



Toolbox ondersteuning impact ondernemen

Aan de slag als makelaarsteam met mandaat
vanuit de (lokale) overheid



City Deal
Impact Ondernemen

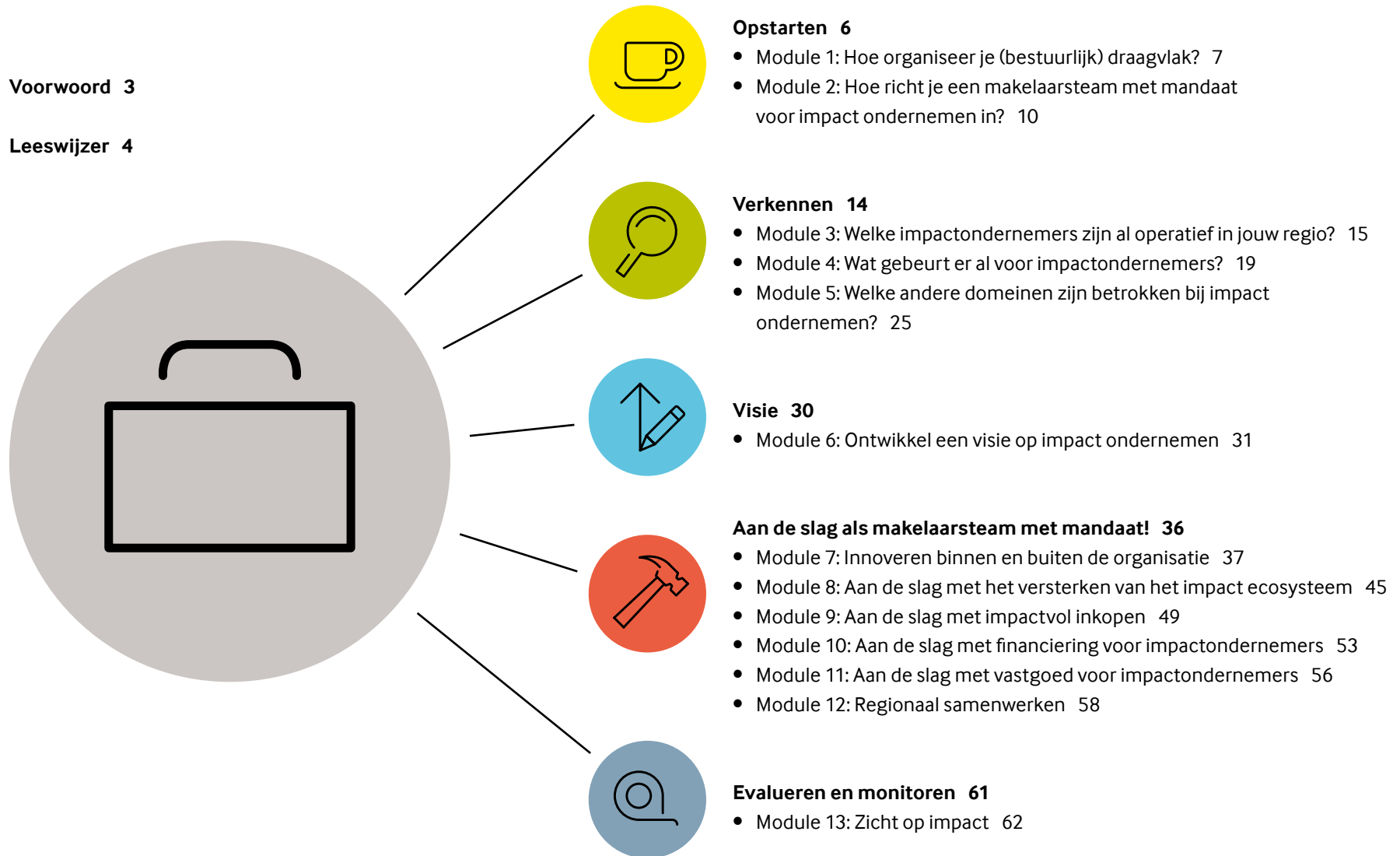


PLATFORM31

Inhoud

Voorwoord 3

Leeswijzer 4



Voorwoord

Als coördinator van het zogenaamde 'overheidsspoor' in de City Deal Impact Ondernemen zie ik het als mijn taak om de betrokken gemeenten en provincies in deze Deal te ondersteunen bij het uitwisselen van kennis- en leerervaringen. De uitwisseling van praktijkervaring in de werkgroep 'makelaarssteam met mandaat' is voor mijn eigen werk in Apeldoorn in ieder geval heel waardevol geweest. Na bijna drie jaar op weg te zijn in City Deal-verband, staat er dan ook wat. Zo hebben we een actieprogramma impact ondernemen, een start- en scale-up-programma voor impactondernemers en hebben we het Maex/Apeldoorn-platform gelanceerd. Ook helpen we het mkb door hun impactwaarde inzichtelijk te maken met behulp van de social handprint van Maex. Daarnaast waren we medeorganisator van het Social Enterprise Overheidscongres. En dan heb ik het alleen nog maar over Apeldoorn! Vele andere steden uit de Deal maakten de afgelopen drie jaar impactvolle stappen. Dat lees je terug in deze toolbox.

Die resultaten delen we graag. Maar ook de geleerde lessen. Laten we eerlijk zijn, impact ondernemen is nog niet voor iedereen gemeengoed. Vanaf de start van de werkgroep 'makelaarssteam met mandaat' bestond de wens om geleerde lessen op te tekenen. Zodat ze niet alleen voor deelnemers uit de City Deal Impact Ondernemen van waarde zijn, maar ook door partijen buiten het netwerk ingezet kunnen worden. Ik zie deze toolbox als een handreiking voor gemeenten en provincies om niet alleen geïnspireerd te raken in het impact-ondernemen-gedachtegoed, maar om ook tot actie over te gaan.

Samen met de support van het netwerk uit de City Deal Impact Ondernemen hoop ik dat deze toolbox de weg naar impact ondernemen vrijmaakt voor alle gemeenten en provincies in Nederland.



Veel lees- en uitvoeringsplezier,

Marc van Zanten

Coördinator overheidsspoor City Deal Impact Ondernemen

Beleidsadviseur Economische Zaken

Gemeente Apeldoorn

Leeswijzer

Je bevindt je in de toolbox ondersteuning impact ondernemen 'Aan de slag als makelaarsteam met mandaat vanuit de (lokale) overheid', kortweg: toolbox Makelaar met Mandaat. Dit is een toolbox opgebouwd voor professionals die werkzaam zijn bij een gemeente of provincie en die aan de slag willen met het thema impact ondernemen. De toolbox is opgebouwd uit vijf verschillende onderdelen: 'opstarten', 'verkennen', 'visie', 'aan de slag' en 'evalueren en monitoren'. Elk thema bestaat uit één of meerdere modules. Aan de hand van de verschillende modules wordt de lezer meegenomen in het inrichten van een makelaarsteam met mandaat en het opzetten en uitvoeren van een strategie voor impact ondernemen.

De modules bestaan uit:

- Inhoudelijke uitleg
- Praktijkvoorbeelden
- Vragen en opdrachten
- Verschillende tools (zoals presentaties en verschillende overzichten van websites)

Je kunt alle thema's afzonderlijk bekijken (bijvoorbeeld alleen het thema 'visie' of 'aan de slag'), maar ook alle thema's achter elkaar doorlopen. Modules die niet interessant zijn voor jouw organisatie kun je overslaan. De thema's 'opstarten', 'verkennen' en 'visie' zijn met name gericht op het verkennen van wat je op het gebied van impact ondernemen wilt bereiken met jouw organisatie, met wie je dit kunt doen (intern en extern) en hoe je de ambities goed borgt in de organisatie. Welke strategie past het best bij onze organisatie? Deze thema's leggen de basis voor de meer actiegerichte en uitvoerende hoofdstukken 'aan de slag' en 'evalueren en monitoren'.

Je kunt de verschillende thema's en modules individueel doornemen. Het kan echter ook interessant zijn om de vragen en opdrachten samen met collega's te beantwoorden.

Wat is dat eigenlijk? Een makelaar met mandaat voor impact ondernemen?

Een makelaar is een bemiddelaar tussen twee partijen. In de functie 'makelaar voor impact ondernemen' leg je de verbinding tussen impact ondernemen in de stad (de impactondernemer) en de interne organisatie van de gemeente of provincie. Je bent een pleitbezorger voor impact ondernemen. Met andere woorden: een pleitbezorger voor ondernemers die op ondernemende wijze bijdragen aan sociale en duurzame vraagstukken. Mandaat betekent dat je de bevoegdheid hebt gekregen om te kunnen handelen. Een makelaar met mandaat voor impact ondernemen heeft dus van de organisatie (gemeente of provincie) de taak gekregen om impact ondernemen in de stad aan te jagen. 'Makelaar met mandaat' is een nieuwe term die veelvuldig wordt gebruikt in de City Deal Impact Ondernemen. Andere gemeenten of provincies gebruiken ook 'impactcoördinatoren' of 'innovatieteam voor impact ondernemen' voor de term 'makelaarsteam met mandaat'. In deze publicatie gebruiken we de term 'makelaar met mandaat'.

City Deal Impact Ondernemen

De City Deal Impact Ondernemen is een netwerk van bijna 100 partners die een impuls geven aan de benodigde systeemverandering. Samen werken ze aan oplossingen voor knelpunten in het systeem. Met het instrument City Deal Impact Ondernemen spreken overheden, kennispartners en ondernemers uit het hele land het commitment uit om gezamenlijk aan impact ondernemen te werken. De City Deal loopt langs het overheidsorganisatiespoor, het loket- en netwerkspoor en het financiële spoor. Lees hier de [infographic](#) (pdf). Ben je benieuwd naar de resultaten uit deze City Deal of wie de partners zijn? Neem een kijkje op de [website](#)!

De inhoud van de toolbox

De inhoud van deze toolbox is met name gebaseerd op de lessen uit de intervisiegroep 'makelaar met mandaat' van de City Deal Impact Ondernemen en zes diepte-interviews plus ingevulde vragenlijsten met vijf koplopergemeenten (Haarlem, Amersfoort, Emmen, Rotterdam en Groningen) en één koploperprovincie (Overijssel). Daarnaast is gebruikgemaakt van bestaande literatuur. De toolbox is opgesteld in opdracht van de City Deal Impact Ondernemen door Platform31 en KplusV.

Instructies

Let op: de interactiviteit in deze pdf wordt niet door alle browsers en tablets ondersteund. Download de pdf naar jouw laptop of pc en open hem in een pdf-reader (bij voorkeur Adobe Acrobat Reader) voordat je begint. [Klik hier](#) voor een simpele test.

In de toolbox kom je verschillende teksten tegen, maar ook vragen en opdrachten die je in de interactieve pdf zelf kunt invullen.

Tip: vul de tool met één of meerdere collega's in.

- In het document kom je verschillende icoontjes tegen. De uitleg van de betekenis van deze icoontjes vind je hieronder.
- Je kunt jouw werk in de tool tussentijds opslaan of je antwoorden resetten (*Save* en *Reset* rechts onderaan de pagina).
- Door op *Print* te klikken druk je het document met jouw antwoorden af.



Uitleg



Invulvraag



Verdieping



Lees-opdracht



Opdracht



Nadere informatie



Checklist



Opstarten



Foto: Mylène Siegers



Opstarten

MODULE

1

Hoe organiseer je (bestuurlijk) draagvlak?

Leerdoelen - Aan het einde van deze module weet je:

1. Hoe jij je collega's overtuigt om impact ondernemen belangrijk te maken
2. Hoe jij je wethouder of bestuurder overtuigt om impact ondernemen belangrijk te maken



Om een ecosysteem te creëren waarin impactondernemers in jouw gemeente of provincie kunnen floreren, moet er in jouw organisatie wellicht het nodige veranderen. Daarom is het belangrijk dat er draagvlak in de gemeente of provincie is om plannen door te voeren. Draagvlak wordt vaak gedefinieerd als toestemming of steun voor een plan. Maar het gaat over meer dan dat. Draagvlak gaat ook over of mensen bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen en aan de plannen mee te werken. Hoe zorg je dat jouw collega's en bestuurders niet alleen vanaf een afstandje toekijken, maar betrokken zijn bij het onderwerp impact ondernemen?



Welke collega's willen ook dat er een goede impact-ondernemingsstrategie komt in jullie gemeente?

En welke collega's moeten nog overtuigd worden?



“We betrekken onze bestuurders zo veel mogelijk op natuurlijke momenten rondom het thema impact ondernemen. Bij een congres, het uitreiken van een award of een pitchdag. Ook organiseren we werkbezoeken bij impactondernemers uit onze regio. Daarnaast beantwoorden we vragen uit de raad volledig en direct en rapporteren we over relevante ontwikkelingen. Zichtbaar zijn op social media werkt ook goed. We grijpen alle momenten aan om impact ondernemen onder de aandacht te brengen. Op deze manier zorgen we dat impactondernemers in het vizier komen van huidige en toekomstige bestuurders.”



Tess Ruiterkamp - Provincie Overijssel



Voor effectief draagvlak is het belangrijk dat je je collega's goed informeert. Daarnaast is het belangrijk dat je je geïnteresseerde collega's betrekt bij de planvorming (*coalition of the willing*). Zij moeten 'eigenaar' worden van de ideeën. Ook kan het goed werken om kortetermijndoelen te stellen die haalbaar zijn. Op deze manier houden collega's grip op de verandering. Daarnaast is het belangrijk om helder en regelmatig te communiceren over de voortgang.¹ Draagvlak moet uiteindelijk ontstaan op verschillende niveaus in de organisatie. Van wethouder of gedeputeerde tot directe collega, van manager tot de raads- of statenlid. Dit vergt vaak een verschillende aanpak.

1. Korf, A., Snoek, L., Van Dijk, M., Tettero, N., Rottenberg, S., & Panhuijsen, S. (2019). *Samenwerken met Sociaal Ondernemers – Zakboek voor Ambtenaren*. Amsterdam: Social Enterprise.

Beweeg je collega!

1. Organiseer een werkbezoek bij een impactondernemer.
2. Nodig een koplopergemeente of provincie uit of ga juist bij hen op bezoek om te leren hoe een impactondernemen-strategie en makelaar(s)(team) met mandaat hun gemeente of provincie geholpen heeft.
3. Geef een presentatie (Basispresentatie Impact Ondernemen) aan collega's over impact ondernemen. Sluit hierbij aan bij beleidsdoelstellingen van de gemeente. Doe goed voorwerk en laat zien waar mogelijke kansen liggen. Wees creatief: een praatplaat of een spel kan helpen enthousiasmeren.
4. Maak duidelijk wat impactondernemers opleveren voor de stad of regio. Sluit aan bij bestaand beleid. Laat zien dat impact ondernemen niet alleen 'van' de afdeling economische zaken is. Sluit aan bij de opgaven van de betreffende afdeling.
5. Blijf de boodschap en vooral de goede voorbeelden (verhalen van ondernemers die impact maken) herhalen.



Beweeg je bestuurder!

1. Sluit aan bij het coalitieakkoord en begin klein.
2. Doe goed voorwerk: weet welke kansen er in jouw regio liggen.
3. Neem bestuurders mee naar leergangen/congressen/werkbezoeken. Laat je bestuurder geïnspireerd raken door andere bestuurders.
4. Zorg voor zichtbaarheid van impactondernemers (bv. via social media) en organiseer persoonlijk contact (via werkbezoeken).
5. Maak slim gebruik van de actualiteit (zoals de komst van CSRD).
6. Laat voorbeelden uit de regio zien en betrek de bestuurder hierbij.



“We hebben met onze wethouder een actieve bestuurder met motivatie op dit onderwerp. Ook zagen we een duidelijke vraag vanuit bedrijven en organisaties als Impact Noord om als regio aan de slag te gaan met het stimuleren van de betekenseconomie. Intern was impact ondernemen minder bekend. Samen met een collega uit de gemeente Coevorden hebben we vanuit de Regio Deal een actieprogramma geformuleerd om direct (met financiële ondersteuning) aan de slag te kunnen. Vanuit dit actieprogramma nemen we nu ook onze collega’s mee op het onderwerp.”



Marjon Lingbeek - Gemeente Emmen

“In het coalitieakkoord stond wel een brede opmerking over het stimuleren van de impacteconomie of ‘betekenseconomie’. Toch werd op bestuurlijk niveau de specifieke meerwaarde van impact ondernemers nog niet altijd herkend. Daardoor was mijn rol in het begin ook echt een aanjaagrol.”



Chris Schuchmann – Gemeente Amersfoort

Welke kortetermijndoelen kun jij op dit moment stellen?

MODULE

2

Hoe richt je een makelaarsteam met mandaat voor impact ondernemen in?

Leerdoelen - Aan het einde van deze module weet je:

1. Waarom je een makelaar(s)(team) met mandaat zou moeten inrichten
2. Hoe een goed werkend makelaarsteam met mandaat eruitziet en wat dit team doet

De gemeente, maar ook de provincie, zijn voor impactondernemers een essentiële partner. De gemeente als directe dienstverlener en beleidsmaker. De provincie als beleidsmaker en als verbindende partner in de regio. Toch is het voor impactondernemers vaak lastig om de juiste ingang of de juiste personen in de gemeentelijke of provinciale organisatie te vinden. Hiermee gaan kansen aan beide kanten verloren. Impactondernemers hebben andere vragen dan reguliere ondernemers. Ook raken impactondernemers vaak veel verschillende domeinen. Wanneer een gemeente of provincie expertise in huis heeft op het gebied van impact ondernemen, zal een impactondernemer sneller de juiste hulp krijgen en kunnen er meer kansen gecreëerd worden voor impactondernemers.

De organisatorische oplossingen die verschillende gemeenten of provincies kiezen verschillen. Soms kiest de gemeente of provincie voor één aanspreekpunt met korte lijnen naar andere domeinen. In andere gevallen kiest zij voor een afdelingsoverstijgend team dat ondernemers verder helpt. Omdat goed accountmanagement gericht op impact ondernemen juist gaat over het verbinding leggen tussen domeinen (op het niveau van beleid én uitvoering), heeft een integraal team de voorkeur. Gezien de schaal van impact onder-

nemen is het echter niet altijd mogelijk voor gemeenten of provincies om direct een team in te richten. In dat geval kun je er ook voor kiezen één 'makelaar met mandaat' aan te wijzen. Belangrijk is vooral om te starten, zeker wanneer de motivatie bij één of meer collega's hoog is.

Wat is dat eigenlijk? Een makelaar met mandaat voor impact ondernemen?

Een makelaar is een bemiddelaar tussen twee partijen. In de functie 'makelaar voor impact ondernemen' leg je de verbinding tussen impact ondernemen in de stad (de impactondernemer) en de interne organisatie van de gemeente of provincie. Je bent een pleitbezorger voor impact ondernemen. Met andere woorden: een pleitbezorger voor ondernemers die op ondernemende wijze bijdragen aan sociale en duurzame vraagstukken. Mandaat betekent dat je de bevoegdheid hebt gekregen om te kunnen handelen. Een makelaar met mandaat voor impact ondernemen heeft dus van de organisatie (gemeente of provincie) de taak gekregen om impact ondernemen in de stad aan te jagen. 'Makelaar met mandaat' is een nieuwe term die veelvuldig wordt gebruikt in de City Deal Impact Ondernemen. Andere gemeenten of provincies gebruiken ook 'impactcoördinatoren' of 'innovatieteam voor impact ondernemen' voor de term 'makelaarsteam met mandaat'. In deze publicatie gebruiken we de term 'makelaar met mandaat'.



Lees hoofdstuk 2 (blz. 19 t/m 23) 'Integraal organiseren van accountmanagement' uit 'Meer impact met sociaal ondernemerschap – Roadmap voor gemeenten'.

**Vragenblokje:**

Wat past beter bij jullie organisatie? Eén makelaar met mandaat of een makelaarsteam met mandaat?

Wie zouden er goed passen in een makelaarsteam met mandaat?

Is het nodig om een nieuwe collega aan te trekken?

“Voor het actieprogramma impact ondernemen werken we samen in regionaal verband. Dit doen we met medeoverheden, bedrijfsleven en het onderwijs. Gezamenlijk geven we invulling aan het actieprogramma. Samen met een collega uit de gemeente Coevorden vormen wij het makelaarsteam met mandaat in onze regio.”

Marjon Lingbeek – Gemeente Emmen



“Ons ‘makelaars met mandaat-team’ bestaat uit twee directe accountmanagers impact ondernemen die samen met twaalf collega’s van verschillende beleidsafdelingen het kernteam vormen. Daarnaast werken we op het gebied van ondernemersdienstverlening samen met Stichting Stadsgarage. Er is in onze gemeente echt budget vrijgemaakt voor impact ondernemen.”

Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



“We hebben een mailbox speciaal voor impactondernemers. Daar krijgen we regelmatig vragen in.”

Gerko Dwarshuis – Gemeente Groningen





Wat doet een makelaarsteam met mandaat?

Je kunt je als gemeente op twee vlakken inzetten voor impact ondernemen. Aan de ene kant kun je je richten op het verbeteren van de persoonlijke ondernemersdienstverlening voor impactondernemers. Aan de andere kant kun je je als gemeente richten op het verbeteren of aanpassen van gemeentelijk of provinciaal beleid om het ondernemersklimaat voor impactondernemers te versterken. Als makelaar(s) (team) met mandaat heb je op beide gebieden verschillende rollen en taken.

Ondernemersdienstverlening

Denk aan:

- Persoonlijke gesprekken en persoonlijk contact om individuele vragen te behandelen en ook informeel betrokken te zijn
- Online helpdesk
- Aanbieden cursussen
- Verbinden impactondernemers met de juiste personen bij de juiste beleidsafdelingen
- Versterken netwerk impactondernemers



Gemeentelijk of provinciaal beleid

Denk aan:

- Verbeteren inkoopbeleid
- Zichtbaar maken impactondernemers
- Ontwikkelen inkoopplatform
- Agenderen impact ondernemen
- Ontwikkelen financieringsinstrumenten
- Beschikbaar maken vastgoed voor impactondernemers



Sommige gemeenten of provincies kiezen ervoor om alleen met gemeentelijk of provinciaal beleid aan te slag te gaan, anderen gaan aan de slag met zowel ondernemersdienstverlening als beleid. Ook wordt er vaak gekozen om bepaalde onderdelen wel of juist niet te doen. Dit is meestal afhankelijk van de grootte, het budget en de capaciteit van een gemeente of provincie, het aantal impactondernemers in de regio en de energie (bestuurlijk, intern en extern) op het thema.

? *Waarmee zou jij in jouw gemeente aan de slag willen gaan?*

Ondernemersdienstverlening

Gemeentelijk of provinciaal beleid

Verbinden – enthousiasmeren – doorzetten

Als makelaar met mandaat is het belangrijk om impact ondernemen niet alleen te positioneren in de gemeente of provincie, maar ook om ruimte (in de organisatie) te creëren waarin je kunt experimenteren en vernieuwen. De vraagstukken gaan vaak niet alleen over (het veranderen van) beleid (in de praktijk kan vaak al heel veel!), maar ook over de manier van werken in een organisatie. Een medewerker bij de afdeling inkoop is wellicht nog niet gewend om maatschappelijke waarde mee te laten wegen in een inkooptraject. Een collega bij de afdeling armoede en schulden is wellicht niet gewend om intensief samen te werken met ondernemers. Ook werken impactondernemers vaak domeinoverstijgend, terwijl gemeenten of provincies vaak nog verkokerd zijn. Aan de makelaar met mandaat de belangrijke taak om over hokjes heen te kijken, verbindingen te leggen en deze te onderhouden. In de praktijk kost dit de teams vaak de meeste tijd!

? *Het is belangrijk dat een makelaar(s) (team) met mandaat verschillende capaciteiten en kwaliteiten bezit. Welke capaciteiten en kwaliteiten zijn in jullie (toekomstige) team goed vertegenwoordigd?*

- Verbinder*
- Ecosysteembouwer*
- Ambassadeur*
- Accountmanager*
- Creatieve denker*
- Enthousiasmerend*
- Doorzetter*
- Strateeg*
- Goede communicatieve vaardigheden*
- Wendbaar*
- Ondernemend*

👉 *Voer het gesprek met elkaar over wat dit betekent voor het soort werkzaamheden dat jullie team/makelaar met mandaat het best kan verrichten.*

“Ga gewoon beginnen! Werk vanuit bestaand beleid en zoek naar allianties. Je hoeft niet overal en van iedereen toestemming te hebben. Als makelaar met mandaat heb je ook een bepaalde durf nodig. Een goed uitgevoerd plan met duidelijke samenwerkingen zorgt voor nieuw draagvlak.”



Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



Foto: Beeldbank Platform31



Verkennen



Breedweer. Foto: Keesnan Dogger



Verkennen

MODULE
3

Welke impactondernemers zijn al operatief in jouw regio?

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Welke instrumenten je kunt gebruiken (of opzetten) om impactondernemers in kaart te brengen
2. Welke vragen, ambities en wensen impactondernemers hebben op het gebied van gemeentelijke of regionale ondersteuning



Hoe vind je impactondernemers in jouw regio?

Voordat je aan de slag gaat met beleid, visie, een agenda voor impact ondernemen of het verbeteren van de ondernemersdienstverlening is het goed om te weten welke (belangrijke) impactondernemers in jouw stad of regio actief zijn. Door in gesprek te gaan met impactondernemers wordt duidelijk tegen welke obstakels ondernemers op dit moment aanlopen en welk beleid effectief kan zijn in jouw regio. Op dit moment is er nog geen database waaruit je alle impactondernemers uit jouw regio of gemeente kunt selecteren. Wel zijn er verschillende instrumenten die je kunt gebruiken om een beeld te krijgen van impactondernemers in jouw regio:





Lukt het niet om impactondernemers in jouw stad of regio te vinden?

Ga in gesprek met andere afdelingen binnen je gemeente (bv. werk & inkomen, duurzaamheid/circulariteit). Welke bedrijven kennen zij die een grote maatschappelijke bijdrage leveren?

Ga na hoe bedrijven in jouw regio hun social-return-verplichting invullen.

Ga in gesprek met impactondernemers in jouw regio die je wel kent.

Wellicht weten zij de weg naar nieuwe impactondernemers.

Ga in gesprek met impactnetwerken.



Maak een overzicht van alle impactondernemers die je kunt vinden in jouw regio, stad of dorp inclusief contactpersonen.



Hoe weet je dat een impactonderneming een impactonderneming is?

Er is nog geen wettelijk raamwerk voor impactondernemers. Dit zorgt soms voor onduidelijkheid, want wanneer is een organisatie nu wel of niet een impactonderneming? Er lopen verschillende initiatieven om impactondernemers beter in beeld te krijgen. Zo ontwikkelt de City Deal Impact Ondernemen in samenwerking met de Universiteit Utrecht en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) een atlas waarin impactondernemers zichtbaar worden. Ook is in het coalitieakkoord van 2021-2025 opgenomen dat er een wettelijk raamwerk (de BvM) komt voor maatschappelijke of (impact) ondernemingen. De wet is momenteel echter nog in ontwikkeling.

Op dit moment maken gemeenten of provincies daarom zelf de afweging welke ondernemingen zij als 'impactonderneming' beschouwen. Vaak volgen gemeenten en provincies de Europese definitie van een sociale onderneming.² Om te toetsen of een impactonderneming hieraan voldoet, kunnen gemeenten of provincies kijken naar verschillende certificeringen. In de praktijk passen gemeenten en provincies certificaten strenger toe bij inkoopprocessen dan bij (persoonlijke) ondernemersdienstverlening. Een startende impactondernemer kan namelijk nog geen certificaat hebben geregeld, maar juist wel veel behoefte hebben aan ondersteuning vanuit de gemeente. Ook is de behoefte aan certificaten sterk afhankelijk van de visie van een gemeente of provincie op impact ondernemen (zie ook het hoofdstuk Visie).

"Je moet goed in gesprek zijn met de ondernemers. Weten welke belemmeringen zij ervaren, bijvoorbeeld in wet- en regelgeving, zodat je dit kunt aanpakken."

Michiel van Keulen – Gemeente Rotterdam



"Voor het Kennemer Inkoop Platform hebben we een selectiecommissie ingericht die beoordeelt of impactondernemers echt 'impactondernemers' zijn. Mocht er op het moment van toelating nog geen keurmerk zijn, dan heeft de organisatie een jaar de tijd om dit alsnog te behalen."

Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



2. Sociale Ondernemingen: wat zijn het? Social Enterprise. Geraadpleegd van <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/wat-zijn-het>



Hoe willen jullie omgaan met de definitie van een impactonderneming?
Formuleer een eerste definitie/afbakening.



Met welke impactondernemers wil jij graag in gesprek?

Hoe voer je een goed gesprek met impactondernemers?

Het is belangrijk om met lokale impactondernemers in gesprek te gaan. Maar hoe doe je dit? En wat wil je precies weten? Aan de ene kant is het belangrijk om (een aantal) lokale impactondernemers in jouw regio te leren kennen. Aan de andere kant wil je ook weten welke vragen leven bij de impactondernemers en met welke thema's de provincie of gemeente echt aan de slag moet. Ook wil je alvast weten of een ondernemer tijd heeft om input te leveren op het actieprogramma van de gemeente. Bereid het gesprek dus goed voor.



Lees de tool 'Kennismaken - wat wil ik weten?' (blz. 11) uit 'Samenwerken met sociaal ondernemers – zakboek voor ambtenaren'.

Welke vragen leven er bij impactondernemers?

Elke impactonderneming, regio, stad en elk dorp is anders. Toch zijn er landelijke inzichten beschikbaar over vraagstukken die met name bij impactondernemers leven. Zo brengt Social Enterprise NL eens in de twee jaar een monitor uit waarin vragen van impactondernemers richting de overheid naar voren komen. Daarnaast kiezen sommige gemeenten of provincies ervoor om een nulmeting uit te voeren rondom vragen die leven op het gebied van impact ondernemen. Ook gebruiken ze de nulmeting om het huidige ecosysteem in beeld te krijgen. Zo'n nulmeting kun je in de toekomst ook goed gebruiken om te meten of jullie actieprogramma effect heeft.



Lees paragraaf 1.3 'uitdagingen voor de toekomst' (blz. 12-13) uit 'Meer impact met sociaal ondernemerschap – Roadmap voor gemeenten'.



Welke vragen leven er in jouw gemeente of regio bij impactondernemers?



Foto: Alex Schröder



MODULE

4

Wat gebeurt er al voor impactondernemers?

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Hoe jouw huidige ondernemersdienstverlening eruitziet.
2. Welke instrumenten landelijk of regionaal beschikbaar zijn speciaal voor impactondernemers in jouw gemeente of regio.



Hoe ziet de reguliere ondernemersdienstverlening er in jouw gemeente of provincie uit?

Goede ondernemersdienstverlening is voor alle ondernemers ontzettend belangrijk. Ondernemers hebben de overheid nodig om op te starten, zich te vestigen, de juiste vergunningen te bemachtigen en tal van andere zaken. Daarnaast hebben alle ondernemers (ook impactondernemers) te maken met grote maatschappelijke opgaven zoals de krappe arbeidsmarkt, hoge energie- en gasprijzen en de nasleep van corona. De gemeente en de Kamer van Koophandel zijn hierin eerstelijns dienstverleners aan ondernemers. Daaromheen staan nog talloze organisaties, netwerken en instellingen die in de tweede lijn actief zijn om ondernemers te helpen.³ Voor je aan de slag gaat met het verbeteren van de ondernemersdienstverlening (of het aanpassen/beter toepassen van beleid voor impactondernemers) is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de huidige ondernemersdienstverlening van jouw gemeente of provincie. Op deze manier kun je aanpassingen en vernieuwingen beter integreren in de bestaande aanpak. Ook krijg je zicht op de capaciteit van de afdeling en wat er mogelijk zou kunnen zijn.

3. Gietema, S., Gijzen, M., Van Hoorn, J., Koelemaj, J., Leistra, T., & Van Tol, A. (2022). *Economische agenda (2022-2026) voor stad en regio - Wat gemeenten en regio's kunnen doen om de transitie naar een nieuwe economie aan te jagen*. Platform31/VNG.




Hoe ziet de ondernemersdienstverlening er op dit moment uit?

Uitdagingen op het gebied van ondernemersdienstverlening

Het aantal loketten en organisaties waar een ondernemer mee te maken kan krijgen is groot en versnipperd. Dit kan door de gebruiker als belemmerend en onoverzichtelijk worden ervaren. Het verbeteren en overzichtelijker maken van de reguliere ondernemersdienstverlening wordt door (o.a.) het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, de VNG, Platform31 en tal van gemeenten gezien als een van de belangrijkste opgaven voor gemeenten. Daarnaast is het van belang dat de samenleving de komende jaren een aantal belangrijke en grote transities doormaakt op het gebied van duurzaamheid, diversiteit, inclusie en het versterken van de brede welvaart. De huidige economische structuur gaat veranderen en ondernemers zullen gaan innoveren en aanpassen. Gemeenten en provincies spelen een belangrijke rol in het stimuleren van die vernieuwde economische structuur. Uit onderzoek van de VNG en Platform31 blijkt dat met name bij opgaven op het gebied van de circulaire economie, inclusief ondernemen en digitalisering extra ondersteuning nodig is vanuit gemeenten en provincies.³ De huidige ondernemersdienstverlening is in veel gemeenten en provincies nog niet altijd voldoende op orde om deze ondersteuning op de juiste manier te bieden. Daarom zijn veel gemeenten en provincies (in samenwerking met andere partijen) aan de slag met het verbeteren van de huidige dienstverlening.



 Aan welke verbeterpunten rondom ondernemersdienstverlening werkt jouw gemeente en/of regio?

“In mijn beleving heeft een impactonderneming, bijvoorbeeld met een sociale werkvoorziening, vaker behoefte aan het opbouwen van een duurzame relatie met de gemeente dan een reguliere ondernemer. Daarom is het goed om extra voor hen open te staan: wat heb je nodig?”



Gerko Dwarshuis – Gemeente Groningen

“Aan de voorkant lijkt onze ondernemersdienstverlening goed op orde. Toch ontbreekt het vaak aan persoonlijk contact, wat bij impactondernemers nog belangrijker is. Wij verknopen daarom doelstellingen uit het actieprogramma met bestaande beleidsdoelstellingen om zo de juiste aandacht op de juiste afdeling te krijgen.”



Ruud Meijer – Gemeente Haarlem

Welke instrumenten zijn er landelijk beschikbaar om impactondernemers te bedienen?

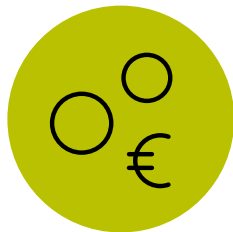
Je hoeft niet bij nul te beginnen. En je hoeft het als gemeente of provincie niet alleen te doen. Er zijn tal van (andere) regionale en landelijke organisaties die impactondernemers ondersteuning kunnen bieden op veel verschillende onderwerpen. Zo zijn er verschillende tools en kennisproducten ontwikkeld waar impactondernemers gebruik van kunnen maken. Ook zijn er verschillende cursussen en opleidingen beschikbaar voor ondernemers die willen ondernemen met impact. Het is belangrijk om als makelaar met mandaat zicht te hebben op deze verschillende instrumenten. Op deze manier kun je ondernemers op de juiste manier verwijzen en doe je dingen niet dubbelop! Hierna vind je een overzicht van instrumenten van (landelijke) partijen die actief zijn op het gebied van impact ondernemen. Deze instrumenten zijn bedoeld voor impactondernemers. Dit overzicht is niet volledig en het kan goed zijn dat er (met name) lokaal nog meer instrumenten beschikbaar zijn.

Verschillende beschikbare instrumenten, tools en netwerken voor impactondernemers:

Kennislandschap



Financiering



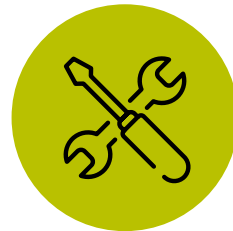
Impactnetwerken



Impact meten



Overige tools



Cursussen/opleidingen



Evenementen





Kennislandschap

- Hanzehogeschool Groningen
- Hogeschool van Amsterdam
- Hogeschool Windesheim
- NHL Stenden Hogeschool
- Nyenrode Business Universiteit
- Saxion
- Thrive Institute
- Universiteit Utrecht



Impactnetwerken

- De Omslag
- Impact030
- Impact033
- Impact Coalitie Amersfoort
- Impact Factory
- Impact Hub
- Impact Noord
- Impact Oost
- Social Club Den Haag
- Sterk Brabant
- Stichting Stadsgarage
- VoorGoed Rotterdam



Cursussen/opleidingen

Drift (voor ambtenaren)

ROZ Groep

Social Enterprise NL

Starters4 Communities

Thrive Institute

Universiteit Utrecht

WorldStartup



Evenementen

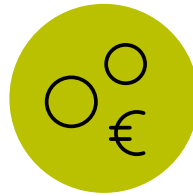
Buy Social XL

Impact Days

Social Enterprise Day

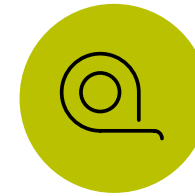
Social Enterprise Overheidscongres

Social Impact Event



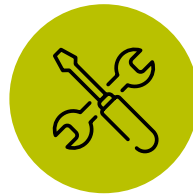
Financiering

Finance Tool



Impact meten

Meetinstrumenten



Overige tools

Ikbendrentsondernemer

Kennisbank Voor Goed Agency

ROZ groep

Social Enterprise NL



MODULE

5

Welke andere domeinen zijn betrokken bij impact ondernemen?

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Welke domeinen intern te maken (kunnen) krijgen met impact ondernemen.
2. Wat het huidige beleid van jouw gemeente of organisatie is op het gebied van impact ondernemen.
3. Welke vragen, ambities en wensen collega's uit deze domeinen op het gebied van impact ondernemen hebben.



Impactondernemers werken domeinoverstijgend

Een impactonderneming heeft bovengemiddeld vaak te maken met de gemeente (en in sommige gevallen ook direct met de provincie). Niet alleen voor reguliere ondernemersvraagstukken, maar ook op tal van andere vlakken. In de *Social Enterprise Monitor* van 2021 geeft 82% van de Nederlandse impactondernemers aan dat de samenwerking met de overheid essentieel is voor de impact die de onderneming kan maken. De overheid is vaak een belangrijke klant en/of financier voor de impactondernemer.⁴ Doordat het werk van een impactonderneming verschillende domeinen raakt, krijgt een impactondernemer te maken met verschillende budgetten. Daarnaast is de bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen domeinoverstijgend. Ook vraagstukken rondom (omgevings)vergunningen, financiën/subsidieregelingen, het vinden van (betaalbaar en maatschappelijk) vastgoed en inkoop-procedures zijn domeinoverstijgend. Naast het economische domein zijn met

4. Social Enterprise NL. (2022). *De Social Enterprise Monitor: Het onderzoek naar de ontwikkelingen van sociale ondernemingen in Nederland - 2021-2022.*

name het sociale domein en het ruimtelijke domein binnen een gemeente relevant voor impactondernemers.

Impactondernemers krijgen te maken met veel verschillende afdelingen en procedures

Beleid

- Sociaal beleid
- Ruimtelijk beleid
- Economisch beleid
- Inkoop



Regelgeving/procedures

- Vergunningen
- Financiering (subsidies)
- Vastgoed
- Inkoop




“Als je uitzoomt, zie je dat er eigenlijk al een hele brede groep collega's voor impactondernemers werkt. Circulariteit, het sociale domein. Ze werken wel samen met impactondernemers, maar labelen dit niet altijd zo. Ook werken ze samen met impactondernemers die zichzelf niet zo labelen, maar dat feitelijk wel zijn.”



Tess Ruiterkamp – Provincie Overijssel



Het standaardbeleid en de 'standaard' procedures zijn vaak niet afgestemd op de manier waarop impactondernemers 'ondernemen'. Impactondernemers zetten maatschappelijke impact voorop. Ze maken andere keuzes dan reguliere ondernemers, waardoor zij vaak minder (snel) winst maken. Ook (moeten) zij vaak een hogere prijs vragen voor hun producten, omdat de realisatie van maatschappelijke waarde extra geld (kan) kost(en). De positieve effecten komen echter niet altijd bij de impactondernemer terecht. De overheid kan ervoor kiezen om bepaalde procedures en beleidsdoelstellingen zo aan te passen dat deze gunstiger uitpakken voor impactondernemers. Daarmee vindt overigens geen verdringing van 'regulier' ondernemen plaats, omdat deze ondernemers gebruik kunnen maken van dezelfde proposities.⁵

 *Zijn de verschillende afdelingen in jouw organisatie op de hoogte van impact ondernemen?*

Ja

Nee, de volgende afdelingen zijn nog niet goed op de hoogte:

Lees ook de tips over het creëren van draagvlak onder je collega's in [module 1](#).

5. Stedennetwerk G40. (2018). [Meer impact met sociaal ondernemerschap: Roadmap voor gemeenten](#). G40/KplusV/Platform31.



Specifiek (bestaand) beleid voor impactondernemers

Naast dat het reguliere beleid van een gemeente of provincie vast en zeker haakjes heeft die je kunt koppelen aan impact ondernemen is er ook (gemeentelijk) beleid dat direct invloed heeft op impactondernemers. Ook zien we dat beleid op het gebied van [Sustainable Development Goals](#) en brede welvaart goed gekoppeld kan worden aan een impact-ondernemen-strategie. Hieronder lichten we het beleid rond social return on investment (SROI) uit. Het SROI-beleid is een belangrijk onderdeel van het gemeentelijk inkoopbeleid. Over impactvol inkopen kun je nog meer lezen in [module 9](#).

Social-return-beleid

Social return on investment is een methode die bedoeld is om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wanneer de overheid in een inkooptraject een social-return-verplichting stelt moet de leverancier (meestal) een (vast) percentage van de opdracht invullen door maatschappelijke waarde te leveren. Dit kan de leverancier zelf doen (bv. door het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) of de opdracht uitbesteden. Omdat veel impactondernemers zich specifiek inzetten voor het realiseren van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is het social-return-beleid voor hen erg belangrijk. Momenteel hebben overheden vaak verschillende regels op het gebied van social return. Dit kan voor (impact)ondernemers een belemmering zijn. Daarom zijn er nu een aantal regio's waar de social-return-regels gestandaardiseerd worden (bijv. in [Zuid-Kennemerland](#) en [IJmond](#) en [Oost Nederland](#)).



Lees: hoofdstuk 3.1 & 3.2 (blz. 25 t/m 28) 'Social Return & Prestatieladder Socialer Ondernemen' uit 'Meer impact met sociaal ondernemerschap – Roadmap voor gemeenten'.



“Bij het opzetten van ons regionale inkoopplatform hebben we alle SROI-beleidsmedewerkers uit de regio betrokken. Samen zochten we naar gestandaardiseerde eisen zodat impactondernemers weten waar ze aan toe zijn.”



Ruud Meijer – gemeente Haarlem

“Ik vang soms signalen op van bedrijven met een SROI-verplichting die het moeilijk vinden om deze in te vullen. Daarom wil ik een pilot starten waarbij we aan een intaketafel deze bedrijven samenbrengen met bedrijven die de SROI-verplichting kunnen invullen.”



Chris Schuchmann – Gemeente Amersfoort

 **Vragenblokje:**

Heeft de afdeling inkoop al beleid rond maatschappelijk verantwoord inkopen?

Hoe is de SROI-verplichting in jouw gemeente geregeld?

Bestaan er subsidieregelingen voor impactondernemers?



Sustainable Development Goals

Eén op de drie gemeenten committeert zich aan de Sustainable Development Goals (SDG's). De SDG's sluiten goed aan bij het werk van impactondernemers. Wanneer dit in jouw gemeente het geval is, kan het helpen om de doelstellingen op het gebied van impact ondernemen aan te laten sluiten bij de SDG's. Daarnaast bieden de SDG's een gezamenlijke taal die partijen bij elkaar kan brengen. Het gebruik van de SDG's kan helpen op het gebied van interne en externe communicatie. Ook biedt het gebruik van SDG's veel potentie op het gebied van impact meten. Het gebruik van de SDG's kan de samenwerking tussen impactondernemers en de gemeente versterken.

Brede welvaart

De afgelopen jaren zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld die behulpzaam zijn bij het beter in beeld brengen en begrijpen van de staat van een land, regio of gemeente. Zo kent Nederland de Monitor Brede Welvaart. Het hanteren van brede welvaart als uitgangspunt van economisch beleid maakt beleid rechtvaardiger, eerlijker en toekomstbestendiger. Helpend daarbij is een portefeuillehouder die verantwoordelijk is voor brede welvaart.

Verschillende voordelen van de toepassing van brede welvaart:

1. Eenvoudig om doelstellingen van impactondernemers te koppelen aan gemeentelijk beleid.
2. Gemeenschappelijke taal en communicatie van verschillende stakeholders.
3. Door rapporteren op een instrument als brede welvaart kan de impact van de samenwerking tussen impactondernemers beter in beeld worden gebracht.



Collega's die mogen gaan werken met en voor impactondernemers hebben vaak vragen. Het is belangrijk deze in kaart te brengen om te zorgen dat je ze goed mee kunt nemen in het actieprogramma en/of nieuw beleid. Ga met ze in gesprek en vul vervolgens het werkblad op de volgende pagina in.

Voorbeeldvragen uit andere gemeenten:

Kan ik van de gebaande paden afwijken?

Ik heb geen capaciteit om hier tijd aan te besteden

Zijn impactondernemers wel echte ondernemers?

Wat moet ik met impact ondernemen?

Waar kan ik impactondernemers vinden?

Wat is impact ondernemen?

Is dit geen greenwashing?

Hoe ga ik om met inkoopregels als het 'didam arrest' of marktconform inkopen?

Is het wel onze rol om impactondernemers te helpen/impact ondernemen te promoten?







Visie

Foto: Mylène Siegers



Visie

MODULE

6

Ontwikkel een visie op impact ondernemen

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Hoe verschillende visies eruitzien en wat hun impact is
2. Wie betrokken moeten zijn bij het ontwerpen van een visie



Wat is een visie en waarom heb je die nodig?

Je kunt als makelaar met mandaat na de opstart en verkenningsfase direct aan de slag met een actieprogramma of beleid. Wat gaan we doen? Wat willen we veranderen? Concrete acties die direct tot resultaat zullen leiden. Dit klinkt verleidelijk en dit is ook een keuze die verschillende makelaars met mandaat maken. Toch is de ervaring van verschillende andere makelaars met mandaat dat het zinvol is om eerst een concrete visie boven een actieprogramma of beleidsstuk te hangen. Doordat je een concreet doel of strategische richting formuleert, creëer je focus in het actieprogramma. Dit helpt om collega's, bestuurders, raadsleden en andere stakeholders te verbinden aan de doelen. Een goede visie werkt inspirerend en motiverend. Doordat het slagen van een actieprogramma op impact ondernemen afhankelijk is van de inzet van (met name) jouw collega's kan een goede en duidelijke visie daarom heel helpend zijn.

“Een visie helpt een organisatie om te begrijpen waarom we dit doen. Ook naar buiten toe, bijvoorbeeld richting andere ondernemers, helpt een sterke visie. Ik zou zeggen: begin met een stevige visie en kijk vervolgens waar haakjes liggen in bestaand beleid om die visie te onderbouwen. Van daaruit kleur je het actieprogramma in.”

Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



Tips voor het ontwikkelen van een goede visie op impact ondernemen:

1. Zorg dat de visie aansluit op bestaand beleid
2. Zorg voor experimenteer ruimte
3. Durf groot te denken (stip op de horizon), maar wees wel concreet
4. Definieer de rol die je als gemeente of provincie wilt spelen



De visie van de gemeente Haarlem op impact ondernemen

Het 'Actieprogramma Impact Ondernemen 2020-2024: Op weg naar de betekenseconomie in Haarlem' begint met een hoofdstuk waarin de visie van de gemeente Haarlem wordt toegelicht: *De gemeente Haarlem beoogt de groeiende trend om maatschappelijk betekenisvol te ondernemen in de stad te versterken. Impact ondernemen moet het 'nieuwe normaal' worden in plaats van een aparte groep. Daartoe moet er een ondernemersklimaat komen in de stad waarin bedrijven gestimuleerd en gefaciliteerd worden om 'betekenisvol' te ondernemen.* Daarnaast wordt uitgewerkt op welke ondernemers de visie en het actieprogramma zich richten en hoe de visie en het actieprogramma aansluiten op de (bestaande) economische visie van de stad.



Lees: hoofdstuk 1 (blz. 4 t/m 6) 'Inleiding: Waarom een actieprogramma Impact Ondernemen?' uit *'Actieprogramma Impact Ondernemen 2020-2024: Op weg naar de betekenseconomie in Haarlem'*.



De visie van de provincie Overijssel op impact ondernemen

Het actieprogramma impact ondernemen 2019-2023 Overijssel beschrijft dat de provincie "de ontwikkeling [van maatschappelijk verantwoord ondernemen, red.] wil stimuleren en de beweging naar ondernemen met impact wil vergroten." De provincie ziet dat impactondernemers een grote bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen en de transitie richting een nieuwe economie en brede welvaart. Desalniettemin zien zij ook dat veel (met name sociale) initiatieven hun impact boven een gezonde bedrijfsvoering hebben staan. Dit is niet wenselijk en de focus van de provincie lag dan ook lange tijd oorspronkelijk op het stimuleren van een gezond ondernemerschap bij impactondernemers. Inmiddels heeft de provincie haar doelen verbreed. Zo richt ze zich nu ook steeds meer op het betrekken van het bredere mkb in de transitie en kijkt ze hoe ze zelf, als provincie, meer gaat inkopen bij impactondernemers. De focus binnen de visie is dus wel veranderd.



“De komende tijd willen we echt een doorontwikkeling maken van de focus die we kiezen op impact ondernemen.”

Tess Ruiterkamp – Provincie Overijssel



“De visie achter het actieprogramma van de Regio Deal past ook goed bij de regio. Regionaal samenwerken en denken, het verschil maken en vooral doen! Samen zetten we in op het leveren van een bijdrage aan de brede welvaart in de regio. De regionale aanpak geeft ons ook de mogelijkheid om meer impact te maken. Het vraagt echter wel veel tijd voor het leggen en vasthouden van de onderlinge verbindingen. Hier gaan we de komende tijd nog meer op inzetten.”

Marjon Lingbeek – Gemeente Emmen



“We hebben een duidelijke visie op impact ondernemen. We weten dat deze ondernemers de leefomgeving verbeteren. Nu moeten anderen dit ook gaan begrijpen. We gebruiken onze visie om op dat vlak concrete stappen te zetten.”

Eva van Dijke – Gemeente Rotterdam



De visie van de gemeente Emmen op impact ondernemen

In tegenstelling tot andere gemeenten heeft de gemeente Emmen geen 'eigen' actieprogramma of visie opgesteld, maar is er een actieprogramma impact ondernemen opgesteld binnen de Regio Deal Zuid- en Oost-Drenthe. “De Regio Deal beoogt de betekenis-economie te vergroten door (alle) ondernemers te stimuleren steeds meer (maatschappelijke) impact te maken. Op deze manier wordt ook het perspectief voor impactondernemers vergroot.” Dit betekent dat de regio zich niet alleen wil inzetten voor bestaande impactondernemers, maar ook de verbinding wil leggen met het reguliere mkb. Vanuit deze visie zijn vervolgens de actielijnen geformuleerd. Het voordeel van een actieprogramma vanuit de Regio Deal is dat er direct budget beschikbaar kwam om aan de slag te gaan.



De visie van de gemeente Rotterdam op impact ondernemen

De gemeente Rotterdam heeft een duidelijke visie en missie opgesteld die zij met name intern gebruikt. De visie luidt: “De wereldwijde ontwikkeling naar een betekenisvolle economie biedt kansen voor de lokale leefomgeving. Wij willen dat Rotterdammers hier maximaal van profiteren.” En daarnaast: “Samen met bewoners, (anker)organisaties en ondernemingen werken wij aan maatschappelijk gedreven vraagstukken op het gebied van wonen, werk en klimaat.” De gemeente werkt vanuit het principe dat zij impactondernemers nodig heeft. Impact ondernemen is dé nieuwe manier van doen.



Welke van deze vier visies vind je het meest inspirerend? En welke sluit het best aan op jouw lokale context?



Wie betrek je bij het ontwikkelen van de visie?

Het is belangrijk dat de visie niet alleen goed aansluit bij de beleidsdoelstellingen van de gemeente of provincie, maar (juist) ook bij de wensen van impactondernemers en het maatschappelijk veld daaromheen. Daarom is het belangrijk om verschillende relevante partners te betrekken bij de ontwikkeling van de visie. Denk aan collega's uit het sociale, fysieke en economische domein, impactondernemers en vertegenwoordigers van impactnetwerken. Onderzoek met elkaar waar de ambities liggen en verken ook direct waar een goede bodem ligt voor een vruchtbare samenwerking. In [module 8](#) gaan we dieper in op het bouwen van een gezamenlijk ecosysteem rondom impact ondernemen in de regio.



“Het is heel fijn om samen te werken met een organisatie als de Stads-garage. Zij nemen een stukje ondernemersdienstverlening over, maar zijn ook een belangrijke partij in het positioneren van impact ondernemen. Bij een verkiezingsdebat kunnen zij bestuurders (en kiezers) overtuigen waarom impact ondernemen belangrijk is. Die rol kunnen wij als gemeenteambtenaren niet pakken.”



Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



Verzamel de belangrijkste stakeholders en ga met elkaar in gesprek over wat jullie als gemeente of provincie willen bereiken. Let op! Dit gaat nog niet over hoe je dit wil bereiken, maar over wat je wilt bereiken. Wat is de stip op de horizon? Noteer jullie (eerste) visie hieronder:



Visie borgen & bekend maken

De eerste visie staat! Dit geeft een goede basis voor een actieprogramma of een strategie om aan de slag te gaan met bestaand beleid. Nu is het zaak om de visie alvast goed te borgen in de organisatie. Collega's moeten ervan afweten, maar nog belangrijker is het om de raad en bestuurders goed mee te nemen in de visie. Vanuit de visie kun je aan de slag als makelaar(s) (team) met mandaat.

“Ik merk dat collega's onze visie vaak wel kennen, maar het in hun eigen dagelijkse praktijk nog niet altijd eigen maken. We werken nu ook aan bewustwording door het ontwikkelen van een regionale 'impact'-giftbox waardoor collega's in aanraking komen met producten van impactondernemers.”



Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



Aan de slag

Foto: Beeldbank Zeeland



Aan de slag als makelaarsteam met mandaat

MODULE 7

Innoveren binnen en buiten de organisatie

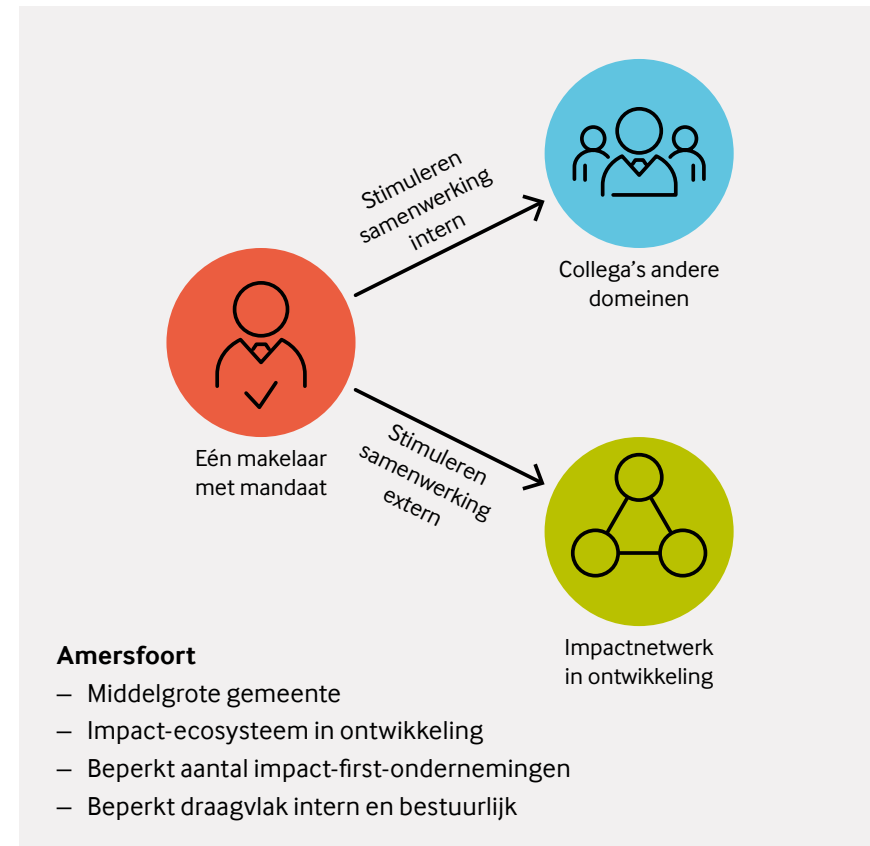
Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

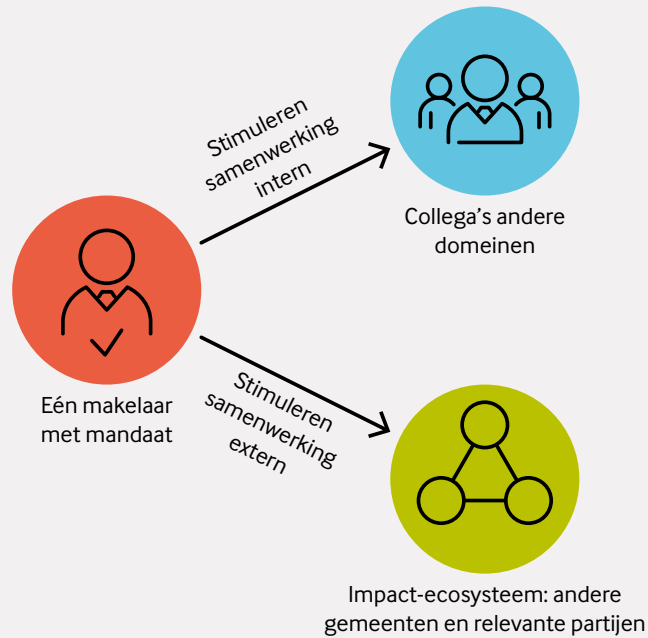
1. Hoe je op strategisch niveau in de organisatie aan de slag kunt gaan
2. Op welke manier koplopers samenwerken met externe partijen
3. Verschillende rollen van de makelaar met mandaat in de organisatie
4. Of het zinvol is om een actieagenda op te stellen



Wanneer je voldoende in beeld hebt hoe het huidige ecosysteem van en voor impactondernemers in jouw gemeente of provincie eruit ziet, je een beeld hebt van welke kansen er in jouw organisatie liggen (evt. onderbouwd met een duidelijke visie) en één of meerdere collega's het mandaat krijgen om voor impactondernemers aan de slag te gaan, kun je als makelaar(s)(team) met mandaat van start! In de verschillende koplopergemeenten en -provincies die input leverden voor de toolbox zien de teams er verschillend uit. Welke vorm het best bij jouw gemeente of provincie past is afhankelijk van de grootte van de gemeente en het impact-ecosysteem, de vraag vanuit het ecosysteem en de draagvlak voor en visie op impact ondernemen (bestuurlijk en intern) in de organisatie.

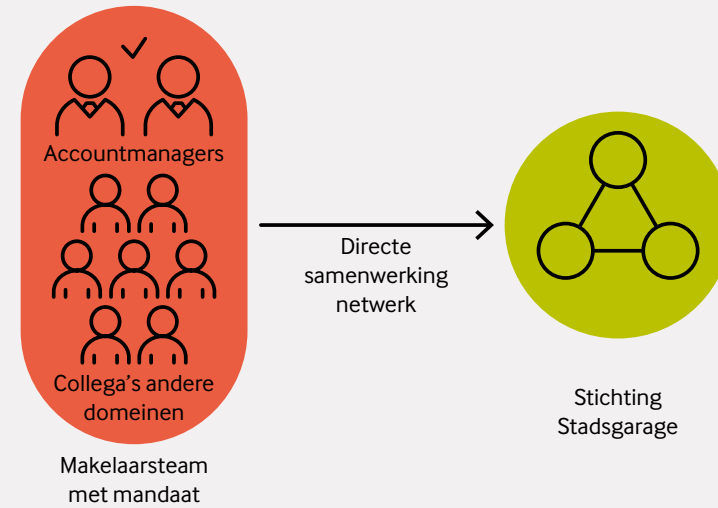
Schematische weergave verschillende soorten makelaarsteams met mandaat:





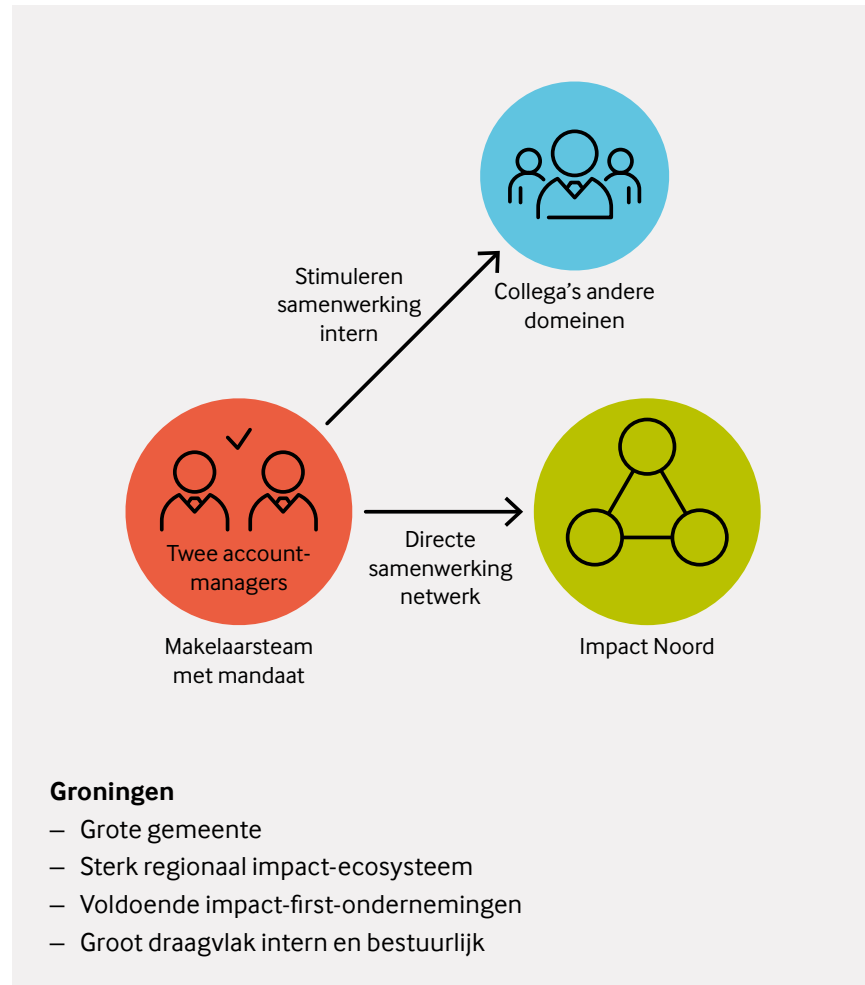
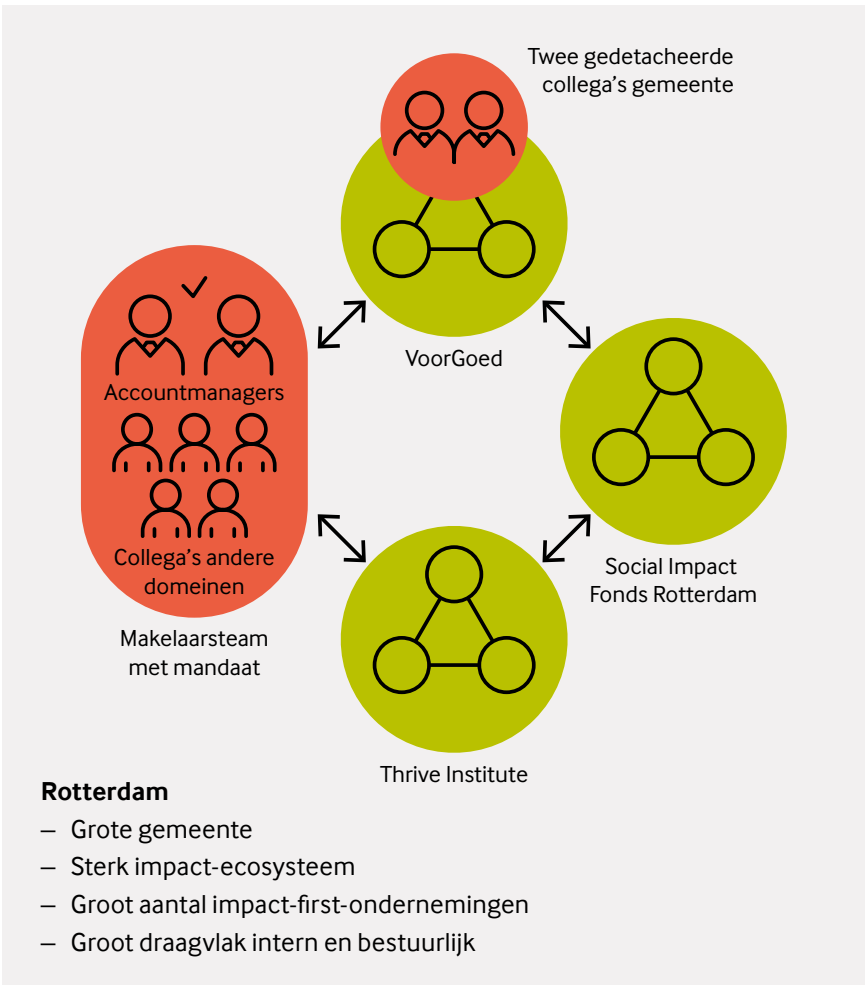
Emmen

- Middelgrote gemeente
- Sterk regionaal impact-ecosysteem
- Regionaal groeiend aantal impact-first-ondernemingen, lokaal nog beperkt
- Sterk bestuurlijk draagvlak, intern groeit het draagvlak



Haarlem


- Grote gemeente
- Sterk impact-ecosysteem
- Groot aantal impact-first-ondernemingen
- Groot draagvlak intern en bestuurlijk

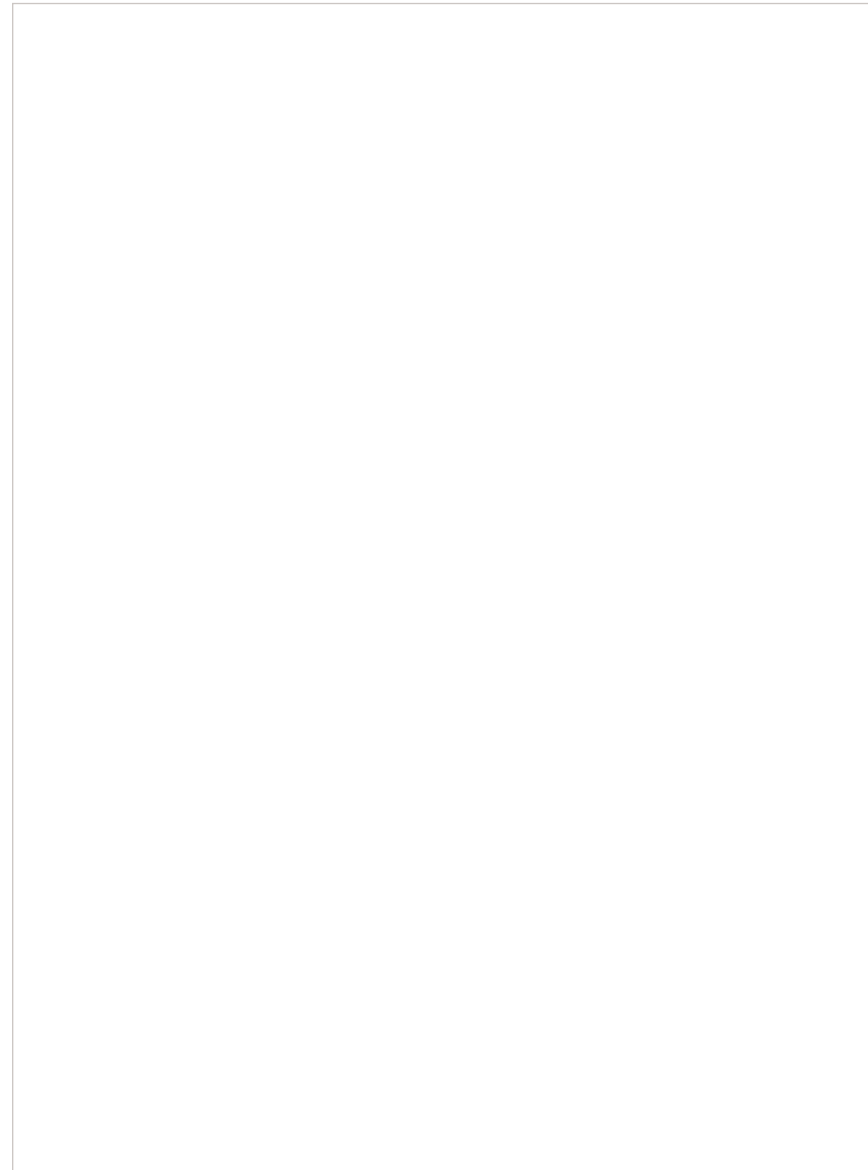




Overijssel

- Groot gebied
- Impact-ecosysteem in ontwikkeling
- Voldoende impact-first-ondernemingen
- Er is intern draagvlak, maar bestuurlijk onduidelijk

 *Maak een schematische tekening van jullie makelaarsteam met mandaat*





Als makelaar(s)(team) met mandaat kun je verschillende taken en onderwerpen oppakken. Deze worden in dit hoofdstuk besproken. Eén taak die alle makelaar(s)(teams) met mandaat zullen moeten oppakken is innoveren binnen en buiten de organisatie. Impactondernemers zijn relatief nieuwe spelers in het maatschappelijk ecosysteem. Door de verschuiving van de verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving, zien we dat er ruimte is ontstaan voor ondernemende oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Sterker nog: steeds meer overheidsorganisaties komen erachter dat zij de maatschappelijke vraagstukken niet meer alleen aan kunnen! De bijpassende infrastructuur en ecosysteem blijft echter vaak nog achter. Ook zien we dat het denken en doen van mensen binnen een overheidsorganisatie vaak nog niet is afgestemd op ondernemende partijen die maatschappelijke impact maken. Dit vraagt van een makelaar(s)(team) met mandaat om te innoveren in de organisatie en om op strategisch niveau verandering door te brengen. In de koplopergemeenten en -provincie zien we verschillende manieren waarop deze innovatie wordt vormgegeven.

“We zijn heel bewust aan het innoveren. Dit betekent dat we soms heel praktische dingen doen, maar ook dat we ons vooral richten op het bewustzijn van mensen in de organisatie. We schrijven nog geen plan, maar hebben wel een duidelijke visie. Wij weten dat de stad impact-ondernemers nodig heeft. En dat willen wij graag met anderen delen. Dat is het resultaat waar we nu op inzetten.”

Eva van Dijke – Gemeente Rotterdam



Verschillende manieren van innoveren

Scenario 1

(Haarlem, Groningen en Overijssel)

Stap 1: Vorm een duidelijke visie.

Stap 2: Maak een concrete actieagenda.

Stap 3: Ga aan de slag met de doelstellingen.

Stap 4: Neem hierin de organisatie mee.

Scenario 2

(Rotterdam)

Stap 1: Neem concrete actie op het gebied van ondernemersdienstverlening en het vormen van een netwerk. Zorg dat de ondernemers van nu geholpen worden en gestimuleerd worden.

Stap 2: Vorm een duidelijke visie, maar nog geen (beleids)agenda!

Stap 3: Ga strategisch aan de slag in de organisatie. Onderwijs collega's, wethouders, de raad en het college, lobby, zorg dat impact ondernemen op het vizier komt van collega's en bestuurders en zoek naar ruimte om interne procedures te veranderen.

Stap 4: Wanneer de tijd rijp is, maak je een concrete actieagenda met beleidsdoelstellingen.



Scenario 3

(Amersfoort, Emmen)

Stap 1: Ga aan de slag met laaghangend fruit. Pak op wat je direct kunt oppakken.

Stap 2: Vier successen en maak ze groter.

Stap 3: Haak steeds meer collega's en andere mensen aan bij wat je aan het doen bent (maak hen er deel van).

Stap 4: Werk toe naar ruimte om een programma/actieagenda op te stellen die zorgt voor mandaat op impact ondernemen.



Welke manier van innoveren past bij jouw organisatie?



Aan de slag met ondernemersdienstverlening

Op het moment dat je gaat innoveren binnen en buiten de eigen organisatie is het belangrijk om je te realiseren dat er altijd al (potentiële) impact-ondernemers zijn, die op dit moment worstelen met vragen of om kennis verleggen zitten. In [module 2](#) wordt al uitgelegd dat een makelaar(s)(team) met mandaat zowel op het gebied van ondernemersdienstverlening als op het gebied van beleid aan de slag kan. In de koplopergemeenten zien we dat de ondernemersdienstverlening voor impactondernemers op verschillende manieren wordt georganiseerd.



Lees hoofdstuk 2 (blz. 19 t/m 23) 'Integraal organiseren van account-management' uit 'Meer impact met sociaal ondernemerschap: Roadmap voor gemeenten'.

Aan wat voor ondernemersdienstverlening hebben impactondernemers behoefte?

- De juiste doorverwijzing naar de juiste persoon binnen de organisatie
- Vinden van mensen uit de doelgroep
- Kennis over financieringsvormen
- Vragen over vastgoed en vergunningen
- Ondersteuning bij de businesscase
- Weten hoe je als impactondernemer kans maakt in een (gemeentelijk) inkooptraject
- Info/begeleiding over hoe je maatschappelijke impact maakt



Accountmanagement vanuit de gemeente of provincie

In de meeste koplopergemeenten zien we dat er een specifiek aanspreekpunt voor impactondernemers komt waar zij direct terecht kunnen met hun vragen. Dit is vaak dezelfde persoon als de makelaar met mandaat in de organisatie. Soms is er een mailbox, soms komen ondernemers via via bij deze accountmanager terecht. Een specifiek loket voor impactondernemers wordt echter binnen gemeenten niet georganiseerd. Ook zien we niet dat er vanuit de gemeente of provincie gewerkt wordt aan informatievoorziening, trainingen, het bouwen van een netwerk, etc. Dit wordt vaak elders belegd (buiten de organisatie). Een enkele gemeente kiest ervoor geen accountmanager aan te stellen.

Samenwerken met een externe partij

In een aantal (met name grote) gemeenten en provincies zien we dat er intensief wordt samengewerkt met een (netwerk)partij in de stad die als doelstelling heeft het aanjagen van impact ondernemen. In sommige gevallen speelde of speelt de gemeente of provincie een belangrijke rol in het ontstaan van deze partij (Rotterdam, Amersfoort). In andere gevallen zocht de gemeente een samenwerking met een bestaande partij (Haarlem, Groningen). Verschillende gemeenten verlenen subsidies aan deze partijen om de kennisinfrastructuur voor impactondernemers te vergroten, cursussen en trainingen aan te bieden en het netwerk van impactondernemers in de stad te vergroten. Ook ondervangen deze partijen een deel van de vragen die anders bij de gemeente terecht zouden komen. In Rotterdam zijn zelfs twee gemeentelijke collega's gedetacheerd bij de netwerkpartij.

Voordelen van het samenwerken met een externe partij

- Ze hebben een onafhankelijke positie, kunnen impactondernemers aanprijzen, in beeld brengen, kunnen bij verkiezingen impact ondernemen promoten, etc.
- Ze hebben (vaak) meer tijd, capaciteit en ervaring.
- Ze zijn (vaak) beter toegankelijkheid voor de ondernemer.
- Ze hebben meer focus: ze zijn exclusief met impact ondernemen bezig en niet met andere gemeentelijke/provinciale taken.
- Ze zijn minder gevoelig voor wisselingen in koers door bijvoorbeeld nieuwe coalitie of een wisselende politieke samenstelling.

“Als makelaar met mandaat gedraag ik me als partner van het netwerk in wording. Ik sluit regelmatig aan bij werkgroepen en probeer hen te stimuleren en te ondersteunen. Dit kan onder andere door hun een opdracht te verlenen. Zo bied je de organisatie ruimte om te professionaliseren.”



Chris Schuchmann – Gemeente Amersfoort



Wel of geen actieagenda opstellen?

De meeste koplopergemeenten en -provincies zien een concreet actieprogramma als een belangrijke stap om het impact-ecosysteem in de stad of regio te versterken. Een actieprogramma kan zorgen voor mandaat om met bepaalde zaken aan de slag te gaan. Ook helpt het om het college en de raad mee te nemen en betrokken te maken. Desalniettemin is het belangrijk om na te denken over wanneer en hoe je een actieagenda opstelt. Blinde focus op het opstellen van een actieagenda kan jouw organisatie ook in de weg zitten.

Bekijk bijvoorbeeld deze actieprogramma's:

- [Gemeente Haarlem 2020-2024](#)
- [Gemeente Groningen 2019-2022](#)
- [Gemeente Rotterdam 2017-2018](#)

“Het actieprogramma geeft ons echt het handvat om actie te kunnen ondernemen, het uitvoeren kost wel veel meer werk dan we aanvankelijk dachten! Je moet heel veel verbindingen leggen en tijd investeren om het thema hoog te houden.”

Marjon Lingbeek – Gemeente Emmen



“Voor ons is een actieagenda heel belangrijk. Als je als gemeente goede ondersteuning wilt bieden moet je actie kunnen ondernemen. Een duidelijke agenda helpt ons daarbij.”

Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



“In 2017/2018 hadden we een actieagenda, maar daar is geen nieuwe agenda voor in de plaats voor gekomen. Op dit moment is dat ook niet zinvol. We moeten ons richten op innovatie en experimenteeruimte in de organisatie om die betekenis economie vorm te geven. Een rechtlijnige actieagenda met concrete doelstellingen zit ons dan in de weg.”

Michiel van Keulen – Gemeente Rotterdam



“Ik ben altijd heel pragmatisch aan de slag gegaan. Doen wat al wel kan, zonder duidelijke agenda. Inmiddels wordt het wel steeds belangrijker om te komen tot een duidelijk programma of agenda. Dit biedt mandaat, maar geeft ook continuïteit. Zonder eigen programma is de kans groot dat het onderwerp bij de volgende verkiezingen weer in het gedrang komt.”

Chris Schuchmann – Gemeente Amersfoort





MODULE

8

Aan de slag met het versterken van het impact-ecosysteem

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Hoe een succesvol ecosysteem eruitziet
2. Hoe je een ecosysteem opbouwt



Je kunt als gemeente of provincie zelf veel stappen zetten rondom impact ondernemen. Echter, je hoeft het niet alleen te doen. Sterker nog, door het in gezamenlijkheid op te pakken met een groot scala aan partijen in de regio, kom je waarschijnlijk verder. Impact ondernemen is bij uitstek een geschikt thema om middels een ecosysteem aanpak aan te vliegen. Er zijn verschillende betrokken partijen, zoals gemeenten en provincies, waarbinnen ook weer verschillende afdelingen betrokken moeten worden. Ook zijn er natuurlijk de impactondernemers zelf die betrokken moeten worden, zij het individueel of middels een ondernemersvereniging. Daarnaast kunnen kennisinstellingen, financiers, lokaal onderwijs en/of andere regionale spelers aansluiten in dit systeem, zolang ze zich maar bezig houden met (aspecten van) impactondernemerschap.

“Het was echt zoeken naar de juiste manier van samenwerken en het juiste netwerk. Je moet je verenigen om sterk te zijn en om echt invloed uit te oefenen. Maar dat heeft ook tijd nodig, om samen te ontdekken wat we echt in gezamenlijkheid wilden.”

Michiel van Keulen – Gemeente Rotterdam



Wat is een ecosysteem?

Een ecosysteem is een (grotendeels) zelfregulerend systeem waarin interacties en samenwerkingen tussen alle partijen plaatsvinden. Een ecosysteem is een middel om samenwerking te stimuleren en te realiseren. Vaak is er een gezamenlijke uitdaging (bijvoorbeeld een maatschappelijke opgave) en/of een gezamenlijke basis (regio/sector) dat uitgangspunt is van de samenwerking. In een gezond ecosysteem werken verschillende stakeholders samen om de ontwikkeling van inventies tot concrete, kansrijke innovaties te realiseren. Denk hierbij onder andere aan overheden, ondernemers, onderwijs en onderzoek. Het opbouwen, realiseren of verstevigen van een ecosysteem is niet eenvoudig. Het vraagt een vertegenwoordiging van de juiste partijen en een goede invulling van het proces.

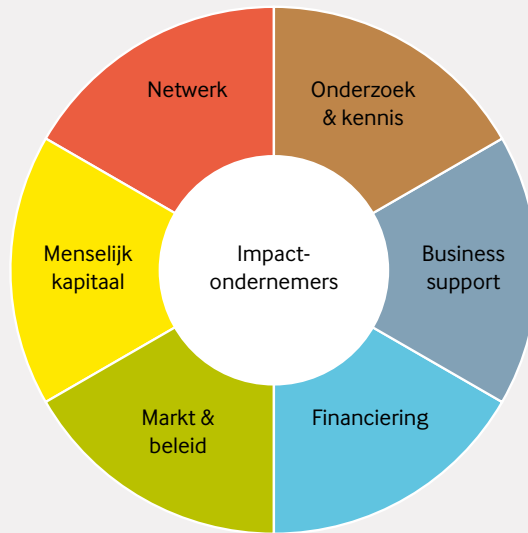


Domeinen binnen een ecosysteem

De *entrepreneurial ecosystem theory* is een bekende theorie om impact ondernemen te verbeteren en wordt vaak gehanteerd door partners binnen de City Deal Impact Ondernemen. Volgens deze theorie zijn er zes strategische domeinen, die alle zes een belangrijke schakel spelen om de positie van impactondernemers te verbeteren. Betrokken partijen binnen het ecosysteem kunnen zich dus met één of meerdere van deze domeinen bezighouden. Voor een optimaal ecosysteem is het van belang dat alle zes domeinen vertegenwoordigd worden.



De zes domeinen uit de *entrepreneurial ecosystem theory*



- Netwerk:** stimuleren van netwerk en verbinding tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en beleidsmakers
- Onderzoek & kennis:** koppeling met kennisinstellingen, doen van onderzoek, delen van kennis, opleiden van beleidsmakers
- Business support:** hulp bij het professionaliseren en groeien voor ondernemers op alle strategische vlakken
- Financiering:** ontwikkelen van nieuwe vormen van financiering, toegankelijk maken van bestaande financiering, ontsluiten van instrumentarium
- Markt & beleid:** pleiten voor gunstiger beleid en het ontsluiten van publieke en private markten
- Menselijk kapitaal:** ontwikkelen van werknemers, talentontwikkeling, leiderschap en HRM

Welke partijen uit jullie regionale impact-ondernemen-ecosysteem passen in welke schakel? Zijn bepaalde schakels nog niet ingevuld? Welke partijen kunnen deze plek mogelijk invullen? Moeten er nog nieuwe partijen ontstaan?

Onderzoek en kennis:

Business support:

Financiering:



Markt & beleid:

Menselijk kapitaal:

Netwerk:



Hoe bouw je een ecosysteem op rondom impactondernemen?

Het kan natuurlijk zijn dat er nog bijna helemaal geen ecosysteem aanwezig is rondom impact ondernemen in jouw gemeente of provincie. Wellicht zijn er wel organisaties individueel hiermee bezig, maar niet of nauwelijks in gezamenlijkheid. In dat geval kan het goed zijn om hier als makelaar met mandaat expliciet aandacht aan te besteden om dit stapsgewijs op te bouwen. Vooral ook omdat het opbouwen van een ecosysteem aandacht en tijd nodig heeft. Belangrijke eerste stappen om te zetten zijn afbakenen en definiëren. Wat zijn de grenzen van het ecosysteem, zowel fysiek qua regio als inhoudelijk? Richt het ecosysteem zich exclusief op impact-first-ondernemen? Of ook op het reguliere bedrijfsleven dat geïnteresseerd is in meer impact maken? Dit zijn onderwerpen die met verschillende stakeholders besproken moeten worden, zodat er een gedeelde visie ontstaat.

“Elke twee maanden hebben we een overleg over impactondernemerschap met regionale spelers. Hierbij sluiten bijvoorbeeld gemeenten, Impact Noord, kennisinstellingen en provincies aan.”



Gerko Dwarshuis – Gemeente Groningen



Een ecosysteem ontwikkeld, en dan?

Het bouwen van een ecosysteem is geen doel op zich. Het is vooral een manier om in gezamenlijkheid naar een bepaald vraagstuk te kijken. Dit betekent dat het tijd kost om hier actief in te investeren, elkaar regelmatig te spreken en goed op de hoogte te blijven van ieders ontwikkelingen binnen de samenwerking. Het kan helpen om gezamenlijk een roadmap op te stellen,



met daarin concrete ambities en een tijdslijn om daar te komen. Op die manier kun je echt toekomstgericht werken, in plaats van te focussen op de meer korte termijn.

Rol van gemeente of provincie binnen een impact-ecosysteem?

Belangrijk om te benadrukken is dat een gemeente of provincie een van meerdere betrokken stakeholders is binnen een ecosysteem. Idealiter wordt het ecosysteem gelijkwaardig gedragen door de betrokken stakeholders en is er niet een duidelijke kartrekker of initiatiefnemer. Echter, zeker in de opstart-fase kan een gemeente of provincie natuurlijk het een en ander initiëren. Dit kunnen ze zelf doen of uitbesteden aan een externe partij (zie hierover ook [module 7](#)).



Checklist gezond ecosysteem:

Er is een gedeelde visie: samen bereiken we meer dan alleen

De toegevoegde waarde is van en voor alle aangesloten partners duidelijk

De duurzaamheid van het ecosysteem is verankerd

Er zijn heldere randvoorwaarden en onderlinge verwachtingen



Lees ook: hoofdstuk Ecosysteem-aanpak (blz. 14 t/m 18) uit 'Routekaart voor een effectief impactecosysteem'.



Foto: Alex Schröder



MODULE

9

Aan de slag met impactvol inkopen

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Welke mogelijkheden er zijn om in te kopen bij impactondernemers
2. Hoe je de kans vergroot voor impactondernemers om een aanbesteding te winnen
3. Welke stappen koplopers zetten op het gebied van impactvol inkopen
4. Welke wetten en regels in de weg kunnen of lijken te staan, en hoe je hiermee omgaat
5. Hoe je samenwerkt met collega's en impactondernemers aan impactvol inkopen



Jaarlijks kopen gemeenten en provincies voor miljoenen in aan werken, diensten en leveringen. Door het inkoopbeleid van overheden zo in te richten dat bedrijven die veel maatschappelijke meerwaarde creëren meer kans maken om een aanbesteding te winnen, kun je als gemeente of provincie veel impact maken. Ook kun je op deze manier impactondernemerschap stimuleren in jouw gemeente of regio. Veel makelaar(s)(teams) met mandaat uit de koplopergemeenten en -provincies hebben het stimuleren van inkoop bij impactondernemers dan ook hoog op de agenda staan.



Het is belangrijk om inkopen met impact beleidsmatig te verankeren. Lees de webpagina "[We hebben al beleid](#)" om meer te weten te komen over hoe je dit doet en waarom dit belangrijk is.

"Sinds 2016 staat impactvol inkopen al hoog op de agenda. De politieke wil is er. Qua budget is het soms nog lastig om waar te maken, maar wanneer je impactvol inkopen koppelt aan bestaande ambities en bestaand beleid van andere afdelingen en is er opeens veel meer mogelijk."



Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



Verschillende gemeenten hebben de ambitie om concreet binnen een aantal jaar volledig duurzaam en/of circulair in te kopen. Ook het maken van sociale impact door inkoop staat in steeds meer gemeenten hoog op de politieke agenda. In 2022 sloten bijna 60 gemeenten en 4 provincies zich aan bij het [Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen \(MVOI\)](#), zie ook de [website van Pianoo](#)). Toch ervaren makelaar(s) (teams) met mandaat dat het niet vanzelfsprekend is dat er vervolgens ook daadwerkelijk op zo'n manier wordt ingekocht dat de grootste maatschappelijke meerwaarde ontstaat of dat impactondernemers een serieuze kans maken. Dit heeft verschillende oorzaken.

Belangrijkste oorzaken waarom er nog (te) weinig impactvol wordt ingekocht:

- In het inkoopproces stond jarenlang 'eerlijke concurrentie' centraal. Prijs, kwaliteit en snelheid zijn voor inkopers leidend. Ook veel landelijke en Europese regelgeving is op deze principes gefundeerd. Hoewel er binnen de bestaande regelgeving steeds meer mogelijk is, vraagt dit ook om een andere manier van werken in organisaties. Inkopers moeten op een andere manier gaan denken en werken.
- Inkoop is vaak versnipperd georganiseerd binnen de organisatie. Interne opdrachtgevers zijn meestal niet dezelfde mensen als de mensen die zich bezighouden met maatschappelijke impact. Soms zie je dat de inkoper wel



wil, maar dat de opdrachtgever in de organisatie niet mee gaat. Je moet dus heel veel verschillende afdelingen en functies meenemen bij het toepassen van beleid.

- Inkopers weten impactondernemers niet te vinden of impactondernemers weten de gemeentelijke of provinciale uitvraag niet te vinden.
- De uitvragen die uitgezet worden zijn te groot voor impactondernemers om op in te schrijven.

“Een belangrijke taak van een makelaar met mandaat is het veranderen van de beeldvorming rondom impact ondernemen. Je moet als gemeente gelijkwaardig willen samenwerken met impactondernemers en er niet vanuit gaan dat een ondernemer ‘alleen maar’ voor subsidie komt. Aan de andere kant moet je ook de impactondernemer stimuleren om de verdiepende samenwerking met de gemeente op te zoeken.”



Michiel van Keulen – Gemeente Rotterdam

Heeft jullie gemeente of provincie het MVOI-manifest ondertekend? Wordt er gewerkt aan een actieplan?

Welke obstakels ervaren collega's om maatschappelijk verantwoord in te kopen?



Wat is het huidige beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen in jullie gemeente of provincie?

Welke collega's (binnen de afdeling inkoop) zijn enthousiast en willen graag meer inkopen bij impactondernemers?



Om te zorgen dat jouw gemeente of provincie meer gaat inkopen bij impactondernemers kun je als makelaar(s)(team) met mandaat aan een aantal dingen werken:

Zorg dat de kennis bij inkopers up-to-date is. De City Deal Impact Ondernemen ontwikkelde een stappenplan voor inkopers om in te kopen met impact. Hierin worden ook de juridische mogelijkheden en obstakels besproken. Zorg dat vooroordelen over impactondernemers ontkracht worden, maar wees je ook bewust van de vele regels waar inkopers mee te maken hebben.

Werk ambassadeurs binnen de organisatie. Inkopen met impact vraagt om een andere manier van werken in vele lagen van de organisatie. Dit krijg je niet alleen voor elkaar. Inkopen met impact moet een gezamenlijke missie worden, niet alleen één van de afdeling economie. Werk vanuit je visie. Maak duidelijk dat impactondernemers nodig zijn om maatschappelijke impact te maken.

Maak inspirerende best practices zichtbaar in je organisatie.

Zorg dat de afdeling inkoop goed is aangehaakt bij het makelaarsteam met mandaat.

Creëer ruimte voor innovatie. Onderzoek in teamverband hoe je toch kunt inkopen bij impactondernemers wanneer je vastloopt in (Europese) regelgeving. Verken vervolgens hoe je van deze uitzonderingen (die veel tijd kosten) vaste procedures maakt. Begin klein en eenvoudig (onderhandse aanbestedingen), maar kijk ook vooruit: uiteindelijk wil je (juist) ook impact maken vanuit grotere opdrachten.

Organiseer een workshop waarbij inkopers of inkoopadviseurs en impactondernemers elkaar ontmoeten.

Blijf in gesprek met de impactondernemers zelf. Waar lopen zij vast in het proces? Hoe kun je die obstakels wegnemen?

“Inkoopcollega’s zijn heel bereidwillig, maar hebben ook te maken met heel veel regels. Daardoor blijft het lastig. Een uitzondering maken, bijvoorbeeld op het Didam-arrest, kan vaak wel, maar kost veel tijd. Je wilt dat de uitzondering de standaard wordt.”



Ruud Meijer – Gemeente Haarlem

“In het inkoopproces staan prijs en kwaliteit vaak nog voorop. De wens om sociale en ecologische waarde mee te nemen in het proces moet duidelijk terugkomen in het beleid. Het is ook van belang dat er een goede verbinding is tussen (impact)ondernemers en de gemeente, samen met de inkoopafdeling zetten we middels het actieprogramma hierop in.”



Marjon Lingbeek – Gemeente Emmen

Opzetten inkoopplatform

Een veelgehoord obstakel waar inkopers tegenaan lopen is dat impactondernemers onvoldoende zichtbaar zijn voor de aanbestedende dienst. Dit is vooral een probleem bij enkelvoudig of meervoudig onderhandse aanbestedingen onder de aanbestedingsgrens. Wanneer een inkoper een offerte wil opvragen, maar geen zicht heeft op welke partijen de opdracht impactvol kunnen invullen, zal de drempel om impactvol in te kopen hoog zijn. Daarom werken veel koplopergemeenten samen met de regionale impactnetwerken aan inkoopplatformen om de impactondernemers in hun regio zichtbaarder te



maken. Zo heeft Rotterdam het platform 'Impactondernemen010' en 'Voor Goed', is Haarlem betrokken bij het 'Kennemer Inkoop Platform (KIP)' en werkten de gemeente Groningen samen met Impact Noord aan het 'Platform Goed Inkopen'. Deze platformen kunnen niet alleen gebruikt worden door gemeentelijke of provinciale inkopers, maar ook door particulieren en/of andere bedrijven. Ook bestaat er een nationaal inkoopplatform: BuySocial. Omdat er nog geen landelijke richtlijnen zijn rondom certificering (zie ook module 3), maken de platformen op dit moment gebruik van verschillende toelatingscriteria. Een actueel overzicht van bestaande inkoopplatforms vind je hier.

Welke rol pak je als makelaar met mandaat?

Wanneer er in jouw regio nog geen inkoopplatform beschikbaar is waar inkopers gebruik van kunnen maken, kan het zinvol zijn om als makelaar(s)team met mandaat het ontstaan van zo'n soort platform te stimuleren. Een regionaal platform helpt bij het zichtbaar maken van het lokale ecosysteem en draagt bij aan het versterken van de gemeenschap van impactondernemers in jouw gemeente of provincie. Wel zien we in alle koplopergemeenten dat de gemeente of provincie nooit zelfstandig een platform opzet, maar altijd samenwerkt met een lokaal of regionaal netwerk. Het is verstandig om hierin als makelaar(s)team met mandaat gezamenlijk op te trekken met lokale of regionale partners.

"Op het Kennemer Inkoop Platform kiezen we ervoor om met een selectiecommissie af te wegen of een onderneming geschikt is voor het platform. Vervolgens krijgt de ondernemer een SROI-badge voor een jaar, ook wanneer de onderneming op dat moment nog geen keurmerk heeft. Deze (bv. Code Sociale Ondernemingen of PSO30+) moet de onderneming vervolgens binnen een jaar wel behalen."



Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



Is er in jullie regio of gemeente al een inkoopplatform beschikbaar?

Ja

Nee



Opdracht: zie je kansen om een inkoopplatform op te zetten?

Plan een verkennend gesprek met de relevante partijen.

"Met de regio Utrecht zijn we aan het verkennen of we een inkoopplatform kunnen opzetten."



Chris Schuchmann – Gemeente Amersfoort



MODULE

10

Aan de slag met financiering voor impactondernemers

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Welke stappen koplopers zetten op het gebied van impactvol financieren
2. Wat resultaatfinanciering is en hoe je dit kunt inzetten
3. Wat *place-based impact investing* is en hoe je dit kunt stimuleren



Financiering is voor impactondernemers (net als voor andere (mkb-) ondernemers) ontzettend belangrijk om te kunnen starten, groeien en innoveren. Doordat het businessmodel van impactondernemers niet primair gebaseerd is op economische, maar op maatschappelijke waarde, is het voor veel impactondernemers lastiger om aanspraak te maken op reguliere financieringsvormen. Gelukkig zijn er steeds meer partijen en instrumenten om het financieren van impact wel bereikbaar te maken. Als makelaar(s)(team) met mandaat kun je op verschillende manieren aan de slag met financiering voor impactondernemers. Op deze manier versterk je de positie en impact van de huidige en toekomstige impactondernemers in jouw regio. [Bekijk hier](#) welke financieringsvormen er zijn.

Goede ondernemersdienstverlening

De verschillende koplopergemeenten geven aan dat het onderwerp financiering met name een belangrijke pijler is binnen de ondernemersdienstverlening. Het is belangrijk dat impactondernemers goed op de hoogte zijn van de financieringsmogelijkheden die er zijn en welke financieringsvorm bij hun situatie past. Hierbij kan de [financieringstool](#) van social enterprise helpen. Een persoonlijk advies kan een ondernemer net het stapje verder helpen.

Dit gaat ook over de mogelijkheden (subsidies/inkoop) die de gemeenten zelf kan bieden. Je kunt deze dienstverlening intern organiseren, maar ook samenwerken met een (bestaande) netwerkpartij. Daarnaast zien we dat veel koplopergemeenten investeren in trajecten/workshops die impactondernemers helpen om hun businesscase te verbeteren of hun organisatie te professionaliseren.

“We zagen dat bij veel impactondernemers de sociale of maatschappelijke waarde (lang) boven een gezonde bedrijfsvoering staat. Terwijl wij echt toekomst zien in deze initiatieven. Daarom richten we ons gericht op het ondersteunen van impactondernemers bij het transformeren van een visie en ambitie naar een gezond businessmodel. Dit hebben we bijvoorbeeld gedaan door middel van een cursus.”

Tess Ruiterkamp – Provincie Overijssel



Waar kunnen impactondernemers nu terecht als ze vragen hebben over financiering? Wat zou je willen veranderen?



Place-based impact investing

Veel gemeenten of provincies hebben financiers in hun gemeenschap die gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de lokale gemeenschap. Naast persoonlijke begeleiding van individuele impactondernemers kun je als gemeente of provincie daarom ook inzetten op het ontstaan en stimuleren van een netwerk van impactinvesteerders (donatie- en investeringsfondsen, banken etc.), overheden en ondernemers die gericht investeren in (een bepaalde) impact in een afgebakend gebied. Dit heet *place-based impact investing*. Bij *place-based impact investing* wordt de te behalen impact door de financier centraal gesteld (bijvoorbeeld: mensen duurzaam aan werk helpen). Vervolgens wordt er structureel geïnvesteerd (met een combinatie van financieringsvormen: o.a. leningen, fondsen, subsidies en eigen kapitaal) in (impact)ondernemers die bijdragen aan de beoogde impact. Op deze manier kunnen betekenisvolle ondernemingen groeien en vergroot je de maatschappelijke waardecreatie in een gebied. Een belangrijke voorwaarde is het actief meten van de impact die wordt behaald door de ondernemingen en hier ook op sturen. Omdat de gemeente en provincie een dominante rol spelen in het sociale en ecologische domein (en dit vaak de domeinen zijn waarin de impact beoogd is), is het belangrijk dat zij goed samenwerken met de financierende partij. Als makelaar(s)(team) met mandaat kun je een belangrijke rol spelen in het bij elkaar brengen van de verschillende partijen die nodig zijn om *place-based impact investing* mogelijk te maken.⁶ In het buitenland is *place-based impact investing* al een beproefde en succesvolle methode (zie bijvoorbeeld Philadelphia en Detroit). In Nederland wordt de methode in Rotterdam toegepast en verkennen verschillende steden (Den Haag, Haarlem) de mogelijkheden van *place-based impact investing*.

6. SIF-Rotterdam staat voor een stad waar iedere Rotterdammer meedoet en meetelt. SIFR. Geraadpleegd op: <https://sifr.nl/wat-maakt-ons-anders/impact>.

Social Impact Fonds Rotterdam (SIFR)

In Rotterdam werkt het SIFR samen met de Rotterdam Impact Coalitie (Voor Goed, Gemeente Rotterdam, Thrive en SIFR) vanuit de principes van *place-based impact investing*. Er wordt gericht geïnvesteerd in de impactondernemers uit de stad die gericht impact maken op de thema's werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, armoedebestrijding en inclusieve duurzaamheid. Wil je meer weten over de verandertheorie van het SIFR en de strategie die zij volgt? Bekijk dan [hier](#) de impactstrategie van het SIFR.

“Impactondernemers zijn een vreemde eend in de bijt bij veel financiers omdat die hun businesscases niet volledig begrijpen. Een partij als SIFR is daarin bij uitstek gespecialiseerd, denkt mee met impactondernemers en accepteert zelfs een lager financieel rendement als er maar aantoonbaar impact in Rotterdam wordt gerealiseerd.”



Michiel van Keulen – Gemeente Rotterdam



Resultaatfinancieren: als gemeente of provincie zelf aan de slag met innovatieve financieringsvormen

Een van de redenen waardoor de businesscase van een impactonderneming vaak lastig is om 'rond' te krijgen is dat de financiële besparing die gerealiseerd wordt door de maatschappelijke impact die een ondernemer creëert, vaak niet terecht komt bij de impactondernemer zelf, maar bij een andere partij (bv. de gemeente), terwijl de kosten ervan wel vallen bij de impactonderneming.



Wanneer een impactondernemer bijvoorbeeld een bijstandsgerechtigde naar duurzaam werk leidt, levert dit de gemeente een flinke kostenbesparing op. Deze financiële waarde komt echter niet (zomaar) bij de ondernemer terecht. Daarom experimenteren steeds meer gemeenten, provincies en regio's met een nieuwe vorm van financiering: resultaatfinanciering.

Resultaatfinanciering houdt in dat aanbieders (meestal) achteraf worden betaald voor het impactresultaat dat behaald is. Dit lijkt een logische en al gebruikelijke werkwijze, maar in de praktijk worden (uitvoerings)organisaties veelal (vooraf) gefinancierd voor hun activiteiten in plaats van het te behalen resultaat. Door financiering te koppelen aan resultaten zetten gemeenten of andere partijen automatisch ook meer in op het meten van impactresultaten. We waarderen impact, bekijzen impact en betalen op deze manier voor impact. Om resultaatfinanciering mogelijk te maken is het belangrijk dat er met de betrokken partijen afspraken worden gemaakt over welke resultaten centraal staan. Ook moet er nagedacht worden over hoe deze resultaten gemeten worden en welke financiële waarde ze vertegenwoordigen. Ook kijk je bij resultaatfinanciering hoe je de effecten op de lange termijn inzichtelijk kunt maken. Als gemeente of organisatie kun je zo sturen op resultaten met een grote (positieve) maatschappelijke impact. Ook biedt het de mogelijkheid om sociale of ecologische waarden (zoals plezier in je werk) een financiële waarde toe te kennen. Het is hierbij wel belangrijk dat partijen een bredewelvaartperspectief meenemen in het meten van resultaten.⁷


Als makelaar met mandaat kun je allereerst de financieringsvorm 'resultaatfinanciering' breder bekend maken binnen jouw organisatie. Wellicht is dit een interessante financieringsvorm voor doelen vanuit andere afdelingen. Daarnaast kun je onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om zelf, als makelaar(s)

(team) met mandaat, een pilot of experiment op te zetten waarin deze financieringsvorm centraal staat. Het is hierbij belangrijk dat de doelen (impact) goed aansluiten bij de vraag en het aanbod vanuit impactondernemers.

 *Bekijk de video [Resultaatfinanciering - betalen voor impact?](#)*

Voorbeelden van resultaatfinanciering:



 *Drink een kopje koffie met een collega en filosoof over hoe in jullie gemeente of provincie de mogelijkheden rondom financiering vergroot kunnen worden. Waar liggen kansen?*

7. *Investeren in impact*. Platform31. Geraadpleegd op <https://kennisvanstadenregio.nl/verdieping/kennisdossier-impact-ondernemen/ecosysteem-van-impact-ondernemen/investeren-in-impact>.



MODULE

11

Aan de slag met vastgoed voor impactondernemers

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Waarom het belangrijk is om als gemeente of provincie actief bij te dragen aan het creëren van ruimte voor impactondernemers
2. Waar je als makelaar(s)(team) met mandaat op kunt inzetten om vastgoed beschikbaar te maken voor impactondernemers



Met name in grote steden en grote gemeenten is de ruimte schaars en voeren marktconforme vastgoedprijzen de boventoon. Dit is een drempel voor alle (startende) mkb-ondernemers, maar zeker ook voor impactondernemers. Gemeenten en provincies ervaren dat het mede door de grote woningbouwbehoefte steeds lastiger is om betaalbare huisvesting voor startende ondernemers, het mkb en maatschappelijke initiatieven te behouden of te realiseren. Een terugtrekkende rol van de lokale overheid op het gebied van wijkeconomie, actief grondbeleid en inzet van vastgoed in gemeentelijk eigendom hebben hier bovendien mede aan bijgedragen. Hoe kun je als makelaar(s)(team) toch inzetten op ruimte voor impactondernemers?



Vraag: Hebben jullie vastgoed beschikbaar voor impactondernemers?

Ja

Nee

“Het beleid van de gemeente is vooral gericht op verkoop voor maximale winst. De afdeling vastgoed heeft namelijk te maken met een collegedoelstelling van bijvoorbeeld minimaal 50 miljoen per jaar. Dan kun je een fantastisch pand hebben waar impactondernemers een enorme impact kunnen maken, ook op de leefbaarheid in de wijk, maar wint de projectontwikkelaar die het maximale betaalt toch. Dat zit de sector enorm in de weg.”

Michiel van Keulen – Gemeente Rotterdam



“Het is ons tot nu toe gelukt om 3 uitzonderingen te maken, waardoor impactondernemers tegen een maatschappelijk tarief gebruik kunnen maken van gemeentelijk vastgoed. Maar het is niet eenvoudig!”

Ruud Meijer – Gemeente Haarlem



Impactondernemers dragen met hun initiatief bij aan brede maatschappelijke opgaven, zoals arbeidsparticipatie, circulariteit, cultuur of sociale cohesie, ook in kwetsbare wijken. Voor het realiseren van lokale ambities zijn impactondernemers zeer waardevol. Ze zijn zeer divers in hun verscheidenheid, maar hebben als overeenkomst dat ze positieve impact willen maken. Veelal ervaren ze dat het lastig is om een ruimte of locatie te vinden voor hun activiteiten. Als gemeente of provincie kun je op dit vlak een belangrijke rol spelen.



Waar moet je als makelaar(s)(team) met mandaat op inzetten?

- 1. Veranker in beleid:** het is belangrijk dat het uitgangspunt om maatschappelijke waarde te creëren opgenomen staat in beleid (rondom vastgoed). Vaak is het onderwerp (maatschappelijke impact maken of impact ondernemen) van niemand. Zodra het in beleid is opgenomen, krijgt het een eigenaar en kan het impact maken beginnen.
- 2. Mix tot de max:** maatschappelijk vastgoed in eigen bezit van een gemeente is de eerste plek waar men aan denkt om impactmakers plek te bieden. Landgoed Blom in Amersfoort laat zien dat een juiste mix aan partijen – van commercie tot sociale ondernemingen – ervoor zorgt dat de kwaliteit van een gebied omhoog gaat. Dan gaat het over leefbaarheid of aantrekkelijkheid. In het kabeldistrict in Delft helpt een community-manager daarbij. Ook in de binnenstad gaat deze mix op, want met een impactmaker in de winkelstraat onderscheid je je van andere centra.
- 3. Zoek de mogelijkheden:** er kan meer dan je denkt! In de eerste plaats kan je als gemeente vastgoed beschikbaar stellen via verhuur. Maar ook overheden die geen of weinig maatschappelijk vastgoed bezitten kunnen ruimte maken voor impactondernemers. Dat kan al laagdrempelig door inzet van je netwerk (denk aan makelaars, ontwikkelaars, eigenaars) of door excursies en expertsessies te organiseren. Daarnaast kan je denken aan het inrichten van een garantiefonds in samenwerking met investeerders of banken. Zo werd het Stadmakersfonds mogelijk gemaakt door een bijdrage van de provincie Utrecht.



Opdracht: zie je kansen om meer vastgoed beschikbaar te stellen voor impactondernemers? Plan een verkennend gesprek met afdeling vastgoed.

Leergang impact & vastgoed van de City Deal Impact Ondernemen

De partners van de City Deal Impact Ondernemen – STIPO, Spectrum Elan en Platform31 – organiseerden in 2022 een leergang impact & vastgoed. Ruimte maken voor impactondernemers valt niet mee. In vrijwel alle Nederlandse gemeenten is de grote woningbouwopgave dominant. De meerwaarde om toch ruimte te maken voor impactondernemers zit in de vorm van leefbaarheid of het aantrekkelijk maken van een gebied. In sommige gevallen juist voorafgaand aan woningbouw. Hoe maak je ruimte voor impactmakers? Deze vraag was de aanleiding voor de leergang. Er wordt gewerkt aan een vervolgeditie. Geïnteresseerd? Meld je aan voor de nieuwsbrief van de City Deal Impact Ondernemen.



MODULE

12

Regionaal samenwerken

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Voordelen van regionale samenwerking
2. Voorbeelden van regionale samenwerking



Veel impactondernemers werken in meerdere gemeenten. Vaak hebben die diverse gemeenten verschillende regels op het gebied van arbeidsparticipatie en andere maatschappelijke opgaven. Voor ondernemers kan deze verschillende regelgeving in de weg staan om effectief impact te maken. Ook kunnen de afzonderlijke regels en procedures per gemeente de administratieve last van een ondernemer vergroten. Zo moet de werkgeversvergoeding vanuit de Participatiewet worden aangevraagd in elke afzonderlijke gemeente waar de werknemer woont (en dus niet in één keer bij één loket). Het uniformiseren van beleid kan hierbij helpen. Samenwerken op regionaal niveau kan dus zinvol zijn. Ook kun je door samen te werken krachten bundelen. Niet alle gemeenten of provincies hebben al een 'volwassen' ecosysteem rondom impact ondernemen tot hun beschikking. Samenwerking tussen gemeenten, arbeidsregio's en provincies kan dus helpen om de positie van impactondernemers te versterken.

Samenwerken in de regio kan op verschillende niveaus. Soms kiezen een aantal gemeenten om gezamenlijk stappen zetten rondom impact ondernemen. Dit kan ook binnen een bepaalde arbeidsmarktregio of bijvoorbeeld op provinciaal niveau. In Noord-Nederland wordt er middels Impact Noord zelfs samengewerkt binnen drie provincies: Groningen, Friesland en Drenthe. Het is als makelaar(s)(team) met mandaat belangrijk om goed te kijken welke

scope zinvol is voor jouw specifieke context. Dit kan beïnvloed worden door:

- al bestaande samenwerkingen in een bepaalde regio;
- je persoonlijke netwerk;
- waar de energie en motivatie zit;
- beschikbare capaciteit en middelen;
- hoeveelheid impactondernemers;
- al bestaande ecosystemen waarbij je kunt aansluiten.



Lijkt het jou/jullie interessant om regionaal samen te werken? Waarom?

“De omgeving betrekken is belangrijk, want voor impactondernemers zijn er geen gemeentegrenzen. Een tip voor kleinere gemeenten is om de regionale samenwerking op te zoeken met grotere gemeenten in de regio of gemeenten die al verder zijn met dit thema. Kijk hoe je kunt meeliften met elkaar.”

Ruud Meijer – Gemeente Haarlem





Thematische samenwerking

Regionale samenwerking kan goed beginnen rondom een specifiek thema. In Drenthe is er bijvoorbeeld gekozen om ondernemersdienstverlening, voor zowel regulier als impact-first-ondernemers regionaal te organiseren in plaats van individueel per gemeente. Door zo'n concreet onderwerp regionaal aan te pakken, kun je efficiënt omgaan met wellicht beperkte capaciteit en tijd. Ook levert het natuurlijk andere voordelen op, zoals kennisdeling, verbreding van het netwerk en inspiratie.

In andere regio's, bijvoorbeeld in Groningen en Haarlem, wordt er specifiek samengewerkt rondom het thema inkoop. Het opzetten van bijvoorbeeld een inkoopplatform en het ontwikkelen van een visie en richtlijnen hieromheen kost veel tijd. Bovendien zijn er middelen nodig om een platform up-to-date te houden. Daarnaast zijn er wellicht helemaal nog niet genoeg impactondernemers in een specifieke gemeente om zo'n platform mee te vullen. Door dit regionaal aan te pakken, heb je meer kracht.

Regionaal samenwerken hoeft overigens niet altijd over een concreet thema te gaan, zoals gemeenschappelijke dienstverlening of beleid. Kennisdeling kan ook een belangrijke motivator zijn. In dat geval hoeft de samenwerking niet per se regionaal gezocht te worden, maar kan het nuttig zijn om te kijken naar gemeenten met een vergelijkbaar karakter.

"De ondernemersdienstverlening, ook voor impactondernemers, in Drenthe is regionaal georganiseerd via het programma Ik Ben Drents Ondernemer. Samen met de andere Drentse gemeenten (en gemeente Hardenberg), de Provincie Drenthe, de kennisinstellingen en VNO-NCW zijn we eigenaar van het programma."



Marjon Lingbeek – Gemeente Emmen

"Wij vinden kennisdeling binnen G4-verband heel waardevol. Iedere stad heeft zijn eigen dynamiek natuurlijk, maar door de grootstedelijke overeenkomsten kunnen wij elkaars vraagstukken herkennen. Soms is een samenwerking ook concreet, bijvoorbeeld over opschaling van bedrijven naar andere steden."



Eva van Dijke – Gemeente Rotterdam

"De hele arbeidsmarktregio hanteert dezelfde richtlijnen en regels rondom social return. Nu gaan we kijken hoe we dit nog beter kunnen afstemmen met de wensen van impactondernemers."



Gerko Dwarshuis – Gemeente Groningen.



City Deal Impact Ondernemen

De City Deal Impact Ondernemen is een netwerk van bijna 100 partners die een impuls geven aan de benodigde systeemverandering. Samen werken ze aan oplossingen voor knelpunten in het systeem. Met het instrument City Deal Impact Ondernemen spreken overheden, kennispartners en ondernemers uit het hele land het commitment uit om gezamenlijk aan impact ondernemen te werken. De City Deal loopt langs het overheidsorganisatiespoor, het loket- en netwerkspoor en het financiële spoor. Lees hier de [infographic](#) (pdf). Ben je benieuwd naar de resultaten uit deze City Deal of wie de partners zijn? Neem een kijkje op de [website](#)!



Vragenblokje

Welke omliggende gemeenten zijn ook met impact ondernemen bezig?

Zijn er onderdelen waar je bij kunt aansluiten?

Of kun je hen juist inspireren en uitdagen om hier samen mee aan de slag te gaan?



Evalueren en monitoren

Foto: Shutterstock



Evalueren en monitoren

MODULE

13

Zicht op impact

Leerdoelen - Aan het eind van deze module weet je:

1. Hoe en waarom je de voortgang op de doelstellingen rondom impact ondernemen in kaart kunt brengen
2. Hoe je de impact die je zelf als organisatie maakt in beeld kunt brengen
3. Hoe je impactondernemers ondersteunt die hun impact in beeld willen brengen



Om te zorgen dat impact ondernemen blijvend aandacht krijgt vanuit de gemeente of provincie, is het belangrijk om als makelaar(s)(team) met mandaat de voortgang op dit thema in beeld te krijgen. Enerzijds om te zien welke doelstellingen behaald zijn en waar nog extra inzet op nodig is. Anderzijds om een beeld te krijgen van de ontwikkeling van het lokale ecosysteem. Wanneer je een duidelijk beeld hebt van de ervaringen van impactondernemers over een langere periode, kun je beter sturen op wat zij nodig hebben. In



verschillende koplopergemeenten en -provincies wordt daarom regelmatig onderzoek gedaan naar het huidige landschap van impactondernemers in hun regio. Zo liet de gemeente Emmen samen met de gemeente Coevorden een onderzoek uitvoeren naar het ecosysteem van impact ondernemen in Zuidoost-Drenthe en meet de provincie Overijssel regelmatig het aantal impactondernemers in hun regio.

“Wij bieden de raad jaarlijks een voortgangsrapportage aan. Dat helpt bij het commitment en zorgt voor voortdurende aandacht voor het onderwerp.”

Ruud Meijer – Gemeente Haarlem




“We hebben een nulmeting gedaan bij de start van het actieprogramma. Een evaluatie hebben we nog niet gedaan, we zijn nu nog volop bezig met de uitvoering. Een evaluatie staat al wel gepland om in het najaar [van 2023, red.] op te starten.”

Marjon Lingbeek – Gemeente Emmen





 *Is er in jullie gemeente/regio onderzoek gedaan naar het impact-ecosysteem?*

Ja

Nee

Is dit een wens voor jou (of jullie) als makelaar(s)(team) met mandaat?

Ja

Nee



Zelf de impact meten van de eigen organisatie

Naast zicht op de voortgang rondom de doelstellingen die je als makelaar(s)(team) met mandaat hebt, kan het ook interessant zijn om een beter beeld te krijgen van de impact die jullie als organisatie breed maken. Het kan bijvoorbeeld heel waardevol zijn om de impact die gemaakt wordt in het inkoopproces in beeld te brengen of om in kaart te brengen welke impact andere financieringsstromen (bv. subsidies) maken. Door de impact te meten wordt de maatschappelijke waarde van inkopen of subsidies verlenen aan impactondernemers zichtbaar. Dit helpt om meer draagvlak te creëren en om experimenten, uitzonderingen of pilots te bestendigen.

Het meten van impact die je als organisatie maakt, staat – ook bij de koplopergemeenten en -provincies – nog in de kinderschoenen. Wel zien we dat de wens groeit om de gemaakte impact door de gemeente of provincie beter in beeld te krijgen. Steeds meer gemeenten of provincies rapporteren in hun jaarverslag op basis van bredewelvaartsindicatoren (bijvoorbeeld: de gemeente Amersfoort en Apeldoorn) of op basis van de Social Development Goals (SDG's).⁸ In de gemeente Utrecht stimuleert de gemeente impact-ondernemers om gebruik te maken van de social handprint van de MAEX.

8. PricewaterhouseCoopers. (2020). *Eenduidiger meten en rapporteren van SDG-impact voor bedrijven en gemeenten.*

Ook wil de gemeente een social handprint laten maken over haar eigen impact: [MAEX Utrecht](#).



Wil je meer weten over het rapporteren van SDG-impact als gemeente of provincie? Lees dan het rapport ['Eenduidiger meten en rapporteren van SDG-impact voor bedrijven en gemeenten' van PWC.](#)

“We zijn aan het onderzoeken hoe bredewelvaartindicatoren een belangrijkere rol kunnen gaan spelen in ons gemeentelijke jaarverslag.”

Chris Schuchmann – Gemeente Amersfoort



Welk instrument lijkt jou interessant om verder te verkennen als gemeente of provincie?



Impact meten door impactondernemers

In een wereld waar maatschappelijke en ecologische impact steeds meer wordt gewaardeerd, is het van cruciaal belang dat impactondernemers kunnen aantonen welke impact ze daadwerkelijk maken. Maar hoe meten zij hun impact en welke instrumenten worden in Nederland gebruikt? Over het meten van die impact bestaan nog veel onduidelijkheden en misverstanden. Bij sommige ondernemers leeft het beeld dat impact meten iets groots en kostbaars is en daarom zeggen ze er maar niet aan te beginnen, terwijl zij in de praktijk al allerlei relevante en bruikbare data verzamelen. Andere ondernemers rapporteren over de prestaties van het bedrijf op één indicator en vinden dat daarmee de impact goed in kaart wordt gebracht. Het is als makelaar(s)(team) met mandaat belangrijk om goed op de hoogte te zijn van de huidige mogelijkheden op het gebied van het meten van impact voor bedrijven om ondernemers hierin te kunnen ondersteunen en (wellicht) ook een (gewenste) richting aan te geven.



Lees het onderzoek '[Impact meten](#)' van de Hogeschool Windesheim en de Hogeschool van Amsterdam (link staat onderaan de pagina).



Waar kun je op inzetten als makelaar(s)(team) met mandaat?

- 1. Zorg dat de kennis bij impactondernemers over de verschillende instrumenten up-to-date is.** Maak hierbij gebruik van [deze infographic](#) opgesteld door de City Deal Impact ondernemen.
- 2. Benadruk dat certificering en impactmeting twee verschillende zaken zijn.** Het is essentieel om duidelijk te maken dat het meten van impact verder gaat dan alleen het behalen van een certificaat. Het gaat om het begrijpen en communiceren van de daadwerkelijke veranderingen die worden gerealiseerd.
- 3. Streef als gemeente of provincie naar meer uniformiteit.** Het ontwikkelen van gemeenschappelijke standaarden en richtlijnen voor impactmeting is cruciaal. Dit zal niet alleen zorgen voor consistentie en vergelijkbaarheid, maar ook de geloofwaardigheid van impactondernemers vergroten.
- 4. Stimuleer erkenning van impactmeting in de gemeente of provincie.** Het is belangrijk om het belang van impactmeting te benadrukken en ervoor te zorgen dat het beloond wordt. Dit kan worden gedaan door onder andere investeerders en financiers of inkopers bewust te maken van de waarde van impactmeting bij het nemen van beslissingen over financiering of een aanbesteding.
- 5. Stimuleer impactondernemers om aan de slag te gaan met impact-rapportages!** Het is belangrijk dat impactondernemers actief aan de slag gaan met het rapporteren van hun impact. Dit stelt hen in staat om transparantie te bieden en hun resultaten te delen, wat zowel intern als extern waardevol is.



Zo. Dat was hem dan: de toolbox die wij met veel zorg hebben samengesteld met dank aan alle gemeenten en provincies die hun ervaringen wilden delen. Ga je er mee aan de slag? Heb je vragen? We horen graag van je. Bereik ons via t.geertsema@kplusv.nl of roos.marinissen@platform31.nl.

Colofon

Dit is een uitgave van Platform31 in samenwerking met KplusV, in opdracht van de City Deal Impact Ondernemen
Den Haag, oktober 2023

Auteurs: Annemiek van Tol (Platform31) en Tessa Geertsema (KplusV)

Tekstredactie: Platform31

Coverfoto: Beeldbank Platform31 (Darko Lagunas)

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Platform31

Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken **oplossingen** voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan **brede welvaart**. Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengen we **partijen bij elkaar** en **onderzoeken** we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren **trends** en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een **aanpak** waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

KplusV

Belangrijke vraagstukken schreeuwen om werkende oplossingen. KplusV ontwikkelt ze. Voor ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties. Samen creëren we kansen voor maatschappelijk en economisch succes. Zo bouwen we aan een duurzame, inclusieve en innovatieve toekomst. Onze kracht: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Als adviseur, sparringpartner én initiator vanuit onze kennis, ervaring en visie. We bieden inzicht en uitzicht op jouw route naar succes en staan zij-aan-zij in de realisatie. Tot je er zelf mee verder kunt. Pas dan trekken we de deur met een gerust gevoel achter ons dicht.

www.kplusv.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31, KplusV en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.