

# Buiten de kaders is er meer ruimte

door: Manon Huntjens

---

Steeds meer mensen beseffen dat er behoefte is aan een nieuw systeem van samenleven. Inclusiever en met meer aandacht hebben voor positieve impact op zowel sociaal, menselijk als natuurlijk gebied, naast financieel gebied. Op lokaal niveau en landelijk, zowel nu als in de toekomst. Dit wordt ook wel "brede welvaart" of welzijn genoemd en wordt zelfs elk jaar gemeten door het CBS met behulp van de regionale Monitor Brede Welvaart.

Vanuit de Rijksoverheid is er een toenemende druk op gemeenten om aan de slag te gaan met brede welvaart in hun gebied.

Brede welvaart houdt simpel gezegd in dat je (als gemeente) verder kijkt dan alleen traditionele welvaart en oog hebt voor het welzijn dat benodigd is en waar je invloed op kunt uitoefenen. Maar hoe vertaal je dit alles naar de complexe realiteit waarbij systeemverandering nodig is? Antwoord op deze vraag is de afgelopen jaren verankerd in verschillende coalitieakkoorden:

## **"Impact Ondernemerschap".**

Klinkende woorden, maar daar veranderen we de wereld niet mee.

*Hoe geven we er invulling aan? Hoe kan een gemeente ervoor zorgen dat ondernemers bijdragen aan een bredere welvaart?*

Een lokale aanpak, aansluitend bij het leefgebied van de mensen, lijkt daarbij de meest effectieve. Rotterdam heeft als eerste gemeente op continentaal Europa een dergelijke aanpak gekozen, beproefd in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, en nu al 5 jaar toegepast:

## **Place based impact investing.**

In theorie zouden Impact ondernemen en Place based impact investing bij kunnen dragen aan brede welvaart omdat het uitgangspunt van beide het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen (in de regio) is.

Linda Boer van SIF-R (Sociaal Impact Fonds Rotterdam) bevestigt dit : "Brede welvaart bestaat uit drie hoofddomeinen: inkomen & arbeid, gezondheid & leefomgeving en samenleving & subjectief welzijn.

Het Social Impact Investment Fonds Rotterdam richt zich op de sociale agenda van de stad en wil werkgelegenheid en inkomen creëren voor de doelgroepen die een afstand tot de arbeidsmarkt ervaren. Dit betekent dat er een positief verschil wordt gemaakt in het eerste domein van de brede welvaart-definitie: arbeid, inkomen, economie en onderwijs. Dit laatste door de opleidingsmogelijkheden die veel sociaal ondernemers aanbieden.

---

Deze impact heeft weer een versterkend effect op de andere domeinen, want mensen met een passende baan ervaren een toename in het aantal sociale contacten, persoonlijk welzijn en een verhoogde algemene materiële welvaart.

Ook via een andere route maken sociaal ondernemers verschil in domeinen Gezondheid & leefomgeving en Samenleving & subjectief welzijn. Zij zijn met vernieuwende proposities vaak actief in sectoren als energie en klimaat en beïnvloeden daarmee gezondheid, onze leefomgeving en het subjectieve welzijn.”

Maar ik zocht nog steeds naar het antwoord op de vraag: hoe dan precies? Om dit te achterhalen ging ik op onderzoek uit naar de Rotterdamse aanpak en sprak ik met een sociaal ondernemer, verschillende gemeenten, lokale investeerders, een denktank op dit gebied en een voortrekker op het gebied van sociaal ondernemerschap.

Ik ontdekte dat ze in Rotterdam dat experimenteren en leren inderdaad in de praktijk brengen.

In Rotterdam, getrouw aan de Rotterdamse mentaliteit, blijft het niet bij mooie woorden. Ze dóen.

Ook ontdekte ik dat plaatsgebonden impactinvesteren om veel meer dan alleen financiering of subsidiëring gaat.

Hoe ze het aanpakken en waar het echt om draait?

In één woord:

samen.

### De City Deal Impact Ondernemen

Alle partijen en gemeenten die ik sprak zijn onderdeel van City Deal Impact Ondernemen (CDIO).

De CDIO is een landelijk initiatief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om duurzaam en verantwoord ondernemen te stimuleren. Steden, provincies en het Rijk werken daarin samen met ondernemers, bedrijfsleven en kennisinstututen, tezamen meer dan 100 partijen, om obstakels rondom impact ondernemen te overwinnen. De CDIO ondersteunt door netwerken te bouwen en kennis uit te wisselen om zo samen te experimenteren en te leren van en te bouwen aan de praktijk.

## Oplossen doe je samen

Eén essentiële overeenkomst tussen alle personen die ik sprak: ze beseffen dat een systeem alleen gebaseerd op financieel-economische waarden simpelweg niet houdbaar is. Maar ze gaan nog verder: ze zijn het erover eens dat als we echt verandering willen bewerkstelligen, dit niet kan worden gedaan binnen de kaders van het huidige systeem.

Zoals Albert Einstein ooit zei: *“Problemen kunnen niet worden opgelost op hetzelfde niveau als waarop ze veroorzaakt zijn”*.

“Rotterdam zag dat ze de uitdagingen in de stad niet meer alleen konden oplossen, maar wel samen met partners die later samen de Rotterdam Impact Coalitie hebben gevormd.” Aldus Ruud Schalkwijk van de gemeente Rotterdam.

De Rotterdam Impact Coalitie (RIC) is een samenwerkingsverband, opgezet in 2019, tussen Voor Goed Agency, Social Impact Fonds Rotterdam (SIF-R), THRIVE institute en Gemeente Rotterdam, om samen de transitie naar een betekenisvollere economie in de stad te realiseren en de uitdagingen in de stad aan te gaan. Om bredere welvaart te creëren dus.

## **Maak kennis met de partijen binnen de Rotterdam Impact Coalitie.**

De partijen binnen de RIC hebben gemeen dat ze buiten de kaders kijken, kleuren en samenwerken. Niet alleen denken, maar ook doen. En ze zijn het erover eens: het vereist lef van een gemeente om te erkennen dat ze het niet alleen kunnen.

### **Gemeente Rotterdam: een stad met lef**

“Het inzicht dat slimme coalities gevormd moeten worden was er al in 2018.”

Aldus Schalkwijk. “De tot nu toe vaak gehanteerde oplossing van subsidie loketten en eenzijdige staatssteun kunnen soms nodig zijn, maar bieden geen duurzame en structurele oplossing of aanpassing van het systeem. Impact financiering kan een meer duurzame oplossing bieden maar vereist ook een wezenlijk andere benadering.”

Maar volgens Schalkwijk is de belangrijkste vooruitgang die de coalitie bracht niet eens de nieuwe vorm(en) van financiering die ze ontdekken, maar de kracht van het netwerk en de nieuwe wijze van samenwerken. Hij merkt bijvoorbeeld op dat mensen sneller bemiddeld worden naar werk en dat de keten sterker is. Door samen te werken en vanuit verschillende perspectieven naar casussen te kijken, leren alle partijen om vanuit gedeeld belang te handelen, in plaats van tegengestelde belangen.

Deze benadering heeft geleid tot meer effectieve oplossingen voor de uitdagingen waarmee Rotterdam te maken heeft. Door middel van samenwerking en begrip kan het netwerk van betrokken partijen een waardevol hulpmiddel zijn bij het aanpakken van complexe problemen en het creëren van duurzame veranderingen. SIF-R speelt hierin met innovatieve financieringsinstrumenten een belangrijke rol.

### **SIF-R: Meer dan een investeerder**

“We zien veel potentieel succesvolle impact ondernemers die geen groeikapitaal vinden in de traditionele financieringsmarkt, hoewel er wel geld beschikbaar is in de markt.” Aldus Bart Meijs van SIF-R.

Doordat deze ondernemers starten met een "impact first" benadering, duurt het langer voordat ze als bankwaardig worden beschouwd. De bekende "valley of death" kenmerkt de kritieke beginfase in het leven van een startup: de onderneming is al operationeel maar genereert nog beperkt inkomsten en vereist al wel investeringen voor groei. Deze cruciale periode is er een die veel impactondernemers niet overleven.

SIF-R zorgt naast flexibelere financieringsinstrumenten, die ondernemers door deze fase heen helpt, er ook voor dat ondernemers investeringsgereed worden voor de traditionele markt. Dat is nodig, want zoals ik ook van de andere partijen die ik sprak leerde, daar ligt voor veel ondernemers een uitdaging: veel focus op impact maar nog te weinig op een effectief businessmodel.

In de afgelopen 4 jaar dat SIF-R actief investeert in Rotterdam zijn tot nu toe 15 impact ondernemers gefinancierd, zijn er tot eind 2022 door die ondernemers 623 mensen opgeleid, van wie er 339 uitstroomden naar een betaalde baan. Deze impact gaat de komende jaren verder groeien door de groei van het aantal ondernemingen in de portefeuille alsook de groei van de ondernemingen zelf.

SIF-R speelt echter een veel bredere rol dan dat. Ze zien en zoeken als netwerkpartner mogelijkheden om de krachten van relatief kleine ondernemers te bundelen en samen te werken met de gemeente, waardoor er meer slagkracht ontstaat.

Een voorbeeld hiervan is dat ze constateerden dat Rotterdam veel regelingen kent voor werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, maar deze regelingen alleen goed werken voor grote werkgevers. Impact ondernemers voldoen beperkt aan die criteria. Door de tussenkomst van SIF-R worden deze kleine ondernemers als het ware samengevoegd tot één grote ondernemer en kunnen ze gebruikmaken van dergelijke regelingen.

Met de RIC partners en is nu een prestatiecontract op Werk ontwikkeld waarbij sociaal ondernemers financieel beloond worden wanneer ze mensen laten uitstromen naar een vaste baan binnen of buiten de onderneming.

De gemeente betaalt de impact ondernemers achteraf wanneer ze mensen duurzaam aan werk hebben geholpen. Dit is een andere vorm van financiering dan de traditionele subsidie vooraf, met meer stimulerende prikkels en minder administratieve rompslomp. En dit heeft in relatief korte tijd al succes opgeleverd: 50 mensen zijn duurzaam aan het werk geholpen. De impact ondernemers die deze mensen hebben opgeleid, begeleid en werk hebben geboden, kunnen door de uitbetalingen hun businessmodel versterken en nog meer mensen een kans bieden.

“Door onze samenwerking hebben we een goede basis om daadwerkelijk de ondernemingen geld uit te keren omdat we ze kennen, beoordeeld hebben en vaak vanuit SIF-R ook gefinancierd worden”. Aldus Schalkwijk. “Zo bouwen we met elkaar een ecosysteem waarbij nieuwe financieringsvormen voor ondernemingen kunnen worden uitgetest en bestendigd.”

De signalerende en actieve netwerkfunctie van SIF-R lijkt cruciaal voor een succesvolle samenwerking. Door functie en aanpak merkte SIF-R ook op dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak kampen met schulden, wat het duurzaam terugkeren naar werk bemoeilijkt. Daarom ondersteunen ze nu ook via impact ondernemers schuldhelpverlening aan werknemers, waarbij een ondernemer achteraf een vergoeding ontvangt als deze iemand duurzaam uit de schulden heeft geholpen. Opnieuw is er de verantwoording vooraf beperkt, en gebeurt de betaling grotendeels achteraf na resultaat.

Naast SIF-R speelt ook Voor Goed Agency een dergelijke onmisbare rol vanuit hun specifieke kracht: aanjagers van sociaal ondernemerschap.

## Voor Goed Agency: De onmisbare luis in de pels

Vooruitstrevend denken verankerd in actie: Maak kennis met Voor Goed Agency, een kritische schakel in de coalitie. Een initiatief geboren uit de gemeente Rotterdam, maar volledig onafhankelijk, gewaarborgd door een eigen Raad van Toezicht. Als expert op het gebied van sociaal ondernemerschap fungeert Voor Goed als katalysator en netwerkorganisatie.

"We zijn luis in de pels die de gemeente zelf heeft gecreëerd", verkondigt Carolien van Wersch, directeur van Voor Goed Agency, overtuigend. "En dat vergt lef van een gemeente. Rotterdam beseft dat uitdagingen te groot zijn om alleen aan te pakken en heeft laten zien dat ze buiten het bekende kader kunnen en durven denken."

Van Wersch, met jarenlange ervaring in duurzaamheid bij onder andere Nike en EY, is altijd al overtuigd geweest dat het nastreven van "goed doen" en winst maken hand in hand moeten gaan. "Bedrijven zonder positieve impact zouden we niet eens meer moeten dulden" verklaart ze stellig.

Waar ze voorheen dacht dat het businessmodel doorslaggevend was voor succes, beseft ze nu dat het draait om de juiste mindset. "Zodra men wil en ervaart dat goed doen en geld verdienen prima samen kan gaan, ligt er een pad open."

De uitdaging voor sociale ondernemers ligt volgens Van Wersch niet in de intrinsieke motivatie om goed te doen, maar in het commerciële inzicht om ook succesvol te ondernemen en winst te genereren. En juist daar schuilt de kracht van Voor Goed.

Ruud van Schalkwijk van Gemeente Rotterdam erkent dat de non-conformistische aanpak van Voor Goed vruchten afwerpt. "Een gemeente kan je niet vertellen hoe je moet ondernemen". Het credo is dus "Ken je eigen kracht en maak gebruik van elkaars kracht".

En precies in het bundelen van krachten schuilt de kracht van deze coalitie.

Schalkwijk geeft een voorbeeld: "Stel je voor dat een gemeente een online platform voor impact ondernemers wil creëren. Een gemeente is gebonden aan regels en procedures. Een partij als Voor Goed beschikt over daadkracht en snelheid die de gemeente simpelweg niet kan bieden vanwege de bureaucratische structuur. Maar wanneer gezamenlijk subsidie wordt aangevraagd voor dit platform, is het de gemeente die als ondertekenaar van de aanvraag zorgt voor de kredietwaardigheid. En zo wordt succes behaald."

Voor Goed ziet nog een andere grote uitdaging voor de komende jaren: het reguliere bedrijfsleven socialer laten ondernemen. Dit betekent onder meer ervoor zorgen dat ze op een sociale en duurzame manier inkopen bij lokale impact ondernemers. Het betekent ook verantwoordelijkheid nemen bij het aannemen van personeel, met de bereidheid om extra kansen te creëren om een van de 33.000 mensen in een bijstandssituatie in Rotterdam een waardevolle kans te bieden. Voor Goed gaat deze uitdaging met volle kracht aan, vastberaden om een verschil te maken in het reguliere bedrijfsleven.

## THRIVE: De activistische impact onderzoekers

THRIVE staat voor de kracht van onderzoek, kennis en activatie. Ze zorgen ervoor dat wetenschappelijke kennis niet alleen waardevol is, maar daadwerkelijk sociale verandering teweegbrengt.

Dat is niet alles - ze fungeren ook als de radar die problemen signaleert en partijen helpt elkaar te begrijpen. Of het nu gemeenten, het bedrijfsleven of de uiteindelijke doelgroep waar het om draait is, THRIVE begrijpt dat we, wanneer we alleen in onze eigen wereld werken en leven, gemakkelijk vergeten dat we niet automatisch dezelfde taal spreken.

Dit gebrek aan begrip kan leiden tot miscommunicatie, zelfs als iedereen uiteindelijk hetzelfde doel nastreeft.

Met THRIVE aan boord wordt kennis niet alleen omgezet in waarde voor de maatschappij, maar ook in een gemeenschappelijke taal die bruggen slaat tussen verschillende belanghebbenden. Ze zijn de verbindende schakel die de weg vrijmaakt voor effectieve samenwerking en een gezamenlijke visie op een betere toekomst. Ze brengen internationale en nationale kennis en ervaring in en valideren de innovatieve interventies. Kortom: activistische impact onderzoekers.

## De Impact Ondernemers die afval anders doen

In dit onderzoekende artikel kan het perspectief van de impact ondernemer zelf natuurlijk niet ontbreken. Ik werd uitgenodigd op het sympathieke kantoor van Oscar Circulair, een sociale en circulaire afvalinzamelaar, die begin 2023 1,5 miljoen euro investeringsgeld ophaalde, onder andere bij SIF-R. Dit vooruitstrevende bedrijf verzamelt bedrijfsafval voor hergebruik. De lokale aanpak is essentieel in hun duurzame afvalinzameling.

Oscar Circulair heeft een circulaire en sociale missie: ze werken met mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt. In plaats van het inzetten van tientallen vrachtwagens, worden compacte, elektrische karretjes gebruikt om het afval persoonlijk op te halen door mensen uit de wijk, wat zorgt voor meer sociale verbondenheid.



De afvalverwerkingsmarkt is buitengewoon complex, leggen de ondernemers uit. Vooral in het traditionele deel van deze sector staan economische waarden vaak nog haaks op duurzaamheidswaarden. Het introduceren van een gestroomlijnd businessmodel was daarom een enorme uitdaging.

Aan de ene kant erkennen marktpartijen dat er een overgang nodig is naar een meer circulaire benadering van afvalverwerking. Aan de andere kant willen ze als bedrijf nog steeds zoveel mogelijk ophalen, omdat het financieel rendabel moet zijn.

"We willen met Oscar onze afvalstromen kwijtraken, maar wel op een duurzame manier. Op dezelfde voet doorgaan, is geen optie."

Oscar is eigenzinnig en houdt ervan buiten de lijntjes te kleuren, op meerdere vlakken. Ze hebben bijvoorbeeld het prijssysteem omgedraaid: restafval is duurder, terwijl waardevolle stromen goedkoper zijn en een prikkel in het model zorgt voor vermindering van de totale stroom afval en grondstoffen. Met andere woorden, hoe minder restafval, hoe goedkoper het wordt. Dit gaat volledig tegen de heersende stroom in, maar het is een logische en innovatieve aanpak.

Echter, bij het vinden van financiering kwamen de oprichters, net zoals veel impact ondernemers, obstakels tegen. Traditionele investeerders hebben vaak alleen oog voor het verwachte financiële rendement. Hoe schaalbaarder en "tech" het businessmodel is, des te rendabeler het wordt geacht. Maar de waarde van Oscar gaat verder dan puur financieel.

"Wanneer het spannend wordt, wil je niet alleen over geld praten met je financiers. Je hebt investeerders nodig die zich kunnen vinden in je missie. Die begrijpen dat ware rendabiliteit meer is dan alleen economische waarde", aldus de oprichters.

Het waren spannende tijden, maar mede dankzij de investering van impact investeerders als SIF-R, DOEN participaties en Rabobank Foundation heeft Oscar kunnen uitbreiden van Amsterdam naar Rotterdam, en kan het avontuur voortgezet worden in de rest van Nederland.

## **Succesformule voor andere gemeenten?**

De impact coalitie in Rotterdam werpt zijn vruchten af, en andere gemeenten vragen zich af wat ze daarvan kunnen leren. Of nog belangrijker, wat ze ermee kunnen doen.

Reinder Douma (programmamanager sociaal ondernemen) stelde namens de gemeente Den Haag deze vraag al eerder. De gemeente Den Haag liet een haalbaarheidsstudie uitvoeren door de experts waarvan enkelen betrokken bij het Social Impact Fonds Rotterdam. Ook hij ziet dat sociale ondernemers kunnen bijdragen aan de doelstellingen van gemeenten, maar merkt dat financiering voor deze ondernemers lastig is in de traditionele winstgerichte markt.

De haalbaarheidsstudie gaf Den Haag redenen om vervolgstappen te onderzoeken in samenwerking met de betrokken ondernemers en fondsen. In deze vervolgstappen wordt verder onderzocht of er voldoende fondsen zijn die willen investeren en of er op voldoende schaal sociale ondernemers met een financieringsvraag zijn om een dergelijk fonds op te zetten in Den Haag. Daarbij zal er in dit verdere onderzoek ook een analyse gemaakt van de diverse impactgebieden waar dit fonds zich op zou kunnen richten.

Ook de gemeente Haarlem laat momenteel een haalbaarheidsstudie uitvoeren door place based impact investing experts. Haarlem begon buiten de kaders te kijken toen ze drie jaar geleden merkten dat hun actieprogramma voor impact ondernemen grote ambities had maar een te klein budget voor deze ambities. "We moesten dus op zoek naar samenwerking. We werden gedwongen om creatief te zijn", aldus Ruud Meijer van de gemeente Haarlem.

Ze constateerden een aantal zaken: banken en goede doelen waren welwillend, maar liepen tegen hun eigen beperkingen aan. En impact ondernemers bleken op hun beurt niet klaar te zijn voor financieringsaanvragen bij reguliere financiers.

Net als in Rotterdam zagen ze in Haarlem dat een eenmalige subsidie beperkte mogelijkheden biedt om geld effectief te gebruiken. Het idee ontstond om publieke middelen niet eenmalig, maar meerdere keren in te zetten als investering. SIF-R werd ingeschakeld om de mogelijkheden te onderzoeken. De vragen die beantwoord moeten worden met de haalbaarheidsstudie, zijn onder andere op welke onderwerpen de gemeente Haarlem impact ondernemerschap het beste kan inzetten, en welke investeerders zich willen verbinden aan het investeringsfonds.

Ook hier wordt geconstateerd dat er geld beschikbaar is, maar de vraag is hoe het gebundeld kan worden. Net als in Den Haag kwam ook in Haarlem de vraag boven of het investeringsfonds een focus moet kiezen (binnen het sociale of duurzaamheidsdomein). Den Haag start nu met een focus op sociale en arbeidsmarkt vraagstukken. Omdat er in Haarlem al een regionale ontwikkelingsmaatschappij en fonds voor duurzaamheid en circulaire economie bestaat, besloot Haarlem ook om zich met een nieuw fonds volledig te richten op sociale vraagstukken.

In de tussentijd zit de gemeente niet stil. In Haarlem besloten ze het begrip impact ondernemers een bredere definitie te geven. Vanuit de visie dat alle ondernemers de stap naar impact ondernemen kunnen zetten, inclusief gevestigde MKB-bedrijven en grote bedrijven. Ook constateerden ze dat impact ondernemers nog zoekende zijn naar hoe ze een winstgevend bedrijf kunnen opzetten. Er is recentelijk een coachingsprogramma opgezet waarbij ondernemers individuele begeleiding krijgen van ervaren ondernemers.

Ondanks dat het onderzoek van SIF-R nog loopt, ziet de gemeente Haarlem nu al het positieve effect van het onderzoek. Er ontstaat meer samenwerking, bijvoorbeeld tussen de traditioneel gescheiden domeinen van fysieke en sociale aspecten binnen de gemeente. Het contact met impact ondernemers leidt tot innovatie in de eigen organisatie. Zo dragen impact ondernemers oplossingen aan voor vraagstukken waar de gemeente nog geen weet van had.

Er ontstaan nieuwe inzichten. Zo was er in Haarlem al langer de wens om een revolverend fonds op te richten, maar men zag binnen de gemeente geen mogelijkheden. Met hulp van SIF-R is dit nu mogelijk gemaakt door private partijen erbij te betrekken.

"Het heeft het blikveld nu al verbreed en samenwerking is nu al geïntensiveerd daar waar eerder nog geen of weinig samenwerking plaatsvond." aldus Meijer.



Iets dergelijks onderschrijft Bart Meijs van SIF-R. “De samenwerking in de coalitie vindt in de eerste plaats plaats tussen de partijen in de coalitie. Zij vormen als het ware de basis coalitie. Maar er ontstaan continu gelegenheidscoalities, zoals met banken, impact ondernemers en het reguliere bedrijfsleven. Er is sprake van een ripple effect”

Samenwerking leidt tot meer samenwerking, concludeer ik. Of “goed voorbeeld doet goed volgen”.

Is een samenwerkende coalitie en place based impact investing overal dé oplossing?

Volgens Meijer (Haarlem) is het voor elke gemeente belangrijk om nieuwe vormen van samenwerking en financiering te onderzoeken. Over tien jaar zal de betekenis economie vanzelfsprekend zijn en geen nieuw begrip meer zijn.

“We hebben nu allemaal de gezamenlijke verantwoordelijkheid om te kijken hoe we de middelen kunnen verdelen en dit samen kunnen bereiken.”

"Ja" zegt ook Schalkwijk van de gemeente Rotterdam “en juist in goede tijden moet je eraan werken: een goede basis leggen voor als je in moeilijke tijden lastige keuzes moet maken",

Weerbaarheid opbouwen en een sterke lokale infrastructuur zijn van onschatbare waarde, volgens Schalkwijk. Traditionele samenwerkingen zijn ontstaan om problemen op te lossen, maar bieden niet veel energie. Het probleem vormt de basis, in plaats van een visie of doel gebaseerd op gedeelde waarden.

"Ja, maar kopiëren is niet mogelijk", zegt Van Nieuwaal van THRIVE. "Vergelijk het met de koffie die je drinkt bij je moeder thuis. Zelfs als je thuis exact dezelfde bonen en dezelfde machine gebruikt, smaakt het alleen precies zo bij je moeder thuis. De context is belangrijk. Elke gemeente moet voor zichzelf ontdekken hoe ze het invullen.”

Bart Meijs van SIF-R benadrukt dat de aanpak inderdaad overal anders kan zijn en dat voor een succesvolle aanpak er altijd sprake moet zijn van geduld en een gefaseerde aanpak.

Dit zie je ook bij de overwegingen die Haarlem en Den Haag nu maken, door te kiezen voor focus. “Rotterdam is nu ongeveer 5 jaar bezig. Je begint klein en breidt dan langzaam je cirkel van invloed uit. In die fasering focus je bijvoorbeeld pas in een latere fase op het socialer laten ondernemen van het gevestigde bedrijfsleven.”

“Onderschat ook niet het versterkende effect van een lokale aanpak met een nationale uitrol.” zegt Linda Boer van SIF-R. “Je ziet nu al dat er van elkaar geleerd wordt over grenzen van gemeenten heen binnen het netwerk. En impact investeringsfondsen kunnen lokaal worden ingezet maar zijn voor fondsenwerving en impact investeringsexpertise niet gebonden aan lokale grenzen. "Deze gezamenlijke aanpak maakt lokaal succes mogelijk.”

## Conclusie

Ik constateer dat elke stad en gemeente die ik spreek een andere dynamiek, geschiedenis en uitdagingen kent. Rotterdam, een havenstad, heeft een traditie van sociaal betrokken ondernemers met uitdagende maatschappelijke problemen. Den Haag, ontstaan rond de Hofvijver en het Binnenhof in de middeleeuwen, is het politieke centrum van Nederland heeft relatief veel fondsen maar minder ondernemende bedrijvigheid. Haarlem is een welvarende gemeente met relatief veel (impact) ondernemers, maar de gemeente zelf heeft daardoor juist beperkte middelen vanuit de Rijksoverheid.

De vraag is niet of een gemeente uitdagingen kent en/of welvaart op een andere en bredere manier moet worden bekeken, de vraag is wat de focus voor die specifieke stad is. En juist daar komt de kracht van place-based impact investing om de hoek kijken.

Daar is Van Nieuwaal het mee eens. “Maar hoewel er natuurlijk een groeiende druk is vanuit de nationale overheid, is er ook lokaal intrinsieke motivatie nodig om het echt goed te willen doen. Om een betere wereld te willen creëren. Hoe je dat precies invult en hoe die betere wereld eruitziet, dat is overal anders en kun je alleen bepalen door samen aan de slag te gaan.”

Volgens Van Wersch van Voor Goed is maatschappelijke uitdagingen aangaan op een ondernemende manier, zelfs de enige manier. “En vooral gewoon doen.” luidt het advies. Dat onderschrijft Bart Meijs van SIF-R. “Er is nog geen uitontwikkelde blauwdruk of stappenplan. Wat je nu ziet gebeuren is een meer Agile aanpak: door een eerste stap te zetten of op onderzoek uit te gaan ontstaat er vanzelf helderheid en handelingsperspectief.”

Zowel Van Wersch als Schalkwijk benadrukken het belang van geduld. Nieuwe samenwerkingen, een systeem veranderen en dingen wezenlijk anders doen vraagt doorzettingsvermogen. De horizon van de geïnterviewden ligt allemaal op minimaal 10 jaar.

Tijdens mijn interviews kwam ik tot een ontdekking die ook door verschillende mensen werd benadrukt: Place based impact investing gaat om veel meer dan lokale impact financiering.

De ware kracht van de aanpak en het netwerk dat nodig is wordt niet bepaald door de formele partijen die zijn aangewezen, maar door de energie, wilskracht, gedeelde waarden en vastberadenheid van de mensen in dat netwerk om echt samen te werken.

Het is deze kracht die de impact coalitie zo succesvol maakt.