te risicovol geacht. Financiers bestempelen het risico van impactondernemingen dan ook vaak als hoog en het rendement op korte termijn als laag, waardoor groeikapitaal niet op de reguliere manier verstrekt kan worden. Dat betekent bijvoorbeeld voor een bank dat financiering niet beschikbaar is en voor financiers dat zij daar een hoog rendement tegenoverstellen.

- **Impactondernemingen hebben geen bewezen ondernemingsmodel of staat van dienst.**
  Impactondernemingen kunnen moeilijk groeien en niet voldoen aan de voorwaarden van financiers, terwijl zij juist financiering nodig hebben voor die groei en om een staat van dienst op te bouwen. Financiers staan niet principieel onwelwillend tegenover financiering aan impactondernemingen, maar zien vaak nog onvoldoende zekerheid of staat van dienst om de stap naar financiering te kunnen of durven zetten. Banken hebben daarbij te maken met het geld van spaarders, waardoor zij eerder kiezen voor erkende en bekende ondernemingsmodellen.

- **Voorwaarden van subsidies en fondsen sluiten impactondernemingen uit.**
  Impactondernemingen in de opschalende fase komen vaak niet in aanmerking voor een subsidie, aangezien hun financieringsbehoefte werkkapitaal en soms vastgoed betreft. Daarnaast wordt hun financieringsbehoefte vaak als te groot beoordeeld en komen ze niet in aanmerking voor subsidie omdat het een bedrijf (bv) betreft. Ook kunnen ondernemingen in de opschalende fase zelden bij fondsen terecht, als ze behoefte hebben aan grotere leningen (> 2 miljoen euro). Dit blijkt uit onderzoek van Social Finance NL en Meijs Impact in opdracht van FNO.

- **Inkoopbeleid is niet op impactondernemingen ingericht.**
  Impactondernemingen worden vaak onbewust niet meegenomen in het inkoopbeleid van de overheid. Ze kunnen vaak niet voldoen aan de eisen van een overheidsinstelling, zoals solvabiliteitsratio en volume, en het financiële risico van impactondernemingen wordt als te groot gezien. Om publiek geld te besteden, is een laag risico vereist. In de Tweede Kamer zijn meerdere moties ingediend die het kabinet verzoeken om impactondernemingen mee te nemen in het aankoopbeleid, aangezien impactondernemingen hoge positieve externe effecten hebben.

### 3.3 FOUT IN HET SYSTEEM

Er lijkt sprake van een patstelling: impactondernemingen hebben financiers nodig om te kunnen groeien en impact te maken, en de overheidsorganisaties en financiers vragen hun eerst om groei en een staat van dienst die meerdere jaren betreft. Het huidige systeem belemmert de groei van impactondernemingen en daarmee hun impact in de samenleving. Daarnaast zijn er sinds 2012 steeds meer impactondernemingen actief en in een opschalende fase beland. Deze ondernemingen staan regelmatig dicht bij de missie en doelgroepen van FNO. Er is sprake van een systeemfout. Met dit nieuwe programma kan FNO bijdragen aan een oplossing én de droom van FNO een stap dichterbij brengen.

In bijlage 5 hebben we de fondsen opgesomd die, elk op een andere wijze, ook met dit onderwerp bezig zijn.

# 4. CONTEXT

*Impact door Groei is ontstaan naar aanleiding van door FNO geïnitieerde onderzoeken naar de werking van een investerings- en resultatenfonds. Hieruit kwam naar voren dat FNO nóg meer impact kan maken door – naast het verstrekken van subsidies en opdrachten – leningen te verstrekken aan impactondernemingen in een opschalende fase. Er is vervolgens onderzoek gedaan naar de mogelijkheid van en behoefte aan een nieuw programma dat hierop kan inspringen.*

## 4.1 ONDERZOEKEN

De afgelopen periode hebben Social Finance NL en Meijs Impact in opdracht van FNO, onderzoek gedaan naar de kansen die een resultatenfonds kan bieden, maar ook naar de mogelijkheden van een investeringsfonds. Daaruit bleek dat er grote behoefte is aan het inzetten van nieuwe financiële instrumenten. Een resultatenfonds bij gemeenten én een landelijk investeringsfonds voor impactondernemingen zouden enorme meerwaarde kunnen bieden. Juist ook voor de grotere impactondernemingen die door groei veel meer maatschappelijke impact kunnen maken.

## 4.2 EXPERIMENTEN

Vanuit de inzichten uit bovengenoemd onderzoek is samen met gemeenten, impactondernemingen en partners gekeken naar een concrete invulling. Hieruit kwam naar voren dat de financiering die impactondernemingen nodig hebben niet geheel door banken gefinancierd worden, wegens een te hoog risicoprofiel. Verder kwam naar voren dat ondernemingen vooral behoefte hebben aan een lening die een niet te hoog rentepercentage heeft, omdat anders de impact niet behaald kan worden. Tot slot kwam de behoefte naar voren tot experimenteren met nieuwe vormen van financiering: een resultatenfonds, betalen voor impact en het verstrekken van leningen. FNO heeft in 2021 besloten om hiervoor een experimenteerbudget beschikbaar te stellen via het programma Jongeren INC.

### 4.2.1 Resultatenfonds en betalen voor impact

Met de gemeente Leeuwarden is binnen het FNO-programma Samen Kansrijk en Gezond een proef gedaan met het opzetten van een resultatenfonds. Verder is in Tilburg binnen het programma Jongeren INC een experiment gestart met een impactonderneming en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap waarbij werd betaald voor impact. Beide experimenten onderzochten met impactondernemingen en overheidsorganisaties hoe en in welke vorm betalen voor impact georganiseerd kan worden. Tot slot startte Stichting 180 samen met YoungCapital een experiment met betalen voor impact. Als resultaat van deze experimenten worden de nieuwe financieringsvormen – het resultatenfonds en betalen voor impact – door Samen Kansrijk en Gezond en Jongeren INC, beide lopende programma's van FNO, met diverse partners verder bekeken. Er is een handreiking betalen voor impact opgesteld in samenwerking met Van Doorne advocaten.

De opgedane kennis wordt verspreid via het kennis- en leernetwerk van gemeenten dat vanuit Jongeren INC is opgericht en binnen samenwerkingen van lopende FNO-programma's. Het oprichten van een resultatenfonds helpt een gemeente om ontschot (dus door domeinen heen, vanuit de leefwereld van degene om wie het gaat) voor resultaten te betalen. Het inrichten van een resultatenfonds vereist denkwerk van gemeente, mensen om wie het gaat en impactondernemers dat ervoor zorgt dat subsidieregelingen, inkoopprocedures en samenwerkingen tussen publieke en

private partijen nog beter worden ingericht. De rol van FNO is vooral het verspreiden van kennis en het eventueel meedoen in zo'n fonds als het programmadoelstellingen bevordert. Impact door Groei zal zelf geen nieuwe resultatenfondsen oprichten, dat is aan gemeenten, eventueel in samenwerking met lopende FNO-programma's. Resultatenfondsen zijn een instrument om doelen te bereiken, het is geen doel op zich om een resultatenfonds op te richten. De impact op een gebied of in het leven van (groepen van) mensen moet wat FNO betreft centraal blijven staan.

Betalen voor impact bevordert de samenwerking tussen impactondernemingen en overheidsorganisaties. Het zorgt ervoor dat impactondernemingen makkelijker betaald krijgen voor wat zij hebben bereikt aan impact. Het bevorderen van het betalen voor impact is daarmee een belangrijk onderdeel van het ecosysteem. Er moet nog veel ervaring mee worden opgedaan.

#### 4.2.2 Investeringen en leningen

Het landelijke investeringsfonds waaraan in het begin van dit hoofdstuk werd gerefereerd, wordt voor kleinere investeringen al opgezet. Het gaat om een fonds over het tegengaan van kansenongelijkheid voor zo'n 100.000 euro per investering. Daarnaast heeft de overheid een aantal investeringsfondsen voor bijvoorbeeld technologische innovaties en voor investeringen die de economische groei van Nederland bevorderen. In regio's zien we steeds vaker samenwerkingen tussen overheid en lokale fondsen om te investeren in de eigen regio. Deze fondsen kiezen er vaak voor om leningen te verstrekken die omgezet kunnen worden in aandelenposities. Op deze manier hoopt een fondsmanager met verstandige investeringen een hoog rendement te halen als haar aandelenpositie wordt verkocht. Deze manier van investeren staat ver af van de huidige werkwijze van FNO, waar het vermogen via een vermogensbeheerder is belegd en de opbrengsten via subsidies, opdrachten en kennis van de medewerkers van het bureau worden ingezet. Ten eerste is het verstandig om ervaring op te doen met het verstrekken van leningen. Dat ligt ook meer in het verlengde van waar FNO goed in is. Aandelenposities innemen en rendement halen uit de posities via een gedifferentieerde portefeuille is niet aan de orde.

Binnen het experimenteerbudget van Jongeren INC is met twee impactondernemingen – Social Capital en Fun Forest (zie bijlage 2) – onderzocht welke hobbels zij ervaren bij het verkrijgen van geld voor groei. Ook hieruit kwam de behoefte aan een toegankelijke lening van enige omvang. Hieruit is een partnerschap ontstaan om met elkaar te onderzoeken of – en zo ja, onder welke voorwaarden – FNO een lening aan hen zou kunnen verstrekken. In 2022 wordt op basis van dit partnerschap en de verdere verkenningen met andere impactondernemers en specialisten, verder uitgewerkt hoe het leenbeleid van FNO eruit kan zien.

# 5. DE DROOM

**Voor de doelgroepen van FNO**
Alle mensen in kwetsbare situaties die in een lopend FNO-programma centraal staan[2], kunnen, door de gestimuleerde groei van impactondernemingen, optimaal, naar wens en vermogen meedoen in de samenleving. Zo verandert het ecosysteem van impactondernemen structureel en zullen ondernemingen die gericht zijn op winstmaximalisatie, impact centraler stellen.

FNO gaat geld lenen aan impactondernemingen die een dienst of product leveren dat bijdraagt aan het verbeteren van de ervaren gezondheid, kwaliteit van leven of toekomstperspectief van mensen in kwetsbare situaties. Dit doen impactondernemingen bijvoorbeeld door mensen te helpen bij het vinden en behouden van werk. Een twintigjarig programma zorgt ervoor dat de focus ligt op het maken van duurzame impact voor en samen met mensen in kwetsbare situaties in Nederland. We zetten de beweging van de veranderingen in, samen met partners in het veld. FNO gaat voor de lange adem. Want de problemen waar Impact door Groei mee bezig gaat, zijn niet op korte termijn op te lossen.

**Voor impactondernemingen**
Het verstrekken van leningen aan impactondernemingen versterkt hun positie, doordat zij kunnen groeien zonder hun impactdoelstellingen te hoeven aanpassen. Deze ondernemingen bedienen ook de doelgroepen van FNO en hanteren een vergelijkbare missie. Doordat het leningen zijn die in principe na 5 tot 7 jaar overgenomen worden door een andere financier (herfinanciering), kan het budget voor leningen van Impact door Groei meerdere keren worden ingezet. Hiermee vergroot Impact door Groei de impact van FNO. Het uitgangspunt is dat het leningbudget minimaal 2,5 keer wordt ingezet. Een budget van 30 miljoen euro heeft hiermee een impact van minimaal 75 miljoen euro. Dit wordt nog vermeerderd door de co-financiering die wordt gerealiseerd. Uiteraard zullen er leningen zijn die niet (geheel) terugbetaald worden. Na de eerste jaren van het programma wordt het rente- en leningenbeleid herijkt.

**Voor een duurzaam ecosysteem**
Naast het verstrekken van leningen, waarmee huidige obstakels worden weggenomen, beoogt het nieuwe programma in twintig jaar een systeemverandering teweeg te brengen. Door een portfolio van succesverhalen op te bouwen wordt de huidige financieringswereld getoond dat het financieren van impact een veilige en gewenste optie is. De huidige niet-helpende aannames worden daarmee ontkracht en hopelijk ontstaan hieruit nieuwe beoordelingscriteria, waarbij impactondernemingen op hun eigen merites worden beoordeeld. Daarom gaan we - samen met mensen met ervaringskennis - werken aan het identificeren, agenderen en oplossen van knelpunten in het systeem. Actoren in dat systeem zijn overheidsorganisaties, impactondernemingen en financiers. In een periode van twintig jaar hebben zij de tijd om het ecosysteem te verbeteren door wetswijzigingen, beleidswijzigingen en een andere houding richting impactondernemingen. Impactondernemers zullen onderzoeken hoe hun onderneming meer *bankable* (acceptabel voor een lening) kan worden en dragen bij aan het verbeteren van het systeem.

[2] jongeren met een chronische aandoening, jongvolwassenen met een psychische kwetsbaarheid, gezinnen in een kwetsbare situatie en mensen met een langdurige beperking op het vlak van gezondheid

# 6. DOELSTELLINGEN, DOELGROEP EN RISICOANALYSE

*Een droom kan alleen realiteit worden als hij omgezet wordt in concrete doelen. In dit hoofdstuk worden de doelen en de doelgroep van Impact door Groei beschreven.*

## 6.1 DOELSTELLINGEN

Om de juiste focus te houden, kiezen we voor één hoofddoelstelling voor de impact die wij willen maken die steeds meegenomen worden bij het afsluiten van de leningen. We gaan samen met impactondernemingen en mensen in kwetsbare situaties leren hoe we dit op een juiste manier kunnen monitoren en of de doelstelling realistisch is. Na de eerste vijf jaren worden de doelstellingen eventueel herzien. Hoofddoelstelling:

> 30.000 mensen in kwetsbare situaties ervaren langdurige verbeteringen op het vlak van ervaren gezondheid, kwaliteit van leven en/of toekomstperspectief.

Met betrekking tot de programmalijnen zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. minimaal 25 leningen zijn afgesloten met impactondernemingen in de opschalende fase.
2. 30 miljoen euro als leenportefeuille zorgt voor minimaal 75 miljoen euro aan uitgeleend geld door FNO (door het revolverende karakter van het programma).
3. 90 miljoen euro cofinanciering wordt ingebracht door banken en overige financiers (ratio: 33,3% risicovol en 66,6% bancair) om een aanjagend effect te verkrijgen.
4. minimaal 17 herfinancieringsafspraken worden gerealiseerd.
5. door de doelstellingen 1 tot en met 4:
    a. zijn er 10.000 banen duurzaam vervuld door mensen in kwetsbare situaties;
    b. hebben 500 mensen in een kwetsbare positie een geschikte huurwoning en/of koopwoning en
    c. wordt door woningbouwcorporaties gewerkt aan huisvesting voor mensen in kwetsbare situaties die momenteel buiten beeld zijn.
6. verbeteringen in het ecosysteem van impactondernemen zijn doorgevoerd: banken en andere financiële instellingen bieden zelfstandig groeikapitaal aan voor impactondernemingen.
7. ondernemingen met een maatschappelijke missie worden automatisch meegenomen in het inkoopbeleid van overheidsorganisaties.

## 6.2 DOELGROEP

De eerste doelgroep van Impact door Groei is gelijk aan de doelgroepen van alle lopende programma's van FNO. Aangezien Impact door Groei een periode van twintig jaar beslaat, kan hier een verschuiving in optreden, vandaar dat we de doelgroep voor nu als volgt afbakenen:

> *Gezinnen in een kwetsbare situatie, jongvolwassenen met een psychische kwetsbaarheid, jongeren met een chronische aandoening, mensen met een langdurige beperking op vlak van gezondheid én toekomstige doelgroepen van FNO*.

In 2024 bestaat het FNO-programma Jongeren INC namelijk niet meer, omdat het is afgrond. Dit kan in de looptijd van een lening ook voor andere doelgroepen gebeuren. We hanteren het volgende uitgangspunt: de doelgroep van een impactonderneming moet actueel zijn op het moment dat wordt onderzocht of een lening afgesloten kan worden. Mocht het programma van FNO met die specifieke doelgroep in de looptijd van de lening stoppen dan heeft dit geen consequentie voor de lening.

Er is ook een belangrijke tweede doelgroep: de impactondernemingen. Tegelijkertijd zijn de impactondernemingen natuurlijk een middel om de doelstellingen van FNO te bereiken. Er is echter nog veel werk aan de winkel om ervoor te zorgen dat impactondernemingen voldoende kansen hebben in het ecosysteem om hun potentiële bereik te halen. Daarom worden zij ook als een (secundaire) doelgroep van dit programma beschouwd.

## 6.3 AANNAMES EN RISICO'S

FNO gaat de komende periode ervaring opdoen met het verstrekken van leningen. We hebben hierover veel informatie gekregen van partners en uit de literatuur. Op basis hiervan én in afstemming met ervaren professionals, doen we aannames die we steeds toetsen in de praktijk. Ze zijn nadrukkelijk niet in beton gegoten. Net als bij alle programma's van FNO heeft ook in Impact door Groei het leren een centrale positie.

### 6.3.1 Aannames

- Er zijn voldoende impactondernemingen in de opschalende fase die in aanmerking komen voor het programma en profijt hebben van de manier waarop FNO financiert.
- Het huidige financiële systeem (de banken die financieren) zal de komende jaren niet zelfstandig het leningbeleid voor impactondernemingen aanpassen.
- Er is een groeiende maatschappelijke beweging waarbij consumenten en organisaties verwachten dat de nadruk ligt op positieve, maatschappelijke impact en niet enkel op financiële impact.
- Banken herfinancieren de lening na de looptijd van vijf tot zeven jaar en het bewijzen van het concept in die tijd is voldoende om risico af te dekken en rendement zichtbaar te maken.

### 6.3.2 Mogelijke risico's die gemanaged moeten worden

- **Impactondernemingen voldoen niet aan hun verplichtingen/presteren onvoldoende.**
  Het financieren van impactondernemingen draagt een risico met zich mee. Het is onzeker of de lening wordt terugbetaald als de onderneming bijvoorbeeld in slecht weer verkeert door onverwachte omstandigheden. Als deze situatie meerdere keren voorkomt is het niet mogelijk om het uitgeleende kapitaal meerdere malen in te zetten. Ook andere situaties kunnen voorkomen, bijvoorbeeld dat de onderneming tijdens de looptijd niet meer aan de voorwaarden voldoet of dat de lening niet effectief wordt ingezet voor de doelgroep. Door uitgebreide *due diligence* (zorgvuldigheidsonderzoek) door een ervaren impactinvesteringsexpert is het mogelijk om risico's in kaart te brengen en afdoende te verkleinen of vermijden. Elk jaar wordt de leningenportefeuille tegen het licht gehouden en elke vijf jaar is er een moment van evaluatie over de ontwikkelingen van de programmalijnen.

- **De doelgroep heeft te weinig inspraak en macht.**
  Om te zorgen dat de beoogde interventies daadwerkelijk een behoefte vervullen, moeten ervaringsdeskundigen worden betrokken. Impactondernemingen die niet gewend zijn om de doelgroep te betrekken, moeten zich op dit punt ontwikkelen en de stem van de doelgroep centraal borgen in hun organisatie. We experimenteren momenteel met een eenvoudig meetinstrument voor impactondernemingen.

- **De ANBI-status komt in gevaar.**
  Als ANBI-stichting kunnen wij leningen verstrekken. Zij moeten wel in lijn zijn met onze doelstellingen en voldoen aan voorwaarden. Deze worden vooraf afgestemd met het ANBI-team van de Belastingdienst en we houden ontwikkelingen op het gebied van ANBI in de gaten tijdens de looptijd van het programma.

- **Een periode van (diepe) recessie zorgt ervoor dat ondernemingen de focus moeten leggen op financieel rendement.**
  Om draaiende te kunnen blijven kan de focus verschuiven van maatschappelijk naar financieel rendement. Deze keuze wordt alleen uit noodzaak gemaakt en slechts tijdelijk toegestaan.

- **Data kan niet of onvoldoende geanalyseerd worden.**
  Om nieuwe manieren van financieren te introduceren en de impact te kunnen meten, moeten organisaties toegang hebben tot data. Daarnaast moet data geanalyseerd kunnen worden om nieuw of aangepast beleid te formuleren. Tijdens het programma wordt gekeken hoe dit precies moet worden aangepakt. Momenteel experimenteren wij hiermee bij twee impactondernemingen.

- **Het programma wordt onvoldoende gemonitord.**
  We gaan bijhouden welke impact gemaakt is, wat te leren is van de financiering en de lessen voor de impactondernemingen. We gaan werken met halfjaarrapportages. Daarnaast agenderen we lessen en knelpunten in het kennis- en leernetwerk met partners.

- **De continuïteit van het programmateam en de -inrichting komen in gevaar.**
  Het programma duurt twintig jaar. Daarom is het belangrijk om te zorgen voor continuïteit, blijvende kwaliteit en inzicht in risico's binnen de programma's, het programmateam en de programmacommissie. Alle kennis wordt verzameld en centraal bewaard binnen FNO en er wordt gewerkt met een netwerk van experts, waardoor voldoende kennis beschikbaar blijft. Persoonsgegevens over deelnemers blijven bij de ondernemingen. De programmacommissie voorziet de directeur/bestuurder regelmatig van gevraagd en ongevraagd advies over het programma en toe te kennen leningen.

- **Nieuwe wet- en regelgeving beperken onze mogelijkheden.**
  De huidige wet- en regelgeving geeft FNO ruimte om aan impactfinancieren in de vorm van leningen te doen. We houden bij in hoeverre toekomstige wetgeving invloed heeft op het programma en sturen waar nodig bij.

- **Cofinanciering**
  FNO zal steeds bij het verstrekken van de benodigde lening met de ondernemer onderzoeken of er co-financiers zijn die direct of later kunnen bijdragen. Het is belangrijk dat impactondernemers zelf ook zoeken naar cofinancieringsmogelijkheden en dat co-financiers ook beschikbaar zijn. Uiteraard is FNO partner en zet het indien nodig ook haar netwerk in.

# 7. TWEE PROGRAMMALIJNEN

*Impact door Groei werkt aan zijn doelstellingen via twee programmalijnen. Ten eerste beoogt het een systeemverandering, zodat het ecosysteem van impactondernemen verbetert en ten tweede verstrekt het programma een specifieke groep impactondernemingen leningen.*

## 7.2 PROGRAMMALIJN 1: SYSTEEMVERANDERING

Het feit dat impactondernemingen onvoldoende financiering kunnen vinden voor hun opschalende fase, wordt beschouwd als een systeemfout. FNO kan daarop inspelen, maar er wordt meer verandering bewerkstelligd als ook de banken die financieren opschalende impactondernemingen vaker een lening verstrekken. FNO kan dit proces aanjagen door de knelpunten zichtbaar te maken en met partners naar oplossingen te zoeken. Banken hebben aangegeven dat zij zich vooral op individuele projecten willen richten. Daarnaast zijn ze best bereid om mee te denken met project overstijgende activiteiten, maar deze willen zij niet initiëren. Hier ligt dus duidelijk een rol voor FNO.
Voor programmalijn 1 is een netwerk nodig van actoren in het ecosysteem van impactondernemen. Het gaat om overheidsorganisaties, impactondernemingen en financiers. In het netwerk moeten op een praktische manier knelpunten worden geagendeerd, die vervolgens via analyse, experimenten en/of lobby aangepakt worden. Hiervoor is een kennis- en leernetwerk nodig waaraan ook kennisinstellingen deelnemen en waar mensen met ervaringskennis een gezaghebbende plek hebben.
Impact door Groei kan gebruikmaken van het al gecreëerde netwerk van City Deal Impact Ondernemen. In de City Deal worden projecten van deelnemende partijen verrijkt door de andere deelnemers en kunnen ook knelpunten geagendeerd worden. Het daadwerkelijk werken aan oplossingen gebeurt op andere plekken.

## 7.1 PROGRAMMALIJN 2: FINANCIEREN

Programmalijn 2 is het beschikbaar stellen van leningen aan impactondernemingen. FNO gaat geld lenen aan impactondernemingen die een dienst of product leveren dat bijdraagt aan het verbeteren van de ervaren gezondheid, kwaliteit van leven of toekomstperspectief van mensen in kwetsbare situaties. Dit doen impactondernemingen bijvoorbeeld door mensen te helpen bij het vinden en behouden van werk.

Er is 30 miljoen euro aan leningbudget beschikbaar. Het is onze ambitie om elke euro in het leningengedeelte van het programma in de programmaperiode minimaal 2,5 keer te besteden. We gaan ervan uit dat (30 miljoen euro x 2,5 =) 75 miljoen euro revolveert binnen programmalijn 2. Als we uitgaan van gemiddeld 3 miljoen euro aan leenbedrag, komen we uit op 25 leningen.

Uiteraard moet de *dealflow* (stroom van transacties) op gang komen en stelt FNO de middelen fasegewijs beschikbaar aan het programma. De eerste drie jaren bouwen we een portefeuille op en het uitgangspunt is: beter geen leningovereenkomst dan een slechte leningovereenkomst. We hebben ook oog voor de (verbetering van de) kwaliteit van de onderneming en kijken met het programmateam, het netwerk van ondernemingen, en via onze scans en zorgvuldigheidsonderzoek of de ambities en de bedrijfsmodellen van de ondernemingen op orde zijn.

Met de middelen worden dus minimaal 25 leningen afgesloten waaraan FNO als richtlijn gemiddeld 3 miljoen euro zal bijdragen. FNO zal steeds bij het verstrekken van de benodigde lening met de ondernemer onderzoeken of er co-financiers zijn die direct of later kunnen bijdragen, het streven is dat er een financieringsbehoefte van 2 miljoen euro of hoger is. Elke lening zal een andere grootte en looptijd hebben en er zullen mogelijk uitzonderingen zijn, bijvoorbeeld een groter leenbedrag of een langere looptijd. Na 7 jaar wordt de lening overgenomen door een – bij voorkeur – bank die financiert: de herfinanciering. Ook deze termijn kan wisselen.

### 7.3 DE TOEKOMST

Impactondernemingen die een lening ontvangen worden partner van FNO. Deze ondernemingen maken automatisch deel uit van het kennis- en leernetwerk en worden geacht actief deel te nemen (uiteraard binnen een redelijke tijdsbesteding naast hun primaire taak: ondernemen). Zo ontstaat een groep ondernemingen die systeemverandering wil. Door met overheidsorganisaties experimenten te doen, nieuw beleid te implementeren rond impactondernemen en deze kennis te verspreiden onder (rijks)overheden en andere organisaties, zorgen we er onder andere voor dat steeds meer gemeenten actief samenwerken met impactondernemingen en hun inkoopbeleid beter op hen afstemmen. Door de herfinanciering van leningen van FNO bij banken te stimuleren, zien banken welke mogelijkheden zij momenteel missen en wordt het aantal impactondernemingen dat van hen een lening ontvangt steeds groter.

Leningen die later in Impact door Groei worden afgesloten, zorgen voor nieuwe inzichten en nieuw gesignaleerde knelpunten. Deze worden voortdurend in het kennis- en leernetwerk geagendeerd. Inzichten uit het kennis- en leernetwerk kunnen via een advies van de programmacommissie ook leiden tot beleidsaanpassingen in programmalijn 2. Programmalijnen 1 en 2 zijn dus nauw verbonden. De positie van FNO in het ecosysteem van impactondernemen wordt groot door de omvang van de leningen die worden afgesloten, de kennis die wordt opgedaan, de actieve houding in het netwerk en door de faciliterende rol van FNO in dit ecosysteem.

# 8. UITVOERING EN ORGANISATIE

*In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven welke rolverdeling er binnen Impact door Groei is. Vervolgens worden de verschillende activiteiten van het programma benoemd.*

## 8.1 PARTIJEN EN ROLVERDELING

### 8.1.1 Doelgroeppanels FNO

Er wordt geen doelgroeppanel voor Impact door Groei opgericht, maar er wordt gebruikgemaakt van de bestaande doelgroeppanels van FNO en JongPIT (voortgekomen uit het panel van Jongeren INC). Deze keuze is gemaakt, omdat de primaire doelgroep van het programma het totaal van de doelgroepen van lopende programma's van FNO omvat. Samen met de doegroeppanels gaan we uitzoeken hoe zij een gezaghebbende plek binnen het programma kunnen hebben. We denken dan bijvoorbeeld aan een rol bij het opstellen van leningsvoorwaarden, mede beoordelen van aanvragen, zitting hebben in de programmacommissie en onderdeel zijn van het kennis- en leernetwerk.

### 8.1.2 Programmacommissie

De programmacommissie geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de directeur/bestuurder van FNO over de aanvragen van een lening, evaluatie van de verstrekte leningen en de algehele koers van het programma. De programmacommissie bestaat uit 3 leden (per lening eventueel aan te vullen met expertadvies):

- 1 lid met kennis op het gebied van impactfinancieren
- 1 lid met kennis van het bankwezen
- 1 lid met kennis en ervaring met impactondernemen

De programmacommissie komt maximaal 3 keer per jaar bijeen (en tussentijds eventueel digitaal om op een voorstel te adviseren). De programmacommissie adviseert de directeur/bestuurder over het aangaan van een lening en fungeert daarmee ook als *investment committee* in een adviesfunctie (de directeur/bestuurder besluit uiteindelijk). Zij het dat in deze de Engelse term *investment* dus beperkt is tot het verstrekken van een lening aan een impactonderneming. De lezer met een financiële achtergrond kan door het voorgaande de rol van de programmacommissie en het besluitvormingsproces van FNO beter plaatsen.

### 8.1.3 Programmateam

Het programmateam bestaat uit meerdere mensen. Bij de start zijn dit een programmaleider (2 dagen), jurist (1 dag) en programmaondersteuner (1 dag). Daarnaast gebruikt het programma de expertise van medewerkers van FNO. Na het eerste jaar kan beter ingeschat worden wat de optimale bezetting is en welke expertise ingezet moet worden. De programmaleider zal in de aanloop van het programma en het eerste jaar gebruikmaken van de kennis en ervaring van een expert op het terrein van impactinvesteren en -financieren. Het gaat om expertise op het gebied van het zorgvuldigheidsonderzoek van de impactondernemingen, het beheer van de lening, ondersteuning voor het waarborgen van de ANBI-status, het opstellen van leenovereenkomsten en financieel-technisch advies. De programmaleider legt verantwoording af aan de directeur/bestuurder.

De opgedane programmabrede kennis wordt geborgd via het centrale systeem van FNO en bij FNO-medewerkers zelf. Hiervoor is de programmaleider verantwoordelijk.

#### 8.1.4 Beoordeling lening

De programmaleider stemt over een leningaanvraag eerst af met de betreffende doelgroeppanels van FNO. De programmaleider zal vervolgens informatie vergaren en experts raadplegen voor technisch advies (inclusief zorgvuldigheidsonderzoek). Hieruit volgt een voorstel, dat voorgelegd wordt aan de programmacommissie ter advies aan de directeur/bestuurder. Als dit advies wordt overgenomen, wordt de lening afgesloten. Tijdens de vier reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt deze geïnformeerd over de voortgang van het programma, inclusief de afgesloten leningen. Eenmaal per jaar krijgt de Raad van Toezicht een presentatie van het programmateam. Eenmaal per kwartaal wordt gerapporteerd naar de RvT over de voortgang. Er worden tevens leenvoorwaarden opgesteld.

### 8.2 UITGANGSPUNTEN

Elk programma van FNO heeft een aantal globale kaders voor programmatisch werken. De belangrijkste worden hier genoemd.

#### 8.2.1 Voor en door de doelgroep

De doelgroepen van Impact door Groei worden constant geraadpleegd om mee te denken en te beslissen over activiteiten, projecten en voortzetting van programmaonderdelen. We starten met gesprekken met de doelgroeppanels en JongPIT over hoe hun expertise en ervaring een betekenisvolle plek kan krijgen binnen het programma. De volgende mogelijkheden worden besproken met de doelgroeppanels en JongPIT:

- geven van (ongevraagd) advies over de te verstrekken leningen, de toets of de impactondernemer echt impact voorop zet en of deze impact relevant is voor de doelgroep;
- meebeslissen over het ontwerp, de doelstellingen en de werkwijze van het programma en aangeven waar meer/minder aandacht voor moet zijn;
- aandragen van impactondernemingen bij het programmateam;
- meedoen aan monitoring en evaluatie en onderdeel zijn van het leerproces;
- delen van ervaringen op de website van FNO;
- meepraten bij evenementen.

#### 8.2.2 Verandertheorie

Impact door Groei is, net als alle programma's van FNO, gebaseerd op een verandertheorie (zie bijlage 1) die past bij de missie van FNO en de organisatiebrede verandertheorie. De verandertheorie geeft de aanpak logisch weer. Tijdens het programma wordt de verandertheorie voortdurend getoetst en waar nodig eens per vijf jaar aangepast (middels het evaluatief onderzoek, zie 8.2.4).

#### 8.2.3 Samenhang met andere FNO-programma's

Naast de samenhang met de missie van FNO is de samenhang tussen programma's van FNO essentieel voor synergie. Impact door Groei zal met de programma's samenwerken door voor de hele doelgroep van FNO op een nieuwe manier van financieren in te zetten. Verder is Impact door Groei een regulier programma naast de andere programma's.

#### 8.2.4 Onderzoek

Een passend kennisinstituut (thuis in toegepast onderzoek en leren) zal betrokken worden bij het programma om het tussentijds leren te faciliteren, kennis te ontwikkelen op de gesignaleerde systeemknelpunten en mogelijke oplossingen, en het programma te evalueren. In het netwerk van overheidsorganisaties, impactondernemers, mensen in kwetsbare situaties, en financiële organisaties worden systeemknelpunten geagendeerd en (mogelijk) opgelost of verder gebracht via andere netwerken. Het is dus belangrijk dat het betreffende kennisinstituut thuis is in participatief en responsief leren binnen complexe netwerken. Voorts is het belangrijk ontwikkelingen vanuit de samenleving op te halen en te agenderen. Vijfjaarlijks wordt een responsief evaluatief onderzoek in de programmacommissie gebracht over de voortgang van het programma, zodat de directeur/bestuurder geadviseerd kan worden over eventuele bijstellingen.

Responsieve evaluatie is een participatieve vorm van evalueren waarbij het leren van verschillende belanghebbenden voorop staat.

### 8.3 INRICHTING VAN DE LEENOVEREENKOMST

De aanvrager van een leenovereenkomst is een impactonderneming die aan verschillende voorwaarden voldoet: doelgroep en missie FNO, type onderneming, financieringsbehoefte en contract (zie uitwerking hierna).

#### 8.3.1 Doelgroep en missie van FNO

Ten eerste zet de impactonderneming zich in voor de doelgroep van FNO en deelt hij de missie om voor hen blijvend betere kansen te creëren op gezondheid, kwaliteit van leven en toekomstperspectief. De doelgroep van de impactonderneming en/of de mensen die wellicht in dienst zijn bij de impactonderneming is ook de doelgroep van minstens een van de op dat moment lopende programma's.

#### 8.3.2 Soort impactonderneming

- De impactonderneming stelt maatschappelijke impact op de eerste plaats; geld is een middel om een grotere impact te realiseren.
- De onderneming zit in de opschalende fase, heeft een commercieel *trackrecord* (het concept is bewezen), biedt een innovatief product of dienst en een concept dat kan groeien. De doelgroep heeft baat bij groei. Het plan bevat een realistische ambitie, visie, goede ideeën, goede plannen en een uitstekende product-markt-combinatie.
- De onderneming wil een lening krijgen bij een bank (groeien naar: "acceptabel voor een lening") en de *businesscase* (economisch rekenmodel) en *cashflow* (kasstroom) kloppen.
- Verder is de onderneming bereid tot samenwerking en het delen van kennis, transparant naar FNO en de doelgroep, coachbaar en bereid om de doelgroep bij beslissingen te betrekken.

#### 8.3.3 Financieringsbehoefte

- De impactonderneming zal niet of slechts gedeeltelijk bij een bank terechtkunnen voor een lening.
- De financieringsbehoefte zal in een periode van minimaal 5 jaar boven de 2 miljoen euro liggen.
- Impact door Groei gaat waar mogelijk uit van co-financiers en herfinanciering.
- FNO verstrekt leningen aan impactondernemers die voldoen aan de maatschappelijke doelen van FNO. Bij een negatieve wijziging daarvan zal de lening direct opeisbaar zijn.

#### 8.3.4 Contract

Het contract kent een eenvoudige opbouw en is goed te begrijpen. Daarnaast wordt gewerkt op basis van vertrouwen en maatwerk. De aflossing is behapbaar en brengt de impact niet in gevaar.

Impact wordt beloond: er zijn impact beloningen aanwezig in het contract, maar ook prikkels om bijvoorbeeld tot herfinanciering over te gaan. Deze beloningen en prikkels zijn het beste uit de drukken in de wortel-en-stok-methode. Een voorbeeld van de 'stok' is de groei van het rentepercentage in jaar zes, zeven en acht als herfinanciering niet gevonden wordt. De 'wortel' kan bijvoorbeeld kwijtschelding van rente zijn als binnen een bepaald aantal jaren herfinanciering gevonden is en voldaan is aan alle impact doelen. Hoe meer aan de impact doelen wordt voldaan, hoe coulanter FNO kan omgaan met de leenvoorwaarden (inclusief eventuele kwijtscheldingen) en hoe creatiever ook beloningen toegepast kunnen worden. Dit wordt opgenomen in het leenbeleid.

De leningen zijn niet converteerbaar naar participaties (certificaten van aandelen). Ook valt Impact door Groei binnen FNO en is het geen losstaand fonds. Rente en andere afspraken zijn maatwerk. Rente is overigens slechts een middel om de impactondernemer te motiveren om de financiering optimaal in te zetten en om acceptabel voor leningen door banken te worden.

### 8.4 EERSTE LENINGEN

Bij de eerste leningen wordt een overeenkomst gesloten met ondersteuning van een ervaren impactinvesteerder/-financier, die samen met FNO deze leningen goed invult en kennisvragen oppakt. Hiermee dekt Impact door Groei risico's af en vergaren we kennis en ervaring met het verstrekken van leningen. De ervaren impactinvesteerder/-financier zal ondersteunen in het ontwikkelen van een stroom van transacties. De ingekochte hulp wordt daarna afgebouwd en de kennis geborgd binnen FNO in nog uit te kristalliseren functies.

### 8.5 METEN VAN IMPACT

Bij fondsen, banken, overheden en impactondernemers staat het meten van impact nog in de kinderschoenen. Impact door Groei zal, afhankelijk van de ondernemer die een lening ontvangt, afstemmen met de ondernemer en de doelgroepen hoe en welke de impact gemeten wordt. Er zijn hiermee al ervaringen opgedaan in het programma Jongeren INC. Impact door Groei draagt hiermee bij aan de behoefte van impactondernemers om tot maatwerk te komen in het meten van impact. Met elkaar leren we hoe we dit zo simpel mogelijk kunnen doen en of hetgeen gemeten wordt voldoende informatie en inzicht geeft. Dit maakt het voor de impactondernemers mogelijk om impact te waarderen en aan te geven hoe de maatschappelijke missie in de bedrijfsvoering is geborgd.

## 8.6 CO- EN HERFINANCIERING

Bij elke lening wordt gezocht naar co-financiers. Dit kunnen banken of andere fondsen zijn die – samen met FNO – de lening vormgeven in de eerste jaren of partners zijn die meekijken; met de intentie tot co-/herfinancieren. Aan het einde van de looptijd wordt een nieuwe lening afgesloten met de impactondernemer, ter vervanging van de lening die FNO verstrekt heeft. Hiervoor moet de impactondernemer enkele dingen kunnen aantonen, zoals: gemaakte impact, kredietwaardigheid, degelijkheid van ondernemerschap en bedrijfsvoering, mate van risico en rendement in verleden en toekomst, en bewijs dat het concept werkt en op de langere termijn groeit.
Om de herfinanciering mogelijk te maken zal FNO – samen met de impactondernemers – lobbyen om eventuele wettelijke en andere obstakels te slechten of te verlagen, zodat de impactondernemer in de toekomst minder aangewezen is op fondsen zoals FNO.

## 8.7 MONITORING EN EVALUATIE

Een passende organisatie (kennisinstituut) zal als onafhankelijk onderzoeker de output en effecten volgen. Ondernemingen worden gevolgd en er zal indien nodig coaching plaatsvinden om de impactondernemers acceptabel voor een lening bij een bank te maken.

Eens in de vijf jaar wordt het hele programma geëvalueerd en eventueel (deels) bijgesteld om de maatschappelijke impact te vergroten en de meerwaarde voor de doelgroep groter te maken. In het hele proces van monitoring en evaluatie worden de programmateams en de expertise van de doelgroeppanels en JongPIT betrokken.

## 8.8 COMMUNICATIE

Impactondernemingen die lenen van Impact door Groei communiceren naar hun achterban over de impact die gemaakt wordt. Via de FNO-kanalen wordt het verhaal van de doelgroep verteld. Dit gebeurt vanuit het perspectief van de doelgroep. Impactondernemingen worden ook gestimuleerd hun ervaringen te delen met andere impactondernemingen, zodat het voorbeeld van hoe het kan steeds meer impactondernemers bereikt en inspireert. Verder willen we een platform bieden aan banken en partijen in de financiële sector die bereid zijn buiten de gebaande paden te handelen. We willen positieve leerverhalen delen om zo anderen te inspireren. Hiervoor zetten we een kennis- en leernetwerk op.

## 8.9 TWINTIGJARIG PROGRAMMA

Om blijvende impact te realiseren is gekozen voor een twintigjarig programma. Impact door Groei werkt aan een nieuw instrument om impact te realiseren en werkt nauw samen met de overige programma's. Het twintigjarige karakter zorgt ervoor dat de partnerschappen die we aangaan met financiële instellingen, overheidsorganisaties en impactondernemingen waardevoller worden. Bovendien kan FNO in een langdurig programma profiteren van een steeds groter wordende groep impactondernemingen, gezien de groei van de sector.

## 8.10 BORGING

De borgingsaanpak van Impact door Groei omvat verschillende aspecten. Deze worden tijdens het programma verder gespecificeerd:

- De doelgroep is merkbaar en op lange termijn gebaat bij de interventies van Impact door Groei. Bij elk lening is de doelgroep meegenomen. De impactondernemers hebben de stem van de doelgroep geborgd en raadplegen bij relevante beslissingen de achterban.
- Impactondernemingen kunnen groeien door het programma. Een grotere groep mensen is hierdoor gebaat bij de financiële middelen die FNO beschikbaar heeft gesteld.
- Impactondernemingen zijn binnen 7 jaar acceptabel voor een lening bij een bank geworden en kunnen dus zelfstandig financiering krijgen bij een bank.
- Banken zijn meer de richting van impactondernemingen opgegaan en kijken niet alleen naar risico en rendement, maar ook naar maatschappelijk en sociaal rendement.
- Wettelijke en andere barrières bij het inkoopbeleid en de aanbesteding zijn geslecht en impactondernemingen worden dus ook meegenomen bij de inkoop en aanbesteding door de overheid.
- Er is een kennis- en leernetwerk van impactondernemingen, waar kennis over ondernemen, groeien, maatschappelijke missies en impact meten wordt gedeeld, om een grotere impact te maken voor de doelgroep. Verder is het kennisnetwerk voor overheidsorganisaties en financiers geborgd.

## 8.11 MEERJARENBEGROTING

Het totale budget van Impact door Groei is 50 miljoen euro voor 20 jaar. Hiervan wordt 30 miljoen euro gebruikt om leningen te verstrekken aan impactondernemingen. Dit budget wordt minimaal 2,5 keer besteed, vanwege het revolverende karakter van het programma.

De overige 20 miljoen euro wordt besteed aan de systeemverandering via het kennis- en leernetwerk, personeel, beleid, onderzoek, het opbouwen van netwerken en middelen voor advies (bijvoorbeeld ondersteuning van experts om ondernemingen meer acceptabel voor een lening bij een bank te maken). Dit zal neerkomen op gemiddeld 1 miljoen euro per jaar. Bij aanvang van het programma wordt hier minder beroep op gedaan, maar gemiddeld gezien over twintig jaar is dit budget nodig.

# 9. PARTNERS

*De samenwerkingspartners zijn essentieel voor het programma, omdat zij de basis leggen voor de verandering. In dit hoofdstuk wordt de samenwerking met de verschillende partners beschreven. Telkens staat de doelgroep (mensen in kwetsbare situaties) centraal.*

## 9.1 PROGRAMMA'S VAN FNO

Impact door Groei werkt samen met de andere programma's binnen FNO. Naast de missie van FNO, moeten de doelgroepen van de verschillende programma's het uitgangspunt zijn van Impact door Groei. Impactondernemingen kunnen rechtstreeks bij Impact door Groei in beeld komen of via een van de andere programma's van FNO. Er zal afstemming zijn met de programmaleiders om ervoor te zorgen dat de lening de juiste impactonderneming stimuleert. Ook is er afstemming over hybride financiële modellen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een impactonderneming al een subsidie ontvangt vanuit een programma en aanvullend een lening wil afsluiten of andersom.

## 9.2 DOELGROEPPANELS

De strategie van FNO berust altijd op het samen beslissen met de doelgroep. Daarom worden de doelgroeppanels geraadpleegd bij lopende beslissingen. Bij de voorbereidingen van Impact door Groei is Stichting JongPIT intensief betrokken. Zij keken ook mee met de haalbaarheidsonderzoeken die ten grondslag liggen aan dit programma.

## 9.3 BANKEN EN DE NEDERLANDSE VERENIGING VAN BANKEN (NVB)

De samenwerking tussen FNO en banken zorgt ervoor dat het risicoprofiel voor hen wordt verlaagd, aangezien FNO het risicovolle stuk draagt, totdat de impactonderneming meer acceptabel voor een lening bij een bank is geworden. Het is de bedoeling dat de bank na de looptijd van de lening van FNO het stokje overneemt en verder gaat met het verstrekken van een lening aan de impactonderneming, zodat die nog verder kan groeien. Op deze manier kan FNO het budget opnieuw inzetten voor de doelgroep en blijft het een revolverend programma.

Verder is het doel van Impact door Groei dat banken kijken welke mogelijkheid er is om impactondernemingen sneller toegang te geven tot financiering, zodat op de lange termijn FNO minder hoeft op te treden als risicofinancier. Hiervoor werkt Impact door Groei ook samen met de NVB.

## 9.4 OVERHEIDSORGANISATIES

Samen met overheidsorganisaties (Rijksoverheid, gemeenten en publieke instellingen) wil Impact door Groei kijken naar hoe de overheid meer impact gedreven kan werken. Nu sluit het inkoopbeleid impactondernemingen nog onbewust uit. Door samenwerking wil FNO bewerkstelligen dat impactondernemingen een grotere rol spelen in het inkoopbeleid. Zo is het inkoopbeleid niet alleen maatschappelijk verantwoord, maar ook maatschappelijk bijdragend. De rol van Impact door Groei ligt op het gebied van lobbyen en de overheidsorganisaties betrekken bij het kennis- en leernetwerk.

### 9.5 CITY DEAL IMPACT ONDERNEMEN

FNO is deelnemer aan de City Deal Impact Ondernemen en mede-coördinator van het financiële spoor. In de City Deal Impact Ondernemen komen tachtig partners bijeen om obstakels te slechten en impactondernemen te bevorderen. Door actief deel te nemen in dit netwerk ontstaat een duurzame samenwerking tussen de overheid, impactondernemingen, kennisnetwerken, adviesbureaus en medefinanciers.

### 9.6 OVERIGE STAKEHOLDERS

Naast de primaire partners wordt in Impact door Groei ook samengewerkt met de filantropische sector en fondsen, om te werken naar meer kansen op leningen voor impactondernemingen.

Ook wordt samengewerkt met brancheverenigingen zoals de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de FIN (branchevereniging van fondsen en *foundations* in de filantropie) en Social Enterprise NL (branchevereniging en kenniscentrum voor impactondernemingen), en met relevante kennisinstituten.

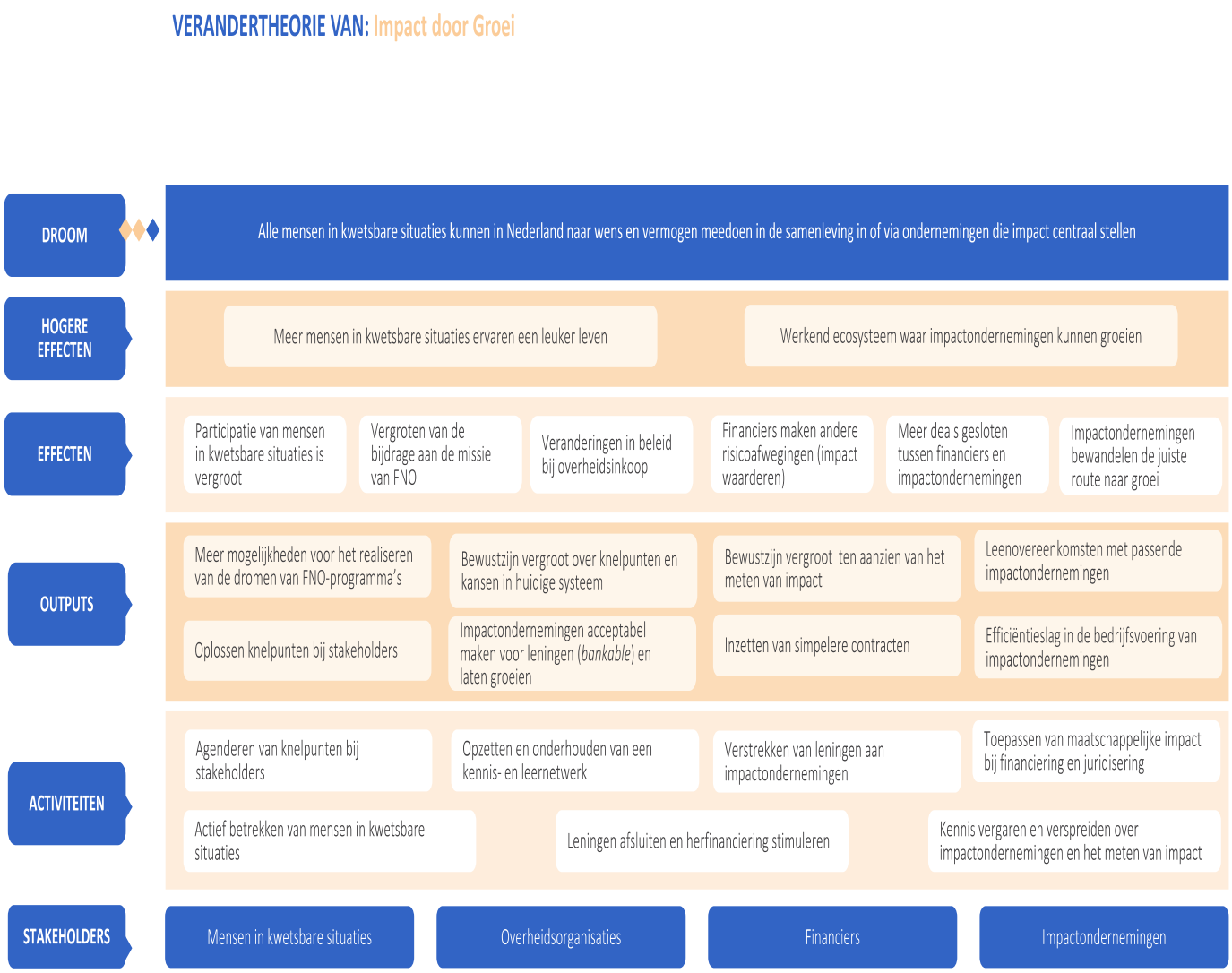
## 10. VERANTWOORDING EN OPDRACHT

Deze programmatekst is goedgekeurd tijdens de vergadering van de Raad van Toezicht en vervolgens vastgesteld door de directeur/bestuurder op 13 december 2022. De tekst is tot stand gekomen in opdracht van het bestuur van FNO, naar aanleiding van een op 28 juni 2022 goedgekeurd en vastgesteld programmakader.

De directeur/bestuurder geeft de programmaleider de opdracht het programma tot uitvoer te brengen op 1 januari 2023. Rapportage vindt plaats via de reguliere planning-en-control-cyclus. Daarnaast zal een programmacommissie maximaal 3 keer per jaar bijeenkomen om te adviseren over de twee programmalijnen.

## BIJLAGE 1: VERANDERTHEORIE VAN IMPACT DOOR GROEI

De verandertheorie van Impact door Groei stelt de missie (droom) van het programma voorop en verheldert welke stappen nodig zijn om deze missie te behalen. Bij het ontwerpen van het programma wordt van boven naar beneden gedacht. Dus: wat kan Impact door Groei concreet als programmadoelen stellen voor deze droom? Als we twintig jaar hebben en 50 miljoen euro kunnen besteden, welke verwachte effecten moeten we dan nastreven en welke activiteiten zijn hiervoor nodig? De verandertheorie geeft ook richting aan de monitoring en evaluatie van het programma.



## BIJLAGE 2: VERHALEN EN INTERVIEWS

### **Bryzen** (21)

‘Ik werk al bijna een jaar als kok in de productiekeuken van Juni Stadskantine in het Amare in Den Haag. Toen op mijn oude werkplek mijn contract niet werd verlengd, had ik iets van: laat maar, ik geef het kok worden op. Maar uiteindelijk moest ik wel geld verdienen. Omdat ik inmiddels twee jaar werkloos was en niet echt had geprobeerd om werk te vinden, volgde ik het traject HalloWerk van de gemeente. Na een tijdje zag ik deze vacature van Social Capital. En ik dacht: oké, dat lijkt me wel leuk.

Ik ben best blij met het werk dat ik nu doe. Hiervoor werkte ik in een à la carte-restaurant met een open keuken. In de keuken waar ik nu werk word ik niet zo gezien door de buitenwereld. Dat vind ik fijn. Daardoor kan ik mijn werk beter doen.

De mensen met wie ik werk zijn ook veel leuker dan bij mijn vorige baan. Ik kan veel met ze lachen, maar ook serieus met ze praten als het moet. Praten met collega’s deed ik vroeger totaal niet. Ik sloot mezelf af en deed wat ik moest doen tot ik naar huis mocht. Nu heb ik echte gesprekken en zie ik ze ook wel eens buiten werk. Ze zijn een fijne afleiding van andere dingen die in mijn leven gebeuren.

Het werk zelf zou een beetje spannender kunnen. Het is eigenlijk te makkelijk. Ik heb aangegeven dat ik het leuk vind om iets nieuws te leren. We hebben afgesproken dat een paar dingen goed moeten gaan en dat we dan een volgende stap maken.’

### **Julian (21)**

‘Ik werk nu twee jaar bij Happy Tosti, ben begonnen in de bediening en doe dat nog steeds. Maar ik sta ook regelmatig achter de bar om de gasten van lekkere koffie te voorzien. Sinds kort sta ik ook in de keuken. Daar zorg ik natuurlijk voor de tosti’s. Inmiddels ben ik allround medewerker. Ik heb alles in de vingers en vind alles leuk om te doen.

In de zomer van 2020 zat ik thuis, het was coronatijd. Toen zag mijn vader deze vacature. Het eerste gesprek voelde meteen goed. Ik heb twee dagen meegedraaid en werd gelijk door het team onder de vleugels genomen. Al snel werkte ik drie dagen per week. Het eerste jaar als werkervaringsplek, daarna met een vast contract. Daar ben ik heel trots op.

Begeleiding is belangrijk voor mij. Mijn jobcoach heeft me geholpen goed contact te maken met de gasten. En ze heeft me alle *skills* geleerd, van bestellingen opnemen tot de “latte art” bij de koffie. We gaan ook af en toe even zitten. Als ik niet lekker in mijn vel zit, kan ze dat meestal wel ruiken. Dan krijg ik goede hulp en dat is me heel dierbaar.

Werknemers blijven hier twee tot vier jaar. Daarna is het de bedoeling dat ze de stap maken naar een reguliere werkplek. Daar werk ik naartoe en kijk ik met plezier naar uit. Maar mijn grote droom is iets anders. Sinds mijn vijftiende schrijf ik gedichten en proza. Ik heb twee dichtbundels uitgebracht en treed regelmatig op. Ik wil meer boeken uitbrengen, doorbreken als schrijver en mijn stem laten horen.’

## Sandra (52)

‘Sinds mei dit jaar werk ik in de kantine van het Koninklijk Theater in Den Haag. Ik maak hier drankjes, verkoop lunch en houd de kantine schoon. Ik vind mijn werk erg leuk, en voel me hier fijn en op mijn gemak. Het is heel gezellig met allerlei verschillende mensen die bij ons komen eten. Je bent niet alleen maar producten aan het verkopen. Ik heb hiervoor nog nooit horecawerkzaamheden uitgevoerd, dus ik leer ontzettend veel.

Ik ben hier terechtgekomen door mijn contactpersoon bij de gemeente Den Haag. Voordat ik hier werkte, werkte ik op diverse plekken. Dat ik last heb van mijn knieën bemoeilijkt vaak het uitvoeren van werkzaamheden. En dat maakte op zijn beurt het vinden van een betaalde baan, die ook nog leuk is, erg lastig.

Ik heb het altijd belangrijk gevonden om betaald werk te hebben en werk al vanaf mijn veertiende. Hiervoor werkte ik in een kringloopwinkel. Maar ik was daar de enige caissière, waardoor ik vanwege de drukte niet even kon zitten. Ook hier in het theater merkte ik aan het begin dat ik snel last kreeg van mijn knieën als ik te lang op mijn benen stond. Samen met mijn jobcoach Nicole heb ik toen gezocht naar een oplossing, waarbij ik goed geholpen ben. Dat is een groot verschil met mijn vorige banen. Ik heb nu twee keer per week contact met mijn jobcoach. Bij mijn vorige werk zag ik mijn jobcoach eenmalig aan het begin en daarna alleen telefonisch.

Om te voorkomen dat ik te veel last krijg van mijn knieën wissel ik mijn werkzaamheden regelmatig af met zitten en lopen. Ook zijn belangrijke spullen in makkelijk te bereiken kastjes gezet, zodat ik niet hoef te bukken. Ook heb ik samen met Nicole bij het UWV een aanvraag gedaan voor een hoge kruk voor achter de kassa, zodat ik af en toe kan zitten. Mijn knieën waren eerder vaak de reden dat horecawerk geen passende optie leek. Maar met een beetje aanpassing lukt het prima!

Omdat ik hier pas net werk ben ik nog niet zo bezig met wat ik hierna zou willen, maar samen met Nicole voer ik hier soms gesprekjes over. Hierbij houden we natuurlijk rekening met mijn knieklachten. Mijn droom is om gastouder te worden, maar daarvoor moet ik nog wel allerlei cursussen volgen.

Andere mensen die ook graag willen werken, maar moeite hebben met het vinden van een leuke, passende baan, raad ik aan om het gewoon te proberen en te kijken hoe het gaat. Samen met de jobcoaches kan er vaak een oplossing gevonden worden als die nodig is!’

## Dave (28)

‘Toen ik begon met het zoeken van werk, heb ik een hoop vacatures gezien. Eentje sprong er gelijk uit: Fun Forest. Ik ben begonnen met werken in het klimbos vlak voor de lockdown. Ik had net mijn opleiding afgerond toen het klimbos dicht moest. Toen ik eindelijk weer aan de slag mocht, heb ik vooral geholpen met gordelen. Ondertussen ben ik doorgegroeid tot instructeur en ik ben nog lang niet klaar met leren! Uiteindelijk zou ik graag hoofdinstructeur worden, maar eerst ga ik de reddersopleiding volgen.

Vroeger zag ik werk vooral als iets dat moest. In het begin vond ik het dan ook niet zo erg dat het klimbos moest sluiten, maar na een tijdje wilde ik toch weer graag aan het werk. Ik heb het nu zo ontzettend naar mijn zin tijdens het werk. De collega’s zijn geweldig en het werk blijft leuk. Ik had niet verwacht dat ik het ooit zo naar mijn zin kon hebben op werk.

Ik ben erg gegroeid bij Fun Forest. In het begin vond ik het best lastig om met mensen in gesprek te gaan. Met behulp van de buddy’s in ons bos ben ik steeds meer uit mijn comfortzone gestapt. Ook

heb ik geleerd om flexibel te zijn tijdens het werk, iets wat mij niet altijd even gemakkelijk af ging. Ik ben een stuk socialer geworden sinds ik werk bij Fun Forest. Dit was een van de doelen die ik had gesteld voor mezelf en ik ben dan ook ontzettend trots dat ik dit doel behaald heb!'

## Yannick (19)

'Ik wilde graag bij Fun Forest aan de slag omdat ik het heerlijk vind om in de natuur bezig te zijn. In het begin vond ik het werk wel een beetje spannend. Ik heb namelijk een spraaktaalprobleem en spreken voor grote groepen vind ik soms lastig. Gelukkig zijn er een hele hoop fijne collega's die je altijd willen helpen!

Op een dag stond er opeens een groep van mijn eigen docenten in het bos! Ik mocht hen de instructies geven zodat zij op avontuur konden. Mijn docenten waren ontzettend trots op mijn groei en blij om te zien dat ik zo goed op mijn plek zat bij Fun Forest.

Ik ben heel anders binnengekomen bij Fun Forest dan dat ik ben weggegaan. Ik vind het soms lastig om mijn eigen groei te zien, vooral als het met kleine stapjes gaat, maar als ik terugblik zie ik wel een groot verschil! Ik vond het ontzettend jammer toen mijn stagetijd voorbij was, maar ik had ook zin om alles wat ik geleerd heb ergens anders toe te passen. Op dit moment loop ik stage bij Special Social Club en help ik met het organiseren van feestjes in Amsterdam en Utrecht. Ik doe dit werk nu met een hoop zelfvertrouwen dankzij mijn stage bij Fun Forest!'

## David Jansen en Wibe Smulders van Social Capital

*Dit interview is ook te lezen op de website van FNO: [https://www.fnozorgvoorkansen.nl/jongeren-inc/verhalen/david-jansen-en-wibe-smulders-van-social-capital/](https://www.fnozorgvoorkansen.nl/jongeren-inc/verhalen/david-jansen-en-wibe-smulders-van-social-capital/)*

**David Jansen:** 'Ik ben David, 38 jaar. Al sinds 2011 werkzaam in het sociaal domein. Ooit begonnen als stagiair bij Milieuwerk, een sociaal bedrijf in de recycling in Amsterdam. En sinds kort algemeen directeur van Social Capital. Een mini-intro, haha.'

**Wibe Smulders:** 'Nou mag ik! Wibe, 31. Ik heb gestudeerd aan de Hotelschool. Ik ben bij Happy Tosti beland en heb, samen met Jasper Kool, van één vestiging een keten gemaakt. Ergens in 2019 kwam ik David tegen. Toch?'

**DJ:** 'Ja, dat was bij een bijeenkomst van Social Enterprise NL.'

**WS:** 'Ik mocht daar wat vertellen over ondernemen. Daarna kwam er een net effe wat te drukke gozer naar me toe. Hij zei: "Ik heb een heel vet idee." Iets met Heineken (hierover later meer) en sociaal en samenwerken. "Maar ik moet nu mijn kinderen van de crèche halen want ik ben al te laat en ik hou niet van borrels. Nou, doei!"

Twee dagen later hebben we met z'n vieren: ik en Jasper van Happy Tosti en David en Wouter de Vaal van Milieuwerk, op een krijtbord het project Social Capital uitgetekend. Onze samenwerking verliep zo goed dat we eind 2020 besloten: als we willen dat dit echt groot wordt moet het geen project meer zijn, maar moeten we één bedrijf worden. Precies een jaar later zaten we bij de notaris.'

**DJ:** ‘Echt hilarisch! Ik vertel dit verhaal altijd, maar nu jij dit vertelt denk ik bij mezelf: wah yo, dat is snel gegaan, hé!’

**WS:** ‘Haha! Social Capital werd dus de naam voor dit bedrijf. We creëren werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking, op twee manieren. We detacheren deze mensen bij verschillende sociale ondernemingen. Én we nemen zelf mensen in dienst en bieden ze terugkomplekken: arbeidsplaatsen waarop ze altijd kunnen terugvallen mocht het niet lukken bij de sociale onderneming waar ze geplaatst waren. We richten ons voorlopig op twee sectoren: de gastvrijheidsbranche, zoals de horeca, maar ook bijvoorbeeld musea. En de sector recycling en logistiek.’

**DJ:** ‘Onze droom is om een arbeidsmarkt te creëren waarin voor iedereen met een beperking die graag wil werken een leuke, betaalde baan is. We komen vaak bij onze sociale ondernemingen over de vloer, waar we de mensen zien voor wie we het doen, en hun verhalen horen. Wat het voor ze betekent als ze hun eerste contract krijgen, een eigen huis kunnen betalen of een opleiding behalen. Dat is echt te gek! Als het lukt om daar Heineken aan te koppelen, als zó’n partij zich gaat inzetten voor een inclusieve samenleving, dan ga je de wereld veranderen!

Mijn ervaring is dat dit soort kansen vaak ontstaan uit toeval. Ik heb een groepje vrienden sinds groep 3 van de basisschool en een van die vrienden werkt bij HEINEKEN Nederland. Heineken had een duidelijke ambitie om – zoals vroeger – meer te betekenen voor de kwetsbaren in de omgevingen waar ze actief zijn. En mijn vriend wist: David doet iets “met *purpose*”. Of ik een keer om de tafel wilde. We hebben een overeenkomst gesloten waarmee Heineken de start van ons gezamenlijk avontuur mogelijk maakte. Verder willen we er niet te veel poeha aan vastplakken tot we echt iets hebben om te tonen. En het blijft óns verhaal. Zij zijn daarin een partner.’

**WS:** ‘Wat wij willen bereiken kan nog niet zonder hulp van andere partijen. Als wij onze ambitie van 2500 banen vóór 2030 willen verwezenlijken, moeten we nú onze bedrijven in de praktijk fuseren, de systemen van HR en *finance* in elkaar passen, zodat we klaar zijn voor die veel grotere groep mensen. Dat is wat FNO’s Jongeren INC financiert en begeleidt. Parallel daaraan speelt de vraag: hoe kan FNO snelgroeiende organisaties met een sociale ambitie goed ondersteunen en wat is daarvoor nodig? Wij kunnen die vraag helpen beantwoorden. FNO geeft wat aan ons en wij geven wat aan FNO.’

**DJ:** ‘Ook zijn we aan het onderzoeken: hoe kunnen we samen optrekken bij het vertellen van ons verhaal, zoals nu in dit interview. We willen een voorbeeld zijn. Samen met Jongeren INC [programma van FNO] kunnen we dat voorbeeld uitdragen.’

**WS:** ‘We willen aan anderen laten zien dat je heel goed een bedrijf kunt runnen als het overgrote deel van je werknemers een afstand heeft tot de arbeidsmarkt.’

**DJ:** ‘De oorsprong van ons businessmodel ligt in de klassieke re-integratie, met inwerkplekken, aangepaste werkprocessen, begeleiding… Maar wij zijn een privaat bedrijf en hebben ervoor gekozen om zelf het werkgeverschap voor de doelgroep op ons te nemen, in plaats van dit aan “de reguliere markt” over te laten. Met vier intrinsiek gedreven ondernemers aan het roer is de sociale missie altijd leidend.

Bij sociaal ondernemen is economisch winst maken bijna een taboe. Maar de enige manier waarop je businessmodellen kan opschalen is door ze financieel gezond te maken, zodat je zelf kan investeren in groei. Want als je ergens iets wil bouwen en je leent daar geld voor, moet je dat nou eenmaal kunnen terugbetalen. En dat betaal je terug uit je winst. Kort gezegd: geen sociale impact zonder gezond businessmodel.

Het leuke van ons bedrijf is: we maken winst als onze opdrachtgevers tevreden zijn met onze "producten" en langdurig met ons willen samenwerken. En onze producten, dat zijn de mensen. Wij zorgen ervoor dat zij zich fijn voelen, gewaardeerd voelen, met hun beperkingen kunnen leven, hun hindernissen overwinnen en dus goed kunnen werken. Hoe socialer we doen, hoe winstgevender we zijn!'

## Ernst-Jan Swarte en David Balhuizen van Fun Forest

*Dit interview is ook te lezen op de website van FNO: [https://www.fnozorgvoorkansen.nl/jongeren-inc/verhalen/ernst-jan-swarte-en-david-balhuizen-van-fun-forest/](https://www.fnozorgvoorkansen.nl/jongeren-inc/verhalen/ernst-jan-swarte-en-david-balhuizen-van-fun-forest/)*

**David Balhuizen:** 'Ik ben David, directeur bij Fun Forest en sinds begin vorig jaar ook mede-aandeelhouder. Ik heb zeventien jaar in Engeland gewoond en daar bij twee sociaal ondernemingen gewerkt. Net geland in Nederland kwam ik Fieke tegen. Zij zei: "Jij moet eens even met Ernst-Jan gaan praten." Ik had nog nooit van klimparken gehoord.'

**Ernst-Jan Swarte:** 'Mijn naam is Ernst-Jan. Samen met mijn vrouw Fieke Roozen ben ik oprichter van Fun Forest. In het begin, vanaf 2006, was ik druk bezig onze parken op te zetten. Te lobbyen bij gemeentes en landgoedeigenaren, te zorgen dat alles financieel goed zat. Fieke is onderwijskundige. Op het moment dat we ons allereerste klimplatform in de boom hingen, zei ze: "Er kan hier zo veel op leergebied."'

**DB:** 'Ernst-Jan en Fieke zijn al vanaf het begin bezig met het sociale karakter van hun bedrijf. Plat gezegd: een winstmodel waarin met de winst goed wordt gedaan. Dit wilden ze meer structuur geven en laten groeien. We hebben in onze statuten vastgelegd dat we 50% van de winst gebruiken voor onze visie en missie.

Onze visie: een aarde waar iedereen zich verbonden voelt door spelen en leren. Verbinding tussen ouder en kind, die samen op avontuur gaan. Verbinding tussen collega's bij organisaties die doorgaans veel achter hun scherm zitten. En in de breedste zin: verbinding tussen mens en maatschappij en tussen mens en natuur.

Vanuit verbinding werken we ook met jongeren "met een afstand tot de arbeidsmarkt". Wij noemen hen trajectmedewerkers, een bewust neutrale term. Op al onze vijf locaties werkt een trajectbegeleider en zijn er buddy's: reguliere personeelsleden die, na een interne opleiding, samenwerken met de trajectmedewerkers. Zij kunnen taken goed uitleggen en rustig samen oefenen.'

**EJS:** 'Bij Fun Forest werken nu ruim 150 mensen, van wie bijna 30% trajectmedewerker is. We krijgen van gasten vaak te horen: "We wisten helemaal niet dat jullie dit doen."'

**DB:** ‘Ja, het is één team. Het kost meer, maar we krijgen er veel voor terug. In waardering, loyaliteit, en talent dat afkomt op de diversiteit in ons bedrijf. Zij ervaren wat het is om te werken bij een inclusieve werkgever. En we hopen dat ze dit meenemen als ze later een leidinggevende positie hebben. Plekken als Fun Forest zijn simpelweg nodig, maar we moeten overal naar een meer empathische werkvloer.’

**EJS:** ‘Ja, al onze medewerkers nemen de geleerde vaardigheden én inclusiviteit mee naar toekomstige banen. Dus ook de reguliere werknemers; veelal studenten die bij ons werken als zomerbaantje.’

**DB:** ‘Door werken leer je. Kinderen helpen met hun helmen en gordels, een *booking* opzoeken op een computer… Het staat niet zo ver af van de vaardigheden die je nodig hebt om te werken in een winkel achter de kassa of in een hotel bij de receptie. We gaan daarom samenwerken met mbo-instellingen om alle werkzaamheden bij Fun Forest toetsbaar te maken.’

**EJS:** ‘En we zien dat er ook vanuit het mbo behoefte bestaat aan een buitenopleiding.’

**DB:** ‘Met de Fun Forest Academy willen we het proces “van bank naar baan” vertalen naar mbo-deelcertificaten en praktijkverklaringen. En uiteindelijk is de academy bedoeld als talentontwikkelprogramma voor al onze medewerkers.

Na twee jaar corona weten we dat verbinding voor iedereen belangrijk is. En dat sommige mensen daar meer hulp bij nodig hebben. Fun Forest is best een kostbaar uitje. Daarom delen we gratis toegangskaarten uit aan organisaties die werken met kinderen in kwetsbare situaties.

Zoals het door een ervaringsdeskundige in de krant een keer omschreven werd: “Dit zijn kinderen uit Amsterdam-West. Die weten niet waar het Leidseplein ligt.” Waarschijnlijk weten ze dan ook niet waar het Amsterdamse Bos ligt. Daar willen we wat aan doen.’

**EJS:** ‘We willen aanwezig zijn in de omgeving van kwetsbare wijken. Zodat mensen niet een halfuur in de auto hoeven zitten. Fun Forest moet dichtbij en bereikbaar zijn, op de fiets. Voor scholen én voor de mensen die bij ons werken.

We zijn dankzij Jongeren INC onder meer in staat om sneller op te schalen. We zijn nu bezig met vier nieuwe locaties, waarvan er twee concreet zijn.

Eigenlijk vinden we dat elke gemeente een Fun Forest verdient. Dat is best ambitieus, ja. Maar we zien dat we kunnen groeien. We willen steeds meer onderdeel worden van de samenleving.’

# BIJLAGE 3: DE ROUTE VAN IMPACTONDERNEMINGEN NAAR FINANCIËLE SAMENWERKING

## De route van impactondernemingen naar financiële samenwerking

FNO zorg voor kansen

| FASE | | KNELPUNT | OPLOSSING | iX |
|---|---|---|---|---|
| ORIËNTATIE | 1 | laag besef dat groeikapitaal kan helpen | voldoende goede voorbeelden aanwezig | kennis verspreiden via resultatennetwerk |
| | 2 | toegang groeikapitaal onbekend | kennis hierover verspreiden | resultatennetwerk met impactregio's |
| | | | | impactcase met kansen erin laten ontwikkelen |
| AANVRAAG | 3 | banken: beperken financieel risico staat centraal | focus op gezamenlijk impact maken | gezamenlijke missiegedreven impactplan |
| | 4 | geformuleerde financiële behoefte staat centraal | breder kijken naar kansen/elkaar uitdagen | samen zoeken naar extra kansen in en buiten de impactcase |
| | 5 | beperkte beoordeling op standaard ratio's | ook (gezamenlijke) impact als waarde meenemen / eerst kijken naar groeikans, pas daarna financieringsvraagstuk onderzoeken | impactcase bevat financiële en maatschappelijke waarde |
| | | | | in periode van aanvraag samen verkennen |
| | 6 | conventionele financiële dienstverlener brengt geen partnerschap | meer flexibiliteit en ontwikkelfocus | naast ratio's ook kansen centraal en ontwikkeling impactonderneming |
| | 7 | te weinig sturingsruimte | impactsturing is anders dan winstmaximalisatie | binnen kaders voldoende ruimte voor flexibele invulling houden |
| | 8 | beperking ondernemerschap door vooraf kapitaal vast te leggen | meer ruimte voor extra financiering zonder procedures (zoals uitkering in tranches) | impactonderneming wel vooraf stimuleren compleet te zijn |
| | | | | ruimte nemen om groeigeld organisch te bestemmen |
| | 9 | plannen worden conventioneel getoetst | andere impactondernemingen mee laten kijken | impactonderneming betrekken voor advies (peer reviews) |
| | 10 | groot financieel risico in aanloopfase | snel kunnen voorfinancieren | eventueel activiteiten subsidieren en tijd nemen voor impactcase |
| | 11 | rigide aanvraagperioden | open inschrijving | zelfscan, impactcase en aanvraag automatiseren en open inschrijving toestaan. Dit kan via onze projectadministratie en maatwerk voor lening-aanvragen ontwikkelen na oefenen |
| | 12 | behoefte aan zelfscan | digitale zelfscan ontwikkelen | met de interventies is veel ervaring opgedaan: zelfscan ontwikkelen (ondernemerskwaliteit, schaalgrootte, businessmodel, impactplan, governance, zelfredzaamheid van organisaties en team) |
| | 13 | beperkte samenwerking fondsen onderling | integrale aanvraag gekoppeld aan groeiscenario | samenwerking fondsen verkennen |
| OVEREENKOMST | 14 | minder impact maken door hoge rendementseisen (tot 8%) | lagere percentages toepassen / rente kunnen verhalen op overheid | grace periode (geen aflossing) en lage % bij aanvang, daarna % laten groeien maatschappelijk rendement mee laten tellen |
| | 15 | impactonderneming moet persoonlijk garant staan bij lening | minder eisen stellen / garantstelling door overheid | op basis van impactcase werken evt. lening in delen knippen |
| | 16 | boeterente bij eerder aflossen zorgt voor minder impact | vroeg aflossen toestaan | herfinancieren aanmoedigen en meewerken |
| | 17 | overeenkomst bevat erg veel voorwaarden | minder voorwaarden | voorwaarden beperken tot minimaliseren persoonlijk gewin en voorkomen marktverstoring. Tevens voorwaarden stellen op vlak van impact. |
| SAMENWERKING | 18 | lage flexibiliteit om geld in te zetten beperkt ondernemerschap | kameleongeld: geld mee laten groeien met de fase van ondernemerschap | doelbinding op maatschappelijk impact i.p.v. precieze besteding. We blijven met de impact-onderneming kijken naar de bestedingen/maatwerk |
| | 19 | hoge focus op risicomanagement staat open relatie in de weg | werken aan basis van vertrouwen en ondersteuning / gezamenlijke niet-geldelijke doelen formuleren | partnerschap m.b.t. maatschappelijke ambitie centraal stellen |
| | 20 | tijdverlies bij verlenging financiële afspraken | verlenging en ophoging lening toestaan | lange termijn partnerschap formuleren waarin lening valt |
| | 21 | Bij een nieuwe lening weer dezelfde (vaak tijdrovende) procedure | geen dubbel werk, je kent elkaar | lange termijn partnerschap formuleren waarin lening valt |
| | 21 | kansen bij een gemeente gering door onbekendheid bij gemeente | kennisontwikkeling gemeenten bevorderen | resultatennetwerk met kennisuitwikkeling ontwikkelen |
| | 22 | kaders fondsen veranderen regelmatig | bij noodzakelijke wijzigingen wordt in overleg met de impactondernemingen gehandeld op de consequenties | lange termijn partnerschap plus maatwerk aangaan |
| | 23 | weinig kennisuitwisselen onderling | lerende communities creëren | het ontwikkelen van een resultatennetwerk (dat bestaat uit deelnemers die betalen voor resultaat en de deelnemers die een lening bij FNO aangaan) waarbij kennisuitwisseling centraal staat |
| AFRONDING | 24 | focus op financiële impact maakt maatschappelijke impact onzichtbaar | samen financiële en maatschappelijke impact inzichtelijk en meetbaar maken | mkba's steeds verder ontwikkelen en volgen. Meewegen en standaardiseren van maatschappelijke impact |
| | 25 | geen revolverend effect op inspanningen. Gemeenten niet outcome gericht | betalen voor impact bevorderen | het resultatennetwerk (dat bestaat uit deelnemers die betalen voor resultaat en de deelnemers die een lening bij FNO aangaan) bevat dit onderwerp |
| | 26 | regulier financiers nog steeds niet in beeld | regulier financiers veranderen | herfinancieringsafspraken bevorderen en impactondernemingen klaarmaken voor banken |

## BIJLAGE 4: MARKTANALYSE IMPACTONDERNEMINGEN

*In deze bijlage wordt beschreven hoe de markt van impact ondernemen eruitziet anno 2022. Centrale data zijn echter niet beschikbaar, wel geven onderzoeken een indicatie over de ontwikkelingen in de sector. Onderzoeken voldoen regelmatig echter niet aan de vereisten van degelijk onderzoek.*

**Hoeveel impact ondernemingen telt Nederland?**
Het belangrijkste onderzoek is gedaan door McKinsey & Company in 2016. Zij schatten dat er tussen de 5000 en 6000 impact first ondernemingen in Nederland zijn. Een kanttekening is dat zij niet de gangbare EU- en SER-definitie gebruiken, hierdoor is de verdeling van winst niet gemaximaliseerd en is er niet gekeken naar *governance*. Het aantal van 5000 tot 6000 ondernemingen wordt door de meeste onderzoeken overgenomen. De belangenorganisatie Social Enterprise NL geeft aan dat het aantal impact ondernemingen sinds het onderzoek in 2016 is toegenomen (2022).

Onderzoek van de ABN AMRO uit 2017 schatte dat er tussen de 4000 en 5000 impact ondernemingen zijn. In hun onderzoek hebben zij echter ook impact second ondernemingen geteld. Dit gegeven is opvallend, aangezien zij op een lager aantal ondernemingen dan McKinsey uitkomen, maar een grotere groep meenemen in analyse.

Een andere benadering is om te kijken vanuit het aantal leden van Social Enterprise NL. Eind 2021 hadden zij 419 leden. Alle leden zijn een impact first onderneming, minimaal één jaar actief, hebben minstens 1 fte in dienst, zijn onafhankelijk van giften en subsidies en zijn actief betrokken in het ecosysteem. Leden van Social Enterprise NL passen daarmee bij enkele doelstellingen van Impact door Groei, maar het aantal leden is niet representatief voor het totaal aantal impact ondernemingen.

Verder komt 8,1 procent van de impact ondernemingen in de EU uit Nederland (Dealroom Impact startups 2022). Wereldwijd zijn er ongeveer 11 miljoen impact ondernemingen (Social Enterprise UK, 2022) en in Europa 2,8 miljoen ondernemingen (Dupain et al., 2022). Bij beide schattingen is het echter onduidelijk welk type ondernemingen is meegeteld, zeker aangezien het getal van de EU aangeeft dat er in Nederland 226.800 impact ondernemingen zouden moeten zijn.

De economische rol die impact ondernemingen hebben is ook belangrijk. McKinsey schat dat impact ondernemingen tussen de 65.000 en 80.000 werknemers in dienst hebben en ABN AMRO komt op 50.000 tot 70.000 werknemers uit (2016, 2017). De omzet in 2015 bedroeg ruim 3,5 miljard euro, wat toen 0,3 procent van het BBP was (McKinsey & Company, 2016).

**Hoeveel impact ondernemingen zijn actief in het gezondheids- en arbeidsparticipatiedomein?**
De jaarlijkse Social Enterprise Monitor geeft een beeld van de missie van impact ondernemingen. Arbeidsparticipatie van een kwetsbare groep is een missie voor gemiddeld 41 procent van de impact ondernemingen, gemeten tussen 2013 en 2021. Gemiddeld 17 procent zet zich in op het terrein van gezondheid en welzijn. Onderwijs komt meerdere keren uit de bus als een belangrijke missie van ondernemingen, in 2014 en 2020 lag dit percentage rond de 20 procent.

Het McKinsey onderzoek geeft aan dat zelfs 31 procent zich inzet op het gebied van gezondheid en welzijn, 15 procent met oplossingen in het onderwijs.

Europese cijfers geven aan dat 22,3 procent zich inzet voor arbeidsparticipatie en 22,2 procent actief is voor verbeteringen in het onderwijs. Het ervaren van een betere gezondheid (SDG3) is voor 49 procent van de Europese ondernemingen een missie (Dupain et al., 2022). Wereldwijd maken impact ondernemingen ongeveer een omzet van 21 miljard dollar op het terrein van gezondheid en welzijn (Dealroom Impact startups, 2022).

Verder blijkt uit meerdere onderzoeken dat ondernemingen vaak sectoren combineren, velen zetten zich ook in voor een duurzame, circulaire economie of hebben een hoge diversiteit.

**Hoeveel impact ondernemingen zitten in de groeifase (scale-up)?**
De Social Impact Monitor 2021 toont aan dat 28 procent van de ondernemingen in de late implementatie (>3 jaar bestaan) en groeifase zitten. 11 procent is al doorgegroeid naar de steady fase.

Data van ABN AMRO uit 2017 geeft aan dat 5 tot 15 procent in de groeifase zit. Het grootste aandeel (40 tot 45 procent) zit in de vroege implementatie fase. PwC onderzoek uit 2015 wijst zelfs uit dat 38 procent in de groeifase zit, maar zij definiëren niet wat een groeifase is.
Tevens wijzen data van de EU aan dat 91 procent van de impact ondernemingen in Europa wil opschalen (European Social Enterprise Monitor 2021-2022), deze data is te globaal en heeft daarmee geen relevantie voor het programma.

In 2021 groeide de omzet met ruim 60 procent. De behoorlijke groei in omzet is al meerdere jaren zichtbaar in de Social Enterprise Monitor. Ook in tijden van Corona kon het grootste deel blijven groeien. De snelle groei is deels te verklaren, aangezien het product van impact ondernemingen in 60 procent van de gevallen zich richt op B2B (Business to Business) en voor 22,1 procent op B2G (Business to Government).

Groei is ook zichtbaar in de omzet van een onderneming. Gemiddeld 17 procent van de impact ondernemingen heeft een omzet tussen de 500.000 en 1 miljoen euro. Gemiddeld 30 procent heeft een omzet van boven de 1 miljoen (Social Enterprise NL, 2020; 2021).

Het veld van impact ondernemen heeft zich sinds 2010 sterk ontwikkeld, groei is bij (bijna) alle impact first ondernemingen zichtbaar. De oorzaak hiervoor ligt volgens During et al. (2014) bij de financiële crisis. Door bezuinigingen (2010) en decentralisatie (2015) die volgden is er een gat in de markt ontstaan, deze wordt door impact ondernemingen ingevuld.

## BIJLAGE 5: ANDERE FONDSEN

In Nederland groeit het aantal fondsen dat zich richt op impact. Enkele voorbeelden van financiers waarvan de doelen en uitvoering vergelijkbaar zijn met Impact door Groei, worden hieronder genoemd.

**Stichting DOEN** zet zich in voor een groene, sociale en creatieve samenleving en steunt hiervoor sociale programma's in het Koninkrijk. Hierbij kijken ze per onderneming en co-financier welk financieel instrument het effectiefst is: opdracht, subsidie, prestatielening, lening, converteerbare lening of participatie (gerangschikt van de minst lange termijn van deelname in de bedrijfsvoering naar de meest lange termijn). Zij hebben een ANBI-status en deze komt niet in gevaar bij leningen aan een bv. Ze hanteren een laag rentepercentage vergeleken met de marktrente. Stichting DOEN ervaart dat er, vergeleken met een subsidie, een intensievere relatie is met een onderneming die een lening krijgt.

DOEN ziet de verstrekking van leningen in principe als een taak voor banken. Gezien de fase waarin zij zich bevinden komen aanvragers echter vaak nog niet in aanmerking voor bankfinanciering, bijvoorbeeld omdat ze geen zekerheden kunnen bieden. In deze gevallen kan DOEN besluiten wel een lening te verstrekken om het initiatief een kans te geven. Hoe de lening wordt gestructureerd en welke afspraken worden gemaakt hangt af van het initiatief en de verwachte terugbetaalcapaciteit. Ontvangen aflossing en rente zet DOEN opnieuw in voor groene, sociale of creatieve initiatieven die helpen de doelstellingen van DOEN te bereiken. De leningen overschrijden de twee à drie ton niet.

**Oranje Fonds** wil dat iedereen mee kan doen en verstrekt hiervoor een combinatie van leningen (sinds 2022) en giften. Vaak beginnen ze met een lening en gift tegelijkertijd en wordt dit later volledig een lening. De rente is zacht, maar wel aanwezig, om een onderneming acceptabel voor een lening bij een bank te maken. Voor 2022 deden ze ervaring op met *social impact bonds*, een manier om risicovol te investeren. Oranje Fonds gaat uit van leningen tussen de €100.000,- en €200.000,-.

**Kansfonds** heeft als missie dat alle Nederlanders een thuis hebben. Ze verkennen de mogelijkheden om beter aan te sluiten bij de financieringsbehoefte van organisaties en om als nieuw instrument ook leningen in te zetten. Met een leningenprogramma is het voor hen mogelijk om in vastgoed te investeren en een revolverend fonds/programma op te zetten. In totaal hebben zij 1,5 miljoen euro beschikbaar vanuit het vermogen en 3 miljoen euro vanuit bestedingen. Het gaat bij hen om kleinere leningen. Momenteel is het uitgangspunt 25.000 euro als minimum, het maximum moeten zij nog bepalen, maar dat zal qua grootte niet het miljoen overschrijden.

**Rabo Foundation** financiert via subsidies en leningen onder andere impactondernemingen. Ook impactondernemingen Social Capital en Fun Forest doen zaken met de Rabo Foundation. De Rabo Foundation richt zich vooral op de *start up*-fase van organisaties. Zij hanteren een minimumbedrag van €30.000,- en geen maximum. Aanvragen boven 1 miljoen euro doen zij alleen met partners. Hun portefeuille beperkt zich vooral tot leningen tot 1 miljoen euro. Zij verwachten in de toekomst meer aanvragen boven de miljoen te krijgen gezien de ontwikkelingen van de impactmarkt.

**Social Impact Fund Rotterdam (SIFR)** is een innovatief fonds dat publiek-privaat werkt aan de maatschappelijke opgave van Rotterdam. Het is een *place based*-fonds waardoor lokale fondsen en ondernemingen sneller verbonden worden. Bij een hoog risicoprofiel wordt ook een hoog rentepercentage gevraagd aan ondernemingen die willen lenen (durfkapitaal). Leningen zijn converteerbaar naar participaties (dit zijn aandelen in een onderneming). Hun reikwijdte voor durfkapitaal is tussen 120.000 euro en 1,2 miljoen. Het betreft een ander product en vooralsnog een kleinere omvang.

**Conclusie**

Door de vergelijkbare missie en uitvoering van leningen zijn Stichting DOEN, Oranje Fonds, Kansfonds en Rabo Foundation logische partners voor Impact door Groei. Het programma richt zich op een hoog risicoprofiel met een laag rendement en op leningen die gemiddeld een groter volume hebben, vergeleken met bovenstaande fondsen. De fondsen geven aan dat hier behoefte aan is. Daardoor zal Impact door Groei een belangrijke financieringspartij zijn voor ondernemingen die bij andere fondsen gestart zijn, maar een hoge groeiambitie hebben. Een ambitie die zij niet via banken gefinancierd krijgen. De gezamenlijke fondsen kunnen de krachten bundelen om leningen van banken aan impactondernemers te bevorderen. Het SIFR is een interessant voorbeeld van een resultatenfonds met de gemeente Rotterdam en een investeringsfonds als partners. Het SIFR werkt net als de andere fondsen graag samen.

## BIJLAGE 6: BEGRIPPENLIJST (TOTAAL)

| | |
|---|---|
| **ANBI-status** | Algemeen Nut Beogende Instelling: een instelling kan alleen een ANBI zijn als ze zich nagenoeg geheel inzet voor het algemeen belang (Belastingdienst, 2022). |
| ***Bankable*** | Acceptabel voor een lening bij een bank. De onderneming is organisatie-technisch klaar om (impact)financiering via een reguliere bank te regelen. |
| ***Businesscase*** | Economisch rekenmodel. In een businesscase worden de kosten tegen de baten afgewogen, rekening houdend met de risico's. |
| ***Cashflow*** | Geldstroom of kasstroom. In deze betekenis is de *cashflow* het verschil tussen inkomsten en uitgaven over een bepaalde periode (een maand, een jaar). |
| **Cofinanciering** | Het bedrag in euro's dat wordt ingebracht door een andere organisatie dan FNO. FNO draagt samen met een of meerdere financiers de lening (financieringsbehoefte) van de impactonderneming. |
| ***Crowdfunding*** | Geld binnenhalen bij het grote publiek. Zoveel mogelijk mensen informeren over bepaalde plannen en vragen of zij daar geld in willen steken. Bijvoorbeeld via een *online crowdfunding*platform waarop een campagne aangemaakt kan worden. |
| ***Dealflow*** | Stroom van transacties. Het aantal potentiële transacties dat op een gestroomlijnde manier tot stand komt om uiteindelijk leenovereenkomsten te realiseren. |
| ***Due diligence*-onderzoek** | Tijdens het *due diligence*-onderzoek wordt een onderneming zorgvuldig geanalyseerd op ethische, economische, juridische, fiscale en financiële omstandigheden. Dit omvat bijvoorbeeld omzetcijfers, vennootschapstructuur of mogelijke relaties met economische criminaliteit, zoals corruptie en belastingfraude. |
| **Ecosysteem van impactondernemen** | Het geheel aan verbonden factoren die impactondernemerschap mogelijk maken, zoals de randvoorwaarden voor inkoop of de houding van banken. |
| **Financieel rendement** | De toegevoegde waarde van een dienst of product uitgedrukt in euro's of andere (meetbare) geldelijke waarden. |
| **Financieren** | Het voorzien van de benodigde financiële middelen (geld). |
| **Groeikapitaal** | Ook wel groeigeld genoemd. De financiële middelen die nodig zijn om de onderneming te laten groeien naar een fase waarin meer mensen en/of grotere doelen worden bereikt. |

| | |
|---|---|
| **Herfinanciering** | Na afloop van de financiering die door FNO en partners wordt verstrekt, wordt de financieringsbehoefte – en de daarbij opgebouwde schuld – overgenomen door een andere partij. |
| **Impactfinanciering** | Het verstrekken van financiering aan een onderneming waar de focus (voornamelijk) ligt op impact. |
| ***Impact first*-ondernemingen** | Ondernemingen die een maatschappelijke missie hebben (zoals het helpen van mensen met schulden of met een afstand tot de arbeidsmarkt), producten en diensten met een sociaal doel aanbieden én winstmaximalisatie niet als eerste doel hebben, maar geld alleen als middel tot impact zien (*impact first*). |
| ***Impact second*-ondernemingen** | Ondernemingen met een maatschappelijke missie, maar die impact niet op de eerste plaats zetten. Het maken van winst is het eerste doel en impact is het tweede doel. Als de term 'impactonderneming' wordt gebruikt in dit programma, wordt de *impact first*-onderneming bedoeld. |
| **Investeren** | Het kopen van productiemiddelen, zoals arbeid of andere intermediaire goederen, ten behoeve van een specifiek doel. Met investeren wordt in deze tekst dus niet bedoeld dat obligaties, leningen en andere financieringsvormen verhandeld worden. Investeren kan volgens deze definitie dus slechts worden gedaan door ondernemingen.<br>Bij Impact door Groei wordt niet geïnvesteerd, aangezien FNO geen productiefactoren inkoopt namens de ondernemingen. FNO kan de impactonderneming wel een lening verstrekken om meer impact te maken. De impactonderneming gaat vervolgens zelf investeren. |
| **Lening** | Een geldbedrag dat door FNO wordt verstrekt aan een impactonderneming om groei en een grotere impact op de lange termijn te realiseren. |
| **Maatschappelijk rendement** | De toegevoegde waarde van een dienst of product voor de hele samenleving in Nederland. |
| ***Patient capital*** | Geld waarbij de lange termijnopbrengst voorop staat en niet een korte winstmaximalisatie. |

| | |
|---|---|
| ***Programmacommissie*** | Commissie van mensen met relevante kennis, ervaring en netwerk die de directeur/bestuurder van FNO gevraagd en ongevraagd adviseert over programmazaken, bijvoorbeeld over het al dan niet toekennen van een leningaanvraag, waarna de directeur/bestuurder besluit. De functie van de programmacommissie lijkt daardoor in dit programma op die van een investeringscommittee. |
| ***Return on investment* (ROI)** | Het rendement op een investering dat wordt berekend door de specifieke opbrengst te delen door de specifieke investering. |
| ***Scale up*-fase van een onderneming** | De onderneming kent groei gedurende achtereenvolgende jaren en het concept is bewezen. |
| ***Social Return on Investment* (SROI)** | Maatschappelijke voordelen die merkbaar en meetbaar zijn na een specifieke investering. |
| **Solvabiliteitsratio** | De verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen. Deze verhouding geeft aan of een onderneming de schulden op lange termijn kan voldoen. Het heet ook wel buffervermogen. Het eigen vermogen is het verschil tussen de bezittingen en schulden. |
| ***Start up*-fase van een onderneming** | Een jong bedrijf dat een concrete basis heeft gelegd met een prototype, *pilot* of andere startbasis van een onderneming. |
| ***Term sheet*** | Een onderhandelingsdocument waarop alle voorwaarden van een zakelijke overeenkomst beschreven zijn tussen een financier en een partij. Een *term sheet* komt voorafgaand aan de zakelijke overeenkomst en heeft als doel alle eisen van de financier duidelijk te maken. |
| ***Track-record* van een onderneming** | De ervaring en successen die een impactonderneming in het verleden heeft behaald die aantonen dat de onderneming een bewezen concept heeft. |
| **Verandertheorie** | Het visualiseren van de aanpak die maatschappelijke verandering inzichtelijk maakt. |

## BIJLAGE 7: ENGLISH SUMMARY

In the Netherlands, we are dealing with a system error that makes it difficult for impact companies to access growth capital. Capital that is badly needed, for example, to achieve the sustainable development goals that the Netherlands has set itself. And – more specifically – to increase the chances of people in vulnerable situations to participate optimally in society according to their wishes and abilities. The desired growth and impact are now lagging behind. In recent years, FNO has researched and experimented with other forms of financing: the results fund, paying for impact, results financing and impact loans. This resulted in Impact through Growth.

*Impact through Growth has the dream that, by stimulating the growth of impact companies, all people in vulnerable situations in the Netherlands can optimally participate in society according to their wishes and abilities.*

To achieve this, two program lines are being followed:

**System change: realizing a sustainable system change**
The ecosystem of impact entrepreneurship is insufficiently developed in the Netherlands. The way in which governments award contracts to companies takes insufficient account of impact companies. Impact companies can substantiate their economic calculation model even better. And impact companies too often get stuck in the financial system. As a result, social benefits are lost. Impact through Growth encourages improving the ecosystem by conducting experiments with government organizations, implementing new policy on impact companies and actively disseminating this knowledge among (central) governments and other organizations. In addition, we will investigate together with banks how, for example, social impact can be converted into collateral. And with impact companies how they can use a good economic calculation model and make their social impact more transparent. These efforts then lead to legislative changes, policy changes and a different attitude towards impact companies. We create a knowledge and learning network of impact companies, financial institutions, government organizations, knowledge institutions and, above all, people in vulnerable situations. In this way we increase the impact of impact companies on our target group. Collaboration takes place via the network to identify, schedule and resolve bottlenecks in the system.

**Providing loans to impact companies**
By building a portfolio of success stories, we show government organizations, the current financing world and impact companies that (and how) financing impact companies is a safe and desirable option. Companies that prioritize impact can obtain growth capital in the form of a loan from FNO to increase their impact. In this way we support impact companies in their mission, we enable growth and (in the long term) more people in vulnerable situations can participate in society according to their wishes and abilities.

FNO will lend money to impact companies that provide a service or product that contributes to improving the perceived health, quality of life or prospects of people in vulnerable situations. Impact companies do this, for example, by helping people find and keep work. We specifically focus on young people with a chronic condition, young adults with a psychological vulnerability, families in a vulnerable situation and people with a long-term disability in terms of health. We also look at the qualities of the company itself. Impact companies sometimes lack ambition, vision, good ideas, good plans and/or an excellent product-market analysis. We encourage responsible growth and responsible financing through support. Support comes from the program team, from other entrepreneurs and from the conclusions of scans and due diligence investigations that are carried out.

When granting the required loan, FNO will always investigate with the entrepreneur whether there are co-financiers who can contribute immediately or later. The aim is that loans will be taken over by a bank or another financier/investor after a maximum of 7 years. This gives the loan an extra revolving character and FNO aims to spend at least 2.5 times the amount available for loans.

The two program lines have a term of 20 years, because a long period is needed to solve the current problems. In addition, an investment of 50 million euros is foreseen for Impact by Growth: 30 million euros to be provided as (revolving) loans to impact companies, and 20 million euros to realize sustainable system change.

During the term of the program, there is a structured evaluation, impact measurement and adjustment. A suitable knowledge institute will monitor the output and effects. And once every five years, the entire program is evaluated and possibly (partly) adjusted to increase the social impact. To ensure that people in vulnerable positions actually benefit from the program's efforts, the target groups organized by FNO are also involved. They are asked to think along and decide on activities, projects and continuation of program components.

Impact through Growth has an exemplary function. The financing role creates a large group of companies that want system change. And by encouraging the refinancing of FNO loans at banks, banks see what opportunities they are currently missing. In addition, new insights and identified bottlenecks are constantly put on the agenda via a knowledge and learning network. In this way, more and more impact companies and financiers are being inspired to join Impact through Growth and to contribute to the ecosystem for impact companies.

## BIJLAGE 8: LITERATUURLIJST


ABN AMRO. (2017, juli). *De noodzaak van marktontwikkeling voor sociale ondernemingen: De romantiek voorbij*. https://www.rtlnieuws.nl/sites/default/files/content/documents/2017/07/20/ABN_Publicatie_SociaalOndernemen_0.pdf

Authers, J. (2018, 20 september). *Impact investing — make good intentions pay*. Financial Times. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.ft.com/content/6d55d61e-7570-11e8-bab2-43bd4ae655dd

Belastingdienst. (2021, 17 maart). *Wat is een ANBI?* Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/wat_is_een_anbi

BMC. (2021). *Kabinet erkent en ondersteunt sociaal ondernemerschap*. Geraadpleegd op 8 augustus 2022, van https://www.bmc.nl/actueel/kabinet-erkent-en-ondersteunt-sociaal-ondernemerschap

BNR Webredactie. (2022, 30 juni). *CEO Triodos Bank: "Banenreductie nodig om impact te kunnen blijven maken"*. bnr.nl. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.bnr.nl/nieuws/financieel/10480882/ceo-triodos-bank-banenreductie-nodig-om-impact-te-kunnen-blijven-maken

Bosma, N. (2019a). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: The Netherlands. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22

Bosma, N. (2019b). Social Enterprises and their ecosystems in Europe: Country report: The Netherlands. *European Commission*.

Bosma, N., Hummels, H., Manunza, E., Argyrou, A., Kamerbeek, S., Meershoek, N. & Helder, R. (2019). Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap: Een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders. *Ministerie van Economische Zaken en Klimaat*.

Bosma, N. (2019, 6 februari). *Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap. Een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders (bijlage bij 32637, nr.354) - Parlementaire monitor*. https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j4nvgs5kjg27kof_j9vvij5epmj1ey0/vkw6fsyvo4zz/f=/blg873657.pdf . Geraadpleegd op 2 augustus 2022, van https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vkw6fsyvo4zz

Broekhuizen, K. (2020, 30 september). *Impact investeren is booming business, merkt ook Rubio*. FD.nl. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://fd.nl/futures/1358033/impact-investeren-is-booming-business-merkt-ook-rubio-vnh2caGnohPt

Bruins. (2020, 27 januari). *Kamerstuk 35040, nr. 12*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 8 augustus 2022, van https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/kst-35040-12.html

Carré, H., Giovannini, E., OECD, European Commission, & EUROSTAT. (2008). *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics - OECD*. OECD. Geraadpleegd op 4 augustus 2022, van https://www.oecd.org/sdd/business-stats/eurostat-oecdmanualonbusinessdemographystatistics.htm

Chui, C. H. K., Chan, C. H., & Chandra, Y. (2021). The role of social enterprises in facilitating labour market integration for people with disabilities: A convenient deflection from policy mainstreaming? *Journal of Social Policy*, 1–21. https://doi.org/10.1017/s0047279421000490

*City Deal Impact Ondernemen* (def). (2021, maart). Agenda Stad. https://agendastad.nl/content/uploads/2021/03/City-Deal-Impact-Ondernemen-definitieve-versie-8-maart-2021-.pdf

*Cofinanciering - ZonMw*. (2022, 12 juli). ZonMW. Geraadpleegd op 12 augustus 2022, van https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/life-sciences-health/cofinanciering/

Commissie Code Sociale Ondernemingen. (2017, juli). *Impact First: code sociale ondernemingen*. https://www.archief.social-enterprise.nl/files/5614/9855/5734/Vastgestelde_versie_Code_Sociale_Ondernemingen.pdf

Cooney, K. (2022, 26 mei). *Work Integration and Social Enterprises*. SSE Knowledge Hub for the SDGs. Geraadpleegd op 1 augustus 2022, van https://knowledgehub.unsse.org/knowledge-hub/work-integration-and-social-enterprises/

Cooney, K., Nyssens, M., O'Shaughnessy, M., & Defourny, J. (2016). Public Policies and Work Integration Social Enterprises: The Challenge of Institutionalization in a Neoliberal Era. *Nonprofit Policy Forum*, *7*(4), 415–433. https://doi.org/10.1515/npf-2016-0028

Corporate Finance Institute. (2022, 8 maart). *ROI (Return on Investment)*. Geraadpleegd op 9 augustus 2022, van https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/return-on-investment-roi-formula/

Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, *14*(4), 411–424. https://doi.org/10.1002/nml.43

De Lange, R. (2022, 4 mei). Sociaal ondernemen groeit (te) langzaam naar volwassenheid. *Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op 3 augustus 2022, van https://fd.nl/economie/1438054/sociaal-ondernemen-groeit-te-langzaam-naar-volwassenheid

Dealroom.co, ImpactCity, Danske Bank & Tech Nations. (2022, november). *Impact startups 2022*. Dealroom.co. https://dealroom.co/uploaded/2022/11/Impact-Fest-2022.pdf?x84064

Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2020). Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence From the "International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *50*(2), 420–440. https://doi.org/10.1177/0899764020959470

Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennett, T., Mair, J., Raith, M. & Bosma, N. (2022). European Social Enterprise Monitor : The state of Social Enterprise in Europe 2021-2022. In *European Commission*. Euclid Network.

During, R., Van der Jagt, P. & De Sena, N. (2014). Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in The Netherlands: A National Report. *EFESEIIS*. https://dhriiti.com/wp-content/uploads/2017/11/EFESEIIS_National_Report_The_Netherlands.pdf

Erasmus Centre for Entrepreneurship. (2022). *European ScaleUp Monitor* (European scaleups got knocked down, but are up again). https://www.eur.nl/media/100543

Europese Commissie & SSE Knowledge Hub for the SDGs. (2022, mei). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Work Integration and Social Enterprises*. https://knowledgehub.unsse.org/knowledge-hub/work-integration-and-social-enterprises/

FIN. (2020). *Over FIN*. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van https://fondseninnederland.nl/over-fin

Harding, R. (2004). Social Enterprise: The New Economic Engine? *Business Strategy Review*, *15*(4), 39–43. https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00338.x

Hogenstijn, M., Koomen, M., & Wakkee, I. (2020). *Ecosysteem Impact Ondernemen Amsterdam 2020: Een eerste beeld*. Hogeschool van Amsterdam. https://www.hva.nl/carem/gedeelde-content/publicaties/pure-import/ecosysteem-impact-ondernemen-amsterdam-2020.html

Hummelen, J. (2019, 28 januari). *Triodos Bank - De bank voor de sociale ondernemer*. so/creatie. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://socreatie.nl/triodos-bank-bank-voor-de-sociale-ondernemer/.

IFC, & Volk, A. (2021, juli). *Investing for impact The Global Impact Investing Market 2020*. IFC. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36263/Investing-for-Impact-The-Global-Impact-Investing-Market-2020.pdf

ImpactFirst. (2017, 14 september). *Investeren*. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://impactfirst.nl/investeren/

InvestNL. (2020). *Impact en SDGs*. Invest-NL. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.invest-nl.nl/over-ons/impact-en-sdgs

Ivashina, V., & Lerner, J. (2019). Patient Capital. *Princeton University Press*. https://doi.org/10.2307/j.ctvc77d5c

Jack, A. (2018, 24 september). *Impact investing ventures face funding barriers to scaling up*. Financial Times. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.ft.com/content/867b4618-7572-11e8-bab2-43bd4ae655dd

Kroese, E., & Hillen, M. (2018). *Impact management: van meten naar maximaliseren*. https://www.archief.social-enterprise.nl/files/2615/3725/7609/Publicatie_Impactmanagement.pdf

KvK. (2021, 8 april). *Geld nodig voor een betere wereld?* Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/financiering/geld-nodig-voor-een-betere-wereld/

Laratta, R., & Nakagawa, S. (2016). Work Integration Social Enterprises for People with Disabilities in Japan. *Nonprofit Policy Forum*, *7*(4), 487–507. https://doi.org/10.1515/npf-2016-0006

McKinsey & Company. (2016, oktober). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector

Meijs Impact Management & Investments. (2021, oktober). *Strategisch plan tot opzet Resultaten- en Investeringsfonds FNO Jongeren INC*. Jongeren INC.

Milikowski, F. (2022, 12 mei). Waarom is een buurthuis minder waard dan een parkeerplaats? *Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op 3 augustus 2022, van https://fd.nl/opinie/1437126/waarom-is-een-buurthuis-minder-waard-dan-een-parkeerplaats

Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, *15*(6), 923–941. https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857

NAB & KPMG. (2022, maart). *Are we punching below our weight?: Impact investing in the Netherlands: status quo, barriers, and ways to unleash further growth*. NAB. https://www.financialinvestigator.nl/l/nl/library/download/urn:uuid:a22fe140-994c-41f5-b91d-d8029872af94/28032022+nab+report+-+are+we+punching+below+our+weight.pdf

NOS. (2022, 15 november). *Geld verdienen met goed doen: sociale ondernemingen groeien*. NOS.nl. https://nos.nl/artikel/2452474-geld-verdienen-met-goed-doen-sociale-ondernemingen-groeien

OECD. (2019, juli). *Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth* (OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs). https://doi.org/10.1787/c19b6f97-en

OECD. (2020). *Increasing the scale-up potential for disadvantaged entrepreneurs*. Geraadpleegd op 4 augustus 2022, van https://www.oecd-ilibrary.org/sites/64674a8b-en/index.html?itemId=/content/component/64674a8b-en

Oranjefonds. (2021). *Over het Oranje Fonds | Oranje Fonds*. Unc Inc / Unc Inc Amsterdam - uncinc.nl. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.oranjefonds.nl/over-ons/over-het-oranje-fonds

Pianoo. (2020). *Social return on investment (SROI)*. PIANOo - Dutch Public Procurement Expertise Centre. Geraadpleegd op 11 augustus 2022, van https://www.pianoo.nl/en/sustainable-public-procurement/spp-themes/social-return-investment-sroi

PricewaterhouseCoopers. (2018, maart). *Sociale ondernemingen en gemeenten vinden elkaar mondjesmaat*. PwC. Geraadpleegd op 8 augustus 2022, van https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/diensten-en-sectoren/publieke-sector/sociale-ondernemingen-en-gemeenten-vinden-elkaar-mondjesmaat.html

PwC. (2013). *De succesfactoren van een sociale onderneming*. https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-de-succesfactoren-van-een-sociale-onderneming.pdf

PwC. (2022, januari). *Het onbenut potentieel in de financiering van startups*.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). (2022, 12 juli). *Publiek-private samenwerking (PPS)*. ondernemersplein.kvk.nl. Geraadpleegd op 12 augustus 2022, van https://ondernemersplein.kvk.nl/publiek-private-samenwerking-pps/

Rodert & Europees Economisch en Sociaal Comité. (2012, 28 januari). *Advies van het Europees Economisch en Sociaal Comité over Sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen (verkennend advies)*. European Union Law. Geraadpleegd op 4 augustus 2022, van https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2012.024.01.0001.01.NLD&toc=OJ%3AC%3A2012%3A024%3ATOC

Social Enterprise NL. (2013, 13 mei). *Social Enterprise Monitor 2013*. https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/publicaties/intern/social-enterprise-monitor-2013-531

Social Enterprise NL. (2014, 20 mei). *Social Enterprise Monitor 2014*. https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/publicaties/intern/social-enterprise-monitor-2014-532

Social Enterprise NL. (2015, 20 mei). *Social Enterprise Monitor 2015*. https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/publicaties/intern/social-enterprise-monitor-2015-533

Social Enterprise NL. (2016, 21 juni). *Social Enterprise Monitor 2016*. https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/publicaties/intern/social-enterprise-monitor-2016-groei-671

Social Enterprise NL. (2018). *De Social Enterprise Monitor 2018*. https://www.archief.social-enterprise.nl/files/1515/3631/9481/Social_Enterprise_Monitor_2018_final.pdf

Social Enterprise NL. (2019). *De Social Enterprise Monitor 2018*. https://www.social-enterprise.nl/application/files/8615/7165/8222/362_Publicatie_SE_monitor2019_web.pdf

Social Enterprise NL. (2020, 7 september). *Social Enterprise Monitor 2020*. https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/publicaties/intern/Social-enterprise-monitor-2020

Social Enterprise NL. (2021). *Jaaroverzicht 2020-2021*. https://www.social-enterprise.nl/application/files/1116/5815/3298/Jaarverslag_SocialEnterprise_NL_was_getekend.pdf

Social Enterprise NL. (2022, 12 mei). *Social Enterprise Monitor 2021*. https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/publicaties/intern/social-enterprise-monitor-2021

Social Entrepreneurship Initiative. (2022, 5 juli). *Social Entrepreneurship Initiative*. Utrecht University. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van https://www.uu.nl/en/research/institutions-for-open-societies/social-entrepreneurship-initiative

Social Finance Nederland. (2020, oktober). *Haalbaarheidsstudie Jongeren INC Resultatenfonds*. Jongeren INC.

Staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat. (2019, 21 mei). *Kamerstuk 32637, nr. 372*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 2 augustus 2022, van https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/kst-32637-372.html

Stedennetwerk G40. (z.d.). *Meer impact met sociaal ondernemerschap Roadmap voor gemeenten*. https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2018-02/Meer_impact_met_sociaal_ondernemerschap_Roadmap_voor_gemeenten.pdf

Stedennetwerk G40. (2020). *Impact investeren*. G40 Stedennetwerk. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.g40stedennetwerk.nl/impact-investeren

Teasdale, S. (2011). What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration*, *27*(2), 99–119. https://doi.org/10.1177/0952076711401466

Terjesen, S., Bosma, N. & Stam, E. (z.d.). Advancing public policy for high-growth, female, and social entrepreneurs. *Public Administration Review*, *76(2)*, 230–239. https://www.academia.edu/79529394/Advancing_Public_Policy_for_High_Growth_Female_and_Social_Entrepreneurs

Triodos Bank. (2020, 20 mei). *'De belangstelling voor beleggen met positieve impact groeit'*. NRC. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.nrc.nl/brandedcontent/triodos-bank/de-belangstelling-voor-beleggen-met-positieve-impact-groeit

United Nations. (2021, december). *The Sustainable Development Goals Report 2022*. UN. https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf

Utrecht University Social Entrepreneurship Initiative. (2019, 21 februari). *Rechtsvorm voor sociaal ondernemerschap: ondernemers aan zet*. Universiteit Utrecht. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van https://www.uu.nl/nieuws/rechtsvorm-voor-sociaal-ondernemerschap-ondernemers-aan-zet

Van Lanschot. (2017, augustus). *Impact Investing: Hoe u kunt bijdragen aan de Sustainable Development Goals*. https://www.vanlanschot.nl/-/media/files/aanbod/impact-investing/van-lanschot-themapublicatie-impact-investing.ashx

Verenigde Naties. (2021). *The 17 goals | Sustainable Development*. SDG. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van https://sdgs.un.org/goals

Walker, O. & FT. (2018, 20 september). *Impact investors shoot for clearer goals*. Financial Times. Geraadpleegd op 14 augustus 2022, van https://www.ft.com/content/fc7964f2-7474-11e8-bab2-43bd4ae655dd

Wendt, K. (Red.). (2018). Positive Impact Investing. *Sustainable Finance*, 10–131. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10118-7

Wennekes, J. W., & Van Orden, C. (2012, juli). *Routekaart voor een effectief impactecosysteem*. Hanze. https://www.hanze.nl/assets/kc-ondernemerschap/Documents/Public/Juridische_Aspecten_van_de_Ondernemerschap/201207%20Routekaart%20voor%20een%20effectief%20impactecosysteem%20-%20digitaal.pdf