

# KAPITAAL VOOR DE BUURT

*De toegang tot financiering voor bewonersbedrijven in kaart gebracht*



*Oktober 2021*



Bewonersbedrijven zijn overal in Nederland aanwezig, soms zichtbaar soms minder zichtbaar. Het is een groeiende, *bottom-up beweging* van actieve bewoners die op ondernemende wijze aan de slag gaan met maatschappelijke uitdagingen. Zo richten ze zich op het versterken van de samenhang in de buurt, verzorgen het groen of maken zich gezamenlijk hard voor het behoud van voorzieningen in dorpen die kampen met krimp. Een belangrijke component in de ontwikkeling van deze bedrijven, en daarmee voor het realiseren van hun maatschappelijke doelen, is de toegang tot financiering. Zij hebben kapitaal nodig om projecten en activiteiten op te starten en te ontwikkelen, om een verbouwing te bekostigen of voor de aankoop van een stuk land of een pand. Zeker wanneer het gaat over grotere financieringsaanvragen, zoals voor de aankoop van *assets*, zien we dat het voor bewonersbedrijven lastig is deze financiering rond te krijgen. Centraal in dit rapport staat daarom de vraag hoe de financieringsmarkt voor bewonersbedrijven eruit ziet en waar kansen liggen om de toegang tot financiering te verbeteren.

Hiervoor hebben we op verschillende manieren inzichten verzameld: een bureauonderzoek, 13 interviews met initiatiefnemers van bewonersbedrijven, beleidsmakers, financiers en experts op het gebied van *community financing*, een vragenlijst onder bewonersbedrijven (N=102) en verdiepende gesprekken ter duiding van de resultaten van de vragenlijst.

### Conclusies

*Bewonersbedrijven zijn een belangrijke schakel voor meer leefbare wijken en buurten, maar de impact is nog lastig in kaart te brengen*

Verschillende wetenschappelijke studies laten het belang van bewonersbedrijven zien en uit de vragenlijst komt naar voren aan hoeveel verschillende maatschappelijke uitdagingen bewonersbedrijven een bijdrage leveren. Het is echter nog lastig voor bewonersbedrijven om hun impact in kaart te brengen. Hiervoor is meer aandacht nodig, want dit helpt het bewonersbedrijf bij het bereiken van haar missie, de samenwerking met gemeenten en het verkrijgen van financiering.

#### Eigen plek belangrijk voor bereiken van missie

Bijna alle bewonersbedrijven geven aan dat een eigen fysieke plek van belang is voor het bereiken van hun missie. Ongeveer een derde van de bewonersbedrijven heeft een pand in eigendom, ongeveer 50% huurt een pand en het overige deel heeft een andere (huur)constructie.

#### Overheden zien bewonersbedrijven nog weinig als partner

Een derde van de bewonersbedrijven ziet de relatie met de gemeenten als een obstakel voor het zorgen voor meer impact. Bewonersbedrijven hebben nog nauwelijks een plek in (lokaal) beleid. Aankoop van maatschappelijk vastgoed door bewonersbedrijven verloopt stroef, overheden kunnen nog veel meer inkopen bij bewonersbedrijven.

#### Verdienmodellen bewonersbedrijven nog in ontwikkeling, versterken support infrastructuur nodig

86% van de bewonersbedrijven geeft aan inkomsten uit de verkoop van een product of dienst te halen. Het percentage inkomsten varieert enorm en uit verschillende interviews komt naar voren dat de verdienmodellen verstevigd moeten worden. Hiervoor zijn verschillende dingen nodig: gemeenten moeten bewonersbedrijven ruimte geven en opdrachten gunnen en de zakelijke vaardigheden van bewonersbedrijven moeten worden versterkt.

#### Toegang financiering obstakel tot groei, specifieke instrumenten nodig

Toegang tot financiering is het meest genoemde obstakel voor het maken van meer impact. Tegelijkertijd heeft een groot deel van de bewonersbedrijven in de afgelopen jaren externe financiering gezocht en gevonden. Het type financiering varieert tussen subsidies van gemeenten tot bancaire hypotheek.

Hoewel er relatief veel aanbod van financiering is waar bewonersbedrijven gebruik van kunnen maken, zijn er weinig regelingen of instrumenten specifiek gericht op hun behoeften en kenmerken (zoals het hybride verdienmodel).

## Aanbevelingen voor de praktijk

Uit het voorgaande kunnen we voor de toekomst van bewonersbedrijven een aantal aanbevelingen en vervolgstappen afleiden. We maken daarbij onderscheid tussen de drie groepen betrokkenen: bewonersbedrijven en intermediairs, financiers en de overheid.

### Bewonersbedrijven en intermediairs

Bewonersbedrijven en intermediairs spelen een belangrijke rol om de toegang tot de financiering te verbeteren. Wij doen de volgende aanbevelingen:

- **Investeer in kennis en kunde.** Om als bewonersbedrijf de volgende stap te maken en zo de maatschappelijke impact te vergroten, is het van belang te investeren in kennis en kunde. Van juridische tot financiële vraagstukken. Er zijn al veel initiatieven om kennis te verzamelen en te delen, onder meer bij het LSA, het platform Collectieve Kracht dat in opbouw is, fondsen zoals KNHM (netwerk van vrijwillige adviseurs) en particuliere organisaties zoals provinciale steunorganisaties, Nederland Zorgt voor Elkaar en de LVKK (Landelijke Vereniging voor Kleine Kernen). Maak hier gretig gebruik van.
- **Match koplopers en starters.** Een deel van de bewonersbedrijven is te typeren als koploper. Zij hebben grote stappen gezet, bijvoorbeeld in de aankoop van een pand of het ontwikkelen van een stevig verdienmodel, waar beginnende bewonersbedrijven profijt van kunnen hebben.
- **Maak werk van impactmeting.** Bewonersbedrijven stuiten in gesprekken met overheden en financiers op het overbrengen van hun verhaal: het combineren van maatschappelijke waardecreatie met een verdienmodel. Door te investeren in impactmeting kunnen ze aantonen welke positieve verandering zij creëren in hun leefomgeving, zo versterken ze hun propositie.

### Financiers

Hoewel bewonersbedrijven momenteel bij relatief veel verschillende organisaties financiering ophalen, zijn er nauwelijks financiers die specifieke instrumenten voor bewonersbedrijven hebben. Daarbij is het voor bewonersbedrijven moeilijk te overzien welke mogelijkheden er zijn en wat ze kunnen doen om daar succesvol gebruik van te maken. Wij doen de volgende aanbevelingen:

- **Bied ondersteuning.** Bewonersbedrijven ervaren het verkrijgen van financiering als tijdrovend en complex. Bied hiervoor ondersteuning, bijvoorbeeld door 'inloopuurtjes' waar bewonersbedrijven met hun vragen terecht kunnen en 'investment readiness' trajecten waar bewonersbedrijven worden klaargestoomd voor een financieringsaanvraag.
- **Creëer specifieke instrumenten die uitgaan van de behoeften van bewonersbedrijven.** Hoewel er veel financiers zijn die open staan voor de maatschappelijke doelen waar bewonersbedrijven aan bijdragen, kijken zij niet of nauwelijks naar de specifieke kenmerken van bewonersbedrijven. Denk aan het hybride verdienmodel en de vraag naar vastgoed. Fondsen die dit wel doen, zoals de KNHM, laten zien dat ze hiermee van meerwaarde zijn.
- **Zoek samenwerking met andere financiers op.** Met name bij het verkrijgen van vastgoed zien we dat verschillende financiers samen tot een constructie komen. Bijvoorbeeld een achtergestelde lening in combinatie met een hypotheek. Dit gebeurt echter nog weinig, er is veel winst te behalen als partijen samenwerken bij de financiering van bewonersbedrijven.
- **Geef maatschappelijke waarde een plek in beoordelingen.** Bewonersbedrijven leveren een maatschappelijke meerwaarde. Filantropische financiers hebben hier oog voor, maar banken nog nauwelijks, terwijl erkenning van maatschappelijke waarde ook voor deze partijen hard nodig is. Commerciële financiers moeten daarom de maatschappelijke waarde van bewonersbedrijven meenemen in hun beoordeling.

## Overheid

Aan de kant van de overheid zien we dat zij nog veel vanuit het systeem werkt en denkt dat de werkwijze van bewonersbedrijven daar niet altijd bij aansluit. Hierdoor lopen bewonersbedrijven soms kansen mis om zich te ontwikkelen of moeten zij extra inspanningen leveren om erkenning te krijgen. We doen de volgende aanbevelingen:

- **Geef bewonersbedrijven een plek in de inkoop.** Bijvoorbeeld in aanbestedingstrajecten in het welzijnsdomein kunnen bewonersbedrijven een grotere rol spelen. Maar ook bij reguliere inkoop, zoals huur van ruimtes.
- **Maak binnen het maatschappelijk vastgoedbeleid ruimte voor bewonersbedrijven.** Een eigen plek is cruciaal voor het succes van bewonersbedrijven. Gemeenten kunnen maatschappelijk vastgoed hiervoor inzetten. Zowel door aantrekkelijke huurconstructies op te tuigen, als door de maatschappelijke waarde in de verkoop een rol te geven. Zo krijgen bewonersbedrijven de kans om een pand aan te kopen.
- **Stel voor bewonersbedrijven één aanspreekpunt binnen de gemeente in.** Dit kan bijvoorbeeld binnen een bestaand ondernemersloket. Nu hebben bewonersbedrijven vaak moeite om met de juiste afdeling in contact te komen, waardoor het gevoel bestaat dat ze 'van het kastje naar de muur' worden gestuurd.

Managementsamenvatting.....	2
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Bewonersbedrijven: waar hebben we het over .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Definitie en kenmerken.....</b>	<b>8</b>
Stichting meest gebruikte juridische vorm.....	8
Jonge bedrijven.....	9
Groot aantal vrijwilligers.....	9
<b>2.2 Maatschappelijke waarde van bewonersbedrijven .....</b>	<b>10</b>
Sociaal kruispunt in de wijk.....	12
Vergroten van impact.....	12
<b>2.3 Financiën en verdienmodel.....</b>	<b>13</b>
Combineren van inkomstenbronnen .....	14
<b>2.4 Maatschappelijk vastgoed.....</b>	<b>16</b>
Vaste plek: sociale en financiële zekerheid.....	17
Vastgoedsituatie.....	17
Botsende belangen.....	19
<b>3. Toegang tot financiering voor bewonersbedrijven .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Waarom financiering?.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Vormen van financiering .....</b>	<b>21</b>
Geefgeld.....	21
Geld dat (deels) moet worden terugbetaald .....	26
Andere vormen van financiering.....	28
<b>3.3 Voorwaarden voor financiering.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Belemmeringen .....</b>	<b>29</b>
Eisen van financiers.....	31
Wet- en regelgeving .....	32
Systeemfalen.....	33
<b>3.5 Kansen voor verbetering .....</b>	<b>33</b>
Financieringsmogelijkheden verruimen.....	33
Andere beoordelingscriteria hanteren.....	33
Procesondersteuning bieden .....	34
<b>4. Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Conclusies .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Aanbevelingen voor de praktijk.....</b>	<b>35</b>
Bewonersbedrijven en intermediairs .....	36
Financiers .....	36
Overheid .....	37
<b>4.4 Tot slot.....</b>	<b>37</b>
<b>Literatuur.....</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage 1 – onderzoeksverantwoording .....</b>	<b>40</b>
<b>Bijlage 2 – lijst geïnterviewde personen .....</b>	<b>41</b>



### Een bedrijf van de buurt, voor de buurt

Een leegstaande school die omgetoverd wordt tot ontmoetingsplek waar iedereen uit de buurt kan leren, ondernemen en ontmoeten. Een ecodorp waar mensen duurzaam in hun levensbehoeften voorzien, inclusief klimaatadaptieve huurwoningen en toeristische ecohutten. Of een groep bewoners die door betaalde opdrachten uit te voeren op het gebied van groen of welzijn, mensen aan het werk én uit hun sociale isolement helpt.

Dorps-, wijk- of stadsbewoners pakken maatschappelijke problemen aan en staan zelf aan het roer bij wat er in hun buurt of wijk gebeurt. Zo versterken ze de sociale samenhang, zorgen voor ontmoetingen tussen buurtbewoners en veranderen vervallen stukjes buurt in mooie groene pleinen. Wanneer bewoners op een ondernemende manier bijdragen aan de leefbaarheid in wijken of buurten, spreken we over bewonersbedrijven.<sup>1</sup> Deze bedrijven ontstaan vaak bottom-up door betrokkenheid van bewoners, de maatschappelijke en financiële winst vloeit terug naar de buurt.<sup>2</sup> Een bedrijf van de buurt, voor de buurt.

De sector van bewonersbedrijven is volop in ontwikkeling, er is sprake van groei in omvang en impact.<sup>3</sup> Ook de overheid erkent de maatschappelijke waarde van bewonersbedrijven steeds meer en doet vaker een beroep op deze vorm van zelforganisatie.<sup>4</sup> Tegelijkertijd is de sector nog jong, is er beperkt (wetenschappelijk) onderzoek gedaan en wordt het ecosysteem waarin bewonersbedrijven opereren gezien als 'onderontwikkeld'.<sup>5</sup>

Een belangrijk aspect in de ontwikkeling van bewonersbedrijven is de toegang tot financiering. Net als andere bedrijven, hebben ze een vorm van kapitaal nodig om projecten en activiteiten te starten, een verbouwing te bekostigen of om vastgoed aan te kopen. Maar juist voor deze bedrijven is het lastig om financiering te vinden. In de ervaring van bewonersbedrijven sluiten vraag en aanbod in de financieringsmarkt nog niet goed op elkaar aan. Om de toegang tot financiering te verbeteren, brengen we in dit rapport de financieringsmarkt in kaart. We beschrijven welke vormen van financiering beschikbaar zijn, welke partijen actief zijn, waar mogelijkheden liggen voor nieuwe partijen om toe te treden en waar ruimte ligt voor het verbeteren van financieringsconstructies. Met het bieden van inzicht in de mogelijkheden levert dit rapport een belangrijke stap in het verbeteren van de toegang tot financiering voor bewonersbedrijven.

Ons rapport is opgebouwd uit drie hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk kijken we naar de *community enterprises*: wat zijn bewonersbedrijven, hoe ziet het verdienmodel eruit en welke maatschappelijke waarde leveren ze? Het tweede hoofdstuk gaat in op de financieringskant: welke vormen en financiers zijn er? Wat zien financiers als obstakels en kansen voor het verbeteren van de toegang tot financiering? We sluiten af met een conclusie en bespreken de aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek.

---

<sup>1</sup> LSA, 2019

<sup>2</sup> Bailey, Kleinhans & Lindbergh, 2018

<sup>3</sup> Van der Zwaard, Specht, Fortuin, Vendeloo, Schipper & Van Wieringen, 2018

<sup>4</sup> Karré, 2019; Verhoef, Ruitenburg, Luttmmer, Heirweg & Andric, 2018

<sup>5</sup> Bailey et al., 2018



In het rapport baseren we ons voor een groot deel op literatuuronderzoek en eigen onderzoek. Denk aan: verdiepende gesprekken, interviews met 13 ondernemers, beleidsmakers, experts en financiers, bureauonderzoek en een onlinevragenlijst onder bewonersbedrijven.<sup>6</sup> De vragenlijst is door ruim 100 bewonersbedrijven ingevuld. Deze hoge respons laat zien dat het inzichtelijk maken van de financieringsmarkt voor bewonersbedrijven leeft en het toont de relevantie van het onderzoek aan. In ons rapport laten we zien op welke onderzoeksmethode bepaalde tekstfragmenten zijn gebaseerd.

Het rapport is onderdeel van het project *social finance for community based social enterprises*. Dit project wordt gefinancierd binnen het programma van de Europese Unie voor *Employment and Social Innovation "EaSI" (2014-2020)*. De informatie in dit rapport geeft niet per definitie het officiële standpunt van de Europese Commissie weer.

---

<sup>6</sup> Zie bijlage 1 voor de uitgebreide onderzoeksverantwoording

## 2. BEWONERSBEDRIJVEN: WAAR HEBBEN WE HET OVER

In dit hoofdstuk staan bewonersbedrijven centraal. In de eerste paragraaf beschrijven we aan de hand van vier kenmerken die in de literatuur naar voren komen wat een bewonersbedrijf is. Daarna kijken we naar de maatschappelijke waarde die deze bedrijven leveren en beschrijven we de financiële situatie van de opbouw en hun verdienmodellen. Tot slot staan we stil bij de toegang tot vastgoed voor het bereiken van de missie, het verhaal en het verdienmodel van bewonersbedrijven.

### 2.1 Definitie en kenmerken

Een *community based social enterprise* vertalen we in het Nederlands doorgaans als een bewonersbedrijf. In de praktijk spreekt men ook vaak van wijkondernemingen, wijk bv's, wijkcoöperaties, buurtbedrijven of ondernemende bewonersinitiatieven.<sup>7</sup> In dit rapport gebruiken we de term bewonersbedrijf of *community enterprise*. Er bestaat nog geen vastomlijnde definitie van een bewonersbedrijf, maar een aantal kenmerken komt vrijwel altijd terug in de omschrijvingen:

1. Een bewonersbedrijf wordt gerund door mensen die wonen of werken in een afgebakende *lokale gemeenschap*, een bepaalde wijk, een buurt, dorp of stad. De leden van deze gemeenschap leiden de onderneming.<sup>8</sup>
2. Bewonersbedrijven hebben een *verdienmodel*, en onderscheiden zich van veel andere bewonersinitiatieven door hun collectief ondernemerschap. Zij beschikken over een zekere mate van financiële zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Dit betekent niet dat zij al hun inkomsten uit hun eigen verdienmodel halen. Een deel van de inkomsten komt meestal uit externe financiering, zoals fondsen of donaties.<sup>9</sup>
3. De lokale impact staat voorop. De doelen en de missie van het bedrijf worden gedefinieerd op basis van de belangen en behoeften van de lokale gemeenschap.<sup>10</sup> Eventuele winst vloeit terug naar de wijk, bijvoorbeeld voor het opknappen van speeltuinen en pleinen of het organiseren van feesten voor kinderen uit minder vermogende gezinnen.<sup>11</sup>
4. Bewonersbedrijven leggen verantwoording af aan de lokale gemeenschap. In Engeland kunnen *community enterprises* 'community shares' aanbieden: kleine aandelen die wijkbewoners kunnen kopen waardoor ze lid worden van de onderneming en een stem hebben in het bedrijf.<sup>12</sup> In Nederland zien we de verantwoording door een duidelijk commitment aan de gemeenschap om de leden te laten participeren of inspraak te geven in democratische processen van besluitvorming.<sup>13</sup>

We gaan in op een aantal kenmerken van bewonersbedrijven: de juridische vorm, het jaar van oprichting en het personeel. De informatie is grotendeels gebaseerd op de onlinevragenlijst die 102 bewonersbedrijven hebben beantwoord.

#### Stichting meest gebruikte juridische vorm

De *community enterprises* laten zich niet vangen binnen één rechtsvorm, maar we zien wel een duidelijke voorkeur voor de stichting. Uit onze vragenlijst blijkt dat bijna driekwart (72%) van de bewonersbedrijven vanuit deze juridische vorm werkt. Binnen de stichting is winstuitkering niet mogelijk, maar het biedt wel beperkt ruimte voor ondernemerschap. Ook kan het toevoegen van de anbi-status voor fiscale voordelen zorgen. Naast de stichting kiest een aantal bewonersbedrijven voor de vereniging en de

<sup>7</sup> Karré, 2019; LSA, 2020.

<sup>8</sup> Verhoef et al., 2018; Kleinhans, Doff, Romein & Van Ham, 2015

<sup>9</sup> Karré, 2019

<sup>10</sup> Bailey et al., 2018

<sup>11</sup> Boon, Van Mierlo en Van Weeren, 2019

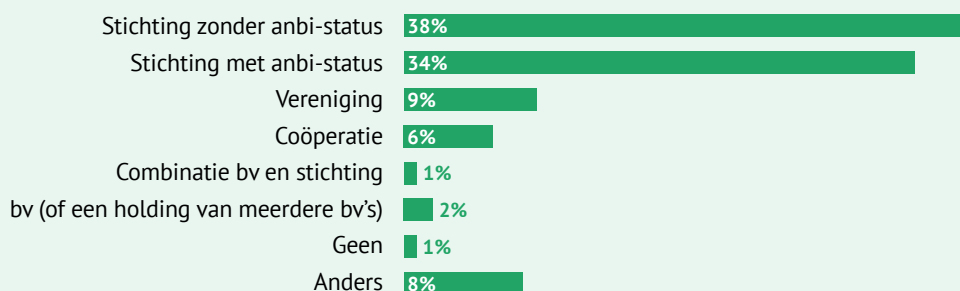
<sup>12</sup> Bailey et al., 2019

<sup>13</sup> Karré, 2019



coöperatie. We zien dat bewonersbedrijven nauwelijks werken vanuit een bv. Dat is niet heel verassend, omdat zij de maatschappelijke missie vooropstellen en de eventuele winst terugvloeit in de directe omgeving. Bovendien past een model waarbij bewoners zeggenschap hebben in het bestuur beter bij een bewonersbedrijf dan een bv met aandeelhouders.

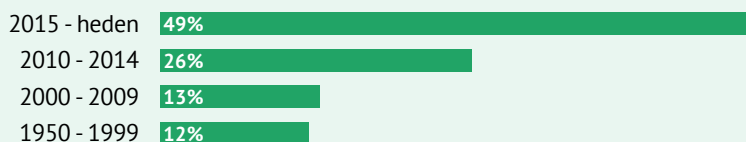
*Figuur 2.1: Rechtsvorm van de organisatie*



### Jonge bedrijven

De meeste bewonersbedrijven uit de vragenlijst zijn relatief jong. Van deze organisaties is ongeveer de helft jonger dan 6 jaar. 26% van de bewonersbedrijven is 12 jaar of langer actief en slechts 2 bewonersbedrijven zijn gestart in de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw. Belangrijk om te noemen is dat dit beeld niet representatief is voor alle bewonersbedrijven. We weten dat in dorpen al tientallen jaren dorpshuizen met een verdienmodel zijn, deze zijn ondervertegenwoordigd in de vragenlijst. De werkelijke levensduur van bewonersbedrijven in Nederland ligt waarschijnlijk hoger.

*Figuur 2.2: Jaar van oprichting*



### Groot aantal vrijwilligers

De initiatiefnemers van een bewonersbedrijf houden de organisatie bijna nooit helemaal alleen draaiende. Bewonersbedrijven hebben zowel personeel in betaald dienstverband als op vrijwillige basis. Uit onze vragenlijst blijkt dat 60% van de bewonersbedrijven mensen betaald in dienst heeft, met een gemiddelde van 2,8 fte. Dit gemiddelde is een uitkomst van een aantal bewonersbedrijven met relatief veel mensen in dienst en een groot deel bewonersbedrijven met niemand tot een enkeling in betaald dienstverband.

Bij een groter deel van de bewonersbedrijven zijn vrijwilligers, stagiaires of mensen via activeringstrajecten actief in de organisatie: 79% van de bewonersbedrijven werkt met vrijwilligers, met een gemiddeld aantal van 31 mensen. Vrijwilligers zijn vaak mensen uit de wijk of buurt, die bijdragen aan het runnen van de organisatie maar zelf ook onderdeel zijn van de impact van het bedrijf: zij leren vaardigheden, ontmoeten nieuwe mensen en worden zelfredzamer.

De bijdrage van vrijwilligers is een fundamenteel onderdeel van de kracht van bewonersbedrijven. Tegelijkertijd komt in de interviews naar voren dat de grote vrijwillige bijdrage ook voor een zekere instabiliteit kan zorgen. De lasten van de organisatie – denk aan het verzorgen van de brandveiligheid of onderhoud bij het beheer van vastgoed – zijn soms zwaar voor de draagkracht van vrijwilligers. Daarnaast zijn vrijwilligers in sommige gevallen ook ‘kwetsbare mensen’ die begeleiding nodig hebben vanuit de organisatie. Dat kan extra druk geven voor de initiatiefnemers of andere betrokkenen. In een aantal diepte-interviews geven zij aan, dat ze zich meer willen professionaliseren en meer betaalde krachten in dienst willen nemen. De financiële middelen zijn daarvoor vaak ontoereikend.

*Initiatiefnemer: 'Om de kosten te drukken is het belangrijk dat vrijwilligers het pand zelf onderhouden. Het zorgt ervoor dat ze er trots op zijn en zich mede-eigenaar voelen'*

## 2.2 Maatschappelijke waarde van bewonersbedrijven

Bewonersbedrijven hebben een positieve invloed op het welzijn en welbevinden van buurtbewoners. De bedrijven zijn geworteld in de wijk, buurt of dorpskern. Betrokkenen weten wat er speelt en ze kunnen goed inspelen op lokale vraagstukken. Bewonersbedrijven leveren daarmee een belangrijke maatschappelijke waarde. Deze waarde wordt op verschillende gebieden geleverd. Van het versterken van de sociale cohesie, het zorgen voor groene wijken tot het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt.<sup>14</sup>

*Initiatiefnemer: 'Ons nieuwe buurthuis moet bewoners een plek geven om elkaar te ontmoeten en activiteiten te doen. Nu het centrum voor cultureel werk is weggefallen, gaan wij ons weer op die verbindingsfunctie richten'*

Wat zijn de belangrijkste maatschappelijke doelen die bewonersbedrijven nastreven? In ons onderzoek is het faciliteren van ontmoeting het meest genoemd (79%). Het verbreken van sociaal isolement van wijkbewoners en het tegengaan van eenzaamheid (48%) staat op 2, daarna volgt het verbeteren van de fysieke leefomgeving (31%). Bijna alle bewonersbedrijven geven aan verschillende maatschappelijke doelen na te streven. Deze meervoudige bijdrage is een belangrijk element van hun successen.

*Figuur 2.3: Maatschappelijke doelen van toepassing op de organisatie (maximaal 3 antwoorden)*



<sup>14</sup> Karré, 2019; LSA, 2019; KNHM, 2019

De doelen die bewonersbedrijven hebben, betreffen niet alleen het verbeteren van de omgeving, maar ze hebben ook direct effect op de buurtbewoners. Als initiatiefnemer, vrijwilliger, bezoeker of bewoner komen zij in contact met het bewonersbedrijf.<sup>15</sup> Soms zijn dat mensen die niet makkelijk meekomen in de maatschappij. In een van de interviews met een initiatiefnemer komt naar voren dat door betrokken te zijn en een bijdrage te leveren zij een gevoel van bestaansrecht krijgen. Ze doen ertoe en er wordt op ze gerekend. Ze zijn van belang voor het draaiend houden van het bewonersbedrijf, dat is een gevoel dat ze te weinig tot nooit ervaren.

### **Coöperatie Esbeek**

In Nederland zie je het wel vaker. Kleine dorpen die door een terugloop van inwoners steeds minder voorzieningen hebben. En wat ga je doen als ook het enige café dreigt om te vallen? In Esbeek besloten de inwoners zelf in actie te komen en een coöperatie op te richten met als eerste doel het behoud van het café. In de loop van de tijd kwamen daar andere functies bij. De coöperatie zorgt ervoor dat in de winter de straten worden schoongeveegd en buurtbewoners elkaar kunnen ontmoeten in de 'dorpshuiskamer'. Voor nieuwe bewoners in Esbeek ligt een welkomspakket klaar. Van de 1400 bewoners van Esbeek zijn ruim 600 lid van de coöperatie, dat laat zien hoe enthousiast het dorp is voor de coöperatie.

Esbeek is een dorp met een mooie toekomst. De saamhorigheid is groot en er heerst het gevoel dat je samen veel kan bereiken. Waar andere dorpen het lastig hebben met nieuwbouw, heeft de coöperatie al meer dan 20 starterswoningen gebouwd om jonge inwoners een onderkomen te (blijven) bieden in het dorp. Ook werd door herbestemming van de kerk plek geboden aan de basisschool, die anders zou verdwijnen. De coöperatie draagt kortom flink bij aan de sociale cohesie in Esbeek en als blijk van waardering wonnen ze in 2019 de Dorpsvernieuwingsprijs.



---

<sup>15</sup> KNHM, 2019

### Sociaal kruispunt in de wijk

Bewonersbedrijven staan in wijken en dorpskernen. Plekken waar buurtbewoners naartoe komen voor een activiteit, een kop koffie of een ontmoeting. Bewoners met verschillende interesses, sociaal-economische achtergronden en culturen treffen elkaar, wisselen gedachten uit en leren elkaar kennen. Treffend zijn beschrijvingen van bewonersbedrijven als *sociaal kruispunt van de wijk*<sup>16</sup> of *ter versterking van de sociaal-fysieke infrastructuur*.<sup>17</sup> De initiatieven scheppen de fysieke randvoorwaarden voor sociaal verkeer, dragen bij aan de ‘collectieve zelfredzaamheid’: de motivatie en het vermogen van mensen om iets in en aan hun omgeving te doen. En dat ook daadwerkelijk uit te voeren.<sup>18</sup>

*Initiatiefnemer: ‘Het gaat om de speelruimte tussen mensen, de ontmoeting. En daar waar kruisbestuiving en interactie zit, zo ontstaan weer nieuwe samenwerkingen’*

Diepte-interviews bevestigen de kracht als kruispunt in de wijk. Op die manier ontstaan in het Wijkpaleis in Rotterdam nieuwe ideeën of kansen door spontane ontmoetingen. Bewoners spreken soms elkaars taal niet, maar door samen dingen te maken in de makersplaats (denk aan bouwen met hout of werken met textiel) komen ze met elkaar in contact.

### Vergroten van impact

Om van waarde te zijn voor de leefomgeving stuiten bewonersbedrijven op een aantal obstakels. Zij zoeken naar gereedschap om hun impact te borgen of te vergroten. De belangrijkste zijn het aantrekken van financiering – hier komen we in hoofdstuk 3 uitgebreid op terug – en het ontwikkelen van een stevig verdienmodel; dit bespreken we in de volgende paragraaf. Als we kijken naar de overige antwoorden, zien we dat er behoefte is aan het verbeteren van de interne organisatie. Daarbij is het aantrekken van geschikt personeel belangrijk, maar in sommige gevallen ook het in huis halen van kennis en kunde over het runnen van een bewonersbedrijf. Andere behoeften om meer impact te realiseren zijn gerelateerd aan de samenwerking met gemeenten. Bewonersbedrijven hebben meer ruimte nodig voor creativiteit en hebben soms moeite met een strikte naleving van regels. Ze willen een betere samenwerking met de gemeente, ze wensen meer her- en erkenning voor het begrip bewonersbedrijf. Tot slot zien we ook de wens voor het krijgen van opdrachten van gemeenten, welzijnsorganisaties en woningbouwcorporaties. Het toekennen van opdrachten en de inkoop van diensten biedt ruimte voor verbetering.

---

<sup>16</sup> KNHM, 2019

<sup>17</sup> Van der Zwaard et al., 2018

<sup>18</sup> Sampson, 2005

Figuur 2.4: Waar liggen de grootste behoeften om de maatschappelijke impact van de organisatie te kunnen borgen en/of vergroten (meerdere antwoorden mogelijk) antwoorden



Verschillende wetenschappers erkennen de toevoegde waarde van bewonersbedrijven voor de problemen in wijken en buurten.<sup>19</sup> Toch is hun *impact*, het geheel van effecten dat door gevolg van activiteiten en/of aanwezigheid van een bewonersbedrijf tot stand is gekomen, niet zo eenvoudig vast te stellen. Ten eerste werken ze aan verschillende doelen tegelijk. Ten tweede gaan deze doelen veelal over de leefbaarheid in wijken en buurten en zijn de maatschappelijke baten pas op langere termijn zichtbaar. En zijn dus lastig kwantificeerbaar. Tot slot wordt de impact gedefinieerd op basis van de doelgroep aan wie de baten moeten toevallen, en wordt er in de meeste gevallen gesproken over 'de buurt', 'de wijk' of 'de gemeenschap'. Door deze globale beschrijving is het lastig vast te stellen in hoeverre zij gebaat zijn bij de producten en diensten van het bewonersbedrijf.<sup>20</sup>

### 2.3 Financiën en verdienmodel

In de vorige paragraaf hebben we gezien welke maatschappelijke doelen bewonersbedrijven nastreven. Ze stellen de maatschappelijke missie voorop en richten een verdienmodel in om deze te bereiken. In deze paragraaf beschrijven we de financiële situatie van bewonersbedrijven en de opbouw van de verdienmodellen.

Uit onze vragenlijst blijkt dat bij 33% van de bewonersbedrijven in 2019 de inkomsten groter waren dan de uitgaven.<sup>21</sup> Bij 36% waren de inkomsten gelijk aan de uitgaven en bij 23% waren de inkomsten kleiner dan de uitgaven. De overige 9% heeft nog onvoldoende zicht op de inkomsten uit 2019 of wilde deze gegevens niet delen. We zien dat een groot deel van de bewonersbedrijven in 2019 een omzet had tot maximaal 100.000 euro, tegelijkertijd is er een sterke ambitie om te groeien. Waar in 2019 nog 60% een omzet had tussen de 0 en 100.000 euro, verwacht in 2025 ruim 60% een omzet tussen 100.000 en 500.000 euro.

<sup>19</sup> Kleinhans, Clare, Van Meerkerk & Warsen, 2015

<sup>20</sup> Kleinhans, Clare, Van Meerkerk & Warsen, 2015

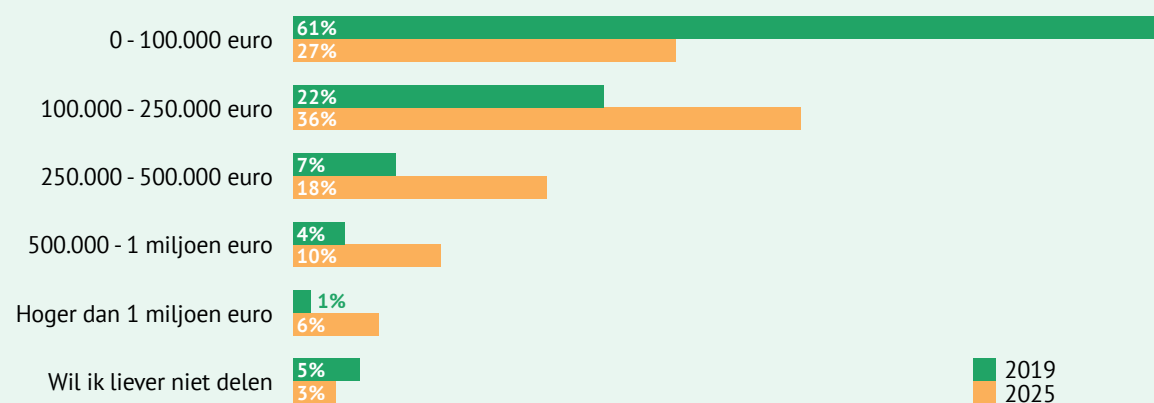
<sup>21</sup> We hebben naar de resultaten over 2019 gevraagd, omdat 2020 sterk is beïnvloed door corona.



Bewonersbedrijven geven in de vragenlijst en diepte-interviews aan dat ze zich niet richten op financiële winst, maar vooral de kosten willen dekken voor het uitvoeren van activiteiten en projecten. Zij bouwen idealiter een kleine buffer op voor onvoorziene kosten en dus een gezonde financiële situatie. De verdienmodellen hebben ook een andere functie, want de activiteiten waar ze geld mee verdienen zijn namelijk ook een activiteit an sich voor betrokkenen en vrijwilligers. Vrijwilligers krijgen een welkome vergoeding voor het werk, maar ze kunnen ook hun eigen talenten ontdekken en een stapje verder zetten. Het is dus passend om verdienmodellen van bewonersbedrijven te bekijken met het bewustzijn dat deze vanuit financiële én maatschappelijke overwegingen zijn opgetuigd.

*Initiatiefnemer: 'We draaien omzet door cafébezoek, het bieden van plek aan verenigingen en zaalhuur. De rest van ons verdienmodel is gericht op het zorgen van een plus op de begroting en de kosten te dekken voor het draaien van projecten'*

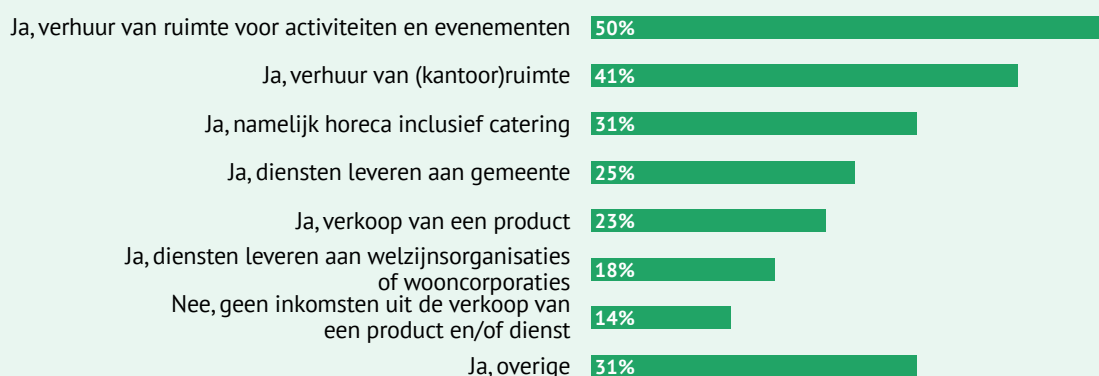
Figuur 2.5: Inkomsten van de organisatie in 2019 en verwachtingen voor de toekomst (2025)



### Combineren van inkomstenbronnen

De meeste bewonersbedrijven streven ernaar om hun inkomsten uit verschillende bronnen te halen, ze hebben een zogenaamd hybride verdienmodel. Daarmee zijn ze niet afhankelijk van één inkomstenstroom, beschermen ze zichzelf tegen een financiële tegenvaller en vergroten ze de kans om een duurzaam bedrijf op te zetten. Het combineren van inkomstenstromen zien we terug in de vragenlijst: 74% van de bewonersbedrijven geeft aan meer dan één inkomstenbron te hebben. We lichten de belangrijkste kort toe.

Figuur 2.6: Inkomsten uit de verkoop van producten en/of diensten (meerdere antwoorden mogelijk)



### Verhuur van ruimte

De verhuur van ruimtes voor activiteiten, evenementen of het bieden van kantoorplekken wordt het meest genoemd (91%, het totaal van de bovenste twee waarden). Het stelt bewonersbedrijven in staat een stabiele inkomstenstroom op te zetten. In een enkel geval benut een bewonersbedrijf het eigendom van vastgoed voor de verhuur van appartementen. Zo heeft het Bruishuis in Arnhem een deel van een flat in eigendom en bestaat het verdienmodel grotendeels uit de verhuur van onderkomens.

*Initiatiefnemer: 'De inkomsten van verhuur zijn onze belangrijkste bron van inkomsten'*

### Horeca

Ongeveer een derde van de bewonersbedrijven generen inkomsten uit horeca. Deze bijdrage is in enkele gevallen de belangrijkste vorm van inkomsten. Zo is het café van dorpscoöperatie Esbeek belangrijk voor de financiën van de vereniging. Voor veel andere bewonersbedrijven is de horeca een klein onderdeel van de totale inkomsten en is het lastig om er geld aan over te houden. Uit een onderzoek van de LSA uit 2019 blijkt ook dat het runnen van een horecagelegenheid geregeld wordt onderschat door bewonersbedrijven. Het vraagt om kennis en expertise van het vak om het rendabel te maken.

### Diensten leveren aan de gemeente

Een kwart van de bewonersbedrijven geeft aan dat zij inkomsten genereren door diensten te leveren aan de gemeente. Ze bieden bijvoorbeeld participatieplekken en dagbesteding aan, ze ontplooiën activiteiten en lessen voor verschillende doelgroepen of onderhouden de publieke ruimte. Dit kan in de vorm van een aanbesteding, als hoofdaannemer of als onderaannemer van een andere organisatie.

14% van de bewonersbedrijven geeft aan geen inkomsten te halen uit de verkoop van een product of dienst. In de toelichtingen geven de meeste aan door de coronacrisis – die zeer beperkend was op het moment dat de vragenlijst uitstond – geen inkomsten te generen.



### Het Wijkpaleis

Woensdag in het Wijkpaleis betekent aanschuiven bij Fatma. Sinds de oprichting van het bewonersbedrijf kookt zij op die dag een heerlijke maaltijd voor buurtbewoners. Bewoners treffen elkaar in het café, op de begane grond van het Wijkpaleis in de buurt Middelland in Rotterdam-West. Naast het café heeft het Wijkpaleis een grote zaal, waar lezingen en voorstellingen worden gegeven. Als je de trap naar boven neemt, vind je op de 1e en 2e verdieping meer dan 40 makers die ieder op hun eigen manier een bijdrage leveren aan de stad. Ook bieden de 'makersplaatsen' gelegenheid voor bewoners om te bouwen, timmeren of programmeren. Boven in het gebouw kan je horen dat er les wordt gegeven, daar zit een dependance van een basisschool.

Het Wijkpaleis is een plek waar maken, leren, ontmoeten en ondernemen voorop staat. Het gaat over het laten groeien van bewoners: "Door mensen persoonlijk te laten groeien willen ze de gemeenschap van Rotterdam-West versterken." Met recht een paleis voor de wijk!



## 2.4 Maatschappelijk vastgoed

In de voorgaande paragrafen hebben we uiteengezet wat bewonersbedrijven zijn, op welke manieren ze maatschappelijke waarde creëren en hoe ze een verdienmodel opbouwen. Een belangrijk onderdeel in het verhaal van een bewonersbedrijf is de plek van waaruit wordt gewerkt. Deze plek is niet alleen de basis van de maatschappelijke activiteiten, ook om inkomsten te genereren is het belangrijk langdurig te kunnen beschikken over *assets*. In de regel gaat dit vaak over vastgoed. In deze laatste paragraaf gaan we in op het belang van vastgoed voor bewonersbedrijven, de wijze waarop zij over vastgoed kunnen beschikken en wat het betekent om vastgoed aan te kopen.



### Vaste plek: sociale en financiële zekerheid

91% van de respondenten geeft aan dat vastgoed (zeer) belangrijk is voor het behalen van hun missie. Een fysieke plek in de wijk maakt de maatschappelijke doelen van bewonersbedrijven mogelijk: er kunnen ontmoetingen plaatsvinden en bewoners hebben een plek om naartoe te gaan waardoor sociaal isolement vermindert. Bovendien heeft het een positief effect op de leefbaarheid in de wijk.<sup>22</sup> Vastgoed met een duidelijke publieke functie wordt maatschappelijk vastgoed genoemd. Dit vastgoed is vaak in handen van de gemeente, maar bij overname door een bewonersbedrijf wordt de maatschappelijke functie behouden. In een van de interviews beschrijft een initiatiefnemer de waarde van een vaste plek.

*Initiatiefnemer: 'Om echt succesvol te zijn is een centrale plek in de wijk belangrijk.*

*Een leegstaand pand of beschikbare grond is essentieel'*

Eigendom van vastgoed is ook een onderdeel van het verdienmodel. Als bewonersbedrijven beschikken over eigendom en dat exploiteren kunnen ze een basisomzet creëren en programma's opzetten.<sup>23</sup> Zo geven de huuropbrengsten van kantoorruimtes in het Amsterdamse MidWest een financiële basis voor het ontwikkelen van programmering. In Esbeek exploiteert een bewonersbedrijf hun pand voor horeca, zaalverhuur en verenigingen, zo houden ze de projecten voor de buurt draaiende.

### Vastgoedsituatie

Bewonersbedrijven kunnen op verschillende manieren beschikken over vastgoed: door te kopen, te huren of een gebruikersovereenkomst te sluiten. In de resultaten van ons onderzoek zien we dat bewonersbedrijven in de meeste gevallen een koop- of huurconstructie hebben. Uit de 'andere' opties blijkt ook dat bewonersbedrijven panden (gratis) in bruikleen hebben, in erfpacht of een stuk land huren of op zoek zijn naar een stuk land om te huren.

---

<sup>22</sup> Karré, 2019; Lengkeek & Specht, 2021

<sup>23</sup> LSA, 2016

Figuur 2.7: Vastgoed/huisvestingsituatie van de organisatie



Uit de vragenlijst en verdiepende gesprekken komt naar voren dat de keuze om over te gaan tot de aankoop van een pand een lastige afweging is. Aan de ene kant brengt eigendom autonomie en maakt het genereren van inkomsten door verhuur makkelijker. En je bent minder afhankelijk van anderen, zoals de gemeente. Bovendien word je gezien als een duurzame samenwerkingspartner in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Ook kan het een zeker 'wij-gevoel' in de buurt versterken. Geregeld voeren buurtbewoners een deel van een verbouwing uit of zijn bewoners mede-eigenaar van een pand door het kopen van obligaties of aandelen. Aan de andere kant zitten er ook nadelen aan eigendom. De financiering kan lastig zijn (daar komen we in hoofdstuk 3 op terug) en je moet als organisatie in staat zijn de lasten te dragen, zoals het onderhoud van het pand of onvoorziene kosten. Het beheer van een pand vraagt om specifieke competenties.

*Initiatiefnemer: 'Pragmatisch gezien, kun je prima huren. Als je idealistischer kijkt, gaat het ook over het verhaal van eigenaarschap van de wijk en de kans in gesprek te blijven met de gemeente'*





## Botsende belangen

Wanneer bewonersbedrijven maatschappelijk vastgoed willen overnemen, hebben zij in veel gevallen te maken met de gemeente. Gemeenten zijn een van de grootste bezitters van vastgoed, denk aan kantoorgebouwen, schoolgebouwen en cultuur-, welzijns- en sportaccommodaties.<sup>24</sup> Dit zijn veelal gebouwen met een publieke functie. De overname van vastgoed door een bewonersbedrijf – waarmee de publieke functie geborgd blijft – lijkt daarmee een logische keuze. In de praktijk blijkt het lastig te zijn. Overname raakt namelijk verschillende afdelingen van de gemeente, waarbij de belangen en inzichten van verschillende domeinen lijnrecht tegenover elkaar kunnen staan. De afdeling vastgoed kijkt vooral naar de financieel-economische waarde, terwijl de afdeling sociaal domein kijkt naar de maatschappelijke waarde die de verkoop van vastgoed aan een bewonersbedrijf kan opleveren.<sup>25</sup>

*Initiatiefnemer: 'De afdeling vastgoed heeft geen boodschap aan buurtbedrijven. Ze hebben geen visie op leefbare wijken en steden'*

We zien dat het maatschappelijk verdienmodel van bewonersbedrijven moeilijk aanhaakt bij de logica van gemeenten. De wil is er om maatschappelijk initiatief huisvesting te bieden, tegelijkertijd heeft de gemeente een verdienmodel voor de verkoop van vastgoed. In verdiepende gesprekken komt meermaals de wens naar voren om de maatschappelijke opbrengsten van bewonersbedrijven te verdisconteren in de aankoopprijs. Dit betekent dat er gezocht moet worden naar een manier om de toekomstige kosten en baten van een bewonersbedrijf om te zetten naar een waarde-equivalent (euro's) en dit te verrekenen in de prijs van vastgoed. Dit verkennen we verder in de aanbevelingen.

*Beleidsmedewerker: 'Het vastgoed wordt gezien als het zilveren bestek en is daarmee onderdeel van het verdienend vermogen van de gemeente.'*

Concluderend kunnen we stellen dat langdurige toegang tot vastgoed of een ander *asset* – zoals een stuk land – van groot belang is voor de missie van bewonersbedrijven. 91% van de gevraagde bewonersbedrijven geeft aan dat zij dit belangrijk tot zeer belangrijk vinden. Een thuisbasis om te ondernemen is niet alleen belangrijk voor het verdienmodel en daarmee voor financiële zekerheid. Ook op sociaal gebied geeft het zekerheid voor de betrokkenen, de buurt en andere spelers zoals de overheid. Het versterkt de positie van bewonersbedrijven als partner in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Zoals eerder genoemd hebben bewonersbedrijven een financieringsvraag om zich te verzekeren van hun duurzame aanwezigheid. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de financieringsbehoefte en de aanbodkant.

---

<sup>24</sup> Aarab, 2012

<sup>25</sup> P31, 2019

### 3. TOEGANG TOT FINANCIERING VOOR BEWONERSBEDRIJVEN

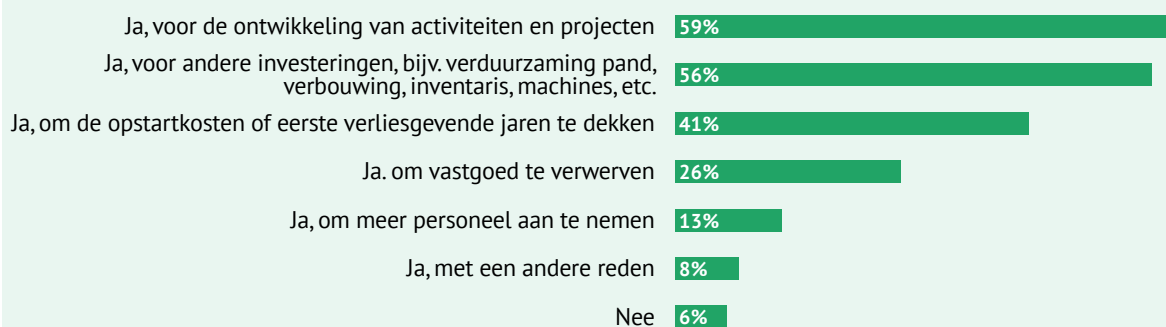
In het vorige hoofdstuk hebben we aandacht besteed aan het begrip bewonersbedrijven, de maatschappelijke waarde, de verdienmodellen en het belang van vastgoed voor het bereiken van de missie. Zoals beschreven is het voor deze bedrijven belangrijk om toegang te hebben tot een vorm van financiering voor het opzetten en doorontwikkelen van hun bedrijf en daarmee hun maatschappelijke doelen te realiseren. In dit hoofdstuk gaan we daarom dieper in op de financieringsmogelijkheden voor bewonersbedrijven. Waarvoor hebben ze financiering nodig? We lichten ook de verschillende vormen van financiering toe en beschrijven de voor- en nadelen. Bovendien bespreken we de voorwaarden die verbonden zijn aan het verkrijgen van financiering en wat dit betekent voor de toegang tot financiering. Tot slot brengen we mogelijke belemmeringen in kaart en bespreken de kansen voor verbetering.

#### 3.1 Waarom financiering?

Bewonersbedrijven hebben in een aantal gevallen kapitaal nodig om met hun activiteiten te kunnen starten en deze te ontwikkelen. Inkomsten uit producten of diensten zijn, zeker in het beginstadium, lang niet altijd toereikend en bovendien gaan daar soms (forse) investeringen aan vooraf. Sociale ondernemingen richten zich daarom vaak tot externe financiers om hun onderneming van de grond te krijgen.

Uit onze vragenlijst komt naar voren dat bijna alle bewonersbedrijven (94%) in de afgelopen vijf jaar financiering hebben gezocht. De ontwikkeling van activiteiten en projecten (59%) en investeringen zoals verduurzaming of verbouwing van het pand (56%) geven vaak aanleiding om op zoek te gaan naar externe financiering (zie figuur 3.1). Ook voor de kosten voor het starten van een bewonersbedrijf wordt geregeld gezocht naar externe financiering (41 procent).

*Figuur 3.1: Indien financiering gezocht in de afgelopen 5 jaar, met welk doel (meerdere antwoorden mogelijk)*



De experts noemen dezelfde drie motieven die we terugzien in figuur 3.1. Opvallend is dat het verwerven van vastgoed door relatief weinig bewonersbedrijven genoemd is als reden om op zoek te gaan naar externe financiering (26%). In hoofdstuk 2 lieten we namelijk zien dat vastgoed voor veel bewonersbedrijven een belangrijk element is in de totale businesscase. Een oorzaak kan zijn dat niet elk initiatief de ambitie heeft het vastgoed in eigendom te krijgen. Vaak is er ook een prima businesscase te ontwikkelen op basis van huur of vastgoed in bruikleen. Bovendien is het aannemelijk dat vastgoed in veel gevallen op een andere manier gefinancierd wordt. We zien dit ook terug in de interviews met experts, waarin zij voorbeelden noemen van constructies om het vastgoed te financieren. Uit gesprekken met hen komt verder naar voren dat elke situatie weer anders is en dat er vrijwel altijd sprake is van maatwerk.

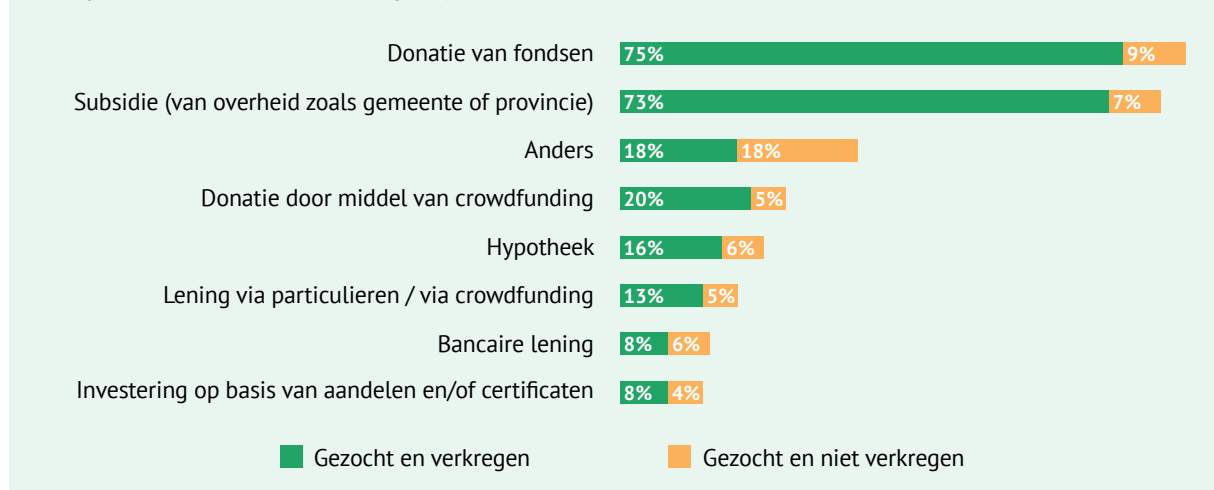
Het kan ook zijn dat de financiering van vastgoed bij een deel van de bevroegde bewonersbedrijven al langer dan 5 jaar geleden aan de orde was. In de categorie 'met een andere reden' noemen de respondenten een aantal specifieke voorbeelden, zoals het inrichten van een stuk grond voor stadslandbouw, het bouwen van een 'tiny mobiel restaurant', een verhuizing en de opslag van goederen.

### 3.2 Vormen van financiering

Bewonersbedrijven kunnen gebruik maken van verschillende vormen van externe financiering, bijvoorbeeld donaties, subsidies, leningen, het afsluiten van een hypotheek en het aanbieden van investeringsmogelijkheden voor derden; in de vorm van aandelen en/of certificaten. Wanneer er meerdere van deze bronnen worden aangewend, spreken we van hybride of gestapelde financiering.<sup>26</sup>

Uit de vragenlijst blijkt dat donaties van fondsen en subsidies van overheden de meest gezochte vorm van financiering zijn.

*Figuur 3.2: Indien financiering gezocht in de afgelopen 5 jaar, welk type financiering. Uitgesplitst naar wel of niet verkregen (meerdere antwoorden mogelijk)*



#### Geefgeld

Subsidies, donaties en sponsoring zijn vormen van financiering waarbij het geld niet hoeft te worden terugbetaald. De financierer verstrekt het geld vanuit de overtuiging dat het initiatief bijdraagt aan een doel dat hij of zij onderschrijft. In ruil daarvoor legt het initiatief bijvoorbeeld periodiek verantwoording af over de besteding van het geld of draagt het bij aan de naamsbekendheid van de financierer.

*Financier: 'De meeste initiatieven krijgen subsidie vanuit participatie- of wijkgeden. Dat zijn kleine subsidies die heel onzeker zijn. Meestal gaat het om opdracht-gerelateerde subsidies, waarbij de gemeente elke vier jaar opnieuw vaststelt wie er subsidie krijgt'*

#### Subsidies

Een klassieke vorm van financiering is subsidie van gemeenten en provincies. De provincie Gelderland heeft bijvoorbeeld het 'Programma Leefbaarheid' en de provincie Utrecht heeft de regeling 'Leefbaarheid en kleine kernen'. Voorheen verstrekte de overheid dergelijke subsidies zelf en rechtstreeks, maar tegenwoordig gebeurt dit vaak via bewonersfondsen of innovatiegelden voor bewonersinitiatieven.

<sup>26</sup> Van Leur, Beltman & Van der Heijden, 2019

Een voordeel van subsidies is dat het laat zien dat er draagvlak is bij de gemeentelijke of provinciale overheid. Dit draagt bij aan een betere reputatie en zichtbaarheid van het initiatief, wat weer kan helpen om anderen te overtuigen om mee te doen of mee te financieren.<sup>27</sup> Deze vorm van financieren past goed bij initiatieven die zich nog moeten ontwikkelen en zich nog moeten bewijzen, voordat ze in aanmerking komen voor alternatieve financiering. Ook in de interviews zien we dit terug.

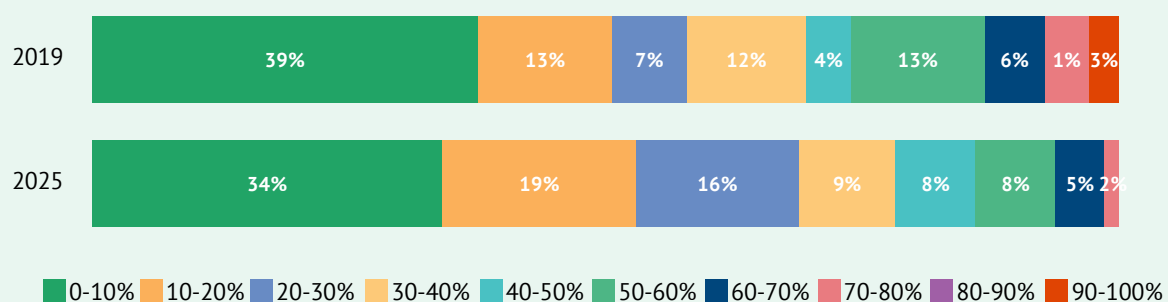
*Initiatiefnemer: 'Als je eenmaal succes hebt, komen er nieuwe mensen en kansen op je af'*

Voor initiatiefnemers kan het lastig zijn dat subsidies meestal een eenmalig karakter hebben. Daardoor kunnen ze een volgend jaar voor dezelfde activiteit niets meer aanvragen. Verder kan de aanvraag van subsidies een lange adem vergen. Het proces kan soms erg ingewikkeld zijn en niet alle initiatieven beschikken over ervaren vrijwilligers. Of hebben de mogelijkheid een externe partij in te schakelen die kan ondersteunen of de aanvraag zelfs helemaal uit handen nemen; bijvoorbeeld op basis van 'no cure, no pay'.

Tot slot zien we dat subsidies doorgaans gekoppeld zijn aan beleidsdoelstellingen. Voor initiatiefnemers kan dat handig zijn, wanneer zij een afgebakend onderdeel van hun initiatief willen financieren. Denk aan het leggen van zonnepanelen op het gebouw of de kosten van een verhuizing. De keerzijde is dat deze subsidieregelingen door de tijd kunnen veranderen, met als gevolg dat een bepaalde regeling niet meer past bij het initiatief of andersom.<sup>28</sup>

Het is goed te benoemen dat uit de vragenlijsten niet altijd duidelijk wordt wanneer er sprake is van subsidie en wanneer van opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. Zeker in het sociaal domein of op het gebied van zorg is het onderscheid niet altijd duidelijk. Biedt het bewonersbedrijf de gemeente een betaalde dienst aan – iets dat anders ingekocht zou worden bij bijvoorbeeld een welzijnsorganisatie – en verricht ze in ruil daarvoor dus bepaalde werkzaamheden, bijvoorbeeld informele zorg, dan is er eerder sprake van een opdracht.

*Figuur 3.3: Inkomsten van subsidies als aandeel van de totale inkomsten in 2019 en (verwachting) 2025*



<sup>27</sup> Van Leur, Beltman & Van der Heijden, 2019

<sup>28</sup> Van der Zwaard et al., 2018



Als we kijken naar 2025, zien we dat het te verwachten aandeel van subsidies in de totale inkomsten afneemt, maar dat deze voor ongeveer 3 op de 4 bewonersbedrijven tot wel voor een derde van de totale inkomsten zal moeten zorgen. In een enkel geval is daarbij opvallend genoeg sprake van bewonersbedrijven die eerder nog geen aanspraak op subsidies maakten maar daar in een later stadium alsnog naar zijn gaan kijken. Een initiatiefnemer uit Amsterdam geeft bijvoorbeeld aan eerder nog niet op subsidies te zijn georiënteerd, maar dat andere partijen stimuleerden dat wel te doen.

*Financier: 'We kijken echt naar een goede businesscase en schaalbaarheid (...) Impact first, daarna pas financieel rendement'*

In de interviews spreken experts begripvol, maar ook kritisch over het ontvangen van subsidies. Dat bewonersbedrijven voor een deel van hun inkomsten zijn aangewezen op subsidies vinden zij in de eerste plaats logisch. Subsidies die gekoppeld zijn aan specifieke beleidsdoelen, sluiten bijvoorbeeld goed aan op onderdelen van het plan van initiatiefnemers; denk aan de inhuur van mensen uit de bijstand. In een enkel geval zien de experts zelfs geen beter alternatief.

De kritische toon zit hem vooral in het feit dat de geïnterviewde experts vinden dat initiatieven onvoldoende ondernemerschap tonen en dat gemeenten de mogelijkheden voor zelfbeheer nog te weinig stimuleren. Dat komt volgens een van de experts ook doordat gemeenten er soms voor kiezen alle beschikbare middelen voor ontmoeting in te zetten via het subsidiëren vanuit hun (beleidsprogramma) sociale basis. Daarmee wordt een sfeer van afhankelijkheid en concurrentie gecreëerd.



### Multifunctioneel centrum 't Luukske

In het Limburgse Bergen staat multifunctioneel centrum 't Luukske. Een grote nieuwe sporthal, die bijna volledig door vrijwilligers werd opgebouwd nadat de voormalige gymzaal werd gesloten. Veel sportverenigingen uit de omgeving zijn er inmiddels gehuisvest, de plaatselijke basisschool kan er gymlessen geven. In de zomer is het een perfecte locatie voor kampen en in combinatie met het gemeenschapshuis wordt de hal als evenementenlocatie verhuurd. De omliggende tuin biedt bovendien plek voor kinderen om te spelen en het terrein leent zich uitstekend voor een 'burendag'. De naam is dus niet voor niets gekozen: multifunctioneel centrum 't Luukske wordt op veel verschillende manieren ingezet.

Met de inkomsten die 't Luukske genereert, worden voorzieningen in het dorp mogelijk gemaakt. Op deze manier heeft het bewonersbedrijf een belangrijke functie voor het behoud van de levendigheid in het dorp. Het bewonersbedrijf is een mooi voorbeeld van de kracht van actieve bewoners die zelf de handen uit de mouwen steken en laten zien wat er met betrokkenheid en collectieve actie mogelijk is.



### Fondsen

Een andere, veel genoemde vorm van financiering is een donatie van een fonds. Er zijn in Nederland tal van fondsen die bewonersinitiatieven steunen, zowel op nationaal, regionaal als lokaal niveau. Bekende fondsen zijn bijvoorbeeld FNO Zorg voor Kansen, Fonds voor Cultuurparticipatie, Jantje Beton, Kansfonds, KNHM, MIND NL Fonds Psychische Gezondheid, M.O.A.C Gravin van Bylandt Stichting, Nationale Postcode Loterij, Oranjefonds, Prins Bernhard Cultuurfonds, RCOAK, Stichting Cultuurfonds Bank Nederlandse gemeenten, Stichting DOEN en het VSB Fonds. Op lokaal en regionaal niveau zijn bijvoorbeeld Fonds 1818 (regio Haaglanden), Madurodamfonds (regio Den Haag) en Stichting De Verre Bergen (regio Rotterdam) bekende financiers.

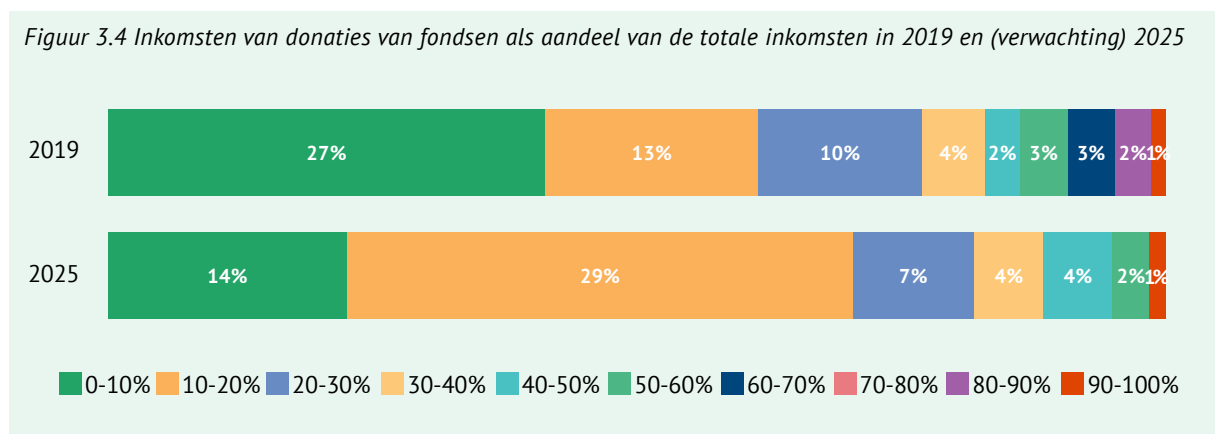
*Initiatiefnemer: 'Als je de ruim 3.000 fondsen en subsidiemogelijkheden op [www.fondswervingonline.nl](http://www.fondswervingonline.nl) filtert op 'buurthuizen' en 'wijkaccommodaties' kom je uit op een kleine 40 mogelijke fondsen en subsidies'*

Een groot voordeel van fondsen – ten opzichte van subsidieverstrekkers – is dat zij niet alleen financiering beschikbaar stellen, maar ook expertise aanbieden. Denk aan juridische kennis of expertise op het gebied van businesscases. Net als bij subsidies geldt ook voor financiering van fondsen dat het gunstig is voor de erkenning en zichtbaarheid, het versterkt de positie van een bewonersbedrijf. Zo krijgen bewonersbedrijven ook geregeld toegang tot andere fondsen en strategische partners. De meeste kans van slagen hebben initiatieven die overtuigend aansluiten bij de missie van het betreffende fonds.

Voor bewonersbedrijven kan het lastig zijn om te voldoen aan de voorwaarden die fondsen stellen bij toekenning van financiering. Ze kunnen een specifieke looptijd verlangen en eisen stellen aan de besteding van de middelen, de rechtsvorm en de organisatiestructuur. Fondsen stellen bovendien vaak financiering beschikbaar voor één project of één periode. Uiteindelijk is er vaak geen sprake van een duurzame, langdurige financiering.

Net als bij overheidssubsidies geldt ook voor financiering door fondsen vaak de eis om cofinanciering te hebben en kost een aanvraag veel tijd en energie.<sup>29</sup> Als dit eenmaal begint te lopen, kan de (toegezegde) steun van een fonds wel een extra troef in de handen van bewonersbedrijven zijn.

In 2019 haalde iets meer dan de helft van de bevroegde bewonersbedrijven ongeveer een vijfde deel van hun inkomsten uit donaties van fondsen (zie figuur 3.4). Bij 15% van de bewonersbedrijven die deze vraag beantwoordden, bedroeg het aandeel uit donaties van fondsen tenminste de helft van de totale inkomsten.



Net als bij subsidies zien we ook bij donaties van fondsen dat bewonersbedrijven in z'n algemeenheid verwachten dat het aandeel van hun totale inkomsten gaat afnemen. Dat blijkt uit de afname van de hoogste categorieën, tegelijkertijd valt op dat de categorie 10%-20% toeneemt. Namelijk van 13% van de bewonersbedrijven in 2019 tot bijna 30% van de bewonersbedrijven in 2025. Mogelijk is dit het gevolg van het wegvallen van overheidssubsidies.

Een andere verklaring die in de interviews naar voren komt, is het eerdergenoemde groeiproces. Robuuste bewonersbedrijven zijn eerder succesvol in het verwerven van geldstromen in de vorm van overheidsopdrachten. Genoemde voorbeelden zijn 'huis van de wijk gelden' of opdrachten voor dagbesteding.

<sup>29</sup> Van Leur et al., 2019



### **Geld dat (deels) moet worden terugbetaald**

Sommige vormen van financiering kenmerken zich doordat de investeringen (deels) moeten worden terugbetaald. Denk aan leningen van banken en bepaalde vormen van crowdfunding.

#### *Leningen*

Leningen van banken worden de laatste jaren steeds minder verschaft aan bewonersinitiatieven.<sup>30</sup> In plaats daarvan zien we dat banken bewonersinitiatieven steunen vanuit een eigen fonds. Bekende voorbeelden zijn het Triodos-fonds, het SNS-Realfonds en diverse fondsen van lokale afdelingen van de Rabobank. In een enkel geval is er ook sprake van een renteloze lening, veelal verstrekt door een particulier.

Uit de vragenlijst blijkt dat bancaire leningen maar weinig worden aangevraagd. Minder dan 10% van de bewonersbedrijven heeft dit de afgelopen 5 jaar met succes gedaan.

Uit de interviews komt naar voren dat bancaire leningen meestal worden verstrekt in relatie tot vastgoed, dus aan bewonersbedrijven die een pand hebben; al dan niet in eigendom. Maar dat biedt nog geen garantie voor succes. Soms ziet de geldverstrekker er namelijk geen heil in, omdat eventuele verpanding onvoldoende oplevert, zo legt een geïnterviewde uit die werkzaam is bij KNHM (een netwerk van vrijwillige adviseurs). Ook kunnen aanvragen voor leningen volgens hem afketsen omdat het initiatief geen goed uitgewerkt plan heeft voor de terugbetaling. Het verklaart waarom de KNHM heel veel aanvragen in eerste instantie afwijst. En dat slechts een klein deel (ongeveer 25%) na aanscherping van de plannen alsnog financiering weet te verkrijgen in de vorm van een lening. KNHM Participaties verstrekt niet-bancaire leningen aan bewonersbedrijven.

---

<sup>30</sup> Ministerie BZK, 2014

Sommige banken zien graag dat een initiatief eerst eigen vermogen opbouwt, voordat zij een lening verstrekken. Een voorbeeld is de Triodosbank die bewonersbedrijven in eerste instantie naar de KNHM verwijst of andere vormen van 'zachte leningen' stimuleert; zoals deelname aan een energiecoöperatie. De Stichting Onderdak in het Drentse Vledder is een voorbeeld van een initiatief waarbij een dergelijke constructie werd toegepast. Bij MidWest in Amsterdam slaagde men erin om verschillende leningen af te sluiten. Het initiatief sloot goed aan op de doelstellingen van de verstrekkers; een lening van het Duurzaamheidsfonds van de gemeente Amsterdam en een lening van het Restauratiefonds.

Een alternatief voor een bancaire lening is een lening via particulieren. Dat komt echter nog niet vaak voor. Volgens experts is dat door onbekendheid met deze mogelijkheid en omdat de investering met rente moet worden terugbetaald. Een lening van particulieren lijkt daarmee alleen aantrekkelijk voor bewonersbedrijven die na verloop van tijd voldoende inkomsten genereren, waarmee ze de rente kunnen terugbetalen.

### *Crowdfunding*

Crowdfunding is een vorm van financiering die de afgelopen jaren in opkomst is. Het principe: vele donateurs dragen samen bij aan het gewenste totaalbedrag. Meestal fungeren particulieren als investeerders.<sup>31</sup> De investering gaat alleen door als alle investeerders samen (de 'crowd') het gewenste totaalbedrag halen. De werving verloopt via bekende platforms als Voorjebuurt, Fundyd, Geld Voor Elkaar, Geld in de Buurt en Collin Crowdfund. Anders dan bij subsidies of fondsen, zijn investeerders bij crowdfunding nauwer betrokken bij het initiatief en de initiatiefnemers en steunen zij nadrukkelijk het doel. Daar waar grote financiers nog veel risico's zien, kan crowdfunding een oplossing bieden. Omdat het veelal via onlineplatforms verloopt en er veel communicatie en PR bij komt kijken, werkt deze manier ook goed voor de bekendheid.

Uit de interviews komt naar voren dat crowdfunding iets meer vraagt van de betrokkenen dan andere vormen van financiering. Ze moeten bijvoorbeeld bereid zijn om iets meer risico te nemen om hun doel te bereiken. Een stichtingsvorm werkt in dat geval niet zo goed, omdat winst dan terugvloeit in de onderneming, zo legt een expert uit. Daarnaast is het een openbare campagne en worden de initiatiefnemers gevraagd bij het eigen netwerk investeringen op te halen. Ze vinden het soms spannend in eigen kring geld op te halen, zeker in dorpen waar een cultuur van 'ons kent ons' kan heersen. Het bedrag dat via crowdfunding kan worden opgehaald is doorgaans relatief klein. Een expert van Oneplanetcrowd becijfert dat een bedrag tussen de 10.000 euro en 30.000 euro realistisch en haalbaar is. Overigens lijkt er groei te zitten in de hoogte van middelen die op deze manier worden opgehaald.

De grote inspanning in combinatie met de relatief kleine inkomsten, verklaart wellicht waarom een beperkt aantal van de bevroegde bewonersbedrijven (25%) crowdfunding als inkomstenbron heeft ingezet en een nog kleiner aantal (20%) daarin succesvol is gebleken (zie figuur 3.2). In totaal heeft 18% van de bevroegde bewonersbedrijven crowdfunding in de vorm van een lening ingezet, waarvan uiteindelijk 13% met succes en 5% zonder succes.

---

<sup>31</sup> Van Leur et al., 2019



### **Social Impact Bonds**

In een Social Impact Bond (SIB) slaan de overheid, sociaal ondernemers en private investeerders – bijvoorbeeld een fonds – de handen ineen op basis van een sociaal prestatiecontract. Simpelweg houdt dit in dat als de ondernemer de met de overheid overeengekomen maatschappelijke doelen – en daarmee besparingen – behaalt, de overheid uit deze besparingen de investeerder terugbetaalt. Zo wordt privaat kapitaal ingezet voor een maatschappelijk doel en verschuift het risico van het publieke naar het private domein. Een voorbeeld is de samenwerking tussen The Colour Kitchen, Rabobank Foundation, Start Foundation en gemeente Utrecht. Een kenmerk van deze vorm van financieren is dat de financier letterlijk en figuurlijk veel waarde hecht aan de maatschappelijke meerwaarde van het gesteunde initiatief, zo legt een expert in community financing uit.

Tot nu toe zijn er nog geen voorbeelden bekend van bewonersbedrijven die betrokken zijn geweest bij Social Impact Bonds. We zien wel steeds meer dat ze de behoefte hebben om hun maatschappelijke waarde om te zetten in een financiële waarde, in lijn met de besparingen die sociale ondernemingen door de overheid krijgen uitbetaald. Van een sociaal prestatiecontract is in dat geval (nog) geen sprake.

### **Andere vormen van financiering**

Naast de vormen van geefgeld en financiering in de vorm van geld dat een bewonersbedrijf (deels) moet terugbetalen, zien we nog andere vormen van financiering die zich minder makkelijk laten indelen in een van beide categorieën. Dat komt omdat ze een innovatief karakter en een ingewikkelde constructie hebben.

#### *Sociale hypotheek*

Op de website buurtwijs.nl wordt bijvoorbeeld de term ‘sociale hypotheek’ geïntroduceerd. Dit is een geldelijke lening die in natura kan worden terugbetaald. Een voorbeeld is het buurthuis Dolphia in Enschede, waar ze de lening voor het realiseren van het buurthuis terugbetalen door maatschappelijke activiteiten die de kansen en mogelijkheden van de wijkbewoners vergroten. De Volkskrant maakte er een mooie reportage over.<sup>32</sup>

#### *Maatschappelijke bank*

Een andere tussenvorm is een revolverend fonds, waarvan de ‘maatschappelijke bank’ het meest bekende voorbeeld is. Dit is een kredietfonds voor maatschappelijke initiatieven, waarbij de ‘maatschappelijke bank’ zowel geld kan uitlenen als weggeven. De ervaring leert dat een combinatie van leningen en geefgeld maatschappelijk initiatief ondersteunt bij een duurzame bedrijfsvoering. En doordat de leningen worden terugbetaald komt een deel van het geld opnieuw beschikbaar en zijn nieuwe investeringen mogelijk.

---

<sup>32</sup> Oostveen, 2020

### 3.3 Voorwaarden voor financiering

Het verstrekken van financiering aan bewonersbedrijven wordt vaak gezien als risicovol. Dat komt onder andere omdat bewonersbedrijven zich op een specifieke doelgroep in een afgebakende fysieke omgeving richten en ze daarmee kleinschalig opereren. Het groeipotentieel van bewonersbedrijven is daardoor beperkt ten opzichte van bedrijven die veel mogelijkheden hebben voor de afzet van producten of diensten. Daardoor is het van groot belang dat bewonersbedrijven duidelijk aangeven waar ze hun financiering voor nodig hebben en op welke manier ze de investeringen in de loop der tijd te gelde gaan maken. In het geval van een lening stelden we bovendien vast dat er een gedegen plan vereist is dat laat zien hoe de initiatieven het geleende bedrag gaan terugbetalen. Al dan niet inclusief de overeengekomen rente. Financiers van geefgeld hebben belang bij een zo duurzaam mogelijke besteding van hun middelen en daarmee een gezonde exploitatie van het bewonersbedrijf.

In het algemeen zien we dat de verschillende typen financiers het vrijwel zonder uitzondering belangrijk vinden om vast te stellen dat de initiatiefnemers goed hebben nagedacht over hun plannen; en niet zomaar her en der de boer op gaan. De meeste kans van slagen hebben aanvragen die aantoonbaar aansluiten op de doelstellingen van het lokale beleid en die draagvlak genieten in de lokale omgeving.

Daarnaast zien we dat traditionele vormen van financiering, zoals subsidies van overheden of leningen van banken, steeds minder vaak worden verstrekt. Volledige financiering wordt zelfs bijna nooit verstrekt.<sup>33</sup> Als het gaat om een bijdrage of cofinanciering, zijn aanvragen tegenwoordig succesvoller als bewonersbedrijven ook op andere manieren inkomsten genereren. Bijvoorbeeld door opdrachten van de gemeente. Door slechts een deel te financieren, stimuleren financiers bewonersbedrijven vanaf het begin na te denken over verduurzaming. Zo zorgen zij ervoor dat deze niet (te) afhankelijk worden van externe financiering. Uit de interviews met experts blijkt dat veel financiers hier ook nadrukkelijk bepalingen over opnemen in hun subsidiebeleid. Denk aan een specifieke looptijd, eisen over de besteding van de middelen, de rechtsvorm en de organisatiestructuur.

### 3.4 Belemmeringen

Uit onze vragenlijst blijkt dat het merendeel van de bewonersbedrijven het gevoel heeft dat er onvoldoende mogelijkheden zijn om financiering te zoeken: 59% ervaart dat er onvoldoende mogelijkheden zijn versus 41% die ervaart dat er voldoende mogelijkheden zijn. Gezien de vele mogelijkheden die we in dit hoofdstuk hebben beschreven, is dat op z'n minst opvallend te noemen. Het lijkt vooral te zitten in het feit dat vraag en aanbod niet altijd bij elkaar komen. Niet het aanbod zelf is per se het probleem, maar wel de mate waarin de vragers toegang tot dat aanbod ervaren.

---

<sup>33</sup> Ministerie BZK, 2014



Figuur 3.5: Ervaren obstakels bij het aantrekken van financiering (maximaal 3 antwoorden)



De meest genoemde belemmeringen die bewonersbedrijven ervaren bij financiering hebben te maken met hun eigen organisatie. Namelijk een gebrek aan tijd (35%), moeite met het ontwikkelen van een stabiel verdienmodel (27%) en een gebrek aan overzicht van mogelijke financiers (eveneens 27%). Aan de aanbodkant noemen ze dat er een (te) beperkt aantal passende financiers is. Ook noemen ze een gebrek aan samenwerking binnen gemeentelijke domeinen als reden waarom hun ontwikkeling moeizaam verloopt. Datzelfde zagen we ook in hoofdstuk 2 in de overname van vastgoed van de gemeente. In beide gevallen gaat het om bijna een kwart van de bewonersbedrijven dat op dit punt belemmeringen ervaart.

Ongeveer 13% van de bevroegde bewonersbedrijven ervaart geen obstakels. Zij geven hier echter geen toelichting bij. Waar het verschil met de andere bewonersbedrijven in zit, is daarom lastig te bepalen. Het zou bijvoorbeeld goed kunnen dat deze bedrijven meer tijd hebben, een plan dat beter past in bestaande doelstellingen of een overzichtelijker verdienmodel. Maar het kan evengoed te maken hebben met het karakter van de betrokkenen (meer doorzetters, een positievere instelling) of de fase waarin het initiatief zich bevindt.

Uit de toelichting bij de antwoorden in de vragenlijst blijkt allereerst dat veel bewonersbedrijven voor een deel van hun kosten financiering weten te vinden, maar voor een deel ook niet. Ten tweede is duidelijk dat er nog de nodige winst te behalen valt als het gaat om de toegang tot financiering. In de toelichtingen bij de vragen gebruiken respondenten termen als 'ingewikkeld', 'intensief', 'moeilijk' of 'onzeker'. Maar er staan ook toelichtingen waaruit blijkt dat ze soms nog niet zo ver zijn en nog niet precies weten wat er te halen valt en hoe groot de kans is dat ze zullen slagen. Een antwoord zoals dit is veelzeggend: 'Ik had onszelf niet direct als een bewonersbedrijf gezien, maar misschien zijn we dat wel'.

Het laat zien dat veel initiatieven vanuit een bepaalde droom, wens of bevoegenheid zijn gestart en dat het denken in termen van structuren, organisatiekracht of de opbouw van een solide inkomstenstroom pas later komt. Dat sommige het gevoel hebben dat er onvoldoende mogelijkheden zijn, zegt daarom misschien wel meer over de bewonersbedrijven zelf dan over het aanbod van financiers.

### MidWest: trefpunt in Amsterdam-West

Een leegstaand schoolgebouw en de wens voor een 'huis voor de buurt' was voor betrokken buurtbewoners in Amsterdam-West de aanleiding voor de start van MidWest. Een plek waar activiteiten kunnen plaatsvinden en mensen elkaar ontmoeten. Juist de ontmoeting tussen mensen met 'wind mee' en mensen met 'wind tegen' omvat de kracht van Midwest.

In het gebouw van MidWest vind je bovendien een culturele hotspot voor theater, muziek en filmvoorstellingen, maar ook vergaderruimtes en kantoorplekken. Het is een bedrijf van de wijk, voor de wijk: het rendement van de wijkonderneming – zowel financieel als sociaal – gaat terug naar de wijk. Het is een plek waar mensen zich thuis voelen, waar mensen elkaar ontmoeten en waar creativiteit en ondernemerschap wordt gestimuleerd.



### Eisen van financiers

In paragraaf 3.4 hebben we al aandacht besteed aan de voorwaarden die financiers (kunnen) stellen aan bewonersbedrijven die financiering zoeken. Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom initiatieven (nog) niet aan die voorwaarden kunnen voldoen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld onvoldoende eigen vermogen hebben, niet de kennis in huis hebben voor een goed plan of onvoldoende menskracht en daarmee onvoldoende tijd om zich hierin te verdiepen en te ontwikkelen. Meerdere respondenten vinden het bovendien lastig dat het hebben van een verdienmodel een voorwaarde is om in aanmerking te komen voor financiering. Het vertalen van de maatschappelijke waarde in economische waarde is voor hen ingewikkeld, helemaal als het over een langere periode gaat.

*Initiatiefnemer: 'Reguliere financiers (banken) hebben niet altijd vertrouwen in het langdurige verdienmodel van vrijwilligersorganisaties. De lange termijn van verplichtingen (10 jaar) schrikt ons ook af'*



Niet alleen op financieel-organisatorisch vlak, maar ook op het inhoudelijke vlak ervaren bewoners-initiatieven eisen waar ze niet aan kunnen voldoen. Bewonersinitiatieven zijn vaak kleinschalig en daarmee niet altijd interessant voor financiers.

*Initiatiefnemer: 'De 'lage lat' is nauwelijks subsidiabel. Fondsen leggen vaak de nadruk op uitstroom naar betaald werk en opleidingen. De realiteit is anders, dan mogen we al blij zijn dat kinderen van bewoners niet ontsporen'*

Tot slot vormt de inhoudelijke afbakening van financiers een belemmering voor bewonersbedrijven om hun idee gefinancierd te krijgen. Zo worden kosten voor begeleiding of coördinatie vaak niet vergoed, terwijl die heel belangrijk zijn voor bewonersbedrijven waar veel vrijwilligers actief zijn.

### **Wet- en regelgeving**

Niet alleen de specifieke eisen van financiers voor bijvoorbeeld de looptijd en inhoudelijke invulling spelen hierbij een rol, maar ook wet- en regelgeving is een bepalende factor. Banken hebben bijvoorbeeld als gevolg van negatieve ervaringen in het verleden extra veiligheidsmaatregelen genomen, die het voor initiatieven moeilijk(er) maken om vastgoed te financieren. En (gemeentelijk) subsidiebeleid staat eigen vermogensvorming bijvoorbeeld niet altijd toe. Ook andere mogelijkheden om eigen vermogen te vormen komen niet vaak voor. Denk aan het ontvangen van giften, donaties, schenkingen, erfenissen en legaten. In de eerste plaats zijn er niet veel van dergelijke gevers in Nederland, maar het heeft ook te maken met wet- en regelgeving. Gevolg is dat bewonersbedrijven voor de financiering van hun vermogensbehoefte vooral aangewezen zijn op de markt.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> website LSA

## Systeemfalen

Een derde vorm van ervaren beperking is dat bewonersbedrijven vaak sectoroverstijgend actief zijn en daarmee niet goed ‘in een hokje passen’.

*Initiatiefnemer: ‘Er is voldoende budget, maar alleen sectoraal beschikbaar. Buurtbedrijven zijn per definitie integraal, een aanvraag moet door vele sectoren beoordeeld worden. Hierdoor verwijst elke sector naar de andere’*

## 3.5 Kansen voor verbetering

Welke kansen zijn er aan de aanbodkant om de toegang van bewonersbedrijven voor financiering te verbeteren en wat is daarvoor nodig? Deze vraag is nog niet zo eenvoudig te beantwoorden. Eerder lieten we al zien dat er bijna altijd sprake is van maatwerk en dat er voor elk bewonersbedrijf daarom weer andere verbeteringen nodig zijn. Uit de literatuur, de vragenlijst en de interviews met experts komen drie kansen naar voren voor het verbeteren van de toegang tot financiering. Namelijk het verruimen van de financieringsmogelijkheden, het hanteren van andere beoordelingscriteria en het bieden van procesondersteuning.

### Financieringsmogelijkheden verruimen

Hoewel er al heel veel financieringsmogelijkheden zijn, komen vraag en aanbod nog onvoldoende bij elkaar. Uit het onderzoek komen de volgende mogelijkheden voor verbetering naar voren:

1. Het verder verkennen van bestaande mogelijkheden. Zo zien we bijvoorbeeld dat er nog amper sprake is van sponsoring, zeker als het gaat om het vastgoed en de inventaris. En ook Social Impact Bonds zijn nog weinig in verband gebracht met bewonersbedrijven. Hier liggen goede kansen, omdat beide vormen van financiering zowel ideologisch als inhoudelijk goed aansluiten op de behoeften en kenmerken van bewonersbedrijven
2. Het bieden van financiële alternatieven, zoals lokale, revolverende fondsen en sociale hypotheek. Ook kan het initiatiefnemers helpen als zij apart financiering kunnen krijgen voor het ontwikkelen van een plan (planfase) en voor het uitvoeren van dat plan (projectfase).
3. Het betalen van ‘koplopers’ voor hun kennis en kunde. Bewonersbedrijven kunnen initiatieven, die veel ervaring in huis hebben, inhuren als expert en hen daarvoor belonen in geld of in natura.
4. Het uitbreiden van het aantal partijen. Een voorbeeld dat regelmatig in de interviews werd genoemd, is de samenwerking tussen KNHM en de Triodosbank. Het zou de mogelijkheden voor bewonersbedrijven vergroten als meer financiers zich hierbij zouden aansluiten.

### Andere beoordelingscriteria hanteren

Procedures die overheden en banken (en soms ook fondsen) hanteren, bepalen de huidige manier van financieren. Die zijn met name gericht op het verkleinen van risico's. Dat staat de financiering van relatief nieuwe vormen van activiteiten in de weg en leidt vaak tot een voorkeur naar samenwerking met grote (gevestigde) organisaties. Uit het onderzoek komt naar voren dat er kansen zijn om meer vanuit de initiatieven te denken en te handelen:

1. Stel vertrouwen en creativiteit boven controle, beheersing en ordening
2. Kijk naar de mogelijkheden om geld minder te ‘labelen’ en meer te kijken naar de behoeften van de initiatieven
3. Geef beginnende initiatieven meer ruimte om zich te ontwikkelen en te bewijzen (innovatiegeld)
4. Verruim het speelveld: laat bewonersbedrijven ook meedoen aan (delen van) aanbestedingen.



### Procesondersteuning bieden

Tot slot zien we dat de afstemming tussen vraag en aanbod ook refereert aan het vraagstuk van afstand en het vertegenwoordigen van verschillende werelden. Zowel van de kant van financiers als van de initiatiefnemers klinkt de roep om beide werelden dichterbij elkaar te brengen.

1. Zorg voor tussenpersonen die het initiatief in de aanvraag ondersteunen
2. Zorg voor een betere terugkoppeling over de afwijzing van een aanvraag en iemand die kan meedenken over alternatieven.





## 4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit rapport hebben we aan de hand van literatuuronderzoek, een vragenlijst en interviews met betrokkenen in beeld gebracht wat bewonersbedrijven ofwel *community based social enterprises* precies zijn, welke ontwikkelingen zij de afgelopen jaren doormaakten en waar zij tegenaan lopen in het verder verwezenlijken van hun idealen. Daarbij keken we in het bijzonder naar de toegang tot financiering voor bewonersbedrijven. Het aantrekken van financiering voor activiteiten, het bekostigen van een verbouwing of de aankoop van een pand is belangrijk voor hun ontwikkeling. En daarmee voor het bereiken van hun maatschappelijke doelen. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste bevindingen op een rij en formuleren we een aantal aanbevelingen voor de toekomst. We maken daarbij onderscheid tussen de verschillende typen betrokkenen: overheden, financiers en natuurlijk de bewonersbedrijven zelf.

### 4.1 Conclusies

#### **Bewonersbedrijven: belangrijke schakel voor meer leefbare wijken en buurten, impact nog lastig in kaart te brengen**

Verschillende wetenschappelijke studies laten het belang zien van bewonersbedrijven en uit de vragenlijst komt naar voren op welke verschillende maatschappelijke uitdagingen zij een bijdrage leveren. Het is echter nog lastig voor bewonersbedrijven om hun impact in kaart te brengen. Hiervoor is meer aandacht nodig, want dit helpt hen bij het bereiken van hun missie, de samenwerking met gemeenten en het verkrijgen van financiering.

#### **Eigen plek van belang voor bereiken missie**

Bijna alle bewonersbedrijven geven aan dat een eigen fysieke plek van belang is voor het bereiken van hun missie. Ongeveer een derde van de bewonersbedrijven heeft een pand in eigendom, ongeveer 50% huurt een pand en het overige deel heeft een andere (huur)constructie.

#### **Overheden zien bewonersbedrijven nog weinig als partner**

Een derde van de bewonersbedrijven ziet de relatie met de gemeente als een obstakel voor het maken van meer impact. Bewonersbedrijven hebben nog nauwelijks een plek in (lokaal) beleid. Aankoop van maatschappelijk vastgoed door bewonersbedrijven verloopt stroef en overheden kunnen nog veel meer inkopen bij bewonersbedrijven.

#### **Verdienmodellen bewonersbedrijven nog in ontwikkeling, versterken support infrastructuur nodig**

86% van de bewonersbedrijven geeft aan inkomsten uit de verkoop van een product of dienst te halen. Het percentage inkomsten varieert enorm en uit meerdere interviews komt naar voren dat hun verdienmodellen verstevigd moeten worden. Hiervoor zijn verschillende dingen nodig: gemeenten moeten bewonersbedrijven ruimte geven en opdrachten gunnen en de zakelijke vaardigheden van bewonersbedrijven moeten worden versterkt.

#### **Toegang financiering obstakel tot groei, specifieke instrumenten nodig**

Toegang tot financiering is het meest genoemde obstakel voor het maken van meer impact. Tegelijkertijd heeft een groot deel van de bewonersbedrijven in de afgelopen jaren externe financiering gezocht en gevonden. Het type financiering varieert tussen subsidies van gemeenten tot bancaire hypotheek. Hoewel er relatief veel aanbod van financiering is, zijn er weinig regelingen of instrumenten specifiek gericht op de behoeften en kenmerken (zoals het hybride verdienmodel) van bewonersbedrijven.

### 4.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit het voorgaande kunnen we een aantal aanbevelingen en vervolgstappen afleiden voor de toekomst van bewonersbedrijven. We maken daarbij onderscheid tussen de drie groepen betrokkenen: bewonersbedrijven en intermediairs, financiers en de overheid.

## Bewonersbedrijven en intermediairs

Bewonersbedrijven en intermediairs spelen een belangrijke rol om de toegang tot de financiering te verbeteren. We doen de volgende aanbevelingen:

- **Investeer in kennis en kunde**

Om als bewonersbedrijf de volgende stap te maken en zo de maatschappelijke impact te vergroten, is het van belang te investeren in kennis en kunde. Van juridische tot financiële vraagstukken. Er zijn al veel initiatieven om kennis te verzamelen en te delen, onder meer bij het LSA, het platform Collectieve Kracht dat in opbouw is, fondsen zoals KNHM en particuliere organisaties zoals provinciale steunorganisaties, Nederland Zorgt voor Elkaar en de LVKK. Maak hier gretig gebruik van.

- **Match koplopers en starters**

Een deel van de bewonersbedrijven is te typeren als koploper. Zij hebben grote stappen gezet, bijvoorbeeld door de aankoop van een pand of het ontwikkelen van een stevig verdienmodel, waar beginnende bewonersbedrijven profijt van kunnen hebben.

- **Maak werk van impact meting**

Bewonersbedrijven stuiten in gesprekken met overheden en financiers op het overbrengen van hun verhaal: het combineren van maatschappelijke waardecreatie met een verdienmodel. Door te investeren in impactmeting kunnen ze aantonen welke positieve verandering zij creëren in hun leefomgeving en daardoor hun propositie versterken.

## Financiers

Hoewel bewonersbedrijven momenteel via relatief veel verschillende organisaties financiering krijgen, zijn er nauwelijks financiers die specifieke instrumenten voor bewonersbedrijven hebben. Daardoor is het voor bewonersbedrijven moeilijk te overzien welke mogelijkheden er zijn en wat ze kunnen doen om daar succesvol gebruik van te maken. We doen de volgende aanbevelingen:

- **Bied ondersteuning**

Bewonersbedrijven ervaren het verkrijgen van financiering als tijdrovend en complex. Bied hiervoor ondersteuning, bijvoorbeeld door 'inloopuurtjes' waar bewonersbedrijven met hun vragen terecht kunnen en 'investment readiness' trajecten waar bewonersbedrijven worden klaargestoomd voor een financieringsaanvraag.

- **Creëer specifieke instrumenten die uitgaan van de behoeften van bewonersbedrijven**

Hoewel er veel financiers zijn die open staan voor de maatschappelijke doelen waar bewonersbedrijven aan bijdragen, kijken zij niet of nauwelijks naar de specifieke kenmerken van bewonersbedrijven, zoals het hybride verdienmodel en de vraag naar vastgoed. Fondsen die dit wel doen, zoals de KNHM, laten zien dat ze hiermee van meerwaarde zijn voor bewonersbedrijven.

- **Zoek samenwerking met andere financiers op**

Met name bij het verkrijgen van vastgoed zien we dat verschillende financiers samen tot een constructie komen. Bijvoorbeeld door een achtergestelde lening in combinatie met een hypotheek. Dit gebeurt echter nog weinig, er is veel winst te halen als partijen samenwerken bij de financiering van bewonersbedrijven.

- **Geef maatschappelijke waarde een plek in beoordelingen**

Bewonersbedrijven leveren een maatschappelijke meerwaarde. Filantropische financiers hebben hier oog voor, maar banken nog nauwelijks terwijl erkenning van maatschappelijke waarde ook door deze partijen hard nodig is. Commerciële financiers moeten daarom de maatschappelijke waarde van bewonersbedrijven meenemen in beoordelingen.

## Overheid

Aan de kant van de overheid zien we dat zij nog veel vanuit het systeem werkt en denkt en dat de werkwijze van bewonersbedrijven daar niet altijd bij aansluit. Hierdoor lopen bewonersbedrijven soms kansen mis om zich te ontwikkelen of moeten zij extra inspanningen leveren om erkenning te krijgen. Wij doen de volgende aanbevelingen:

- **Geef bewonersbedrijven een plek in inkoop**

Bijvoorbeeld in aanbestedingstrajecten in het welzijnsdomein kunnen bewonersbedrijven een grotere rol spelen. Maar ook bij reguliere inkoop zoals huur van ruimtes.

- **Maak binnen het maatschappelijk vastgoedbeleid ruimte voor bewonersbedrijven**

Een eigen plek is cruciaal voor het succes van bewonersbedrijven. Gemeenten kunnen hiervoor maatschappelijk vastgoed inzetten. Zowel door aantrekkelijke huurconstructies op te zetten, als door de maatschappelijke waarde in de verkoop een rol te geven. Zo krijgen bewonersbedrijven de kans om een pand aan te kopen.

- **Stel één aanspreekpunt binnen de gemeente in voor bewonersbedrijven**

Dit kan bijvoorbeeld binnen een bestaand ondernemersloket. Nu hebben bewonersbedrijven vaak moeite om met de juiste afdeling in contact te komen en bestaat het gevoel dat ze 'van het kastje naar de muur' worden gestuurd.

## 4.4 Tot slot

Dit onderzoeksrapport is geschreven als onderdeel van een reeks activiteiten waarin een aantal maatschappelijke organisaties werkt aan de toegang tot financiering voor bewonersbedrijven. Social Enterprise NL, LSA bewoners, KNHM en stichting DOEN werken hiervoor samen in het project 'Social finance for community based social enterprises', een project gefinancierd door de Europese Commissie.

Deze literatuurstudie, vragenlijst onder bewonersbedrijven en interviews met stakeholders leveren belangrijke informatie op voor het vervolg van dit project. Het is voor het eerst dat in deze omvang en vanuit een brede blik is gekeken naar de financieringsmarkt voor bewonersbedrijven en de behoeften voor financiering. Met de conclusies en aanbevelingen op zak gaan we in de volgende fases van het project werken aan het ontwikkelen van nieuwe financieringsinstrumenten en een *investment readiness* programma. Hierin stomen we bewonersbedrijven klaar met financierbare plannen.

Voor dit onderzoek hebben we een rijke gemeenschap van financiers, overheden, kennisorganisaties en bewonersbedrijven om ons heen verzameld waarmee we de volgende stappen gaan zetten. De (maatschappelijke) belofte van ondernemende bewoners is groot. Om die belofte tot volle wasdom te laten komen zijn grote inspanningen en veel partijen nodig. We werken in dit project toe naar het vastleggen van een stevige intentie voor samenwerking tussen alle relevante partijen om ze te verbinden, hun behoeften en expertise centraal te stellen en de samenwerking te vergroten. Het enthousiasme waarmee veel mensen hebben meegewerkt, stemt ons hoopvol. Veel dank gaat uit naar eenieder die heeft meegeholpen aan meer inzicht in bewonersbedrijven en de financieringsmarkt.

Aarab, D. (2012) *Uitbesteden van Maatschappelijk Vastgoed aan de Mark, Realiteit of Illusie?* Masterthesis MSRE-Amsterdam School.

Bailey, N., Kleinhans, R., & Lindbergh, J. (2018). The Implications of Schumpeter's Theories of Innovation for the Role, Organisation and Impact of Community-Based Social Enterprise in Three European Countries. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(1), 14-36.

Boon, J., Van Mierlo, T. & Van Weeren, R. (2019). *De wijkonderneming als sociaal empower instrument: nieuwe perspectieven op de Haagse wijkonderneming*. Utrecht: LSA bewoners.

De Bruijn, D., Van Mierlo, T., Nourozi, S., De Ruijter, T. & Turnhout, S. (2016). *Kompas Right to Challenge in WMO*. Movisie, Vilans en LSA bewoners.

De Moor, T., Duffhues, T., Karlas, E. & Veldsink, C. (2020). *Krachtiger als collectief: uitdagingen van burgercollectieven in Nederland, anno 2020*. Rotterdam: Rotterdam School of Management.

G32 Stedennetwerk. (2017). *Meer impact met sociaal ondernemerschap: roadmap voor gemeenten*. Uitgave van G32 pijler Economie en Werk.

Karré, P.M. (2019). *Achtergrondnotitie over de stand van kennis rondom allerlei soorten bewonersbedrijven*. Hogeschool Inholland.

Karré, P. M., & Van Meerkerk, I. (2019). *Samen werken aan de wijk. Een bestuurskundige reflectie op de relatie tussen wijkcoöperaties en gemeente in Rotterdam*. Rotterdam: Kenniswerkplaats Leefbare Wijken.

Kleinhans, R., Bailey, N., & Lindbergh, J. (2019). How community-based social enterprises struggle with representation and accountability. *Social Enterprise Journal*.

Kleinhans, R., Clare, S., van Meerkerk, I., & Warsen, R. (2020). *Exploring the durability of community businesses in England*. TU Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam.

Kleinhans, R., Doff, W., Romein, A. & Van Ham, M. (2015). *Project Kennisontwikkeling Experiment Bewonersbedrijven*. Delft: TU Delft. Faculteit Bouwkunde.

KNHM. (2019). *Impact-evaluatie KNHM Participaties*. Arnhem: KNHM.

Lengkeek, A., & Specht, M. (2021). *Woekerruimte: maatschappelijk vastgoed en het recht op de stad*. Utrecht: LSA bewoners

LSA bewoners. (2016). *Vastgoed als asset? Ja!*. Urrecht: LSA bewoners

LSA bewoners. (2017). *Brief aan de informateur van de Tweede Kamer over Maatschappelijke banken*. Utrecht: LSA bewoners, 10 april 2017.

LSA bewoners. (2019). *BewonersBedrijven: Bouwen aan een sterke sector*. Utrecht: LSA bewoners.

LSA bewoners & Social Enterprise NL. (2020). *Elke Wijk Verdient een Bewonersbedrijf. Samenwerken aan sociale buurten en sterke gemeenschappen*. Utrecht: LSA bewoners.

Ministerie BZK. (2014). *Wijkondernemingen: financieringsvormen en verdienmodellen*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Directie Woon- en Leefomgeving

Oostveen, M. (2020). In Dolphia is het nooit lang zoeken naar mensen die de minachting ervaren. In: *De Volkskrant*, 19 mei 2020 en gepubliceerd op <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/in-dolphia-is-het-nooit-lang-zoeken-naar-mensen-die-de-minachting-ervaren~bf09fba9/>.

Sampson, R. J., McAdam, D., MacIndoe, H., & Weffer-Elizondo, S. (2005). Civil Society Reconsidered: The Durable Nature and Community Structure of Collective Civic Action. *American Journal of Sociology* 111: 673-714.

Van der Zwaard, J., Specht, M., Fortuin, K., Vendeloo, H., Schipper, K. & Van Wieringen, T. (2018). *Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven*. Rotterdam: Stichting de Verre Bergen.

Van Leur, J., Beltman, H. & Van der Heijden, J. (2019). *Inspiratieboekje: Financiering voor jouw bewonersinitiatief*. Leefbaarheidsalliantie Gelderland, Zorgbelang Inclusief en NL zorgt voor elkaar.

Van Popering-Verkerk, J. & Van Buuren, A. (2017). *Oefenen in bescheidenheid: Een bestuurskundige reflectie op Right to Challenge Rotterdam*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, Vakgroep bestuurskunde en Sociologie.

Van Twist, M., Philip, M., & Karré, M. (2009). Als burgers het heft in eigen handen nemen: van representatieve naar doe-het-zelf democratie. *Res Publica*, 4, 521-535.

Verhoef, J., Ruitenburg, M., Luttmer, C., Heirweg, D., Andric, S. (2018). *Burgerinitiatief: waar een wil is... Onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven*. Den Haag: de Nationale Ombudsman.



Het rapport is tot stand gekomen op basis van verschillende onderzoeksmethoden:

- Een bureauonderzoek. Op basis van recente beleidsartikelen, rapporten en wetenschappelijke literatuur (deels Nederlands, deels internationaal) hebben we een overzicht gemaakt van de ontwikkelingen van de sector.
- Een onlinevragenlijst onder bewonersbedrijven. De vragenlijst is door 124 bewonersbedrijven ingevuld en uitgezet via verschillende netwerken. Hiermee is getracht om een zo goed mogelijke spreiding te krijgen in het type bewonersbedrijf en de plaats van vestiging. Dit beeld is echter niet representatief voor alle bewonersbedrijven. Startende bewonersbedrijven zijn meer vertegenwoordigd dan de 'oudere bewonersbedrijven'. Bewonersbedrijven die gevestigd zijn in dorpen zijn minder goed bereikt dan stedelijke bewonersbedrijven. Er daardoor sprake van enige stedelijke bias. De vragenlijst stond uit van 02-02-2021 tot 02-03-2021. Na opschoning van de resultaten zijn we uitgekomen op een N van 102.
- Verdiepende sessies waarin de resultaten van de survey zijn voorgelegd aan drie groepen: bewonersbedrijven, financiers en wetenschappers. Zij hebben duiding gegeven aan de resultaten: wat betekenen ze voor de grotere beweging en wat zijn opvallende inzichten.
- 13 diepte-interviews met bewonersbedrijven, financiers, fondsen, beleidsmakers en experts op het gebied van community financing en crowdfunding. We hebben geprobeerd experts met verschillende achtergronden en expertise te spreken. Voor benadering van de bewonersbedrijven is rekening gehouden met de geografische spreiding en de fasen van het bedrijf (redelijk beginnend tot ervaren).

## BIJLAGE 2 – LIJST GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Naaam	Organisatie
Erik Arkesteijn	KNHM Foundation
Martijn Arnoldus	Social Finance Matters
Jan van Esch	Wijkcentrum In de Boomtak
Anita Groenink	MidWest
Marieke Hillen	Het Wijkpaleis
Jan Hoek	Gemeente Almere
Ronald Kleverlaan	Stichting MKB financiering
Geert Leerink	Buurthuis de Hoven
Nelleke van Olst	Triodos Bank
Safka Overweel	Stichting DOEN
Hettie Politiek	Gemeente Amsterdam
Wouter Veer	BlueCity
Piet Verhoeven	Coöperatie Esbeek



## **Colofon**

### **Geschreven door:**

Erik van Marissing, Marieke Boeije, Thijs van Mierlo,  
Stefan Panhuijsen en Jorien van Lookeren Campagne.

### **Eindredactie:**

Astrid van Wijk

### **Vormgeving:**

Ilse Radstaat

### **Fotografie:**

John Voermans

© 2021 Social Enterprise NL en LSA bewoners

### **Vragen of opmerkingen:**

Voor vragen of opmerkingen over deze publicatie kunt u  
contact opnemen met [info@social-enterprise.nl](mailto:info@social-enterprise.nl)

### **Te citeren als:**

Social Enterprise NL en LSA bewoners, 2021





Social Enterprise NL  
Cabralstraat 1 - 1057 CD Amsterdam