

Ecosysteem Impact Ondernemen Amsterdam 2020

Een eerste beeld

Author(s)

Hogenstijn, Maarten; Koomen, Michelle; Wakkee, Ingrid

Publication date

2020

Document Version

Final published version

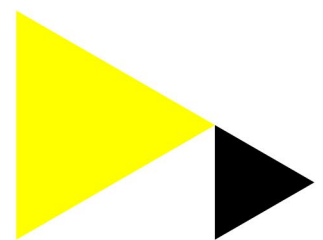
License

CC BY-SA

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Hogenstijn, M., Koomen, M., & Wakkee, I. (2020). *Ecosysteem Impact Ondernemen Amsterdam 2020: Een eerste beeld*.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

ECOSYSTEEM IMPACT ONDERNEMEN AMSTERDAM 2020

Een eerste beeld

Lectoraat Entrepreneurship
2020

ECOSYSTEEM IMPACT ONDERNEMEN AMSTERDAM 2020

Een eerste beeld

AUTEURS

Maarten Hogenstijn, Michelle Koomen & Ingrid Wakkee

AFDELING

Lectoraat Entrepreneurship

DATUM

20 oktober 2020

TYPE PROJECT

Onderzoeksrapportage in opdracht van gemeente Amsterdam

[versie]

© 2020 Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool van Amsterdam.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	7
1.1	Leeswijzer	7
2.	Kader	8
2.1	Impact onderneming.....	8
2.2	Ecosysteem.....	9
3.	Methode.....	11
3.1	Oorsprong van de data.....	11
3.2	Beperkingen data	12
4.	Data.....	14
4.1	Ontwikkeling ledental	14
4.2	Leeftijd en ontwikkelfase onderneming	15
4.3	Werkgelegenheid	16
4.4	Impactgebieden.....	16
4.5	Omzet en winst.....	18
4.6	Kapitaaltoegang	20
4.7	Klanten en samenwerkingen.....	21
4.8	Samenwerking met de gemeente	22
4.9	Impact maken en meten.....	24
4.10	Buitenlandse activiteiten en ambities	25
4.11	Gevolgen coronaviruscrisis	25
5.	Verdieping en duiding.....	27
5.1	Brede ontwikkelingen in het ecosysteem.....	27
5.2	De rol van Amsterdam.....	28
5.3	De crisis rond COVID-19.....	28
5.4	Uitdagingen en volgende stappen.....	29
6.	Conclusie en discussie	31
	Bijlage A: Quickscan impact ondernemerschap	32
	Bijlage B: Tabellen met data	37
	Data en literatuur.....	40

1. Inleiding

Welke Amsterdamse ondernemingen zijn vanuit maatschappelijke gedrevenheid bezig om een netto positieve impact te maken op de maatschappij? Wie zijn inspirerende voorlopers op dit gebied? En wat zijn belangrijke ontwikkelingen in het landschap of ecosysteem van deze ondernemingen en de organisaties eromheen? Dat zijn de vragen die centraal staan in deze rapportage *Ecosysteem impact ondernemen Amsterdam 2020 – Een eerste beeld*.

De rapportage komt voort uit het programma *Amsterdam Impact 2019-2022: het versterken van het ecosysteem van impact ondernemerschap* van de gemeente Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2019b). In dit programma is de eerste maatregel gericht op het in kaart brengen van spelers in het ecosysteem, ontwikkelen van indicatoren en uitvoering van nulmeting. In opdracht van de gemeente Amsterdam heeft de Hogeschool van Amsterdam een nulmeting gedaan van het ecosysteem rond impact ondernemerschap, op basis van geselecteerde beschikbare data uit 2019 en 2020 en aanvullende interviews en groepsgesprekken.

In het kader van het Actieprogramma Sociaal Ondernemen 2015-2018 is het ecosysteem rond *sociaal ondernemerschap* eerder in kaart gebracht (zie Gemeente Amsterdam, 2015; Gemeente Amsterdam 2019a). Dit rapport gaat over het ecosysteem rond *impact ondernemerschap*, dat een breder gebied beslaat dan sociaal ondernemerschap (zie sectie 2). Het biedt een eerste beeld van dit bredere ecosysteem.

Het Amsterdamse ecosysteem rond impact ondernemerschap kan worden omschreven met de kernwoorden doorontwikkeling, professionalisering en lichte groei. Het beeld van het ecosysteem is positief. Zeker nationaal, maar ook internationaal, heeft Amsterdam een voorbeeldfunctie. Er zijn duidelijke uitdagingen én mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van het ecosysteem. Tegelijk leidt de coronacrisis tot veel onduidelijkheid en onzekerheid, maar ook tot nieuwe kansen. De impact hiervan op het specifieke ecosysteem rond impact ondernemen is nog niet duidelijk uitgekristalliseerd.

1.1 Leeswijzer

Na deze inleiding komt in sectie 2 eerst het kader voor dit onderzoek aan bod. We verkennen de centrale begrippen 'impact onderneming' en 'ecosysteem'. Sectie 3 gaat over de methoden, de data die zijn verzameld en de waarde en beperkingen daarvan. In sectie 4 presenteren en bespreken we de data. In sectie 5 staan verdieping en duiding centraal, met name op basis van interviews en groepsgesprekken. Tenslotte volgt in sectie 6 een korte conclusie en discussie: we bespreken welke vervolgvragen voortkomen uit dit eerste beeld van het ecosysteem rond impact ondernemen in Amsterdam.

2. Kader

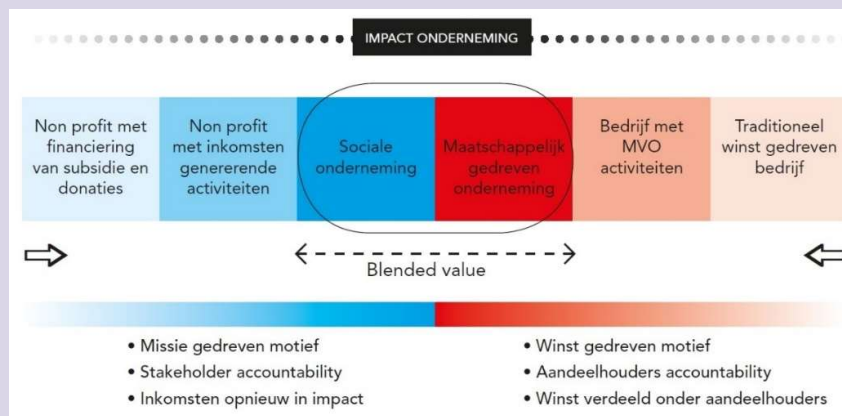
De stand van zaken in het ecosysteem rond impact ondernemerschap in de gemeente Amsterdam staat centraal in dit onderzoek. Maar wat betekent dat nu eigenlijk? In deze sectie bespreken we de begrippen 'impact onderneming' en 'ecosysteem' en leggen we uit hoe deze zijn toegepast in deze rapportage.

2.1 Impact onderneming

Voor het begrip impact onderneming gaan we uit van de definitie van de gemeente Amsterdam (zie kader).

Wat zijn impact ondernemingen?

Impact ondernemingen zijn volgens de gemeente Amsterdam sociale ondernemingen én maatschappelijk gedreven ondernemingen (zie figuur).



Voor sociale ondernemingen volgt de gemeente de definitie van de

Europese Commissie aangevuld door de SER: Een sociale onderneming:

- Heeft primair een maatschappelijke missie: impact voorop;
- Realiseert dat doel als zelfstandige onderneming, die een dienst of product levert;
- Is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en dus beperkt of onafhankelijk van giften of subsidies;
- Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
 - winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie, het vergroten van de maatschappelijke impact. Winstneming door eventuele aandeelhouders is redelijk.
 - bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen.
 - fair naar iedereen.
 - bewust van haar ecologische voetafdruk.
 - is transparant.

Maatschappelijk gedreven ondernemingen zijn 'bedrijven die vertrekken vanuit een winstgedreven motief. Zij leggen verantwoording af aan aandeelhouders en verdelen de winst onder aandeelhouders. In

toenemende mate richten zij zich – naast het puur financieel motief – op het creëren van lange termijn meervoudige waarde, zowel financieel als maatschappelijk; dat wil zeggen dat zij zich toeleggen op waarde creatie voor klanten, medewerkers, investeerders en de samenleving als geheel' (Gemeente Amsterdam 2019b, p. 7).

Samengevat zet de gemeente in op een brede groep van ondernemingen die maatschappelijk gedreven zijn: zowel degenen die vertrekken vanuit een missiegedreven motief als degenen die vertrekken vanuit een winstgedreven motief.

Maar wie mag zich nu een impact onderneming noemen en wie niet? De definitie van de gemeente biedt hiervoor niet meteen een duidelijke afgrenzing. Dat is ook niet vreemd, want de sector rond sociaal ondernemerschap worstelt al jaren met vragen rond herkenning en erkenning (Hogenstijn, 2018).

Op dit gebied is wel van alles in beweging. De belangrijkste ontwikkeling in het afgelopen jaar is de publicatie van de kabinetsinzet rond sociaal ondernemen in een Kamerbrief in juli 2020 (Keijzer, 2020). Hierin staat onder meer het voornemen een aparte rechtsvorm voor sociale ondernemingen te ontwikkelen, waarbij het kabinet voorkeur uitsprekt voor de term 'maatschappelijke ondernemingen'. Vooralsnog ontbreekt zo'n aparte rechtsvorm echter nog en is er ook geen duidelijke afbakening van het begrip 'impact onderneming' (zie ook bijlage A). Dit heeft onder meer als gevolg dat voor het in kaart brengen van impact ondernemingen niet teruggevallen kan worden op data van instanties als Kamer van Koophandel of CBS. Ook landelijk is er geen duidelijk beeld hoeveel impact ondernemingen of sociale ondernemingen er nu precies zijn. Een veel geciteerde schatting van het aantal sociale ondernemingen komt voort uit een rapport van McKinsey (Keizer et al., 2016): zij komen uit op 5000 tot 6000 ondernemingen in 2016.

Voor deze rapportage is in samenspraak met de gemeente Amsterdam bepaald een beperkt onderzoek uit te voeren en daaruit informatie te halen voor een mogelijke verbreding van de blik op het ecosysteem in latere jaren. In bijlage A is een quickscan te vinden van operationalisties van het begrip 'impact ondernemerschap' in andere contexten, met daaraan gekoppeld enkele aanbevelingen voor het gebruik van het begrip in de toekomst.

2.2 Ecosysteem

Wat wordt er nu precies bedoeld met het begrip ecosysteem? 'Een ecosysteem dat goed functioneert, biedt een rijke voedingsbodem voor de groei van bedrijvigheid die zich richt op het creëren van meervoudige waarde – financieel én maatschappelijk – en daarmee op het maken van impact', aldus de gemeente Amsterdam in haar Actieprogramma (2019b, p. 19). 'Kenmerkend voor een ecosysteem is dat het staat of valt met interactie en verbinding tussen de verschillende spelers daarin', voegt ze daaraan nog toe (ibid, p. 45).

Tot de spelers in het ecosysteem horen in elk geval sociale ondernemingen, maatschappelijk gedreven ondernemingen, netwerkorganisaties, financiers, kennisinstellingen, incubators en accelerators, belangenverenigingen, (maatschappelijke) organisaties, ondernemersprogramma's, overige ondernemingen en ambtenaren binnen en buiten de gemeente.

Wat is een ecosysteem?

De term ecosysteem is oorspronkelijk afkomstig uit de biologie, maar wordt daarnaast steeds vaker toegepast om een verzameling actoren rond een bepaald onderwerp te beschrijven. Bij het ecosysteem rond impact ondernemerschap in Amsterdam gaat het om een *entrepreneurial ecosystem*.

PwC gebruikt in haar rapport *Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: de geleerde lessen uit Nederland* (2018) de volgende definitie: 'Het geheel aan van elkaar afhankelijke actoren en factoren die zodanig worden gecoördineerd dat ze productief ondernemerschap mogelijk maken in een bepaalde regio' (onder verwijzing naar het rapport *Openbaar bestuur in regionale ecosystemen voor ondernemerschap* van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2017).

Het element van coördinatie zit niet in de werkdefinitie die onderzoekers Erik Stam (Universiteit Utrecht) en Andrew van de Ven gebruiken: 'all the interdependent actors and factors that enable and constrain entrepreneurship within a particular territory'. Zij rafelen het concept vervolgens uiteen in tien elementen (Stam & Van de Ven, 2019). Belangrijk element in deze definitie is het woord *interdependence*, of wederzijdse afhankelijkheid. Die geldt niet alleen tussen ondernemers onderling, maar bijvoorbeeld ook tussen ondernemers en de overheid.

Voor deze rapportage is ervoor gekozen om te streven naar een eerste beeld van het ecosysteem; en expliciet niet naar een compleet beeld. Voor het verkrijgen van een eerste beeld is gebruikgemaakt van (aangeleverde) data over het Amsterdamse netwerk van drie platformorganisaties die een belangrijke rol spelen in het ecosysteem.

3. Methode

Het begrip impact ondernemerschap kent geen eenduidige definitie. Dat geldt ook voor het begrip sociaal ondernemerschap. Daardoor zijn, zoals eerder al aangegeven, geen specifieke data beschikbaar uit landelijke statistieken van bijvoorbeeld KvK of CBS. Ook de gemeentelijke afdeling Onderzoek, Informatie en Statistiek beschikt niet over specifieke data rond dit thema.

Gezien deze situatie moeten gegevens dus op een andere manier worden verzameld. In samenspraak met de gemeente is besloten geen eigen enquête te doen, maar uit te gaan van data van drie organisaties die een belangrijke rol spelen in het ecosysteem rond impact ondernemen:

1. *Social Enterprise NL (SE NL)*, de landelijke platformorganisatie voor sociale ondernemingen (zie www.social-enterprise.nl). SE NL rapporteert over in Amsterdam gevestigde leden en Amsterdamse invullers van de jaarlijkse Social Enterprise Monitor.
2. *Impact Hub Amsterdam (IHA)*, een community van veelal jonge ondernemers, die streven naar het creëren van positieve maatschappelijke impact, geïnspireerd door de Sustainable Development Goals (SDGs) (zie amsterdam.impacthub.net). IHA maakt deel uit van een wereldwijd netwerk van Impact Hubs en is gevestigd in het Koninklijk Instituut voor de Tropen. IHA rapporteert over haar leden.
3. *B Lab Europe (B Corp)*, de organisatie die de certificering van B Corps in Europa verzorgt (zie <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/benelux>). Gecertificeerde B Corps zijn bedrijven 'that meet the highest standards of verified social and environmental performance, public transparency, and legal accountability to balance profit and purpose'. Het gaat hier met name om ondernemingen die passen bij de beschrijving van 'maatschappelijk gedreven ondernemingen' van de gemeente. B Lab Europe rapporteert over de in Amsterdam gevestigde bedrijven die zijn gecertificeerd.

Zowel SE NL als IHA heeft ook data aangeleverd voor eerdere rapportages van de gemeente in het kader van het Actieprogramma sociaal ondernemen 2015-2018 (Gemeente Amsterdam, 2019a). Over B Corps in Amsterdam is niet eerder gerapporteerd. Er zijn ook andere platformorganisaties actief rond impact ondernemerschap, zoals Economy for the Common Good. Deze jonge organisatie was echter nog niet in de gelegenheid om gestructureerde data aan te leveren.

De drie organisaties SE NL, IHA en B Corp zijn mede gekozen omdat ze elkaar aanvullen. In de ledenbestanden van SE NL en IHA lijkt relatief weinig overlap te zitten. De overlap in leden tussen B Corp en de andere organisaties is op het moment van schrijven niet compleet in beeld te brengen, omdat alle data geanonimiseerd aangeleverd zijn. Wel is duidelijk dat tot de geregistreerde B Corps in Amsterdam ook een aantal grote bedrijven behoren, die niet in het ledenbestand van SE NL en IHA zitten. De Impact Hub Amsterdam als organisatie is gecertificeerd als B Corp.

3.1 Oorsprong van de data

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in twee periodes. In eerste instantie zijn data verzameld in de periode januari-februari 2020. Het afronden van een conceptrapportage op basis van deze data viel min of meer samen met de start van de coronacrisis, waarna in samenspraak met de gemeente is besloten afronding van het onderzoek 'on hold' te zetten.

Vervolgens is het onderzoek in de periode juli-oktober 2020 opnieuw opgepakt en zijn nieuwe data verzameld en verwerkt, waarna het onderzoek is afgerond.

In de eerste dataverzamelingsronde heeft elk van de drie organisaties geanonimiseerde gegevens over leden toegestuurd aan de onderzoekers. Na analyse hiervan is een verdiepend interview van ongeveer een uur gehouden met een vertegenwoordiger van de organisatie. Een deel van dit interview ging over een toelichting op de data: resultaten hiervan zijn opgenomen in sectie 4. Het grootste deel van de interviews betrof verdieping en duiding; dit komt terug in sectie 5.

In de tweede dataverzamelingsronde zijn allereerst nieuwe data opgevraagd, en vervolgens zijn deze besproken met vertegenwoordigers van de betreffende organisatie. De Amsterdamse resultaten uit de Social Enterprise Monitor 2020 zijn besproken in een duidingssessie, met daarbij ook vertegenwoordigers van gemeente en IHA.

Tot slot is een online focusgroeps gesprek gevoerd over ontwikkeling van het ecosysteem, met specifieke aandacht voor de effecten van de crisis rond het coronavirus.

De data betreffen voor alle organisaties tenminste informatie over leden en ontwikkelingen hierin.

Social Enterprise NL (SE NL) heeft data aangeleverd over de ontwikkeling van haar totaal aan Amsterdamse leden. Dit waren er 120 op 1/9/2020. Daarnaast heeft ze apart gerapporteerd over de Amsterdamse organisaties die de Social Enterprise Monitors van 2019 en 2020 hebben ingevuld. In 2019 hebben in totaal 40 Amsterdamse bedrijven die monitor ingevuld, waarvan 11 niet-leden. De Social Enterprise Monitor 2020 telde 53 Amsterdamse invullers, waarvan 28 niet-leden.

Impact Hub Amsterdam (IHA) heeft data aangeleverd over de ontwikkeling van haar ledental. Dit waren er 382 in 2019 en 360 in 2020. Daarbij moet worden aangetekend dat zij door hun lidmaatschap van de Amsterdamse Impact Hub weliswaar deel uitmaken van het Amsterdamse ecosysteem, maar dat zij niet per definitie allemaal in Amsterdam gevestigd zijn. Daarnaast heeft IHA data verstrekt vanuit haar jaarlijkse monitor. Vanuit de monitor 2019 (afgenomen in februari 2019) zijn er gegevens van maximaal 58 leden; vanuit de Monitor 2020 (afgenomen 11 februari t/m 11 maart 2020) zijn er gegevens van maximaal 54 leden.

B Lab Europe is de organisatie die de accreditering van B Corps in Europa verzorgt (hierna genoemd: B Corp). Deze organisatie heeft op twee momenten geanonimiseerde data verstrekt over haar Amsterdamse leden (respectievelijk 45 op 1/1/2020 en 55 op 20/8/2020), maar beschikt (nog) niet over gegevens uit een ledenonderzoek.

3.2 Beperkingen data

De aangeleverde data kennen enkele belangrijke beperkingen:

1. Beperkte operationalisatie. De drie platformorganisaties bestrijken een deel van het ecosysteem rond impact ondernemen, maar bieden geen compleet overzicht. Spelers in het ecosysteem die geen lid zijn van één van deze organisaties, worden niet meegenomen.
2. Dubbelingen. De data van de drie organisaties zijn geanonimiseerd aangeleverd. Hierdoor is het niet mogelijk gestructureerd na te gaan of er dubbelingen zitten in de leden van de drie organisaties.
3. Interne representativiteit. SE NL en IHA hebben veel gegevens aangeleverd die voortkomen uit een enquête die grotendeels (SE NL) of geheel (IHA) onder hun leden is gehouden; en die slechts door een deel van deze leden is ingevuld. In beide gevallen is niet na te gaan in hoeverre de invullers van de enquête een representatieve afspiegeling zijn van het totale ledental van de organisatie. In enkele gevallen is een vergelijking gemaakt van gegevens vanuit de enquêtes van SE NL en IHA uit verschillende jaren. Bij IHA is niet na te gaan in hoeverre de enquêtes door dezelfde leden zijn ingevuld. SE NL heeft uitgezocht hoeveel Amsterdamse ondernemingen zowel de Monitor 2019 als

die van 2020 hebben ingevuld. Dat zijn er 12 in totaal. Voor een beperkt aantal gegevens is een vergelijking van ontwikkelingen voor deze groep van 12 ondernemingen gemaakt.

Ondanks deze beperkingen zijn de data wel degelijk waardevol. Deze drie organisaties bieden op het moment van schrijven de beste beschikbare data voor het verkrijgen van een eerste beeld van het ecosysteem rond impact ondernemen in Amsterdam.

4. Data

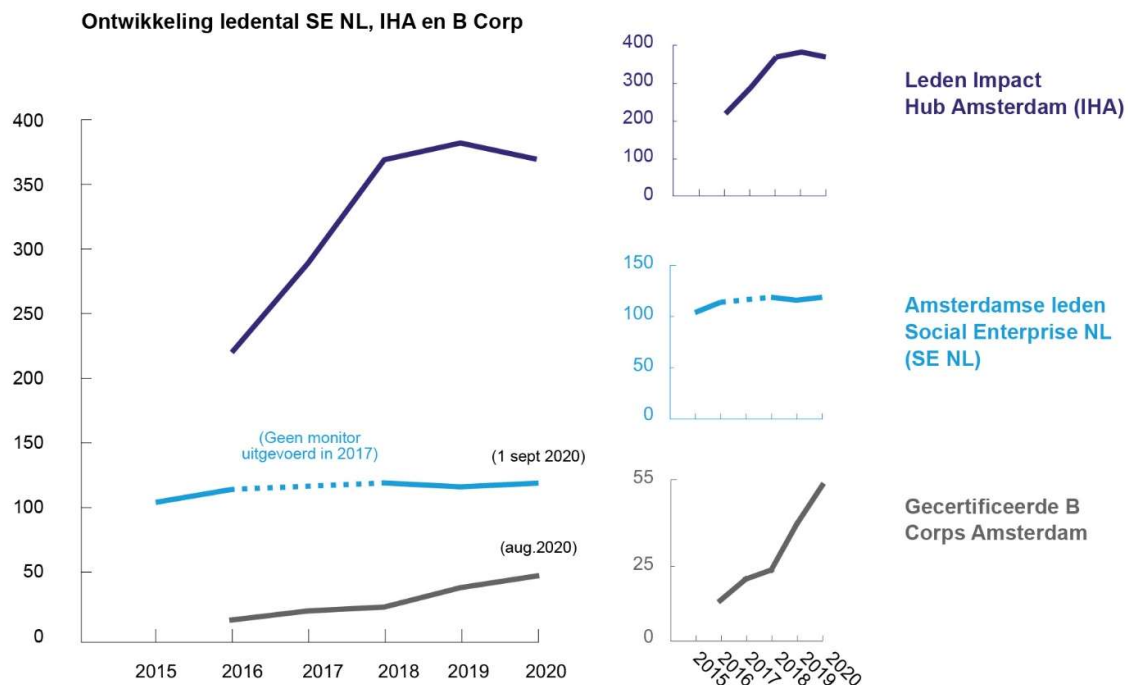
In deze sectie zetten we de beschikbare gegevens over het Amsterdamse ecosysteem rond impact ondernemerschap op een rij. We bespreken data van de drie platformorganisaties op elf gebieden:

1. Ontwikkeling ledental
2. Leeftijd en ontwikkelfase onderneming
3. Werkgelegenheid
4. Impactgebieden
5. Omzet en winst
6. Kapitaaltoegang
7. Klanten en samenwerkingen
8. Samenwerking met de gemeente
9. Impact maken en meten
10. Buitenlandse activiteiten en ambities
11. Impact coronaviruscrisis

4.1 Ontwikkeling ledental

De ledentallen van Social Enterprise NL (SE NL), Impact Hub Amsterdam (IHA) en B Lab Europe (B Corp) nemen in de afgelopen jaren gemiddeld gezien licht toe (figuur 4.1; zie voor ruwe data tabellen B1a, b, c in bijlage B).

Figuur 4.1



Bij Social Enterprise NL is een stabilisering van het aantal Amsterdamse leden te zien, terwijl de organisatie landelijk gezien licht blijft groeien. In het interview komen twee parallele processen ter

sprake als mogelijke verklaring hiervan. SE NL heeft de sterke ambitie om een landelijk netwerk te zijn en kijkt dan ook ‘heel nadrukkelijk buiten Amsterdam voor nieuwe leden’. Daarnaast is er met name in Amsterdam een groter aanbod aan netwerken waarbij ondernemingen zich kunnen aansluiten. In algemene zin is er bij SE NL een gestage stroom nieuwe aanmeldingen; en daarvan wordt gemiddeld gezien ongeveer de helft als lid toegelaten.

Bij IHA is het ledental in 2020 licht gedaald ten opzichte van 2019. IHA registreert naast het absolute ledental ook het aantal partijen in het actieve netwerk. Het gaat hier naast leden ook om ex-deelnemers aan programma’s, investeerders, experts, leveranciers, klanten, mentoren en andere partijen ‘die vaker bij ons zijn, maar geen lid zijn’. Dit actieve netwerk is in de afgelopen jaren gestaag gegroeid tot inmiddels 1000+. IHA wil dit in de komende periode preciezer gaan meten.

4.2 Leeftijd en ontwikkelfase onderneming

SE NL en IHA vragen in hun jaarlijkse Monitors naar de leeftijd en ontwikkelfase van het bedrijf van de invullende ondernemers (tabel 4.2). Ze groeperen de gegevens op verschillende manieren.

De resultaten zijn sterk afhankelijk van welke leden precies de respectievelijke Monitors hebben ingevuld. Het is onduidelijk in hoeverre deze groepen representatief zijn. Wel is duidelijk dat IHA meer jonge ondernemingen onder haar leden heeft dan SE NL. Dit is logisch, aangezien IHA zich sterk richt op startup- en acceleratieprogramma’s.

In de verdiepende interviews geven SE NL en IHA beide aan dat ze niet het idee hebben dat erin de afgelopen jaren sterke veranderingen zijn in de leeftijd en ontwikkelfase waarin hun totale populatie aan Amsterdamse leden zich bevindt.

Tabel 4.2. Leeftijd van ondernemingen (invullers Monitor 2020)*

	SE NL	IHA
5 jaar of jonger	51%	64%
Ouder dan 5 jaar	49%	36%

*Zie voor ruwe data tabel B2 in bijlage B

Over de Amsterdamse B Corps is bekend dat ze gemiddeld gezien vijf jaar ‘in operation’ zijn. Daarnaast is de datum van certificering bekend: van de 55 leden zijn er zes vóór 2015 gecertificeerd.

SE NL en IHA vragen in hun Monitor elk op hun eigen manier naar de ‘ontwikkelfase’ waarin de onderneming zich volgens de invuller bevindt (tabel 4.3). De tabel maakt duidelijk dat SE NL en IHA een ander soort ledenbestand hebben, al moet hierbij worden aangetekend dat de definitie van het bevinden in startupfase verschilt per organisatie (zie voor ruwe data en precieze definities tabel B3 in bijlage B).

Tabel 4.3. Ontwikkelfase onderneming, Monitor 2020

	SE NL	IHA
Voor of in startupfase	17%*	52%**
Startupfase voorbij	83%***	48%****

*leden die na 2018 opgericht zijn

**optelling van ontwikkelfasen intention formation, idea development en start-up initiative

***optelling van professionalisering / volwassen

****optelling van running operations en scaling

Bij SE NL is het beeld dat de ruime meerderheid van de invullers zich voorbij de startupfase bevindt door de afgelopen jaren heen vrij stabiel, al is in 2020 in vergelijking tot 2019 wel een stijging van het aantal startups te zien. Ook bij IHA zijn er geen grote verschuivingen in de ontwikkelfasen. De

verschillen in nadruk op startups of meer gevestigde bedrijven zijn te verklaren vanuit de doelstelling van de organisatie: SE NL wil vooral een netwerk zijn van gevestigde sociale ondernemingen en heeft een behoorlijke drempel voor het lidmaatschap; terwijl IHA zich sterk richt op ondersteuning van startups.

4.3 Werkgelegenheid

Hoe ontwikkelt de werkgelegenheid bij impact ondernemingen zich?

Bij *SE NL* is een patroon van groeiende werkgelegenheid te zien. De Amsterdamse invullers van de Monitor 2020 zijn gemiddeld gezien gegroeid van 13 fte (2018) via 20 fte (2019) naar 22 fte (2020 – bij elk jaar zijn het getallen op 1 januari). In eerdere edities van de Monitor bleek dat de groei van de werkgelegenheid bij de invullende ondernemers in het voorafgaande jaar steeds tussen 26-36% lag. Van de invullers in 2020 gaf 60% aan meer werknemers te hebben dan een jaar eerder.

Bij *IHA* is het beeld minder duidelijk. In de ledensurveys wordt een onderscheid gemaakt tussen drie soorten betaald werk (full-time, part-time of support) en onbetaald werk. In de survey van 2020 is de hoeveelheid betaald werk die per bedrijf wordt geboden met gemiddeld 6,6 fte ongeveer hetzelfde als in 2018, terwijl het getal in 2017 veel hoger lag en in 2019 juist veel lager (zie tabel B4 in bijlage B). Er is geen duidelijke verklaring voor deze grote schommeling. In het interview geeft IHA aan dat de community steeds verandert en jaarlijks maar ongeveer 15% van de leden de monitor invult; daardoor is het moeilijk conclusies trekken. 'Het ene jaar is het vrij weinig, het andere jaar vrij veel. Dan heb je misschien net de doelgroep te pakken die wel opschaaft.'

In augustus 2020 waren 2222 banen (gemiddeld 44 per onderneming) bij de 51 Amsterdamse *B Corps* waarover gegevens beschikbaar waren. In januari 2020 waren dat er nog 1796. Ook dat was gemiddeld 44 per onderneming. Gegevens uit eerdere jaren zijn niet beschikbaar.

SE NL heeft in de Monitor 2020 ook gevraagd of ondernemingen op een of andere manier mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben (van vrijwilligers tot mensen met loonkostensubsidie tot volledig salaris). Dit gold voor 34% van de invullers. Dit is fors minder dan het landelijke beeld, waar 60% van de invullers mensen met een arbeidsbeperking in dienst heeft. Dit is deels te verklaren door het feit dat arbeidsparticipatie in Amsterdam minder vaak het primaire impactgebied is waarop sociale ondernemingen actief zijn (zie 4.4).















4.4 Impactgebieden

Impact ondernemingen hebben een maatschappelijke missie. De missies worden vaak gecategoriseerd in 'impactgebieden'. Dit doen *SE NL*, *IHA* en *B Corp* elk op hun eigen manier.

SE NL heeft hierover gegevens beschikbaar over de totale Amsterdamse populatie, dus niet alleen de invullers van de Monitor. De impactgebieden zijn ingedeeld in zes categorieën.

Bij *SE NL* is het beeld voor Nederland als geheel al jaren dat 'het verhogen van de arbeidsparticipatie van een kwetsbare doelgroep' het impactgebied is waarop de meeste ondernemingen actief zijn. In Amsterdam blijkt dat beeld anders: arbeidsparticipatie scoort ongeveer even hoog als 'circulaire en duurzame productie', 'internationale ontwikkeling en duurzame ketens' en 'het verhogen van sociale cohesie' (tabel 4.4).

Tabel 4.4

SE NL - Primaire missie leden*, 2020	Amsterdam	Nederland
Het verhogen van de arbeidsparticipatie van een kwetsbare doelgroep	 24%	 41%
Circulaire en duurzame productie	 18%	 12%
Internationale ontwikkeling en duurzame ketens	 22%	 16%
De transitie van het voedselsysteem en/of natuurbehoud	 6%	 6%
Het versnellen van de energietransitie	 4%	 3%
Het verhogen van sociale cohesie	 24%	 18%
Het verbeteren van zorg	 1%	 3%

*Dit gaat over de volledige populatie (403 leden, waarvan 120 in Amsterdam)

Bij vergelijking van gegevens over de Amsterdamse leden van SE NL uit 2020 met die van 2015 valt op dat het percentage ondernemingen dat zich richt op internationale ontwikkeling aanzienlijk lager ligt. De impactgebieden arbeidsparticipatie, circulaire en duurzame productie en sociale cohesie hebben meer aandacht gekregen (figuur 4.5, ruwe data in bijlage B8).

IHA categoriseert de impactgebieden waarop haar leden actief zijn door te vragen op welke Sustainable Development Goals (SDG's) ze zich met hun onderneming richten.

















De vier meest genoemde SDG's in de Monitor van 2020 zijn (meerdere antwoorden mogelijk):

- SDG 8: Eerlijk werk en economische groei (29%)
- SDG 4: Kwaliteitsonderwijs (23%)
- SDG 3: Goede gezondheid en welzijn (21%)
- SDG 10: Ongelijkheid verminderen (21%)

Details over alle SDG's en de verschillen met de Monitor van 2019 zijn te zien in bijlage B5. Hieruit wordt duidelijk dat er sterke schommelingen zijn. Wel scoren de SDG's 3, 4 en 8 consistent relatief hoog.

B Corp heeft geen gegevens over primaire impactgebieden waarop haar leden actief zijn, maar houdt bij in welke sector de onderneming actief is, en wat de 'focus areas' zijn. Doordat dit eigen omschrijvingen zijn en de gegevens geanonimiseerd zijn, is het lastig dit te clusteren. In het interview kwam het beeld naar voren dat er een relatief grote vertegenwoordiging is van dienstverlenende / adviesgerichte bedrijven; en dat er verder geen duidelijke ontwikkeling zichtbaar is in de richting van een bepaald impactgebied.

Figuur 4.5.







SE NL - Primaire missie Amsterdamse leden, ontwikkeling 2015-2020	2015*	2020
Het verhogen van de arbeidsparticipatie van een kwetsbare doelgroep	 16%	 24%
Circulaire en duurzame productie	 9%	 18%
Internationale ontwikkeling en duurzame ketens	 35%	 22%
De transitie van het voedselsysteem en/of natuurbehoud	 6%	 6%
Het versnellen van de energietransitie	 8%	 5%
Het verhogen van sociale cohesie	 17%	 24%
Het verbeteren van zorg	 6%	 1%
Anders	 3%	 0%

*Precieze omschrijvingen categorieën en ruwe data zijn te vinden in bijlage B8. De omschrijving van primaire missies in 2015 bevatte deels andere categorieën dan in 2020. Op basis van beschikbare korte omschrijvingen van de ondernemingen zijn de gegevens door de onderzoekers gehercodeerd naar de in 2020 gebruikte categorieën. De cijfers gaan over de volledige populatie Amsterdamse leden.

4.5 Omzet en winst

Over de financiële kant van impact ondernemen in Amsterdam zijn beperkte gegevens beschikbaar. SE NL, IHA en B Corp hebben elk gegevens rond (ontwikkeling van) omzet en winstgevendheid van leden.

Tabel 4.6.

SE NL - Winstgevendheid in monitor 2019	Amsterdam	Nederland
Winstgevend	 23%	 42%
Break-even	 33%	 22%
Verlies	 44%	 36%

In de Monitor 2019 van *SE NL* is gevraagd naar winstgevendheid. Bijna de helft van de invullers maakte verlies en dit percentage was iets hoger dan voor alle invullers in Nederland (tabel 4.6).

Een mogelijke verklaring hiervoor ligt bij het verschil in activiteit op impactgebieden (zie de eerdere figuur 4.4). Uit eerder onderzoek van McKinsey bleek dat sociale ondernemingen die actief zijn op het impactgebied arbeidsparticipatie relatief het vaakst winstgevend zijn en sociale ondernemingen die actief zijn op het impactgebied circulaire economie het minst vaak (Keizer et al., 2016, p. 13). In Amsterdam is arbeidsparticipatie relatief ondervertegenwoordigd en circulaire economie juist oververtegenwoordigd.

In de Monitor van 2020 heeft *SE NL* gevraagd naar de ontwikkeling van de omzet. De 31 bedrijven die omzetgegevens invulden over de jaren 2017, 2018 en 2019 lieten een duidelijke en toenemende groei zien. 2018 leverde vergeleken met 2017 een gemiddelde groei van 33% op. De omzetgroei in 2019 ten opzichte van 2018 was met 67% nog een stuk groter. Hierbij moet wel aangetekend worden dat enkele uitschieters dit gemiddelde beeld beïnvloedden; de mediaan van het groeipercentage was 20% in 2018 en 25% in 2019. Niettemin blijft het beeld van een duidelijke en toenemende groei in stand.

Bij *IHA* is ook gevraagd naar de ontwikkeling van de omzet (tabel 4.7). Bij 48% van de invullers vond een duidelijke stijging plaats.

Tabel 4.7. IHA - Ontwikkeling omzet 2019 t.o.v. jaar eerder (N=33)*

Meer dan verdubbeld	9%
Meer dan 50% gestegen	12%
11-49% gestegen	27%
Stabiel (10% minder – 10 % meer)	36%
11-49% gedaald	6%
Meer dan 50% gedaald	9%

*De respons op deze vraag is relatief laag, omdat respondenten een expliciete 'opt-out' hadden met betrekking tot vragen over de financiële kant van hun businessmodel

B Corp tenslotte heeft wel gegevens over de absolute jaaromzet van de meeste van haar leden (tabel 4.8). De spreiding is gigantisch (van € 35.000 tot € 3,9 miljard), waardoor een gemiddelde weinig zegt. Vergeleken met januari 2020 is vooral de groep leden met een omzet tussen 1 en 10 miljoen gegroeid.












Tabel 4.8. B Corp – Opgegeven jaaromzet leden over 2019 (gegevens augustus 2020, N=55)

Revenue 2019	Aantal bedrijven
<100.000	3
100.000-1.000.000	17
1 miljoen – 10 miljoen	19
10 miljoen – 100 miljoen	7
> 100 miljoen	7
Geen gegevens	2

4.6 Kapitaaltoegang

Alleen *SE NL* beschikt over gegevens over kapitaaltoegang. We hebben hierbij een vergelijking gemaakt tussen de invullers van de Monitors in Amsterdam in 2019 en 2020 (tabel 4.9, voor een vergelijking met Nederland zie bijlage B9). Amsterdamse invullers hebben met name in 2019 relatief vaak kapitaal gevraagd en gekregen. In 2020 is er een flinke daling te zien in het percentage Amsterdamse aanvragers dat de financiering ook volledig heeft gekregen.

Tabel 4.9.

SE NL - Heeft u het afgelopen jaar externe financiering gezocht?	Amsterdam 2019	Amsterdam 2020
Ja, volledig gekregen	 48%	 25%
Ja, gedeeltelijk gekregen	 30%	 21%
Ja, maar uitkomst nnb	0%	 4%
Ja, maar niet gekregen	0%	 6%
Nee, wel van plan voor lopende jaar	 5%	 15%
Nee, maar wel donaties*	-	 13%
Nee	 18%	 23

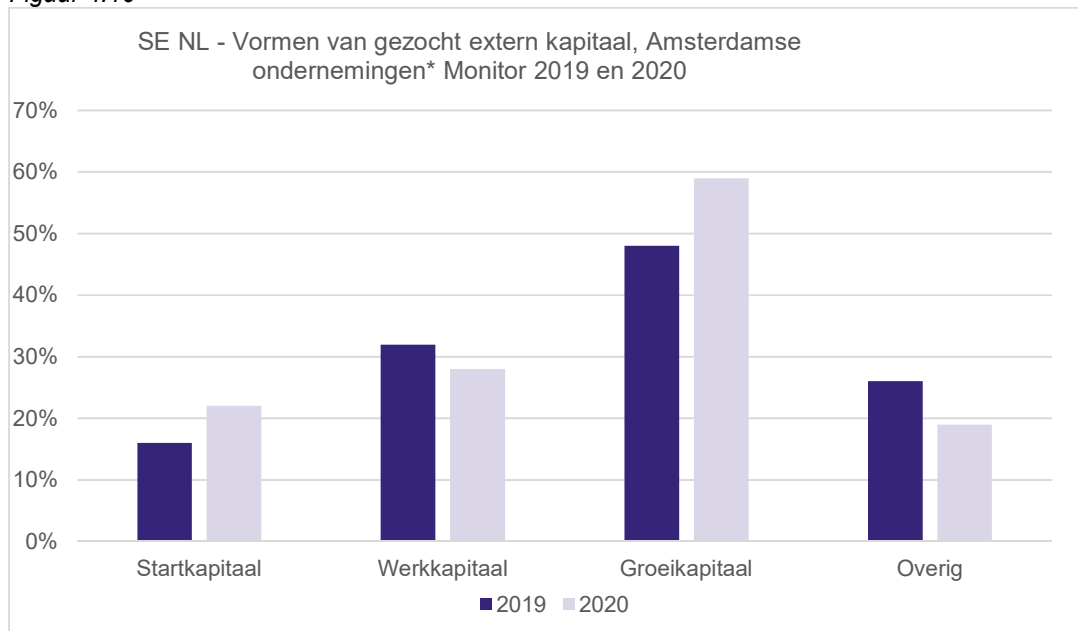
*de antwoordmogelijkheid 'nee, maar wel donaties' zat niet in de Monitor 2019, wel in 2020

Aan de ondernemingen die financiering hebben gezocht is vervolgens gevraagd met welk doel die financiering is gezocht (tabel 4.10).

Uit de cijfers wordt duidelijk dat groeikapitaal de meest gezochte vorm van financiering is en dat er toenemende problemen worden ervaren om dit (volledig) te verkrijgen. Ook uit andere cijfers blijkt dat het aantrekken van groeikapitaal als een relatief groot en groeiend probleem wordt ervaren. In 2019 gaf nog 35% van de Amsterdamse ondernemers aan dit als obstakel te ervaren bij het vergroten van de maatschappelijke impact; in 2020 was dit gegroeid naar 40%. Op landelijk niveau waren deze cijfers respectievelijk 26% (2019) en 31% (2020).

De gevonden verschillen tussen 2019 en 2020 in het verkrijgen van externe financiering kunnen ook te maken hebben met verschillen tussen de bedrijven die de Monitor in deze jaren hebben ingevuld. Daarom heeft *SE NL* op verzoek nog gegevens aangeleverd over 12 Amsterdamse bedrijven die de vragen over het aantrekken van externe financiering zowel in 2019 als 2020 hebben ingevuld. Hoewel het slechts om een klein aantal bedrijven gaat, wordt ook hier het beeld bevestigd dat er meer moeite is met het verkrijgen van groeikapitaal. Lukte het in 2019 nog alle aanvragers om aangevraagd groeikapitaal geheel of gedeeltelijk te verkrijgen; in 2020 lukte het een enkele onderneming niet; of was de uitslag nog niet bekend.

Figuur 4.10



*Alleen ondernemingen die een vorm van 'ja' antwoordden bij de vraag of ze externe financiering zochten hebben deze vraag ingevuld; meerdere antwoorden mogelijk. Ruwe data en definities in bijlage B7.

4.7 Klanten en samenwerkingen







Voor een ecosysteem is het belangrijk dat bedrijven samenwerkingen aangaan. Hierover zijn bij SE NL drie soorten gegevens beschikbaar: ten eerste over de samenwerkingen met corporates; en ten tweede over huidige en gewenste klantrelaties. IHA en B Corp hebben hier geen gegevens over. De samenwerking met de gemeente komt in de volgende paragraaf apart aan bod.

In de Monitor 2019 heeft SE NL specifieke vragen gesteld naar samenwerkingen met corporates. Deze komen bij Amsterdamse ondernemingen vaker voor dan in Nederland als geheel. Van de Amsterdamse invullers van de Monitor 2019 heeft 62% een of meerdere vormen van samenwerking met een corporate; terwijl dat voor Nederland als geheel 44% is. Qua vormen van samenwerking zijn het delen van netwerk, samenwerken in allianties én de klantrelatie in Amsterdam prominenter aanwezig (tabel 4.11).

Daarnaast zijn in de Monitor 2020 vragen gesteld over de huidige en de gewenste klantgroepen (tabel 4.12). Hieruit is duidelijk dat Amsterdamse sociale ondernemingen graag meer corporates als klant willen, maar ook de rijksoverheid en gemeenten staan hoog op het klanten-verlanglijstje.

Tabel 4.11.

SE NL - Vormen van samenwerking met corporates* (2019)

	Amsterdam	Nederland
Netwerk delen	 30%	 19%
Product ontwikkelen	 18%	 29%
Samen in alliantie	 13%	 4%
Klantrelatie	 43%	 29%

*percentage van alle invullers, meerdere antwoorden mogelijk

Tabel 4.12 SE NL - Rangorde huidig* en gewenst** klantenbestand, Monitor 2020 Amsterdam

Categorie	Rangorde in huidig klantenbestand	Rangorde in gewenst klantenbestand
Consumenten	1	2
Corporates	2	1
Regulier MKB	3	5
Andere sociale ondernemingen	4	8
Goede doelen	5	7
Gemeenten	6	4
Overig	7	10
Semi-overheid	8	6
Rijksoverheid	9	3
Provincies	10	9

*rangorde bepaald op basis gewogen gemiddelde % behaalde omzet per klantgroep

** rangorde bepaald op basis aantal invullers dat aangeeft bij deze klantgroep een hoger deel van de omzet te willen halen

Bij vergelijking van de ranglijsten van Amsterdam met die van Nederland als geheel valt op dat Amsterdamse sociale ondernemingen relatief vaker omzet halen van andere sociale ondernemingen. Het vaker voorkomen van samenwerkingen met corporates én andere sociale ondernemingen is een aanwijzing dat het Amsterdamse ecosysteem breed ontwikkeld is.

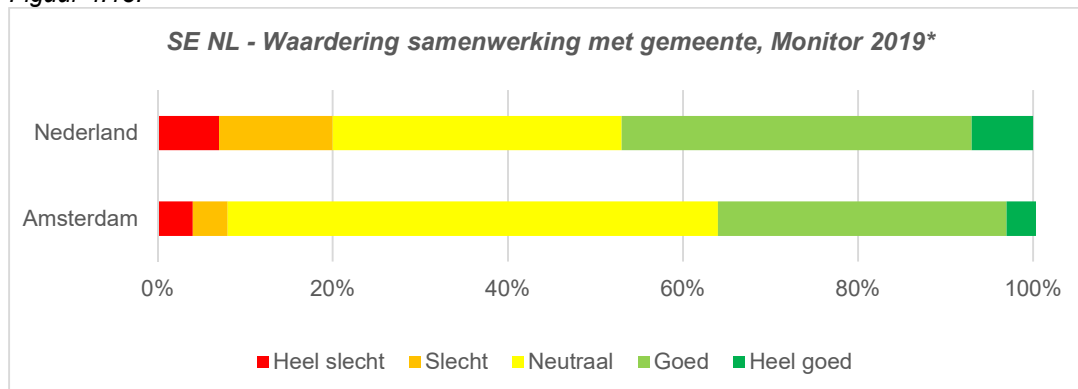
4.8 Samenwerking met de gemeente

Over samenwerking van sociale ondernemingen met de gemeente heeft alleen SE NL cijfers beschikbaar. In de Monitors van 2019 en 2020 is hier op verschillende manieren naar gevraagd. Allereerst is duidelijk dat sociale ondernemingen dit een belangrijke vorm van samenwerking vinden

voor het behalen van hun maatschappelijke missie: 59% is het eens met een stelling van deze strekking.

Verder blijkt dat de samenwerking bij Amsterdamse ondernemingen vaker neutraal gewaardeerd wordt dan elders in Nederland (figuur 4.13).

Figuur 4.13.



*Ruwe data in Bijlage B6

SE NL vraagt in elke Monitor naar de grootste obstakels voor het vergroten van impact. Daarbij stond landelijk gezien 'samenwerking met gemeente' in de Monitor van 2019 bovenaan (32%). In 2020 stond dit obstakel met vrijwel hetzelfde percentage (31%) op een tweede plaats, achter 'aantrekken nieuwe en/of behouden bestaande klanten'.

Bij Amsterdamse invullers stond in 2019 'samenwerking met de gemeente' slechts op plaats 8 (12,5%) van de lijst obstakels en stond 'het businessmodel is nieuw en moet zich nog bewijzen' bovenaan. In 2020 was het percentage dat 'samenwerking met de gemeente' als obstakel aangaf gestegen naar 23% en stond het hiermee op een gedeelde derde plaats, achter 'aantrekken nieuwe en/of behouden bestaande klanten' en 'aantrekken groeikapitaal'.

In de monitor van SE NL (2020) zijn een aantal stellingen opgenomen om erachter te komen hoe de relatie eruit ziet en gewaardeerd wordt. Dit laat een divers beeld zien (tabel 4.14). Amsterdam scoort beter dan het landelijke beeld in erkenning en waardering van sociale ondernemingen in wat zij wensen te bereiken: 49% vindt dat de gemeente dit doet, tegen 42% landelijk. Ook qua kennis en expertise scoort Amsterdam beter dan gemiddeld. De inkoop bij sociale ondernemingen blijft juist wat achter. Verder is gevraagd wat de gemeente volgens ondernemers anders kan doen om de impact van hun ondernemingen te vergroten. De Amsterdamse top-3 bestaat uit 'ontkooking' (74%), vaker een podium bieden (70%) en vaker inkoop bij sociaal ondernemers (70%).

Vergeleken met Nederland als geheel valt de wens tot samenwerking op het gebied van werken met mensen met een arbeidsbeperking relatief laag uit. Dit is in lijn met het beeld dat er relatief gezien minder Amsterdamse ondernemingen zijn die zich op dit impactgebied richten.

Tabel 4.14. SE NL 2020 – Samenwerking met gemeente

	Amsterdam - % (helemaal) eens met stelling	NL - % (helemaal) eens met stelling
Voor het behalen van de maatschappelijke missie van uw onderneming is samenwerking met de gemeenten belangrijk	59%	65%
De gemeente erkent en waardeert sociale ondernemingen in wat zij wensen te bereiken	49%	42%
De gemeente heeft kennis en expertise om sociale ondernemingen te ondersteunen in hun ontwikkeling	32%	22%
De gemeente koopt producten of diensten bij mij in	23%	33%
De gemeente denkt flexibel mee en speelt in op de producten en/of diensten die mijn sociale onderneming levert	15%	21%
Alle afdelingen van de gemeente werken goed samen en hebben (met name in de samenwerking met sociale ondernemingen) geen last van verkokering	2%	3%

4.9 Impact maken en meten

Het maken van een zo groot mogelijke netto positieve maatschappelijke impact is het doel van sociale ondernemingen. Dat kan rechtstreeks, maar ook door anderen te beïnvloeden.

SE NL heeft in haar Monitor 2020 gevraagd naar manieren waarop sociale ondernemingen anderen beïnvloeden en zo hun impact vergroten (tabel 4.15). Alle Amsterdamse invullers van de Monitor zijn hier op één of meerdere manieren mee bezig. Ook uit deze gegevens wordt duidelijk dat Amsterdamse bedrijven relatief vaak samenwerken met andere bedrijven.

Tabel 4.15. SE NL 2020 – Manieren* om anderen te beïnvloeden en impact te vergroten

	Amsterdam	NL
Ja, door bewustwording te creëren bij consumenten en een alternatief product aan te bieden	68%	63%
Ja, door actief te lobbyen bij nationale en/of lokale overheid/politiek	30%	39%
Ja, door directe samenwerking met een groot bedrijf (bijv. gezamenlijke productontwikkeling)	49%	34%
Ja, door directe samenwerking met MKB bedrijven	51%	46%
Ja, door directe samenwerking met een sociale onderneming	57%	44%
Ja, door directe samenwerking met een NGO	26%	17%
Ja, door deel te nemen in een convenant of een ander samenwerkingsvehikel	30%	34%
Ja, door te lobbyen voor het verhogen van industriestandaarden	11%	8%
Ja, maar op een andere manier	21%	22%
Nee	0%	4%

*meerdere antwoorden mogelijk

Voor impact ondernemingen is het belangrijk om impact te kunnen laten zien. Toch blijkt uit gegevens van SE NL dat slechts 39% van de invullers in 2019 een impactmeting heeft uitgevoerd of laten uitvoeren. Daarmee scoort Amsterdam nog net iets lager dan het landelijk gemiddelde (tabel 4.16). Er zijn bij Amsterdamse sociaal ondernemers wel veel plannen om in 2020 impactmeting te doen, zelfs iets meer dan gemiddeld in Nederland.

Tabel 4.16.

SE NL 2020 – Manieren waarop ondernemingen impact meten	Amsterdam	Nederland
Zelf gedaan	 30%	 32%
Externe partij	 9%	 9%
Nee, maar voor 2020 wel van plan	 32%	 25%
Nee, en voor 2020 niet van plan	 28%	 34%

4.10 Buitenlandse activiteiten en ambities

Amsterdamse sociale ondernemingen zijn relatief veel actief op buitenlandse markten, blijkt uit cijfers van SE NL (tabel 4.17). Het ecosysteem in Amsterdam is meer internationaal georiënteerd dan dat van Nederland als geheel. Dit geldt wellicht specifiek voor Amsterdam en niet voor alle grotere steden. Een aanwijzing hiervoor is het feit dat onder de Rotterdamse invullers van de Monitor maar 29% op buitenlandse markten actief is.

Tabel 4.17. SE NL 2020 – Bent u actief op buitenlandse markten?

	Amsterdam (N=52)	NL
Ja	44%	31%
Nee, maar zou het wel willen	29%	24%
Nee en dit is geen ambitie	27%	45%

IHA en B Corp hebben hierover geen gegevens. In het interview geeft IHA aan dat ze soms zien dat leden die een bepaalde grootte bereiken naar andere grote steden in het buitenland trekken: 'dat de markt die zich voor hen bevindt in Amsterdam vergelijkbaar is met die in Berlijn, Londen of Munchen'.

4.11 Gevolgen coronaviruscrisis

Tot slot zijn er sinds maart 2020 natuurlijk onverwachte ontwikkelingen op sociale ondernemingen afgekomen door de coronaviruscrisis. In de Social Enterprise Monitor van SE NL is gevraagd naar de

effecten en consequenties hiervan (tabel 4.18 en 4.19). Belangrijk bij deze data is op te merken dat deze zijn verzameld in de periode medio april – eind mei 2020, toen er strenge maatregelen golden. Amsterdamse ondernemingen worden net iets vaker getroffen door omzetverlies (81% tegenover 75%) en schatten de consequenties net iets ernstiger in dan het landelijke beeld. Zo denkt 21% flink te moeten krimpen (tegen 15% landelijk) en ziet 23% het voortbestaan van de onderneming in gevaar komen (tegen 20% landelijk).

Tabel 4.18. SE NL - Wat zijn de (verwachte) effecten van de coronacrisis op uw onderneming voor 2020?

	Amsterdam	NL
Minder omzet	81%	74%
Verminderde beschikbaarheid personeel	23%	25%
Geen of verminderde beschikbaarheid toeleveranciers	21%	18%
Nauwelijks tot geen effect	9%	11%
Meer omzet	4%	7%
Nieuwe afzetmarkten / verdienmodellen	30%	26%
Anders	8%	10%

Tabel 4.19 SE NL - Wat zijn de (verwachte) consequenties van deze effecten op uw onderneming voor 2020?

	Amsterdam	NL
Het voortbestaan van mijn onderneming komt in gevaar	23%	20%
Ik moet flink krimpen met consequenties voor het personeel	21%	15%
Ik kan gewenste / geplande investeringen niet doen	40%	40%
Weinig consequenties	19%	26%
Ik kan uitbreiden	0%	6%
Anders	34%	29%

Tot slot is ook nog de stelling voorgelegd 'De gemeente heeft extra rekening gehouden met sociale ondernemingen in de coronacrisis'. Hiermee was 13% het (helemaal) eens, 47% was neutraal en de resterende 40% was het (helemaal) oneens.

Bij IHA, waar de jaarlijkse Monitor net voor het uitbreken van de coronacrisis werd afgenomen, en bij B Corp zijn hierover geen gegevens beschikbaar.

5. Verdieping en duiding

Welke brede trends zijn zichtbaar in het ecosysteem rond impact ondernemen, wat is de specifieke rol van Amsterdam, welke uitdagingen liggen er, en wat kan een volgende stap zijn in de ontwikkeling van het ecosysteem? Op basis van de data uit sectie 4 is in de interviews en het groepsgesprek met vertegenwoordigers van Social Enterprise NL, Impact Hub Amsterdam en B Corp-organisatie B Lab Europe dieper ingegaan op deze vragen.

5.1 Brede ontwikkelingen in het ecosysteem

De belangrijkste ontwikkeling die de geïnterviewden zien is dat begrippen als sociaal ondernemerschap, maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid inmiddels duidelijk op de kaart staan.

‘Je merkt echt de laatste jaren dat het wollige op het gebied van duurzaamheid en impact ervan afgaat. Het wordt meer mainstream. (...) De laatste vijf jaar laten steeds meer voorbeelden zien dat het kan en daardoor is de stap voor mensen om ermee bezig te gaan kleiner geworden, omdat het succesvol is.’

‘Ja, ik heb het gevoel dat er nu collectief echt wel begrip bestaat over de positieve effecten van sociaal ondernemerschap. Waardoor we dan nu naar het volgende niveau kunnen met z’n allen.’

Enkele succesvolle voorlopers hebben een belangrijke rol gehad in dit proces. Tony’s Chocolonely wordt telkens genoemd als succesvolle onderneming die ook anderen in de cacaoketen beïnvloedt. Een ander voorbeeld is Patagonia, dat haar missie helemaal heeft geïntegreerd in alle lagen van de onderneming. Ook Taxi Electric (inmiddels Travel Electric) is een voorbeeld, als eerste volledig elektrische taxibedrijf wereldwijd.

Andere genoemde trends zijn:

- Bij jongeren en in het onderwijs lijkt er een toenemende betrokkenheid te zijn bij initiatieven rondom duurzaamheid en sociaal ondernemerschap.
- Doordat de noodzaak van verandering rond bepaalde thema’s maatschappelijk breed wordt erkend, ontstaan er nieuwe markten. Mogelijk gevaar hierbij is dat ondernemingen te snel richting acceleratiefase gaan, terwijl ze nog niet alle problemen die passen bij de startupfase hebben geadresseerd.
- Bedrijven weten elkaar beter te vinden. Enerzijds om te netwerken en van elkaar te leren, anderzijds ook in samenwerking. Zo hebben in het impactgebied circulaire economie ‘reguliere’ bedrijven vaker een rol in het financieren van maatschappelijk gedreven of sociale ondernemingen. Een specifiek

voorbeeld van samenwerking in het impactgebied arbeidsparticipatie is 'Social Capital', een nieuw bedrijf dat is opgericht door sociale ondernemingen Milieuwerk en Happy Tosti en corporate onderneming Heineken. Het doel van Social Capital is om zoveel mogelijk mensen met een zichtbare of onzichtbare arbeidsbeperking een betaalde baan aan te bieden bij de partners van Heineken in de horeca en facilitaire dienstverlening.

5.2 De rol van Amsterdam

Wat is de plek die Amsterdam inneemt in deze brede ontwikkelingen? De geïnterviewden menen allemaal dat Amsterdam voorop loopt. Het ecosysteem is er goed ontwikkeld, zowel in vergelijking met andere plekken in Nederland als internationaal gezien. In beleidsvorming loopt Amsterdam voorop: de gemeente was er met haar eerste Actieprogramma in 2015 als één van de eersten bij en ze heeft sindsdien haar koplopersrol behouden. Deze rol krijgt ook breder invulling, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een visie rond de donuteconomie (de stadsdonut voor Amsterdam die is ontwikkeld vanuit de Strategie Amsterdam Circulair; zie Doughnut Economics Action Lab, 2020). In zekere zin is Amsterdam een 'dorp', waar alle belangrijke spelers elkaar kennen en helpen.

De grote thema's die wereldwijd op de agenda staan om impact ondernemerschap verder te brengen, spelen ook in Amsterdam en via het programma Amsterdam Impact speelt de gemeente daarop in. Dat geldt bijvoorbeeld voor sociaal inkopen ('buy social') en het leggen van verbindingen tussen 'reguliere' en impact ondernemingen.

'Als je het Amsterdamse impact ecosysteem met een persoon vergelijkt, zou dat een jongvolwassene zijn. De beweging naar een nieuwe economie is nog relatief jong. Amsterdam loopt vooraan in deze ontwikkelingen, maar er blijft nog veel ruimte om te groeien'

'Mijn internationale collega's of vrienden komen altijd naar me toe van: Amsterdam is zo'n goede plek voor sustainability. Internationaal gezien staat Amsterdam erom bekend dat hier een levend ecosysteem is rond die onderwerpen. (...) Ik denk dat hier die cultuur rondom impact ondernemen al heel vergevorderd is. Dat zal vast een soort grootstedelijk fenomeen zijn.'

Daarnaast wordt ook geconstateerd dat impact ondernemerschap tot nu toe een fenomeen is dat een sterkere concentratie kent in grote steden. Impact Hub Amsterdam noemt daarbij voorbeelden van startende impact ondernemers die zich na het bereiken van een bepaalde grootte eerder richten op grote steden in het buitenland, dan op de rest van Nederland.

5.3 De crisis rond COVID-19

De crisis rond het coronavirus die de wereld sinds begin 2020 in haar greep houdt, heeft uiteraard ook grote gevolgen voor het ecosysteem rond impact ondernemerschap. De ontwikkelingen volgen elkaar

snel op en het beeld kan dus snel wijzigen. 'Onzekerheid' was in het groepsgesprek hierover het sleutelwoord. Daarnaast komt een wisselend beeld naar voren. Enerzijds zijn er natuurlijk ondernemingen die het moeilijk hebben, vrezen voor hun voortbestaan of zelfs al hebben moeten krimpen of sluiten. Anderzijds opent de crisis ook mogelijkheden voor nieuwe vormen van samenwerking en sommige ondernemingen kennen juist een enorme groei. Er zijn mooie voorbeelden van ondernemers die snel inspelen op de crisis. Zo gingen Refugee Company en Makers Unite mondkapjes produceren. Verschillende impact ondernemingen startten initiatieven rond de slogan 'support your locals', en boden bijvoorbeeld gezamenlijk 'thuiswerkboxen' aan. Een bijzondere samenwerking kwam tot stand tussen sociale onderneming Happy Tosti en de investeringsmaatschappij Orange Capital Partners. Met de slogan 'Huur met Impact' krijgt Happy Tosti voor elke werknemer met een arbeidsbeperking een korting op de huurprijs.

Ook is er de voorzichtige hoop dat de crisis uiteindelijk leidt tot de volgens veel impact ondernemers noodzakelijke systeemverandering ('build back better'). Veel bedrijven worden nu gedwongen tot verandering, en zouden zich kunnen bewegen in de richting van impact ondernemerschap. Discussies over de gewenste rol van de overheid zijn volop gaande en overheidssteun voor bedrijven die grote winsten uitkeren aan aandeelhouders leidt tot ophef. Impact ondernemers zijn in dit soort discussies duidelijker dan voorheen zichtbaar.

De gemeente zet zich met partners ook proactief in om waar nodig te ondersteunen. Impact Hub Amsterdam en Amsterdam Impact (2020) schreven in juli 2020 al gezamenlijk een position paper over de rol van impact ondernemers tijdens en na de coronacrisis, waarin tal van praktische voorbeelden van nieuwe initiatieven zijn verwerkt. IHA en SE NL bieden met ondersteuning van de gemeente online workshops rondom veerkracht aan. Grotere impact ondernemingen worden ondersteund vanuit het programma RE:SILIENCE waarin wordt samengewerkt met IHA en de Goldschmeding Foundation (<https://amsterdam.impacthub.net/program/resilience/>).

5.4 Uitdagingen en volgende stappen

Wat zijn dan de grote uitdagingen voor verdere ontwikkeling van het ecosysteem rond impact ondernemen in Amsterdam, rekening houdend met de gevolgen van de crisis rond COVID-19?

Drie thema's komen naar voren uit de interviews en het groepsgesprek:

1. de noodzaak voor systeemverandering
2. het belang van ook per impactgebied naar volgende stappen kijken
3. de relevantie van beter samenwerken

Systeemverandering

Een uitdaging die alle geïnterviewden benoemen is de verhouding tussen kleine veranderingen en systeemverandering. Het is duidelijk dat impact ondernemingen op kleine schaal veranderingen teweeg kunnen brengen en ook anderen kunnen inspireren. Maar is dat wel genoeg?

'We hebben het met z'n allen over hoe geweldig impact ondernemerschap is, maar het is toch allemaal een beetje beter in plaats van radicaal beter. (...) Is er wel genoeg - ik weet niet of ruimte het goede woord is - om die echt radicale innovaties mogelijk te maken? Is daar dan echt genoeg geld voor?'

Aan de ene kant wordt genoemd dat de crisis rond COVID-19 bepaalde gewenste systeemverandering kan versnellen. Aan de andere kant wordt gewaarschuwd dat het ecosysteem rond impact ondernemerschap niet te ver uit de pas moet lopen met ontwikkelingen die breder in de maatschappij spelen.

Impactgebieden

Het is erg lastig om één beeld te schetsen van het ecosysteem rond impact ondernemerschap. De verschillen tussen sectoren en impactgebieden zijn ook door de COVID-19 crisis extra duidelijk geworden. Het algemene beeld is positief, maar wat gebeurt er als je binnen een bepaald maatschappelijk thema gaat kijken? Binnen het thema circulaire economie lijkt bijvoorbeeld sprake van een andere financieringsvraag dan in andere impactgebieden. Zijn daar wel genoeg mogelijkheden voor? Binnen het impactgebied arbeidsparticipatie komen tijdens de COVID-19 crisis heel andere uitdagingen naar voren dan in het impactgebied internationale waardeketens. De een heeft bijvoorbeeld te maken met specifieke uitdagingen rond kwetsbare werknemers, de ander met problemen rond reisbeperkingen.

Kortom: ondernemingen in verschillende impactgebieden hebben met heel verschillende uitdagingen te maken. Het is van belang om waar mogelijk ook per impactgebied te kijken naar bijvoorbeeld het wegnemen van belemmerende regelgeving.

Samenwerking

Het Amsterdamse ecosysteem wordt wel omschreven als een 'dorp', waarbinnen vrij goed wordt samengewerkt. Tegelijk is iedereen het erover eens dat dit nog beter kan én dat er meer aandacht moet zijn voor samenwerkingen met anderen van 'buiten', zoals corporates maar ook overheden. Bedrijfsleven, hoger onderwijs en overheden zouden bijvoorbeeld gestroomlijnder met elkaar moeten samenwerken.

Wat kan dan de rol van de gemeente zijn in de verdere ontwikkeling van het ecosysteem? De geïnterviewden zeggen dat een genuanceerd beeld van 'de gemeente' noodzakelijk is. De gemeente is een 'hybride partij' die meerdere rollen kan vervullen; en ze ervaren dat er niet altijd een eenduidig geluid komt vanuit de gemeente. Alle geïnterviewden zijn blij met de rollen van aanjager en verbinder die de gemeente vanuit Amsterdam Impact nu aanneemt in het ecosysteem. Tegelijk kunnen in het beleid van andere afdelingen nog flinke stappen gezet worden in het ondersteunen van impact ondernemerschap, bijvoorbeeld bij inkoop.

6. Conclusie en discussie

Drie belangrijke organisaties rond impact ondernemerschap hebben voor deze rapportage inzicht gegeven in hun data over en visie op de ontwikkeling van het Amsterdamse ecosysteem. Het beeld dat naar voren komt is positief: de organisaties merken dat het onderwerp momentum heeft. Amsterdam staat binnen Nederland en internationaal goed op de kaart. Het deels internationaal georiënteerde ecosysteem kent specifieke uitdagingen, bijvoorbeeld op het gebied van het aantrekken van groeikapitaal. Samenwerking met 'reguliere bedrijven' en andere impact ondernemers is in Amsterdam al sterker ontwikkeld dan in Nederland als geheel, maar dit kan nog verder verstevigd worden. Ook kan impactmeting nog breder worden toegepast.

Een belangrijke vraag voor de toekomst zit bij de vorm van verandering die teweeg wordt gebracht door impact ondernemingen. Dat lijkt nu vooral stapsgewijze verandering, terwijl systeemverandering nodig is, aldus de betrokken organisaties. Onduidelijk is nog wat de effecten van de coronacrisis precies gaan zijn. Dat geldt op verschillende niveaus: voor de individuele bedrijven, het Amsterdamse ecosysteem als geheel én in relatie tot de gewenste systeemverandering.

Bij het hierboven geschetste beeld past de nuancering dat dit niet compleet is voor het hele ecosysteem. Er is gekozen voor een beperkt onderzoek onder drie belangrijke platformorganisaties. Dat leidt tot de volgende aanbevelingen voor een volgend onderzoek naar het ecosysteem:

1. Onderzoek het ecosysteem breder. Overweeg een eigen enquête uit te zetten. Besteed speciale aandacht aan elementen die als indicator van systeemverandering zouden kunnen worden gezien.
2. Blijf een actieve rol spelen in de discussie rond de definitie en operationalisatie van impact ondernemerschap; en overweeg hoe je in het bredere ecosysteem kun bijdragen om deze discussie verder te brengen.

Tenslotte is het ook van belang om ook in de toekomst ruimte te blijven bieden aan nieuwe inzichten, ontwikkelingen en begrippen. Het ecosysteem is nog steeds nieuw en in ontwikkeling, zo vindt ook één van de geïnterviewden:

'Ik denk dat voor het ecosysteem belangrijk is dat bepaalde waardes voorop staan, maar dat we niet alle antwoorden kunnen hebben en dat we dat ook moeten omarmen. (...) Ik denk dat we ons niet blind moeten staren op proberen ons voor te stellen hoe zo'n ecosysteem eruit zou moeten zien, omdat we het gewoon echt op dit moment met elkaar aan het uitvinden zijn.'

Bijlage A: Quickscan impact ondernemerschap

De gemeente Amsterdam zet na afronding van het Actieprogramma Sociaal Ondernemen 2015-2018 (Gemeente Amsterdam 2019a) voor de periode 2019-2022 in op het versterken van het ecosysteem van impact ondernemerschap (Gemeente Amsterdam 2019b); in het Engels 'impact entrepreneurship'. In deze bijlage gaan we dieper in op dit begrip.

Impact ondernemingen zijn volgens de gemeente sociale ondernemingen én maatschappelijk gedreven ondernemingen (Gemeente Amsterdam 2019b, p. 7). Voor sociale ondernemingen volgt de gemeente de definitie van de Europese Commissie aangevuld door de SER; maatschappelijk gedreven ondernemingen zijn 'bedrijven die vertrekken vanuit een winstgedreven motief. Zij leggen verantwoording af aan aandeelhouders en verdelen de winst onder aandeelhouders. In toenemende mate richten zij zich – naast het puur financieel motief – op het creëren van lange termijn meervoudige waarde, zowel financieel als maatschappelijk; dat wil zeggen dat zij zich toeleggen op waarde creatie voor klanten, medewerkers, investeerders en de samenleving als geheel' (Gemeente Amsterdam 2019b, p. 7). Samengevat zet de gemeente in op een brede groep van ondernemingen die maatschappelijk gedreven zijn: zowel degenen die vertrekken vanuit een missiegedreven motief als degenen die vertrekken vanuit een winstgedreven motief.

Hoe past deze invulling bij andere vormen van gebruik en operationalisaties van het begrip impact ondernemerschap? We kijken achtereenvolgens naar operationalisaties in internationale wetenschappelijke literatuur, Nederlandstalige vakliteratuur en beleidsdocumenten.

1. Internationale wetenschappelijke literatuur

De term *impact entrepreneurship* wordt in de internationale wetenschappelijke literatuur nog niet veel gebruikt. Een artikel uit november 2019 (Markman et al., 2019) is één van de weinige wetenschappelijke bronnen waarin de term expliciet wordt gedefinieerd. De auteurs zien impact entrepreneurship als 'the development of sustained applications and solutions that collectively address grand challenges to make the world better' (p. 372). Ze leggen de nadruk op het probleemoplossende vermogen van deze vorm van ondernemerschap; en zien een onderscheid met sociaal ondernemerschap in de breedte van de onderwerpen die aan bod komen: 'social and impact entrepreneurship are distinct— the former focuses primarily on social/communal issues, whereas impact entrepreneurship pursues a broader range of purposes' (ibid).

Het is nog te vroeg om te zeggen of deze definitie van de term navolging krijgt onder andere wetenschappers.

De term *high impact entrepreneurship* (gebruikelijk afgekort als HIE) komt wel veel voor in wetenschappelijke literatuur. HIE verwijst naar innovatieve start-ups met grote potentie. In de veel geciteerde definitie van Acs (2008) is high impact entrepreneurship 'a sub-specie of entrepreneurial new venture known as a leveraged start-up. (...) a leveraged start-up is a firm engaged in the act of innovation: the development and commercialization of disruptive breakthroughs that shift the wealth creation curve at the industry and the individual level' (Acs 2008, p. 5). HIE verwijst dus vooral naar (potentie van) innovatie en niet expliciet naar maatschappelijke of ecologische doelstellingen. Dat is ook het geval in een artikel van Sleuwaegen & Boiardi (2014), één van de weinige studies die de term impact entrepreneurship (zonder de toevoeging 'high') gebruiken. Zij benaderen het als een creatief proces waarin nieuwe bedrijven banen creëren.

De invulling van high impact entrepreneurship in wetenschappelijke literatuur sluit matig aan bij de invulling van impact entrepreneurship door de gemeente Amsterdam en het is daarom belangrijk mogelijke verwarring met deze term te voorkomen.

2. Nederlandstalige vakliteratuur

Uit een snelle verkenning van Nederlandstalige vakliteratuur blijkt dat de term 'impact ondernemerschap' in beperkte mate gebruikt wordt. Wel zijn er variaties op de term, zoals 'impactgedreven ondernemen' (Bracke & Van Wassenhove, 2015) en 'ondernemen met (maatschappelijke) impact' (Hoogerwerf 2017; Van Brakel 2020).

In haar boek *Échte Winst* vat Petra Hoogerwerf haar boodschap als volgt samen: 'eigenlijk zou elke organisatie of bedrijf, groot of klein, welke rechtspersoon dan ook, moeten ondernemen met impact' (Hoogerwerf 2017, p. 34). Ze pleit dan ook voor een nieuwe term 'ondernemen met maatschappelijke impact of impact ondernemen' (p. 15) en bespreekt vervolgens een heel scala aan organisaties die impact maken: van burgerinitiatieven tot loterijen en van coöperaties tot het bedrijfsleven.

In het boek *Sociaal ondernemen – Van ambitie naar meervoudig rendement* (Maas et al., 2018), dat werd geschreven in opdracht van het wetenschappelijk bureau van werkgeversorganisatie VNO-NCW, staat een brede kijk op sociaal ondernemerschap centraal. Ze zien sociale ondernemingen als een hybride organisatievorm, met verschillende impactoriëntaties op maatschappelijke uitdagingen. Belangrijk hierbij is op te merken dat het maken van impact voor alle organisaties als een gegeven wordt beschouwd: elke organisatie heeft effecten, onbedoeld of bedoeld, op haar omgeving. Het verschil zit in de oriëntatie die het bedrijf hanteert met betrekking tot impact (zie figuur 1).

Figuur 1. Organisaties en impactoriëntaties

Vormgeving hybridisering		Startposities			
Motivatie	Intrinsiek	Inactief		Actief	Proactief
	Gemengd				
	Extrinsiek	Reactief			
Houding		Gericht op aansprakelijkheid		Gericht op verantwoordelijkheid	
Aanpak		Tactisch		Strategisch	
Impactoriëntatie op maatschappelijke uitdagingen		1: Geen (maatschappelijke impact is geen factor)	2: Defensief (maatschappelijke impact als reputatiefactor)	3: Eigen positionering (maatschappelijke impact als USP)	4: Waardeketen (impact als basis om maatschappelijke problemen op te lossen)

Bron: Maas et al. 2018, p. 10

Een bedrijf kan haar maatschappelijke impact geen belangrijke factor in de bedrijfsvoering vinden of slechts zien als een factor om de eigen reputatie te verbeteren. Er is dan sprake van een inactieve of reactieve motivatie en een tactische aanpak. In relatie tot de invulling van het begrip 'impact ondernemerschap' door de gemeente Amsterdam zijn de twee vormen van strategische aanpak interessanter: 'Als maatschappelijke impact mede wordt gebruikt als onderscheidend mechanisme en de onderneming heeft een keuze gemaakt waar zij een positieve maatschappelijke impact willen leveren, dan wordt impact gebruikt als 'unique selling point' (USP). In deze positie richt een onderneming zich met impactdenken sterk op de eigen positionering. Als een onderneming haar

impactoriëntatie richt op verandering van de waardeketen, is de impact die men wil hebben vaak erop gericht om een specifiek maatschappelijk probleem op te lossen' (p. 13).

De twee strategische vormen van impactoriëntatie lijken samen goed aan te sluiten bij de definitie van impact ondernemerschap die de gemeente Amsterdam hanteert.

4. Beleidsdocumenten

Het begrip impact ondernemerschap wordt sinds kort ook gebruikt in beleidsdocumenten op lokaal niveau in Nederland. Naast de gemeente Amsterdam gebruiken in elk geval ook de gemeenten Groningen, Haarlem en Ede de term of een variatie hierop.

In Noord-Nederland wordt het begrip in 2019 geïntroduceerd in beleidsdocumenten. In de Actieagenda *Impact ondernemen in Groningen, het andere winstdenken* van SER Noord (2019) wordt het gezien als een brede benadering van sociaal ondernemerschap: 'De brede benadering noemen we impact ondernemen, waarin twee typen bedrijven worden onderscheiden:

Bedrijven met een eigen verdienmodel om een maatschappelijk probleem aan te pakken (sociaal ondernemerschap - definitie de nationale SER).

Bedrijven die gericht zijn op winst en ook nieuwe maatschappelijke verdienmodellen zoeken, wat leidt tot arbeidsparticipatie door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (constructief ondernemerschap in de marktsector)' (SER Noord 2019, p. 3).

In dit document wordt voor de tweede groep dus exclusief de verbinding gemaakt met het impactgebied arbeidsparticipatie. De gemeente Groningen zet dit weer net iets anders neer. Zij stelt impact-ondernemen (met streepje) centraal in haar Actieprogramma (2019) en definieert dit als 'ondernemers die het maatschappelijk doel als belangrijkste missie voorop stellen én op ondernemers die vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) een bijdrage leveren aan de samenleving of het milieu' (p. 7). Even later wordt het een 'vorm van ondernemen waarbij het realiseren van maatschappelijke impact een belangrijke plaats inneemt in het bedrijf' genoemd.

Ook de gemeente Ede kiest in haar beleidsstuk *Ondernemen met Impact in Ede* (Gemeente Ede, 2019) voor de term impact-ondernemen, met de volgende motivatie: 'Om spraakverwarring te voorkomen wordt voorgesteld te spreken over impact-ondernemen in plaats van sociaal ondernemen: de ambities gaan niet uitsluitend over arbeidsmarkt (sociaal-maatschappelijke opgaven), maar ook over duurzaamheid en klimaat. Bovendien voorkomen we op die wijze associaties ten aanzien van sociaal versus asociaal. Impact-Ondernemen dekt de volledige lading' (p. 3).

De gemeente Haarlem richt zich in haar *Actieprogramma Impact Ondernemen 2020 -2024. Op weg naar de betekenis economie in Haarlem* (Brasser, Van Lammeren, & Meijer, 2020) op een brede groep ondernemers die zich inzet voor de betekenis economie. Dit begrip, afgeleid van het begrip *purpose economy* (Hurst, 2014) draait om het uitgangspunt dat mensen willen dat hun leven en dus ook hun werk betekenis heeft en 'betekenis' zou daarmee een belangrijk organisatieprincipe voor de economie moeten zijn. Voor de Nederlandse context hebben Kees Klomp en collega's de rol van ondernemers in de betekenis economie uitgewerkt (Klomp, Wobben, & Kleijer, 2016; Klomp & Maarhuis, 2018). De gemeente Haarlem gebruikt de term om zich te richten op een breder spectrum van ondernemers dan onder traditionele definities van sociaal ondernemerschap past. Op de vraag 'waarom impact ondernemen in plaats van sociaal ondernemen?' is het antwoord: 'Sociaal ondernemen wordt vaak geassocieerd met het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met dit actieprogramma willen we ook ondernemers die een bijdrage willen leveren aan duurzaamheid, circulariteit of een andere maatschappelijke opgave bedienen. Al deze ondernemers maken impact en dragen bij aan de betekenis economie' (Brasser, Van Lammeren, & Meijer, 2020, p. 5).

In beleidsdocumenten op nationaal niveau komt het begrip impact ondernemen / ondernemerschap niet expliciet terug. Het eerste SER-advies over sociaal ondernemerschap (SER 2015) was het startpunt van de beleidsvorming rond dit onderwerp en voorzag in een veelgebruikte werkdefinitie. In juli 2020 culmineerden de ontwikkelingen in een Kamerbrief met de kabinetsinzet rond het onderwerp (Keijzer 2020). Het centrale begrip in de kabinetsinzet is de maatschappelijke onderneming. Deze term zou 'sociale onderneming' moeten vervangen, passend bij de beoogde invoering van een specifieke rechtsvorm (de BvM, waarbij m voor maatschappelijk staat). In de komende periode wordt de specifieke invulling hiervan verder uitgewerkt en is discussie rond de gebruikte termen te verwachten. Ondertussen biedt de Kamerbrief ook een aangescherpte definitie van het begrip sociale onderneming, gebaseerd op onderzoek van KPMG en Nyenrode (Argyrou et al., 2020):

'Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die:

- (a) een product of dienst leveren;
 - (b) in plaats van met een winstdoelstelling dit primair en expliciet doen om bij te dragen aan een maatschappelijk doel welke is vastgelegd in haar statuten;
 - (c) een deel van de omzet herinvesteren in het bereiken van het maatschappelijke doel en/of beperkt zijn in de verdeling van winst en vermogen, e.e.a. om te garanderen dat het maatschappelijk doel voor gaat;
 - (d) hun relevante stakeholders identificeren en daarmee minimaal jaarlijks in dialoog gaan;
 - (e) transparant zijn op hun website (of op andere wijze die publiekelijk toegankelijk is zoals in hun jaarverslag) over de meest materiële gecreëerde maatschappelijke waarde; en
 - (f) onafhankelijk van de overheid en/of andere entiteiten een eigen strategie kunnen nastreven.'
- (Argyrou et al. 2020, p. 24; geciteerd in Keijzer 2020, p. 2)

Het is te verwachten dat deze definitie op nationaal niveau een belangrijke rol gaat spelen. Voor de gemeente Amsterdam is dit relevant, omdat het in haar definitie van impact ondernemingen voor het deel dat gaat over sociale ondernemingen vooralsnog uitgaat van de definitie van de Europese Commissie en de SER.

In de crisis rond het coronavirus wordt de term impact veelvuldig gebruikt, maar lijken vooralsnog geen nieuwe interpretaties van de term 'impact ondernemerschap' te ontstaan. Het brede gebruik van de term 'impact' voor allerlei doeleinden legt nog eens extra de nadruk op het belang van een duidelijke definitie van impact ondernemerschap.

5. Conclusie en aanbevelingen

Het begrip impact ondernemerschap kent (nog) geen eenduidige definitie. Het krijgt in internationale wetenschappelijke literatuur, Nederlandstalige vakliteratuur en beleidsdocumenten op verschillende manieren invulling. Vaak is er sprake van twee soorten organisaties die in de definitie worden meegenomen. De eerste groep bestaat uit sociale ondernemingen, waarvoor (tot nu toe) de definities van de SER en/of de Europese Commissie belangrijke uitgangspunten zijn. Wellicht wordt in de toekomst de definitie die door het kabinet is aangehaald in de Kamerbrief van juli 2020 vaker gebruikt (Keijzer, 2020). Bij de tweede groep liggen de belangrijkste vragen rond afgrenzing van het begrip: de maatschappelijk gedreven organisaties die vertrekken vanuit een winstgedreven motief. Deze groep is niet 'hard' af te bakenen en dit gebeurt dan ook op vele verschillende manieren. Voor zowel de sociale ondernemingen als de maatschappelijk gedreven ondernemingen geldt dat ze in bepaalde definities en door sommige groepen specifiek met het thema arbeidsparticipatie worden geassocieerd. Dit is in sommige gevallen een reden om de term impact ondernemerschap te gaan gebruiken, omdat de gebruiker de specifieke associatie met dit impactgebied wil vermijden. Vervolgens wordt ook de term impact ondernemerschap lang niet altijd duidelijk gedefinieerd.

Het gebrek aan een eenduidige definitie werkt begripsverwarring in de hand. Daarom komen we tot drie aanbevelingen:

1. Gebruik het begrip impact ondernemerschap altijd in combinatie met een definitie.

De term 'impact ondernemerschap' is zonder nadere toelichting vatbaar voor allerlei interpretaties. Voor de Engelstalige term 'impact entrepreneurship' geldt het risico op begripsverwarring in misschien nog wel sterkere mate, door het bestaan van de in bepaalde kringen veelgebruikte term 'high impact entrepreneurship'. Het consequent geven van een goede definitie is bij gebruik van de term daarom onontbeerlijk.

2. Blijf vanuit de praktijk zoeken naar een strakkere eigen operationalisatie.

De afbakening van 'impact ondernemerschap' is niet gemakkelijk. Dat is ook niet gek bij een nieuwe term. Er ligt ruimte om door experimenteren vanuit de praktijk tot een helderder afbakening te komen. De uitdagingen liggen hierbij vooral aan de kant van de groep maatschappelijk gedreven organisaties die vertrekken vanuit een winstgedreven motief. Diverse bestaande modellen en organisaties kunnen helpen deze groep vanuit de praktijk helderder te operationaliseren. Zo kan bijvoorbeeld de indeling in vier soorten impactoriëntatie van Maas en collega's (2018) een basis voor afbakening vormen. Het valt dan te overwegen om bedrijven met een strategische aanpak rond impact (actieve en proactieve houding) mee te nemen. Praktisch nadeel is dat deze impactoriëntaties niet aansluiten op een bestaand indelingscriterium of keurmerk, en dat dus op basis van een eigen afweging moet worden geconcludeerd welke impactoriëntatie een bedrijf hanteert. Daarnaast valt ook gebruik van de toelatingscriteria van B Corp als afbakening te overwegen. Het invullen van alle criteria vereist wel een flinke inspanning van een bedrijf, en voor registratie als B Corp moet een bedrijf betalen. Tenslotte biedt ook de beweging rond Economy for the Common Good (ECG) inspiratie voor afbakeningsmechanismen.

3. Stem gebruik van termen en definities af op ontwikkelingen op nationaal niveau.

Op nationaal niveau vormt de Kamerbrief met de kabinetsinzet rond sociaal ondernemen van juli 2020 een startpunt voor nieuwe discussies over definities rond dit onderwerp. In de uitwerking van de maatschappelijke BV (BVM) krijgen de definitie- en operationalistievragen onvermijdelijk een belangrijke rol. Een proactieve houding in deze ontwikkelingen kan helpen om tot een gezamenlijk gedragen kader voor 'impact ondernemerschap' en verwante begrippen te komen.

Bijlage B: Tabellen met data

Tabel B1a. Ledental Social Enterprise NL (SE NL)

Jaar (per 1 januari tenzij anders aangegeven)	Amsterdamse leden
2015	104
2016	114
2017	Geen monitor uitgevoerd
2018	119
2019	116
2020 (1 september)	120

Tabel B1b. Leden Impact Hub Amsterdam (IHA)

Jaar (per 1 januari)	Leden
2016	220
2017	289
2018	369
2019	382
2020	360

Tabel B1c. Gecertificeerde B Corps Amsterdam

Jaar (per 1 januari tenzij anders aangegeven)	Amsterdamse B Corps
2016	13
2017	20
2018	23
2019	38
2020	45
Augustus 2020	55

Tabel B2a. Leden SE NL - Leeftijd van de onderneming, gerelateerd aan startdatum

	2015	2016	2018	2019
Leeftijd 5 jaar of minder	18%	22%	54%	47,5%
Leeftijd 5-15 jaar	48%	65%	33%	45%
Leeftijd > 15 jaar	35%	14%	13%	7,5%

Tabel B2b. Leden IHA - Jaar van oprichting

	Monitor 2016	Monitor 2017	Monitor 2018	Monitor 2019	Monitor 2020
	N=99	N=71	N=49	N=57	N=53
5 jaar of langer voor monitor	22%	20%	28%	25%	36%
4 jaar voor monitor	10%	10%	8%	11%	11%
3 jaar voor monitor	12%	14%	14%	26%	9%
2 jaar voor monitor	16%	25%	25%	11%	21%
Jaar vóór monitor	26%	25%	20%	25%	19%
Jaar monitor	13%	6%	4%	4%	4%

*Tabel B3a. SE NL - Ontwikkefase onderneming**

	2015 (40 respons)	2016 (37 respons)	2018 (39 respons)	2019 (40 respons)	2020 (52 respons)*
Startup	30%	22%	21%	10%	17%
Professionalisering	53%	65%	51%	60%	
Volwassen	18%	14%	28%	30%	19%

Definities: startup fase: jonger dan twee jaar; Professionaliseringsfase: bedrijven die langer dan twee jaar bestaan met een omzet onder de één miljoen euro; Volwassen fase: bedrijven met een omzet boven de één miljoen euro.

*Bij gegevens Monitor 2020 hebben 8 bedrijven ouder dan 2 jaar geen omzetcijfers geleverd; deze zijn bij 'professionalisering' gerekend.

Tabel B3b. IHA – Ontwikkelfase onderneming*

	Monitor 2016	Monitor 2017	Monitor 2018	Monitor 2019	Monitor 2020
	N=119	N=76	N=53	N=58	N=54
Intention formation	3%	1%	6%	2%	0%
Idea development	2%	11%	9%	9%	6%
Start-up initiative	24%	36%	25%	41%	30%
Running operations	33%	33%	30%	26%	44%
Scaling	26%	15%	30%	22%	20%
Other	13%	5%	0%	0%	0%

* Definities: Intention Formation: Looking for opportunities and ideas to create something new; Idea Development: Deciding on an idea and developing its concept and plan; Start-up Initiative: Starting first activities and building the structures around it; Running Operations: Having regular activities and running an established organization; Scaling: Actively expanding to new regions or fields to grow in size and impact; Other: General interest in the field, but no direct own activities intended

Tabel B4. IHA - Betaald werk (gemiddeld per invuller)*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	N=64	N=119	N=76	N=53	N=57	N=51
Full-time	2,51	4,96	9,81	5,24	1,51	5,77
Part-time	1,62	3,07	2,35	2,20	1,40	1,27
Support	1,23	10,62	0,60	1,27	0,96	1,37
Fte	-	-	11,20	6,64	2,42	6,66

*Definities: Full time: 35 uur of meer per week; Part time: 10-35 uur per week; Support: minder dan 10 uur per week

Tabel B5. IHA – Gerichtheid van leden op bijdragen aan SDG's (meerdere antwoorden mogelijk)

	Monitor 2019 (N=77)	Monitor 2020 (N=70)
SDG 1: Geen armoede	4%	13%
SDG 2: Geen honger	9%	13%
SDG 3: Goede gezondheid en welzijn	26%	21%
SDG 4: Kwaliteitsonderwijs	21%	23%
SDG 5: Gendergelijkheid	14%	17%
SDG 6: Schoon water en sanitair	3%	3%
SDG 7: Betaalbare en duurzame energie	20%	6%
SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	22%	29%
SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	7%	9%
SDG 10: Ongelijkheid verminderen	10%	21%
SDG 11: Duurzame steden en gemeenschappen	23%	17%
SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie	31%	19%
SDG 13: Klimaatactie	20%	16%
SDG 14: Leven in het water	8%	1%
SDG 15: Leven op het land	10%	7%
SDG 16: Vrede, justitie en sterke publieke diensten	3%	4%
SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken	16%	19%

Tabel B6. SE NL. Waardering samenwerking met gemeente, Monitor 2019

	Amsterdam	NL
Heel goed	4%	7%
Goed	33%	40%
Neutraal	56%	33%
Slecht	4%	13%
Heel slecht	4%	7%

Tabel B7. SE NL - Vormen gezocht extern kapitaal, Amsterdamse ondernemingen* Monitor 2019 en 2020

	2019	2020
Startkapitaal (om aanloopverliezen te financieren*)	16%	22%
Werkkapitaal (financieren van debiteuren en voorraden)	32%	28%
Groei kapitaal (om snel door te kunnen groeien)	48%	59%
Overig	26%	19%

*De kapitaalvormen zijn in de enquête van Social Enterprise NL toegelicht met de omschrijvingen tussen haakjes

Tabel B8. SE NL - Primaire missie Amsterdamse leden, ontwikkeling 2015-2020

	2015*	2020
Het verhogen van de arbeidsparticipatie van een kwetsbare doelgroep	16%	24%
Circulaire en duurzame productie	9%	18%
Internationale ontwikkeling en duurzame ketens	35%	22%
De transitie van het voedselsysteem en/of natuurbehoud	6%	6%
Het versnellen van de energietransitie	8%	5%
Het verhogen van sociale cohesie	17%	24%
Het verbeteren van zorg	6%	1%
Anders	3%	0%

*de omschrijving van primaire missies in 2015 bevatte deels andere categorieën dan in 2020. Op basis van beschikbare korte omschrijvingen van de ondernemingen zijn de gegevens door de onderzoekers gehercodeerd naar de in 2019 gebruikte categorieën

Tabel B9. SE NL - Heeft u het afgelopen jaar externe financiering gezocht?

	Amsterdam 2019	Amsterdam 2020	NL 2019	NL 2020
Ja, volledig gekregen	48%	25%	30%	26%
Ja, gedeeltelijk gekregen	30%	21%	23%	13%
Ja, maar uitkomst nmb	0%	4%	3%	3%
Ja, maar niet gekregen	0%	6%	4%	5%
Nee, wel van plan voor lopende jaar	5%	15%	8%	8%
Nee, maar wel donaties*	-	13%	-	12%
Nee	18%	23%	32%	37%

*de antwoordmogelijkheid 'nee, maar wel donaties' zat niet in de Monitor 2019, wel in 2020

Data en literatuur

Data

Gebruikte data

B Lab Europe (2020). Amsterdam Impact data. Ongepubliceerde data, verstrekt aan onderzoekers.

Impact Hub Amsterdam (2019 en 2020). Member survey 2019 en 2020. Ongepubliceerde data, verstrekt aan onderzoekers.

Social Enterprise NL (2019). De Social Enterprise Monitor 2019. https://www.social-enterprise.nl/application/files/8615/7165/8222/362_Publicatie_SE_monitor2019_web.pdf (inclusief aparte 'Rapportage Amsterdam', ongepubliceerd, verstrekt aan onderzoekers)

Social Enterprise NL (2020). De Social Enterprise Monitor 2020. Gedetailleerde gegevens inclusief aparte 'Rapportage Amsterdam', ongepubliceerd, verstrekt aan onderzoekers

Interviews

Stefan Panhuijsen, directeur Social Enterprise NL (27 januari 2020)

Robert-Niels van Droffelaar, Relationship Manager Impact Hub Amsterdam (6 februari 2020)

Janneke Wagner, Benelux Community Lead, B Lab Europe (11 februari 2020)

Groepsgesprekken

Duidingssessie Social Enterprise Monitor 2020 Amsterdam, 16 juli 2020 (online; deelname Gemeente Amsterdam, SE NL en IHA)

Focusgroepsessie Amsterdamse impact ecosysteem, 29 september 2020 (online; deelname B Lab Europe, Impact Hub Amsterdam, Social Enterprise NL, gemeente Amsterdam)

Literatuur

Acs, Z. J. (2008). Foundations of high impact entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(6), 535-620. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000025>

Argyrou, A., Bolhuis, A., de Draaijer, A., Cuypers, C., Dekter, F. & Lambooy, T. (2020). *Stimuleren van (h)erkenning van sociale ondernemingen*. KPMG in samenwerking met Nyenrode; Opgesteld in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/03/01/stimuleren-van--herkening--van-sociale-ondernemingen>

Bracke, P. & Van Wassenhove, T. (2015). *Impactgedreven ondernemen. Aan de slag met sociale businessmodellen*. Gent: Academia Press.

Brasser, A., Van Lammeren, C., & Meijer, R. (2020). *Actieprogramma Impact Ondernemen 2020 -2024. Op weg naar de betekenis-economie in Haarlem*. Gemeente Haarlem i.s.m. Stadsgarage. https://stichtingstadsgarage.nl/_files/200000620-2fcb22fcb5/Actieprogramma%20Impact%20Ondernemen%202020%20-%202024.pdf

Doughnut Economics Action Lab (DEAL), in samenwerking met Biomimicry 3.8, Circle Economy, en C40 (2020). *De Stadsdonut voor Amsterdam. Een instrument voor verandering*. <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/werkmap/ons-beleid/ambities-uitvoeringsagenda-2019/gezonde-duurzame-stad/amsterdam-circulair-2020-2025/>

Gemeente Amsterdam (2015). Actieprogramma Sociaal ondernemen 2015-2018. Amsterdam, dé plek voor sociaal ondernemen. https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/866495/actieprogrammasociaalondernemenamsterdam_2015-2018_2.pdf

Gemeente Amsterdam (2019a). *Eindrapportage Amsterdam Impact 2015-2018*. https://issuu.com/amsterdamimpact/docs/eindrapportage9mei-a4_1

Gemeente Amsterdam (2019b). *Amsterdam Impact 2019-2022. Het versterken van het ecosysteem van Impact ondernemerschap*. <https://www.kansenvoorwest2.nl/files/amsterdam-impact-action-programme-2019-2022.pdf>

Gemeente Ede (2020). *Ondernemen met Impact in Ede. Ambities en Actielijnen*. https://www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/127/91/PvA-Impact-Ondernemen-Ede-030719-1566206327.pdf

Gemeente Groningen (2019). *Groningen kiest voor ondernemen met impact! Actieprogramma 2019-2022*. <https://gemeente.groningen.nl/sites/default/files/Actieprogramma-Ondernemen-met-Impact-2019-2022.pdf>

Hogenstijn, M. (2018). *Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip*. Uitgeverij Eburon. https://pure.hva.nl/ws/files/5083957/sociaal_ondernemerschap_grip_op_het_begrip.pdf

Hoogerwerf, P. (2017). *Échte winst. In zeven stappen naar succesvol ondernemen met maatschappelijke impact*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Impact Hub Amsterdam and Amsterdam Impact (2020). *Towards a more resilient economy – The contribution of impact entrepreneurs*. A perspective paper by Impact Hub Amsterdam and Amsterdam Impact, July 2020. https://issuu.com/impacthubamsterdam/docs/resilient_economy_200814

Keizer, A., Stickers, A., Heijmans, H., Carsouw, R., & van Aanholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>

Keijzer, M. (2019, 17 mei). *Passende regels en ruimte voor sociale ondernemingen*. Kamerbrief. DGBI-O / 19046752. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/amendementen/detail?id=2019D20250>

Keijzer, M. (2020, 10 juli). *Kabinetsinzet Sociaal Ondernemen*. Kamerbrief. DGBI-O / 20064832. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/07/10/kamerbrief-over-kabinetsinzet-sociaal-ondernemen>

Klomp, K., Wobben, S., & Kleijer, J. (2016). *Handboek betekenisvol ondernemen*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Klomp, K., & Maarhuis, N. (2018). *Pioniers van de nieuwe welvaart. Drijfveren en dilemma's van ondernemers in de betekenis-economie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Maas, K., Relou, C., Sadiq, T., van Tulder, R. & Hillen, M. (2018). *Sociaal ondernemen. Van ambitie naar meervoudig rendement*. Stichting Management Studies 87. Assen: Koninklijke van Gorcum

Markman, G. D., Waldron, T. L., Gianiodis, P. T., & Espina, M. I. (2019). E Pluribus Unum: Impact Entrepreneurship as a Solution to Grand Challenges. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 371-382.

PwC (2018). *Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: de geleerde lessen uit Nederland*. <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-bouwen-van-een-ecosysteem-voor-sociaal-ondernemerschap.pdf>

Sociaal-Economische Raad (SER). (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies 15/03, mei 2015. https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx

SER Noord-Nederland (2019). *Actieagenda Impact ondernemen in Groningen, het andere winstdenken. Winst als middel voor sociaal-maatschappelijke doelen*. <https://www.sernoordnederland.nl/uploads/bestanden/21b4a415-cced-578c-806b-9a30a180e492>

Sleuwaegen, L., & Boiardi, P. (2014). Creativity and regional innovation: Evidence from EU regions. *Research Policy*, 43(9), 1508-1522. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.014>

Stam, E., & van de Ven, A. (2019). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 1-24. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00270-6>

Van Brakel, A. (2020). *Ondernemen met impact. Leiderschapslessen van een ondernemer met een missie*. Management Impact.

Over Hogeschool van Amsterdam - Lectoraat Entrepreneurship

Het HVA brede lectoraat Entrepreneurship heeft als doel gesteld om een realistisch en genuanceerd beeld van ondernemerschap te ontwikkelen door zowel de positieve als negatieve aspecten van ondernemerschap op micro-, meso- en macro-niveau te belichten in onderzoek.

Dit willen we bereiken door middel van het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek op het gebied van ondernemerschap en de daaruit voortkomende inzichten te vertalen naar verschillende vormen van onderwijs op het gebied van ondernemerschap dat door de verschillende faculteiten afzonderlijk en of in samenwerking wordt aangeboden. En tot slot door de ontwikkeling en implementatie van nieuwe interventie-modellen en instrumenten ter ondersteuning van ondernemende activiteiten door interne en externe stakeholders van de HVA.

Het onderzoeksprogramma kent een aantal specifieke onderzoekslijnen waarvan Sociaal en duurzaam ondernemerschap één van de kernlijnen betreft. Binnen deze kernlijn hebben we onder meer aandacht voor zaken als social business models, impactmeting, netwerkvorming en ecosysteemontwikkeling. De lijn kent een sterke verbinding met onderwijs door middel van de minor *Entrepreneurship for Society* en opdrachten voor afstudeerders. Vanuit de lijn is onder meer onderzoek gedaan naar samenwerking tussen sociaal ondernemers en de overheid; en is een (vrij beschikbaar) handboek geschreven: *Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip* (Hogenstijn, 2018).