



Opdrachtgever:
Provincie Noord-Brabant

Provincie Noord-Brabant

Vacatures



Marktonderzoek BOF 2.1

Arnhem, 12 juni 2025 | Kenmerk: 24246-005/cha/eke



Inhoud

0. Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Introductie en aanleiding	5
1.2 Doel- en vraagstelling	5
1.3 Aanpak en afbakening onderzoek	5
1.4 Leeswijzer	7
2. De doelgroep in beeld	8
2.1 Het ecosysteem in Brabant	8
2.2 Omvang en kenmerken van de doelgroep	10
3. Behoeftanalyse	13
3.1 Wat heeft de doelgroep nodig?	13
3.2 Financieringsbehoeften	14
3.3 Niet-financiële behoeften	16
3.4 De rol van de provincie	18
4. Knelpunten en barrières	20
4.1 Waar loopt de doelgroep tegen aan?	20
5. Een passende oplossing	26
5.1 Wat helpt écht? Gericht inzetten BOF	26
6. Conclusies en aanbevelingen	31
6.1 Concrete aanbevelingen & vervolgstappen	31
6.2 Tot besluit	32
Bijlage 1 – Gesprekspartners	33
Bijlage 2 – Aanwezigen rondetafels	34
Bijlage 3 – Beschrijvende statistieken vragenlijst	35

0. Managementsamenvatting

Samenvatting van de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen uit dit rapport

Doelgroep: omvang en kenmerken (H2)

- Het BOF is er voor impactondernemers. Impactondernemers richten hun bedrijf zó in dat maatschappelijke doelen vooropstaan, wat leidt tot andere keuzes in groei, financiering en bedrijfsvoering – waarbij winst nooit leidend is en steun uit geefgeld soms een bewuste strategie is.
- Voorafgaand aan dit onderzoek is bepaald dat het BOF zich dient te richten op impactondernemers die bijdragen aan brede welvaart via één of meer van de volgende drie Sustainable Development Goals (SDG's): Positieve gezondheid en welzijn voor alle leeftijden (3), Passend werk voor iedereen (8) en Gelijke kansen (sociaal, economisch, politiek) (10). Het gaat hierbij om ondernemingen die economisch zelfstandig zijn en dus niet duurzaam volledig afhankelijk zijn van subsidies, schenkingen en donaties.
- Op basis van onze inschatting en beschikbare bronnen ligt het aantal voor het BOF relevante ondernemers die actief zijn op SDG 3, 8 en 10 tussen de 270 en 400.
- De doelgroep bestaat hoofdzakelijk uit volwassen ondernemingen: 75% is langer dan vijf jaar actief, en 41% zelfs langer dan tien jaar.
- Een meerderheid van de ondernemers (60%) heeft minder dan tien medewerkers, maar dit aandeel is gedaald ten opzichte van eerdere jaren. Ook het gebruik van vrijwilligers is fors afgenomen (van 82% in 2020 naar 42%).
- De impact van deze ondernemers is vrijwel altijd meervoudig: alle respondenten dragen bij aan meerdere SDG's tegelijk. SDG 10 (gelijke kansen) wordt het meest genoemd (73%), gevolgd door SDG 8 (eerlijke economische groei, 65%) en SDG 3 (gezondheid en welzijn, 39%).
- De sectorale spreiding is breed, met een opvallend grote vertegenwoordiging in Gezondheidszorg en Welzijn (47%). Daarnaast zijn ook sectoren als Onderwijs, Techniek en Toerisme sterk vertegenwoordigd.
- De omzet en winstontwikkeling toont een gemengd beeld: ongeveer 35% van de ondernemers realiseert een jaaromzet boven de één miljoen euro, terwijl 37% – met name kleinere organisaties – nog kampt met lage of negatieve winst. Tegelijkertijd is het percentage winstgevendende ondernemingen toegenomen van 47% in 2020 naar 62% nu.
- Wat betreft geografische schaal is ruim de helft van de ondernemers landelijk actief (51%), een vijfde internationaal (20%) en 29% regionaal of lokaal. Dit wijst op een zekere mate van schaalbaarheid en ambities om verder te groeien.

Behoeften van impactondernemers (H3)

- De belangrijkste behoefte van ondernemers is toegang tot passende financiering. Subsidie is de meest genoemde voorkeursvorm van financiering. Voor de doelgroep is geef-geld een veelgebruikte bron van financiering, al dan niet als noodzakelijk vanwege complexe inkomstenmodellen
- Ondernemers geven daarnaast aan behoefte te hebben aan inhoudelijke ondersteuning bij het opzetten van hun bedrijf, zoals begeleiding op het gebied van strategie, financieringskennis, salesvaardigheden en netwerken.
- Jonge bedrijven (<5 jaar oud) vragen vaker om begeleiding dan om kapitaal: zij hebben concrete behoefte aan ondersteuning bij het investeringsgereed maken van hun propositie en bedrijf.
- Er is een duidelijke wens voor netwerkvorming, kennisdeling en toegang tot experts.

Knelpunten en barrières voor impactondernemers (H4)

- Er is gebrek aan transparantie in het financieringslandschap: ondernemers ervaren het speelveld als onoverzichtelijk, met versnipperde informatie, uiteenlopende criteria en geen duidelijk centraal loket.
- Impact waarderen en meten is complex en er ontbreekt kennis en ondersteuning op dit vlak. De afwezigheid van gedeeld begrippenkader of impactexpertise belemmert zowel ondernemers als financiers.
- Het huidige kapitaalaanbod biedt weinig ruimte voor meervoudige waardecreatie. Bestaande instrumenten zijn vaak niet afgestemd op de dynamiek van impact ondernemen.
- Met name in de groeifase ontbreekt het aan passend kapitaal. Voor de startfase zijn nog subsidies of donaties beschikbaar, maar voor de fase daarna is het aanbod schaars.
- Impactfondsen met focus op sociale thema's zijn beperkt, en blended finance-instrumenten met lange looptijden en lage rentepercentages zijn vrijwel afwezig.
- Ondernemers missen strategische begeleiding en langdurige ontwikkeltrajecten waarin echt inhoudelijk wordt meegekeken en -geholpen.
- Ondersteuningsinfrastructuur is versnipperd en sterk lokaal georganiseerd, met uiteenlopende definities, routes en beoordelingskaders tussen gemeenten en regio's.

Aanbevelingen voor de inrichting van het instrument (H5 en 6)

- Kies voor financiering van ondernemingen in de groeifase. Hier is het gat het grootste in het huidig aanbod, bovendien hebben ondernemers in deze fase al een bewezen basis en schaal. Extra kapitaal kan zo effectief worden ingezet als versneller. Deze bedrijven maken al impact, zoeken relatief kleine bedragen en vormen een lager risico, waardoor met beperkte middelen een groot effect bereikt kan worden.
- Naast financiering kan het BOF ook programmatische ondersteuning bieden, vooral voor startende en kleinere ondernemingen die behoefte hebben aan coaching, netwerktoegang en het versterken van ondernemerschapsvaardigheden. Ook groeiende ondernemingen profiteren van inhoudelijke begeleiding om de financiering effectiever in te zetten en zo de impact van het BOF te vergroten.
- Om impactondernemerschap duurzaam te stimuleren, is revolverende financiering passend in de vorm van leningen, zodat middelen terugvloeien en opnieuw ingezet kunnen worden. Leningen zijn breed toepasbaar en effectiever dan subsidies, waarvoor al voldoende alternatieven bestaan.
- Voor een effectieve uitvoering is specifieke kennis van impactondernemingen essentieel, aangezien deze anders functioneren dan reguliere bedrijven en andere risico-inschatting vereisen. Daarom wordt geadviseerd een externe fondsmanager met ervaring in impactfondsen in te schakelen, waarbij nog onderzocht moet worden hoe de samenwerking juridisch vormgegeven kan worden.

1. Inleiding

1.1 Introductie en aanleiding

In 2019 startte de eerste ronde van het Brabant Outcomes Fund (hierna: BOF). Het doel van het BOF 1.0 was om impactondernemingen te ondersteunen met financiering in de vorm van social impact bonds. Met deze methodiek wilde BOF meervoudige waardecreatie waarderen. Private investeerders investeerden in de bedrijven, BOF betaalde de investeerders terug als de bij aanvang afgesproken resultaatverplichtingen behaald waren. Drie private investeerders hebben zich bij BOF 1.0 verenigd in een stichting om de bedrijven te financieren. Samen hebben deze partijen vier bedrijven gefinancierd.

Na BOF 1.0 is het concept verder ontwikkeld en ontstond BOF 2.0. Het idee was om tot een fonds van € 20 miljoen te komen, waarvan € 13 miljoen door externe financiers ingebracht werd. Met dit fondsvermogen moesten circa 20 bedrijven ondersteund worden. € 17 miljoen zou uitgezet worden via leningen, € 3 miljoen via werkkapitaal, gelijkende op de werkwijze in BOF 1.0. In 2021 is een succesvolle aanbesteding uitgezet om een partij (Inclusief) te selecteren die private financiers kon aanhaken en het fonds op te zetten. Het is niet gelukt om (voldoende) private financiers mee te laten doen noch om het fonds (in kleinere vorm) op te starten.

De ambitie om BOF voort te zetten en impactondernemers in de provincie te ondersteunen blijft echter bestaan. In het najaar van 2024 is daarom een nieuwe verkenning gedaan en is de doelgroep vastgesteld: impactondernemers die bijdragen aan brede welvaart via één of meer van de volgende drie Sustainable Development Goals (SDG's): Positieve gezondheid en welzijn voor alle leeftijden (3), Passend werk voor iedereen (8) en Gelijke kansen (sociaal, economisch, politiek) (10). De provincie heeft KplusV gevraagd marktonderzoek te doen naar de omvang van deze doelgroep en de behoeften die leven bij deze doelgroep voor wat betreft financiering en andere ondersteuning.

1.2 Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek heeft als doel om de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Hoe groot is de doelgroep en welke kenmerken heeft de doelgroep qua impact, personeel, omzet en winst?
2. Wat belemmert de doelgroep in hun groeiambitie?
3. Waarmee is de doelgroep geholpen, en kan de provincie hier een rol in spelen?
4. Als de doelgroep geholpen is met financiering:
 - a) Wat is de precieze behoefte: voor welke fase, modaliteit (lening, aandelenparticipatie, impact-bondconstructie), voorwaarden?
 - b) Hoe groot is de financieringsbehoefte?
 - c) Als financiering niet een knelpunt is, hoe kunnen de ondernemers dan geholpen worden?
5. Hoe moet BOF worden ingericht en uitgevoerd om te voorzien in de behoefte van de doelgroep?

De onderzoeksvragen zijn stapsgewijs beantwoord, verdeeld over de verschillende hoofdstukken. Aan het eind van elk hoofdstuk wordt de centrale vraag in dat hoofdstuk concreet beantwoord.

1.3 Aanpak en afbakening onderzoek

Hierna is beschreven op welke wijze het onderzoek heeft plaatsgevonden, via welke methoden en met welke afbakeningen en definities.

1.3.1 Aanpak en methoden

Voor dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast.

- a) Deskresearch, waarbij geput is uit bestaande onderzoeken, monitors, beleidsstukken en andere documentatie.
- b) Interviews die we benutten om te verdiepen op de uitkomsten, met experts uit het (regionale) veld, nationale en regionale financiers, mede-onderzoekers et cetera. Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage 1.
- c) Enquête, de ervaringen en inzichten van ondernemers zijn opgehaald door middel van een vragenlijst. Door middel van de vragenlijst zijn ervaringen en inzichten van 70 ondernemers meegenomen.
- d) Daarnaast zijn data-analyses gemaakt om kwantitatief inzicht te geven in de behoeften en belemmeringen van impactondernemers in Noord-Brabant. Deze zijn op onderdelen als onderbouwing benut voor de kwalitatieve aanpak.
- e) Tevens zijn een tweetal rondetafelgesprekken gehouden ter verdieping van voorgaande, en als toets van de “papierene” waarheid. Een overzicht van de deelnemers is opgenomen in bijlage 2.
- f) Visualisatie van de mismatch(es): bij de rapportage is een visualisatie opgenomen van de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten.

1.3.2 Afbakeningen en definities

Voor deze verkenning gelden de volgende afbakeningen en definities:

- In het onderzoek wordt de doelgroep, impactondernemers, gedefinieerd zoals ‘sociale ondernemingen’ in het advies van de Sociaal Economische Raad (SER)¹ (zie figuur 0). Hieronder wordt verstaan ondernemingen die maatschappelijke impact voorop stellen (in tegenstelling tot bedrijven die gericht zijn op winst maximalisatie) en tegelijkertijd winst willen maken (in tegenstelling tot ‘non-profit’). Initiatieven die volledig afhankelijk zijn van inkomsten uit subsidies of donaties vallen dus niet onder de definitie van een impactonderneming in dit onderzoek.
- In dit onderzoek wordt meermaals gesproken over brede welvaart, en ondernemers die een bijdrage leveren aan dit thema. Brede welvaart gaat over het vinden van oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Brede welvaart omarmt deze complexiteit door in te zetten op welvaart, welzijn en welbevinden van burgers in het nu, elders en latere generaties met een balans tussen mens, omgeving en economie. Ondernemers kunnen hier een bijdrage aan leveren middels de ontwikkeling en implementatie van een oplossing voor een complex maatschappelijk vraagstuk.
- Wij zijn ons ervan bewust dat een financiering vanuit de provincie als een subsidie wordt verleend. In deze rapportage bedoelen we met een subsidie een ‘reguliere’ subsidie à fonds perdu (in de vorm van een gift) en duiden we andere financieringsvormen aan met hun gebruikelijke termen zoals lening of participatie.
- De nadruk van het onderzoek ligt op de marktvraag en behoefte van ondernemers. Op basis hiervan doen we aanbevelingen hoe het BOF ingericht kan worden om aan deze behoefte te voldoen. Het is geen onderdeel van het onderzoek geweest om deze inrichting te toetsen.

¹ Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*

Financiële waarde						
Maatschappelijke waarde						
Goede doelen/burger-initiatieven/maatschappelijk middenveld		Traditionele 'non-profit'	Sociale ondernemingen		'Reguliere' bedrijven	
Puur donaties of subsidies	Donaties/subsidies/lid-maatschaps-bijdragen en inkomsten uit de markt	Grootste deel inkomsten uit markttransacties (verkoop van goederen of diensten) Geen winstdoelstelling	Grootste deel inkomsten uit markt-transacties Winst volledig geheerinvesteerd	Grootste deel inkomsten uit markt-transacties Winst beperkt uitgekeerd	Grootste deel inkomsten uit markt-transacties mvo+ in de kern van het bedrijf	Grootste deel inkomsten uit markt-transacties Vooral financieel gedreven
Louter maatschappelijke impact		Maatschappelijke impact voorop			Financiële waarde voorop	

Figuur 0. Doelgroep van het BOF weergegeven als 'sociale ondernemingen' (bron SER; 2015).

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 schetst de kenmerken van de doelgroep en geeft antwoord op vraag 1.
- Hoofdstuk 3 beschrijft de behoeften van de ondernemingen en beantwoordt vraag 3 en 4.
- Hoofdstuk 4 beschrijft eventuele knelpunten en barrières die ondernemingen ervaren. In dit hoofdstuk wordt vraag 2 beantwoord.
- Hoofdstuk 5 schetst een aantal mogelijkheden voor ondersteuning.
- In hoofdstuk 6 volgen de conclusies en aanbeveling en wordt ook vraag 5 beantwoord.

2. De doelgroep in beeld

In dit hoofdstuk staat de beoogde doelgroep van het BOF centraal: **Brabantse impactondernemers die bijdragen aan brede welvaart via één of meer van de volgende drie SDG's: Positieve gezondheid en welzijn voor alle leeftijden (3), Passend werk voor iedereen (8) en Gelijke kansen (sociaal, economisch, politiek) (10).** Om de knelpunten en behoeften van deze doelgroep goed te begrijpen, is het van belang om eerst het speelveld waarin zij opereren scherp in beeld te brengen. Dit hoofdstuk beschrijft het ecosysteem voor impactondernemerschap in Brabant en verkent de kenmerken van de doelgroep waarvoor het BOF relevant zou kunnen zijn.

1. Hoe groot is de doelgroep en welke kenmerken heeft de doelgroep qua impact, personeel, omzet en winst?

2.1 Het ecosysteem in Brabant

Het ecosysteem van impactondernemerschap in Brabant bestaat uit de volgende actoren, deze partijen vormen samen het fundament waarop maatschappelijke waarde creatie mogelijk wordt gemaakt:

- **Impactondernemers:** In Brabant wordt gewerkt aan brede welvaart voor iedereen. Ondernemers die meervoudige impact maken, spelen hierin een belangrijke rol. Zij voegen sociale, economische en ecologische waarde toe aan Brabant. Zo dragen ze positief bij aan de antwoorden op complexe vraagstukken. Zij zetten zich bijvoorbeeld in voor meer arbeidsparticipatie, armoedebestrijding, verbeterde toegang tot zorg maar ook 'groene' doelen als het tegengaan van voedselverspilling. Impactondernemers zijn middels innovatieve producten, proposities en businessmodellen in staat maatschappelijke impact handen en voeten te geven.
- **Financiers & Investeerders:** Voor de financiering van impactondernemerschap zijn vaak specifieke financiers actief, variërend van publieke fondsen tot private impactinvesteerders. Hun rol is cruciaal in het beschikbaar stellen van kapitaal, waarmee zij het mogelijk maken dat ondernemers hun plannen kunnen realiseren en opschalen.
- **Overheden:** Overheden op gemeentelijk, provinciaal, nationaal en Europees niveau opereren als beleidsmaker, opdrachtgever, financier of systeemverbinder. Met name de provincie Noord-Brabant en de gemeenten scheppen in Brabant de condities waaronder impactondernemerschap kan groeien in de provincie. In enkele gemeenten wordt hier extra aandacht aan besteedt.
- **Intermediairs:** Organisaties, programma's, netwerken & platforms die impactondernemers verbinden, ondersteunen en vertegenwoordigen. Zij bieden begeleiding, kennisdeling, netwerktoegang en een podium voor impactondernemers. Intermediairs spelen vaak een sleutelrol in het ondersteunen van ondernemers in bedrijfsgroei en het ontsluiten van het ecosysteem.
- **Onderwijs & kennisinstellingen:** Hogescholen, mbo-instellingen en universiteiten die werken aan maatschappelijke vraagstukken. Vaak in samenwerking met ondernemers en overheden. Ze ondersteunen bijvoorbeeld bij impactmeting en dragen bij aan het leervermogen van het ecosysteem als geheel.

Brabant heeft een divers netwerk van publieke en private partijen die zich op uiteenlopende manieren inzetten voor brede welvaart. Zo zijn er verschillende partijen actief die een rol spelen in de ondersteuning en financiering van impactondernemers. Dat zijn regionale eerstelijns organisaties als REWIN en Midpoint, banken met maatschappelijke focus zoals Triodos en Rabobank met de Rabo Foundation, impact fondsen zoals Start Foundation, en kennisinstellingen en samenwerkingsverbanden zoals Impact-UP waarin kennisontwikkeling voor impactondernemerschap centraal staat. Ook zijn er lokale hubs en programma's gericht op impact ondernemerschap, zoals Startup for Society en opkomende social impact hubs in Tilburg en Eindhoven. Daarnaast werken verschillende gemeenten en de provincie langs diverse lijnen aan brede welvaart, onder meer via impactondernemerschap, zoals ook terug is te zien in de Uitvoeringsagenda brede welvaart van de provincie.

Er zijn dus veel initiatieven in de provincie. Toch werkt het ecosysteem niet optimaal. De overkoepelende samenhang tussen lokale en regionale initiatieven is gebrekkig, waardoor kennis, infrastructuur en ondersteuning beperkt met elkaar verbonden zijn. Zo is er geen centraal loket waar impactondernemers terecht kunnen voor een overzicht van alle begeleiding- en financieringsopties. Daardoor is het vinden van passende ondersteuning veelal afhankelijk van toeval en persoonlijke netwerken, zo blijkt uit de interviews (zie ook hoofdstuk 4).

Op landelijk niveau is eerder vastgesteld dat ondernemers zich begeven in een onoverzichtelijk en versnipperd landschap van dienstverleners². Het onderzoek *Dienstbare Dienstverlening* van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap signaleerde in 2022 dat het veld zó dichtbegroeid is geraakt met regelingen en programma's, dat ondernemers moeite hebben om hun weg te vinden – een constatering die herkenbaar is in de Brabantse context.

Een opvallend kenmerk van het Brabantse ecosysteem is de sterke oriëntatie op lokale samenwerking binnen de vier sub regio's West-Brabant, Midden Brabant, Noordoost-Brabant en Zuidoost-Brabant. Hoewel deze focus leidt tot krachtige lokale netwerken en initiatieven, belemmert het tegelijkertijd de ontwikkeling van een samenhangende, provincie brede aanpak. De neiging om samenwerking vooral binnen de eigen regio te zoeken zorgt ervoor dat kennis, infrastructuur en ondersteuningsprogramma's beperkt over de regiogrenzen heen bewegen. Dit versterkt de versnippering in het ecosysteem en maakt het voor impactondernemers lastiger op te schalen en aansluiting te vinden buiten hun directe netwerk of regio. Ook de City Deal Impact Ondernemen benadrukt de noodzaak voor gemeenten, provincies en het Rijk om samen te werken aan het stimuleren van impactondernemerschap³. Het document pleit voor het delen van kennis, het harmoniseren van beleid en het ontwikkelen van gezamenlijke strategieën om impactondernemers beter te ondersteunen. Dit onderstreept de huidige versnippering en de behoefte aan meer uniforme benaderingen.

In zowel de interviews als de rondetafelgesprekken werd meermaals benoemd dat er in Brabant sprake is van een sterke samenwerkingscultuur. In de gesprekken werd meerdere keren benoemd dat ondernemers bereid zijn om elkaar op te zoeken, kennis te delen en gezamenlijk op te trekken bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Samenwerken in Brabant is vaak gebaseerd op onderling begrip, langdurige relaties en gedeelde verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat deze sterke samenwerkingscultuur vooral binnen regio's plaatsvindt en minder over regiogrenzen heen.

Een ander structureel kenmerk is de sterke technologische focus in Brabant, met een zwaartepunt in de Brainport-regio. Dit is zichtbaar in de verdeling van startupfinanciering: Birch rapporteerde in

² Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2022). *Dienstbare Dienstverlening*.

³ City Deal Impact Ondernemen (2021). <https://agendastad.nl/content/uploads/2021/03/City-Deal-Impact-Ondernemen-definitieve-versie-8-maart-2021-.pdf>

2024 dat de deeptech sectoren bovengemiddeld goed presteren⁴. Brabant excelleert in het aantrekken van financiering voor deeptech startups: 34% van de totale financiering in deeptech startups ging richting Brabant afgelopen jaar. In 2022 kwam zelfs bijna de helft van alle deeptech-investeringen in Nederland terecht in Brabant. Het gaat hier om technologie gedreven innovaties met een sterk schaalbaar karakter, waarbij startups gericht zijn op snelle groei en het aantrekken van kapitaal dat rendementsgedreven is. Dit financierings- en groeimodel verschilt wezenlijk van dat van impactondernemers, die – hoewel ze ook technologische componenten kunnen hebben – vaak gericht zijn op het bouwen van duurzame maatschappelijke waarde. Uit dezelfde rapportage van Birch blijkt dat het excellente startup ecosysteem stopt bij de regiogrenzen. De andere Brabantse regio's scoren onder gemiddeld op de *Entrepreneurial Ecosystem Index* waarmee onder andere aanwezige netwerk, infrastructuur en kennis worden getoetst.

2.2 Omvang en kenmerken van de doelgroep

In deze paragraaf schetsen we, op basis van bureauonderzoek en de resultaten van de vragenlijst, een profiel van impactondernemers in Brabant die actief bijdragen aan SDG 3 (positieve gezondheid en welzijn voor alle leeftijden), SDG 8 (passend werk voor iedereen) en SDG 10 (gelijke kansen; sociaal, economisch, politiek). Deze kenmerken bieden het noodzakelijke referentiekader voor het duiden van de analyse en het interpreteren van de aanbevelingen in de rest van dit rapport.

Om de doelgroep in beeld te krijgen, hebben we een online vragenlijst uitgezet onder impactondernemers in Noord-Brabant. In totaal hebben 104 mensen de enquête geopend. Van deze groep gaven acht respondenten aan zichzelf niet als impactondernemer te beschouwen, en een deel viel voortijdig af. Uiteindelijk ontvingen we een bruikbare respons van 70 impactondernemers die actief bijdragen aan SDG 3, 8 en/of 10. Via deze enquête vroegen we hen naar hun achtergrond, ervaringen en behoeften. Het beeld dat naar voren komt is van een doelgroep van volwassen ondernemingen, groeiend in aantal medewerkers en in winstgevendheid. Ze zijn actief in uiteenlopende sectoren, werken nadrukkelijk aan gelijke kansen maar de meerderheid is actief op meerdere SDG's tegelijk.

Kenmerkend voor de doelgroep is:

- **Omvang**

Het exacte aantal impactondernemers in Noord-Brabant is lastig te bepalen. Uit deskresearch blijkt dat ook landelijke inschattingen van deze groep uiteen lopen. We kunnen een inschatting maken op basis van verschillende trends en rapportages. Volgens CBS telde Nederland in 2024 ruim 2,4 miljoen bedrijven in totaal, waarvan 366.420 (15%) bedrijven gevestigd zijn in Noord-Brabant⁵. Landelijke schattingen lopen uiteen van 6.000 (McKinsey, 2016) tot 4.000 tot 5.000 (ABN AMRO, 2017) social impactondernemingen^{6,7}. Recente schattingen zijn beperkt beschikbaar. En doordat definities vaak verschillen zijn onderzoeken moeilijk te vergelijken. Op basis van deze cijfers en de verdeling van bedrijvigheid in Nederland zouden naar schatting tussen de 600 en 900 social impactondernemingen actief zijn in Noord-Brabant. Een nauwer kader – waarbij het primair streven naar maatschappelijke waarde centraal staat maar wel in de vorm van een onderneming, én wordt toegespitst op SDG 3, 8 en 10 – leidt tot een kleinere, maar relevantere doelgroep. In het onderzoek dat Social Enterprise NL vier jaar geleden heeft gedaan naar de doelgroep van BOF werd 50% geclassificeerd als

⁴ Birch. (2024). *The Brabant startup ecosystem*.

⁵ Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Vestigingen van bedrijven; bedrijfstak, gemeente. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81575NED>

⁶ McKinsey&Company. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*.

⁷ ABN AMRO. (2017). *De noodzaak van marktontwikkeling voor sociale ondernemingen*.

impactonderneming⁸. Uit onze eigen vragenlijst blijkt dat 90% van de respondenten zich met de SDG's bezig houden die zijn genoemd. Dit zou inhouden dat de doelgroep ongeveer 270 tot 400 bedrijven omvat. Een grove inschatting zou uitgaan van tussen de 200 en 300 impactondernemingen.

- **Leeftijd**

De ondernemingen die deelnamen aan de survey zijn overwegend volwassen: driekwart van de ondernemers bestaat vijf jaar of langer. 41% bestaat zelfs al langer dan tien jaar. Deze cijfers sluiten aan bij eerder onderzoek van Social Enterprise NL uit 2020, waaruit bleek dat 34% van de Brabantse impactondernemingen ouder is dan tien jaar⁹. Er lijkt dus sprake van lichte groei. Ook op nationaal niveau geldt dat impactondernemers relatief ver zijn in hun ontwikkeling: uit onderzoek van Social Enterprise NL uit 2019 blijkt dat Nederlandse impactondernemers zich vaker in de implementatie- of groeifase bevinden dan hun Europese collega's¹⁰. Ze zijn stabiel, professioneel en richten zich op verbreding van hun markt en productaanbod.

- **Omvang & personeel**

Van de bevroegde ondernemers heeft 60% minder dan tien medewerkers in dienst. In eerder onderzoek uit 2020 lag dit percentage nog aanzienlijk hoger: toen had nog 86% van de ondervraagde ondernemingen minder dan tien betaalde werknemers¹¹. Tegelijkertijd zien we een afname in de inzet van vrijwilligers.

Waar in 2020 nog 82% van de ondernemingen met vrijwilligers werkte, ligt dat percentage nu op 42%. Ter vergelijking: op landelijk niveau telt een gemiddelde sociale onderneming 18 FTE¹².

- **Impact per SDG**

Uit de vragenlijst blijkt dat impactondernemers zich vrijwel altijd richten op meervoudige maatschappelijke doelen: alle respondenten geven aan bij te dragen aan meerdere SDG's. Kijken we specifiek naar impact op de voor het BOF bepaalde relevante SDG's (3, 8 en 10), dan geven de meeste ondernemers (73%) aan te werken voor gelijke kansen (SDG 10). Ruim 65% zet zich in voor eerlijke en sociale economische groei (SDG 8) en 39% draagt bij aan gezondheid en welzijn (SDG 3). De gekozen SDG's zijn goed vertegenwoordigd in de doelgroep: slechts 13% van de ondervraagden geeft aan geen directe bijdrage te leveren aan deze drie SDG's. Deze verdeling sluit aan bij landelijke trends: uit de Nationale SDG-rapportage van mei 2025 blijkt dat impactondernemers zich met name richten op SDG 8 en SDG 3¹³.

- **Sector**

De bevroegde Impactondernemers in Brabant zijn actief in de uiteenlopende sectoren.

Opvallend is de sterke vertegenwoordiging in Gezondheidszorg en Welzijn: maar liefst 47% van de respondenten is in deze sector actief.

Ook sectoren als Onderwijs, cultuur en wetenschap, Techniek, productie en bouw en Toerisme, recreatie en horeca zijn relatief goed vertegenwoordigd.

In de open categorie 'Anders' worden uiteenlopende sectoren genoemd, waaronder sport, catering, inburgering, detachering, Pharma, evenementen en financiële gezondheid. Deze sectorale spreiding komt grotendeels overeen met landelijke patronen, waarin ook sectoren

⁸ Brabant in Balans: Een inventarisatie naar Brabantse ondernemingen en initiatieven met impact op people, planet en profit (2020)

⁹ Brabant in Balans: Een inventarisatie naar Brabantse ondernemingen en initiatieven met impact op people, planet en profit (2020)

¹⁰ [Nederland koploper in sociaal ondernemen: onderzoek gepresenteerd in Davos | Social Enterprise NL](#)

¹¹ Brabant in Balans: Een inventarisatie naar Brabantse ondernemingen en initiatieven met impact op people, planet en profit (2020)

¹² Social Enterprise Monitor 2024

¹³ [Nederlandse Nationale SDG rapportage | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

zoals Gezondheidszorg en Welzijn, Inclusieve arbeid en Onderwijs en Wonen & Bouwen naar voren komen als belangrijke sectoren¹⁴.

- **Omzet & winst**

Van de bevroegde Brabantse ondernemers realiseert 35% een jaaromzet van meer dan één miljoen euro, waarvan bijna 10% boven de vijf miljoen euro uitkomt. Tegelijkertijd opereert circa 37% van de respondenten met een lage of zelfs negatieve winst. Dit zijn met name de ondernemers onder de tien medewerkers. Vergeleken met eerdere jaren lijkt de winstgevendheid onder impactondernemers te zijn toegenomen. Waar in 2020 nog 47% van de sociale ondernemingen in Brabant winst maakte¹⁵, ligt dat percentage nu op 62%. Ter vergelijking: volgens de meest recente landelijke cijfers van de Social Enterprise NL Monitor 2024 bedraagt de gemiddelde omzet van een sociale onderneming in Nederland 2,2 miljoen euro.

- **Schaal**

Qua impactniveau scoort Brabant heel vergelijkbaar met de landelijke cijfers. Zowel landelijk als in Brabant is rond de 50% actief in heel Nederland. Een kleine 30% werkt lokaal of regionaal. Eén op de vijf ondernemers is internationaal actief. Dit wijst op een zekere mate van schaalbaarheid of exportgerichtheid.

1. Hoe groot is de doelgroep en welke kenmerken heeft de doelgroep qua impact, personeel, omzet en winst?

- Het exacte aantal impactondernemers in Noord-Brabant is moeilijk vast te stellen, mede vanwege uiteenlopende definities. Op basis van deskresearch en schattingen ligt het aantal potentieel relevante impactondernemers (gericht op SDG 3, 8 en 10) tussen de 200 en 300.
- De doelgroep bestaat grotendeels uit volwassen ondernemingen: 75% bestaat langer dan vijf jaar, 41% zelfs meer dan tien jaar.
- De meerderheid (60%) heeft minder dan tien medewerkers, maar dit aandeel is gedaald ten opzichte van 2020, wat wijst op groei in omvang. Ook het gebruik van vrijwilligers is gedaald van 82% (2020) naar 42%.
- Impactondernemers in Brabant werken vrijwel altijd aan meerdere SDG's tegelijk. SDG 10 (gelijke kansen) is het meest genoemd (73%), gevolgd door SDG 8 (65%) en SDG 3 (39%).
- Sectoraal zijn vooral Gezondheidszorg en Welzijn (47%) sterk vertegenwoordigd, gevolgd door sectoren als Onderwijs, Techniek, en Toerisme.
- In termen van omzet en winst is er een gemengd beeld: 35% realiseert meer dan één miljoen omzet, terwijl 37% (vooral kleinere ondernemers) met lage of negatieve winst draait. Tegelijkertijd is de winstgevendheid gestegen: 62% maakt inmiddels winst (was 47% in 2020).
- Qua schaal werkt ongeveer 50% landelijk, 30% regionaal/lokaal en 20% internationaal. Dat wijst op een zekere mate van schaalbaarheid binnen de doelgroep.

¹⁴ [Dashboard Impact Ondernemen - City Deal Impact Ondernemen | City Deal Impact Ondernemen](#)

¹⁵ Brabant in Balans: Een inventarisatie naar Brabantse ondernemingen en initiatieven met impact op people, planet en profit (2020)

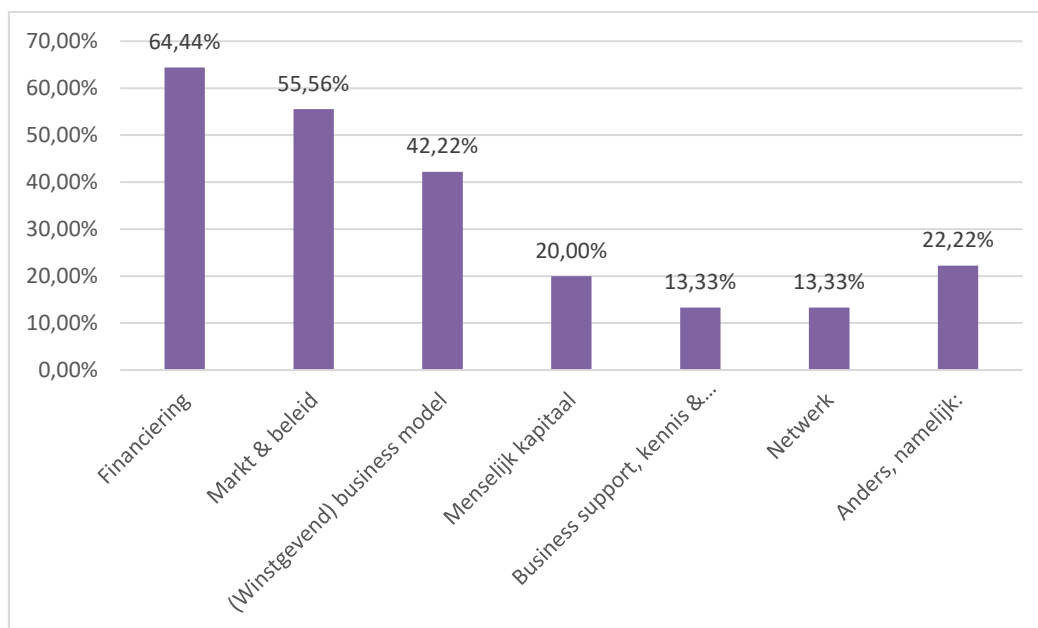
3. Behoeftanalyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste behoeften van impactondernemers beschreven. We maken daarbij onderscheid tussen behoefte op het gebied van financiering en behoeften op andere gebieden. Ook gaan we in op belemmeringen die ondernemers ervaren bij het invullen van de behoeften of bij de algemene bedrijfsvoering.

3. Waarmee is de doelgroep geholpen, en kan de provincie hier een rol in spelen?
4. Als de doelgroep geholpen is met financiering:
 - a) Wat is de precieze behoefte: voor welke fase, modaliteit (lening, aandelenparticipatie, impact-bondconstructie), voorwaarden?
 - b) Hoe groot is de financieringsbehoefte?
 - c) Als financiering niet een knelpunt is, hoe kunnen de ondernemers dan geholpen worden?

3.1 Wat heeft de doelgroep nodig?

Impactondernemers spelen een belangrijke rol in het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen, maar ondervinden in de praktijk verschillende belemmeringen bij het realiseren en opschalen van hun impact. Uit de enquête blijkt dat 82% van de impactondernemers belemmeringen ervaart bij het bereiken van hun impact. In onderstaande grafiek wordt zichtbaar op welke terreinen ze belemmeringen ervaren.



Figuur 1: Behoeften van impactondernemingen

Drie belemmeringen springen eruit. Ten eerste geeft bijna tweederde van de ondervraagde ondernemingen aan belemmeringen te ervaren op het gebied van financiering. Het ervaren van belemmeringen in het aantrekken van financiering is fors gestegen ten opzichte van 2020, toen gaf 43% van de ondervraagde ondernemers aan obstakels bij het aantrekken van financiering te

ervaren¹⁶. In de gesprekken met ondernemers wordt het beeld bevestigd dat groeifinanciering nog steeds het meest ingewikkeld is om aan te trekken. Veel impactondernemers slagen erin om hun concept te bewijzen en eerste resultaten te boeken, maar lopen vast bij de transitie naar een structureel verdienmodel.

Ten tweede worden belemmeringen gevoeld op gebied van markt en beleid. Dan gaat het om markttoegang en structurele(re) samenwerking met gemeenten. Ook in 2020 was dit een onderwerp wat hoog op het lijstje met ervaren obstakels stond. Ondernemers vinden het moeilijk om door te dringen op de juiste plekken en structurele samenwerking aan te gaan met overheden om zo ook voor langere termijn de diensten uit te kunnen voeren.

Ten derde valt op dat een groot deel van de ondernemers aangeeft belemmeringen te ervaren bij het winstgevend krijgen van het businessmodel. Ook een groot aantal ondernemers in de gesprekken erkennen dit. Dit heeft vaak te maken met het verdienmodel. Ondernemers geven aan dat verdienmodellen van impactondernemingen doorgaans complexer zijn en dat het moeilijk is om de maatschappelijke waarde te waarderen in geld. Als er geen partij is die voor deze impact wil betalen is het ingewikkeld om het businessmodel rond te krijgen.

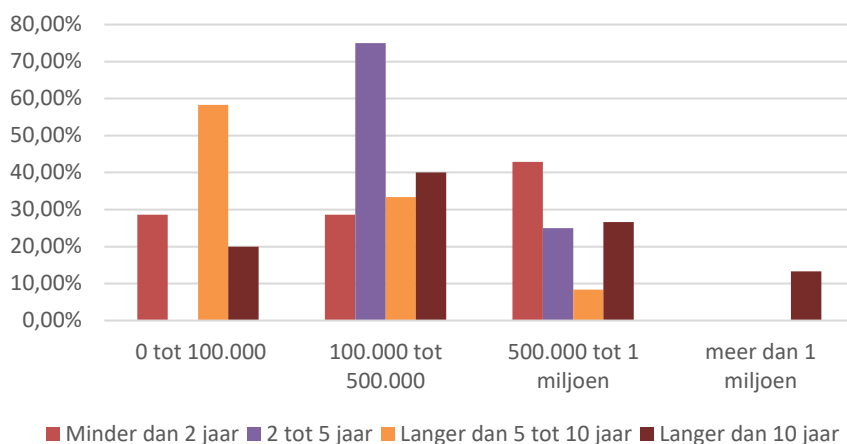
3.2 Financieringsbehoeften

De zoektocht naar financiering is een belangrijk onderwerp voor impactondernemingen. Een belangrijke kanttekening bij dit onderwerp is dat in onze ervaring ondernemers enigszins opportunistische bedragen noteren in open enquêtes. Bovendien is hier, vooral bij jonge bedrijven, ook regelmatig sprake van onbewuste onbekwaamheid: dat ondernemers aangeven een bedrag graag te ontvangen betekent niet dat dat ook is wat ze daadwerkelijk nodig hebben. Tweederde van de respondenten gaf aan op dit moment op zoek te zijn naar financiering. Het gaat om relatief kleine bedragen. Ruim 70% is op zoek naar bedragen tot € 500.000. Slechts twee ondernemers (5%) hebben aangegeven bedragen van meer dan € 1 miljoen te zoeken. Het grootste deel van de ondernemingen geeft aan in de komende jaren (weer) financiering nodig te hebben. Ruim 70% van de ondernemingen verwacht hier de komende jaren aandacht aan te moeten besteden.

3.2.1 Startkapitaal en groeifinanciering

De behoefte aan financiering verschilt enigszins per fase (zie figuur 1). Al moeten we voorzichtig zijn met uitspraken doordat het aantal respondenten per groep niet altijd groot is waardoor enkele respondenten een groot effect hebben. Over het algemeen zien we dat een groot deel van de financieringsbehoefte tot € 500 duizend ligt. Bij jonge bedrijven heeft een groot aandeel een relatief grote financieringsbehoefte geuit. Jongere ondernemingen worstelen specifiek met het uitrollen van hun concepten vanwege onvoldoende startkapitaal. Deze ondernemers vragen om financiële ondersteuning die specifiek is afgestemd op de opstartfase en die rekening houdt met het hoge maatschappelijke potentieel van hun initiatieven, ook al kunnen zij nog geen bewezen bedrijfsresultaten voorleggen.

¹⁶ Brabant in Balans: Een inventarisatie naar Brabantse ondernemingen en initiatieven met impact op people, planet en profit (2020)

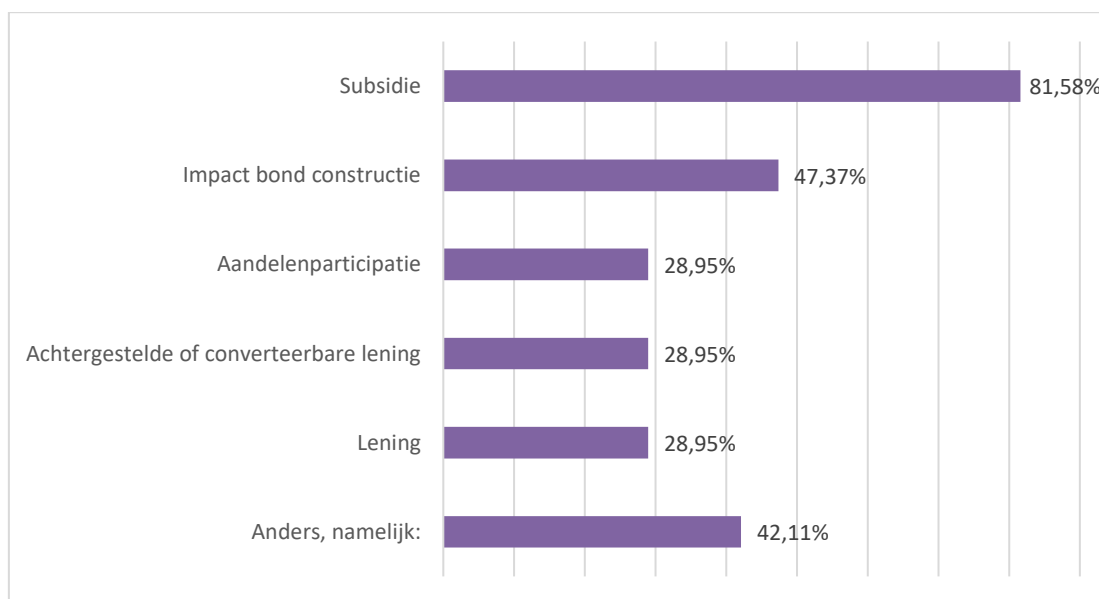


Figuur 2: Financieringsbehoefte naar leeftijd onderneming

Na de opstart is zichtbaar dat grotere financieringsbedragen met name bij oudere ondernemingen gevraagd worden. Maar wat ook opvalt is dat ondernemingen ouder dan vijf jaar juist vaker kleinere bedragen zoeken. Dit patroon kan wijzen op gerichte investeringen voor specifieke uitbreidingen of innovaties, of op de behoefte aan werkkapitaal voor verdere groei terwijl de grotere behoeften met name gericht zijn op uitbreiding.

3.2.2 Voorkeur voor subsidie

Wat betreft het type kapitaal valt op dat subsidies verreweg het meest gewenst zijn door impactondernemers. Ruim 80% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan subsidie. Dit hoge percentage is geen verassend gegeven. Subsidie is een veelvoorkomende vorm van financiering voor deze doelgroep. Ja; dit onderzoek richt zich op ondernemingen die economisch zelfstandig zijn en dus niet duurzaam volledig afhankelijk zijn van subsidies, schenkingen en donaties. Maar; ook voor deze doelgroep is geef-geld een veelgebruikte bron van financiering, al dan niet als noodzakelijk vanwege complexe inkomstenmodellen.



Figuur 3: Behoefte per financieringsvorm

Leningen en aandelenparticipaties worden relatief weinig gevraagd (<30% van respondenten).

Impactondernemers geven in de gesprekken aan dat leningen vaak niet aantrekkelijk zijn vanwege de hoge rente of simpelweg niet beschikbaar zijn tegen acceptabele voorwaarden. Ze hebben voorkeur voor financieringsvormen die minder risico met zich meebrengen of beter passen bij de maatschappelijke missie van de ondernemingen. Impactondernemers willen vaak de controle over hun missie en strategie behouden, wat moeilijk te combineren is met externe aandeelhouders die primair gericht zijn op financieel rendement. Ook merken wij dat onbekendheid met de voor- en nadelen van deze vormen meespelen in de terughoudendheid. De leeftijd of omvang van de ondernemingen spelen beperkt een rol in voorkeur voor de financieringsvorm.

Naast traditionele financieringsvormen wordt ook het concept van impact bond constructies genoemd als mogelijke financieringsvorm. Deze vorm van resultaatfinanciering¹⁷ biedt ondernemers meer ruimte voor innovatie en flexibiliteit in hun aanpak, omdat de focus ligt op de uiteindelijke impact in plaats van op vooraf gedefinieerde activiteiten. Een ander belangrijk aspect is dat het risico van de financiering ligt bij de voorfinancier, niet bij de ondernemer en de resultaatbetaler. Impact bonds worden gezien als een waardevol instrument voor de waardering van de gerealiseerde impact. De complexiteit van het opzetten en monitoren wordt als belangrijk nadeel gezien.

De categorie 'anders' is ook een aantal keer benoemd door respondenten, maar de input was beperkt bruikbaar. Hier worden andere vormen enkele keren benoemd zoals steward ownership (1x) of opdracht specifieke financiering (2x).

3.2.3 Financiering van werkkapitaal en innovatie

Het grootste deel van de respondenten met financieringsbehoefte geeft aan vooral behoefte te hebben aan werkkapitaal. 73% van de respondenten geeft aan hier behoefte aan te hebben. Daarnaast geeft 57% aan behoefte hebben aan financiering voor innovatie of productontwikkeling. Onderwerpen zoals huisvesting of investering in productiemiddelen worden slechts beperkt genoemd. De verdeling in omvang is mogelijk te relateren aan het doel van de financiering. Voor werkkapitaalfinanciering zijn vaak lagere bedragen nodig, en voor productontwikkeling en innovatie zijn vaak grotere bedragen nodig.

3.3 Niet-financiële behoeften

Hoewel financiering een belangrijk knelpunt is, blijkt uit het onderzoek dat ondernemers óók behoefte hebben aan andere vormen van ondersteuning. Een deel van de vragenlijst ging over dit soort niet-financiële behoeften. De meest genoemde behoeften waren netwerk (46%), menselijk kapitaal (37%) en business support/skills (33%). Deze uitdagingen zijn hieronder verder uitgewerkt. Een andere niet-financiële behoefte die vaker voor komt bij impactondernemers is een gebrek aan *investeringsgereedheid* (zie ook H4 voor een nadere toelichting van deze term). Om zicht te krijgen op de mate waarin ondernemers voorbereid zijn om financiering aan te trekken waren verschillende vragen toegevoegd aan de vragenlijst. Ten slotte kwam tijdens de ronde tafels en interviews naar voren dat impactondernemers ook sterke behoefte hebben aan sterk ecosysteem. Ook die behoefte is hieronder uitgewerkt.

¹⁷ Social Finance NL (2024). *De toekomst van resultaatfinanciering: Hoe resultaatfinanciering kan worden verankerd in beleid*. Auteurs: Ruben Koekoek & Dorine Klein Gunnewiek. Vormgeving: Fransje Sophie Reinbergen. Amsterdam: Social Finance NL.

3.3.1 Netwerkcontacten en partnerships

Het opbouwen van relevante netwerken vormt een substantiële belemmering voor impactondernemers, waarbij deze uitdaging zich op verschillende manieren manifesteert afhankelijk van de levensfase van de onderneming. Het proces van netwerkvorming is inherent tijdrovend en vindt vaak plaats tijdens kantooruren, waardoor het ten koste gaat van de dagelijkse bedrijfsvoering en directe inkomstengeneratie.

Deze uitdaging wordt aanzienlijk groter naarmate ondernemingen ouder worden. Ondernemingen vanaf vijf jaar ervaren een verhoogde behoefte aan strategische netwerken voor verdere groei en schaalvergroting. Op dit punt in hun ontwikkeling hebben zij de initiële opstartfase doorlopen en richten zich op expansie, wat nieuwe typen contacten en partnerships vereist.

Het vinden van passende netwerken van investeerders, partners en gelijkgestemde ondernemers die hun hybride karakter begrijpen en waarderen, blijkt een complexe uitdaging waarbij traditionele businessnetwerken vaak onvoldoende aansluiten bij hun specifieke behoeften. Dit werd benoemd in de enquête, maar kwam ook naar voren tijdens de rondetafelgesprekken.

3.3.2 Menselijk Kapitaal

Eén van de kritieke uitdagingen waarmee impactondernemers worden geconfronteerd, betreft het aantrekken en behouden van personeel. Impactondernemers bevinden zich in een complexe concurrentiepositie wanneer het gaat om het werven van talent. Zij moeten concurreren met traditionele commerciële bedrijven die vaak aanzienlijk hogere salarissen en meer uitgebreide secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen bieden. Deze concurrentiestrijd wordt gecompliceerd door het feit dat impactondernemers vaak op zoek zijn naar professionals die niet alleen over de juiste vakkennis beschikken, maar ook gepassioneerd zijn over de maatschappelijke missie van de organisatie.

Het vinden van een adequate balans tussen betaalde professionals en vrijwilligers vormt een voortdurende uitdaging. Hoewel vrijwilligers waardevol kunnen zijn vanwege hun intrinsieke motivatie en betrokkenheid bij de maatschappelijke doelstellingen, brengt het managen van vrijwilligers specifieke uitdagingen met zich mee. De beschikbaarheid van vrijwilligers is vaak onvoorspelbaar, en hun tijdsinvestering kan fluctueren afhankelijk van persoonlijke omstandigheden en andere verplichtingen.

3.3.3 Ontwikkelen van business skills

Impact ondernemen wordt door veel ondernemers als significant lastiger ervaren dan traditioneel ondernemerschap. Dit komt doordat zij moeten opereren in een complexe omgeving waarbij zij hun maatschappelijke purpose moeten behouden terwijl zij tegelijkertijd een financieel duurzaam bedrijf moeten opbouwen. Deze dubbele uitdaging vereist specifieke vaardigheden die niet altijd vanzelfsprekend aanwezig zijn. Impactondernemers worstelen geregeld met het ontwikkelen van verdienmodellen die hun maatschappelijke doelstellingen niet compromitteren. Zij moeten leren omgaan met een markt die anders denkt en functioneert dan de traditionele commerciële markt, waarbij stakeholders verschillende verwachtingen en prioriteiten hebben. Het toepassen van business methodieken zoals sales en marketing moet worden aangepast aan hogere ethische standaarden, wat extra complexiteit toevoegt aan deze processen. De behoefte aan ondersteuning strekt zich uit tot fundamentele bedrijfsvoering, waarbij ondernemers hulp zoeken bij bijvoorbeeld het opzetten van duurzame organisatiestructuren, het ontwikkelen van effectieve sales- en marketingstrategieën, en het verwerven van zakelijk leiderschap dat past bij hun hybride karakter. Deze ondersteuning dient verder te gaan dan alleen financiering, en concrete inhoudelijke begeleiding bieden bij de praktische aspecten van het runnen van een impact gedreven onderneming.

3.3.4 Financiering aantrekken

Uit de enquête blijkt dat een overgrote meerderheid van de impactondernemers moeite ervaart met het verkrijgen van financiering: 76% van de ondervraagden gaf aan dat het moeilijk is om aan financiering te komen als impact ondernemer. Slechts 7% was het hier niet mee eens. Belangrijk is dat 25% van de ondernemers aangaf dat zij niet goed in staat zijn om zelfstandig financiering aan te trekken. Een groep van 45% gaf aan dat zij wel goed in staat zijn de juiste financiers te vinden en met ze in contact te komen. Verder inzoomend op deze uitkomsten valt op dat de groep die wél in staat is zelfstandig financiering aan te trekken hoofdzakelijk bestaat uit bedrijven die al vijf jaar of langer bestaan. De jongere bedrijven gaven aan barrières te ervaren bij het vinden van passende financiers en het leggen van de juiste contacten.

3.3.5 Community en ecosysteem ontwikkeling

Een andere niet-financiële behoefte die meermaals naar voren kwam in zowel de 1-op-1 gesprekken als de ronde tafels is een sterke behoefte aan solide ecosysteem. Impactondernemers hebben behoefte aan een ecosysteem dat hun unieke, hybride karakter erkent en ondersteunt. Er is behoefte aan ontmoeting, samenwerking, van elkaar kunnen leren en collectieve belangenbehartiging. De behoefte gaat verder dan incidentele bijeenkomsten en richt zich op het creëren van een blijvende community waar kennisvragen kunnen worden gesteld, best practices kunnen worden gedeeld en waar ondernemers zich begrepen voelen in hun specifieke uitdagingen.

3.4 De rol van de provincie

In de enquête kregen ondernemers ook de ruimte om aandachtspunten voor de provincie mee te geven met betrekking tot het financieren van impactondernemers. Impactondernemerschap krijgt nu vooral een rol in de (grotere) gemeenten. De provincie is daar voornamelijk ondersteunend aan. Impactondernemerschap staat specifiek benoemd in het bestuursakkoord en de uitvoeringsagenda brede welvaart van de provincie. De gewenste rol van de provincie wordt door de ondervraagden vooral gezien als stimulerend en faciliterend.

- **Faciliterende rol:** De provincie kan actief optreden als aanjager van impactondernemerschap en het inrichten van één aanspreekpunt binnen de provincie om te voorkomen dat ondernemers verdwalen in beleidsmatige silo's. Dit vraagt om een integrale werkwijze die verder kijkt dan traditionele beleidsdomeinen. Daarnaast kan de provincie het ecosysteem voor impactondernemerschap versterken door gebruik te maken van haar vermogen om verschillende partijen bij elkaar te brengen.
- **Inspirerende rol:** Door via inkoop zelf als opdrachtgever op te treden kan het ondernemers op weg helpen, maar ook inspireren richting andere overheden.
- **Ondersteunende rol:** Door ondernemers te ondersteunen bij hun groeivraagstukken en eventueel te helpen met directe financiering. Daarbij dient de provincie vooral aan te sluiten bij wat al bestaat qua financieringsopties op de publieke en private markt, en bestaande structuren te benutten waar mogelijk.

1. *Waarmee is de doelgroep geholpen, en kan de provincie hier een rol in spelen?*
2. *Als de doelgroep geholpen is met financiering:*
 - a) *Wat is de precieze behoefte: voor welke fase, modaliteit (lening, aandelenparticipatie, impact-bondconstructie), voorwaarden?*
 - b) *Hoe groot is de financieringsbehoefte?*
 - c) *Als financiering niet een knelpunt is, hoe kunnen de ondernemers dan geholpen worden?*

Impactondernemingen hebben voornamelijk behoefte aan financiering en aan ondersteuning op het gebied van toegang tot de markt en het ontwikkelen van een duurzaam businessmodel.

De financieringsbehoefte bedraagt voornamelijk bedragen tot € 500.000. Daarin is beperkt onderscheid tussen bedrijven in verschillende fases. De financiering is voornamelijk nodig voor werkkapitaal en voor investeringen in innovatie en productontwikkeling. We zien dat jonge bedrijven vaker op zoek zijn naar financiering, maar ook vaak niet beschikken over de kennis en het netwerk om financiering zelfstandig aan te trekken waardoor ze nog niet 'investeringsgereed' zijn.

De financieringsbehoefte ligt voornamelijk bij het verkrijgen van nieuwe subsidies. Financiering via leningen of participaties wordt minder gevraagd. Maar bekendheid van deze instrumenten is ook beperkt, met name bij vroege fase ondernemers.

Naast de behoefte aan financiering zien we een behoefte aan ondersteuning op gebied van ondernemerschapsvaardigheden, het ontwikkelen van een duurzaam business model en toegang tot relevante netwerkcontacten.

De rol van de provincie zou voornamelijk kunnen liggen in het aanjagen, stimuleren en faciliteren van impactondernemerschap. Tegelijkertijd is het van belang aan te sluiten bij bestaande initiatieven.

4. Knelpunten en barrières

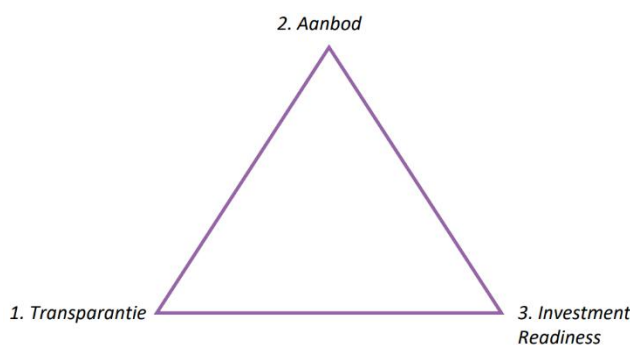
Waar hoofdstuk 3 de behoeften van impactondernemers in beeld bracht, zoomen we in dit hoofdstuk in op de structurele knelpunten die hun ontwikkeling en opschaling in de weg staan. De afgelopen jaren is in Noord-Brabant stevig geïnvesteerd in het versterken van impactondernemerschap, onder andere met het BOF 1.0. Tegelijkertijd laat dit marktonderzoek zien dat structurele obstakels het volle potentieel van deze ondernemers belemmeren. Hoewel er een groeiende maatschappelijke en bestuurlijke bereidheid is om brede welvaart en daarmee ook de rol van impactondernemers centraal te stellen, blijft de praktijk weerbarstig. In dit hoofdstuk brengen we de belangrijkste knelpunten in beeld zoals die naar voren kwamen in de interviews, deskresearch en marktverkenning. De uitdagingen zijn geclusterd in drie samenhangende domeinen: transparantie, aanbod van kapitaal en investeringsgereedheid van de doelgroep.

2. Wat belemmert de doelgroep in hun groeiambitie?

4.1 Waar loopt de doelgroep tegen aan?

4.1.1 Financieringsecosysteem in balans

Om de uitdagingen rond financiering van impactondernemers goed te kunnen begrijpen, hanteren we in dit hoofdstuk een onderscheid in drie met elkaar samenhangende pijlers: transparantie, aanbod van kapitaal en investment readiness. Deze drie elementen vormen gezamenlijk de basis van een gezond financieringsecosysteem. Alleen wanneer ze in samenhang functioneren, kunnen ondernemers effectief toegang krijgen tot het kapitaal dat zij nodig hebben om maatschappelijke waarde te creëren. Het Brabantse ecosysteem voor impactondernemerschap hebben we dan ook op deze drie elementen beoordeeld. Het model zorgt ervoor dat het knelpunt beter geduid kan worden en ook oplossingen gericht inzet kunnen worden. We lichten de elementen kort toe voordat we bezien hoe dit in Noord-Brabant is ontwikkeld.



- **Transparantie** betreft het inzicht in het bestaande aanbod van financiers en instrumenten. De financieringsmarkt voor impactondernemers ontwikkelt zich snel, met een groeiend aantal partijen en constructies. Toch blijkt dat veel ondernemers het overzicht missen en moeite hebben kapitaal aan te trekken^{18,19}. Een transparante marktstructuur en helder overzicht helpt ondernemers sneller aan tafel te komen bij de juiste partijen, vergroot de kans op een succesvolle financiering en vermindert inefficiëntie in het proces.
- **Het aanbod van kapitaal** verwijst naar de aanwezigheid van voldoende en passende financieringsmogelijkheden, in de verschillende ontwikkelfasen van een

¹⁸ FNO Zorg voor Kansen. (2024). *Gelijke kansen in impactondernemerschap*.

¹⁹ CBS. (2024). *Financieringsmonitor 2024*.

bedrijf. De kapitaalmarkt voor impactondernemers groeit gestaag, maar is nog relatief jong en beperkt. Er zijn wel passende financieringsvormen beschikbaar, maar het aanbod is versnipperd en beperkt in omvang. Daarbij valt het bestaande landschap grofweg uiteen in twee uitersten: aan de ene kant partijen die enkel subsidiegelden of giften verstrekken, en aan de andere kant impactinverteerders die financiering aanbieden onder commerciële voorwaarden – vaak met hoge rendementseisen en korte looptijden. Deze laatste categorie blijkt in de praktijk slechts voor een kleine groep impactondernemers toegankelijk. Veel van het bestaande aanbod op de traditionele financieringssector gericht op commerciële bedrijven is gericht op financieel rendement of technologische innovatie, en daarmee vaak beperkt passend bij impactondernemers.

- **Investment readiness** of investeringsgereedheid, draait om de mate waarin ondernemers voorbereid zijn om financiering aan te trekken. Dit omvat onder meer kennis van de financieringsmarkt, inzicht in vereisten van financiers, algemene kennis over dealvorming, het formuleren van een onderbouwd businessmodel en helder uitgewerkt strategisch plan. De eisen die aan ondernemers worden gesteld verschillen per fase en type financier.

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de knelpunten binnen elk van deze drie pijlers in de doelgroep van impactondernemers in Brabant. Tussendoor staan quotes uit de interviews genoteerd.

4.1.2 Transparantie

Hoewel het aantal financieringsmogelijkheden voor impactondernemers geleidelijk toeneemt, blijkt de markt voor veel ondernemers ondoorzichtig. Zoals in H3 wordt aangehaald gaf 30% van de in de survey ondervraagde ondernemers aan dat zij niet in staat zijn de juiste financiers te vinden en met hen in contact te komen. Ook tijdens de interviews werd herhaaldelijk benoemd dat het voor impactondernemers met regelmaat voelt alsof ze hun weg moeten zoeken in een financiële jungle – een complex landschap van publieke en private financiers, intermediairs, subsidies, fondsen en regelingen. Elk met eigen voorwaarden, procedures en taalgebruik. Dit maakt het moeilijk voor ondernemers om te bepalen welke financier past bij hun fase, type onderneming en maatschappelijke ambitie. In plaats van actief te kunnen sturen op passende financieringsstrategieën, raken ondernemers met regelmaat verstrikt in het complexe landschap, en zijn veel ondernemers voornamelijk afhankelijk van toevallige ontmoetingen, netwerken of partijen die ze al kennen.

"Geld is niet het probleem, maar weten waar je moet zijn en met welk verhaal – dát is de uitdaging." – financier tijdens interview

Ook voor financiers is het gebrek aan transparantie problematisch. In de interviews kwam naar voren dat investeerders, zowel privaat als publiek, moeite hebben goede kwaliteit proposities te vinden die aansluiten op hun maatschappelijke en financiële doelstellingen. Financiers geven aan dat de koppeling tussen vraag en aanbod stukt – niet zozeer vanwege een gebrek aan beschikbare middelen, maar doordat het speelveld gefragmenteerd en weinig gecoördineerd is ingericht. Initiatieven zijn vaak lokaal of tijdelijk van aard, met elk hun eigen definities, aanvraagprocedures en impactcriteria. Hierdoor ontbreekt het aan overzicht, wordt kennis niet gebundeld en ontstaan er drempels voor opschaling en samenwerking. Deze gebrekkige structuur en coördinatie bemoeilijken het voor financiers om efficiënt te opereren en doelgericht bij te dragen aan impactgedreven ondernemerschap.

Een onderdeel van dit probleem is de versnippering tussen regio's en overheidslagen. Gemeenten, provincies en subregio's hanteren elk hun eigen kaders en voorwaarden voor impactondernemerschap. Deze versnippering zorgt ervoor dat het impact ecosysteem niet functioneert als een samenhangend systeem, maar eerder als een verzameling van losstaande initiatieven. Dit leidt tot ongelijkheid in toegang en verhoogt de administratieve last voor ondernemers. Zo werd in zowel interviews als rondetafelgesprekken aangegeven dat gemeentelijke verschillen frustrerend zijn voor zowel ondernemers als uitvoerende partijen. De frustratie en hinder die impactondernemers ervaren als gevolg het versnipperde, of verkokerde, overheidsbeleid in Brabant werd eerder al opgemerkt door Social Enterprise in 2017 en 2020²⁰.

“De markt is versnipperd en werkt niet als systeem. Je moet geluk hebben dat je op het juiste moment bij de juiste partij komt.” –

ondernemer tijdens rondetafel

Ook gebrekkige transparantie over impactcriteria leidt tot problemen. Impact meten is complex, zeker wanneer het gaat over meervoudige waardecreatie. Een uniforme standaard ontbreekt – en dat is niet per se het grootste knelpunt. Juist omdat elke onderneming unieke maatschappelijke doelen nastreeft, vraagt impactmeting om maatwerk. De uitdaging rond impactcriteria zit in het beperkte begrip van wat impact precies inhoudt, en hoe dit op een werkbare manier te meten en benutten is. Financiers – publiek én privaat – en in veel gevallen ook ondernemers, missen vaak de kennis en taal om impact op een consistente manier te duiden. Hierdoor is het lastig om inzichtelijk te maken welke resultaten een onderneming boekt, op welke criteria zij beoordeeld worden, en hoe hun impact zich ontwikkelt over de tijd. Voor financiers vergroot dit het investeringsrisico, omdat het inschatten van impactpotentieel en het vergelijken van proposities bemoeilijkt wordt. Het ontbreken van kennis en gedeelde kaders vormt daarmee een belangrijke barrière voor een goed functionerend impactfinancieringslandschap.

4.1.3 Aanbod

Een terugkerend inzicht uit de interviews is dat het probleem niet per definitie een gebrek aan geld is, maar dat het beschikbare kapitaal vaak niet past bij de aard of fase van de impactondernemer. Veel financiers, zoals BOM of private investeerders, hanteren criteria die zijn afgestemd op traditionele startups: schaalbaarheid, technologische innovatie en financieel rendement op korte termijn. Impactondernemers werken vaak met hybride verdienmodellen, langere terugverdiensperiodes, en impact doelen die zich lastig in financieel rendement laten vertalen, waardoor zij vaak buiten de standaard profielen vallen waarop veel investeerders hun risicobeoordeling baseren.

In de gesprekken en deskresearch kwam naar voren dat de regionale focus in Brabant sterk ligt op technologische innovatie en de Brainport-regio. Financiering en ondersteuning sluiten dan ook vaak beter aan bij hightech proposities dan bij ondernemingen die inzetten op maatschappelijke impact, zoals werktoeleiding, armoedebestrijding of circulaire productie. Voor dit type impactondernemers is het aanbod beperkt: gespecialiseerde social impact fondsen zijn schaars. Dit geldt met name in de groeifase van een onderneming. Voor de startfase zijn er juist veel “goede doelen” fondsen die met name donaties bieden. Ook zijn in deze fase subsidies een veelgebruikte en ruim beschikbare vorm van financiering.

Dit is ook terug te zien in de behoefte van de doelgroep (zie H3): het overgrote deel van de impactondernemers gaf in de vragenlijst een voorkeur te hebben voor subsidie. Subsidies en donaties zijn dan ook een gebruikelijke en bekende vorm van financiering voor deze doelgroep. Deze voorkeur moet genuanceerd worden met de notitie dat een deel van de impactondernemers “vast zit” aan subsidie financiering, doordat zij hun businessmodel lastig rond krijgen omdat er

²⁰ Social Enterprise. (2017). *Betekenisvol Brabant*.

onvoldoende betaald wordt voor de maatschappelijke impact die zij maken. Impact fondsen die zich focussen op de opschaaifase zoals SHIFT Invest, Phase2Earth en PYMWYMIC richten zich doorgaans op thema's als duurzaamheid of energie, waarbij sociale thema's onderbelicht blijven.

"Het probleem is niet geldgebrek, maar dat het niet past bij impactondernemers. De voorwaarden zijn te traditioneel." –

financier tijdens interview

Daarnaast blijkt dat het huidige kapitaalmarkt aanbod weinig ruimte biedt voor meervoudige waardecreatie. Bestaande instrumenten zijn vaak niet afgestemd op de dynamiek van impact ondernemen. Veel ondernemers in dit domein balanceren tussen maatschappelijke effectiviteit en bedrijfseconomische haalbaarheid. Hybride verdienmodellen – deels commercieel, deels gesubsidieerd of publiek gefinancierd – zijn eerder regel dan uitzondering. Toch zijn er nauwelijks financieringsvormen die daar goed op aansluiten.

Hoewel de kapitaalmarkt voor impactondernemers geleidelijk doorgroeit blijkt het concrete aanbod van kapitaal voor impactondernemers op sommige vlakken nog ontoereikend en onevenwichtig verdeeld over de verschillende levensfasen. In de interviews kwam naar voren dat financiers gaten signaleren in het financieringslandschap. Dit beeld werd bevestigd bij de rondetafelgesprekken. Aanwezige ondernemers gaven aan dat de startfase goed gedekt is, met name met subsidie opties, maar ook instrumenten als de Starterslift en de Rabobank Innovatielening (RIL) werden genoemd.

Tijdens de ronde tafels werd genoemd dat problemen bij het aantrekken van kapitaal vooral opspelen in de fase volgend op de startfase, de groeifase. Het ontbreekt aan voldoende aanbod voor deze zogeheten 'valley of death' – de fase tussen vroege validatie en opschaling. Dit betreft ondernemingen die hun propositie hebben gevalideerd, een eerste verdienmodel hebben ontwikkeld en de eerste markttractie aantonen, maar nog niet toe zijn aan de opschaaifase waarin structurele groei, grotere teams en bredere markttoegang centraal staan. Waar kleine subsidies of incubatorprogramma's soms nog beschikbaar zijn voor de eerste fase, blijkt vervolffinanciering vaak onbereikbaar in deze 'valley of death'. Groeiende impactondernemers raken daardoor in een impasse: te ver voor subsidies, te risicovol voor banken, te weinig schaal voor investeerders. Dit beeld werd bevestigd in de gesprekken met financiers, zij signaleerde hier een *gap* in het aanbod. Daarbij werd expliciet benoemd dat deze financieringskloof *nóg* dieper en langduriger is voor ondernemingen die zich richten op complexe maatschappelijke waardecreatie zonder direct financieel rendement. Voor deze groep duurt het vaak langer voordat ze over het 'dode punt' van financiële kwetsbaarheid heen zijn – waardoor de valley of death niet alleen dieper, maar ook langer is.

"Er zijn genoeg fondsen voor startups, maar niet voor de fase daarna. De valley of death is hier heel reëel." – ondernemer tijdens

rondetafel

4.1.4 Investeringsgereedheid

Naast transparantie en het beschikbare aanbod van kapitaal speelt ook de investeringsgereedheid van impactondernemers een essentiële rol in de toegang tot financiering. Uit het onderzoek blijkt dat veel impactondernemers moeite hebben met de voorbereidende stappen richting het aantrekken van kapitaal. Hiermee doelen we op de mate waarin ondernemers inhoudelijk en organisatorisch zijn voorbereid op het aantrekken van extern kapitaal, zoals kennis over passende financieringsvormen en het formuleren van een overtuigende propositie. Impactondernemers beschikken vaak over een sterke maatschappelijke missie, maar missen regelmatig inzicht in de verwachtingen en vereisten van investeerders. Dit werd meermaals genoemd in interviews met financiers. Zaken als cashflowbeheer, juridische structuur, pitchvaardigheden of governance worden in de praktijk vaak als bijzaak gezien, terwijl ze in financieringsprocessen juist doorslaggevend zijn.

Hoewel er in de Brainport-regio wél een goed ontwikkelde infrastructuur bestaat voor hightech- en deep-tech ondernemingen, sluit deze aanpak slecht aan bij de specifieke uitdagingen van impactondernemers. Zij opereren vaak in andere sectoren, met andere doelen en een andere logica van groei en waardecreatie. Er bestaan in Brabant zeker initiatieven voor sociale innovatie, maar deze zijn vaak kleinschalig, versnipperd en vaak tijdelijk van opzet. Door het ontbreken van een overkoepelende infrastructuur zijn er weinig centrale plekken of programma's waar impactondernemers op een toegankelijke manier terecht kunnen voor ondersteuning. Een positieve ontwikkeling is dat er op lokaal niveau aan nieuwe oplossingen wordt gewerkt: zo wordt er in Tilburg toegewerkt naar een social impact hub, waarin begeleiding, netwerk, financiering en fysieke ruimte samenkomen voor impactondernemers. Dergelijke initiatieven zijn waardevol, maar vragen om duurzame inbedding binnen het bredere ecosysteem om echt het verschil te kunnen maken.

“Je kunt ondernemers niet alleen geld geven en dan verwachten dat het goed komt. Je moet ze ook meenemen en ondersteunen.”

— stakeholder tijdens interview

Veel bestaande programma's in Brabant bieden vooral eerstelijns begeleiding – denk aan coaching, netwerktoegang of basistrainingen – maar missen de diepgang en continuïteit die nodig zijn om ondernemers écht investeerbaar te maken. Investment readiness vraagt tijd, reflectie en iteratieve ondersteuning, zeker bij proposities met hybride businessmodellen en maatschappelijke impactdoelen.

Er is een duidelijke behoefte aan ondersteuning om ondernemers niet alleen inzicht te geven in hun opties op de kapitaalmarkt, maar hen ook inhoudelijk te helpen om investeringsgereed te worden. Zoals aangegeven in H3 (paragraaf 3.3.4) kwam in de enquête naar voren dat deze behoefte voornamelijk sterk aanwezig is bij jongere impactondernemers (<5 jaar oud). Starters en jonge ondernemers gaven in de enquête aan niet goed in staat te zijn zelfstandig financiering aan te trekken. Om investeringsgereed te worden past begeleiding die verder gaat dan standaard coaching, met aandacht voor impactverantwoording, strategisch financieel inzicht en duurzame bedrijfsgroei. De provincie Noord-Brabant kan hier met het BOF een bijdrage in leveren, door niet alleen kapitaal te bieden, maar ook de ondernemersvaardigheden en de investeringsvaardigheid van ondernemers te versterken. Door inhoudelijke ondersteuning en kapitaal te verenigen wordt voorkomen dat er slechts een tijdelijke impuls wordt gegeven met een kapitaalinjectie, maar dat ondernemers juist een duurzame groei kunnen realiseren.

2. Wat belemmert de doelgroep in hun groeiambitie?

- **Gebrek aan transparantie in het ecosysteem**

Impactondernemers ervaren het financieringslandschap als complex en gefragmenteerd. Er is geen centrale toegangspoort of helder overzicht van beschikbare fondsen, regelingen en programma's. Ondernemers geven aan veel tijd kwijt te zijn aan het zoeken naar passende financiering, waarbij succes vaak afhankelijk is van persoonlijke netwerken of regionale kennis. Het gebrek aan kennis en ervaring bij financiers – zowel publiek als privaat – over impactondernemerschap en impactcriteria maakt het bovendien lastig te bepalen waarop een onderneming wordt beoordeeld, wat de toegang tot kapitaal belemmert.

- **Mismatch tussen kapitaalvraag en -aanbod**

Er is op het eerste zicht voldoende kapitaal in Brabant, maar het beschikbare aanbod sluit slecht aan op de aard en fase van impactondernemers. Financiers hanteren vaak criteria gericht op technologische innovatie, schaalbaarheid en financieel rendement, terwijl veel impactondernemers werken met hybride businessmodellen, langere terugverdiëntijden en maatschappelijke doelen. Vooral in de groeifase – na validatie, vóór opschaling – ontbreekt het aan passende financieringsinstrumenten. Met name proposities met meervoudige impact vallen daardoor tussen wal en schip.

- **Beperkte investeringsgereedheid van ondernemers**

Veel impactondernemers missen strategische en financiële vaardigheden die nodig zijn om extern kapitaal aan te trekken. Zij starten vaak vanuit een sociaal of ideëel motief en zijn minder vertrouwd met zaken als cashflowbeheer, investeringslogica of groeistrategie. De huidige ondersteuning is versnipperd en vaak tijdelijk, waardoor ondernemers onvoldoende worden begeleid richting investeringsrijpheid. Dit belemmert hun vermogen om op te schalen en hun impact structureel te vergroten.

5. Een passende oplossing

Een effectieve inzet van BOF vraagt om een duidelijk afgebakend aanbod. Daarvoor moeten keuzes gemaakt worden hoe BOF zich positioneert en wat het wel en niet doet. In dit hoofdstuk werken we een aantal keuzemogelijkheden uit hiervoor. Op basis hiervan formuleren we een aantal scenario's voor de inzet van BOF.

5. Hoe moet het BOF worden ingericht en uitgevoerd om te voorzien in de behoefte van de doelgroep?

5.1 Wat helpt écht? Gericht inzetten BOF

We hebben in voorgaande hoofdstukken gezien dat impactondernemingen behoefte hebben aan diverse ondersteuning. De behoefte bestaat uit financiële ondersteuning, maar ook voor een belangrijk deel uit niet-financiële ondersteuning. Extra geld is altijd wenselijk voor een ondernemer, maar de vraag is of hier het meeste impact mee wordt gemaakt. In dit hoofdstuk behandelen we een aantal dimensies waar de steun zich op kan richten en vormen we uiteindelijk scenario's voor werkbare oplossingen voor het BOF. Voor een effectieve inzet van het BOF zijn keuzes nodig, maar moet het instrument anderzijds versnippering niet verder in de hand werken met een te scherpe afbakening. We werken hieronder een aantal opties uit.

5.1.1 Profiel onderneming

De eerste dimensie waarop afwegingen voor ondersteuning worden gemaakt is het profiel van de bedrijven waar het BOF zich op richt. Dat gaat over omvang, leeftijd maar ook over de ambitie van de onderneming. Niet alle impactondernemingen hebben namelijk dezelfde vragen. En niet alles kan en moet binnen het BOF worden afgedekt.

1. **Fase van bedrijfsgroei.** Allereerst verschillen vragen en uitdagingen per fase van bedrijfsgroei. Zo zien we in H3 en 4 naar voren komen dat ondernemingen in de vroege fases behoefte hebben aan ontwikkelfinanciering en dat dit ook grotere bedragen betreft. Maar deze ondernemingen geven ook aan veel behoefte te hebben aan ondersteuning op algemeen vlak. In de interviews en rondetafelgesprekken kwam naar voren dat impactondernemingen vaak vanuit ideëel motief starten, maar geen ondernemer zijn in de klassieke vorm- dat wil zeggen: winstmaximalisatie en bedrijfsgroei als hoofdzaak in plaats van bijzaak. Impactondernemingen hebben deze commerciële doelen minder of soms helemaal niet. In de vroege fase is voor de gemiddelde impact ondernemer daarom extra ondersteuning wenselijk op het gebied van sales, financiering en ondernemerschapsvaardigheden in het algemeen om ook te kunnen groeien of meer zelfstandig te worden. En dat zonder impact maken uit het oog te verliezen. Meer volwassen ondernemingen hebben dit al verder aangetoond en weten hoe ze als onderneming overeind moeten blijven. De behoefte hier ligt vooral op financiering voor doorgroeien, werkkapitaal of productontwikkeling. De financieringsomvang is door deze doelgroep lager ingeschat dan door startende / vroege fase ondernemers.
2. **Omvang van bedrijven.** Ook de omvang van de bedrijven maakt verschil. Een groot deel van de impactondernemingen in Brabant zijn zelfstandigen. De kosten voor deze ondernemingen zijn vaak laag, maar ook de impact die deze ondernemingen kunnen maken is gelimiteerd. Door de schaalvoordelen kunnen grotere ondernemingen in absolute zin vaak meer impact maken. Omvang van de onderneming is daarmee vaak een indicator van de schaalbaarheid van de impact. Door de meest schaalbare initiatieven te ondersteunen kan het geld zo efficiënt mogelijk ingezet worden.

3. **Mate van winstgevendheid.** Een ander element waarop keuzes gemaakt kunnen worden is de mate van winstgevendheid van een onderneming. Een financiering in de vorm van een lening of participatie vraagt dat er (op korte termijn) een winstgevende situatie is. Anders kan de financiering niet terugbetaald worden. Ook voor modellen waarin impactondernemingen tegen voordeligere voorwaarden kunnen lenen, zoals langere termijnen of lagere rentes is het van belang dat er voldoende geld wordt verdiend om de financieringslasten te kunnen dragen. Daarvoor moet enige mate van winst gemaakt worden. Indien ondernemingen niet winstgevend zijn, of dat niet op korte termijn worden is alleen financiering mogelijk met 'geefgeld' of met resultaatfinanciering waarbij voor impact wordt betaald. De keuze voor de doelgroep bepaalt dus ook welke instrumenten kunnen worden ingezet.
4. **SDG's.** Een laatste dimensie waarop ondernemingen geselecteerd kan worden zijn SDG's. In de verkenning zijn de impactgebieden vastgesteld waarop de BOF zich richt. In onze vragenlijst zien wij dat 90% van de respondenten binnen deze drie SDG's vallen. Ook met deze focus op drie SDG's komt het grootste deel van de impactondernemingen in Brabant in aanmerking voor financiering bij het BOF.

5.1.2 Support

Voor de inrichting van het BOF kunnen ook keuzes gemaakt worden over de mate van niet-financiële ondersteuning. Wij zien daarin grofweg drie smaken:

1. **Alleen aanbieden van financiering.** In deze variant is het BOF alleen een financieringsinstrument en wordt geen extra ondersteuning aangeboden. Dit heeft als voordeel dat kosten lager zijn en dat de positionering van het BOF mogelijk eenvoudiger is. Er is minder financiering voor het BOF nodig om de activiteiten te realiseren, omdat de ondersteuning minder breed is. Een aandachtspunt is dat veel ondernemingen aangaven meer nodig te hebben dan alleen financiering en dat daarmee mogelijk de groei van deze ondernemingen (zowel in economische zin als in het realiseren van impact) niet optimaal benut wordt.
2. **(Intensieve) ondersteuning van ondernemingen die ook gefinancierd worden.** Een tweede optie is het aanbieden van ondersteuning aan de bedrijven die ook gefinancierd worden via het BOF. In gesprekken werd deze variant *funding-plus* genoemd. Het voordeel hiervan is dat de gefinancierde ondernemingen geholpen kunnen worden bij de uitdagingen waar ze voor staan. Met coaching of concrete inhoudelijke ondersteuning kan de onderneming zich verder ontwikkelen. Dit kan de kans op blijvende impact en het terugbetalen van de financiering vergroten. Per gefinancierde onderneming kan worden bepaald of en hoe de ondersteuning wordt ingezet. Aandachtspunt is dat kosten van de ondersteuning niet gedekt kunnen worden vanuit de opbrengsten van het fonds. Daarvoor zijn de fondsopbrengsten te laag.
3. **Zowel financiering als ondersteuning.** Een derde optie is zowel financiering als ondersteuning aan te bieden. Hierbij kan het BOF kiezen om alleen financiering, alleen ondersteuning of een combinatie aan te bieden. Voordeel van deze aanpak is dat ondernemingen ook alleen met ondersteuning geholpen kunnen worden. Als zij bijvoorbeeld nog niet klaar zijn om financiering aan te trekken kan dit als voorbereiding hiervoor dienen. Hiervoor vergroot de doelgroep waar het BOF zich op kan richten. Een aandachtspunt van deze variant is ook dat kosten voor het ondersteuningsdeel niet uit het fonds gedekt kunnen worden en hier extra budget voor nodig is.

5.1.3 Instrument

Een derde dimensie voor de inrichting van het BOF is een keuze voor het financieringsinstrument. Een keuze voor een of meerdere opties heeft ook effect op de doelgroep die het fonds kan aanspreken. Hieronder een puntsgewijze (niet-hiërarchische) opsomming van de mogelijkheden.

1. **Lening.** Een lening biedt de mogelijkheid om op relatief laagdrempelige wijze te kunnen financieren. Een leningsovereenkomst is goed te standaardiseren waarbij met relatief lage kosten financiering kan worden verstrekt aan impactondernemingen. Het voordeel is ook dat door rente en aflossingen vrij snel weer middelen terugvloeien naar het fonds. Daar staat tegenover dat ondernemingen ook deze financiering moeten kunnen terugbetalen. Veel ondernemingen hebben echter weinig ruimte om deze terugbetaling te kunnen doen. Ook uit de vragenlijst blijkt dat ruim 70% van de respondenten verlies maakt of minder dan € 50 duizend winst maakt.
2. **Subsidie.** Subsidie geeft ondernemingen de meeste vrijheid omdat het niet terugbetaald hoeft te worden. Dit zorgt dat de onderneming niet per se winstgevend hoeft te zijn en dat geen extra druk komt om de financiering terug te betalen. Dit heeft ook als nadeel dat het BOF het geld maar één keer kan inzetten. Het is geen revolverende manier van financieren. Daarnaast geeft subsidie ook geen incentive voor ondernemingen om toe te werken naar een duurzaam businessmodel.
3. **Impact bonds.** Impact bond geven de mogelijkheid om ondernemingen te financieren op basis van de daadwerkelijk gerealiseerde bijdrage aan maatschappelijke doelen. Hiervoor vinden betalingen plaats op basis van vooraf afgesproken resultaten. Dit is direct een uitdaging, uit de interviews blijkt dat het vaak ingewikkeld is om de resultaten helder te definiëren en te meten. En om een partij te vinden die voor deze impact wil betalen. Dit zorgt voor vertraging en lange processen. Dit was ook belangrijke feedback uit BOF 1.0. Impact bonds bieden daarnaast de mogelijkheid voor ondernemingen om financiering te krijgen zonder dat dit terugbetaald hoeft te worden. Echter, als de resultaten niet behaald worden en de financiering dus niet of maar deels uitgekeerd wordt kan dit grote gevolgen hebben voor de continuïteit van de onderneming.
4. **Participatie.** Met een participatie neemt het BOF deel als aandeelhouder in een onderneming. Dit is een vergaande vorm van betrokkenheid. De financiering past bij ondernemingen die nog niet winstgevend zijn, maar op termijn wel. De terugbetaling wordt uitgesteld tot een later moment. Het risico op dergelijke financieringen is hoger dan leningen, omdat het langer duurt voordat er geld terugkomt en omdat onzeker is hoe dat gaat gebeuren. Meestal is een verkoop aan nieuwe aandeelhouders het moment voor investeerders om uit te stappen. Bij impactondernemingen is de 'exitmarkt' nog minder sterk ontwikkeld en kan het lang duren voor een passende koper is gevonden. Ook het beheer van participaties vraagt meer aandacht. Als aandeelhouder is een actieve rol gevraagd.
5. **Blended finance.** Een combinatie van financieringsinstrumenten en subsidie wordt steeds vaker ingezet. Dat kan bijvoorbeeld een lening zijn met daarnaast een subsidiecomponent. Hiermee kan de totale financiering hoger zijn dan als alleen een lening wordt aangetrokken. Of de rentelasten kunnen hiermee worden verlaagd. Hiermee kan tegemoet gekomen worden aan het 'hybride' karakter van een impactonderneming. Blended finance is nog een vrij nieuw concept, en er zijn nog weinig voorbeelden hoe dit ingezet kan worden. Kiezen voor deze vorm vraagt dus om uitwerking en is mogelijk complexer dan andere vormen waarmee de provincie al meer bekend is.

5.1.4 Uitvoering

Naast inhoudelijke keuzes over hoe de BOF gaat functioneren zijn ook keuzes nodig over de uitvoering van het BOF. Er zijn diverse mogelijkheden, van zelf doen tot externe partijen hiervoor inschakelen.

1. **Uitvoering door BOM.** In het coalitieakkoord staat de wens genoemd om BOF onder management van de BOM te brengen. De BOM beheert ook andere investeringsfondsen voor

Brabant. De provincie heeft met de BOM een partij die dichtbij staat en waar het direct controle op heeft vanuit de aandeelhoudersrol. De expertise en kennis van het beoordelen van financieringsaanvragen is ruimschoots voorhanden. Echter, de doelgroep voor het BOF is anders dan de doelgroep die BOM normaliter bediend. De doelgroep van de BOM bestaat voornamelijk uit technologische innovaties. Het meewegen van sociale impact in de beoordeling past niet volledig bij de BOM, omdat het ontbreekt aan interne kennis en expertise op dit vlak. Door diverse stakeholders wordt daarom getwijfeld of uitvoering door de BOM goed aansluit bij de doelstellingen van het BOF. Het fonds door BOM laten uitvoeren vraagt om de opbouw van extra kennis over 'impact first' ondernemingen die een andere ondernemingsstrategie hanteren, bijvoorbeeld in een *dedicated* team binnen de BOM. Wel kan geprofiteerd worden van de algemene structuren die al aanwezig zijn om financieringsaanvragen te beoordelen. Voor wat betreft kosten zal een marktconforme beheervergoeding betaald moeten worden aan de BOM.

2. **Uitvoering door externe marktpartij.** Het fonds kan ook door een externe marktpartij worden uitgevoerd. Een belangrijk voordeel hiervan is dat daarmee kennis van financieren van impactondernemingen kan worden gezocht. Er zijn in Nederland diverse partijen actief die beide expertises bezitten en als fondsmanager zouden kunnen fungeren. Een extra fonds onder mandaat kan voor deze fondsen ook betekenen dat er synergie kan ontstaan met bestaande activiteiten in andere impactgebieden of regio's. Eerder in het BOF 2.0 traject is ook een externe fondsmanager geworven via een aanbesteding maar dit heeft uiteindelijk niet geleid tot succesvolle opstart van het fonds. Voor deze variant moet ook nu rekening gehouden worden met aanbesteding van het fondsmanagement. Dit zou verder uitgezocht moeten worden of dit noodzakelijk is. Dat kan extra complexiteit met zich meebrengen en zorgt voor een langere doorlooptijd tot het fonds actief kan zijn. Ook zorgt dit ervoor dat opgedane kennis mogelijk verloren gaat als de aanbestedingstermijn verloopt en opnieuw een aanbieder gezocht moet worden. Een ander nadeel van deze variant is dat er minder invloed is vanuit de provincie. Als verstrekker van het vermogen is er uiteraard sturing mogelijk, maar de externe fondsmanager wil ook een eigen aanpak kunnen hanteren. Kosten voor inhuur van een externe marktpartij zal vergelijkbare kosten met zich meebrengen als bij inzet van de BOM. Mogelijk dat door efficiëntievoordelen met andere onderdelen van een impact fondsmanager kosten lager kunnen zijn.
3. **Uitvoering door provincie.** De uitvoering kan ook door de provincie zelf gedaan worden. Er is kennis aanwezig om impactondernemingen te beoordelen, maar de kennis van het beoordelen van financieringsaanvragen is beperkt aanwezig. Ook is er niet voldoende capaciteit en expertise aanwezig in de organisatie om de begeleiding van impactondernemingen te doen. Een voordeel is dat extra kennis wordt opgebouwd in de provincie voor de waardering van impact op maatschappelijke doelen die ook breder benut kan worden.
Ook qua kosten zal dit goedkoper zijn dan het inhuren van een externe fondsmanager. Het vraagt wel extra investering in capaciteit en opbouw van kennis voor de provincie.

5. Hoe moet het BOF worden ingericht en uitgevoerd om te voorzien in de behoefte van de doelgroep?

Voor de inrichting van BOF zijn een aantal dimensies verkend. Daarbij moeten keuzes gemaakt worden over het profiel van bedrijven die ondersteund worden, mate van ondersteuning die gegeven wordt, de financieringsvorm en de uitvoering. In Hoofdstuk 6 geven we een aantal mogelijke invullingen hiervoor.

6. Conclusies en aanbevelingen

Om de meerwaarde van een mogelijk vervolg op het BOF goed te bepalen, is het essentieel om niet alleen de behoeften en uitdagingen van impactondernemers scherp in beeld te hebben, maar ook concrete handelingsperspectieven te formuleren. In dit afsluitende hoofdstuk doen we aanbevelingen voor de toekomstige vormgeving van het BOF. Daarbij kijken we zowel naar inhoudelijke uitgangspunten als naar organisatorische keuzes, zoals het type financiering, de positionering van het fonds en de doelgroep waar het moet landen. Deze aanbevelingen zijn bedoeld als bouwstenen voor een BOF 2.1 dat daadwerkelijk aansluit bij de praktijk van impactondernemers in Brabant – én bij de ambities van de provincie op het gebied van brede welvaart.

6.1 Concrete aanbevelingen & vervolgstappen

In hoofdstuk 5 hebben we een aantal dimensies uitgewerkt waar BOF invulling aan kan geven. Per dimensie doen we hier onze aanbevelingen en eindigen met een scenario waarbij BOF op meest passende wijze antwoord geeft op de vragen.

Aanbevelingen voor de inrichting van het instrument

1. **Financiering voor groeifase.** Kies voor financiering van de groeifase. Het gaat dan om ondernemingen die al enige tijd op weg zijn, een basis hebben gelegd aan hun onderneming en enige schaal hebben bereikt. Deze ondernemingen hebben goed inzichtelijk wat ze nodig hebben om verder te schalen. Ze zijn in staat geweest om de onderneming voor langere tijd actief te houden en hebben daarmee vaker aangetoond dat ze een duurzaam businessmodel hebben. Extra financiering is daarmee echt een versneller. Door de ondernemingen te ondersteunen die al veel impact maken verder te laten groeien is ook het rendement op impact waarschijnlijk groter. Bovendien is het risico dat de financiering niet terugbetaald kan worden kleiner in deze doelgroep. Uit de enquête bleek daarnaast dat deze doelgroep relatief kleine bedragen zoeken. Zo kan met relatief beperkte middelen een grote impact gerealiseerd worden.
2. **Programmatistische ondersteuning.** Naast financiering voor de meer gevestigde en groeiende bedrijven kan inhoudelijke ondersteuning echt iets extra's bieden. Ook hier zou het BOF een rol kunnen spelen. Met name voor de startende en kleinere ondernemingen kan ondersteuning veel waarde toevoegen. Deze groep heeft vaak meer aan ondersteuning op ondernemerschapsvaardigheden, toegang tot netwerken en coaching dan financiering. Dit beeld werd bevestigd in de enquête, waar het de jonge bedrijven waren die aangaven inhoudelijke ondersteuning te missen. Met gerichte ondersteuning kunnen deze ondernemingen geholpen worden bij het zetten van de volgende stappen. Zo zou het BOF haar impact kunnen vergroten. Door niet alleen financiering te verstrekken, maar ook actief bij te dragen aan het versterken van het impactondernemerschap in Brabant juist daar waar het potentieel nog in ontwikkeling is.
Ook voor de ondernemingen die gefinancierd worden via het BOF (dus de groep in de groeifase) adviseren wij om inhoudelijke ondersteuning aan te bieden. Op die manier kunnen ondernemingen geholpen worden bij het effectief inzetten van de financiering.
3. **Kiezen voor revolverende financiering.** Het BOF heeft als doel impactondernemerschap duurzaam te stimuleren. Om die impact zo groot en bestendig mogelijk te laten zijn is het van belang dat middelen weer terugkomen en opnieuw ingezet kunnen worden voor andere impactondernemingen.

Dit kan alleen met financieringsvormen waar het geld ook terugkomt zoals leningen en participaties. Omdat participaties in deze sector zeer onzeker zijn, en ook relatief weinig gevraagd worden, adviseren wij te kiezen voor leningen. Het voordeel van leningen is dat ze 'eenvoudiger' uit te zetten zijn en daarmee een grotere doelgroep bediend kan worden dan bijvoorbeeld met impact bonds.

Er wordt ook veel gevraagd naar gewone subsidies door deze ondernemingen maar in onze opinie is het BOF geen geschikt instrument om extra subsidie te verlenen. Bovendien is ook naar voren gekomen dat subsidies goed vertegenwoordigd zijn in het aanbod. Subsidiëring kan voor de provincie dus al via de huidige instrumenten die zij ter beschikking heeft en hier hoeft geen extra instrument voor worden opgericht. De toegevoegde waarde voor de ondernemingen en voor de provincie zit met name in de revolverende financiering.

4. **Kennis van zaken.** Voor het uitvoeren is het van groot belang dat de uitvoerder kennis heeft van de werking en het beoordelen van impactondernemingen. Het is een ander type onderneming dan andere startups of ondernemingen. De risico inschattingen zijn anders, maar ze zijn ook niet op eenzelfde manier te beoordelen als reguliere ondernemingen, juist omdat ze niet alleen winst nastreven. Dit vraagt specifieke expertise van de uitvoerder, ten minste in een *dedicated* team waarin kennis, ervaring en expertise op dit thema wordt opgebouwd. Normaliter zou het aan te bevelen zijn om een nieuw fonds onder te brengen bij de BOM zodat er één fondsmanager is die de Brabantse fondsen beheert. Echter, door de specifieke doelgroep is ons advies om te zoeken naar een externe fondsmanager die specifieke ervaring heeft met het beheren van een impactfonds. Hiermee kan bestaande kennis en expertise optimaal worden benut. Wel moet worden onderzocht hoe de samenwerking met een fondsmanager vormgegeven kan worden met betrekking tot aanbesteding. Mogelijk zijn andere constructies denkbaar waarbij de provincie als financier van een fondsmanager optreedt, via bijvoorbeeld een lening of participatie, waardoor een aanbesteding niet nodig is. Hiervoor is specifieke juridische expertise nodig die voorbij gaat aan de scope van dit onderzoek.

6.2 Tot besluit

BOF heeft de potentie om in Brabant een verschil te maken voor impactondernemingen. Impactondernemingen geven aan dat financiering een belangrijke belemmering is. Maar enkel financiering gaat slechts voor een beperkt aantal ondernemingen het verschil maken. Ook niet-financiële ondersteuning is cruciaal om ondernemingen echt verder te brengen. Om ook als fonds impact te maken is het nodig dat het bereik groter wordt dan de vier ondernemingen in BOF 1. Laagdrempelige financieringsoplossingen en ondersteuning kan impactondernemingen écht verder helpen.

Bijlage 1 Gesprekspartners

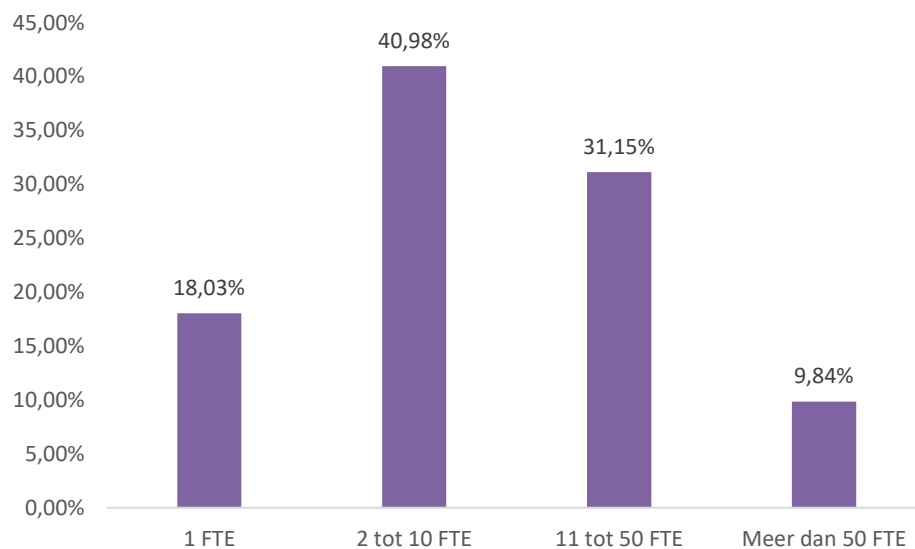
Organisatie	Gesprekspartners
(ex) Rabo Foundation	Marin Boon
Impact House Grant Thornton	Jacoline Plomp
Impact UP	Marleen Jansen-Goesbeek
Midpoint Brabant	Bas Snels
Social Enterprise NL	Stefan Panhuizen
Social Finance NL	Ruben Koekoek
Start Foundation	Jos Verhoeven
Universiteit Tilburg	Ton Wilthagen

Bijlage 2 Aanwezigen rondetafels

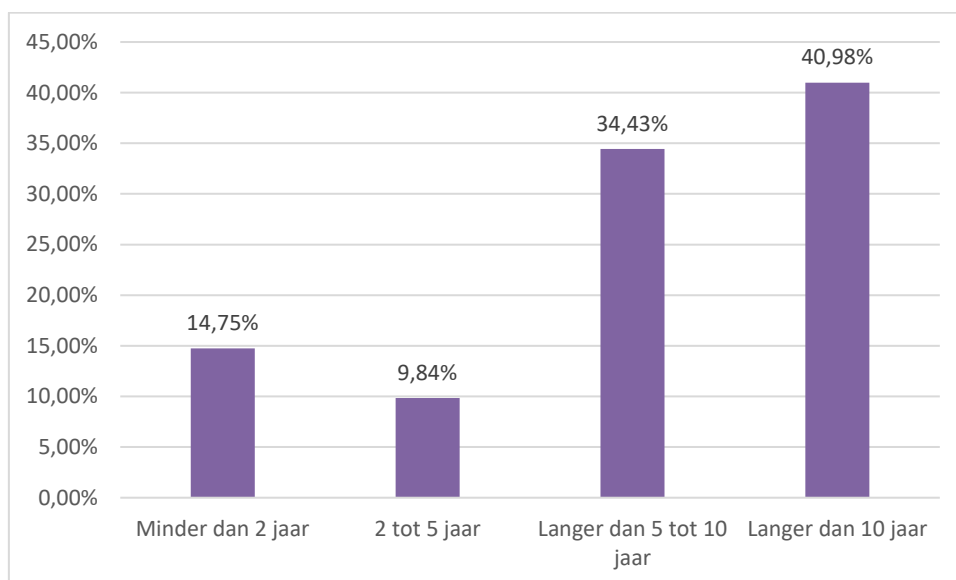
Organisatie	Gesprekspartners
Brainport Assembly	Lars van der Hoorn
De Karakter Academie	Ed Oskam
JINC	Winy van Rijswijk
Meaningful Work	Erik Roebroek
myTofu	Dolft van Delft
SlowCare Oss	Lucian van Heumen
Toruis Cooling	Wim Schoonen
Werkplaats Brabant	Peter Princen

Bijlage 3 Beschrijvende statistieken vragenlijst

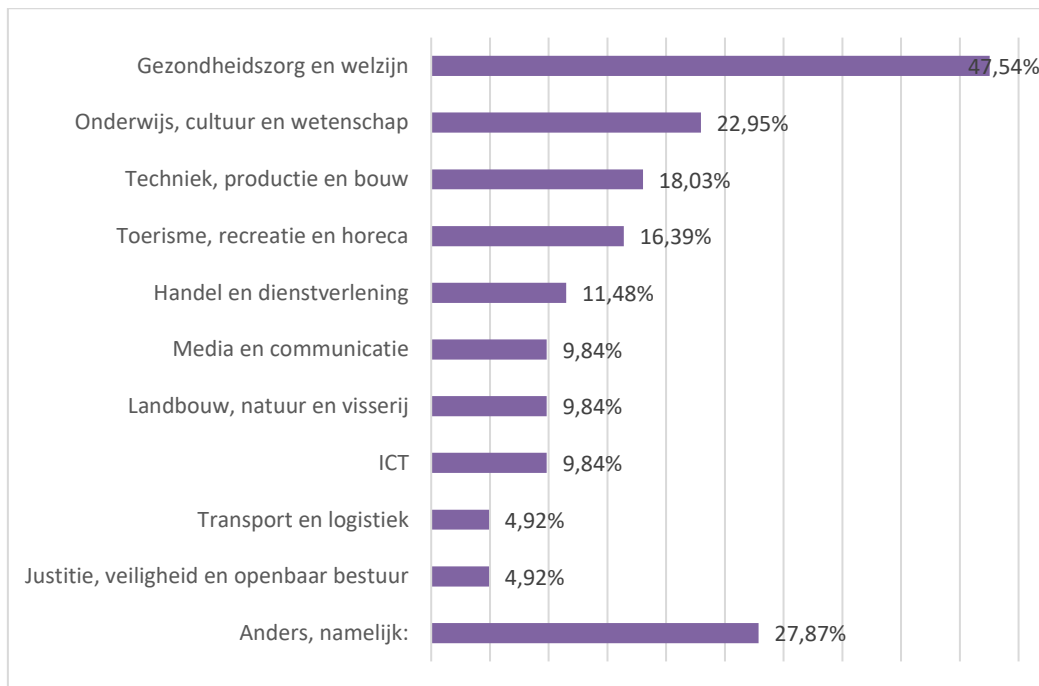
Aantal geopende vragenlijsten	104
Aantal respondenten die zichzelf classificeren als impact onderneming	96 (92%)
Aantal gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten	70 (67%)
Aantal volledig ingevulde vragenlijsten	63 (61%)



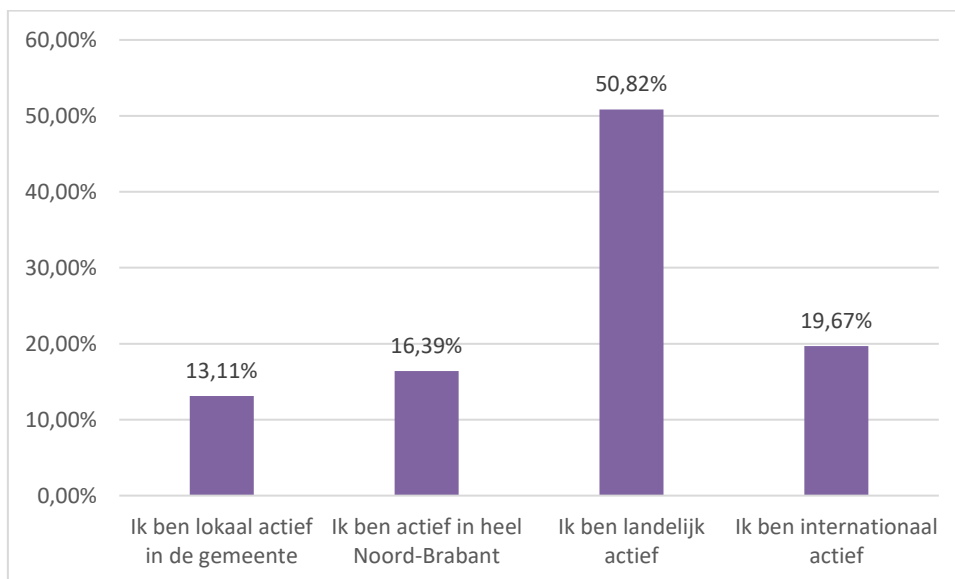
Grafiek 1: Spreiding van het aantal medewerkers van impactondernemers in Noord-Brabant



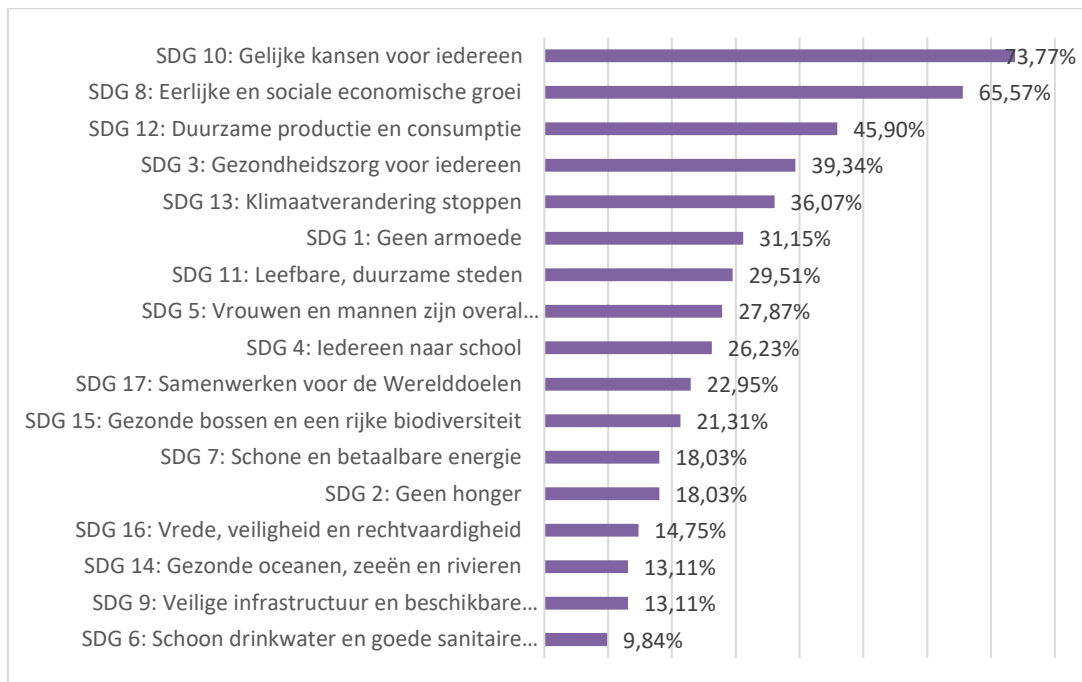
Grafiek 2: Spreiding van de leeftijden van impactondernemingen in Noord-Brabant



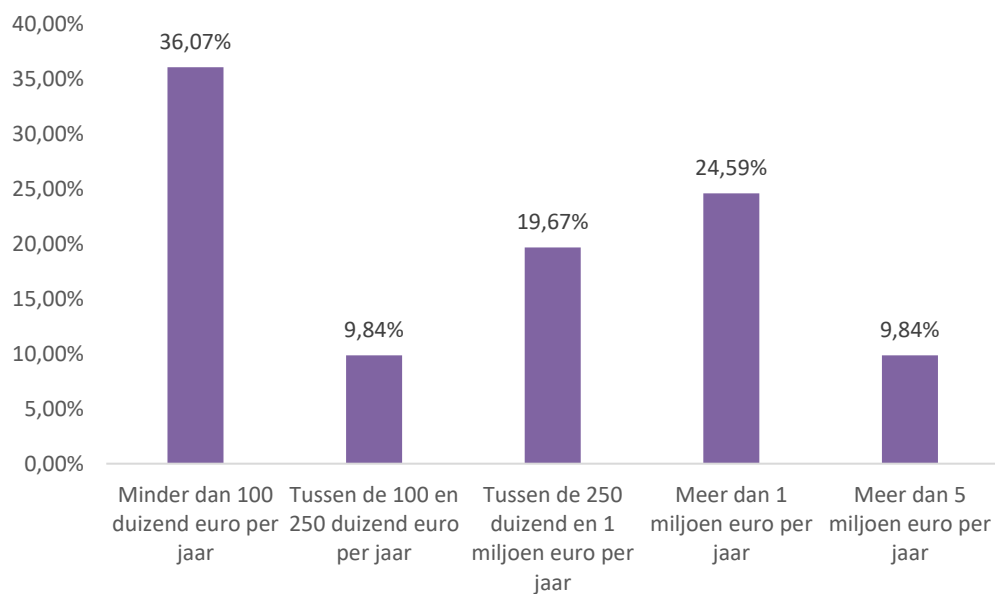
Grafiek 3: Spreiding per sector van impactondernemers in Noord-Brabant



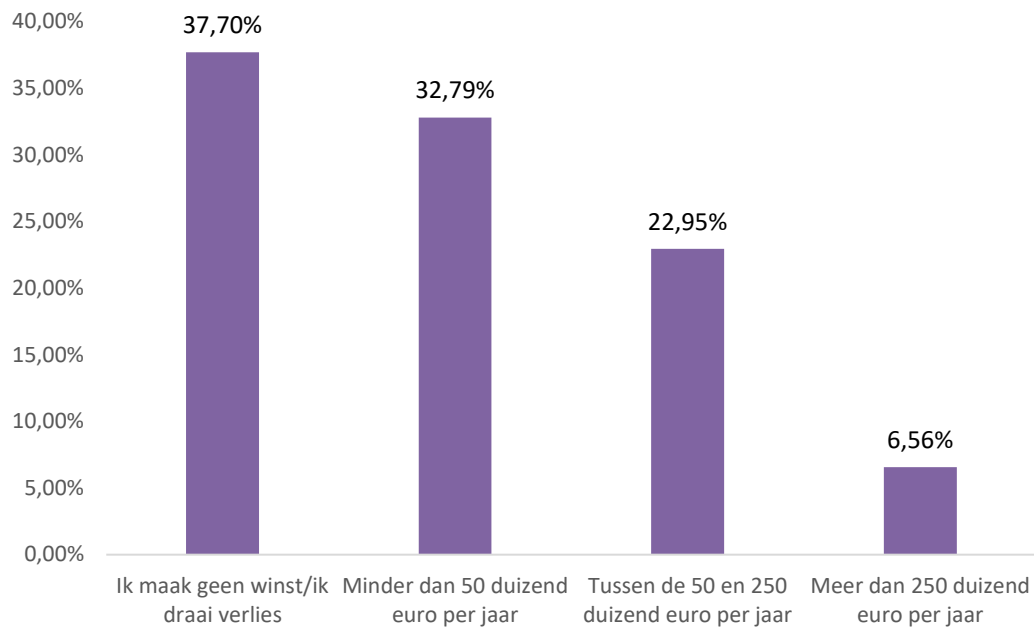
Grafiek 4: Spreiding van de schaal waarop impactondernemingen in Noord-Brabant opereren.



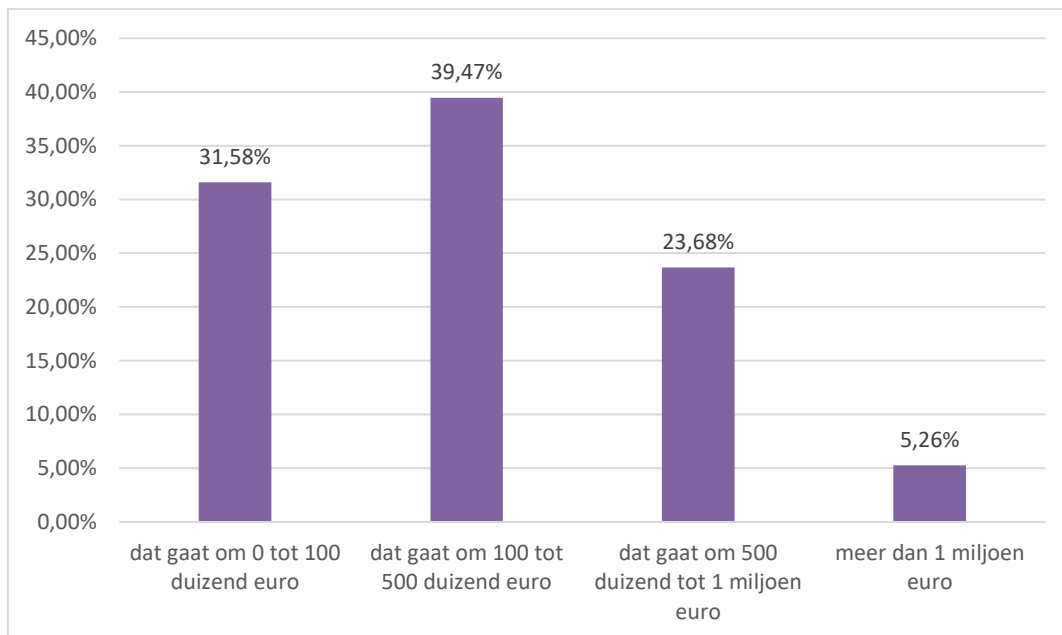
Grafiek 5. Spreiding van de impact op de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's)



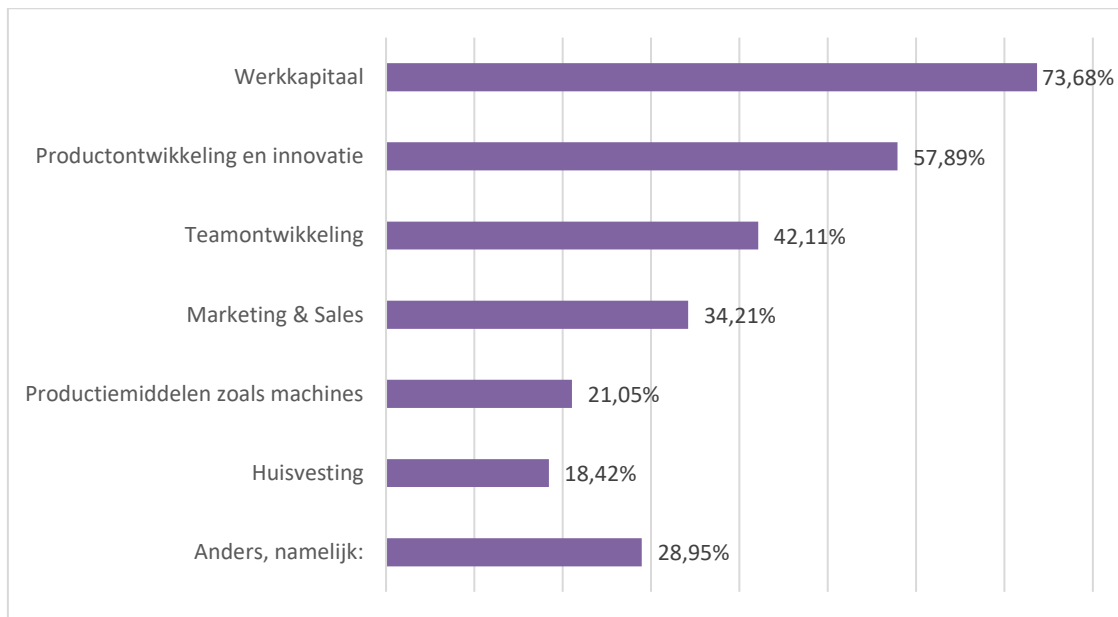
Grafiek 6. Spreiding van jaaromzet van impactondernemers in Noord-Brabant



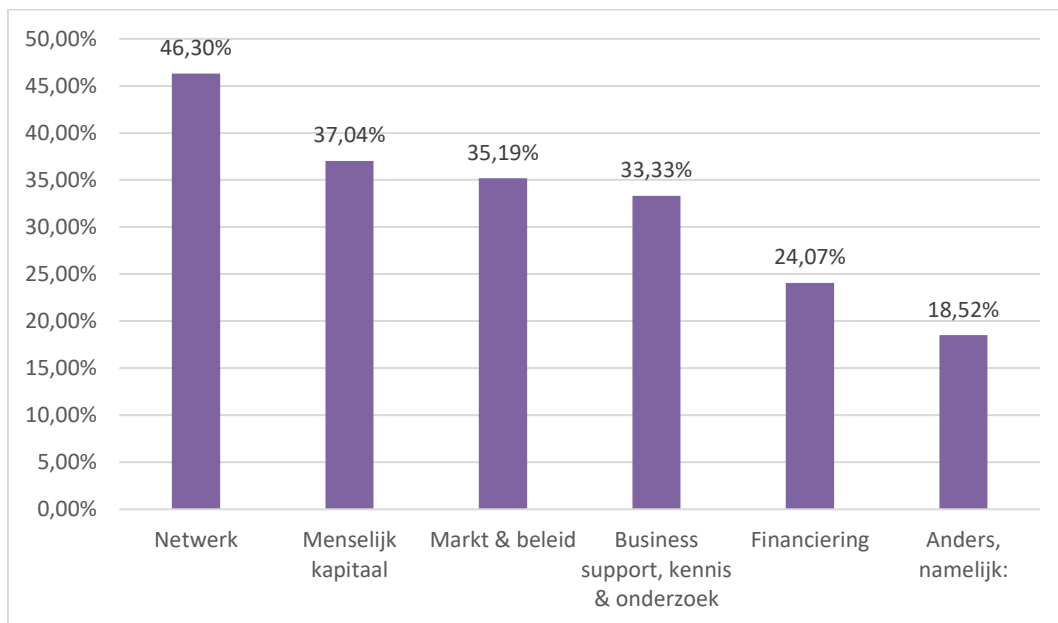
Grafiek 7. Spreiding van winst van impactondernemers in Noord-Brabant



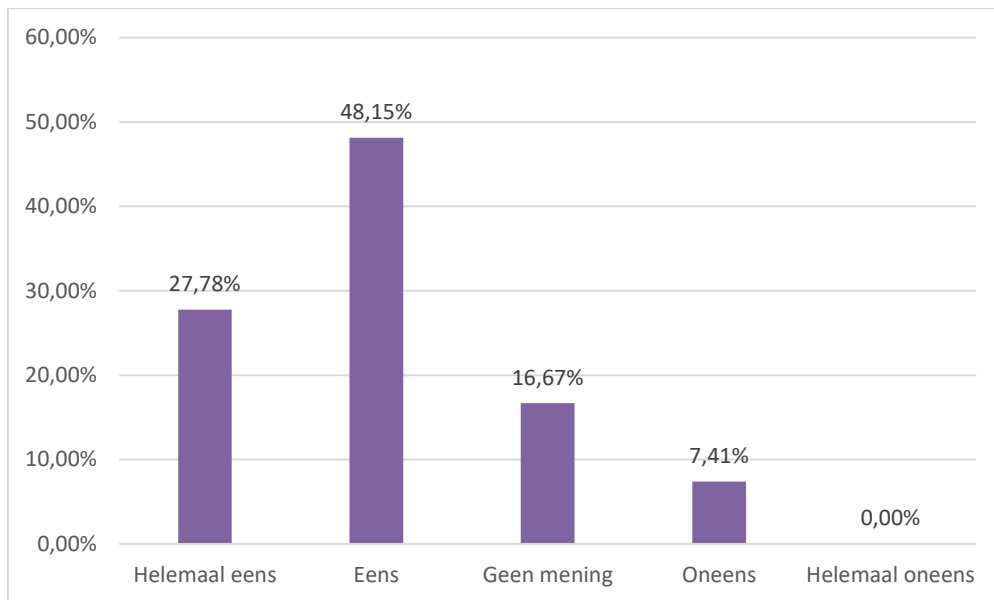
Grafiek 8. Spreiding van de gevraagde financiering door impactondernemingen in Noord-Brabant.



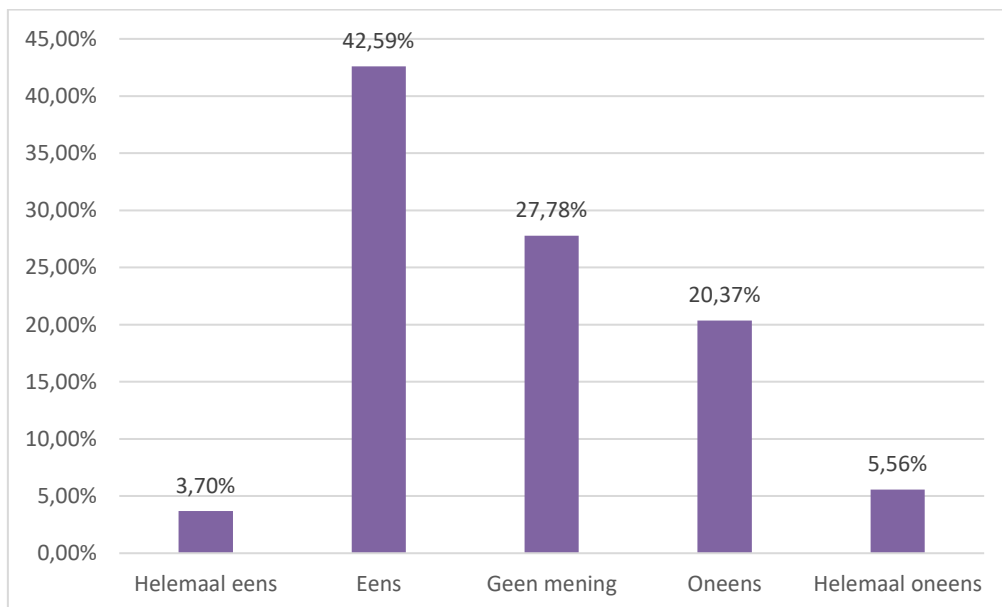
Grafiek 9. Spreiding van de financieringsdoeleinden van impactondernemingen.



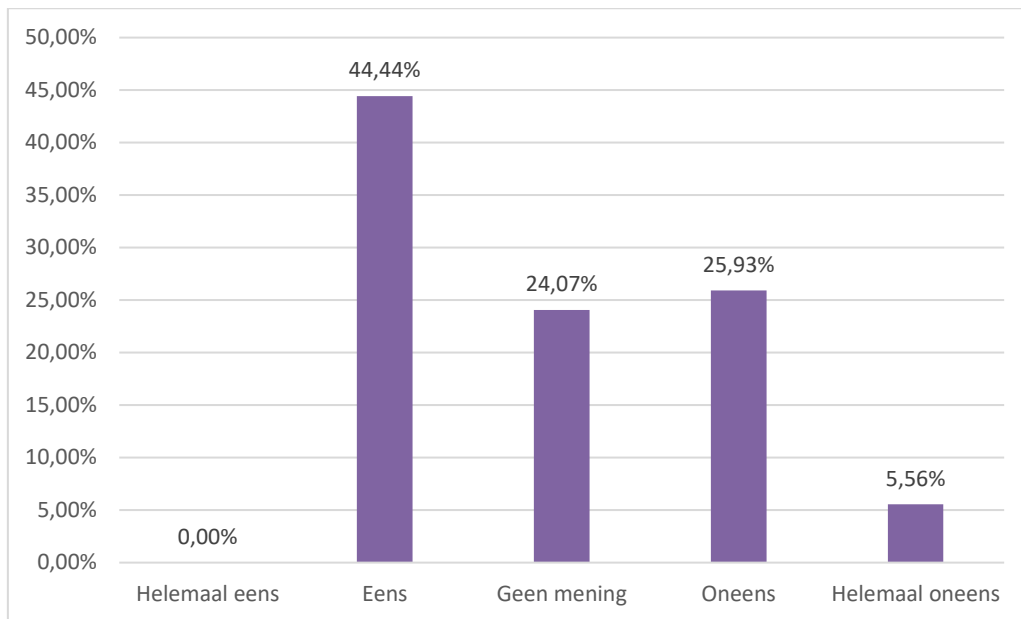
Grafiek 10. Spreiding van overige behoeften van impactondernemers per domein.



Grafiek 11. Mate van overeenstemming met de stelling: 'Het is moeilijk om aan financiering te komen als impactondernemer'.



Grafiek 12. Mate van overeenstemming met de stelling: 'Ik ben zelf goed in staat om financiering aan te trekken.'



Grafiek 13. Mate van overeenstemming met de stelling: 'Ik weet de juiste financiers te vinden en met ze in contact te komen'.



Verschil zien, verschil maken