

- Beslissing
- Bespreking
- Ter informatie

Verslag van het Bestuursorgaan aan de Algemene vergadering betreffende het boekjaar 2023

Dit document brengt verslag uit over de kern van de werking van Hefboom cv in 2023: de evolutie van de middelen van de organisatie, de activiteiten, de interne organisatie én de financiële resultaten van de vennootschap. Er wordt ook in transparantie gerapporteerd over de activiteiten van Hefboom vzw waar dit nuttig en noodzakelijk is.

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 2023 bedroeg dit eigen vermogen (inclusief het resultaat van het boekjaar 2023) en samen met de achtergestelde leningen **16.540.795,16 euro**, tegenover 16.685.150,45 euro op 31 december 2022. Dit is een daling met - 144,355,29 euro.

Eind 2023 bedroeg het **aandelenkapitaal** van Hefboom cv **12.215.704 euro**. Dit is opnieuw een lichte daling met -20.548 euro tegenover 2022 (12.236.252 euro). In 2023 verwelkomden we 8 nieuwe aandeelhouders (tegenover 9 in 2022). Zij brachten een kapitaal in van 13.650 euro.

Bestaande aandeelhouders deden bijstortingen voor een bedrag van 90.500 euro. Een aantal aandeelhouders trok zich geheel of gedeeltelijk terug, schonk zijn aandelen weg, of is in de loop van 2023 overleden. Dit voor een bedrag van 141.250 euro. Door kapitalisatie van uitgekeerde dividenden werden 316 nieuwe aandelen gecreëerd voor een totaalbedrag van 15.800 euro.

De **achtergestelde leningen** worden – net zoals het aandelenkapitaal – gebruikt voor de financieringsactiviteiten van Hefboom. Eind 2023 was voor **3.469.074 euro** op achtergestelde leningen ingetekend. In 2023 werden 3 achtergestelde leningen terugbetaald voor een totaalbedrag van 190.000 euro. Alle andere achtergestelde leningen die op vervaldag kwamen werden hernieuwd.

Daarnaast werden ons in 2023 door een aantal aandeelhouders ook opnieuw gewone of onderhandse leningen verstrekt. De middelen die ons op deze manier ter beschikking werden gesteld bedroegen eind 2023 in totaal **5.490.000 euro**, een daling met 80.000 euro tegenover eind 2022. Deze middelen namen opnieuw af omdat er voldoende liquiditeit beschikbaar was om aan onze noden qua bedrijfsvoering en kredietverstrekking te voldoen.

Waar we eind 2022 nog een overschot aan middelen in bezit hadden die niet meteen voor kredietverstrekking of op een andere rendabele manier konden worden ingezet, werden op 31 december 2023 door de aandeelhouders en stakeholders van Hefboom door de opgesomde terugbetalingen nog middelen ingebracht voor een totaalbedrag van 20.283.783 euro. Dit is een daling met - 315.315 euro t.o.v. 2022. Hierdoor kwamen onze beschikbare middelen meer in overeenstemming met onze behoeften en troffen we de nodige maatregelen om onze eigen financieringskost te laten dalen.

Daarnaast beschikt Hefboom nog over volgende middelen in het werkjaar:

- Cofinanciering door instellingen als het Kringloopfonds (bijna volledig uitgedoofd, Federale





- overheid) en het Sociaal Investeringsfonds (Vlaamse overheid, beheer via PMV);
- Ter beschikkingstelling van middelen in de vorm van een fonds voor de cofinanciering van kredieten door de Vlaamse overheid (Ministerie van Cultuur);
- Indien noodzakelijk via “rekening-courant” ter beschikking gesteld door bankinstellingen (maar waar we geen gebruik van maakten doorheen 2023).

B. Hefboom als financier

Als eerste gaan we graag in op het totaal van de uitstaande financieringen op datum van 31 december 2023. Daarna hebben we het over de in 2023 verstrekte kredieten.

- a) Er zijn de financieringen waarbij de maatschappelijke doelstelling van de kredietnemer essentieel is: het betreft kredieten aan ondernemingen & organisaties uit de sector van de sociale en inclusieve huisvesting, de sociale economie, de zorg—en welzijnssector, de aanpak van kansarmoede, ecologische landbouw, ontwikkelingssamenwerking en duurzame energie, wat allen onder de noemer van impact first-financiering valt;
- b) Daarnaast is er Impulskrediet, het microkrediet voor (her)startende ondernemers in Vlaanderen die bij de reguliere banken moeilijk/geen een lening kunnen verkrijgen en waarbij we geen persoonlijke borgstelling van de achterban van kredietnemer vragen;
- c) Als recentste toevoeging zijn er de professionele cultuurkredieten, een aanbod dat Hefboom sinds 2018 ontwikkelde in nauwe samenwerking met het Vlaamse Overheid (Cultuur) waarbij kleine en middelgrote cultuuroctoren financiering kunnen aanvragen en wat na positieve evaluatie eind 2023 werd verlengd voor een 2^e periode van 5 jaar.

Het totaalbedrag aan **uitstaande financieringen** op korte en lange termijn bedroeg **35.650.874 euro** op 31.12.2023. Concreet gaat het over:

- Participaties voor een bedrag van 1.704.420 euro;
- Achtergestelde leningen voor een bedrag van 1.124.250 euro;
- Investeringskredieten voor een bedrag van 21.953.908 euro;
- Bedrijfskapitaalkredieten voor een bedrag van 2.522.359 euro;
- Overbruggingskredieten voor een bedrag van 1.632.969 euro;
- Impulskredieten voor een bedrag van 1.364.392 euro;
- Cultuurkredieten voor een bedrag van 5.111.295 euro;
- Kunstkopeningen voor een bedrag van 22.050 euro;
- Een obligatielening voor een bedrag van 12.395 euro;
- Kredieten op vervalddag voor een bedrag van 202.836 euro.

In totaal gaat het opnieuw over een beperkte daling tot 512 verschillende dossiers, waaronder 127 Impulskredieten, 145 Cultuurkredieten en 27 kunstleningen (tegenover totaal 530 overeenkomsten eind 2022).

De **participaties** hebben betrekking op zo'n **32 verschillende ondernemingen**, en dit voor een globaal bedrag van **1.704.420 euro**. Het gaat om coöperatieve ondernemingen, bedrijvencentra, activiteitencoöperaties, organisaties rond sociale huisvesting, groene energie, eerlijke handel of (micro)financiering. Hefboom heeft ook een belangrijke participatie in Trividend cv, 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 een stevige waardevermindering te nemen op één lopende participatie (Triodos Bank certificaten van aandelen) waarover later in dit verslag meer, maar konden ook voor 3 lopende participaties de reeds



vroeger genomen waardevermindering voor een deel terugnemen (Collectief.coop cv, Trividend cv & Sociaal Investeringsfonds De Punt cv).

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 2023 werden **31 reguliere ('impact first') kredietaanvragen** gecontracteerd tegenover 35 in 2022. Die 31 gecontracteerde dossiers staan voor **8.223.664 euro** aan kredieten tegenover 9.318.900 euro in 2022.

Een groot deel van gecontracteerde financieringsdossiers, zo'n 3,8 mln. euro, situeert zich in de sector van welzijn, gezondheid en gelijke kansen (ongeveer 45% maar minder dan vorige jaren) en zo'n 28% ofte 2,3 mln. euro in de sociale economie (maatwerkbedrijven, leer- en werkervaringstrajecten...). Andere dossiers betreffen kredietverlening aan sectoren zoals de socioculturele sector, jeugdwerking, ecologie en innovatie (2,1 milj. €).

Sinds het einde van 2023 zien we als gevolg van de stijgende rentevoeten op de financieringsmarkt ook sociale economie-ondernemingen met een stevige balans die de afgelopen jaren zich vooral via de reguliere banken financierden, die voorzichtig terug de weg vinden naar Hefboom. De realiteit is dat het financieringsappetijt bij hogere rentevoeten afneemt bij de reguliere banksector en ons aanbod dus interessanter wordt. Hier speelt Hefboom ten volle zijn rol als ondersteuner van de sector.

Ook nieuwe organisaties hun vinden de weg naar Hefboom: in 2023 sloot Hefboom financieringen af met een 10-tal klanten die nog nooit eerder met Hefboom samenwerkten, wat onze basis opnieuw versterkt

Naar de aard van het krediet ging het zoals elke jaar vooral over investeringskredieten (57%). De overbruggingskredieten vertegenwoordigen in 2023 een beduidend hoger aandeel binnen de totale kredietproductie, zo'n 22% t.o.v. 16% in 2023. Daarnaast worden ook bedrijfskapitaal-kredieten toegekend. In 2023 werden geen nieuwe achtergestelde leningen of participaties gecontracteerd.

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 euro. 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 2023 werd zo'n 2,5 mln. euro 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. Deze werkingsovereenkomst loopt af midden 2024 en wordt (mogelijk) vervangen door een vergelijkbaar EU-Invest waarborginstrument in 2024/2025.

We trekken ook externe middelen aan: het federale Kringloopfonds loopt af en bevat nog enkele uitloopverplichtingen voor bestaande kredieten en deelnemingen. Eind 2023 ging dat voor Hefboom nog over 475.594 euro tegenover 628.027 euro eind 2022.

In opvolging van het Kringloopfonds besliste de Vlaamse regering in 2009 tot de oprichting van het sociaal investeringsfonds (SIFO), beheerd door de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV). Erkende Financiers - momenteel enkel Hefboom en Trividend - doen er een beroep op. Hefboom 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 2023 betrok Hefboom voor 3.736.301 euro aan cofinancieringsmiddelen vanuit het SIFO aan, tegenover 1.935.067 euro in 2022. In de periode tot 31.12.2023 werd vanuit SIFO reeds een totale cofinanciering gerealiseerd voor een bedrag van 20.479.692 euro over een periode van 15 jaar.

Voor grote dossiers doen we ook beroep op cofinanciering van banken.

Hefboom is actief in de internationale context. Zo is Hefboom stichtend lid van Febea, de (Europese Federatie van Ethische en Alternatieve Banken en Financiers) en lid van EMN, het European Microfinance Network. Halverwege 2013 richtte Hefboom mee TAMA op. TAMA is ondertussen volledig geïnvesteerd en ondersteunde sociale en duurzame projecten in heel Europa met kapitaal. We werken aan een (positieve) vereffening van dit coöperatief fonds in 2024.

b.1. Impulskrediet

Impulskrediet is ervoor 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 al enkele jaren maximaal 25.000 euro 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 2018 beschikt Hefboom enkel nog over een werkingstoelage van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) voor de reguliere microkredietwerking en wordt vergoed per toegekend microkrediet.

In 2023 namen 806 mensen (846 in 2021) contact op met Impulskrediet. Finaal resulteerde dit in de toekenning van 61 kredieten, hetzelfde aantal als in 2023. Het totaalbedrag bedroeg 989.175 euro in vergelijking met 1.011.450 euro in 2022 voor eenzelfde aantal kredieten.

Na contactname sturen we ondernemers die in aanmerking komen voor een Impulskrediet een aanvraagformulier, daarin wordt gepeild naar de persoonlijke situatie van de aanvrager, de ondernemingsactiviteit, de financiële situatie en verwachtingen voor de toekomst. Door 210 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. 124 (kandidaat-)ondernemers werden op gesprek ontvangen, dat zijn er 10 meer



dan in 2023 (114 gesprekken). Naar aanleiding van de pandemie investeerde het team extra in de begeleiding van kredietaanvragen – dat werd ook in het kader van een projectsubsidie van de Vlaamse Overheid (Werk & Sociale Economie) extra ondersteund. Tijdens de gesprekken wordt ingegaan op het profiel, ervaring, motivering van de aanvrager en wordt samen hun financieel- en ondernemingsplan overlopen en bijgestuurd waar nodig. 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. Sinds 2021 heeft het kredietteam een mandaat van het Bestuursorgaan om kredieten tot maximum 15.000 euro zelf 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 2023 werden 72 dossiers ter goedkeuring aan het kredietcomité of het kredietteam voorgelegd. Hiervan werden dus 61 dossiers goedgekeurd (of 85% van de voorgebrachte dossiers). Het gemiddelde kredietbedrag bedroeg 16.261 euro, een stevige stijging t.o.v. 16.581 euro in 2023.

Indien de kredietaanvraag werd goedgekeurd, kan de ondernemer beroep doen op een Impulskredietcoach. 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 een beperkt aantal vrijwilligers met ervaring in de financiële en/of ondernemerswereld. Sinds 2018 en de afname van de werkingsmiddelen die Hefboom van VLAIO ontvangt (zie ook hoger) doofde de vrijwilligers werking ook stilaan uit. Hefboom bekijkt hoe die opnieuw nieuw leven in geblazen kan worden. Tegelijk merken we dat kredietnemers weinig bereid zijn zich te engageren voor begeleiding na toekenning van hun microkrediet.

Alle ondernemers die een kredietaanvraag indienden, krijgen inhoudelijke feedback 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 beïden van een uitweg uit de kansarmoede via micro-ondernemerschap. Impulskrediet slaagt daar ook in:

Bereik doelgroep-ondernemers:	Sociaaleconomische impact:
<ul style="list-style-type: none">• 33% was werkzoekende;• 1 op 5 is jonger dan 30 jaar;• 20% is vijftigplusser;• 15% herstarters, na een faillissement;• 25% zelfstandigen in bijberoep;• 70% is laaggeschoold• 40% is vrouw.	<ul style="list-style-type: none">• 9,3 mln. geïnjecteerd in de Vlaamse economie• Goed voor 1.048 VTE¹ aan de slag• 75% overlevingsgraad na 2 jaar• 70% geeft aan dat inkomen volstaan voor gezinsbehoeften• 60% (opnieuw) toegang tot bankfinanciering

Bovenstaande cijfers hebben betrekking op de periode 2012-2023

¹ *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



Microkredietverlening is geen structureel kostendeekkende activiteit en is bovendien risicovol. Tegelijk is een ruim draagvlak nodig om deze dienst op een duurzame wijze te kunnen uitoefenen. Daarom werkte Hefboom ook in 2023 samen met enkele belangrijke partners om Impulskrediet te kunnen aanbieden: Agentschap Innoveren en Ondernemen, het Agentschap Werk & Sociale Economie, 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 2023 opnieuw deel aan partneractiviteiten, als deelnemer, spreker, coach en/of jurylid, van organisaties die werken voor dezelfde doelgroep(en).

b.2. Cultuurwerking

In 2018 startte Hefboom, na een aanbesteding, met 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%.

Eind 2023 werden de overeenkomst voor een nieuwe periode van 5 jaar verlengd. Het maximale kredietbedrag steeg van 100.000 euro naar 125.000 euro en de maximale rentevoet steeg tot 4%.

In 2023 werden 24 Cultuurkredieten voor in totaal 836.000 euro gecontracteerd, tegenover nog 1.155.000 euro en 26 dossiers in 2022. Het gemiddelde kredietbedrag daalde van 44.423 euro naar 34.833 euro.

De kredietnemers zijn cultuuractoren: kunstenaars en organisaties 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 publiek.

Hefboom ontving cofinancieringsmiddelen van de Vlaamse Overheid ter waarde van 1,9 mln. euro voor een nieuwe periode van 5 jaar (2023 – 2027). Elk Cultuurkrediet wordt voor 2/3 ge-cofinancierd door dit fonds.

Deze kredieten worden ook volledige gewaarborgd op dossierniveau door het Waarborgfonds Cultuur dat de Vlaamse Overheid onderbracht bij Hefboom. Het fonds wordt jaarlijks aangevuld wordt met 380.000 euro gedurende 5 jaar waardoor de totale kredietportefeuille gewaarborgd is tot 1.900.000 euro in totaal.

We herinneren eraan dat specifiek voor de Herstel Cultuurkredieten in 2020-2021 werd een afzonderlijk cofinancieringsfonds en garantiefonds beschikbaar gesteld door de Vlaamse Overheid. De Vlaamse Overheid co-financierde de Herstel Cultuurkredieten voor een totaalbedrag van 2.401.616 euro (2/3 van de kredietproductie ter waarde van 4.904.584 euro). Daar tegenover staat een garantiefonds ter waarde van 2.990.000 euro. Deze leningen worden nu over de looptijd van maximum 5 jaar verder afgehandeld t.e.m. 2026.

C. Financiële beleggingen

Vanuit de noodzaak aan financieel rendement én risicospreiding wordt een zeer beperkt 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 2023 slechts 1 lange-



termijnbelegging via ethische profielfondsen lopen, goed voor een globaal bedrag van 500.000 euro, belegd via Van Lanschot en een termijndeposito van 750.000 euro.

Het Van Lanschot-fonds betreft een SFDR-artikel 8-fonds: een korf van aandelen, schatkistcertificaten en obligaties in ondernemingen met ecologische en/of sociale kenmerken. Sinds eind 2022 zagen we het rendement van de belegging stijgen. Op 31 december 2023 is onze latente meerwaarde die we in de voorbije 7 jaren realiseerden hierdoor gestegen tot een kleine 150.000 euro.

Deze meerwaarde is in 2023 ook niet opgenomen in de jaarrekening, aangezien zij volgens de Belgische boekhoudwetgeving pas kan worden geboekt wanneer zij effectief wordt gerealiseerd (dus bij verkoop). Begin 2024 wordt de portefeuille bij Van Lanschot wel geliquideerd maar dat is dus nu nog niet in het resultaat zichtbaar

D. Interne organisatie

Het Bestuursorgaan telt eind 2023 formeel 12 bestuurders:

- Patrick Develtere (voorzitter)
- Cara Van den Cloot (ondervoorzitter)
- Wim Beazar
- Jos Behiels
- Johan Bongaerts
- Dirk Dalle
- Jeroen De Soete
- Erik De Sutter
- Liesbeth De Winter
- Raf Jacxsens
- Tania Rombaut
- Geert Wittock

Alle bestuursmandaten vingen aan of werden hernieuwd op de datum van de AV in 2023 en zijn ten persoonlijke titel. Het Bestuursorgaan vergaderde 6 maal fysiek en 2 keer via correspondentie voor een specifiek dossier in 2023.

Naast de courante agenda (aandeelhoudersaangelegenheden, opvolging kredietverlening, beslissingen over participaties, opvolging eigenvermogensbeleid, opvolging van consultancy en dienstverlening, het medewerkersbeleid, opmaak en opvolging budget, ...) besteedde het bestuur in 2023 aandacht aan de langetermijnstrategie en – doelstellingen voor de komende jaren waaronder specifiek de strategie voor kapitaalsophaling.

Er werd – conform de prospectuswetgeving – een hernieuwd informatiedocument uitgegeven ter voorbereiding van het aantrekken van nieuwe aandeelhouders. Specifieke aandacht was er ook voor de voorbereiding van de Algemene Vergadering. Deze ging door in onze kantoren in Brussel op zaterdag 17 juni 2023.

De kredietcomités namen, binnen de door het Bestuursorgaan bepaalde grenzen, de beslissingen over de kredieten. De kredietcomités bestaan uit enkele externe deskundigen en leden van het directiecomité. Ook de kredietconsulenten hebben er zitting als adviseur. 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:

- Erik Devogelaere (voorzitter, bestuurder in sociale economie)
- Sandra Bultheel (VLAIO)
- Kathleen Van Rompay (ING Bank)
- Kaat Peeters / Caroline Godts (Sociale Innovatiefabriek)
- Jan Verbrugge (oud-directeur BNP Fortis/Hefboom)



- John Vanwynsberghe (vertegenwoordigt de Hefboom directie)

Het kredietcomité van Impulskrediet bestond uit volgende vaste leden:

- Sissi Vlamynck (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 2023 deel uit van de pool roterende leden:

- Bettina De Backer (Dyzo)
- Diane Devriendt (Markant)
- Cara Van Den Cloot (Unizo)
- Pieter Werrebrouck (De Punt)
- Lien Warmenbol (#SheDidIt)

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 algemeen directeur (John Vanwynsberghe), de financieel directeur (Danny De Mul), de verantwoordelijke financiering (Piet Callens) en de verantwoordelijke consultancy (Tom Wouters). De teams zelf hebben ook een wekelijkse of tweewekelijkse overlegvergadering. Ongeveer maandelijks is er een “Hefboom-teamoverleg” waar alle medewerkers aan deelnemen.

Gedurende 2023 waren er **gemiddeld 15,3 voltijds equivalenten** medewerkers in dienstverband aan de slag (6,6 VTE bij Hefboom cv & 8,7 VTE bij vzw Hefboom), tegenover 15,8 in 2022.

In de vzw Hefboom waren 2 medewerkers voor langere tijd afwezig wegens ziekte binnen de afdeling Consultancy en 1 medewerker Impulskrediet. Daarnaast was er in de cv Hefboom 1 medewerker kredieten (3 mnd.) langdurig afwezig en was er één vacature voor boekhouding gedurende meerdere maanden niet ingevuld. De continuïteit van de werking kon gewaarborgd worden maar de verhoogde belasting voor het bestaande team was zeker merkbaar.

De vaste equipe werd ook in 2023 aangevuld met een medewerker die via “experience@work” op permanente basis aan ons uitgeleend. Daarnaast werd ook de inzet van externe medewerkers in 2023 bestendigd en worden sommige ondersteunende taken zoals voorheen verder uitbesteed aan externe partners, waaronder de boekhoudingsopmaak, het ICT-beheer en de logistieke taken.

E. Hefboom als informatieverstrekker

Hefboom leeft en werkt bij gratie van haar klanten en coöperanten en we geven ze dan ook een prominente plaats in onze communicatie via sociale media en websites.

We konden zo'n 12.000 unieke bezoekers verwelkomen op onze website² en ongeveer zo'n 10.000 bezoekers op de website van Impulskrediet, daarmee doen onze websites het ongeveer even goed als de voorgaande jaren.

Hefboom fungeert daarnaast ook actief als informatieverstrekker naar haar coöperanten en we hebben het format van de nieuwsbrieven nieuw leven in geblazen: we verzonden maar liefst 4

² Gebaseerd op gedeeltelijke gegevens: 6.314 unieke bezoekers in de periode januari-juli 2023



algemene nieuwsbrieven en 5 nieuwsbrieven met informatie over ons trainingsaanbod voor organisaties. Vanaf oktober 2023 versturen we zelfs maandelijkse nieuwsbrieven waardoor er ook extra trafiek naar onze website wordt gebracht.

We zetten in op een digitaal jaarverslag, hoofdzakelijk downloadbaar via de website maar een papieren versie blijft beperkt beschikbaar. Het werven van nieuwe aandeelhouders doen we via een afzonderlijke pagina op de website.

Onze coöperanten werden uiteraard ook uitgenodigd op de Algemene Vergadering van 2023, deze maal in de Koninklijke Bibliotheek in Brussel. Vanaf nu kiezen we voor een locatie buitenshuis. Hier waren zo'n 30-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 2023 sluit – na belastingen - af met een winst van +93.166,01 euro.

Het Bestuursorgaan stelt voor om een dividend uit te betalen van 0,60%, en het saldo van het te bestemmen resultaat over te dragen naar volgend boekjaar.

Het balanstotaal steeg van 36.807.567,78 euro naar 39.852.411,19 euro (+8%).

Er werd een totale waardevermindering op vorderingen geboekt op kredietdossiers voor een bedrag van 882.026 euro waarvan 800.478 euro werd gerecupereerd bij de externe borgstellers en 9.215 euro bij het Waarborgfonds IPK binnen Hefboomfonds.

Daarnaast kon voor 70.397 euro aan waardeverminderingen die in voorgaande jaren werden aangelegd worden teruggenomen.

Een deel van deze recuperaties waarvoor het waarborgfonds binnen *Hefboomfonds voor de Solidaire Economie* vzw in voorgaande jaren is tussengekomen in de waardeverminderingen werd doorgestort aan het waarborgfonds. Anderzijds ontvingen we ook vanuit Hefboomfonds voor de *Solidaire Economie* vzw een debetnota voor versterking van de waarborgfondsen ten bedrage van 110.000 euro.

Aanvullend geven we ook de volgende opmerkingen mee die invloed hebben op de resultaten in 2023:

Zoals vorig jaar toegelicht bezit Hefboom cv Certificaten van Aandelen in SAA Triodos Bank met een aankoopwaarde van 655.961 euro, 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. Het Bestuursorgaan van Hefboom cv is van oordeel dat een aanpassing van de waardering van de Certificaten in boekjaar 2023 wel noodzakelijk is.

Marktsituatie van de Portefeuille

Onze certificatenportefeuille bij Triodos Bank heeft te maken met een uitdagende marktsituatie. De huidige waardering van de portefeuille ligt aanzienlijk lager dan bij de aanvang. Dit is een gevolg van een aantal marktfactoren, waaronder fluctuaties in de financiële markten en



veranderende economische omstandigheden. Deze omstandigheden hebben een directe impact gehad op de waarde van onze beleggingen, wat resulteert in een afwaardering van de portefeuille om rekening te houden met de ingeschatte structurele waarde van de betreffende certificaten.

Waardevermindering Hefboom CV en Borgstelling bij Hefboomfonds VZW

In het afgelopen jaar hebben wij een waardevermindering geboekt van 120.700 euro in Hefboom CV. Deze afschrijving is noodzakelijk gebleken door de dalende waarde van onze certificaten en dient als een weerspiegeling van de huidige marktomstandigheden. Bovendien hebben wij een strategische stap gezet om verdere verliezen tussen aankoop en verkoop te beperken door een formele borgstelling bij Hefboomfonds voor de Solidaire Economie vzw aan te gaan ter waarde van 263.427 euro. Deze borgstelling is bedoeld om onze positie te beschermen en de impact van eventuele toekomstige waardeverminderingen te matigen.

Impact op de Jaarrekening

Deze financiële maatregelen zijn cruciaal voor het behoud van de stabiliteit van onze beleggingen en het beschermen van de belangen van onze aandeelhouders. De waardevermindering en de borgstelling zullen duidelijk worden toegelicht in de jaarrekening. Dit stelt ons in staat om een transparant beeld te geven van onze financiële positie en de stappen die wij ondernemen om risico's te beheersen in deze volatiele markt.

Wij blijven ons inzetten voor een verantwoord en duurzaam beleggingsbeleid en waarderen het vertrouwen van onze aandeelhouders in onzekere tijden. Door nauwgezet risicobeheer en strategische besluitvorming hopen wij de waarde van onze portefeuille op de lange termijn te herstellen en te laten groeien.

Met deze toelichting hopen wij u een helder inzicht te geven in de huidige marktsituatie en onze financiële strategie. Mocht u verdere vragen hebben, dan staan wij uiteraard voor u klaar.

Voor de werking m.b.t. cultuurkredieten ontvingen we om onze werkingskosten te dekken in 2023 de voorziene toelage vanuit het kabinet van Cultuur t.b.v. 272.000 euro. 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 draagt niet enkel met financiering maar ook door middel van gerichte begeleiding en ondersteuning bij aan de missie van sociale en duurzame ondernemingen. Zowel particuliere klanten - voornamelijk vzw's uit de social profit sector – als koepelorganisaties en overheden doen beroep op deze diensten. Kenmerken van de aanpak zijn een grote praktijkgerichtheid, maatwerk en vaak ook het participatieve karakter van de trajecten.

Ten opzichte van het jaar voordien steeg de omzet van de afdeling consultancy in 2023 met ruim 20% naar 319.378 euro. Dit is uiteraard positief maar onvoldoende om zelf-bedruipend te kunnen zijn. Ten gevolge van ziekte waren enkele van de vaste medewerkers slechts beperkt inzetbaar wat maakt dat we minder opdrachten konden uitvoeren dan initieel begroot.

Daarnaast zagen we in 2023 dat heel wat organisaties voorzichtig waren met het inzetten van externe consultants. De indexaanpassing en de onzekerheid over de energiefacturen in het begin van het jaar hadden grote impact in verschillende sectoren. De consultancy-markt in de social profit wordt daarenboven gekenmerkt door een toename van eenmanszaken en een grotere concurrentie op prijs. In die omstandigheden en met een onvolledig ingevuld team hebben we de ambities qua volume voor 2023 niet ten volle kunnen waarmaken. We mogen echter met fierheid terugkijken op heel wat gerealiseerde opdrachten waarvan we er hier enkele in de kijker zetten.



In 2023 liep na 4 jaar het project “*Activate Together*” af dat we hebben uitgevoerd in opdracht van Europa WSE (voorheen ESF). We faciliteerden een lerend netwerk van meer dan 80 projecten die werken rond outreach en activering van de meest kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Het laatste jaar van dit erg gewaardeerde traject lag de klemtoon op het zogenaamde ‘diep leren’ waarbij vanuit grondige casusbespreking gezocht werd naar rode traden, evoluties en trends in het omgaan met complexe begeleidingsvraagstukken.

In opdracht van *Kom op tegen Kanker* startte intussen een ander langlopend leertraject, namelijk dat voor de inloophuizen. Coördinatoren en bestuurders komen samen tijdens inhoudelijke sessies en intervisiemomenten onder begeleiding van Hefboom om de werking te verbeteren, van elkaar te leren en de krachten te bundelen.

Andere belangrijke of opmerkelijke trajecten waren:

- *Vzw Uilenspel*: begeleiden we de organisatie in een strategie om succesvol verder op te schalen en daarbij te waken over identiteit en cultuur.
- *Gezinszorg Villers: het bestuur* werd intussen intensief begeleid op weg naar een nieuwe toekomststrategie.
- *Brussels Ouderen Platform*: zij kozen voor een andere interne organisatie en konden deze met de begeleiding van Hefboom succesvol implementeren.
- *ELZ-gezondheidszorg*: Verschillende *eerstelijnszones* kregen ondersteuning bij het uitwerken van hun beleids- en actieplan en we kregen ook verschillende adviesvragen over goed bestuur.
- *Regionaal landschap lage Kempen* werd bij de uitrol van hun strategisch plan begeleid
- *Maatwerkbedrijf De Vlaspit*: werd ondersteund met financiële planning en rapportering.

Naast deze en vele andere opdrachten zetten we in 2023 ook voor het eerst in op een eigen open trainingsaanbod. We organiseerden in het najaar 6 nieuwe opleidingen waarvan deze over financieel management duidelijk de meest succesvolle was. Ze is intussen al aan de derde editie toe op enkele maanden tijd.

Na een uitgebreide analyse van de werking waarbij verschillende stakeholders zijn bevroegd hebben we in 2023 de basis gelegd voor een nieuwe strategie voor Consulting & Training. Hiermee willen we nog meer aansluiten bij onze missie en kiezen we voor focuspunten waar we het meeste maatschappelijke impact kunnen realiseren.

De kenmerken van deze strategie zijn:

- Focus op organisaties die zich inzetten voor kwetsbare doelgroepen in de samenleving;
- Een aanbod van financieel-zakelijke begeleiding en ondersteuning;
- Uitgevoerd door een uitgebreide pool van gespecialiseerde freelanceconsultants;
- Met cofinanciering vanuit een nieuw bestemd fonds om ook financieel minder sterke organisaties te kunnen helpen.

Deze vernieuwde koers wordt verder uitgewerkt om er vanaf het najaar van 2024 volop mee aan de slag te gaan. We zijn er rotsvast van overtuigd dat we met deze focus een relevant verschil kunnen maken voor heel veel organisaties, verenigingen en sociale ondernemers die zich inzetten voor kwetsbare doelgroepen.

H. Hefboom als dienstverlener

In 2022 werd de werking van de technische en administratieve dienstverlening verder en uitgebreid, waarbij Hefboom bijdraagt tot een meer efficiënte en duurzame werking van organisaties uit een zeer divers werkveld. 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 cv:
 - Activiteit: windenergie in provincie Limburg
 - Meer dan 7.400 coöperanten.
- Aspiravi Samen cv
 - Investeert in de bouw van windmolens door Aspiravi, heel België
 - Zij bestaat uit meer dan 4.000 coöperanten.
- Wind voor A cv:
 - Windturbines in de Antwerpse haven (via Vleemo 3)
 - 1.590 coöperanten

Bij deze drie organisaties participeert Hefboom ook in het kapitaal en zorgt het team voor de dagelijkse werking als gedelegeerd bestuurder. Zo organiseerden we mee de Algemene Vergaderingen en hosten we diverse evenementen.

Verder assisteert Hefboom de volgende coöperaties bij hun administratieve en technische noden:

- Cv Inclusie Invest: investeringen in huisvesting voor personen met een handicap.
- Zonneberg cv: zonne- energie in de Benelux en in Bio Energy Base (vroeger Gentse Warmte Centrale), een biomassacentrale in de Gentse Kanaalzone
- 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 cv: de realisatie van de missie en de doelstellingen van de Lotto-Dstny wielploeg (ondersteuning AV)
- Collectief.coop cv: samen-aankoopdienst/personeelsvoordelen voor en door de sociale ondernemingen.
- Eoly cv: is stroom op met windturbines, zonnepanelen en warmtekrachtkoppeling voor de Colruyt-groep.
- Storm cv: windparken op land met zo'n 50 turbines in beheer;
- North Sea Wind: burgerparticipatie in offshore windenergieprojecten
- Valkennest: begeleiding volwassenen met een beperking via vastgoed

De coöperaties vertegenwoordigen eind 2023 een kapitaal van 120 miljoen € verdeeld over bijna 35 duizend coöperanten, een stijging van zo'n +3%.

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... De meerderheid van de algemene vergaderingen (en/of buitengewone algemene vergaderingen) werd ook weer fysiek georganiseerd, maar er zijn ook organisaties die vasthouden het digitale format en er zijn ook organisaties die aan een hybride (digitaal en fysiek) vergadering de voorkeur geven.

Dit jaar was het aantal buitengewone algemene vergaderingen bijzonder vaak voorkomend omdat bijna alle vennootschappen nog hun statuten conform met de nieuwe vennootschapswetgeving dienden te brengen tegen eind 2023.

Voor een aantal organisaties (Collectief.coop cv, 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.

Voorts werden in 2023 de overdracht van de dienstverlening rond het Digitaal Aandeelhoudersregister (DAR) volledig afgerond, waardoor de verwachting in 2024 een 20-tal nieuwe – hoofdzakelijk coöperatieve - organisaties een dienstverleningsovereenkomst hebben met Hefboom.



I. Tot besluit

Het jaar 2023 was voor Hefboom cv een periode van uitdagingen en bestendigen van onze werking, waarin we zowel successen als leerervaringen hebben gekend. Hier zijn de belangrijkste punten onder andere:

- Een verdere toename van kredietaanvragen, indicatief voor een stijgende nood aan tussenkomst daar waar de reguliere markt geen oplossing kon of wou bieden. Door toedoen van onze competitieve coöperatieve financieringswerking konden we een gezonde mix van financieringen toestaan, gespreid over sectoren, type financiering en draagkracht.
- We stellen een lichte toename van kredietverliezen (+10%) jaar op jaar vast maar dit bleef deze binnen de grenzen dankzij onze zorgvuldige risicobeheerstrategie. We blijven echter waakzaam en volgen de portefeuille goed op.
- Aanvullend kon onze ondersteunende dienstverlening voor coöperaties standhouden en zelfs iets verder groeien, onder andere door volledige overname van het aanbod van de ondersteuning voor het digitale aandeelhoudersregister (DAR) en de verbeterde ondersteuning van het hybride werking voor algemene vergaderingen. De voorbereidingen voor een uitgebreidere ondersteuning voor vzw's en energiegemeenschappen resulteerden nog niet in een concreet dienstenaanbod.
- Hoewel ons consultancy-aanbod méér omzet realiseerde stegen ook onze kosten en blijft het moeilijk een stabiele instroom van dossiers te realiseren, waarbij we in 2023 de omslag naar een meer aanbod-gerichte werking geleidelijk aan doorvoerden.

Een werkpunt voor de komende jaren is de vernieuwing en versterking van ons coöperantenbestand waar we voor 2023 eerder het status quo konden vasthouden. Dat was ruim voldoende om de financieringsnoden van onze klanten te blijven dekken.

Werkdruk, het retentiebeleid en langdurige afwezigheid van medewerkers blijft dan weer een prioritair HR-aandachtspunt want hoewel minder ernstig dan in 2022, blijft het een uitdaging om met een beperkte equipe een breed scala aan diensten te kunnen aanbieden.

Globaal kunnen we bevestigen dat de organisatie structureel gezond is en blijft waardoor we goed gepositioneerd voor toekomstige groei en het realiseren van maatschappelijke verbetering.

Het Bestuursorgaan bedankt opnieuw alle medewerkers en vrijwilligers voor hun onmisbare inzet en expertise, die een cruciale rol hebben gespeeld in het behalen van deze positieve resultaten. We blijven ons inzetten voor een tastbare positieve maatschappelijke impact en kijken met vertrouwen naar de toekomst als ethische impactfinancier, consultant en dienstverlener, op naar ons 40-jarig bestaan in 2025.

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, 15 juni 2024,

Voor het Bestuursorgaan

Prof. dr. Patrick Develtere,
Voorzitter van het Bestuursorgaan

Cara Van den Cloot
Ondervoorzitter van het Bestuursorgaan

Wim Beazar,
Jos Behiels,
Johan Bongaerts,
Dirk Dalle,
Jeroen De Soete
Erik De Sutter,
Liesbet De Winter,
Raf Jacxsens,
Tania Rombaut,
Geert Wittock,

Allen bestuurders van Hefboom, erkende coöperatieve vennootschap naar Belgisch recht.
