


P+

SPECIAL

Jaargang 22

Week 50 | 2023

Zo werkt de City Deal
Impact Ondernemen



Menselijke
ecosystemen

Het ecosysteem rond Johan

Johan is een ex-gedetineerde en de centrale figuur in een menselijk ecosysteem. Hij dankt deze positie aan de City Deal Impact Ondernemen, die straks drie jaar bestaat. Het ecosysteem rond Johan is illustratief voor de vele partijen die nauw met elkaar samenwerken. De impactvraag is voor alle partijen in dit ecosysteem hetzelfde: welke inspanningen leiden succesvol tot een volwaardige deelname aan de samenleving? En een schonere wereld?



De werknemer

Johan is een ex-gedetineerde, nu werkzaam op afdelingen van het ministerie van Defensie en de gemeente Leeuwarden.



De werkgever

De impact onderneming Breedweer regelde de werkplek voor Johan als vloerreiniger.



De overheid

De inkoopende overheid van de stad Leeuwarden maakte ruimte binnen de aanbestedingsregels, om zo werk aan Johan te kunnen bieden.



De financier

De Rabo Foundation zorgt voor financiële armsglag van impact ondernemingen als Breedweer.



De kennisinstelling

Het Groene Brein draagt bij aan wetenschappelijke kennis over menselijke ecosystemen.



De dealmaker

Op het ministerie van Binnenlandse Zaken huist de centrale dealmaker van de City Deal Impact Ondernemen.



De intermediair

Buy Social brengt inkoopende organisaties en impact ondernemingen als Breedweer dichter bij elkaar.

Wat is de City Deal Impact Ondernemen?

Steeds meer ondernemers leveren met hun werk een positieve maatschappelijke of ecologische bijdrage. Deze vorm van ondernemen noemen we 'impact ondernemen'. De City Deal Impact Ondernemen wil obstakels op de weg van zulke ondernemingen verminderen en wegnemen. De City Deal ondersteunt dit streven door netwerken te bouwen van impact ondernemingen met overheden, financiers en kennisinstellingen. Bijna 100 partners experimenteren, versnellen en leren van elkaar. Het is bovendien de bedoeling dat reguliere ondernemers ook steeds impactvoller gaan ondernemen.

De City Deal Impact Ondernemen is onderdeel van een reeks City Deals die zijn geïnitieerd door Agenda Stad, een programma van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De City Deals zijn bedoeld om een vrije ruimte te creëren voor het verkennen en verder brengen van actuele maatschappelijke onderwerpen. Hierbij worden relevante partners uit verschillende sectoren en lagen van de samenleving betrokken.

De werknemer

“Het idee dat het nooit te laat is om je leven te beteren is bij Johan goed uitgekapt”



Na de misstap

“Johan was een van de 3.600 talenten die de maatschappij langs de kant liet staan.” Zo typeert Jack Stuifbergen van de impact onderneming Breedweer de positie van zijn werknemer Johan, een ex-gedetineerde. Twee maandjes gevangenisstraf betekent in de praktijk maar al te vaak een jarenlange maatschappelijke straf. Geen werk te vinden.

Facilitair dienstverlener Stuifbergen kent de obstakels. “Ex-gedetineerden moeten eerst een VOG krijgen, een Verklaring Omtrent het Gedrag. Maar die kun je specifiek maken. Iemand die fraude heeft gepleegd, is niet per definitie vuurwapengevaarlijk. Zo’n man of vrouw kan nog heel goed vloeren schoonmaken. Wij schrijven mensen gewoon niet af die een strafblad hebben of een foutje hebben gemaakt. Voor zulke mensen zou de reclassering voor re-integratie in de maatschappij moeten zorgen. Maar deze heeft niet tot doel om daadwerkelijk banen te bieden. Dat doen wij wel, via ondernemerschap. Mensen zijn zulke mooie wezens. Het idee dat het nooit te laat is om je leven te beteren is bij Johan goed uitgekapt.”

Voor Johan vond Stuifbergen zelfs werk als vloerspecialist op kazernes van defensie, in het zuiden van het land. “Johan heeft twee maanden vastgezeten. Ik weet niet eens voor welk delict. Het is een wat stugge noorderling, maar ook iemand die nog nooit te laat op zijn werk is verschenen. Hij is ook goed met zijn collega’s en heeft het vak onder de knie. Ze rijden in teams van drie man door het hele land. We hebben

Hoeveel mensen staan er aan de kant?

Nederland kent geen hoge werkloosheid. Toch zijn nog meer dan 370 duizend mensen van 15 tot 75 jaar werkloos (cijfer CBS: september 2023). Dat is 3,7 procent van de beroepsbevolking. Daarnaast zijn er nog eens 3,6 miljoen mensen die om verschillende redenen geen betaald werk hebben. Daaronder zijn ook mensen die met pensioen zijn gegaan, maar ook mensen die ziek zijn of arbeidsongeschikt. Extra kwetsbaar op de arbeidsmarkt zijn mensen met weinig werkervaring, mensen met een laag opleidingsniveau, of mensen met persoonlijke kenmerken zoals een jonge leeftijd, migratieachtergrond en arbeidsbeperkingen.

Johan zelf opgeleid. Hij doet zijn werk uitstekend. Via justitie hebben we voor hem een VOG geregeld, zodat hij ook bij overheden de vloeren mag doen. In gevangenissen, maar ook in de ‘wapenkamer’ van het ministerie van Defensie, waar de wapens opgeslagen liggen.”

Stuifbergen is een sociaal ondernemer, maar hij moet toch hard zijn wanneer het soms ook eens niet goed gaat. Dat overkwam hem bij een andere werknemer, die het toch had geschopt tot de favoriete schoonmaker van een burgemeester. “Hij was specialist dieptereiniging sanitair en keuken. Alleen hij mocht schoonmaken in de ambtswoning. Ook mocht hij tijdens raadsvergaderingen ondersteuning bieden. De man is bij ons geruime tijd aan de slag geweest, maar heeft toen jammer genoeg een terugval gekregen. Drankverslaving. Schuldenproblematiek, schuldeisers, scheiding. Een keer met drank op achter het stuur gekropen. Hij is nu terug bij de instantie waar hij eerst ook zat. Wanneer hij zijn leven weer op het spoor heeft staan, mag hij altijd bij ons terugkomen.”

Eerlijk van Stuifbergen, om ook deze moeilijke kant van zijn ondernemerschap te benoemen. Hij had ervoor kunnen kiezen om alleen te vertellen over het Van Gogh museum in Amsterdam. Daar boenen óók ‘mensen vanuit een kwetsbare positie’ de vloeren, omringd door kostbare schilderijen. “Maar dat verhaal is al zo vaak verteld. Het museum brengt het zelf ook regelmatig voor het voetlicht.”

De werkgever

“Je kon in deze aanbesteding duizend punten scoren op de impactvragen en wij hadden er ook duizend”



In de wapenkamer

Jack Stuifbergen is de Lucky Luke van de impact ondernemingen. Net als de stripheld beleeft de ondernemer wonderlijke avonturen, die hij steeds weer tot een goed einde moet zien te brengen. Hij kan er smakelijk over vertellen. “Wij deden in opdracht van de overheid al de glaswassing. We laptten de ramen van ministeries, onder andere. Er kwam toen een opdracht aan voor het vloeronderhoud van alle departementen. Ik mocht namens de vloerenleveranciers een zegje doen over hoe wij het vloeronderhoud zagen. De plek van samenkomst was het ministerie van OCW (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, red.) aan de Rijnstraat, helemaal bovenin het gebouw. Ik vertel dus hoe wij door de inzet van onze mensen impact maken. Een vertegenwoordiger van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) vroeg toen of er onder onze werknemers ook ex-gedetineerden zaten. Ik zei: ‘Ja’, want dat is zo. Toen stond een man van het ministerie van Defensie op en sloeg met zijn vuist op tafel. “Deze mensen komen niet in mijn wapenkamer.” Dat is de plek waar alle wapens liggen opgeslagen. Ik stond ook op en zei: “Wedden van wel?”

Stuifbergen won de weddenschap, ook al moest hij nog drie jaar wachten voordat hij zijn gelijk kreeg. “De overheid moest met impact gaan inkopen. Een van de grootste orders is die van de schoonmaak van de defensieonderdelen. Het gaat om een totale omzet van 242 miljoen aan contractwaarde. Door de impacteisen werden er voor het onderhoudscontract vier vragen gesteld die niets met het schoonmaken zelf te maken hadden. Eén vraag ging over maatschappelijk impact. Eén vraag

Telt de City Deal meer sociale ondernemingen?

Breedweer Facilitaire Diensten is een van de vele sociale ondernemingen die bij de City Deal Impact Ondernemen zijn aangesloten. Al bij start in maart 2021 ondertekenden ook The Bridging Company, Well Decommissioned, Atelier Jungles, Fun Forest, Koeckebackers BV, Copiatek Scan en Computer Solution BV, Bureau Raakt, Raw Paints, Wij zijn Meo, Vanhulley, Green Fox Social Return, Impower Social Impact Company, ICQ Groep, ARGO 360, True Price, Kari’s Crackers, The Lagom Group, Plek en Haagse Zwam.

ging over de klimaatimpact van onze dienstverlening. Eén ging over het omgaan met transparantie. De laatste ging over samenwerking. Je kon er alles bij elkaar duizend punten mee scoren en wij hadden er ook duizend. De nummer twee aanbieder bleef steken op 750 punten. Wij konden aantonen dat we werk boden aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Wij konden aantonen hoeveel CO₂-uitstoot onze manier van werken bespaarde. We konden maar liefst 9 SDG’s (Sustainable Development Goals, red.) invullen. En daarmee kregen we het contract. Ook om de vloeren van de wapenkamers van Defensie schoon te maken.”

Stuifbergen deelt het succes graag met andere partijen in het netwerk van de City Deal Impact Ondernemen. Hij kent de belangrijkste hoofdinkoopers van de overheid goed. “We zitten allemaal op één lijn. Alleen zo kunnen we impact maken.”

Website
+ Breedweer

“Een menselijk ecosysteem is een metafoor voor de afhankelijkheid tussen samenwerkende partijen, zoals bedrijven, overheden, financiers, burgers en maatschappelijke organisaties. Samen streven partijen naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.”

De overheid

“De mensen vragen wat meer aandacht, maar voelen zich thuis bij ons”



Zijn er meer steden aangesloten op de City Deal?

Leeuwarden heeft ingetekend op maar liefst negen verschillende City Deals van Agenda Stad. Op de City Deal Impact Ondernemen tekenden de volgende steden in: Apeldoorn, Den Haag, Groningen, Haarlem, Utrecht, Sittard-Geleen, Delft, Amsterdam, Emmen, Rotterdam, Amersfoort en Breda.

Schoonmaken voor zelfvertrouwen

Jelle van Netten is tevreden. Het stadhuis is schoon en de stad Leeuwarden geeft een kans aan mensen die anders “in de kaartenbakken blijven zitten”. Het hoofd facilitair erkent ook dat ex-gedetineerde Johan zijn baan te danken heeft aan een verandering in de landelijke aanbestedingsregels. Die sloten nauw aan bij de wens van het college van B&W van de stad om van het helpen van stadsgenoten met een achterstand op de arbeidsmarkt een speerpunt in het beleid te maken.

“Mensen die aan de onderkant zitten, daar zijn wij voor”, zegt Van Netten. “Daarom maakten hier altijd al mensen van de sociale werkvoorziening schoon. Deze mensen vragen wat extra aandacht. Daar zijn wij voor, ook al kost het ons wat werk. Toen veranderden de aanbestedingsregels, om ook ruimte te bieden aan sociale ondernemingen. De eis was dat 30 procent van hun personeelsbestand een achterstand op de arbeidsmarkt moest hebben. Breedweer is in dat gat in de markt gesprongen en won de opdracht. We waren een van de eerste gemeenten in Nederland die zo een impact onderneming de opdracht gunde. We hebben er nog een award voor gekregen.”

Het was geen papieren exercitie. “Een van de voorwaarden in de aanbesteding was dat een nieuwe opdrachtnemer medewerkers van de oude partij zou overnemen. Dat heeft Breedweer

ook gedaan, met onze instemming. Verder stonden er prestatienormen in het contract: KPI's (Key Performance Indicators, red.). Zo moet er sprake zijn van doorstroming op de arbeidsmarkt. Het schoonmaakwerk voor de gemeente moet een springplank zijn voor een andere baan. Aan de eisen is voldaan, waarna Breedweer ook voor een tweede termijn de opdracht kreeg. Zo konden opnieuw een stuk of vijftien mensen bij ons aan het werk.”

Een goede communicatie tussen gemeente en sociale onderneming blijft van belang. Van Netten kent Jack Stuijbergen van Breedweer dan ook goed. “Bevlogen man. Hij gaat gewoon voor zijn mensen. Ik ben net zo. Ik zie: ze voelen zich hier thuis. Ze doen hun best. Het is goed schoon en zij krijgen zelfvertrouwen. Dat is alleen maar goed.”

Websites

- + [Het inkoopbeleid van Leeuwarden](#)
- + [Het inkoopbeleid van Apeldoorn](#)

De intermediair

“De inschrijvers werden beoordeeld op drie belangrijke criteria: duurzame bloemen, sociale impact en schone logistiek in de binnenstad”



Zijn er meer lobbyorganisaties en platforms aangesloten op de City Deal?

Er zijn inmiddels meer dan 20 intermediairs aangesloten op de City Deal Impact Ondernemen. Dat zijn: het Versnellingshuis Nederland Circulair!, De Normaalste Zaak, Social Enterprise NL, Impact Noord, Impact Oost, Stadsgarage Haarlem/Kennemerland, Social Club Den Haag, Voorgoed Agency Rotterdam, Impact Hub Amsterdam, Prestatieladder Sociaal Ondernemen, Code Sociale Ondernemingen, Vereniging Landelijk Samenwerkingsverband Actieve Bewoners, Stichting Platform31, Landelijk netwerk van sociaal coöperatief ondernemen (Lansco), EEGA Groep, MAEX-landelijk, Social Finance NL, Starters4Communities, Buzinezzclub, Lucrato, WorldStartup, Thrive Instituut, ROZ Groep, De Omslag, Stérk Brabant, Impact Coalitie Amersfoort.

Duurzame tulpen voor Amsterdam

Directeur Stefan Panhuijsen koestert de successen van Buy Social, een programma van Social Enterprise NL. Al sinds 2015 activeert Buy Social zowel grotere publieke als private organisaties om in te kopen met impact. Panhuijsen: “Wij hebben lobby gevoerd voor het invoeren van artikel 2.82 in de Aanbestedingswet. Hierdoor kunnen gemeenten nu ook sociale ondernemingen de kans geven in te schrijven op overheidsopdrachten. Van die mogelijkheid wordt overigens nog te weinig gebruik gemaakt.”

Buy Social koestert haar successen. Breedweer die facilitaire diensten verleent aan het Van Gogh Museum. Maar ook hoe de stad Amsterdam nu sociaal en duurzaam bloemen inkoop bij de impactonderneming Flower Family. Het bekende liedje ‘Tulpen uit Amsterdam’ is daardoor nu ‘Duurzame tulpen voor Amsterdam’ geworden.

De praktijk is echter weerbarstig, ervaart Panhuijsen. Aan elk stap vooruit kan ook weer een nadeel kleven. Zo heeft het enorm geholpen dat de stad Amsterdam besloot om de inkoop te centraliseren, ook die van bloemen. Voorheen kochten medewerkers van de afzonderlijke stadsdelen voor gelegenheden, verjaardagen van medewerkers of voor relaties een boeket bij een bloemenstalletje op de hoek. Door deze uitgaven te bundelen ontstond een fors inkoopbudget.

Panhuijsen over de keerzijde: “Centralisatie kan ook in het nadeel zijn van sociale ondernemingen, zeker wanneer het om hele grote bedragen gaat. We trainen de ondernemers daarin, om zulke aanbestedingen goed voorbereid in te gaan. In het geval van de Flower Family pakte dat goed uit. Maar er is ook een trend gaande om te centraliseren om zo kosten te

besparen. In de catering zie je dat soms gebeuren. Zo ontstaan ook wel aanbestedingen waar sociale ondernemingen nog net niet groot genoeg voor zijn.”

In het voordeel van de Flower Family speelde ook dat Amsterdam in de aanbesteding bewust niet om referenties vroeg. Dat geeft nieuwe impactondernemingen, die nog geen vergelijkbare andere grote opdracht kunnen aantonen, tóch een kans.

Maar minstens zo belangrijk, zo benadrukt Panhuijsen, was de vraag aan de aanbieders om een Plan van Aanpak in te dienen. Op de website van Buy Social: “De inschrijvers van de aanbesteding werden beoordeeld op drie belangrijke criteria die impact maken: duurzame bloemen, sociale impact en schone logistiek in de binnenstad. The Flower Family scoorde het hoogst.” De medewerkers van deze sociale onderneming brengen de veelal duurzaam geteelde bloemen met elektrische karretjes rond in de binnenstad.

Het delen van Best Practices als die van Breedweer en de Flower Shop met andere steden is een belangrijke opdracht voor de City Deal Impact Ondernemen, vindt Panhuijsen. Kritisch: “Op het gebied van heel praktisch leren van elkaar is nog een wereld te winnen. De City Deal is geen lobbyorgaan, en de intenties zijn goed, maar het mag concreter. Hoe Amsterdam de aanbesteding van bloemen heeft georganiseerd, daar zouden andere inkoopende organisaties veel van kunnen leren.”

Website

- + [Buy Social](#)

De financier

“Impactondernemers kunnen het beste van elkaar leren”



Leningen tot 2,5 ton

De financier ontmoette de directeur van Breedweer toevallig net een dag eerder. En toevallig ook nog bij een bijeenkomst van Social Enterprise NL, ook al onderdeel van het menselijke ecosysteem van de City Deal Impact Ondernemen. Nynke Struik van de Rabo Foundation, lachend: “Ja, Jack (Stuifbergen van Breedweer, red.) en ik kennen elkaar goed. Al sinds 2018, 2019. Hij is een van de kleurrijke ondernemers.” Toch heeft Breedweer nog geen lening nodig gehad van Struik, die binnen de Foundation exclusief de taak heeft impact ondernemingen te ondersteunen. Het zijn er nu bijna 120. In 2016 begon ze er welgeteld met nul, vertelt Struik, die programmamanager sociaal ondernemen is. En ze bezocht ze allemaal wel een keer persoonlijk.

Tot nu toe kon Stuifbergen zichzelf bedruipen met ‘eigen’ verdiend geld van zijn schoonmaakploegen. Maar het gaat de impact onderneming Breedweer goed. De dag komt dat hij gaat uitbreiden en wél een financieringsgesprek met de Rabo Foundation gaat aanvragen.

Struik ondersteunt dan ook niet alleen startups: “Wij zijn er ook wanneer ondernemers het goed doen en in de opschalingsfase belanden, maar nog steeds niet helemaal bancair financierbaar zijn. Dan kunnen wij steun bieden in de vorm van leningen of donaties. Voor giften gaan wij tot bedragen tot een ton. Voor leningen geldt een maximum van ongeveer 2,5 ton per fundingronde. Het blijft altijd maatwerk en de hoogte van de bedragen zijn afhankelijk van wat er nodig is. Wij hebben gunstigere voorwaarden dan een reguliere bank. Onze expliciete opdracht is om sociaal ondernemen te laten groeien, zodat ze nóg meer impact kunnen maken. Standaard bieden wij onder andere een langere aflossingsvrije periode, zodat de ondernemers even de tijd hebben om te investeren in de onderneming. Het geld hoeft niet gelijk terug.”

Daarnaast biedt de Rabo Foundation de impact ondernemers ook

Zijn er meer financiële organisaties aangesloten op de City Deal?

Naast de Rabo Foundation van de Rabobank zijn de volgende financiële instellingen op de Deal aangesloten: het Social Impact Fonds Rotterdam, Stadsmakersfonds, FNO – Zorg voor kansen, Social Finance Matters, Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederland en Stichting Cofinancing Our Future.

coaches aan. Struik: “Wanneer daar behoefte aan is. Sommige coaches zijn wat langer betrokken bij de onderneming. Ook bieden we verschillende opleidingen aan, zoals de Leergang Sociaal Ondernemen aan de Universiteit van Utrecht. We verbinden vaak partijen met elkaar. Impactondernemers kunnen het beste van elkaar leren, in plaats van dat ik steeds voor postbode speel.”

De Rabo Foundation is steeds op zoek naar nieuwe impact ondernemers. Maar ook komen deze via het netwerk van lokale Rabobanken bij Struik binnen. Struik wordt steeds enthousiaster wanneer ze over voorbeelden vertelt, zoals de Afrikaanderwijk Coöperatie in Rotterdam-Zuid. “Een wijk met heel wat sociale problemen. Er is daar ook een hele grote markt, die voor ontzettend veel vervuiling zorgde: 6.000 kilo afval per dag. Het was een enorme rotzooi op straat, nadat de markt was afgelopen. De wijkcoöperatie heeft toen de gemeente uitgedaagd: wij kunnen dit beter opruimen dan de gemeenteraadscommissie. Rotterdam heeft die handschoen opgepakt. Er is een pilot gedraaid, met een circulair grondstoffenstation, voor het scheiden van materialen: karton, hout, plastic en organisch afval. Dat creëerde werkgelegenheid voor de wijkbewoners. De aanpak maakte daadwerkelijk impact. De coöperatie zette zich bewijsbaar in voor de leefbaarheid in deze wijk. Er is toen besloten de proef definitief vorm te geven. Wij hebben een donatie gedaan, samen met stichting DOEN en ook de stad Rotterdam zelf, trouwens ook een van de deelnemers van de City Deal Impact Ondernemen. Het opgeschaalde afvalstelsel draait nu al goed en zal in het eerste kwartaal van 2024 officieel geopend worden.”

Wat heeft Struik de afgelopen jaren geleerd? “Ik kijk minder naar jaarcijfers, die toch vaak ook al wat ouder zijn. Ik kijk liever naar wie de ondernemer of de onderneming is. Wat is het ondernemingsplan? Daarna blijven we de impact meten. Bij de Afrikaander Coöperatie praat ik dus met een vrouw, die namens de bewoners al dit soort zaken fantastisch regelt.”

Website
+ Rabo Foundation

De kennisinstelling

“De belangen van partijen in een menselijk ecosysteem zijn deels ongelijk aan elkaar”



Bang om fouten te maken

Een goed functionerend ‘menselijk ecosysteem’ opbouwen is erkennen dat partijen in zo’n systeem niet gelijkwaardig aan elkaar zijn. Dat is de boodschap van hoogleraar Wilfred Dolfsma, als bedrijfskundige verbonden aan de Wageningen University (WUR) in Wageningen. Dolfsma heeft tal van publicaties op zijn naam staan over het functioneren van netwerken, met name die van bedrijven.

Prof. dr. Dolfsma, aangesloten bij wetenschapsnetwerk het Groene Brein, maakt zelf geen onderdeel uit van het ecosysteem waarin Johan centraal staat. Hij kijkt er daardoor op afstand naar. “Het is wel duidelijk dat in dit ecosysteem de meeste energie door de impact onderneming Breedweer wordt geleverd, die ook de meeste risico’s loopt. De ondernemer moet extra tijd inzetten om de contacten met de andere partners in het ecosysteem te onderhouden. Hij leidt de werknemers op eigen kosten op. Als hij op een zeker moment kapitaal nodig heeft om de onderneming uit te breiden, is hij afhankelijk van financiers als de Rabo Foundation. Het kan zijn dat deze op dat moment aan andere initiatieven voorrang wil geven. Of dat Breedweer door een personele wisseling bij financiers weer helemaal opnieuw een relatie moet opbouwen. Hij loopt het risico dat de gehoopte investering dan toch niet doorgaat. Een investeerder is voor een impact onderneming heel belangrijk. Omgekeerd is dat niet zo. De Rabo Foundation heeft volop alternatieven.”

Website
+ Programma’s van Het Groene Brein

Zijn er meer kennisinstellingen bij de City Deal Impact Ondernemen betrokken?

Naast het Groene Brein zijn er meerdere opleidingen voor hoger onderwijs aangesloten, die ook al toegepast onderzoek aan de City Deal Impact Ondernemen leverden. Het zijn: Universiteit Utrecht, Nyenrode University, Hogeschool van Rotterdam, NHL Stenden Hogeschool, Windesheim Hogeschool, Hanze Hogeschool, Hogeschool Amsterdam, Saxion.

Uit zijn onderzoeken blijkt dat in ‘human ecosystems’ altijd een onderhandelingstraject zit. Dolfsma: “Want: belangen zijn deels ongelijk aan elkaar. Behoeft aan support kan voor verschillende organisaties op verschillende momenten komen. Dat de impact onderneming in eerste instantie zelf zoveel moet investeren, verklaart waarom heel veel kleine bedrijven bewust klein blijven. Zo ontlopen ze een al te grote afhankelijkheid van derden. En dan nog: heel veel kleine ondernemingen halen de eerste vijf jaar niet eens.”

Dolfsma kent de praktijk van het impact ondernemen. Als vrijwilliger raapt hij zelf zwerfvuil op, in zijn woonplaats Ede. “Neem het initiatief van de vuilwerking van de markt in de Rotterdamse Afrikaanderwijk. Ik vind dat de marktvoorwaarden daar wel erg makkelijk van af komen, als partij. Ze laten gewoon alles achter. Ik vind dat je in zo’n situatie de marktwaarden zou mogen verhogen.”

Andersom zou hij in het ecosysteem van Johan om extra middelen vragen voor opleiding of cursussen van de werknemers, zodat zij beter geschoold kunnen doorstromen naar reguliere banen. “Van schoonmaak naar receptie. Daar zou het ecosysteem gezamenlijk voor moeten zorgen. Je kunt niet alles aan Breedweer vragen.”

Hij bespeurt ook voorzichtigheid in dit ecosysteem van impact ondernemingen. “Ik zie dat het goed mogelijk is om de aanbestedingsregels zo toe te passen, dat er extra waarde voor de samenleving kan worden gecreëerd, in sociale en in ecologische zin. Toch worden deze goede voorbeelden van enkele steden nog steeds niet massaal overgenomen. Dat heeft met dezelfde terughoudendheid vanuit de overheid te maken. Bang om fouten te maken, gecorrigeerd of gestraft te worden. Of af te wijken van de gebaande paden.”

De dealmaker

“Deze Deal kost het Rijk geen miljoenen, maar niet meer dan 30 duizend euro per ministerie”



Verlenging City Deal op komst

Op het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties huist de ‘dealmaker’ van de City Deal Impact Ondernemen. Maar Farida Polsbroek treedt liever niet op de voorgrond in dit menselijke ecosysteem. “Dit is een veranderingsproces van een partnernetwerk”, zegt ze. “Het dagelijkse werk wordt niet door mij, maar door anderen gedaan.”

Toch hoort daar een wettelijk fundament bij, waar de andragologe voor zorgde. Polsbroek: “Elke City Deal komt in de Staatscourant te staan, nadat een convenant door partijen is ondertekend. In de City Deal Impact Ondernemen waren dat er een kleine 100. Dat regel ik, na een verkenning of zo’n deal kans van slagen heeft. Maar eerst heeft de toenmalige staatssecretaris van Economische Zaken Mona Keijzer in 2020 in een brief van de Tweede Kamer geschreven dat ze zich wilde inzetten voor een stevige basis voor impact ondernemers. Een goede en enthousiaste kwartiermaker ging toen samen met ons en haar netwerk aan de slag om de mogelijkheid van een City Deal te verkennen.”

Polsbroek heeft ook het dagelijkse werk van de Deal gedelegeerd aan een projectleider: Edwin Teljeur. Zelf impactondernemer geweest, spreekt hij de taal van zijn collega’s, kent hun behoeften, drijfveren en frustraties. Het is Teljeur die bijna in zijn auto leeft en van de ene naar de andere afspraak snelt.

Polsbroek: “Edwin gaat naar de partners toe, zorgt dat het projectteam aangestuurd wordt. Hij houdt contact met mij, zodat ik aangehaakt blijf.

Zijn er bij de Rijksoverheid meer departementen bij City Deal Impact Ondernemen betrokken?

Naast het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zijn dat de ministeries van Economische Zaken en Klimaat, dat van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en dat van Buitenlandse Zaken. Ook hebben de provincies Noord-Brabant, Overijssel en Drenthe de Deal ondertekend. En uiteraard de ‘cities’ zelf: twaalf gemeenten bij elkaar.

Ik ga met hem op pad. Zeker als het om afspraken gaat met mensen die bestuurlijke functies vervullen: wethouders van de bij de Deal aangesloten steden, ambtenaren. Ik onderhoud ook de contacten met de andere departementen die zijn betrokken Deal. We hebben een coördinatieteam, die de drie sporen van de City Deal mede coördineert. In het eerste spoor, ‘het overheidsspoor’, participeert een ambtenaar van de gemeente Apeldoorn. Die stad is op het gebied van impact ondernemen al jaren goed bezig. Het concept van ‘Brede Welvaart’ is zelfs al in 2020 in het coalitieakkoord vastgelegd, toen de nieuwe gemeenteraad werd geïnstalleerd. Dat akkoord kunnen we nu weer als goed voorbeeld meenemen in het overleg met de andere steden in de City Deal.”

Bescheidenheid is er ook wanneer het over de financiering van deze City Deal gaat. De buitenstaander moet vooral niet denken dat het netwerk van betrokken mensen en organisaties de schatkist in fors tempo uitput. Polsbroek stelt dat het tegendeel het geval is: “Het mooie is dat er juist niet veel geld mee gemoeid is. Het Rijk draagt op jaarbasis niet meer bij dan 30 duizend euro per departement (dat zijn er dus vier, de steden en provincies dragen ieder 10K bij, tot een totaalbudget van 300K, red.). Laat er dus geen misverstand over bestaan dat een City Deal miljoenen euro’s kost. Alle partners dragen naar draagkracht bij. Wij houden alleen een kleine projectorganisatie draaiende. Ik vind het ook een ‘winning selling point’, dat de meeste mensen achter de City Deal juist niet bij de Rijksoverheid werken. Wij willen het Rijk niet een extra zware rol geven. Wij hebben een gelijkwaardige rol.”

In het eerste kwartaal van 2024 loopt de City Deal af. Polsbroek heeft goede hoop dat er een verlenging van nog eens twee jaar komt. “Dat weet ik zelfs wel zeker. Tal van partijen binnen deze Deal hebben mij al aangegeven door te willen gaan, ook omdat ze het opgebouwde netwerk ontzettend belangrijk vinden. Partners weten elkaar te vinden en maken gebruik van elkaars expertise. Ik ben dus het meest tevreden dat het ecosysteem functioneert, zich steeds verder ontwikkelt, vooral inhoudelijk, op verschillende manieren. Een leerproces vastgoed voor gemeenteamttenaren. Een inspiratiebijeenkomst. Het zijn allemaal bouwstenen om dat ecosysteem te bestendigen.”

Website
+ [Tekst City Deal Impact Ondernemen](#)



HUMAN ECOLOGY CITY DEAL IMPACT ONDERNEMEN

Meer mandaat voor inkopers

Moet de Aanbestedingswet aangepast worden, zodat impact ondernemers meer kans op opdrachten van de overheid krijgen? Niet nodig, is het opmerkelijke antwoord van deskundigen binnen de City Deal Impact Ondernemen. Wel moeten de inkopers meer eigen verantwoordelijkheid krijgen, als ‘Makelaars met Mandaat’.

Jack Stuifbergen, directeur van de impact onderneming in facilitaire dienstverlening Breedweer: “Mensen zijn zulke mooie wezens. Die laat je niet langs de kant staan.”



Hoe meer inkopers van de overheid Edwin Jong sprak, hoe duidelijker het voor hem werd. De 'Social Impact Lead' bij Deloitte zag dat het de inkopers ontbrak aan beslissingsbevoegdheden. "En daardoor is er terughoudendheid voor het nieuwe en onbekende. Want als je aanbestedingen doet, moet je altijd de keuzes kunnen uitleggen die je maakt. Doe je dat niet, dan kan een afgewezen leverancier daar vragen over stellen. Dat kan zelfs tot gerechtelijke uitspraken leiden."

Het is die onbekendheid die impact ondernemers parten speelt. Want Jong weet ook: "Impact ondernemers bij een aanbesteding betrekken kan wél en mág ook. Het gebeurt al. Maar nog veel te weinig. Daarom staan wij voor de opgave om een heel systeem of systematiek te veranderen. Dan kun je vragen: waarom gaat het zo langzaam? Dan zeg ik: het is een utopie om te denken dat je zo'n systeem in één of twee jaar verandert. Daar heb je een langere adem voor nodig."

Een proces versnellen, dat begint bij het uitwisselen van kennis. Jong: "Als je dit soort veranderingen wilt realiseren, dan moet je weten met welke schakels en regels je te maken hebt. Dat geldt voor alle partijen in deze ecosystemen. Voor inkopers van de overheid, maar ook de impact ondernemers moeten leren hoe overheidsorganen werken. Ze denken: we voeren een goed gesprek en het is geregeld. Maar zo werkt dat niet bij overheden. Daar gaat meer tijd overheen. Er is meestal sprake van al bestaande contracten. Er is bestaand beleid. Er zijn eerst beleidsaanpassingen nodig. Er moet rechtmatigheid in het inkoopproces zijn. Daarom hebben we in die eerste twee, drie jaar van de City Deal Impact Ondernemen veel tijd besteed aan het aan elkaar vertellen waarom de dingen zijn zoals ze zijn. Onbekendheid wegwerken."

In dit denkproces veranderde ook binnen de menselijke netwerken het een en ander. Edwin Jong begon als 'trekker' van de

Jack Stuijbergen over Johan (rechts), een van de mensen waar het in dit menselijke ecosysteem om draait: "Wij schrijven mensen gewoon niet af die een strafblad hebben of een foutje hebben gemaakt."

werkgroep 'impactvol inkopen'. Deze benaming is op aangeven van de deelnemers aan de City Deal veranderd. "Dit is een samenwerking waarbij alle betrokken partijen gezamenlijk de handen ineenslaan. Een 'trekker' suggereert dat iemand dat in zijn eentje regelt en organiseert, terwijl de voortgang juist een gedeelde verantwoordelijkheid is. Daarom ben ik nu 'coördinator', om die interactie tussen partijen te vergroten."

Deloitte sloot zich bij de City Deal aan, ook omdat Deloitte al veel langer het eigen programma 'Scaling Social Entreprises' aan impact ondernemers aanbood. "We weten dus tegen welke barrières ze aanlopen." Zelfs de spraakverwarring is daarbij een punt van aandacht. Er is een ontwikkeling gaande waarbij sociale ondernemers zich steeds vaker impact ondernemers noemen. Maar wat is het verschil? Jong: "Bij een sociaal ondernemer is de associatie al gauw: dat is iemand die als hobby iets goeds voor mensen wil doen. Leuk. Maar de impact ondernemer wil ook wezenlijk impact maken en is ook op een breder terrein actief. Hij pakt niet alleen sociale doelen op, maar ook ecologische, of is actief in de circulaire economie. Soms zelfs in combinatie met elkaar. De City Deal versterkt deze ontwikkeling, die nu al enkele jaren gaande is. Het ligt zelfs al in de naam City Deal Impact Ondernemen besloten."

Helderheid scheppen en kennis vergroten, dus. Maar Jong werkte ook aan het veranderingsproces zelf. "Uit de koker van de deelnemers kwam het inzicht dat inkopers bij de overheid meer eigen verantwoordelijk moeten krijgen, zelfstandig keuzes moeten kunnen maken. Lang niet iedereen die betrokken is bij de inkoop heeft het mandaat om keuzes te maken. De gemeente Apeldoorn heeft met succes een pilot gedraaid om zo het inkoopteam binnen gemeentelijk kaders doortastender te maken, en zo ook impact ondernemen te borgen. Dat zijn 'Makelaars met Mandaat' komen te heten."

Maar moet dan ook de Aanbestedingswet niet worden aangepast? Dat is volstrekt niet nodig, benadrukt mede-coördinator van de werkgroep impactvol inkopen Jaap Kemkes (van De Omslag, een Amsterdamse netwerkorganisatie die zich inzet voor participatie, red.). Binnen de City Deal zijn inmiddels al goede praktijkvoorbeelden van impact inkopen door steden ontwikkeld, waarbij de Aanbestedingswet geen enkele barrière vormde.

Kemkes raadpleegde juristen en stelt: "De aanbestedingsregels geven juist alle ruimte om sociale en milieuoverwegingen te betrekken bij het vormgeven en uitvoeren van aanbestedingsprocedures. Bij een aanbesteding van de catering, werd De Omslag gebeld door grote cateraars. Wij konden met hen meedenken hoe zij die gevraagde extra impact konden creëren. Daarop zagen wij dat de cateraars ketens gingen vormen met sociale ondernemingen zoals een kwekerij, leveranciers van



"Als je maar de goede vragen stelt"



voedingsmiddelen en dranken, een vervoerder en kleinere sociale cateraars. Zo kreeg een aanbesteding die te groot was voor kleine sociale ondernemingen toch heel veel impact. Het kan dus. Als je maar de goede vragen in de aanbesteding stelt.”

Zo'n duurzaam inkoopproces kan goed begeleid worden door 'Makelaars met Mandaat', vindt Kemkes. “Maar dat beleid moet wel van bovenaf worden aangestuurd. Het begint bij het gemeentebestuur, die de ambtelijke organisatie ruimte geeft. Je moet niet afhankelijk zijn van de goede wil van een enkele inkoper. Prachtig als betrokken ambtenaren zich al inzetten, maar wil je impact op grote schaal tot norm maken, dan kan het niet zonder krachtige aansturing van bovenaf.”

Het nog beter verspreiden van de 'Best Practices' is voor een vervolg van de City Deal Impact Ondernemen 'cruciaal', stelt Kemkes. “Verbinden. Het vertellen van de verhalen. Het met elkaar delen van de ervaringen. Er gebeuren nu heel veel opvallende dingen op deelterreinen. Zorg ervoor om die nu goed te beleggen, verder aan te sturen.”

Projectleider Edwin Teljeur, de door het land rondreizende spits in deze City Deal, onderschrijft de noodzaak om de verhalen te delen. “Kemkes is iemand die het heilig vuur verspreidt.”

“Het heilig vuur verspreiden”

Teljeur heeft één maar: uitwisseling is er alleen onder de deelnemende steden van de City Deal. “Het is niet onze primaire taak om onze boodschap over alle steden van Nederland te verspreiden, ook al stellen we wel al onze informatie beschikbaar.” Nu is er naar verwachting bij verlenging met twee jaar van de City Deal wel uitbreiding op komst. “Ik weet nu al dat er drie nieuwe steden bijkomen.”

Vooral van regionale samenwerkingsverbanden verwacht hij versnelling. “Een delegatie bestuurders is vanuit Groningen naar Rotterdam gereisd, om daar hun licht op te steken. Maar dat doe je één keer. De bestuurders van Arnhem, Nijmegen en Apeldoorn zien elkaar veel vaker. Dat kan het impactproces versnellen, ook in de inkoop, dus ook de rol van Makelaars met Mandaat.”

Teljeur licht zijn praktische aanpak toe met een voorbeeld. “Er was de nodige verwarring over de vraag hoe je de impact moet meten. Op de markt zijn inmiddels meerdere commerciële aanbieders van keurmerken en impactinstrumenten actief, die stuk voor stuk weer anders zijn. Ik heb vier van deze concurrenten benaderd en ze voorgesteld: ga nu toch eens voor ons een sessie houden en aan ons uitleggen wat de verschillen en de overeenkomsten tussen jullie instrumenten zijn. Ze reageerden eerst wat schuchter. Uiteindelijk hebben ze gezien dat dit een goede manier van werken is. Ze zijn ook dichter bij elkaar gekomen.”

Zelf impact ondernemer geweest onderkent Teljeur de afhankelijke positie van zijn collega-impact ondernemers in het ecosysteem. Zij lopen de grote risico's en moeten de meeste energie opbrengen. Uiteindelijk is het succes van het impact ondernemen de vraag of Johan en zijn collega's werk vinden. En mogelijk daarna doorstromen naar een reguliere baan. Dan is de optimale impact bereikt: iemand die langdurig op afstand van de arbeidsmarkt stond de kans bieden een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Teljeur formuleert waar het bij impact uiteindelijk allemaal om gaat. Niet om het tellen van aantallen, maar om positieve veranderingen in de samenleving: “Impact werkt op zoveel niveaus door. Zelfs binnen het gezin, waarin een werkende Marokkaanse moeder ineens veel meer aanzien geniet.” ■

Websites

- + [Deloitte over 'ongezien talent'](#)
- + [Toolbox Makelaars met Mandaat](#)
- + [De Omslag](#)
- + [City Deal Impact Ondernemen over Edwin Teljeur](#)