

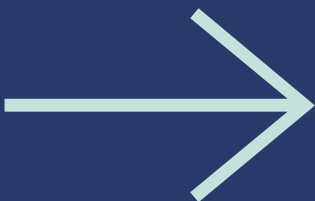
Routekaart voor een effectief impact- ecosysteem

Jan Willem Wennekes

Impact Noord

Claudia van Orden

Hanzehogeschool Groningen



GRONINGEN, OKTOBER 2020

Routekaart voor een effectief impact- ecosysteem

Jan Willem Wennekes

Impact Noord

Claudia van Orden

Hanzehogeschool Groningen

Inhouds- opgave

Inleiding 04

Wat is impactondernemerschap? 06

Het stimuleren van impactondernemen 10

Onze visie op impactondernemen
in Noord-Nederland 11

Ecosysteem-aanpak 14

**Aanbevelingen voor een effectief
impactecosysteem** 18

1. Netwerk 20

2. Onderzoek & Kennis 22

3. Business Support 24

4. Financiëring 27

5. Markt & Beleid 29

6. Menselijk Kapitaal 31

Inleiding

Impactondernemingen zitten in de lift. Steeds meer ondernemingen zien nut en noodzaak om primair of náást economische doelen een maatschappelijk doel na te streven. Actief in tal van verschillende sectoren werken ze aan het bevorderen van arbeidsparticipatie, CO₂-reductie, circulaire economie, of andere maatschappelijk relevante doelen. Impact Noord en de Hanzehogeschool hebben meerdere onderzoeken gedaan naar deze ondernemingen in Noord-Nederland, waardoor progressie in de regio zichtbaar wordt. De resultaten van ons meest recente onderzoek treft u in de Monitor Groningse Impactondernemingen 2020 (verder te noemen: Impact Monitor 2020).

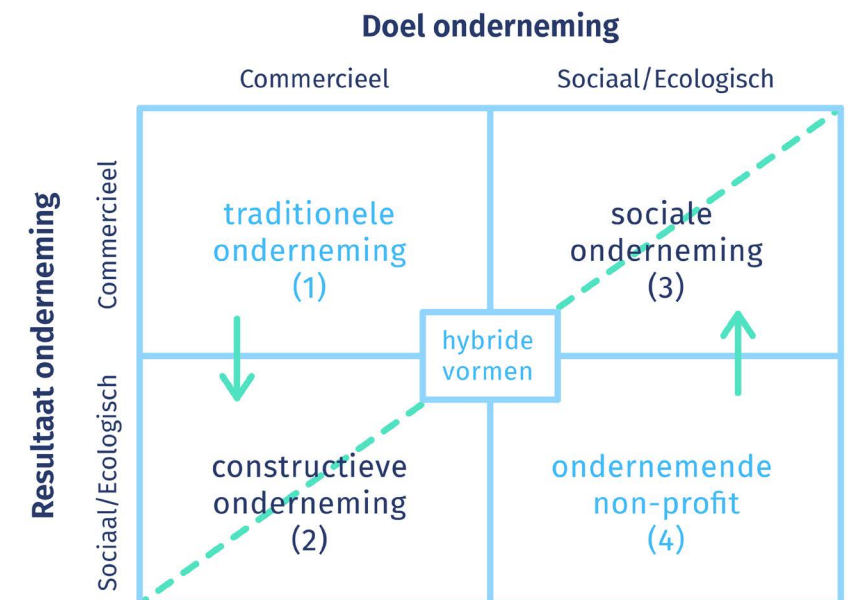
De implicaties van onze onderzoeken voor impactondernemingen en andere stakeholders – zoals gemeenten, provincie en kennisinstellingen – hebben we in de publicatie beschreven die u nu in handen heeft: de Routekaart voor een effectief impact-ecosysteem. Hierin hebben we behalve de resultaten van onze onderzoeken ook inzichten uit actuele en relevante publicaties rondom impactondernemen en ecosystemen voor ondernemerschap verwerkt. Daarmee is het wat ons betreft een handzame, praktische richtlijn geworden, waarmee we met ons allen kunnen komen tot een florissant ecosysteem rondom impactondernemingen.

Allereerst gaan we kort in op het fenomeen ‘impactondernemerschap’ en op de vraag waarom het belangrijk is om impactondernemerschap te stimuleren. Vervolgens bespreken we de theorie van Ecosystemen voor ondernemerschap en onze toepassing daarvan op het veld van impactondernemen. Vervolgens geven we per ecosysteem-domein concrete handvatten en aanbevelingen om het impact-ecosysteem op effectieve wijze te stimuleren.

Op deze plaats willen we onze dank uitspreken naar de volgende personen die hun medewerking hebben verleend: Freerk-Jan Bruins (Buro Bries), Rutger van Weeren (Impact030), prof. dr. Erik Stam (Utrecht University School of Economics), Gerry Higgins (managing director Social Enterprise World Forum) en dr. Leni Beukema & dr. mr. Petra Oden (beiden Lector Centre of Expertise Ondernemen Hanzehogeschool Groningen).

Wat is impact-ondernemerschap

Het realiseren van impact wordt gedefinieerd als het leveren van een positieve bijdrage aan maatschappelijke en/of ecologische problemen. Impactondernemen valt daarmee te omschrijven als het bedrijfsmatig leveren van een positieve bijdrage aan deze uitdagingen. Impactondernemers zorgen bijvoorbeeld voor arbeidsplaatsen voor individuen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, versnellen de energietransitie of leveren circulaire producten of diensten.



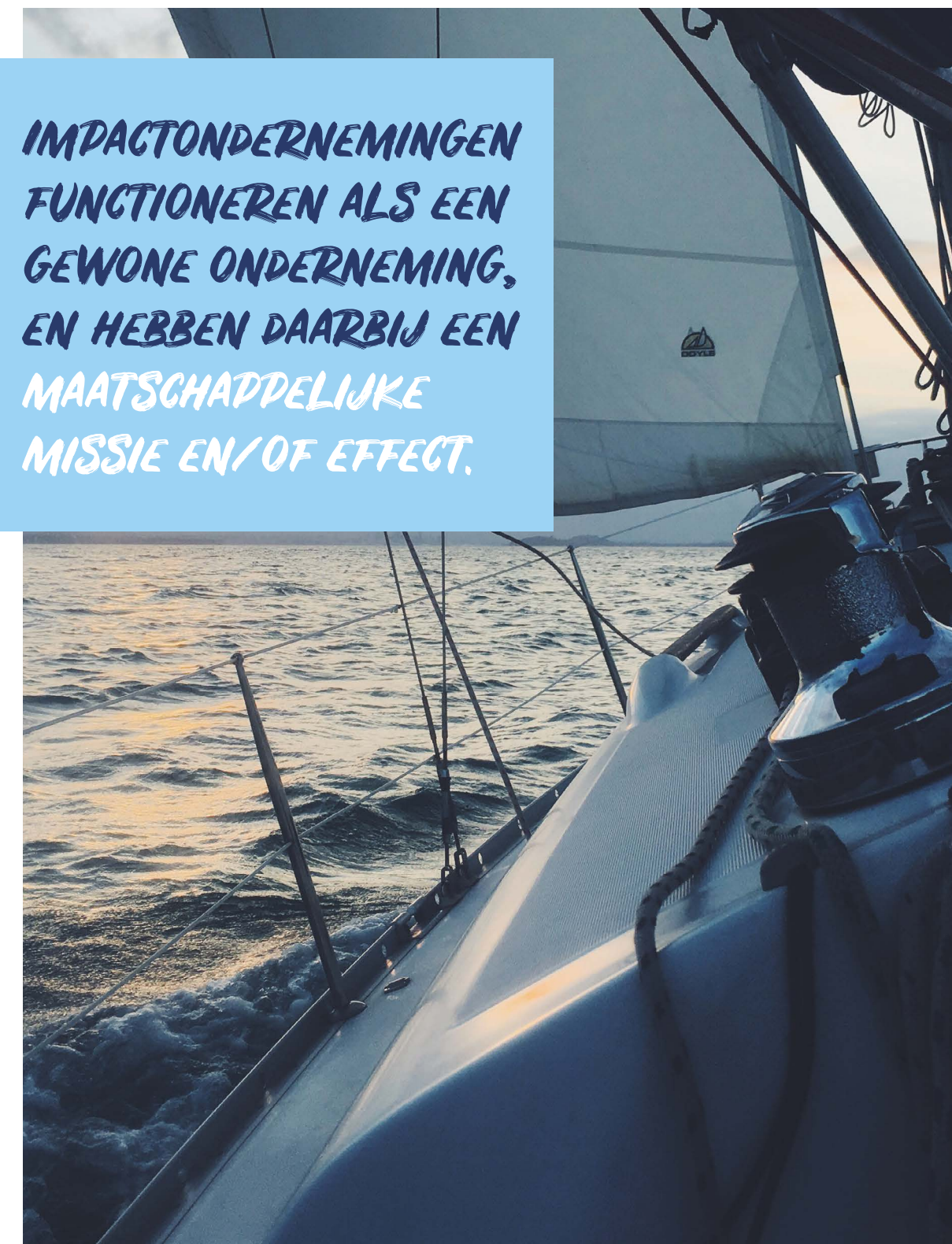
Figuur 1: Indeling impactondernemingen¹

Figuur 1 geeft een helder overzicht van de twee soorten impactondernemingen die onderscheiden worden: constructieve ondernemingen en sociale ondernemingen. Bij de eerste categorie (constructieve ondernemingen) is het doel van de onderneming economisch, maar er wordt wel sociale of ecologische impact gemaakt als onderdeel van het (conventionele) bedrijfsmodel. De impact is dus een bewust effect van het voeren van de onderneming. Bij de tweede categorie (sociale ondernemingen) is het primaire doel van de onderneming om impact te realiseren, en wordt dit op een commerciële manier gedaan, door het verkopen van producten of diensten op de vrije markt. Beide soorten ondernemingen vallen in onze definitie onder de noemer 'impactonderneming' (de groene lijn in Figuur 1).

¹ Gebaseerd op: Neck, H., Brush, C., & Allen, E. (2009). "The Landscape of Social Entrepreneurship". *Business Horizons*, 52(1), 13–19.

Impactondernemingen functioneren als een gewone onderneming, en hebben daarbij een maatschappelijke missie en/of effect. Geld verdienen is hierbij een middel om de wereld rechtvaardiger en socialer te maken. Impactondernemers zijn hierdoor koplopers in de transitie naar een circulaire en inclusieve economie. Zij realiseren innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen, en doen dit met een toekomstbestendig en onafhankelijk verdienmodel. Veelal zijn dit 'echte' ondernemers met veel vernieuwende en inspirerende ideeën, gericht op de nieuwe economie, maar met de nodige uitdagingen rondom de kennis en professionaliteit van bedrijfsprocessen. Constructieve ondernemingen zijn veelal professioneel ingericht, maar hebben veelal uitdagingen bij het tijdig en adequaat anticiperen op de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op het toekomstige businessmodel.

Omdat impactondernemers op twee vlakken actief zijn (economisch en maatschappelijk), werkt de omgeving van ondernemerschap (het eco-systeem) anders dan bij traditionele ondernemingen. Waar dit ecosysteem uit bestaat en hoe dit verder ontwikkeld kan worden, is het onderwerp van deze Routekaart. Doel is om hiermee de omstandigheden die van belang zijn voor impactondernemers in kaart te kunnen brengen én te verbeteren.



**IMPACTONDERNEMINGEN
FUNCTIONEREN ALS EEN
GEWONE ONDERNEMING,
EN HEBBEN DAARBIJ EEN
MAATSCHAPPELIJKE
MISSIE EN/OF EFFECT.**



Het stimuleren van impact-ondernemen

Het verbeteren van de omstandigheden voor impactondernemers is niet zomaar een idee. Het is in het belang van de hele samenleving en bevorderlijk voor innovatie en economie. Impactondernemers zijn bovengemiddeld innovatief, groeien snel, zorgen voor veel werkgelegenheid (vaak ook juist voor kwetsbare doelgroepen) en werken aan maatschappelijke issues. Zij vormen als het ware de 'R&D-afdeling' van onze regionale economie. Deze bedrijven bereiden met hun nieuwe verdienmodellen en methodieken de weg voor richting de nieuwe economie, waarin het bedrijfsleven waarde levert door te werken aan een duurzame, sociale, inclusieve en eerlijke samenleving. Het stimuleren van impactondernemen is dus een belangrijke stap in de transitie naar deze nieuwe economie.

We schetsen hieronder onze visie op impactondernemen in Noord-Nederland, alvorens uit de doeken te doen op welke wijze stimulering van impactondernemerschap het beste opgepakt kan worden, namelijk in het gehele ecosysteem rondom impactondernemers. We leggen uit wat de theorie van 'Entrepreneurial Ecosystems' behelst en hoe deze concreet leidt tot aanbevelingen aan alle stakeholders in het impact-ecosysteem.² Tot deze stakeholders behoren onder andere overheden zoals gemeenten en provincies, maar ook kennisinstellingen, regionale ondernemersverenigingen, banken en de ondernemingen zelf.

Onze visie op impactondernemen in Noord-Nederland

Groeiende beweging

Rondom ondernemen met impact is een grote internationale beweging ontstaan die niet alleen door landelijke overheden wordt gestimuleerd, maar ook door de Europese Unie en door de Organisatie voor Economische Samenwerking (OESO). Landelijke en mondiale trends in investeringen, beleid en projecten laten zien dat impactondernemen een antwoord vormt op de problemen waar de huidige (op groei gerichte) economie tegenaan loopt. Daarom zijn wij ervan overtuigd dat impactondernemen de komende jaren nog meer een vlucht zal nemen dan reeds het geval is. We verwachten dat het fenomeen zich verder zal ontwikkelen,

² Acs, Z.J., Stam, E., Audretsch, D.B. et al. *The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach*. *Small Business Economics* 49, 1–10 (2017). <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>

dat steeds meer bedrijven zich zullen aansluiten bij de beweging en dat er ook meer ondernemingen gestart zullen worden die maatschappelijke en/of ecologische doelen nastreven. De snelle adaptatie van de Sustainable Development Goals (SDG's) in het bedrijfsleven is hier een goed voorbeeld van. Of de adaptatie van Environmental, Social & Governance (ESG-) factoren door het grootste beleggingsinstituut ter wereld, BlackRock. Dit instituut kondigde onlangs aan duurzaamheid als standaard te hanteren voor investeringen.³ Deze snelle groei zal ook gematcht moeten worden met een aanpassing van het ecosysteem rondom ondernemerschap, om te zorgen dat deze groeiende groep ondernemers goed ondersteund kan worden.

Impactondernemen als norm

Gezien de uitdagingen in de maatschappij en in ons ecosysteem, verwachten we dat ondernemen met positieve maatschappelijke en/of ecologische impact steeds meer de norm zal worden. De laatste jaren zien we al een enorme groei in de verwachtingen van consumenten richting ondernemers, zo verwacht bijvoorbeeld 91% van de consumenten van ondernemers méér dan alleen winst maken.⁴ Maar ook werknemers van bedrijven, de gemeenschap waarin zij opereren en de aandeelhouders vragen om meer. Zo riep de eerdergenoemde investeringsmaatschappij BlackRock bedrijven op om meer op social impact en duurzaamheid te sturen.⁵ En in Nederland zagen we de afgelopen jaren meerdere moties en debatten over de rol van sociale ondernemingen. Recent zijn in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat twee landelijke onderzoeken gedaan naar de (h)erkenning van sociale ondernemingen en de behoeften van deze ondernemers.⁶ De verwachting is dat zogenaamde 'traditionele' bedrijven die alleen gericht zijn op het vergroten van aandeelhouderswaarde (of financieel rendement) steeds meer zullen verschuiven richting betekenisvolle ondernemingen om gerespecteerde spelers op de markt te blijven.

Groeiende zichtbaarheid

De zichtbaarheid van impactondernemen zal hiermee ook toenemen de komende jaren. De roep om het zichtbaar maken van de impact van bedrijven neemt al toe, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de Social Enterprise Monitor 2019, nieuwe standaarden via Social Return On Investment (SROI) en Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) 30+ en de groei van onderzoeksbureaus die impactmeting aanbieden. In 2019 gaf

³ Zie <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/blackrock-client-letter>

⁴ Blijkt uit dit marktonderzoek: <https://www.emerice.nl/research/consumment-kiest-sociale-producten>

⁵ De brief van CEO Larry Fink: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

⁶ Zie <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2020/03/01/stimuleren-van-herkening--van-sociale-ondernemingen/bijlage-rapport-stimuleren-van-herkening-van-sociale-ondernemingen.pdf>

volgens de Social Impact Monitor 74% van de ondernemingen aan bezig te zijn met impactmeting, terwijl dit in 2015 nog 61% was.⁷ Dit betekent dat steeds meer bedrijven hun 'purpose' gaan laten zien. Ook in rapportages zullen bedrijven rekening gaan houden met duurzaamheid en sociale gevolgen. Allereerst omdat zij zelf als organisatie willen sturen op impact, daarnaast om richting klanten, werknemers, en andere stakeholders helder te maken wat de maatschappelijke en ecologische bijdragen zijn van de onderneming. Steeds meer consumenten zullen waardering tonen voor de merken die bijdragen aan de wereld, die een moreel standpunt innemen, en verantwoord en transparant handelen. Kortom: impactondernemingen worden bekender en zichtbaarder en zullen meer gewaardeerd worden. Het fenomeen impactondernemen zal daarmee ook bekender en meer erkend worden, waardoor nog meer ondernemers het zullen omarmen of als uitgangspunt zullen nemen bij het starten van nieuwe bedrijven.

Een bron van trots

Impactondernemen kan onderdeel worden van de Noordelijke trots als het ecosysteem meegroeit en ontwikkelt met de behoeften van impactondernemers. Door de Noordelijke mentaliteit van aanpakken kan deze beweging versterkt worden. Bovendien hebben we in Noord-Nederland een sterk coöperatieve aanpak, met gebiedscoöperaties en energiecoöperaties voorop. Deze ontwikkelingen zien we ook terug in het regionale ecosysteem rondom impactondernemen. In Noord-Nederland laten we zien dat het ook anders kan, dat de economie niet alleen om welvaart draait, maar ook om welzijn en welbevinden. Inmiddels hanteert het Nationaal Programma Groningen⁸ de definitie van Brede Welvaart in haar beleidskader, en ook in de nieuwe regionale innovatiestrategie RIS3 zien we steeds meer maatschappelijke belangen terugkomen. De RIS3⁹ zet maatschappelijke uitdagingen als richtpunt zelfs centraal.

Impactondernemers zijn bij uitstek geschikt om hieraan te werken, en zullen dus een fundamenteel onderdeel worden van de regionale reputatie als het gaat om innovatie, ondernemerschap en maatschappelijke uitdagingen. Bovendien kunnen we in het Noorden de kracht van impactondernemen koppelen aan de bestaande speerpunten van Noord-Nederland, zoals de focus op de energietransitie, circulaire economy, biobased materials en healthy ageing.

⁷ Zie p.20 https://www.social-enterprise.nl/application/files/8615/7165/8222/362_Publicatie_SE_monitor2019_web.pdf

⁸ <https://www.nationaal-programmagroningen.nl/nieuws/2019/10/03/programmamakader/>

⁹ <https://www.snn.nl/europa/strategie-voor-het-noorden>

Ecosysteem-aanpak

Definitie ecosysteem

Een ecosysteem kan gedefinieerd worden als: “Het geheel aan van elkaar afhankelijke factoren, die zodanig worden gecoördineerd dat ze productief ondernemerschap mogelijk maken in een bepaalde regio.”¹⁰ Om dit ecosysteem te verbeteren en te versnellen, is een gemeenschappelijke aanpak nodig die zorgdraagt voor de lange termijn, die samenwerking bestendigt en die iedere stakeholder handvatten biedt om impactondernemen te bevorderen.

Binnen impactondernemerschap zijn onderwerpen zoals energietransitie, circulaire economie, arbeidsparticipatie van kwetsbare doelgroepen en verbeteren van zorg belangrijke richtingen voor innovaties. Startende en groeiende bedrijven die zich hiermee bezighouden werken vaak samen, en ook bestaande bedrijven werken steeds vaker samen met deze vernieuwers om hun eigen bedrijfsmodel ten positieve aan te passen. Om impactondernemers te helpen is een scala aan aspecten van belang, van goede financieringsvoorwaarden tot de aanwezigheid van kennis, geschikt personeel of bijvoorbeeld de fysieke infrastructuur zoals een geschikte bedrijfslocatie.

Stakeholders

Impactondernemen, het oplossen van maatschappelijke en ecologische vraagstukken op een ondernemende manier, met zowel maatschappelijk als financieel effect, is van belang voor een brede groep aan stakeholders: overheden (zoals gemeenten en provincies), het maatschappelijk middenveld (zoals kennisinstellingen en ondernemersverenigingen) en het bedrijfsleven (de commerciële sector zelf). Deze partijen hebben belang bij een goed ecosysteem rondom impactondernemen. Juist voor deze brede groep stakeholders is in dit document de ecosysteem-aanpak concreet uitgewerkt, aangevuld met praktische aanbevelingen.

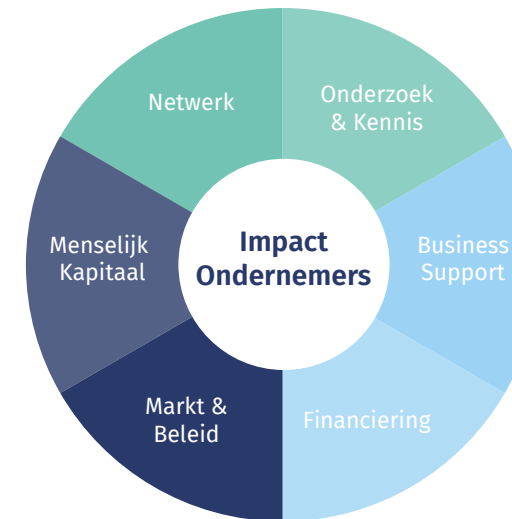
De aanpak vanuit de *Entrepreneurial Ecosystem*-theorie is een succesvolle manier om impactondernemen te verbeteren.¹¹ Onder andere de aanpak van ondernemersnetwerk Impact Noord baseert zich op deze theorie. De aanpak verdeelt het ecosysteem in zes strategische domeinen die ieder een essentiële schakel vormen in de verbetering van de omstandigheden voor impactondernemers (zie figuur 2). Het kan daarbij gaan om betere financieringsmogelijkheden voor impactondernemers (vanuit fondsen,

¹⁰ Zie <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-bouwen-van-een-ecosysteem-voor-sociaal-ondernemerschap.pdf> (p. 4) en https://www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/110/82/ecosystemen-en-regionaal-dna-1533033234.pdf (p. 47)

¹¹ F.C. Stam & Ben Spigel, 2016. “Entrepreneurial Ecosystems,” *Working Papers* 16-13, Utrecht School of Economics.

banken of overheden), maar ook om het beter ontsluiten van kennis (onderling, maar ook vanuit de kennisinstellingen) of om de aanwezigheid van business support met gedegen kennis van impactondernemerschap.

Ecosysteem impact ondernemen



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


Figuur 2: De zes domeinen volgens *Entrepreneurial Ecosystem*-theorie

Ecosysteemverbetering

Door de stakeholders en hun positie in kaart te brengen, en de belangrijke strategische domeinen te onderzoeken, kan de mate van ontwikkeling van het impact-ecosysteem in een bepaalde regio worden bepaald. Door als het ware door ‘de bril’ van het impact-ecosysteem te kijken wordt zichtbaar welke elementen in een regio goed zijn ontwikkeld en welke achterblijven. In de ene regio is de business support wellicht de zwakste schakel, terwijl in de andere regio het gebrek aan financieringsmogelijkheden het tempo van de ontwikkelingen bepaalt. Deze aanpak levert dus inzicht op in de huidige situatie en duidelijke aangrijpingspunten voor het concreet verbeteren van het impact-ecosysteem. Het biedt bovendien een eenduidige en gestructureerde manier om ook regio’s onderling met elkaar te vergelijken, en uitwisseling van succesvolle aanpak en geleerde lessen mogelijk te maken.

De ecosysteem-aanpak biedt bovendien een kans om op een integrale en domein overstijgende manier samen te werken aan het verbeteren van de omstandigheden voor impactondernemers. Met een ecosysteem-aanpak kan integraal beleid gemaakt worden, waarin de complexe leefwereld van impactondernemers en niet de gemeentelijke systeemwereld met zijn vele schotten leidend is. Niet alleen levert dit meer efficiëntie op en kan er bespaard worden op bijvoorbeeld organisatiekosten of communicatie, het ecosysteem wordt ook effectiever: als de juiste stakeholders blijvend met elkaar in contact staan wordt kennis makkelijker gedeeld, komen er meer startups en scale-ups en zullen bestaande bedrijven sneller de overstap kunnen maken naar verantwoord, duurzaam en inclusief ondernemen.

De voordelen hiervan voor een regio zijn meervoudig, en gaan verder dan louter economische effecten of verbetering van de lokale arbeidsmarkt. Impactondernemers werken immers aan maatschappelijke en/of ecologische uitdagingen. Door deze met een verdienmodel aan te pakken worden ook belangrijke onderwerpen zoals klimaatverandering, vervuiling, ongelijkheid of eenzaamheid aangepakt. En dat is in het belang van de hele samenleving.



**HET GEHEEL AAN VAN ELKAAR
AFHANKELIJKE FACTOREN,
DIE ZODANIG WORDEN
GECOÖRDINEERD DAT ZE
PRODUCTIEF ONDERNEMERSCHAP
MOGELIJK MAKEN IN EEN
BEDAALDE REGIO.**

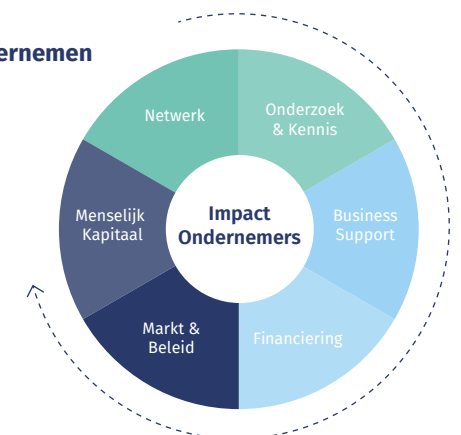
Aanbevelingen voor een effectief impact-ecosysteem

Stakeholders kunnen kansen vergroten voor impactondernemen door een rol te pakken in het stimuleren van een impact ecosysteem. Het ecosysteem is afhankelijk van allerlei actoren zoals financiers, lokale en regionale overheden, de ondernemingen zelf, onderwijs en samenwerkingsverbanden zoals een Economic Board. Onderstaande aanbevelingen zijn dus met nadruk bedoeld voor álle stakeholders rondom impactondernemen: overheden (zoals gemeenten en provincies), het maatschappelijk middenveld (zoals kennisinstellingen en ondernemersverenigingen) en het bedrijfsleven (de commerciële sector zelf).

In veel gevallen is de overheid echter wel een belangrijke speler, omdat zij kan acteren op meerdere domeinen: enerzijds kan de overheid een rol nemen in het bewerken van de markt of beleid, anderzijds stimuleert een lokale overheid ook vaak de business support middels eerstelijns ondernemersprogramma's of de financieringsmogelijkheden middels een regionale ontwikkelmaatschappij. Kortom: overheden hebben meerdere rollen te spelen in het ecosysteem, juist in samenwerking met andere stakeholders.

Hieronder gaan we de bovenstaande zes strategische domeinen langs, waarbij de volgorde niet gebaseerd is op importantie. Alle zes de domeinen zijn van belang en dienen in samenhang gestimuleerd te worden, ze dienen – op elkaar afgestemd – een integraal geheel te vormen, omdat ieder domein het andere beïnvloedt. We starten met de klok mee bij Netwerk.

Ecosysteem impact ondernemen



1. NETWERK

Netwerk en community van ondernemers

Ondernemers geven keer op keer aan veel behoefte te hebben aan een sterk netwerk. Hier begint alles. Zorg dat ondernemers elkaar kunnen ontmoeten en dat zij kunnen samenwerken. Zodra dit op gang komt, ontstaat er vanzelf meer: nieuwe projecten, een gezamenlijke agenda voor belangenbehartiging, het delen van kennis of zelfs werknemers, enzovoort. Ondernemers leren immers vooral van elkaar, gunnen elkaar opdrachten, delen kennis en ervaring, vormen een verbond, en kunnen gezamenlijk hun belangen beter (laten) behartigen dan individueel.

Een hechte gemeenschap van ondernemers draagt feitelijk op alle strategische vlakken bij aan de ontwikkeling van impactondernemen. Wij adviseren dus sterk om te investeren in het opbouwen en uitbouwen van het netwerk rondom impactondernemen. Breid dit netwerk uit zodat het heel Noord-Nederland kan bedienen – samenwerking laat zich immers niet remmen door gemeentegrenzen – en zorg voor goede ontsluiting. Maak het ondernemers makkelijk om aan te sluiten bij een dergelijk netwerk. Versterk bestaande netwerken zoals Impact Noord en breng deze tot elkaar.

Voor ondernemers is netwerkvorming onderling van belang, maar ook de netwerkvorming met andere reguliere ondernemers en andere stakeholders. Naast het netwerk van ondernemers onderling is het dus van essentieel belang dat ook andere stakeholders op de

zes strategische domeinen aansluiten bij het netwerk. Dit gaat om bijvoorbeeld banken, investeringsmaatschappijen, kennisinstellingen, overheden en ondernemersprogramma's (zoals bijvoorbeeld Founded in Groningen, EBG, en YnBusiness in Friesland en IkBenDrents-Ondernemer in Drenthe). Het is aan te raden om bijeenkomsten te organiseren, met relevante sprekers of onderwerpen, waar impactondernemers, ambtenaren en bestuurders bij elkaar kunnen komen. Nodig hierbij andere partijen uit vanuit het maatschappelijk middenveld, en partijen zoals financiële instellingen en kennisinstellingen.

Concreet

- Stimuleer een regionaal netwerk van impactondernemers, door te voorzien in basiskosten en te helpen met kennis, ervaring en kunde.
- Breng bestaande netwerken, zoals Impact Noord, Vereniging Circulair Friesland en MVO Alliantie Noord-Nederland verder samen om ze te versterken, voorkom versnippering en bewaak de samenhang.
- Maak het ondernemers makkelijk om aan te sluiten bij bestaande netwerken, bijvoorbeeld met regelingen of vouchers.
- Breng impactondernemers en beslissers bij elkaar, organiseer bijvoorbeeld bijeenkomsten tussen beleidsmakers en ondernemers of tussen inkopers en ondernemers.

Netwerk van ondernemers en stakeholders

Impactondernemers doen door de aard van hun bedrijf bovengemiddeld zaken met overheid en andere publieke partijen. Toch verloopt deze samenwerking niet altijd vanzelf

en ervaren veel ondernemers moeite bij het vinden van de juiste ingang, bij bijvoorbeeld de overheid of een investeringsfonds. Faciliteer deze samenwerking door het organiseren van laagdrempelige ontmoetingen tussen impactondernemers en beleidsmakers, inkopers, investeerders, onderzoekers en andere stakeholders. Zorg allereerst dat men elkaar kent, dan volgt de rest vanzelf. Overheden en instellingen kunnen verder ook actief interveniëren om strategische stakeholders, zoals

investeerders, bestuurders of ondernemersondersteuning, beter aan het netwerk van impactondernemers te koppelen.

Concreet

- Faciliteer laagdrempelige ontmoeting en kennisgeving tussen ondernemers en andere stakeholders zoals beleidsmakers, inkopers, onderzoekers en (informele) investeerders.
- Koppel strategische stakeholders aan het bestaande netwerk.



Netwerkdiner SIDN 2018

2. ONDERZOEK & KENNIS

Monitoring

Breng in kaart hoe de regionale stand van zaken is, en blijf volgen hoe de sector zich ontwikkelt en welke behoeften impactondernemers hebben. Inventariseer welke ondernemingen al actief zijn in de regio, of welke interesse ze hebben om stappen te zetten richting ondernemen met meer impact. Breng het beleid in kaart bij bijvoorbeeld de afdeling inkoop en verzamel de bestaande regelingen zoals subsidies waar impactondernemers gebruik van kunnen maken. Via het G40 Stedennetwerk is reeds veel bestaande kennis verzameld, waarmee beleidsmakers het begrip rondom impactondernemen en het eigen kennisniveau kunnen verbeteren. Door tevens de behoeften van impactondernemers in de eigen regio te onderzoeken ontstaat kennis van welke zaken ondernemers nodig hebben. Door dit onderzoek (twee)jaarlijks te herhalen kan gemonitord worden hoe de ontwikkeling van de sector is en of het inzetten van maatregelen effectief is. Het vergroten van kennis over impactondernemer onder bijvoorbeeld beleidsmakers kan hierbij verder helpen.

Concreet

- Doe een quick-scan (of nulmeting) en breng in kaart welke ondernemers en netwerken al actief zijn, welke regelingen en subsidies mogelijk zijn binnen de regio, en welk beleid al aansluit bij impactondernemers, etc.
- Inventariseer de wensen van impactondernemers door een terugkerend behoefteonderzoek, waarmee ook het effect van de gedane interventies bepaald kan worden.
- Raadpleeg het "Kennisdossier sociaal onder-

nemerschap" van het G40 Stedennetwerken en leid beleidsmakers op zodat zij kennis hebben van impactondernemen.¹²

Metten en rapporteren van impact

Evenals in eerdere onderzoeken komt in de Impact Monitor 2020 het meten en rapporteren van impact sterk naar boven als behoefte. Een groot deel van de ondernemers geeft aan hiermee bezig te zijn of te willen. Tegelijk weet men nog onvoldoende waar te beginnen. Dit kan gefaciliteerd worden door enerzijds meer aanbod te realiseren: het ontsluiten van bestaande kennis zoals het ImpactPad en onderzoek en impactinstrumenten van lokale kennisinstellingen, maar ook meer cursussen of leergangen waarin ondernemers leren hoe zij de impact in kaart kunnen brengen. Anderzijds kan dit ook gestimuleerd worden doordat de overheid zelf sterker gaat sturen op impact. Bij het verstrekken van publieke opdrachten zou het de norm moeten worden dat regionale en lokale overheden vragen om het inzichtelijk maken van de maatschappelijke en ecologische impact van projecten. Dit is niet alleen goed opdrachtgeverschap, het jaagt de beweging ook aan én het bevordert samenwerking met de overheid. Op deze wijze vergroot de overheid de kansen voor impactondernemers.

Concreet

- Stimuleer de ontwikkeling en het gebruik van impacttools zodat ondernemers hier laagdrempelig gebruik van kunnen maken, onder andere via vouchers of andere regelingen.
- Eis bij het uitzetten van opdrachten vanuit de overheid dat de maatschappelijke en ecologische impact van projecten wordt gerapporteerd. En streef ernaar hiervoor in de gehele

(arbeidsmarkt)regio een uniform toetsingskader op te stellen, zoveel mogelijk gebruik makend van hetzelfde instrumentarium.

Opleiding en kennisdeling

Door bestaande kennis en ervaring van elders in het land te ontsluiten kan gezorgd worden voor het opleiden van onder andere beleidsmakers en inkopers. Dit helpt hen om impactondernemers te herkennen en te erkennen, en geeft hen inzicht in de wijze van ondersteuning die zij als beleidsmakers kunnen bieden. Zo is er een landelijke leergang vanuit Social Enterprise NL waar beleidsmakers kunnen leren hoe zij om kunnen gaan met sociale ondernemingen. Ook kunnen beleidsmakers uit verschillende regio's van elkaar leren en kan het helpen om voorbeelden van succesvolle samenwerking en/of interpretaties van beleid te delen. Ook het investeren in nieuwe kennis bij publieke en private organisaties kan een bron van kansen vormen voor impactondernemers. Uit onderzoek door PwC blijkt dat bewustzijn onder beleidsmakers belangrijk is. Het is daarom goed om trainingen volgen. Als ambtenaren impactondernemers begrijpen, helpt dit bij het behalen van gemeentelijke doelstellingen.¹³

Concreet

- Koop opleidingsprogramma's in, zodat beleidsmakers en inkopers leren hoe zij impactondernemingen kunnen herkennen, erkennen en ondersteunen.
- Stimuleer regionale kennisdeling tussen beleidsmakers om zo bestaande kennis en ervaring sneller te delen en de samenwerking met impactondernemers te bevorderen.
- Publiceer voorbeelden van samenwerking en het omgaan met bestaande beleidsregels

zodat goed voorbeeld doet volgen.

- Investeer in het ontwikkelen van nieuwe kennis bij publieke en private organisaties rondom innovatief ondernemerschap om kansen te vergroten voor impactondernemers.

Aansluiting bij educatie

Er is tevens een rol weggelegd voor het onderwijs, om leerlingen en studenten wegwijs te maken in de wereld van impactondernemen. Dit kan niet alleen met behulp van lespakketten en opdrachten, maar ook door gastcolleges, stages, onderzoek en ondernemersprogramma's voor studenten. Hier wordt door onder andere de Rijksuniversiteit Groningen, Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden al actief werk van gemaakt. Sluit hierbij aan en zorg dat studenten en bedrijven beter in contact komen met elkaar.

Concreet

- Stimuleer blijvend contact tussen kennisinstellingen en de netwerken van impactondernemers.
- Neem impactondernemen (en breder, betekeniseconomie, brede welvaart) nog beter op in de bestaande onderwijspakketten en onderzoek.
- Stimuleer studenten om impactondernemerschap op te nemen middels uitdagingen en ondernemersprogramma's. Werk hierin samen met ervaren impactondernemers.

¹² <https://www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/kennisdossier-sociaal-ondernemerschap>

¹³ Dit onderzoek is uitgevoerd door Pjotr Anthoni van PwC en wordt binnenkort gepubliceerd. Deze bevindingen werden gedeeld tijdens het Social Enterprise Overheidscongres 2020.

3. BUSINESS SUPPORT

Goede business support als basis

Zorg voor degelijke ondersteuning voor bedrijven die meer impact willen maken of ondernemers die een impactonderneming willen starten. De infrastructuur voor ondernemerschap dient uitgebreid te worden. Dit betekent dat in het bestaande instrumentarium (zoals eerstelijns-ondersteuning) voor ondernemers ruimte moet komen voor ondersteuning op dit onderwerp. Goede ondersteuning is tweeledig: het betekent enerzijds hulp bij het starten van een impactonderneming, en anderzijds hulp bij het impactvoller maken van bestaand mkb. Een goed ontwikkelde business support welke aansluit bij de behoeften van impactondernemers is de basis voor het ontwikkelen van impactondernemerschap.

Concreet

- Sluit aan op bestaand instrumentarium, zorg dat de huidige ondersteuning voor ondernemers (zoals Ik Ben Drents Ondernemer en Ynbusiness) ook kennis en kunde heeft over impactondernemen.
- Zorg voor opleiding van bestaande medewerkers in dergelijke programma's of voeg nieuwe experts toe aan de bestaande teams in die organisaties.
- Oefen invloed uit op bestaande programma's en instellingen zoals NOM, SNN, NPG om te zorgen dat impactondernemen geïncorporeerd wordt en expertise aanwezig is.

Lokale strategie en kernen

Zorg naast een overkoepelende regionale aanpak ook voor coherente lokale strategieën

om impactondernemen te versterken. Het gaat hier om aansluiting bij lokaal beleid en lokale behoeften, passend bij de ondernemerscultuur van bijvoorbeeld een gemeente of een gebiedscoöperatie. Sluit aan bij wat er al is en breid dit uit met onderdelen specifiek voor impactondernemers. Dit betekent bijvoorbeeld dat niet alleen de gemeente Groningen een eigen strategie en actieprogramma heeft, gekoppeld aan de bestaande strategie rondom ondernemerschap, maar dat omliggende kernen hier ook op handelen. Om dit te bestendigen kunnen verschillende groeikernen, zoals Leeuwarden, Groningen, Assen en Emmen, hierin samenwerken en elkaar verder helpen.

Concreet

- Werk samen met verschillende gemeenten om beleid en ervaring uit te wisselen. (Dit kan ook een regionaal netwerk zijn, zie onder 5. Markt & Beleid)
- Stem lokaal beleid en instrumentarium af op de lokale behoeften.

Fysieke ruimte voor innovatie

Fysieke locaties waar impactondernemers kunnen samenkomen en samenwerken zijn bevorderlijk voor de innovatie en groei van impactondernemen. Dat zien we in de G4 steden, waar al locaties zijn opgezet – zoals Apollo14 in Den Haag of Impact Hub in Amsterdam. Impactondernemers kunnen daar terecht voor advies en kennisdeling en ze kunnen zich er (al dan niet tijdelijk) vestigen. Een broedplaats voor impactondernemen, waar bijvoorbeeld ook business support en andere dienstverlening gevestigd is, zal het ecosysteem verder helpen. Deze verzamelpanden sluiten goed aan bij bovenstaande punt over

lokale strategie. Een broedplaats kan bovendien dienstdoen als *incubator*, een plek waar startende impactondernemers zich kunnen vestigen en zich sneller kunnen ontwikkelen. In een incubator is ook ruimte voor begeleiding van startups in de vorm van training en coaching. Ook bevordert een broedplaats kruisbestuiving tussen startende en bestaande ondernemingen, en geeft het een sterk signaal af in de omgeving dat ondernemen met impact als essentieel onderdeel van het ondernemerschap wordt gezien.

We merken op dat impactondernemers geen korting op huur verwachten, maar wel de organisatie van een infrastructuur. Deze bedrijven zijn net als het overige mkb in staat om een marktconforme huur te betalen. Voor de ontwikkeling en promotie van een pand zouden wel middelen beschikbaar kunnen worden gemaakt. Ook voor de begeleiding van startende ondernemingen is het aan te raden middelen beschikbaar te maken, zowel in fysieke vorm (zoals bedrijfsruimte met korting) als in de vorm van support en coaching (betaalbare of gratis trainingsprogramma's en begeleiding). Dit is veelal ook de functie van reeds bestaande eerstelijnsprogramma's voor ondernemerschap (zoals YnBusiness of Ik Ben Drents Ondernemer).

Concreet

- Start met een broedplaats voor impactondernemers, dit kan door een pand beschikbaar te stellen of te gaan ontwikkelen.
- Maak middelen beschikbaar om broedplaatsen te stimuleren en impactondernemers daar werkplekken te bieden.
- Laat een broedplaats dienstdoen als incubator voor startende impact-

ondernemers en zorg voor fysieke faciliteiten en capaciteit in training, coaching en ondernemersbegeleiding.

- Stel bedrijfsruimte en ondersteuning beschikbaar met korting voor startende impactondernemers.

Ontsluiten zakelijke markt en consumentenmarkt

Naast het stimuleren van de publieke markt (zie 5. Markt & Beleid), kunnen ook handreikingen gedaan worden als het gaat om de zakelijke markt (B2B) en de consumentenmarkt (B2C). Daar kunnen impactondernemers gefaciliteerd worden met goede business support, in de vorm van trainingen, workshops en begeleiding, zodat ze beter worden in het vinden en binden van klanten. Bij de zakelijke en publieke markt kan het helpen als bedrijven en consumenten kunnen zien, bijvoorbeeld middels een keurmerk, dat zij inkopen bij een verantwoord bedrijf. We merken hierbij op dat een sociaal-maatschappelijk keurmerk vooral instrumenteel kan zijn om tijdelijk de zichtbaarheid en erkenning te vergroten. Op de lange termijn zijn keurmerken in onze visie niet houdbaar, omdat zij averechts kunnen werken om impactondernemen 'het nieuwe normaal' te maken. Op korte termijn vormen zij echter een *stepping stone* richting een betere zakelijke markt voor impactondernemers. Voorbeelden van keurmerken zijn de Code Sociaal Ondernemen, de PSO-ladder en het regionale MVO-certificaat van de MVO Alliantie Noord-Nederland.

Concreet

- Bied kennis en training aan richting impactondernemers over verkoop en acquisitie,

zodat zij zich professionaliseren op het gebied van B2B en/of B2C.

- Overweeg om sociale/maatschappelijke keurmerken te stimuleren om herkenning te vergroten bij bedrijven en consumenten.
- Werk hierin samen met regionale netwerken en/of instellingen en monitor het nut en de waarde van (tijdelijke) keurmerken.

Marketing en communicatie

Een van de thema's die regelmatig terugkwam in de Impact Monitor 2020 was de profilering van impactondernemingen. Een groot percentage van de respondenten gaf aan te worstelen met het voeren van goede en effectieve marketing, door een gebrek aan kennis, kunde en expertise. Tegelijk geven veel onder-

nemers ook aan bereid te zijn dit in te kopen bij derden (professionals). Hier ligt dus een duidelijke behoefte die ingevuld kan worden. Het verbeteren van de marketing en communicatie van impactondernemers kan door het laagdrempelig beschikbaar stellen van expertise middels ondernemersvouchers en/of het aanbieden van een toegankelijk programma aan workshops, leergangen en andere sessies.

Concreet

- Stimuleer de dienstverlening van marketing- en communicatiebedrijven aan impactondernemers middels een voucherregeling.
- Maak activiteiten en evenementen rondom dit thema toegankelijk voor impactondernemers.

4. FINANCIERING

Groeiende behoefte aan sociale financiering

Uit de Impact Monitor 2020 blijkt dat het vinden van groeigeld en het vergroten van de omzet inmiddels een grotere rol speelt dan in voorgaande jaren. De 'impactsector' is groeiende en komt in een meer volwassen fase terecht. Dit betekent ook dat er meer startups zijn die op zoek zijn naar startkapitaal, en meer scale-ups die zoeken naar financiering van de volgende groeifase.

Startkapitaal

Zorg voor het beschikbaar komen van startkapitaal voor impactondernemingen. Dit is een van de belangrijke factoren waardoor bedrijven makkelijker kunnen starten en de condities gunstiger worden. Een van de voorbeelden is de Sociale Groningse Ondernemer Challenge, maar er valt ook te denken aan een 'seed capital' fonds voor impactondernemers. Verder is het aan te raden om (informele) investeerders te koppelen aan impactondernemers, bijvoorbeeld middels laagdrempelige kennismakingen of door het collectief ontwikkelen van een privaat impact-investeringsfonds.

Sociaal fonds

Voor de ondersteuning van impactondernemers helpt het als instellingen als de NOM of SNN de regels verruimen. Een eigen Resultatenfonds in het Noorden naar Brabants voorbeeld¹⁴ zou ook concreet bij kunnen dragen aan het financieren van impactondernemers. Hierbij gaat het om investeringen die zichzelf terugverdienen, maar waar wellicht andere rendementseisen gesteld

kunnen worden omdat het resultaat van de ondernemingen deels neerslaat in de (lokale) samenleving. Ook kan verkend worden hoe Social Impact Bonds ingezet kunnen worden om financiering van projecten of ondernemingen met impact mogelijk te maken.

Ontsluiten van landelijke fondsen

In Nederland zijn een aantal fondsen die zich met ruime ervaring en begeleiding reeds richten op het bevorderen van impactondernemen. We noemen bijvoorbeeld het Anton Jurgens Fonds, Stichting DOEN en de Rabo Foundation. Deze fondsen opereren nu spaarzaam in Noord-Nederland. We zien dat ondernemers steeds meer behoefte hebben aan contact met deze fondsen, maar andersom ook dat deze fondsen steeds meer potentie zien in Noord-Nederland als gebied waar rendement gehaald kan worden. Haal de banden aan met deze fondsen door ze te faciliteren en ze te koppelen aan lokale netwerken zoals Impact Noord. Dit kan naast een eigen regionaal Resultatenfonds worden opgezet, waarmee niet alleen de financiering van impactondernemers maar ook de kwaliteit van de bedrijven wordt verbeterd.¹⁵

Concreet

- Ontwikkel een Noordelijk Resultatenfonds in samenwerking met de provincies waarbij geld beschikbaar komt in de vorm van leningen voor impactondernemers.
- Haal de banden aan met bestaande fondsen die al gewend zijn om in impactondernemers te investeren.

¹⁴ Zie ook <https://publicaties.brabant.nl/bof/bof/>

¹⁵ Zie voor meer informatie: <https://publicaties.brabant.nl/bof/resultaatfinanciering/>



- Stel informatie over passende investeringsfondsen, kredieten, impact fondsen, Social Impact Bonds en subsidieregelingen beschikbaar, gericht op impactondernemen.¹⁶

Publieke markten

Het allerbelangrijkste is wellicht dat impactondernemers gewoon bedrijven zijn die producten of diensten aanbieden op de markt. Zij zijn het meest geholpen met een groei in het aantal afnemers. Ook hier kunnen overheden en grotere instellingen de handschoen oppakken door te fungeren als *launching customer* voor een startup, of *enabling customer* voor een scale-up of een regulier mkb met een nieuw impactproduct of -dienst. Hier gaat het om sociale inkoop, of inkoop met social impact. Het verbreden van het huidige social return (SROI) naar social impact (SIOI) kan hierbij ook meerwaarde bieden. Daarnaast is het van

belang om ook de zakelijke markt (B2B) en consumentenmarkt (B2C) te ontsluiten (zie onder 3. Business Support).

Om hier stappen in te kunnen zetten kan onderzocht worden of er innovatiegelden zijn en experimenten opgezet kunnen worden, bijvoorbeeld in inkoop zoals met het Startup in Residence programma gebeurt, mits er wordt gestuurd op impactvolle uitdagingen.

Concreet

- Koop in bij impactondernemers of mkb'ers die nieuwe impactproducten lanceren. (Dit kan ook in de vorm van Challenges, zie 5. Markt & Beleid.)
- Ontsluit tevens de zakelijke markt en consumentenmarkt voor impactondernemers.
- Ga op zoek naar innovatiegelden en voer 'experimenten' uit, zoals Startup in Residence.

¹⁶ Zie voor een voorbeeld: <https://www.social-enterprise.nl/nieuws-en-evenementen/actueel/blog/financieringsoverzicht>

5. MARKT & BELEID

Maak een integraal beleidsplan

Lokale en regionale overheden (gemeenten en provincies) kunnen van grote betekenis zijn voor het ecosysteem van impactondernemers. Door beleid aan te passen en/of via inkoop marktkansen te openen voor impactondernemers hebben lokale en regionale overheden invloed op de marktomstandigheden. De overheid kan het goede voorbeeld geven door zelf in te kopen bij (lokale) impactondernemers, maar ook door sociaal inkopen te stimuleren bij grotere opdrachtnemers. Voor effectief beleid is niet alleen draagvlak nodig binnen de eigen organisatie maar ook een goede band met het netwerk van impactondernemers en de andere stakeholders. (Zie onder 1. Netwerk onze aanbevelingen hierover). Daarnaast is het van belang om de verschillende gemeentelijke beleidsterreinen (of 'kokers') waar impactondernemers in opereren met elkaar te verbinden. Zij hebben namelijk vaak met meerdere beleidsterreinen tegelijk te maken, zoals economie, werk, sociaal domein, WMO of circulaire economie. Effectief accountmanagement vraagt daarom om een integrale, domein overstijgende benadering. Door het accountmanagement integraal te maken, en/of te werken in een multidisciplinair team, kunnen verschillende beleidsterreinen ontsloten worden en wordt 'verkokering' tegengegaan. We adviseren om een integraal beleidsplan te maken als overheid en een eenduidig aanspreekpunt te organiseren. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een Actieprogramma Impact Ondernemen gekoppeld aan een loket of accountmanager, zoals de G4 en de

gemeente Groningen gedaan hebben. Hierbij is het van belang dat de beleidsdoelen gekoppeld worden aan de impact van ondernemingen.

Om regionale samenwerking te stimuleren en lokale successen met elkaar te delen kan een netwerk van gemeenten van nut zijn. Als gemeenten zich regionaal verenigen en beleid, instrumentarium, strategie en actieprogramma's delen komt er versnelling in de ontwikkeling van het regionale ecosysteem. Bovendien helpt het de verantwoordelijke ambtenaren om de uitvoering effectiever te maken. Het uitwisselen van successen op het gebied van bijvoorbeeld de gemeentelijke organisatie (zoals het opzetten van een kernteam voor impactondernemen), actieprogramma's of beleidsmatige interventies kan ambtenaren helpen bij de uitvoer van zowel de gemeentelijke doelstellingen als het bevorderen van het impact-ecosysteem.

Concreet

- Maak beleid voor sociaal ondernemen in de gemeente, koppel hierbij de impact van ondernemingen aan de beleidsdoelen van gemeente of provincie.
- Zorg voor een helder en eenduidig aanspreekpunt voor ondernemers, in de vorm van een loket of accountmanager.
- Werk domein overstijgend en breng zo de verschillende beleidsterreinen voor ondernemers samen onder een aanspreekpunt of loket.
- Zet een (Noordelijk) netwerk op van gemeenten die impactondernemen willen stimuleren, waarin beleid, strategie, ervaring en uitvoering worden uitgewisseld om succes te vergroten.

Samenwerking met de overheid

Impactondernemers werken vaak op het raakvlak van publiek en privaat. Hierdoor is het logisch te verwachten dat zij vaker dan gemiddeld samenwerken met de overheid. In de praktijk blijkt dit door versnippering en onbegrip toch slechts matig van de grond te komen. Het is niet alleen belangrijk om ontmoetingen te organiseren tussen ondernemers, beleidsmakers en inkopers (zie 1. Netwerk), maar om ook de samenwerking te bevorderen door impactondernemers betere kansen te geven via inkoopbeleid. Artikel 2.80 en (met name) 2.82 van de aanbestedingswet bieden hiervoor concrete mogelijkheden, waaronder het voorbehouden van aanbestedingen aan sociale ondernemingen.

Train beleidsmakers en inkopers in het herkennen en erkennen van impactondernemers, door leergangen en workshops, zodat men beter begrijpt wat de waarde is van een impactondernemer, en hoe men kan samenwerken. Dit helpt ambtenaren ook om beleidsdoelstellingen te halen. Ook kan gewerkt worden met zogenaamde **Challenges**, zoals de Groningse Ondernemers Challenge waarbij ondernemers worden uitgedaagd om maatschappelijke uitdagingen op te pakken.¹⁷ Stakeholders zoals gemeenten, kennisinstellingen of andere grote organisaties kunnen ook optreden als *launching customer*, zoals genoemd onder 4. Financiering.

Concreet

- Ontwikkel het inkoopbeleid zodanig dat het leveren van impact zwaarder meetelt bij aanbestedingen of maak gebruik van andere inkoopinstrumenten, bijvoorbeeld de artikelen 2.80 en 2.82 van de aanbestedingswet.
- Start met het aanbesteden van maatschap-

pelijke opgaven in de vorm van Challenges.

- Faciliteer laagdrempelige ontmoeting en kennismaking tussen impactondernemers, beleidsmakers en inkopers.
- Treed als stakeholder op als launching customer, en geef beginnende impactondernemers daarmee een vliegende start.

Erkenning en zichtbaarheid

Een van de sterke behoeften van impactondernemers is om meer gezien te worden. Enerzijds wil men graag dat impactondernemen in het algemeen beter herkend en erkend wordt als serieuze vorm van ondernemerschap die bijdraagt aan de wereld. Anderzijds vraagt men ook om meer zichtbaarheid van de effecten van de eigen onderneming, niet alleen in de vorm van publiciteit, maar ook in de vorm van (financiële) erkenning. Ondernemers die een bijdrage leveren aan de samenleving of de planeet willen hier ook graag omzet mee realiseren. Dit helpt ook weer om de impact te vergroten die zij maken: ondernemers wenden de inkomsten immers aan voor het behalen van de missie – in dit geval een maatschappelijke – van de onderneming. Het vergroten van erkenning, bijvoorbeeld door het gunnen van opdrachten, draagt ook weer bij aan de verdere groei en opkomst van impactondernemen in Noord-Nederland.

Concreet

- Stimuleer/bekostig een brede campagne om impactondernemen zichtbaar te maken.
- Zorg voor een model dat de impact beloont via opdrachten of subsidies vanuit de overheid.
- Bied kennis en training aan voor impactondernemers om hun marketing en communicatie te verbeteren (zie 3. Business Support).

6. MENSELIJK KAPITAAL

Talentontwikkeling en leiderschap

Steeds meer werknemers willen werk doen dat zinvol is, betekenis heeft.¹⁸ En steeds meer impactondernemers hebben behoefte aan goed geschoolde en talentvolle medewerkers. Daarnaast starten ook steeds meer afstudeerders een eigen bedrijf, waarbij het overgrote deel zich richt op maatschappelijke of ecologische uitdagingen. Impactondernemen begint *mainstream* te worden.

In de Impact Monitor 2020 kwam het onderwerp HRM niet heel sterk naar voren, toch adviseren wij om hier wel aandacht aan te besteden. Het blijkt namelijk dat impactondernemers, vooral die ondernemingen die gericht zijn op het aan het stimuleren van arbeidsparticipatie, veel meer aan HRM doen dan ze zelf denken. Denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop zij mensen uit de doelgroep weten in te zetten op hun talenten. Kennis die in impactondernemingen beschikbaar is rond arbeidsparticipatie kan goed benut worden door reguliere ondernemingen¹⁹.

Het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van werknemers, managers, zakelijk leiders en ondernemers zal namelijk effect hebben op het ecosysteem voor impactondernemen. Medewerkers die zingeving ervaren in hun werk zijn volgens onderzoek niet alleen productiever, maar ook loyaler.²⁰ Aandacht voor HRM vergroot dan ook de kans dat veelbelovend talent in de eigen regio blijft. Bovendien hebben startende ondernemers en hun medewerkers behoefte aan courante kennis en expertise om

hun impactonderneming te professionaliseren. Het is dus zinvol om training en coaching te organiseren. Ondernemers die zichtbaar hun toewijding en bevlogenheid laten zien rondom een maatschappelijk thema inspireren anderen. Zorg dus voor inspiratie en rolmodellen, door goed leiderschap een podium te bieden.

Concreet

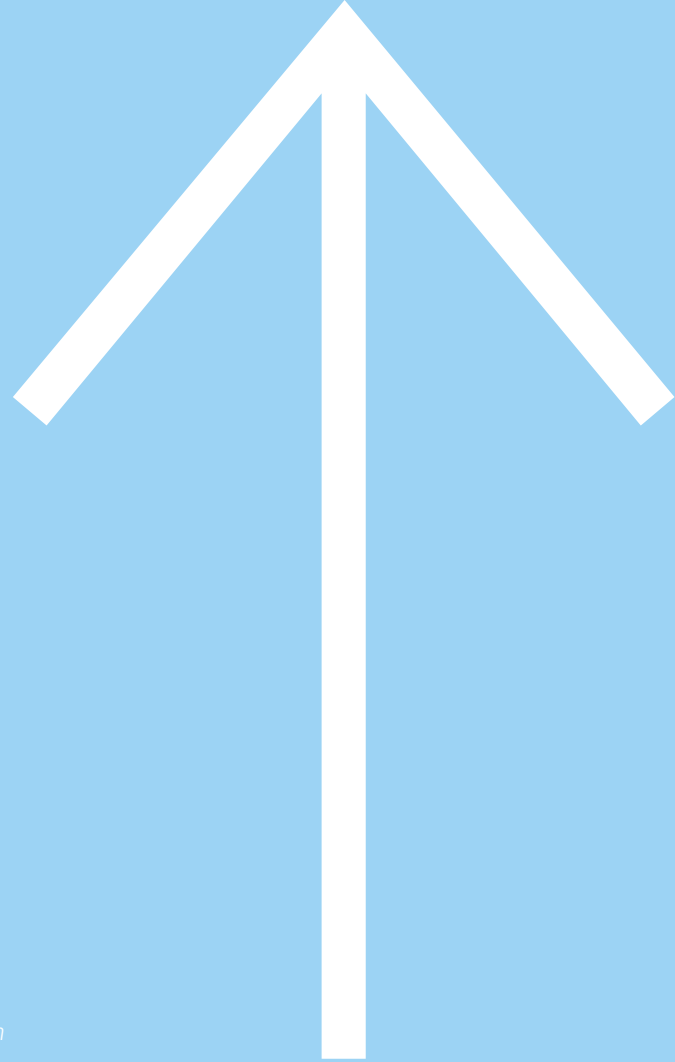
- Stimuleer programma's waarbij leiders zich kunnen ontwikkelen op impactgebied.
- Stimuleer trainingen, opleidingen en coaching waardoor talent zich kan ontwikkelen.
- Stimuleer samenwerking tussen impact- en reguliere ondernemingen op het gebied van HRM.
- Stimuleer onderwijs om nog meer studenten klaar te stomen voor de impact arbeidsmarkt.
- Promoot inspirerende ondernemers zodat andere ondernemers en nieuwkomers op de arbeidsmarkt goed leiderschap als voorbeeld en inspiratie hebben.

¹⁷ Zie <https://sgoc.nl/> en <https://burobries.nl/projecten/groningse-ondernemers-challenge/>

¹⁸ Zo laat onderzoek van Shawn Achor zien dat 9 van de 10 mensen 23% salaris wil inleveren als zij daarvoor meer zingeving zouden ervaren in hun werk: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

¹⁹ <https://www.sociaalweb.nl/blogs/hrm-afkijken-bij-sociale-ondernemingen>

²⁰ Idem: <https://www.sociaalweb.nl/blogs/hrm-afkijken-bij-sociale-ondernemingen>



Colofon

Gerealiseerd door:

Jan Willem Wennekes *Impact Noord*
Claudia van Orden *Hanzehogeschool Groningen*

Tekst:

Jan Willem Wennekes &
Claudia van Orden

Vormgeving:

Mistral Merkactivisten

Fotografie:

Stockbeelden - Unsplash
Joost Nuijten

Oplage: 100

Drukwerk:

Zalsman Groningen

Impact
Noord



Hanzehogeschool
Groningen
University of Applied Sciences

Regieorgaan

