

Beslissing

Bespreking

Ter informatie

## Verslag van de Raad van Bestuur aan de Algemene vergadering betreffende boekjaar 2021

---

Dit document brengt verslag uit over de essentie van de werking van Hefboom cv in 2021: de evolutie van de middelen van de organisatie, de activiteiten, de interne organisatie én de financiële resultaten van de vennootschap. Er wordt ook gerapporteerd over de activiteiten van Hefboom vzw waar zinvol.

### A. Eigen vermogen, aandelen en achtergestelde leningen

Het **aandelenkapitaal, de reserves en de overgedragen resultaten** vormen samen met de achtergestelde leningen het totale eigen vermogen van Hefboom cv. Op 31 december 2021 bedroeg dit eigen vermogen (inclusief het resultaat van het boekjaar 2021) en samen met de achtergestelde leningen **17.810.983 EUR**, tegenover 17.774.185 EUR op 31.12.2020. Dit is een stijging met +36.798 EUR.

Eind 2021 bedroeg het **aandelenkapitaal** van Hefboom cv **12.327.725 EUR**. Dit is een stijging met 42.817 EUR tegenover 2020 (12.284.908 EUR). In 2021 verwelkomden we 17 nieuwe aandeelhouders (tegenover 15 in 2020). Zij brachten een kapitaal in van 52.558 EUR.

Bestaande aandeelhouders deden bijstortingen voor een bedrag van 206.650 EUR. Een aantal aandeelhouders trok zich geheel of gedeeltelijk terug, schonk zijn aandelen weg, of is in 2021 overleden. Dit voor een bedrag van 224.930 EUR. Door kapitalisatie van uitgekeerde dividenden werden 171 nieuwe aandelen gecreëerd voor een totaalbedrag van 8.550 EUR.

De **achtergestelde leningen** worden – net zoals het aandelenkapitaal – gebruikt voor de financieringsactiviteiten van Hefboom. Eind 2021 was voor **4.808.311 EUR** op achtergestelde leningen ingetekend. In 2021 werden geen achtergestelde leningen terugbetaald. 1 partner koos voor kapitalisatie van de rente, zodat de rente bij het bedrag van de uitstaande lening werd gevoegd. Alle achtergestelde leningen die op verval dag kwamen werden hernieuwd.

Daarnaast werden ons in 2021 door een aantal aandeelhouders ook gewone onderhandse leningen verstrekt. De middelen die ons op deze manier ter beschikking werden gesteld bedroegen eind 2021 in totaal **7.570.000 EUR**, een aangroei met 2 miljoen EUR tegenover eind 2020. De nieuwe onderhandse leningen werden afgesloten op langere termijn.

Op die manier werden op 31.12.2021 door de aandeelhouders en stakeholders van Hefboom middelen ingebracht voor een totaalbedrag van 25.380.983 EUR. Dit is een toename met 2.093.340 EUR t.o.v. de 23.287.643 EUR in 2020.





Daarnaast beschikte Hefboom nog over volgende middelen:

- Cofinanciering door instellingen als het Kringloopfonds (uitdovend, Federale overheid) en het Sociaal Investeringsfonds (Vlaamse overheid);
- Ter beschikkingstelling van middelen in de vorm van een fonds voor de cofinanciering van kredieten door de Vlaamse overheid (ministerie van Cultuur)
- Via “rekening-courant”, ons ter beschikking gesteld door andere organisaties

## B. Hefboom als financier

Vooreerst gaan we in op het globaal bedrag aan uitstaande financieringen op 31 december 2021. Daarna hebben we het over de in 2021 verstrekte kredieten.

Er zijn de klassieke” Hefboom-financieringen kredieten aan ondernemingen en organisaties uit de sector van de sociale & inclusieve huisvesting, de sociale economie, de zorg—en welzijnssector, de aanpak van kansarmoede, ecologische landbouw en duurzame energie, ook wel de sociale impactfinanciering. Daarnaast is er Impulskrediet, het microkrediet voor (her)startende ondernemers die bij de reguliere banken moeilijk een lening kunnen verkrijgen. Last but not least zijn er de professionele cultuurkredieten, een aanbod dat Hefboom sinds 2018 ontwikkelde in nauwe samenwerking met het Vlaamse Overheid (Cultuur).

Het totaalbedrag aan **uitstaande financieringen** (korte en lange termijn) bedroeg **31.527.048 EUR** op 31.12.2021. Concreet gaat het over:

- Participaties voor een bedrag van 1.716.729 EUR;
- Achtergestelde leningen voor een bedrag van 1.136.645 EUR;
- Investeringskredieten voor een bedrag van 17.383.707 EUR;
- Bedrijfskapitaalkredieten voor een bedrag van 2.652.034 EUR;
- Overbruggingskredieten voor een bedrag van 100.000 EUR;
- Impulskredieten voor een bedrag van 1.051.921 EUR;
- Cultuurkredieten voor een bedrag van 6.122.147 EUR;
- Kunstkoopleningen voor een bedrag van 157.263 EUR
- Een obligatielening voor een bedrag van 12.395 EUR
- Onroerende goederen bestemd voor verkoop voor een bedrag van 1.000.000 EUR;
- Kredieten op vervalddag voor een bedrag van 194.207 EUR.

In totaal gaat het opnieuw over een aanzienlijke stijging tot 498 verschillende dossiers, waaronder 119 Impulskredieten, 122 Cultuurkredieten en 89 kunstleningen (tegenover 407 eind 2020)

De **participaties** hebben betrekking op zo'n **31 verschillende ondernemingen**, en dit voor een globaal bedrag van **1.716.729 EUR**. Het gaat om coöperatieve ondernemingen, bedrijventra, activiteitencoöperaties, organisaties rond sociale huisvesting, groene energie, eerlijke handel of (micro)financiering. Hefboom heeft ook een belangrijke participatie in Trividend, het Vlaams participatiefonds voor de sociale economie, dat op zijn beurt risicokapitaal verschaft aan sociale economie ondernemingen.

Op basis van de evaluatie van de jaarrekeningen van de betrokken vennootschappen



dienden we (bijkomende) waardeverminderingen te nemen op 2 lopende participaties, maar konden ook voor 1 lopende participaties de reeds vroeger genomen waardevermindering voor een deel terugnemen.

In een groot aantal ondernemingen en organisaties waarin Hefboom deelneemt in het kapitaal, blijft de participatie niet beperkt tot financiën maar wordt ook een bestuursmandaat of een ander inhoudelijk engagement opgenomen.

In 2021 werden **38 reguliere kredietaanvragen** goedgekeurd tegenover 37 in 2020. Die 38 goedgekeurde dossiers staan voor 7.073.834 EUR aan kredieten tegenover 9.942.500 EUR in 2019.

In 2021 werden er 28 dossiers gecontracteerd voor een totaalbedrag van 7.205.834 EUR. In 2020 werden er 26 dossiers gecontracteerd voor een totaalbedrag van 5.657.500 EUR.

Het merendeel van de gecontracteerde financieringsdossiers, zo'n 5 mln. euro, situeert zich in de sector van welzijn, gezondheid en gelijke kansen (ongeveer driekwart) en bijna 20% in de sociale economie (maatwerkbedrijven, lokale diensteneconomie.). Andere dossiers betreffen kredietverlening aan sectoren als cultuur, jeugd, ecologie en innovatie.

Als gevolg van de zeer lage rentevoeten op de financieringsmarkt kunnen sociale economie ondernemingen met een stevige balans aan zeer interessante rentevoeten terecht bij de reguliere banken. Dat is natuurlijk een positief gegeven voor de sector wanneer dit een duurzame ondersteuning kan betekenen.

De lage rentevoeten op de financieringsmarkt hielden nog steeds aan en maakten het Hefboom dus ook in 2021 niet gemakkelijk. Het blijft een uitdaging om klanten te behouden maar toch kozen een groot aantal trouwe klanten opnieuw met Hefboom in zee te gaan. Ook nieuwe organisaties vinden de weg naar Hefboom: in 2021 sloot Hefboom financieringen af met een 5-tal nieuwe klanten.

Naar de aard van het krediet ging het vooral over investeringskredieten en bedrijfskapitaalkredieten. Daarnaast worden ook overbruggingskredieten en werd een borgstellingskrediet toegekend. In 2021 werden geen achtergestelde leningen gecontracteerd maar wel 1 participatie genomen.

Elke kredietaanvraag en potentiële participatie wordt zorgvuldig bestudeerd. De kredietconsulent praat de aanvraag grondig door met de klant en maakt een cijfermatige en inhoudelijke analyse. Daarnaast brengt hij/zij ook de ruimere maatschappelijke context in kaart. Wanneer nodig, wordt de aanvraag in overleg bijgestuurd. Het team reguliere kredieten beslist – binnen vastgelegde criteria in de kredietpolitiek - over overbruggingskredieten en over de investeringskredieten tot een bedrag van 100.000 EUR. De andere dossiers worden voorgelegd aan het kredietcomité.

Investeren in zorg & welzijn en de sociale economie is maatschappelijk wenselijk maar niet risicovrij. Zoals gezegd proberen we door een goede analyse en opvolging van de dossiers, de risico's zoveel mogelijk te beperken. Verder worden er ook waarborgen gevraagd (hypotheek, in pand name subsidies ...), maar *geen persoonlijke borgstellingen*. Om de aandeelhouders van Hefboom cv te beschermen heeft Hefboom een eigen waarborgfonds (Hefboomfonds voor de Solidaire Economie vzw) dat een aantal risicovolle kredieten waarborgt. Risico's zijn immers niet uit te sluiten. Hefboom is er ook voor de financiering van maatschappelijk waardevolle initiatieven die zelf geen borg kunnen



inbrengen.

Hefboom is daarnaast ook erkend waarborghouder bij de Vlaamse Waarborgregeling, een instrument van de Vlaamse Overheid, onder de vleugels van Participatiemaatschappij Vlaanderen. Ook hier worden een aantal projecten gewaarborgd.

Eind 2018 werd een structureel samenwerkingsakkoord afgesloten met het Europees Investeringsfonds (EIF). Dit stelt Hefboom in staat gebruik te kunnen maken van het Europese Garantiefonds voor Sociaal Ondernemerschap (EaSI Guarantee Financial Instrument). Dit fonds laat toe kredieten te waarborgen van sociale ondernemingen die niet of moeilijk kunnen terugvallen op externe borgstelling. Hefboom diende samen met de Waalse partner Crédal een aanvraag in bij Europa. De eerste garantieovereenkomsten werden in 2019 geactiveerd. Per einde 2021 werd voor 1.745.500 EUR onder de EaSI garantie gebracht, een relatief bescheiden bedrag maar het stelt ons wel in staat kredietovereenkomsten af te sluiten die anders niet geborgd kunnen worden.

We trekken ook externe middelen aan. Het federale Kringloopfonds werkt al een tijdje in een uitdoofscenario en kan nog enkel de bestaande kredieten en deelnemingen beheren. Eind 2021 ging dat voor Hefboom nog over 978.399 tegenover 1.270.458 EUR eind 2020.

Onder meer in opvolging van het Kringloopfonds besliste de Vlaamse regering in 2009 tot de oprichting van het sociaal investeringsfonds (SIFO). Erkende Financiers kunnen er een beroep op doen. Hefboom heeft een dergelijke erkenning en is de belangrijkste actor binnen SIFO. Deze formule, waarbij Hefboom bij een kredietaanvraag eigen kapitaal investeert en daarnaast middelen betreft uit het SIFO, maakt lenen in principe voordeliger en vergemakkelijkt de toegang tot kredietverlening. In 2021 betrok Hefboom voor 752.325 EUR aan cofinancieringsmiddelen vanuit het SIFO tegenover 978.399 EUR in 2020. Door strikte criteria m.b.t. de cofinanciering door SIFO en het plafond op de trekkingsrechten voor Impulskredieten zien we de cofinanciering door SIFO de laatste jaren dus afnemen. In de periode tot 31.12.2021 werd vanuit SIFO reeds cofinanciering gerealiseerd voor een bedrag van 18.544.625 EUR.

Voor grote dossiers doen we ook beroep op cofinanciering van banken zoals VDK Bank. Ook met onze Franstalige collega Crédal realiseerden we in 2021 opnieuw enkele gezamenlijke dossiers, dit is een belangrijke structurele partner.

Hefboom is ook actief in de internationale context. Zo is Hefboom stichtend lid van Febea, de Europese Federatie van Ethische en Alternatieve Banken en Financiers. Halverwege 2013 richtte Hefboom ook mee TAMA op. TAMA is ondertussen volledig geïnvesteerd en investeerde in sociale en duurzame projecten in heel Europa.

### ***b.1. Impulskrediet***

Impulskrediet is er voor kwetsbare (kandidaat-)ondernemers die geen lening (meer) kunnen krijgen via hun bank. Banken verschaffen geen kredieten aan ondernemers die over onvoldoende of geen eigen inbreng beschikken, geen borg kunnen verschaffen, een uitkering krijgen (bv. als werkzoekende) of een faillissement achter de rug hebben.

Het bedrag van de microkredieten bedraagt maximaal 25.000 EUR per lening. Impulskrediet hanteert daarbij een haalbare rentevoet om de ontleners in staat te stellen hun lot in eigen handen te nemen en hun eigen zaak op te starten of te laten groeien.



Sinds 2017 ontvangt Hefboom van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) geen middelen meer voor projectwerking, zoals die er in het verleden wel waren, voor projecten ondersteuning van o.a. jongeren en gefailleerden. Sinds 2018 beschikt Hefboom enkel nog over een werkingstoelage voor de reguliere microkredietwerking en wordt vergoed per toegekend microkrediet. Dit vertaalde zich in minder toegekende kredieten en een kleiner team.

In 2021 namen 846 mensen (828 in 2020) contact op Impulskrediet. Finaal resulteerde dit in de toekenning van 52 kredieten, een toename t.o.v. 2020 (44 kredieten). Het totaalbedrag bedroeg 667.600 EUR in vergelijking met 636.350 EUR in 2020.

Van de 846 mensen die Impulskrediet contacteerden kwamen er 72 niet in aanmerking omdat ze niet tot de doelgroep behoorden. Het krediet diende bijvoorbeeld niet voor een ondernemingsactiviteit of ze bleken toch niet uitgesloten van reguliere bancaire financiering. Andere aanvragers ontbraken nog een ondernemingsplan. Deze mensen werden zoveel mogelijk doorverwezen naar andere instanties en organisaties.

Aan 774 potentiële kredietkandidaten werd een aanvraagformulier bezorgd, daarin wordt gepeild naar de persoonlijke situatie van de aanvrager, de ondernemingsactiviteit, de financiële situatie en verwachtingen voor de toekomst. Door 201 ondernemers werd een effectieve kredietaanvraag ingediend.

Alle ontvangen kredietaanvragen worden geanalyseerd waarna elke aanvrager feedback krijgen op hun kredietaanvraag. Indien het dossier ontvankelijk is, wordt de aanvrager uitgenodigd voor een intakegesprek. 139 (kandidaat-) ondernemers werden op gesprek ontvangen. Dat is een toename met maar liefst 50% t.o.v. 2020 (95 intakegesprekken). Naar aanleiding van de pandemie investeerde het team extra in de begeleiding van kredietaanvragen. Tijdens het gesprek wordt ingegaan op het profiel, ervaring, motivering van de aanvrager en wordt samen hun financieel- en ondernemingsplan overlopen en bijgestuurd waar nodig.

Na het gesprek volgen nog contacten met kritische vragen over zowel het ondernemings- als het financieel plan om het risico zo goed mogelijk te kunnen inschatten en beperken. Op die manier wordt de kredietaanvraag ook financieringsrijp gemaakt.

Enkel de dossiers waarin de kredietconsulenten geloven of die een formele weigering nodig hebben (bv. Impulskredieten in combinatie met een Startlening van het PMVz), verschijnen voor het kredietcomité. In het najaar 2021 kreeg het kredietteam een mandaat van de raad van bestuur om kredieten tot maximum 15.000 EUR goed te keuren. Deze kredietaanvragen hoeven niet langer door het kredietcomité goedgekeurd te worden. Dit heeft tot doel om de doorlooptijd voor kleinere kredieten te verkorten. In 2021 werden 63 dossiers ter goedkeuring voorgelegd. Hiervan werden dus 52 dossiers goedgekeurd (of 83% van de voorgebrachte dossiers). Het gemiddelde kredietbedrag bedroeg 12.838 EUR (14.463 EUR in 2020).

Indien de kredietaanvraag werd goedgekeurd, kan de ondernemer beroep doen op een Impulskredietcoach voor maximum 2 jaar. De bedoeling van deze opvolging is om de slaagkansen van de goedgekeurde projecten te verhogen. De begeleiding is niet verplicht, tenzij de kredietconsulent oordeelt dat deze noodzakelijk is, of het kredietcomité legt de begeleiding op als voorwaarde voor de toekenning van het krediet. Voor de begeleiding doet Hefboom een beroep op vrijwilligers. Deze vrijwilligers hebben een ruime ervaring in de financiële en/of ondernemerswereld en maken zich meermaals per



jaar vrij voor de begeleiding van de hen toegewezen (micro-)ondernemer. Ter ondersteuning van de vrijwilligers worden ook vrijwilligersbijeenkomsten georganiseerd.

Niet onbelangrijk is dat alle ondernemers die een kredietaanvraag indienden feedback hebben gekregen omtrent de haalbaarheid van hun project. Deze feedback laat hen toe hun project aan te passen in functie van de leefbaarheid, of kan hen doen beslissen om het project niet op te starten als dit niet leefbaar blijkt. Sommige ondernemers werden doorverwezen naar partners die hen kunnen helpen bij de opstart van hun project. Zo helpt Hefboom ook de ondernemers die uiteindelijk geen financiering verkregen vooruit. Door onze feedback kunnen ze zich immers een beter beeld vormen over de sterke en zwakke punten van hun project en op basis hiervan beslissen om hun project onder een andere vorm of niet op te starten.

Impulskrediet werd opgestart met als doel kansengroepen toegang te geven tot financiering om met hun eigen zaak te kunnen starten met als doel creatie van tewerkstelling en het beiden van een uitweg uit de kansarmoede via micro-ondernemerschap. Impulskrediet slaagt daar ook in:

Bereik kwetsbare ondernemers	Sociaaleconomische impact
<ul style="list-style-type: none"><li>• 35% was werkzoekende;</li><li>• 1 op 5 is jonger dan 28 jaar;</li><li>• 15% is vijftigplusser;</li><li>• 15% herstarters, na een faillissement;</li><li>• 20% zelfstandigen in bijberoep;</li><li>• 41% vrouwen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 7,3 mln. geïnjecteerd in de Vlaamse economie</li><li>• Goed voor 853 VTE<sup>1</sup></li><li>• 78% overlevingsgraad na 2 jaar</li><li>• 75% geeft aan dat inkomen volstaan voor gezinsbehoeften</li><li>• 60% (opnieuw) toegang tot bankfinanciering</li></ul>

*Bovenstaande cijfers hebben betrekking op de periode 2012-2021*

Microkredietverlening is momenteel een niet-kostendekkende én een risicovolle activiteit. Tegelijk is een ruim draagvlak nodig om deze dienst op een duurzame wijze te kunnen uitoefenen. Daarom werkte Hefboom ook in 2021 samen met enkele belangrijke partners om Impulskrediet te kunnen aanbieden: Agentschap Innoveren en Ondernemen, het Sociaal Investeringsfonds SIFO en NV Waarborgbeheer, beiden onder de vleugels van de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV).

Ook werd de afgelopen jaren sterk ingezet op het uitbouwen van een partnernetwerk in functie van de bekendmaking van Impulskrediet. De medewerkers namen ook in 2021 opnieuw deel aan partneractiviteiten, als deelnemer, spreker, coach en/of jurylid, van organisaties die werken voor dezelfde doelgroep(en).

Om de afstand tot de doelgroep te verkleinen werkte Impulskrediet met regionale zitdagen in Kortrijk (of Oostende), Leuven, Gent, Antwerpen, Genk en permanent in Brussel. Als gevolg van de coronacrisis werden de intakegesprekken voornamelijk via videobellen georganiseerd. Het is een manier van werken die efficiënt is en in de toekomst aangehouden zal worden in combinatie met fysieke intakegesprekken.

<sup>1</sup> *Microkrediet: Jobmotor met Macro-Impact*, een onderzoek uit 2017 in opdracht van microStart en BNP Paribas Fortis i.s.m. Vlerick Business School, KPMG en Vises stelt dat tegenover elk microkrediet 1,6 vte staat, de zaakvoerder inbegrepen



## **b.2. Cultuurwerking**

In de zomer van 2018 sloot Hefboom een overeenkomst met de Vlaamse Overheid voor het aanbieden van aanvullende financieringsvormen voor de cultuursector. In het najaar 2018 werd gestart met het verschaffen van Cultuurkredieten, dat zijn kredieten tot 100.000 euro voor professionelen actief in de Cultuursector met een maximale rentevoet van 3%.

Als gevolg van de coronacrisis werden er in 2021 enkel Herstel Cultuurkredieten toegekend. Het gaat om renteloze leningen die de cultuursector bovenop de coronacrisis moeten helpen. Hefboom contracteerde 54 Herstel Cultuurkredieten voor in totaal 3.602.423 EUR. Tegelijk werden in 35 lopende gewone Cultuurkredieten omgezet naar Herstel Cultuurkredieten, goed voor 1.302.160 EUR. Dat brengt de totale kredietproductie aan Herstel Cultuurkredieten op 4.904.584 EUR.

De kredietnemers zijn kunstenaars en organisaties hoofdzakelijk actief in sectoren zoals podiumkunsten, muziek en beeldende kunsten. Daarnaast werden er ook enkele contracten afgesloten met organisaties in de audiovisuele sector, circuskunsten, roerend erfgoed, sociaal-cultureel volwassenenwerk, amateurkunsten, gaming en vormgeving (design, grafisch, mode,...), een zeer divers bereik dus.

In 2019 kreeg Hefboom een FSMA-licentie voor het verschaffen van consumentenkredieten onder de vorm van de Renteloze Kunstlening. Het is een renteloos consumentenkrediet tot maximaal 7.000 EUR. In 2021 werden 75 Renteloze Kunstleningen toegekend voor een tegenwaarde van 200.407 EUR.

Hefboom ontving cofinancieringsmiddelen van de Vlaamse Overheid ter waarde van 1,25 mln. EUR voor een periode van 5 jaar. Elk Cultuurkrediet en Renteloze Lening wordt voor 2/3 gefinancierd door dit fonds. Zo werd voor de cultuurwerking sinds de start in 2018 voor een totaalbedrag van 1.526.597 EUR gefinancierd vanuit het rollend Fonds Cofinanciering Cultuur.

Deze kredieten worden volledige gewaarborgd op dossierniveau door het Waarborgfonds Cultuur dat de Vlaamse Overheid onderbracht bij Hefboom. Het fonds wordt jaarlijks aangevuld wordt met 250.000 EUR gedurende 5 jaar waardoor de totale kredietportefeuille gewaarborgd is tot 1.250.000 EUR in totaal.

Specifiek voor de Herstel Cultuurkredieten werd een afzonderlijk cofinancieringsfonds en garantiefonds beschikbaar gesteld door de Vlaamse Overheid. De Vlaamse Overheid cofinancierde de Herstel Cultuurkredieten voor een totaal bedrag van 2.401.616 EUR (2/3 van de kredietproductie ter waarde van 4.904.584 EUR). Daar tegenover staat een garantiefonds ter waarde van 2.990.000 EUR.

## **C. Financiële beleggingen**

Vanuit de noodzaak aan financieel rendement én risicospreiding wordt een deel van de middelen van Hefboom in andere producten belegd. Vuistregel is hierbij steeds dat minstens 80% van de financiële middelen geïnvesteerd wordt in sociale en duurzame projecten.

Maximum 20% kan belegd worden in financiële producten. Hefboom cv had in 2020 slechts 1 belegging via ethische profielfondsen lopen, goed voor een globaal bedrag van 500.000



EUR, belegd via Van Lanschot.

Zoals in voorgaande jaren evolueerde de waarde van onze ethische beleggingsportefeuille bij Van Lanschot in positieve zin. Eind 2021 zagen we het rendement terug dalen. Dit was het begin van een algemene trend die zich in 2022 heeft doorgezet in lijn met de algemene evolutie op de beurzen. Op 31 december 2021 hadden we sinds de aankoop eind 2015 een (latente) meerwaarde gerealiseerd van ca. 135.000 EUR.

Deze meerwaarde is niet opgenomen in de jaarrekening op 31/12/2021, aangezien zij volgens de Belgische boekhoudwetgeving pas kan worden geboekt wanneer zij effectief wordt gerealiseerd (dus bij verkoop). In 2022 zette de neerwaartse trend zich helaas verder, zodat de latente meerwaarde midden mei 2022 is afgekald tot het niveau van eind 2020.

## D. Interne organisatie

De Raad van Bestuur telt eind 2021 formeel 12 bestuurders:

- Wim Beazar,
- Jos Behiels,
- Johan Bongaerts,
- Dirk Dalle,
- Jeroen De Soete
- Erik De Sutter,
- Liesbeth De Winter
- Raf Jacxsens,
- Jan Sap
- Antoon Vandevælde,
- Tania Rombaut
- Geert Wittock.

Alle bestuursmandaten eindigen op de datum van de AV in 2022.

Prof.Dr. Antoon Vandevælde vervult het mandaat van voorzitter.

De Raad van Bestuur vergaderde 6 maal in 2021.

Naast de courante agenda (aandeelhoudersaangelegenheden, opvolging kredietverlening, beslissingen over participaties, opvolging eigenvermogensreizen, opvolging adviesdienst en dienstverlening, medewerkersbeleid, opmaak en opvolging budget, ...) besteedde het bestuur in 2021 heel wat aandacht aan de langetermijnstrategie en – doelstellingen voor de komende jaren, alsook aan (het wegwerken/beperken van) de gevolgen van de corona-crisis en de verhuisplannen voor 2021.

Er werd – conform de nieuwe prospectuswetgeving – een informatiedocument uitgegeven ter voorbereiding van het aantrekken van nieuwe aandeelhouders. Specifieke aandacht was er ook voor de voorbereiding van de Algemene Vergadering. Deze ging in Brussel en online via Zoom door op 19 juni 2021.

Het kredietcomité nam, binnen de door de raad van bestuur bepaalde grenzen, de beslissingen over de kredieten. Het kredietcomité bestaat uit enkele externe deskundigen en de dagelijks bestuurder. Ook de kredietconsulenten hebben er zitting. Zij lichten de





concrete financieringsdossiers toe. Zowel voor de reguliere kredietwerking, Impulskrediet als voor de Cultuurkredieten is er een kredietcomité.

Kredietcomité reguliere krediet bestond uit:

- Luc Martin Vanhees (voorzitter)
- Sandra Bultheel,
- Kathleen Van Rompay
- Hubert David,
- Luc Devriese,
- John Vanwynsberghe( vertegenwoordigt de Hefboom directie)

Het kredietcomité van Impulskrediet bestond uit volgende vaste leden:

- Erik De Smedt (voorzitter),
- Petra Geerdens (PMVz)
- Piet Callens (vertegenwoordigt de Hefboom directie)

Het comité werd uitgebreid met een derde extern lid volgens een rotatiesysteem. Volgende personen maakten in 2021 deel uit van de pool roterende leden:

- Bettina De Backer (Dyzo)
- Olivier Delaere (Dyzo)
- Diane Devriendt (Markant)
- Ann Baudewyn (Belfius)
- Jelle Volckaerts (Unizo)
- Pieter Werrebrouck (De Punt)

Voor de Cultuurkredieten bestaat het kredietcomité uit volgende leden:

- Raf Vermeiren (voorzitter)
- Klara De Smedt (De Winkelhaak)
- Vjera Somers (danseres en zakelijk leider Compagnie Cecilia)
- Bart Temmerman (Publiq vzw)
- Maarten Van Cauwenberghe (muzikant/componist en directeur bij Voetvolk vzw)
- Piet Callens (vertegenwoordigt de Hefboom directie)

Het directiecomité kwam regelmatig samen volgens noodzaak en bestaat uit de directeur en de verantwoordelijke van de kredietdienst en de financieel verantwoordelijke. Ook vanuit het adviesteam (vzw) woonde soms een medewerker het directiecomité bij.

De teams zelf hebben ook een wekelijkse of tweewekelijkse overlegvergadering. Ongeveer maandelijks is er een “Hefboom-teamoverleg” waar alle medewerkers aan deelnemen.

Gedurende 2021 waren er **gemiddeld 18,8 voltijds equivalenten** medewerkers in dienstverband aan de slag (9,3 VTE bij cv Hefboom & 9,5 VTE bij vzw Hefboom), tegenover 19,5 in 2020.

In de vzw Hefboom waren wel 2 medewerkers voor langere tijd afwezig wegens ziekte.

Daarnaast werd ook beroep gedaan op het netwerk van externe medewerkers en worden sommige ondersteunende taken uitbesteed.



## E. Hefboom als informatieverstrekker

Organisaties die met Hefboom samenwerken krijgen aan de hand van cases een prominente plaats op de website en er is ook een rubriek met ruimte voor nieuws over Hefboom en de sociale en duurzame economie. De website van Hefboom werd in 2021 zo'n 15.000 keer in vergelijking met 13.000 keer bezocht in 2020 (+15%). De website van Impulskrediet was in 2021 goed voor zo'n 12.000 unieke bezoeken, vergelijkbaar met het aantal bezoeken in 2020.

Hefboom maakt gebruik van het "Google Grants"-programma waardoor Hefboom als non-profitorganisatie over gratis advertentieruimte via Google kon beschikken.

Hefboom fungeert daarnaast ook actief als informatieverstrekker naar haar coöperanten. In 2021 warden er 2 aandeelhoudersbrieven, die werden vooral digitaal verspreid. Daarin kwamen verschillende de thema's aan bod waarop Hefboom werkt.

Het jaarverslag blijft jaarlijks downloadbaar via de website. Het werven van nieuwe aandeelhouders doen we via een afzonderlijke pagina op de website.

In 2021 werd een nieuw communicatiebureau aangesteld voor een rebranding van Hefboom. Het resultaat daarvan werd systematisch uitgerold in 2021 en nog verder in 2022, met in de komende weken ook de website.

Onze coöperanten werden uiteraard ook uitgenodigd op de Algemene Vergadering van 2021. Omwille van de corona-maatregelen werd de Algemene vergadering online georganiseerd m.b.v. Zoom-platform. Hier waren zo'n 37-tal aandeelhouders aanwezig of via volmacht vertegenwoordigd.

Hefboom-vennoten plukken niet alleen financieel de vrucht van hun aandeelhouderschap, dankzij de verschillende kanalen worden zij actief op de hoogte gehouden omtrent de activiteiten van Hefboom en haar rol binnen de coöperatieve wereld. Voor de toekomst plannen we opnieuw offline events zodat we onze aandeelhouders beter kunnen betrekken bij onze werking.

## F. Financiële resultaten van Hefboom cv

De jaarrekening over 2021 sluit – na belastingen - af met een winst van +31.239 EUR.

De Raad van Bestuur stelt voor om een dividend uit te betalen van 0,25%, en het saldo van het te bestemmen resultaat over te dragen naar volgend boekjaar.

Het balanstotaal steeg van 33.519.957 EUR naar 40.490.579 EUR.

Er werd een totale waardevermindering op vorderingen geboekt op kredietdossiers voor een bedrag van 236.328 EUR waarvan 194.735 EUR werd gerecupereerd bij de externe borgstellers NV Waarborgbeheer en SIFO).

Daarnaast kon voor 121.243755 EUR aan waardeverminderingen die in voorgaande jaren werden aangelegd worden teruggenomen. Dit resulteerde - na verrekening van dossierkosten en waarborgkosten voor impulskredieten - in een afrekening in het voordeel van het waarborgfonds binnen vzw Hefboomfonds voor een bedrag van 64.541 EUR



Voor 2 participaties werden in totaal voor -52.200 EUR aan waardeverminderingen geboekt. Anderzijds konden we ook +4.600 EUR aan waardeverminderingen uit vorige boekjaren terugnemen ten gunste van het resultaat 2021.

Terzijde geven we ook de nog de volgende opmerking mee die geen invloed heeft op de resultaten in 2021: *Hefboom cv bezit Certificaten van Aandelen in SAA Triodos Bank met een aankoopwaarde van 655.960,93 EUR, tevens de huidige geboekte waarde.*

*Triodos Bank besliste op 5 januari 2021 om tijdelijk het aanbod en de verkoop van aandelencertificaten op haar naam te bevriezen met het oog op het normaliseren van de handel die in 2020 sterk verstoord was.*

*De Raad van Bestuur van Hefboom cv is van oordeel dat een aanpassing van de waardering van de Certificaten op dit moment niet gerechtvaardigd is. Triodos Bank werkt aan de integratie van haar certificatenprogramma in een MTF (multilateral trading facility) dat naar verwachting in de loop van 2023 tot de vrijgave voor verhandelbaarheid van de certificaten voor aandelen moet aanleiding geven.*

*Begin 2022 is een beperkt (en restrictief) terugkoopprogramma actief, in afwachting van het realiseren van de volledige verhandelbaarheid. Dit terugkoopprogramma vertrekt niet vanuit de reële economische waarde van de aandelen maar heeft tot doel (dringende) liquiditeit te verschaffen aan certificaathouders die daar op korte termijn nood aan hebben. De terugkoopwaarde is aan een substantiële minwaarde (tot maximaal 70% van de aankoopwaarde). Hefboom bevindt zich niet in de situatie dat een gedwongen of noodzakelijke liquidatie van de certificaten vereist is. De Raad van Bestuur is van mening dat een eventuele (latente) minwaarde pas op het moment van de vrijgave voor MTF-notering mogelijk is.*

Voor de werking m.b.t. cultuurkredieten ontvingen we om onze werkingskosten te dekken in 2021 de voorziene toelage vanuit het kabinet van Cultuur t.b.v. 275.000 EUR. Hefboom ontving ook supplementaire toelagen voor de in 2020 en 2021 renteloos in de markt geplaatste herstel-cultuurkredieten waarvan 108.333 EUR werd toegewezen aan boekjaar 2021. De extra investeringen voor dit dossier kunnen worden gecompenseerd door de in 2018 ontvangen kapitaalsubsidies, en het kredietrisico verbonden aan de cultuurkredieten blijft - zoals voorheen – volledig gewaarborgd door een waarborgfonds dat gespijsd wordt via het kabinet Cultuur van de Vlaamse Overheid.

## **G. Hefboom als consultant**

Hefboom heeft een lange traditie in de ondersteuning van organisaties in adviesverlening en consultancy. Het team van “*Hefboom Advies*” dat voortaan “*Hefboom Consulting*” zal heten, ondersteunt haar klanten met een aanbod van managementadvies, begeleiding en coaching. In de loop der jaren bouwde het team een ruime deskundigheid op rond verschillende aspecten van het organisatiebeleid zoals missie en visie, sociaal ondernemerschap, zakelijk beleid, goed bestuur, verandering en leiderschap. In de vaak complexe trajecten gaat veel aandacht naar het werken op maat en het inzetten van gepaste werkvormen met het oog op participatie van de belangrijke stakeholders zoals gebruikers, medewerkers en bestuurders.



Naast opdrachten voor particuliere klanten, voornamelijk vzw's uit de sectoren van sociale economie, zorg en welzijn of de sociaal-culturele sector, voerde Hefboom Consulting in 2021 ook in belangrijke mate opdrachten uit voor de overheid of andere koepelactoren. Het inzetten op dergelijke grotere opdrachten past in de strategie van hefboom en maakt het mogelijk om een ruim bereik te hebben van relevante actoren die via onze dienstverlening worden ondersteund.

*Zo is er het traject 'start soon' waarin startende ondernemers met een plan dat sociaal en duurzaam is een opleidings- en coachingstraject aangeboden krijgen. In opdracht van het Departement Werk & Sociale Economie (Vlaamse Overheid) is het Hefboom dat de coördinatie van dit hele traject verzorgt en zo mee deze starters begeleidt van een pril idee tot een duurzame onderneming. Extra interessant is dat aan dit traject ook collega's uit de andere diensten van hefboom actief meewerken als lesgever of coach.*

*In 'Activate Together' ondersteunt hefboom meer dan 80 ESF-projecten die bezig zijn met de toeleiding en begeleiding van kwetsbare doelgroepen naar de arbeidsmarkt. In de projecten werken begeleiders nauw samen met lokale besturen en allerlei partners die zich met arbeidsmarktzaakstukken bezig houden of die outreachend werken naar specifieke groepen zoals jongeren, mensen die langdurig ziek zijn, nieuwkomers of ex-gedetineerden.*

*In opdracht van VIVEL (Vlaams Instituut voor de Eerste Lijn) speelde Hefboom een belangrijke rol in ondersteuning van de **eerstelijnszones** voor gezondheidszorg, o.a. bij de opmaak van beleids- en actieplannen.*

Meer en meer zet het team van hefboom Consulting ook in op de samenwerking met partners. Zo zijn bij Start Soon de Sociale innovatiefabriek en Möbius betrokken en werken we in Activate Together o.a. nauw samen met HIVA en SAM. Ook deze samenwerkingen passen in de hefboomstrategie om meer en meer vanuit een netwerkidee te werken. Kennis en expertise veranderen snel en in een omgeving met veel snel veranderende vraagstukken is het onmogelijk en ook niet gewenst om alles zelf te willen doen. We zetten liever in op samenwerkingen met gespecialiseerde actoren waarbij de eigen medewerkers naast hun eigen specifieke bijdragen vooral de ontwerpers en regisseurs zijn van het begeleidingstraject.

De werking van Hefboom Consulting werd in 2021 nog in belangrijke mate bepaald door de coronamaatregelen. Daar echter waar in 2020 verschillende trajecten werden geschrapt of uitgesteld zagen we in 2021 een verschuiving naar het inzetten op andere werkvormen. Meetings via zoom of Teams vervingen de fysieke bijeenkomsten en zowel opleidingstrajecten als individuele coaching werden hoofdzakelijk online aangeboden.

De vele vragen richting Hefboom Consulting, de complexe vraagstukken en het online werken legden een grote druk op het team. In 2021 keerde één collega terug uit ziekte maar besloot niet veel later als zelfstandige te gaan werken en enkel nog op freelancebasis opdrachten voor hefboom op te nemen. Twee andere collega's waren door ziekte voor langere tijd uit. Eind 2021 waren er daardoor slechts twee voltijdse consultants in dienstverband actief. Zij worden bijgestaan door een groeiende groep van freelancers en tijdelijke medewerkers voor specifieke opdrachten.

In totaal werkten we in 2021 aan 47 opdrachten. De kleinste duurde een halve dag, de grootste meer dan 100 dagen. Opvallend bij de analyse is dat het minder evident is om opdrachten te vatten in een specifieke sector. Zo zijn een aantal klanten (13) vrij duidelijk onder te brengen bij zorg en welzijn en een kleinere groep (6) bij het sociaal-cultureel werk



maar vele anderen zijn niet zo eenduidig toe te wijzen: net als wijzelf werken verschillende opdrachtgevers ook in netwerken waar actoren uit verschillende domeinen bij betrokken zijn. De 'klassieke' ondernemingen in de sociale economie die vroeger de grootste sector waren in de portefeuille van hefboom neemt verhoudingsgewijs alleszins verder af. In de plaats zien we onder andere sociale ondernemingen, zowel startende als andere, die al dan niet via een aanbod vanuit de overheid worden bereikt. In 2021 mochten we zowel een ouderinitiatief voor jongeren met een beperking, een bedrijventerrein als een alternatieve boekhandel tot onze klanten rekenen en zagen we zowel woon- en zorgcentra, textielinzamelaars als jeugdhulpverlening.

De aard van de vragen laat zich evenmin gemakkelijk categoriseren. Elk traject is op maat en zelfs binnen één opdracht kom je verschillende expertisedomeinen tegen. Globaal kunnen we wel stellen dat onze trajecten zich hoofdzakelijk in het strategische en het zakelijke domein afspelen. Zorginhoudelijke aspecten bijvoorbeeld komen minder aan bod maar we ondersteunen onze klanten wel in hun ondernemerschap, bij beleidsplannen, fusies, zakelijke vraagstukken, interne reorganisaties en diverse strategische trajecten.

Enkele voorbeelden van opdrachten uit 2021

- Strategisch meerjarenplan Koor en Stem (Cultuur)
- Fusie van minderhedenforum en Join.Vlaanderen tot Levl (Integratie & Participatie)
- Financieel-zakelijke training voor Formaat (Jeugdwerk)
- Duurzaam toekomstplan voor De Hoop (Volwassenen met een beperking)
- Strategie-oefening met bestuur van Cargovil (ondernemerschap)
- Beleidsplan huisartsenvereniging Brugge (Gezondheidszorg)
- Voorbereiding kwaliteitsaudit Mo-Clean (Sociale Economie/Maatwerk)

## H. Hefboom als dienstverlener

In 2021 werd de werking van de technische en administratieve dienstverlening verder bestendigd en uitgebreid, waarbij Hefboom bijdraagt tot een meer efficiënte en duurzame werking van organisaties uit een zeer divers werkingsveld. Die dienstverlening wordt aangeboden aan zowel coöperaties als vzw's.

Hefboom volgt het administratief beheer op van de aandeelhoudersrelaties van een heel aantal coöperatieve organisaties:

- Limburg wind is een coöperatieve vennootschap die opgericht werd door Aspiravi, Hefboom, LRM (Limburgse Reconversie maatschappij) en het Limburgs Klimaatbedrijf Nuhma. Activiteit: windenergie, zij heeft meer dan 7.000 coöperanten.
- Aspiravi Samen is de coöperatieve vennootschap opgericht door Aspiravi en Hefboom. Aspiravi Samen investeert in de bouw van windmolens. Zij bestaat uit meer dan 3.000 coöperanten.
- Wind voor A: de coöperatieve vennootschap "Wind voor A" laat investeren in windturbines in de Antwerpse haven toe. Vleemo 3 beheert in de haven 27 windturbines die groene stroom leveren aan Antwerpse gezinnen, de coöperatie is een initiatief van Polders Investeringsfonds, Aspiravi, Fineg & Hefboom. Er zijn 1.450 coöperanten aan boord.

Bij deze drie organisaties participeert ook in het kapitaal en zorgt het team voor de dagelijkse werking als gedelegeerd bestuurder.

Verder assisteert Hefboom de volgende coöperaties bij hun administratieve en technische



noden:

- De cv Inclusie Invest werft coöperatief kapitaal voor investeringen in huisvesting voor personen met een handicap.
- Zonneberg investeert coöperatief kapitaal in het grootste aaneensluitende park voor zonne- energie in de Benelux.
- Luminus Wind Together & Lumiwind zijn de coöperatieve vennootschappen opgericht door Luminus NV en investeren samen met de nv in de exploitatie van windturbines.
- Captains of Cycling is een coöperatieve vennootschap met als doel de belanghebbende partijen op een actieve manier te betrekken bij de realisatie van de missie en de doelstellingen van de Lotto-Soudal World Tour-wielerploeg. De samenwerking voor aandeelhoudersbeheer houdt op in 2022 maar Hefboom zal nog steeds meewerken aan de organisatie van de Jaarlijkse Algemene Vergadering
- Collectief.coop: is een samen-aankoopdienst voor en door de sociale ondernemingen. Door samen aankoopvoorwaarden te onderhandelen, kunnen deze ondernemingen substantieel hun kosten verlagen. Er zijn intussen meer dan 120 sociale economiebedrijven aangesloten als aandeelhouder. Intussen voorziet Collectief.coop ook personeelsvoordelen voor organisaties uit de sociale economie.
- Greenpulse Finance is een coöperatieve die investeert in zonnepanelen op industriële gebouwen. De organisatie werd met positief saldo vereffend in 2021, mede in samenwerking met Hefboom.
- Eoly is de duurzame-energieproducent van Colruyt Group. Ze wekken stroom op met windturbines, zonnepanelen en warmtekrachtkoppeling. Voor de productie vertrouwen ze op bewezen technologieën. Tegelijkertijd experimenteren ze ook met innovatieve technieken zoals waterstof.
- North Sea Wind is een erkende coöperatieve vennootschap die in 2018 werd opgericht door Parkwind, Colruyt, Korys en PMV. North Sea Wind biedt via burgerparticipatie het brede publiek de kans om onrechtstreeks mee te investeren in offshore windenergieprojecten en om op die manier deel uit te maken van duurzame verandering.
- Valkennest wil volwassenen met een beperking de kans geven op een inclusief leven. Zij willen dit realiseren door het verwerven, realiseren, onderhouden, beheren en ter beschikking stellen van vastgoed, infrastructuur en woonegelegenheden ten bate van personen met een beperking

De coöperaties vertegenwoordigen eind 2021 een kapitaal van 110 082 000 € verdeeld over 31.657 coöperanten, een stijging van 2% ondanks het feit dat de samenwerking met twee organisaties stopte.

Voor een aantal coöperaties organiseert Hefboom, in opdracht, ook uiteenlopende activiteiten voor de aandeelhouders zoals de redactie en coördinatie van nieuwsbrieven, de organisatie van de algemene vergadering, diverse acties, site-bezoeken en bedrijfstoelichtingen ...Dat aantal bleef echter zeer beperkt in 2021 mede door de nog in voege zijnde corona-gerelateerde sanitaire maatregelen. Zoals in 2020 werd de overgrote meerderheid van algemene vergaderingen online georganiseerd wat een extra laag aan complexiteit met zich meebracht.

Voor een aantal organisaties (vzw Hart voor handicap, Oever & Westmalle giftenfonds, ...) staat Hefboom ook in voor het administratief-financieel beheer, het beheer van giften, het opmaken van fiscale attesten. Ook inhoudelijk levert Hefboom bijdragen onder meer



door het screenen van projecten en het adviseren van het bestuur.

## **I. Tot besluit**

2021 was door de sanitaire omstandigheden geen eenvoudig jaar. Door het veelvuldig werken op afstand was het voor onze medewerkers niet altijd evident om de connectie met onze klanten te maken of te houden. Daarnaast zorgde dit ook voor onze eigen interne (samen)werking voor bijkomende uitdagingen.

We hebben dit als organisatie en als team vooral opgenomen door de communicatie op wekelijkse basis te onderhouden. Daarnaast hadden we ook de mogelijkheid om met onze nieuwe kantoorruimte in Centrum Brussel de verbinding te zoeken, ook met enkele collega-organisaties.

De marktomstandigheden en blijvend lage rente hebben het voor onze CV-werking moeilijk gemaakt, net zoals de voorbije jaren. Desondanks slaagde het kredietteam erin te floreren en in te spelen op de omstandigheden, onder andere door corona-gerelateerde financiering én de recuperatie van steeds meer oudere kredietschulden. Onze vzw-werking kon profiteren van zeer solide resultaten bij de coöperatieve dienstverlening én een geleidelijk herstel van de resultaten voor de Consultancy-activiteiten ondanks de afwezigheid van enkele vaste collega's.

Daarnaast slaagde we erin om in 2021 onze lange termijnstrategie verder uit te rollen en onze doelstellingen helder te formuleren.

Onze eigen vermogen én het aantal coöperanten steeg opnieuw, ondanks het jammere heengaan van enkele (oudere) coöperanten.

De resultaten tonen andermaal aan dat cv Hefboom structureel gezond is, en op een stabiele basis de toekomst tegemoet kan gaan.

Hefboom blijft jaar na jaar betekenisvolle resultaten neerzetten als kredietverstrekker, consultant én dienstverlener. Inzake maatschappelijke context bleven we de vinger aan de pols houden en hadden we de noodzakelijke aandacht voor bijsturing op basis van maatschappelijke tendensen én de uitwerking van een aangepaste strategie.

De Raad van Bestuur bedankt het team medewerkers en vrijwilligers (van de vzw) uitdrukkelijk voor hun inzet en expertise.

## **J. Meldingen, overeenkomstig artikel 3:6 WVV**

De Raad heeft geen informatie te melden over werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling; noch over bijkantoren.

De vennootschap maakt geen gebruik van de techniek van het toegestaan kapitaal.

In de loop van het voorbije boekjaar werden geen converteerbare obligatieleningen uitgegeven.

De vennootschap houdt geen eigen aandelen. Er werden door de commissaris geen bijkomende of uitzonderlijke prestaties verricht.



Brussel, 18 juni 2021, Voor de Raad van Bestuur

Prof. Dr. Antoon Vandeveldde,  
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Wim Beazar,  
Jos Behiels,  
Dirk Dalle,  
Erik De Sutter,  
Raf Jacxsens,  
Jan Sap,  
Antoon Vandeveldde,  
Tania Rombaut,  
Geert Wittock,  
Johan Bongaerts,  
Allen Bestuurders.