



Bouwen op lokale energie

*Impact ondernemen versterken
in netwerken en coalities*

Een publicatie van de
City Deal Impact Ondernemen

Thema: Impactnetwerken en het brede mkb



City Deal
Impact Ondernemen



**Agenda
Stad**



Presentatie van impactonderneming RoadsMaakt tijdens een bijeenkomst in Haarlem. Foto: Stichting Stadsgarage.

Inhoudsopgave

Inleiding: Bouwen op lokale energie	3
Bart Meijs, Social Impact Fonds Rotterdam	5
Carolien van Wersch, Voor Goed	8
Ruud Meijer, Gemeente Haarlem	12
Tess Jansen, IMPACTo24	16
Marte di Prima en Karin van Vilsteren-van Voorst, Impact Oost	20
Erszi Meerstra-de Haan, Hanze	24
Arjan van Dorsselaer, Scentiss	27
Nawoord themacoördinator Floortje van Aken	30

Foto cover: Jaarevent van IMPACTo24 in Nijmegen, 22 mei 2025. Fotograaf: Matthijs van Houten.

Bouwen op lokale energie

Impact ondernemen versterken in netwerken en coalities

Overheden kunnen de grote uitdagingen van deze tijd niet in hun eentje oplossen. Betrokken burgers, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties: ze hebben allemaal een rol in opgaven als arbeidsparticipatie, de energietransitie en de circulaire economie.

Zo'n rol ligt er ook voor het bedrijfsleven. Een groeiende groep ondernemers verschuift het accent van winstmaximalisatie naar maatschappelijke waarde, in brede zin ook wel 'impact ondernemen' genoemd. Deze ondernemingen creëren bijvoorbeeld werkgelegenheid voor mensen die drempels ervaren om toe te treden tot de arbeidsmarkt, ze werken aan innovatieve duurzame of circulaire oplossingen of ze dragen op andere manieren maatschappelijk bij.

Maar ook deze ondernemers werken niet in een vacuüm. Ze hebben te maken met lokaal beleid, raken de doelen van andere organisaties en hebben behoefte aan kennis over diverse onderwerpen. Daarnaast hebben ze financiering nodig, zijn ze op zoek naar klanten en zijn er nog allerlei andere zaken waarmee ze rekening moeten houden. Dat vereist samenwerking over organisatiegrenzen en -belangen heen.

Een leerzame, inspirerende inkijk

In vijf jaar City Deal Impact Ondernemen hebben we een trend zien ontstaan van dergelijke lokale en regionale samenwerkingen rondom impactondernemerschap. De samenwerkingen verschillen van aard en opzet en in mate van volwassenheid, maar bieden allemaal een leerzame en inspirerende inkijk in de dynamiek van regionaal samenwerken rondom maatschappelijke impact.

Vanuit het City Deal-thema *Impactnetwerken en het brede mkb* belichten we een aantal vormen en ingrediënten van zulke regionale samenwerkingen rondom

impactondernemerschap. De bekendste – en oudste – is ongetwijfeld de Rotterdam Impact Coalitie, maar er zijn ook op andere plekken in Nederland inspirerende voorbeelden die een podium verdienen.

Geïnterviewden vertellen hun eigen verhaal

Beschouw deze publicatie dus vooral niet als een blauwdruk voor een regionale impactsamenwerking of -coalitie. Zoals een van de geïnterviewden zegt: "Ik geloof niet in blauwdrukken die overal kunnen werken". In plaats daarvan geven we je inzicht in samenwerkingen in verschillende soorten en maten, in de rollen van de coalitiepartners en in hun verschillende visies op impact en op de toekomst. Daarbij laten we de geïnterviewden hun eigen verhaal vertellen, zodat jij zelf kunt bepalen wat voor jouw regio het relevantst en bruikbaarst is. Floortje van Aken, themacoördinator *Impact ondernemen en het brede mkb* binnen de City Deal Impact Ondernemen, reflecteert in een nawoord op de verhalen.

We wensen je veel leesplezier!

Floortje van Aken

Jan Bockma en Sara van Hees, auteurs

Januari 2026

Over de City Deal Impact Ondernemen

Steeds meer ondernemers leveren met hun werk een positieve maatschappelijke of ecologische bijdrage. Zij zetten zich bijvoorbeeld in voor kansen voor mensen met een beperking, afvalvermindering of armoedebestrijding in wijken. Deze ondernemingswijze noemen we ‘impact ondernemen’. Maar ondernemers die zo’n positieve bijdrage willen leveren, komen in de praktijk verschillende drempels tegen. De City Deal Impact Ondernemen wil die obstakels verminderen en wegnemen.

De City Deal is een groot, tijdelijk partnernetwerk, bestaande uit ministeries, provincies, gemeenten, zelfstandige bestuursorganen, impactondernemers, financiers en fondsen, kennisinstellingen, adviesbureaus en intermediairs. Gezamenlijk werken zij aan het normaal maken van impact ondernemen. Zij doen dit op basis van zes thema’s, elk met een eigen themacoördinator.

De thema’s zijn:

- Impact ondernemen zichtbaar maken
- Impactfinanciering
- Impactnetwerken en het brede mkb
- Impactvol inkopen
- Impact ondernemen in onderwijs
- Beleid en ontwikkeling

Op citydealimpactondernemen.nl vind je uitgebreidere informatie over de laatste ontwikkelingen en het partnernetwerk.

De City Deal Impact Ondernemen is een van de City Deals die is gesloten door Agenda Stad, een programma van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Kijk voor meer informatie op agendastad.nl.

Terminologie: Impact ondernemen? Sociaal ondernemen?

Er is nog geen eenduidige definitie van de term ‘impact ondernemen’. Voor de een heeft die vooral betrekking op de groeiende beweging van zogenoemde ‘sociale ondernemingen’, al dan niet gebaseerd op een definitie van de Europese Commissie. Een ander kiest weer liever voor de term ‘impactonderneming’, omdat ‘sociale onderneming’ in Nederland sterk wordt geassocieerd met arbeidsparticipatie en minder met bijdragen aan impactgebieden als duurzaamheid, de energietransitie of de Sustainable Development Goals. Tegelijk zijn er steeds vaker bedrijven die wellicht niet te categoriseren zijn als ‘sociale onderneming’ of ‘impactonderneming’, maar die wel met impact willen ondernemen.

De City Deal Impact Ondernemen wil een breed partnernetwerk zijn waarin plek is voor al deze partijen en opvattingen. In de convenanttekst die is ondertekend door alle partners, is deze wens als volgt verwoord: “De rode draad

in alle verschillende definities die betrekking hebben op impact ondernemen is het op ondernemende wijze bijdragen aan en het vinden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken [...] Om recht te doen aan dit brede spectrum van ondernemen en ondernemerschap hanteren Partijen in deze City Deal de termen impact ondernemen en impact ondernemingen zonder op dit moment een concrete definiëring daarvoor af te spreken.”

Een brede waaier dus, waar meerdere ondernemingswijzen onder vallen. Dit betekent ook dat de gebruikte terminologie in de interviews in deze publicatie uiteen kan lopen. We willen namelijk graag de oorspronkelijke woordkeuze van de spreker respecteren. Mocht iemand bijvoorbeeld spreken over een ‘sociale onderneming’, dan zullen we dat niet wijzigen naar ‘impactonderneming’ of vice versa. Doorgaans zal uit de context duidelijk genoeg blijken wat de spreker bedoelt.

Social Impact Fonds Rotterdam: **“De kracht is dat je binnen die coalitie focust”**

De Rotterdam Impact Coalitie is hét schoolvoorbeeld van impactsamenwerkingen in Nederland. In 2019 is deze coalitie tussen de gemeente, Voor Goed, THRIVE en Social Impact Fonds Rotterdam (SIF Rotterdam) van start gegaan. Inmiddels zijn steeds meer plekken in Nederland geïnteresseerd in het overnemen van de ‘Rotterdamse aanpak’, inclusief een eigen Social Impact Fonds.

Maar dat gaat niet vanzelf, benadrukt **Bart Meijs**, algemeen directeur van SIF Rotterdam. Een dergelijk fonds is namelijk alleen levensvatbaar als het kan steunen op een goed functionerende lokale samenwerking. Alle reden om vanuit dat perspectief onze reis langs impactsamenwerkingen in Nederland te beginnen. Wat is bij zo’n gezamenlijke aanpak van belang?

Een heel andere markt en dynamiek

Bart: “Een impactcoalitie is een lokaal samenwerkingsverband om het sociaal ondernemerschap in de stad te versterken. Niet als doel op zich, maar als middel om maatschappelijke opgaven op te lossen. Die opgaven kunnen per coalitie verschillen. We zien wel dat de vier grote steden zich op dezelfde problematiek richten: met name werkgelegenheid voor mensen waar de arbeidsmarkt een afstand toe kent, kansengelijkheid, armoedebestrijding en inclusieve transities. Theoretisch is het ook mogelijk dat een impactcoalitie helemaal gericht is op een opgave als duurzaamheid of de circulaire economie.”

“De kracht is dat je binnen die coalitie focust. Als Social Impact Fonds hebben we een sociale invalshoek. Aan duurzaam ondernemerschap zit namelijk al een vrij logische business case, maar sociaal ondernemerschap is nog veel meer in



Bart Meijs. Foto: Nathalie van den Heuvel, City Deal Impact Ondernemen.

ontwikkeling en de markt is kleiner. Daar komt bij dat de overheid sinds de jaren zestig in het sociale domein ‘monopolist’ is geworden. Werkloosheid? Schulden? Dan is de overheid verantwoordelijk om het op te lossen. Dat is anders op het gebied van duurzaamheid: daar hebben overheden wel beleid, maar zijn ze zeker geen monopolist – dat zorgt voor een heel andere markt en dynamiek, die om een andere aanpak vraagt.”

“Inmiddels is de sociale problematiek zó groot, dat overheden het niet meer alleen aankunnen. Daar waar beleid voor impactondernemerschap of voor de ‘betekeniseconomie’ tot stand komt, omarmen ze eigenlijk het idee dat ze die problemen samen met partners op moeten pakken. Een heel belangrijk criterium is dan ook bereidheid tot verandering. Is dat er niet? Start dan alsjeblieft geen coalitie.”

Over Social Impact Fonds Rotterdam

SIF Rotterdam is een place-based impact investeringsfonds¹ dat investeert in impactondernemingen met sociale doelstellingen. Impactondernemers zijn vaak te zelfredzaam voor donaties of subsidies, maar voor traditionelere financiering, bijvoorbeeld via banken, zijn ze te veel gericht op maatschappelijke in plaats van financiële winst. Om dit gat te dichten en te voorkomen dat deze ondernemers tussen wal en schip vallen, brengt SIF Rotterdam verschillende financieringsstromen samen. Het fonds helpt de gefinancierde ondernemingen ook met ondersteuning en advies, bijvoorbeeld bij het meten en rapporteren van de impact ze maken. Daarnaast krijgen de ondernemingen via het Social Impact Fonds en de Rotterdam Impact Coalitie toegang tot een groter netwerk in de stad. Op sifr.nl vind je meer informatie over SIF Rotterdam.

Je vraagt geen aardverschuivingen

“Een goed werkende impactcoalitie vraagt om verschillende functies. Wie ze uitvoert is minder belangrijk, áls dat maar gebeurt. In een slide over de Rotterdam Impact Coalitie presenteren wij het altijd iets te simpel, maar wel duidelijk. De gemeente heeft de functies *beleid* en *middelen* – waarbij de middelen vaak bestaan uit subsidies of resultaatfinanciering. Voor Goed is de *bouwer van het ecosysteem*, de *makelaar* en zorgt voor *ondernemersondersteuning*. Daarnaast heb je *impactfinanciering* nodig – we zien graag dat meerdere partijen op dat gebied actief zijn. THRIVE Institute heeft in Rotterdam de *onderzoeksfunctie*: Wat werkt? Wat werkt niet? Wat kan beter? Daarnaast hebben ze de *activatiefunctie*: ze nodigen andere partijen uit om tot het ecosysteem toe te treden of om daarin nieuwe dingen te gaan doen. Ze gaan met corporates in gesprek over hun social-returnbeleid, nodigen uit tot goed inkopen, goed aannemen en tot het delen van kennis en netwerken. Verder is het belangrijk dat er altijd mensen *met mandaat* in de coalitie zitten: mensen die zaken kunnen doorbreken, versnellen of anders aan kunnen gaan pakken.”

“Wat gebeurt er al en wat is de kracht daarvan?”

“Bij het bouwen van een coalitie kun je dus kijken naar de functies in andere steden: kunnen die bij ons ingevuld worden door bestaande partijen? Daar kijken wij ook naar: wat gebeurt er al en wat is de kracht daarvan? Start daarmee en bouw daarop verder. Je vraagt geen aardverschuivingen van de partners: laat ze vooral blijven doen waar ze goed in zijn, maar doe dat gecoördineerd, gericht op maximaal drie aandachtsgebieden.”

1 Meer informatie over de aanpak vind je in het artikel Vijf jaar place-based impact investing in Nederland: “Het loont om de krachten te bundelen” op citydealimpactondernemen.nl.



De sociale onderneming Oscar Circulair is een van de ondernemingen in het investeringsportfolio van SIF Rotterdam. Fotograaf: Mark Bolk.

“Als het bureaucratisch wordt, gaat de innovatie verloren”

Vertrouwen

“Een interessant gespreksonderwerp is altijd in hoeverre je met elkaar vastlegt dat je een impactcoalitie bent, met zaken als een missie, een visie, een manifest en een website. Die wens komt vaak naar voren – zeker in Nederland, waar we dit soort dingen altijd graag organiseren. In Rotterdam werkt het in ieder geval heel goed om dat allemaal níét te doen en gewoon te vertrouwen: op de energie die er al is, op de samenwerking en op hetzelfde doel dat je met elkaar nastreeft. Als het bureaucratisch wordt, gaat de innovatie verloren.”

Uitbreiding naar andere plaatsen

De Rotterdamse aanpak krijgt inmiddels steeds meer navolging. In 2025 zijn ook SIF Den Haag en SIF Amsterdam opgericht. Naar verwachting komen daar binnenkort SIF Utrecht en SIF ZKIJ (de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond, zie pagina 12 van deze uitgave) bij. Ook andere steden en regio's onderzoeken de haalbaarheid van een place-based impact investing-aanpak met een eigen SIF. De huidige fondsen vallen onder het beheer van de Impact First Group. Op [impactfirst.group](https://www.impactfirstgroup.nl) vind je meer informatie.

Voor Goed: “Je hebt iets nodig dat klein en wendbaar is”

We blijven nog even in de Maasstad. Schuin tegenover het kantoor van Social Impact Fonds Rotterdam vinden we Voor Goed, de door Bart Meijs genoemde bouwer van het ecosysteem, makelaar en ondernemersondersteuner. Deze organisatie ontplooit allerlei activiteiten om in Rotterdam een gunstig klimaat voor impact ondernemen te creëren.

Carolien van Wersch is directeur van Voor Goed. Hoe kijkt zij naar de rol die haar organisatie heeft binnen de Rotterdam Impact Coalitie? En hoe ziet ze de verhouding met de andere partners?

De grootste problemen van Nederland

Carolien: “Voor zover ik weet is er geen definitie van wat een ‘impactcoalitie’ precies is. Er was ook geen vooropgezet plan: de Rotterdam Impact Coalitie is organisch ontstaan. Een aantal betrokkenen uit de stad en het bedrijfsleven zaten samen met de gemeente in een werkgroep. Ze vroegen zich af: hoe zorgen we dat het geld dat in de stad verdiend wordt, hier ook weer terugvloeit? Ze zagen namelijk dat hier veel wordt omgezet, maar dat het weglekt naar andere plekken. Terwijl Rotterdam de grootste problemen van heel Nederland heeft, vooral op sociaal gebied: diepgewortelde, lastige thema’s als arbeidsparticipatie, schuldenproblematiek en armoede.”

“In die gesprekken zei de gemeente: ‘Wij kunnen deze problemen niet in ons eentje oplossen. We zijn een te grote, logge organisatie: er is een partij buiten onszelf nodig om verder te komen.’ Dat was de belangrijkste reden voor de gemeente en citymarketingorganisatie Rotterdam Partners om stichting Voor Goed op te zetten: als aanjager en verbinder op het thema sociaal ondernemerschap. Uit diezelfde werkgroep ontstond ook Social Impact Fonds Rotterdam, een coöperatie van lokale investeerders. Toevallig waren Han van



Carolien van Wersch. Foto: Voor Goed.

Nieuwaal, Kees Klomp en Juliëtte Boughouf op datzelfde moment bezig met het opstarten van THRIVE. Gezamenlijk zeiden we: laten we meer samenwerken.”

“Het is maar de vraag van wie een onderwerp als armoede nou echt het probleem is”

“Dat is de Rotterdam Impact Coalitie geworden. Wij zijn de aanjager en verbinder van de netwerken. THRIVE is de denk- en doe-tank: zij voeden ons met mogelijkheden, zodat we in de juiste richting de juiste dingen blijven doen. Social Impact Fonds Rotterdam is de ‘portemonnee’ en *enabler*: zij investeren in bedrijven die de gezamenlijke grote droom nastreven, namelijk sociaal ondernemen de norm laten worden.”

Over Voor Goed

Voor Goed organiseert voor impactondernemingen regelmatig (netwerk)evenementen, workshops en masterclasses. De organisatie zit ook achter de website GoedInkopen010, waar Rotterdamse impactondernemingen hun aanbod in de etalage kunnen zetten voor (overheids)inkopers. Voor Goed is daarnaast initiatiefnemer van de website GoedAannemen010. Dit platform informeert het ‘reguliere’ bedrijfsleven in Rotterdam over werken met zogenoemde ‘OP-werkers’: mensen met ‘Onbenut arbeidsPotentieel’. Meer informatie vind je op voorgoedagency.nl.

Lef van de gemeente

“De gemeente heeft een meervoudige rol: ze zijn ‘eigenaar’ van de maatschappelijke problemen – tussen aanhalingstekens,



Bakkie Impact, een evenement georganiseerd door Voor Goed. Foto: Voor Goed.

want dat hebben we als maatschappij zo bedacht, maar het is maar de vraag van wie een onderwerp als armoede nou echt het probleem is. Daarnaast is de gemeente voor mogelijke oplossingen van groot belang, want ze spelen in regelingen en systemen vaak een rol.”

“Ook op financieel vlak is de gemeente een belangrijke motor: ze hebben € 2,5 miljoen geïnvesteerd in het Social Impact Fonds en financieren Voor Goed. Maar de gemeente is niet onze opdrachtgever in de klassieke zin. Wij bepalen zelf onze activiteiten van volgend jaar: wij leveren een plan van aanpak in, met daarin wat wij denken dat de stad nodig heeft. Daarop wordt de subsidie verleend.”

“Voor zo’n samenwerkingsvorm moet je als gemeente lef hebben, want dat is echt uitzonderlijk, innovatief en enorm waardevol. Maar als zij onze opdrachtgever zouden zijn, konden ze het net zo goed zelf gaan doen. En dat kunnen ze niet. De gemeente is één organisatie met 15.000 medewerkers. Wij hebben er minder dan tien. Als er morgen een kans voorbijkomt om een maand lang op Centraal Station een pop-up-store te openen en sociale ondernemingen in de etalage te zetten, dan kunnen we die kans pakken. Een gemeente of elke andere grote organisatie heeft eerst van ik-weet-niet-hoeveel mensen akkoord nodig – zodra dat rond is, is die hele maand allang voorbij. Je hebt in zo’n samenwerking dus iets nodig dat klein en wendbaar is en geen onderdeel van dat grote systeem.”

Luis in de pels

“Natuurlijk ken ik inmiddels ook ambtenaren die voor zichzelf een vrije ruimte hebben gecreëerd, waarin ze best wel wat voor elkaar kunnen krijgen. Maar er zijn altijd kaders – gelukkig maar – en dat is bij Voor Goed echt anders. Daarnaast zijn wij een luis in de pels, want ook de kritische noot is belangrijk. Ik kan als gelijkwaardige partner gesprekken voeren binnen de gemeente. Ik kan aangeven dat de regels in de weg zitten of vragen: Jongens, waarom doen jullie dit? Dit helpt niet!”

“Verder kunnen we als neutrale organisatie het gesprek faciliteren. Een paar jaar geleden hoorden we veel negatieve geluiden van sociale ondernemingen over herschreven beleid

van de gemeente – beleid dat juist bedoeld was om hen te helpen. Los van wat wij ervan vonden, merkten we dat het op deze manier niet zou werken. We hebben daarom een rondetafelbijeenkomst georganiseerd met sociale ondernemingen en mensen van de gemeente, inclusief de wethouder. In een vertrouwde omgeving voerden zo’n twintig mensen drie uur lang heel bijzondere gesprekken – niet via ons, maar met elkaar. Als een ambtenaar het zou organiseren, zou al snel de indruk zijn dat het geen gelijkwaardig gesprek zou worden.”

“Als een ambtenaar het zou organiseren, zou al snel de indruk zijn dat het geen gelijkwaardig gesprek zou worden”

Essentiële rollen

“Zo hebben alle partners binnen de Rotterdam Impact Coalitie een essentiële rol. De gemeente als probleemeigenaar en -oplosser. Social Impact Fonds Rotterdam als de partij die financiert. THRIVE monitort hoe we daadwerkelijk de omslag naar de nieuwe economie maken en die transitie kunnen versnellen. Met bepaalde methodieken die zij in de coalitie integreren, krijgen we zicht op wat we doen en bijdragen – dat sluit heel goed aan bij het bouwen van een ecosysteem, maar we zijn veel te klein om dat soort thema’s zelfstandig op te pakken en te begrijpen. THRIVE is ook veel meer dan wij gericht op EU-financiering voor innovatieve projecten, waar wij heel graag bij aansluiten. Zo ontstaat in de coalitie een prettige dynamiek waarin altijd wel één of meerdere partijen vooruitkijken: hoe zien de komende vijf jaar eruit en welke stappen moeten we dan zetten?”

“Op dit moment denk ik niet dat er essentiële rollen ontbreken, al vinden we allemaal dat onderwijs heel belangrijk is. Als coalitie en individueel werken we daar dan ook veel mee samen, maar het onderwijs zit niet bij ons aan tafel. Ik weet niet of dat zou moeten: als je de coalitie groter gaat maken, wordt die ook weer logger en ingewikkelder.”



Bijeenkomst ter ere van het vijfjarig bestaan van Voor Goed. Foto: Mirjam Lens.

Lokale context

“Het Social Impact Fonds gaat nu uitbreiden naar andere steden. Mensen vragen mij wel eens: waarom Voor Goed niet? Maar dat is niet meteen logisch, want in andere steden heb je weer ander beleid en een andere dynamiek. Voor Goed werkt alleen als je de lokale context kent, dus moet je dat met lokale mensen opzetten.”

“In andere steden heb je weer ander beleid en een andere dynamiek”

“Je kunt je wel door andere samenwerkingen laten inspireren. Soms heel plat: ik was bijvoorbeeld jaloers op de website van Impact Oost, die vond ik erg verhelderend en overzichtelijk. Je kunt ook kijken naar het buitenland: in Birmingham hebben ze op een aantal onderwerpen hubs met ‘ankerorganisaties’ gecreëerd – in de stad gewortelde instituties die je niet makkelijk verplaatst, zoals een ziekenhuis, bibliotheek of concertzaal. Superinteressant om dat hier te proberen.”

“Maar volgens mij doen we in Rotterdam een aantal dingen heel erg goed, die in deze stad heel goed werken. Misschien helpt het dat we hier direct en open zijn. Dat vindt niet elke organisatie fijn, maar ik denk wel dat het eraan bijdraagt om elkaar te vertrouwen.”

“Want voor mij zijn een paar dingen écht belangrijk in een samenwerking. Lef. Vertrouwen. En een beetje humor.”

Rotterdam Impact Raad

Carolien: “De Rotterdam Impact Coalitie wordt bijgestaan door de Rotterdam Impact Raad, die bestaat uit 25 Rotterdammers met compleet verschillende achtergronden: van *angel investor* tot woningcorporatie en van corporate of sociaal ondernemer tot stadsmarinier. Zij komen vijf keer per jaar samen en stellen hun netwerk, kennis, middelen – wat er ook maar nodig is – beschikbaar voor de Rotterdam Impact Coalitie. Daarnaast is het een vehikel waar we op allerlei andere manieren gebruik van kunnen maken, bijvoorbeeld om dingen te toetsen of te zien welke thema’s er in de stad spelen.”

Gemeente Haarlem:

“Als de partijen in de regio zelf het initiatief nemen, ontstaat er meer energie”

Ook vanuit de gemeente Haarlem wordt al langer gewerkt aan een gunstig ecosysteem voor impact ondernemen, gericht op de gehele regio Kennemerland. De gemeente is in 2020 een nauwe samenwerking gestart met de lokale aanjager Stichting Stadsgarage, met als basis een gezamenlijk Actieprogramma Impact Ondernemen. Vanuit deze kern groeit een steeds stevigere impactcoalitie. Zo wordt momenteel hard gewerkt aan SIF-ZKIJ: een Social Impact Fonds in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond.²

Ruud Meijer is ‘aanjager impact ondernemen’ binnen en buiten de gelederen van de gemeente Haarlem. In zijn lange carrière als ambtenaar heeft hij altijd gewerkt op het snijvlak tussen publiek en privaat. Al een aantal jaar is hij een aanspreekpunt in de gemeente voor alles over impact ondernemen. Hoe kijkt hij naar de impactsamenwerking in de regio en de rol van de gemeente?

Vooraf faciliteren

Ruud: “Als gemeente kun je vooral faciliteren. Je kunt een deel van het geld organiseren en draagvlak naar grote bedrijven en de politiek creëren. En met onze inkoopkracht hebben we een enorm instrument, dat we hier heel breed inzetten en waar we steeds creatiever in worden om er meer effect uit te halen.”

“Gemeenten kunnen ook zorgen voor een goede voedingsbodem. Wij zijn ooit begonnen met het organiseren



Ruud Meijer. Fotografie: Joanne de Lijster, INTO business.

² De arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond bestaat uit de gemeenten Bloemendaal, Haarlem, Heemstede, Zandvoort, Beverwijk, Heemskerk en Velsen.



ORO wolkorrel verwerkt overtollige schapenwol tot plantenvoeding en is een van de ondernemers op het Kennemer Inkoop Platform.

Foto: ORO wolkorrel.

van Initiatievencafés. Daar kom je in contact met burgers die iets willen en met de koplopers in de wijk. Uit een aantal initiatieven is ondernemerschap voortgekomen – Tommy Tomato is zo ontstaan.”

“Verder hebben we kennis tot in de haarvaten van de stad: het aantal eenpersoonshuishoudens, hoe vaak een type onderneming in een winkelstraat voorkomt of hoeveel mensen gemiddeld wachten bij elke bushalte. Daardoor kunnen we als ‘kritische vriend’ meedenken met je businessplan – daar zouden ondernemers overigens vaker gebruik van kunnen maken.”

Geloof niet in blauwdrukken

“Maar het is niet aan de gemeente om tot een impactcoalitie te komen. Als de partijen in de regio zelf het initiatief nemen, ontstaat er meer energie. Daarnaast hebben wij ook maar beperkte mogelijkheden en weten de partijen op straat het veel beter dan wij.”

“Ik geloof dus niet in blauwdrukken die overal kunnen werken. Je moet vooral kijken welke energie er lokaal is en welke

vraagstukken er liggen, want dát bepaalt de mate en kwaliteit van de samenwerking.”

“In onze regio kan impactondernemerschap bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen in de kloof die er nog is tussen Nieuwe Nederlanders en werkgevers. Van beide kanten is de wil er, alleen weten we ze nog niet op de juiste manier bij elkaar te brengen. Ook betaalbaar wonen is een vraagstuk waar je met impactondernemerschap slimme oplossingen voor kunt vinden. Zo bestaat 45% van de huishoudens in de gemeente uit één persoon: daar ligt eenzaamheid op de loer.”

“Het is een utopie dat je één club moet worden die op één plek vindbaar is en die alles samen gaat doen”

Over Kennemer Impact

Met het Actieprogramma Impact Ondernemen als basis, werken Stichting Stadsgarage en de gemeente Haarlem samen onder de naam Kennemer Impact. Dit heeft onder meer de oprichting van het Kennemer Inkoop Platform opgeleverd, een etalage voor het aanbod van lokale impactondernemers. Via de Kennemer Impact Helpdesk kunnen ondernemers informatie krijgen over impact ondernemen in de regio. Daarnaast organiseert de Stadsgarage diverse bijeenkomsten, trainingen en een programma om lokale impactondernemers een-op-een te coachen. Kijk op kennemerimpact.nl om meer te lezen over de samenwerking.

Af en toe een duwtje

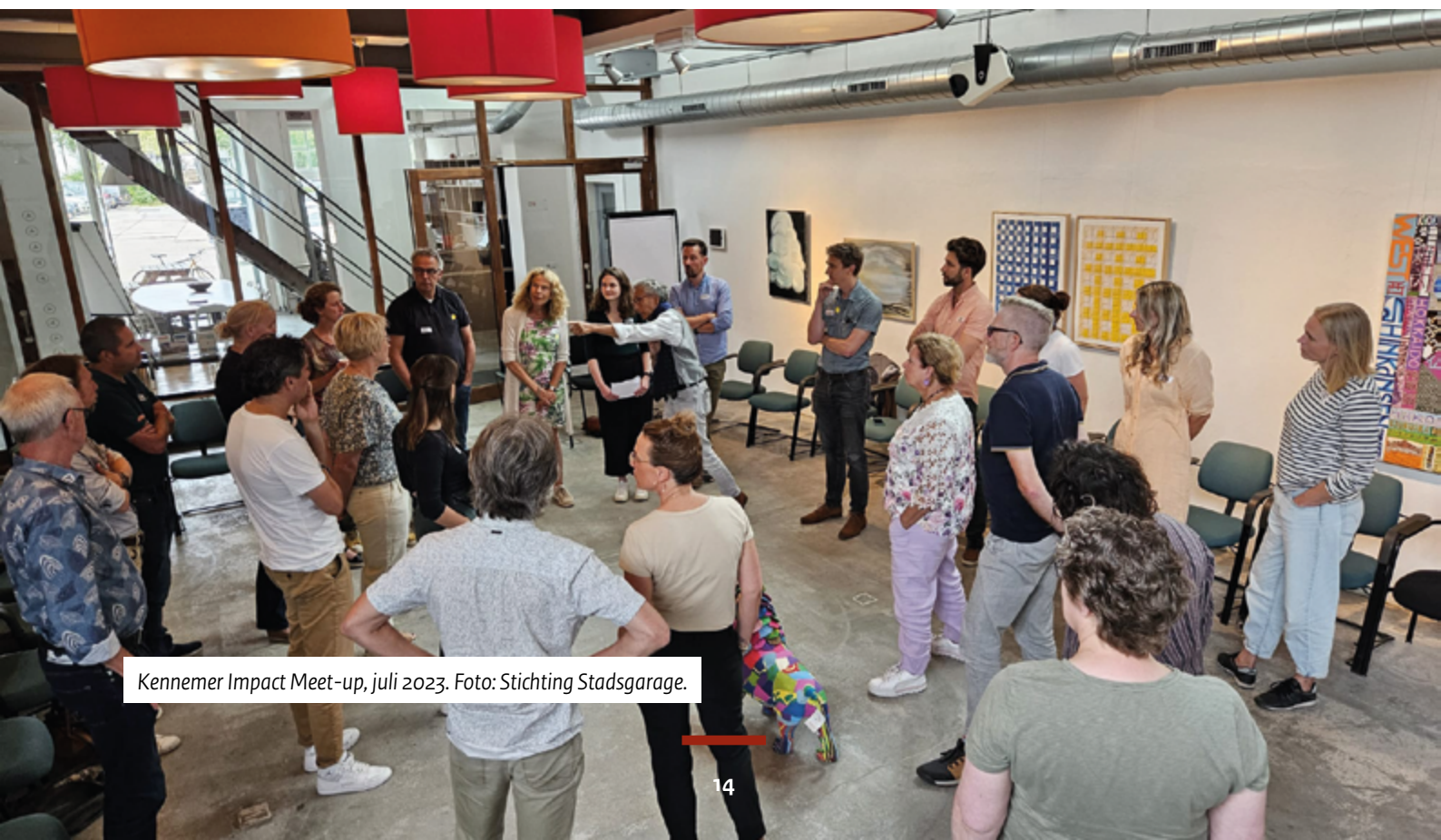
“Je kunt stellen dat de ongeveer 130 ondernemingen op het Kennemer Inkoop Platform deel uitmaken van de impactcoalitie. Daarbij zie je, zoals in elk netwerk, dat er koplopers en volgers zijn. Af en toe is daar nog wel een duwtje bij nodig – we kennen elkaar, maar zoeken elkaar nog niet genoeg op. Om echt van een impactcoalitie te kunnen spreken, is een vorm van commitment nodig: door aan het netwerk bij te dragen.”

“Maar het is een utopie dat je één club moet worden die op één plek vindbaar is en die alles samen gaat doen. Daarmee zou je heel veel mooie initiatieven om zeep helpen. Als gemeente hebben we eerder wel eens afgedwongen dat kleine partijen in één grote organisatie zijn opgegaan. Daardoor zijn ze bijna als een gemeentelijke overheid gaan functioneren en komen ze steeds verder af te staan van datgene waarvoor ze zijn opgericht.”

“Ondernemers denken niet in gemeentegrenzen”

SIF-ZKIJ

“We hebben een actieprogramma geschreven voor de regio, niet alleen voor Haarlem, want ondernemers denken niet in gemeentegrenzen. Daarnaast is er al samenwerking tussen de regiogemeenten en is het makkelijker om dingen voor elkaar te krijgen als je enigszins massa hebt. Een Social Impact Fonds kan met 150.000 Haarlemmers niet uit, want dan heb je te veel overhead. Een regionale aanpak met 300.000 inwoners vraagt om een ander bedrijfs- en exploitatiemodel, dan kan het wel.”



Kennemer Impact Meet-up, juli 2023. Foto: Stichting Stadsgarage.

“Naar verwachting worden begin 2026 de eerste leningen verstrekt. Ik ben blij met de komst van het SIF-ZKIJ, waar de Stadsgarage en de impactcoalitie ook een grote rol in krijgen – een voorwaarde voor het succes, want een gemeente moet zelf geen rol willen spelen in de financiering van impactondernemerschap.”

“De samenwerking met de Stadsgarage is ook hier van meerwaarde gebleken. Zij hebben hun lobby naar de lokale politiek goed voor elkaar. Ons voorstel voor een investering van € 2 miljoen in het SIF-ZKIJ – geen kattenpis – kreeg brede steun in de raad. Zo zie je dat het belang en de meerwaarde van impactondernemerschap politiek wordt herkend: het verbindt de belangen van zowel links als rechts – in een tijd van polarisering een mooie opsteker!”

Een bredere beweging

“Ik geloof in de betekenis economie en denk niet dat het handig is om prioriteiten of een hiërarchie in impactthema’s aan te brengen. Misschien zijn het bij aanvang nog gescheiden onderwerpen, maar in de loop der tijd komen ze vanzelf bij elkaar. Een ondernemer die op circulariteit het verschil wil maken, zal bijna automatisch ook naar zijn personeelsbestand gaan kijken.”

“Langzaam worden we ons er wel van bewust dat we een impactcoalitie breder kunnen zien dan ons Actieprogramma Impact Ondernemen. Daarmee richten we ons namelijk op het inzetten van ondernemerschap als oplossing van maatschappelijke vraagstukken, maar eigenlijk gaat het over een bredere beweging die in de kern bestaat uit burgers: dat zijn ondernemers, maar ook inwoners, consumenten, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.”

“Daarom onderzoeken we in Haarlem momenteel de mogelijkheden om de impactcoalitie uit te breiden. We gaan daarbij uit van een raamwerk waarin bestaande initiatieven van elkaars kennis gebruik kunnen gaan maken, maar ze verder door kunnen gaan zoals ze gewend zijn.”

“Ik hoop namelijk dat de impactcoalitie een bepaalde luchtigheid behoudt. Er moet een noodzakelijkheid zijn om elkaar op te blijven zoeken, zonder dat het groot-groter-grootst hoeft te worden. Laten we elkaar vooral het licht in de ogen blijven gunnen om te doen waar we goed in zijn.”



André Brasser bij MAAK Haarlem, een terrein en community voor innovatieve, circulaire bedrijven. Foto: Stichting Stadsgarage.

Stichting Stadsgarage

André Brasser, medeoprichter Stichting

Stadsgarage: “De gemeente Haarlem en Stichting Stadsgarage werken op basis van een langjarige samenwerkingsovereenkomst. Daardoor hebben we sinds 2020 een model voor een regionale aanpak kunnen ontwikkelen. Dat bestaat uit een netwerkprogramma, het vergroten van de markt en het verbeteren van de toegang tot financiering van impactondernemers. Voor elk onderdeel zijn in de loop der jaren tools en aanpakken ontwikkeld waarmee ook andere regio’s hun voordeel kunnen doen. Daarvoor heeft Stichting Stadsgarage vanuit de City Deal Impact Ondernemen een landelijke Community of Practice voor regionale impactcoalities opgezet.”

IMPACTo24:

“Een radicale samenwerking die domeinen, belangen en gewoontes overstijgt, begint met een gedeeld toekomstbeeld”

Net als in Rotterdam en Haarlem, vinden we ook in Nijmegen een organisatie die bouwt aan een lokaal ecosysteem om maatschappelijke impact te versterken en te versnellen. De onafhankelijke coöperatie IMPACTo24 richt zich niet op één impactcoalitie, maar positioneert bestaande samenwerkingen rondom arbeidsparticipatie, voedsel en andere maatschappelijke thema's. En als er rondom zo'n onderwerp nog geen coalitie is? Dan organiseert IMPACTo24 die zelf.

Tess Janssen is aanjager bij IMPACTo24. Volgens haar vraagt het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken om een andere manier van organiseren. Hoe ziet die organisatiwijze er volgens haar uit?

Impactlemniscaat

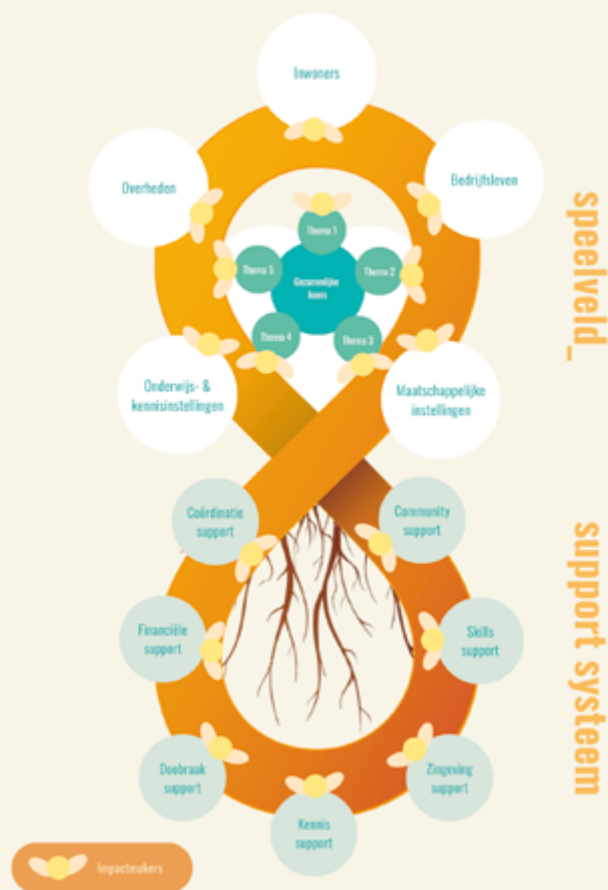
Tess: “We brengen ondernemers, overheden, maatschappelijke organisaties, inwoners en kennisinstellingen bij elkaar. Gezamenlijk bepalen we wie, vanuit welke taak en verantwoordelijkheid, aan zet is. Door kennis te delen en vanuit ieders rol bij te dragen aan het geheel, benutten we wat er al is, versterken we elkaar en voorkomen we dat iedereen opnieuw het wiel uitvindt.”

“Enkele jaren geleden hebben we het zogenoemde ‘impactlemniscaat’ ontwikkeld, samen met transitiedeskundigen uit heel Nederland en met plekmakers, een landelijke coöperatie die netwerken als IMPACTo24 ondersteunt. Het impactlemniscaat helpt om regionaal de juiste omstandigheden te creëren om anders samen te



Tess Janssen. Foto: IMPACTo24.

Impact lemniscaat



Het impactlemniscate dat IMPACTo24 samen met plekmakers en transitiedeskundigen heeft ontwikkeld. Afbeelding: IMPACTo24, plekmakers.

werken en ruimte te maken voor duurzame verandering. Het maakt zichtbaar wie aan maatschappelijke transitie werkt en daarmee onderdeel is van het speelveld. Het laat ook zien wie daarbij ondersteunt en hoe het speelveld en de ondersteuning elkaar versterken. Het lemniscate biedt overzicht en richting, zodat je als impactcoalities gezamenlijk kunt bouwen aan een lange-termijnverhaal.”

“Maatschappelijke transitie vragen om andere vormen van ondersteuning dan vaak beschikbaar zijn. Financiering is bijvoorbeeld versnipperd en veelal gericht op korte termijn of losse projecten, terwijl transitie juist integraal en domeinoverstijgend zijn. Daarom kent het impactlemniscate naast het speelveld ook een supportnetwerk: een onderliggende structuur die de hele beweging ondersteunt. Dit netwerk biedt onder meer kennis, juridische en financiële ondersteuning, projectbegeleiding en – wanneer initiatieven vastlopen – zogeheten ‘doorbraaksupport’. Deze ondersteuning is inzetbaar over meerdere transitie heen.”

Themagroepen en pentahelix

“We hebben de aanpak rond zes themagroepen georganiseerd: Arbeidsparticipatie & inclusie, Gezondheid & welzijn, Voedsel, Circulair & duurzaam, Energie, Natuur & klimaat en Mobiliteit. Deze groepen vormen samen de impactcoalities die nodig zijn om transitie te versnellen. Binnen elke coalitie zijn verschillende rollen uit het ecosysteem vertegenwoordigd.”

“Naast bedrijven maken ook inwoners, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties deel uit van het speelveld”



Jaarevent van IMPACT024, 22 mei 2025. Fotograaf: Matthijs van Houten.

Over IMPACT024

IMPACT024 is een netwerk van 'Impactmakers'. Gezamenlijk willen ze toewerken "naar een ecosysteem van impact ondernemers, bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties, inwoners en kennisinstellingen die zich inzetten voor een sociale, eerlijke en duurzame regio Nijmegen". IMPACT024 is gebaseerd op een aantal pijlers:

- Meer zichtbaarheid van impactondernemers en initiatieven in regio Nijmegen
- Samenwerken aan de SDG's en maatschappelijke vraagstukken
- Kennis delen op lokaal, regionaal en landelijk niveau om elkaar te versterken en de impactbeweging te versnellen
- Elkaar inspireren en meervoudige waardecreatie stimuleren

Meer informatie is te vinden op impact024.nl.

"Impactondernemers vervullen daarin vaak de rol van aanjager: zij lopen voorop in maatschappelijke vernieuwing en nemen anderen daarin mee. Naast bedrijven maken ook inwoners, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties deel uit van het speelveld. Met elkaar vormen deze vijf partijen de zogeheten 'pentahelix'. Je vindt die bijvoorbeeld terug in De Streek op Tafel, een samenwerking rondom het thema Voedsel. En bij het thema Arbeidsparticipatie & inclusie is een belangrijke rol weggelegd voor TOSSS, een netwerk van sociaal ondernemers."

"We houden elkaars hand vast en laten niet meer los"

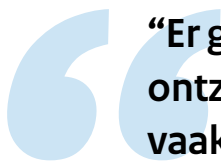
Zichtbaarheid als versneller

"Van tevoren gaat er veel tijd en energie zitten in het helder krijgen van elkaars behoeften en werkwijzen, zodat iedereen binnen zo'n coalitie tot zijn recht komt. We maken samen

zichtbaar waar we naartoe willen. De start van een radicale samenwerking die domeinen, belangen en gewoontes overstijgt, is namelijk een gedeeld toekomstbeeld: een toekomstbeeld dat blijft staan, ook als de route ernaartoe onderweg verandert.”

“Daarbij is het wel belangrijk dat je met elkaar georganiseerd bent. We houden elkaars hand vast en laten niet meer los: niet afhaken bij tegenslag, maar samen blijven leren en aanpassen. Dat vraagt, naast organisatie, om het maken van ruimte voor een gezamenlijk leerproces en gedeelde waarden.”

“Versnelling ontstaat wanneer dat gezamenlijke toekomstbeeld zichtbaar wordt in de buitenwereld. Zichtbaarheid leidt tot inspiratie en inspiratie leidt tot kruisbestuiving: binnen een coalitie en tussen coalities. IMPACTo24 speelt hierin een belangrijke rol, door zichtbaar te maken wat er gebeurt binnen de verschillende thema's én door zichtbaar te maken wat er overkoepelend nodig is.”



“Er gebeurt ontzettend veel, maar vaak op eilandjes”

Van impactondernemers naar een brede beweging

“De focus van IMPACTo24 lag de afgelopen jaren op het versterken van impactondernemerschap. Naar buiten toe profileerde de coöperatie zich daarom vaak als community van en voor impactondernemers. Dat zijn de voorlopers in maatschappelijke transitie, maar uiteindelijk kunnen zij het niet alleen. De ambitie is dat IMPACTo24 uitgroeit tot een plek waar maatschappelijke transitie gezamenlijk worden aangepakt: een plek waar synergie centraal staat, waar kennis wordt gedeeld en waar mensen elkaar inspireren om bij te dragen aan het grotere geheel, in plaats van te concurreren vanuit eigenbelang.”

“IMPACTo24 kiest er bewust voor om onafhankelijk van de gemeente te opereren. Hoewel de gemeente subsidieert en een belangrijke samenwerkingspartner is, is zij één van de gelijkwaardige spelers in het geheel. Als een samenwerking ‘van iemand’ wordt, dan kan die ook weer verdwijnen.

Door iedereen een gelijke stem te geven, bouwen we aan iets duurzaam dat niet afhankelijk is van politieke windrichtingen.”

Bestaande kracht beter benutten

“Een belangrijk uitgangspunt van IMPACTo24 is het benutten van bestaande initiatieven. Er gebeurt ontzettend veel, maar vaak op eilandjes. Initiatieven weten soms niet eens van elkaar dat ze met hetzelfde bezig zijn. Daardoor gaat veel tijd, geld en energie verloren. Door actief te verbinden en te ‘weven’, kan bestaande kracht beter worden benut. In de Nijmeegse wijk Dukenburg passen we de aanpak momenteel versneld toe. We hebben alle impactthema's die daar leven opgehaald: duurzaam wonen, positieve gezondheid en leefbaar groen. Op wijkniveau is de hele pentahelix in kaart gebracht en wordt gewerkt aan een gezamenlijke toekomstvisie voor Dukenburg. Rondom die basis zien we daar nu al impactcoalities ontstaan.”

Impact Oost:

“Doen. Dan pas erover gaan praten”

Impact Oost is de ‘aanjager voor impact ondernemen in Oost-Nederland’. In tegenstelling tot Voor Goed, Stichting Stadsgarage en IMPACTo24 staat deze aanjager niet los van een gemeente; sterker nog, het initiatief bestaat uit maar liefst zes gemeenten én een provincie – met een bijzondere rol voor ondernemersondersteuning.

Namens de gemeenten Enschede, Hengelo (O.) en Almelo, staat ROZ Ondernemerspunt aan de basis van Impact Oost, in samenwerking met de gemeenten Apeldoorn, Deventer, Zwolle en de provincie Overijssel. **Marte di Prima** is ondernemersadviseur en adviseur sociaal ondernemen bij ROZ Ondernemerspunt, Twente en de Achterhoek. **Karin van Vilsteren-van Voorst** is beleidsadviseur en accountmanager voor startende en impactondernemers bij de gemeente Zwolle. Hoe kijken zij naar hun rol en de samenwerking met impactondernemers?

‘Dan pakken wij ‘m toch terug?’

Marte: “Met het team Impact ondernemen van ROZ hebben we ooit het initiatief voor Impact Oost genomen. We hadden al een netwerk van impactondernemers gebouwd en het leek ons mooi als niet wij, maar zij daar zelf een stevige rol in zouden pakken. Impact Oost begon dan ook als vereniging die vooral gericht was op netwerken en die bestuurd werd door impactondernemers. Wij vormden een ‘meedenkteam’ vanuit de overheid, samen met de gemeenten Deventer, Apeldoorn en de provincie Overijssel. Karin kwam toen op de lijn vanuit de gemeente Zwolle.”

Karin: “Ik was daar aangenomen om vanuit Economische Zaken de link met het sociaal domein te leggen. Als je de materie alleen vanuit sociale hoek aanvliegt, gaan de veranderingen minder snel dan wanneer je de juiste



Kernteam van Impact Oost ten tijde van het eenjarige jubileum op 17 april 2025. Staand van links naar rechts: Marte di Prima, Marrit Heuzinkveld en Karin van Vilsteren-van Voorst. Zittend van links naar rechts: Sanne Schaap-Löwenthal en Marloes Bertelink. Fotograaf: Bart Jong.

ondernemers erbij betreft. Ik had eigenlijk hetzelfde idee als ROZ. Toen ik hoorde dat zij ermee bezig waren, was duidelijk dat we dat niet ook nog eens apart in Zwolle zouden organiseren.”

Marte: “Je kunt ons misschien zien als één grote impactcoalitie, met een aantal hotspots die door een lokale agenda gedreven worden”

Marte: “Die vereniging kwam onvoldoende van de grond. Eind ‘22 gaven de bestuurders aan dat het ze niet meer lukte: door corona, maar ook doordat ze hun aandacht nodig hadden voor hun eigen ondernemingen. Als ‘meedenkers’ vanuit de overheid zeiden we: dan pakken wij ‘m toch terug en gaan we er zelf een platform van bouwen? Nu stemmen we via de lokale netwerken met ondernemers af wat zij belangrijk vinden.”

Karin: “Lokaal moet het initiatief echt vanuit de ondernemers komen, want het is essentieel dat het door hen gedragen wordt. Maar om maatschappelijke vraagstukken op te lossen, heb je naast lokale ook regionale en landelijke samenwerking nodig. Impact Oost is een soort ‘kapstok’: de initiatieven die lokaal van onderop ontstaan, brengen we naar ons kernteam-overleg. Daarmee inspireren we elkaar en pakken we de vraagstukken van ondernemers op.”

Over Impact Oost

Impact Oost is een platform waar inkopers het aanbod van impactondernemingen kunnen vinden. Daarnaast wil deze aanjager stimuleren dat overheden, ondernemers en instanties meer impact gaan maken, door relevante informatie, initiatieven en nieuws over impact ondernemen op één plek samen te brengen. Ook met toegang tot tools en netwerkbijeenkomsten jaagt het platform impact ondernemen aan. Meer informatie vind je op impactoost.nl.



Feestelijke lancering van Impact Oost op 4 april 2024. Foto: Impact Oost.

Marte: “Je kunt ons misschien zien als één grote impactcoalitie, met een aantal *hotspots* die door een lokale agenda gedreven worden – zoals Zwolle, Deventer en Nijmegen. We zijn ons minder gaan richten op het netwerken, want ook dat gebeurt vooral lokaal. Die initiatieven proberen we wel bij ons aan te laten sluiten, zoals IMPACTo24, om het lokale breder trekken. Zij kunnen op ons platform bijvoorbeeld hun nieuws en agenda delen. Maar onze belangrijkste pijlers zijn nu het stimuleren van sociale inkoop en het delen van kennis.”

Karin: “Ondernemers waren heel blij met het verhaal van Impact Oost. Juist omdat we niet op hun stoel gingen zitten”

Karin: “Toen ik startte, vroegen we de ondernemers in Zwolle waar ze behoefte aan hadden. Ze vertelden dat ze graag zichtbaarder wilden worden en dat de overheid meer bij ze in zou kopen. Daar hadden we een heel fijn haakje voor: het SROI-convenant.”

Marte: “Alle overheidsorganisaties in de provincies Overijssel en Gelderland hebben zich unaniem bij het SROI-convenant aangesloten. Daardoor werken ze allemaal met dezelfde afspraken, zodat social return³ overal hetzelfde wordt uitgevraagd en kan worden ingevuld. Ook steeds meer semipublieke organisaties sluiten aan, zoals woningcorporaties en een universiteit – op dit moment rond de honderd partners.”

“Elke arbeidsmarktregio heeft één of meerdere SROI-coördinatoren. Zij helpen bedrijven die overheidsopdrachten

uitvoeren, hoe ze invulling kunnen geven aan de SROI-opgave die ze daarbij ontvangen. Inkopen bij impactondernemers is een manier die sterk toeneemt. Daarnaast proberen de coördinatoren inkopers binnen de overheid ervan te doordringen dat ze voor social return niet alleen naar grote opdrachten kunnen kijken, maar ook naar impactvolle alternatieven voor bijvoorbeeld kerstpakketten, attenties en relatiegeschenken. Daarmee zorg je voor een veel snellere beweging en maak je ook je collega's ervan bewust dat er een alternatief is. Daarnaast willen we iedereen binnen Impact Oost, van het kernteam tot de SROI-coördinatoren van de gemeenten, voeden om dit onderwerp bij hun eigen beleidsmakers en bestuurders op de kaart te zetten.”

Karin: “Ondernemers waren heel blij met het verhaal van Impact Oost. Juist omdat we niet op hun stoel gingen zitten, maar aan de gang gingen met ons inkoopbeleid en het neerzetten van een platform. Het is een rol die past bij een gemeente.”

Over ROZ Ondernemerspunt

ROZ Ondernemerspunt werkt in opdracht van 18 gemeenten in Twente en de Achterhoek. De organisatie levert brede ondersteuning aan ondernemers en voert wettelijke regelingen uit, zoals de bijstand voor zelfstandigen. Al langere tijd heeft ROZ specifiek aandacht voor impact ondernemen en is er binnen de organisatie zelfs een speciaal team voor het onderwerp opgericht. Lees meer op rozondernemerspunt.nl.

Niet zelf bepalen wie een impactondernemer is

Karin: “Voor het platform hebben we geleerd van een website van de provincie Overijssel met daarop impactondernemers. Die was in het begin nog wel serieus te nemen, maar bedrijven mochten zichzelf aanmelden: toen waren er heel veel die

3 Bij opdrachten van de overheid wordt vaak gevraagd om een percentage van de opdrachtsom terug te geven in de vorm van social return – ‘Social Return on Investment’ of ‘SROI’. Opdrachtnemers kunnen dit op verschillende manieren invullen, onder andere door zelf sociaal in te kopen bij impactondernemers.

opeens vonden dat ze een impactonderneming waren en was de site niet zoveel meer waard.”

Marte: “Alleen wilden we ons er als overheidsorganisatie niet aan wagen om te bepalen wie wel of niet een impactondernemer is. Daarom zijn we gaan kijken naar bestaande labels: de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), Code Sociale Ondernemingen, lidmaatschap van Social Enterprise NL of als leerwerkbedrijf van Cedris. Op Impact Oost staan alleen de bedrijven die zo ‘n label hebben.”

Marte: “Je merkt het vanzelf als je wordt teruggefloten en applaus komt later wel”

“Ondernemers die daaraan voldoen komen automatisch op onze website. We gebruiken *webscraping*, waardoor we continu een compleet, actueel overzicht hebben. Sterker nog, als je bijvoorbeeld moet hercertificeren, kan het zijn dat je er een paar weken niet op staat.”

Karin: “Inmiddels beginnen ondernemers zich er bewuster van te worden dat ze zichtbaarder zijn als ze zelf actief hun gegevens aanvullen. Ik merk dat het platform ook voor onze inkopers een heel duidelijk handvat is: het geeft ze veel meer structuur en zij kunnen anderen weer adviseren waar ze in kunnen kopen, zonder dat er een Excel-lijstje voor nodig is.”

Marte: “In de toekomst hopen we Impact Oost meer te koppelen aan de arbeidsmarktregio’s. We worden nu nog gefinancierd door gemeenten in het kernteam en de provincie Overijssel. Maar we hebben hier niet per se een opdracht voor gekregen. Vanuit onze gemeente is ooit wat budget beschikbaar gesteld. Op eigen initiatief zijn wij hiermee dingen gaan doen die bijdragen aan maatschappelijke meerwaarde en die het aantal impactondernemers uitbreiden en versterken. Waar mogelijk hebben we hierbij ook gezocht naar externe middelen, zoals subsidies, en gaan de arbeidsmarktregio’s binnen beide provincies vanaf 2026 de kosten dragen voor het platform.”

“Ik hoor steeds van andere partijen in het land dat wij het heel praktisch aanpakken. Gewoon trainingen geven, adviesgesprekken aangaan, een platform opzetten. We vermoeien ons minder met het allemaal vooraf bestuurlijk proberen te beleggen, want dat worden oeverloze trajecten. Eigenlijk is het gewoon: brutaal zijn. Doen. Proberen. Experimenteren. Dan pas erover gaan praten. Je merkt het vanzelf als je wordt teruggefloten en applaus komt later wel.”

Karin: “Ik geloof dat we op het juiste moment zijn gestart. In het begin vond ik het moeilijk om het onderwerp binnen onze eigen organisatie op de kaart te krijgen. Na corona zie je dat de maatschappelijke opgaven veel duidelijker zijn geworden. Het is belangrijk dat we met Impact Oost al een bepaalde ‘body’ hebben neergezet. Het onderwerp wordt nu binnen de hele afdeling Economie gedragen.”

“Inmiddels komt onze inkoopafdeling ook met het initiatief om een workshop te organiseren over hoe ze inkopen. Daar reageren impactondernemers heel enthousiast op. Zo zie je dat die werelden dichter bij elkaar komen.”

Karin: “We willen het niet voor onszelf houden, maar juist verspreiden”

“Ons doel is wel om het brede mkb ook impactvoller te laten ondernemen. Maar hoe bereik je de ondernemers die hier nog niet mee bezig zijn? Daarnaast willen we dat andere gebieden het op gaan pakken, omdat ze zien wat de meerwaarde is. We willen het niet voor onszelf houden, maar juist verspreiden. Dus als iemand iets van ons wil kopiëren: alles is vrij toegankelijk. Al is het SROI-convenant wel de basis, want zonder dat werkt het concept niet.”

Marte: “Laatst sprak ik een ambtenaar van een andere gemeente, die was bezig met een Actieprogramma Impact Ondernemen en had daar honderdduizend vragen over. Dan is het heel makkelijk om te zeggen: kijk op Impact Oost, daar staat alles. Je kunt het allemaal kopiëren, alles staat toegelicht, het bouwblokkenbeleid, *feel free!* Daardoor kan je heel makkelijk andere gebieden ‘besmetten’.”

Hanze:

“Hoe zorg je dat kennis ook bij de ondernemers terechtkomt?”

We gaan van Oost- naar Noord-Nederland, want ook daar werken partijen samen om het ecosysteem voor impact ondernemen te verbeteren. Op de pagina's hiervoor heb je al kunnen lezen dat onderwijs, onderzoek en kennis een belangrijke rol spelen in impactcoalities. Ook hogeschool Hanze heeft bijzondere aandacht voor impact ondernemen.

Erzsi Meerstra-de Haan is associate lector bij het lectoraat Juridische Aspecten van Ondernemerschap aan de Hanze én verantwoordelijk voor de onderzoekslijn Impact Ondernemen. Hoe kijkt zij naar de rol van kennisinstellingen? En kunnen we in Noord-Nederland spreken van een impactcoalitie?

Ambitie gemeente geformaliseerd

Erzsi: “Als kennisinstelling werken we samen met Impact Noord, maar of het echt een coalitie is? Voor mij betekent een ‘coalitie’ dat je een doel of in ieder geval een intentie met elkaar ontwikkelt: dat je weet waar je met elkaar naartoe werkt, waar je je aan committeert en waar je tijd en middelen voor vrijmaakt.”

“We hebben dat programma bekeken vanuit een ecosysteembenadering”

“Impact Noord is echt een vereniging van impactondernemers, maar in een coalitie werk je ook samen met de overheid, met kennisinstellingen, noem maar op.



Erzsi Meerstra-de Haan. Foto: Hanze.

En die samenwerking is er wel, want ze zitten geregeld met elkaar om tafel, in verschillende verbanden. In die zin is het misschien wél een coalitie, maar het is geen structureel samenwerkingsverband dat ook zo is vastgelegd.”

“De gemeente Groningen heeft altijd al ambitie gehad op het gebied van impact ondernemen, maar recent is

een Actieprogramma Impact Ondernemen aangenomen. Daarmee is die ambitie geformaliseerd en kan die als onderlegger dienen om binnen een samenwerking op terug te vallen. Je ziet er ook bewegingen richting een Social Impact Fonds, dus misschien kunnen wij daar nog iets in betekenen: waar zitten de leemtes en wat kunnen wij daar als kennisinstelling in doen?”

Over de Hanze

De Hanze is een hbo-instelling met vestigingen in Groningen, Assen en Leeuwarden, die tot 2024 bekendstond als de Hanzehogeschool. De Hanze is de grootste hogeschool van Noord-Nederland en werkt, zoals elke hbo-instelling, in de driehoek tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk. Kijk voor meer informatie op hanze.nl.

Onderzoek Vanhulley

“Ik denk dat wij een heel belangrijke rol hebben: we halen kennis op en verspreiden die. We zijn een hbo, dus de aanleiding voor een onderzoek komt vrijwel altijd uit de praktijk. Daarvoor werken we, net als voor de uitvoering, altijd samen met de gemeente, impactondernemers en werkbedrijven. Een voorwaarde voor financiering van onderzoek is dat je commitment hebt vanuit de beroepspraktijk. Bijvoorbeeld vanuit Impact Noord, maar dat is niet eens genoeg: je hebt ook een toezegging van een provincie of gemeente nodig, van individuele bedrijven, noem maar op.”

“Met een van onze onderzoeken hebben we een jaar lang een nieuw programma van impactonderneming Vanhulley gevolgd. Zij bieden vrouwen een eenjarig leerwerktraject in hun naaiatelier. Om de overstap naar een ‘regulier’ bedrijf na dat jaar kleiner te maken, hebben ze een ‘snuffelstage’ in het traject geïntegreerd. Die vrouwen werden een-op-een gekoppeld aan zo’n bedrijf, om te kijken hoe het is als je buiten de deuren van Vanhulley de werkvloer opgaat. Wat voor werkzaamheden doen ze daar? Wat vinden de vrouwen zelf leuk? Wat kunnen ze goed? Wat voor werkomgeving vinden ze prettig?”

“We hebben dat programma bekeken vanuit een ecosysteembenadering. Hoe komen de samenwerkingen met andere bedrijven tot stand? Wat hebben die bedrijven daaraan? Wie zijn precies de belanghebbenden in dit geheel?”

“Het was opvallend dat de reguliere bedrijven heel geïnteresseerd waren in het maken van impact. Ze wisten alleen niet hoe. Ze zagen het programma als een springplank om er op een makkelijke manier kennis mee te maken. Je ziet steeds meer dat zulke bedrijven zich bewust zijn van hun rol en naar buiten willen laten zien dat ze maatschappelijk van waarde zijn.”

“Op die manier heeft Vanhulley echt in een behoefte voorzien. Dat was ook hun insteek: kijken of er een markt is voor het maken van impact. Dat proberen we inzichtelijk te maken: om hoeveel impact gaat het, wat is de waarde en kun je die ook ‘verhandelen’?”

“We hebben sociale ondernemingen in andere steden gevraagd om eens mee te kijken: wat vinden zij van dit samenwerkingsmodel tussen een impactonderneming en het reguliere mkb? Ze vonden het mooi om te zien dat de samenwerking met mkb-bedrijven zoveel op kan leveren. Impactondernemers hebben – gechargeerd – de neiging om voor een klant-leveranciersrelatie vooral te kijken naar grote partijen: corporates, gemeenten en andere overheden. Ze zagen nu dat er misschien veel lager hangend fruit is.”

“Verenigingen als Impact Noord hebben we dus echt nodig als podium om onze kennis te delen”

Kennis toegankelijk maken

“Je merkt wel dat je om je heen een kring van impactondernemers hebt waarmee je veel contact hebt en die dus ook dicht op de kennis zitten. Maar die schil daarbuiten wil je ook graag meer bedienen. Hoe betrek je mkb’ers?”

De werkdruk is hoog en tijd is geld. Toch wil je ze helpen en kennis toegankelijk maken. Dat is voor ons altijd een uitdaging.”

“Ook Vanhulley is in Groningen een gevestigde impactonderneming. Ze zitten niet meer zo in de overlevingsmodus van de beginnende ondernemer en hebben het netwerk en de capaciteit om een beetje tijd vrij te maken – in de wetenschap dat ze er veel voor terugkrijgen. Jolijn Creutzberg, de oprichter en directeur, maakt er werk van om haar kennis met beginnende ondernemers te delen. Ze is zoveel mogelijk aanwezig bij netwerkbijeenkomsten, waaronder bij Impact Noord.”

“Dat laatste vinden wij ook heel belangrijk: niet alleen onze kennis opschrijven, maar daarnaast toegankelijk maken en verspreiden – bijvoorbeeld door die op netwerkbijeenkomsten te presenteren. Als je erover schrijft is dat goed voor de kennisdeling, zeker tussen hogescholen en universiteiten onderling. Maar ondernemers gaan die stukken niet lezen. Verenigingen als Impact Noord hebben we dus echt nodig als podium om onze kennis te delen.”

“Je hebt niet altijd invloed op hoe je de kennis uit je onderzoeken uitdraagt. Soms kan je die zelf ergens aanbieden, maar in het algemeen moet je gevraagd worden. Die zichtbaarheid moet je eigenlijk al aan de voorkant geregeld hebben, maar zolang het onderzoek loopt kun je daar nog niet zoveel over vertellen.”

“Het is ook de vraag wat je direct uit de onderzoeksresultaten kunt afleiden. Bijvoorbeeld dat er een wil is bij andere ondernemers om ook impact te maken, dus dat je een gezamenlijk doel hebt om op samen te werken. Maar daarna moet je nog een hele slag maken om er praktisch iets binnen je eigen onderneming mee te doen. Daar houdt onze rol op – al zie ik wel potentie voor studenten om te kijken hoe ze die kennis binnen bedrijven uit kunnen rollen.”



Vrouwen aan het werk in het atelier van de Groningse impactonderneming Vanhulley. Foto: Vanhulley.

Over Impact Noord

Impact Noord is een ondernemersnetwerk bestaande uit meer dan 60 Groningse, Friese en Drentse ondernemers. Zij zien ondernemen als een manier om maatschappelijke problemen op te lossen. Impact Noord wil impact ondernemen “het nieuwe normaal” maken en werken aan een “eerlijke, duurzame en verantwoorde economie: een economie waarin gewerkt wordt aan brede welvaart”. De vereniging organiseert activiteiten en evenementen, brengt kennis, expertise en ervaring bij elkaar en vergroot het netwerk en de zichtbaarheid van de leden. Meer informatie vind je op [impactnoord.nl](https://www.impactnoord.nl).

Scentiss:

“Er is meer publieke erkenning en zichtbaarheid nodig”

Erzsi Meerstra-de Haan en Impact Noord waren in juni 2025 betrokken bij de organisatie van een workshop *Mapping ecosystems* in Groningen. Dit was een van vijf bijeenkomsten op initiatief van het multidisciplinaire onderzoeksconsortium Scentiss. Het doel van de workshops was om in beeld te krijgen wat er goed gaat binnen lokale impactecosystemen en welke verbeteringen daar mogelijk zijn.

PhD-student **Arjan van Dorsselaer** (Universiteit Utrecht) is als onderzoeker verbonden aan Scentiss en leidde de workshops in Groningen, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Zwolle. Welke inzichten bieden de sessies voor samenwerkingen bij impact ondernemen?

Ecosysteem of coalitie?

Arjan: “Per workshop hebben we twintig tot dertig mensen die in hun stad bezig zijn met sociaal ondernemerschap uitgenodigd, allemaal met verschillende achtergronden: vanuit de hogeschool, de universiteit, de provincie, de gemeente, een paar koepelorganisaties zoals Impact Noord en natuurlijk impactondernemers zelf. Wat gaat er volgens hen goed en wat gaat minder goed? Waar zien ze kansen? Waar kunnen ze beter met elkaar samenwerken? We hebben verschillende thema’s besproken en verwerkt tot een paper met aanbevelingen voor de verschillende ecosystemen.”



Arjan van Dorsselaer. Foto: privécollectie.

“Er zijn uit de sessies een aantal thema’s naar voren gekomen die van belang zijn voor impactnetwerken en -coalities”

“Een ecosysteem is meer plaatsgebonden en opener dan een ‘coalitie’. Bij die laatste is het duidelijk wie erin zit en wat de – door alle partners gedragen – missie is. Maar bij een ecosysteem weet je dat niet per se precies: iedereen

die binnen een gemeente met sociaal ondernemerschap bezig is, maakt wel deel uit van het ecosysteem, maar zit niet standaard in een coalitie waarmee je ook afspraken hebt gemaakt. Daarnaast gaat een ecosysteem verder dan een coalitie of netwerk. Het gaat niet alleen over mensen of organisaties, maar bijvoorbeeld ook over de vraag of er lokaal genoeg betaalbare werkruimte is.”

Over Scentiss

Hoe kunnen samenwerkingen bijdragen aan het opschalen van sociale ondernemingen en het vergroten van hun impact? Welke invloed heeft het lokale ecosysteem op de ondernemingen – en andersom? Die vragen staan centraal in Scentiss, een onderzoeksconsortium bestaande uit 27 partijen, waaronder de City Deal Impact Ondernemen. Het belangrijkste doel is het ontwikkelen van nieuwe kennis om de opschaling van sociaal ondernemerschap en innovatieve oplossingen te bevorderen, gebaseerd op samenwerkingsgerichte leerprocessen en nieuwe hulpmiddelen. Kijk voor meer informatie op scentiss.nl.

Intermediair tussen politiek en onderneming

“Er zijn uit de sessies een aantal thema’s naar voren gekomen die van belang zijn voor impactnetwerken en -coalities. Netwerkvorming en de rol van intermediairs is een thema op zich. Ieder ecosysteem heeft een belangrijke organisatie, zoals Voor Goed, Amsterdam Impact of Impacto30 in Utrecht, die met één been in de politiek staat, maar die ook weet wat voor de onderneming belangrijk is. Een organisatie die zo’n vertaalrol op zich kan nemen en voldoende capaciteit heeft, is belangrijk als je een coalitie op wilt zetten. Daarbij is het ook nodig dat die organisatie vanuit de meer institutionele hoek voldoende mandaat krijgt. Dat werkt goed in de coalities en samenwerkingen in Rotterdam en Amsterdam: daar is draagvlak, politieke steun en er is geld aan de samenwerking verbonden. Maar ook de lokale inbedding is van belang – dat lokale ondernemers de organisatie serieus nemen als ondersteunende partij. Dat heeft Impact Noord meer van nature, want dat is een vereniging van ondernemers.”

“Een ander thema is de kloof tussen kennis, beleid en praktijk. Je ziet dat beleidsvisies vaak heel ambitieus zijn, maar de uitvoering blijft regelmatig achter en wordt door een ambtenaar minder goed begrepen – ambtenaren spreken toch een andere taal dan ondernemers. En vanuit de



Scentiss-workshop in Groningen. Foto: Scentiss.

ondernemer is het vaak onduidelijk wie bij de gemeente het aanspreekpunt is. Daarbij is ook continuïteit een punt: dan vertrekt iemand die heel goed op de hoogte is en wordt die kennis niet overgedragen. Daar kan zo'n intermediaire partij ook een rol in spelen. Het is overzichtelijk als ambtenaren weten dat je voor specifieke vragen bijvoorbeeld bij Voor Goed terecht kunt."

“Termen als ‘sociaal ondernemen’ roepen niet altijd de juiste associaties op”

Financiering, zichtbaarheid en ruimte

“Financiering is ook van belang. Er is behoefte aan financiering en ondersteuning op de lange termijn, maar Nederland heeft echt een traditie van pilots, eenmalig en kortetermijngericht: financiering is mogelijk, zolang je kunt laten zien dat je er iets nieuws mee doet. Terwijl sociaal ondernemers vaak ook behoefte hebben aan steun die simpelweg bijdraagt aan het draaien van een huidig programma of aan iets dat gericht is op het minder innoverende gedeelte in de stad.”

“Daarnaast is zichtbaarheid, legitimiteit en taalgebruik als thema naar voren gekomen. Impactondernemerschap is eigenlijk nog een bubbel. Er is meer publieke erkenning en zichtbaarheid nodig – daarbij is taalgebruik belangrijk, dat ook aansluit bij de praktijk, want termen als ‘sociaal ondernemen’ roepen niet altijd de juiste associaties op. Daarbij werd ook vaker, bijvoorbeeld in Groningen, gezegd: ‘We zouden veel meer naar buiten moeten treden met wat we doen en hoe goed we bezig zijn. Terwijl het eigenlijk niet bij ons past om onszelf op de borst te kloppen, want we doen het gewoon omdat we vinden dat het nodig is.’”

“Verder worden ruimte, bereikbaarheid en infrastructuur nog vaak onderschat. In de grote steden is de betaalbaarheid van werkruimten een probleem. Elders merk je weer dat de geografische afstand een belemmering is om samen te werken. Er zijn vaak wel tijdelijke ruimtes mogelijk, maar die bieden weinig zekerheid. Ook zijn er wel creatieve broedplaatsen of hubs waar ondernemers samenkomen, maar door gebrek aan ruimte is het moeilijk om daarna door te groeien.”

‘Voor wie?’

“Wat ook bij alle ecosystemen naar boven kwam en belangrijk is voor coalities, is de vraag: Voor wie zijn we er? Zijn we er alleen voor de witte, mannelijke ondernemer of ook voor de mensen met migratieachtergrond? Uiteindelijk wil je natuurlijk het hele segment aan lokale impactondernemingen kennen en vertegenwoordigen. Daar kunnen nog veel stappen gezet worden.”

Arjan heeft de bevindingen uit de workshops en de daaruitvolgende aanbevelingen gepubliceerd in de paper *Ecosystemen in Beweging: Lerende Regio's voor Impact Ondernemerschap Reflecties uit Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Utrecht en Zwolle*. De paper is vrij te downloaden via scentiss.nl/downloads.

Floortje van Aken: “Zoek de energie op”

Floortje van Aken is adviseur bij KplusV en houdt zich bezig met vraagstukken op het snijvlak tussen beleid en ondernemerspraktijk. Daarnaast is zij regionaal facilitator voor de Actieagenda MKB-dienstverlening.⁴ Tot november 2024 was ze directeur van Impact Noord, een van 's lands regionale impactondernemersnetwerken. Ze is ook themacoördinator van het City Deal-thema *Impactnetwerken en het brede mkb*. In die laatste rol reflecteert ze kort op de verhalen die je zojuist hebt gelezen.

Floortje: “De taak om impactondernemerschap in een regio of stad te stimuleren, ligt nooit bij slechts één partij. Maar hoe werk je regionaal samen om impactondernemerschap te stimuleren en impact te vergroten? Op de voorgaande pagina's hebben we vanuit verschillende perspectieven antwoord op die vraag geboden.”

“We zijn begonnen met het brede perspectief van Social Impact Fonds Rotterdam, een investeringsaanpak die op steeds meer plekken navolging vindt. We hebben de rol van ‘aanjagende’ organisaties belicht, zoals Voor Goed en IMPACTo24: zij dragen bij aan ecosysteemontwikkeling door te agenderen, te verbinden en door impactondernemers te ondersteunen en bij elkaar te brengen. We belichtten de rol van kennisinstellingen en de ontwikkeling en verspreiding van kennis in regionale samenwerkingen, onder meer mét en dóór ondernemers zelf. We hebben de rol van overheden belicht: als facilitators, als hoeders van de regionale opgaven en soms zelfs als operationeel trekkers – door zélf het impactondernemerschap bijna letterlijk in de etalage te zetten.”



Floortje van Aken. Foto: Nathalie van den Heuvel, City Deal Impact Ondernemen.

4 De Actieagenda MKB-dienstverlening is gericht op het ingrijpend herzien van de publieke dienstverlening aan het brede mkb, om beter aan te sluiten op de behoeften die ondernemers écht hebben. Kijk voor meer informatie op rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/11/16/actieagenda-mkb-dienstverlening-2024-2026.

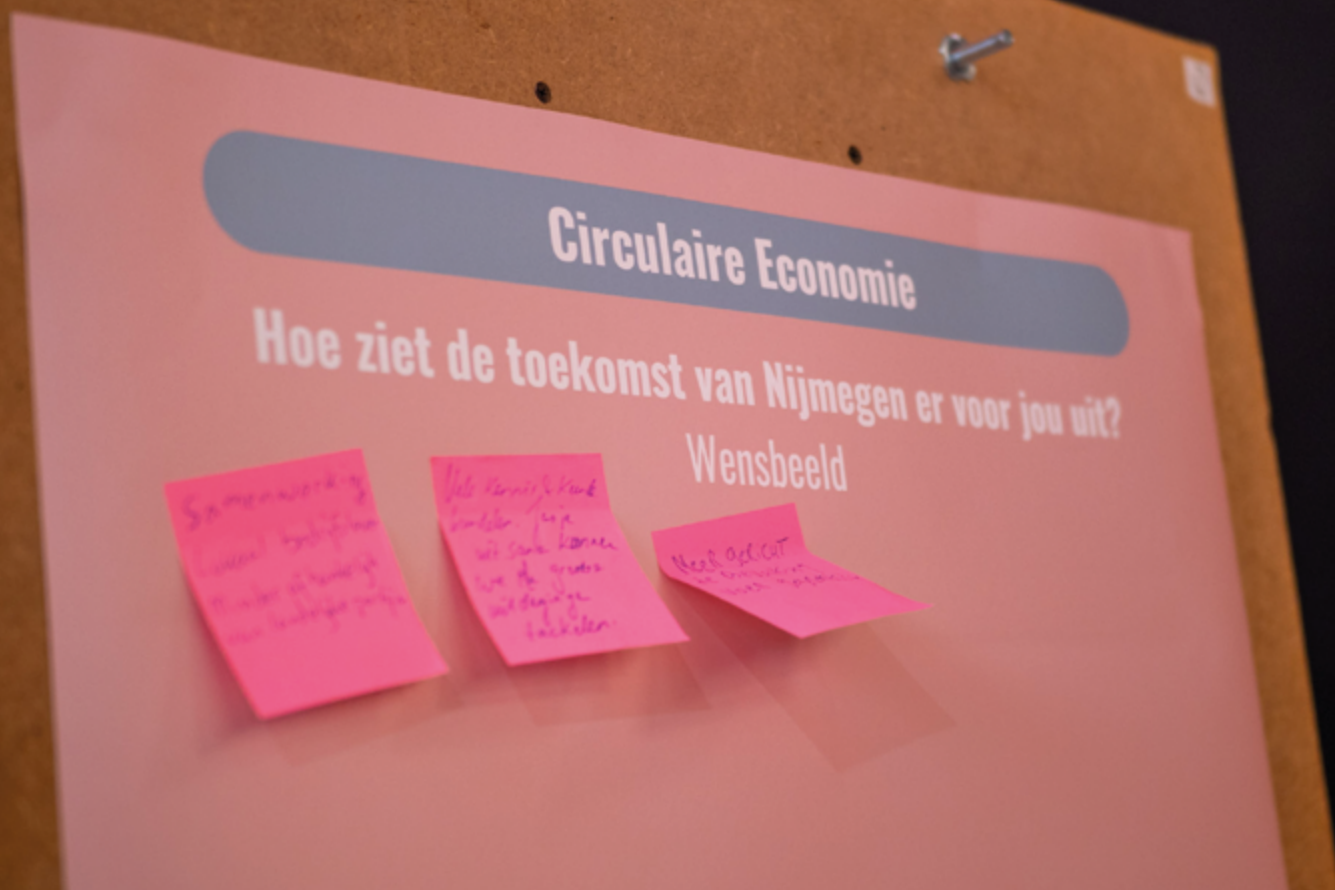


Foto: IMPACTo24.

Méér dan impactondernemers

“Deze voorbeelden hebben met elkaar gemeen dat zij perspectieven en belangen verenigen, met het doel om versneld het hoofd te bieden aan sociale en maatschappelijke vraagstukken in een regio. Het stimuleren van impactondernemerschap als middel richt zich daarbij op meer dan alleen de startende of actieve impactondernemers centraal staat het duurzame vermogen van het gehele regionale bedrijfsleven om economische waarde te creëren én tegelijkertijd bij te dragen aan brede welvaart. Het gaat ook over het vermogen van het (semi)publieke speelveld om kansen te creëren voor ondernemers en voor verdienmodellen waarin maatschappelijke of ecologische impact minstens zo belangrijk is als financiële winst – kansen die gecreëerd

worden via bijvoorbeeld inkoop, marktontwikkeling en het helpen inrichten van ondernemersondersteuning.”

“Een andere gemene deler: het draagvlak onder de regionale samenwerking en de slagkracht groeit, als alle betrokken partijen een stevig, doorvoeld beeld hebben van het geografische gebied én van de maatschappelijke opgaven waarop de samenwerking betrekking heeft. Het moet bijna tastbaar zijn over welk specifiek probleem je het hebt en in welk gebied dat probleem met name moet worden opgelost. Dáár zit de energie – en die is uiteindelijk bepalend voor het succes.”

“Wil je bouwen aan een succesvolle impactcoalitie? Dan zoek je die energie – en bouw je daar samen op verder!”

“Centraal staat het duurzame vermogen van het gehele regionale bedrijfsleven om economische waarde te creëren én tegelijkertijd bij te dragen aan brede welvaart”

Colofon

Deze publicatie is uitgegeven door:
City Deal Impact Ondernemen
Waldorpstraat 80
2521 CD Den Haag
www.citydealimpactondernemen.nl

Tekst:

Jan Bockma
Sara van Hees
Floortje van Aken

Vormgeving:

Wij Zijn MEO

Reageren? Stuur dan een e-mail naar
info@citydealimpactondernemen.nl

Januari 2026

**City Deals zijn onderdeel van het
programma Agenda Stad**

Postbus.agendastad@minbzk.nl
www.agendastad.nl