

Ecosystemen in Beweging: Lerende Regio's voor Impact Ondernemerschap

Reflecties uit Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Utrecht en Zwolle

Arjan van Dorsselaer

Juli 2025

1. Voorwoord

In de afgelopen maanden gingen we in vijf Nederlandse steden – Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Utrecht en Zwolle – het gesprek aan met mensen die bouwen aan impact. We spraken met ondernemers, beleidsmakers, investeerders, netwerkorganisaties, onderzoekers en intermediairs. Niet over statistieken of strategieën, maar over hun dagelijkse ervaring: hoe voelt het om in jouw stad te werken aan maatschappelijke waarde?

Het initiatief voor deze gesprekken kwam voort uit het landelijke Scentiss-programma, waarin we werken aan lerende ecosystemen voor impactondernemerschap. Ons doel was niet om het perfecte ecosysteem te definiëren, maar om te luisteren naar wat werkt (niet) in de praktijk. We wilden begrijpen: waar zit energie, waar schuurt het, en wat hebben lokale spelers van elkaar nodig om verder te komen?

Wat deze sessies bijzonder maakte, was de bereidheid van deelnemers om met open vizier naar hun stad te kijken. Het leverde niet alleen waardevolle inzichten op, maar ook nieuwe verbindingen, ideeën en perspectieven. We willen alle deelnemers dan ook van harte bedanken voor hun tijd, eerlijkheid en betrokkenheid.

De hand-out die voor je ligt, bundelt de bevindingen uit vijf steden. Niet als blauwdruk, maar als uitnodiging tot dialoog en samenwerking. Want in een ecosysteem komt niemand alleen verder. We hopen dat deze uitgave inspireert tot actie, verdere samenwerking en gerichte interventies. Door het zichtbaar maken van knelpunten én kansen kunnen we samen stappen zetten richting een sterker fundament voor impactondernemerschap in Nederland.

Arjan van Dorsselaer

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	2
2. Inleiding & Methodiek	4
3. De elementen van het impact ecosysteem	6
4. Terugkerende thema's en patronen	8
5. Aanbevelingen	10
6. Lokale ecosystemen in beeld.....	11
Het Amsterdamse Impact Ecosysteem	12
Het Groningse Ecosysteem	18
Het Rotterdamse Ecosysteem	24
Het Utrechtse Ecosysteem	30
Het Zwolse Ecosysteem	36
7. Appendix.....	42

2. Inleiding & Methodiek

Waarom een ecosysteemblik?

Een impactondernemer die betaalbare zorg in de wijk aanbiedt, circulaire producten maakt of jongeren begeleidt naar werk, doet dat zelden alleen. Of ze nu groot zijn of klein, starters of ervaren spelers – ze hebben allemaal te maken met een veelheid aan factoren: ruimte om te ondernemen, betrokken medewerkers, toegang tot kennis, financiering, regelgeving, klanten, partners, netwerken en waardering.

Samen vormen al deze elementen een ecosysteem: een lokaal of regionaal geheel van actoren, instituties, condities en relaties die het mogelijk maken dat impactondernemers ontstaan, floreren en groeien (de Bruin et al., 2023). Net als in de natuur is het ecosysteem pas gezond als er balans en verbinding is tussen de verschillende onderdelen. Als je bijvoorbeeld wel een ondernemende cultuur hebt, maar geen betaalbare werkruimte – of wel startsubsidies maar geen ondersteuning om door te groeien – dan stagneert het geheel.

De ecosysteembenadering is in opkomst in het sociaal en economisch beleid. Binnen Scentiss hanteren we een brede interpretatie, geïnspireerd door het Community Capital Framework (Flora & Flora, 2018) en het werk van het SCENTISS-consortium zelf (van Dorsselaer et al., 2024). Hier hebben we zeven vormen van ‘kapitaal’ geïdentificeerd die samen het fundament vormen van een inclusief ecosysteem voor impactondernemerschap: menselijk, sociaal, cultureel, politiek, financieel, natuurlijk en gebouwd kapitaal.

In deze hand-out hebben we deze kapitaaltvormen samengebracht in zes dimensies die in iedere stad zijn besproken (zie hoofdstuk 3).

Over Scentiss

SCENTISS staat voor *‘Boosting social and community-driven entrepreneurship for the transition to an inclusive and sustainable society’*. Het is een vierjarig onderzoeksproject (2023–2027), gefinancierd door NWO, waarin onderzoekers samenwerken met beleidsmakers, ondernemers en netwerkorganisaties. Het doel: leren hoe we de ondersteuning van impactondernemerschap kunnen verbeteren – met bijzondere aandacht voor ondernemingen die maatschappelijke waarde creëren in de energietransitie, zorg, welzijn en leefomgeving.

Een belangrijk uitgangspunt is dat we niet alleen kijken naar ‘wat werkt’ in beleid of ondersteuning, maar juist ook naar hoe ondernemers en andere actoren het ecosysteem ervaren. Percepties zijn waardevol, omdat ze laten zien waar er energie zit – én waar blinde vlekken of obstakels bestaan.

De aanpak

In vijf steden – Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Utrecht en Zwolle – organiseerden we ecosysteemdialogen samen met lokale ecosysteem leiders. In elke stad kwamen tussen de 15 en 30 deelnemers samen voor een sessie van 2,5 uur, waarin ze aan de hand van zes ecosysteemelementen reflecteerden op hun lokale context.

De focus van dit onderzoek ligt niet op economische data of harde indicatoren, maar op perceptie: hoe beleven ondernemers, beleidsmakers, netwerkorganisaties, investeerders en andere betrokkenen hun ecosysteem? Wat helpt hen verder, en wat houdt hen tegen?

Elke sessie bestond uit een interactieve combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderdelen:

1. Gestructureerde survey

Voorafgaand aan het groepsgesprek vulden deelnemers een korte survey in, gebaseerd op het *Community Capital Framework* (Flora & Flora, 2008). Deze vragenlijst bestond uit zes clusters – één per ecosysteemelement – waarin deelnemers stellingen beoordeelden over de aanwezigheid en kwaliteit van dat aspect in hun regio. De scores zijn gegeven op een vijfpunt-Likertschaal van 1 (slecht ontwikkeld) tot 5 (goed ontwikkeld). Een score van 3 vertegenwoordigt een neutrale of gemengde beoordeling.

Deelnemers konden ook kiezen voor de optie "weet ik niet / geen mening". Antwoorden met deze optie zijn uitgesloten van de kwantitatieve weergave in de spiderdiagrammen.

De volledige survey is opgenomen in de appendix.

2. Rondetafelgesprekken

Na de survey gingen deelnemers per tafel in gesprek over hun beleving van het ecosysteem. Elke groep behandelde de zes ecosysteemelementen systematisch, aan de hand van open vragen zoals: *Wat gaat er goed? Wat werkt remmend? Waar is behoefte aan?*

Elke tafel werd begeleid door een tafelvoorzitter, die het gesprek structureerde en per deelnemer per element notities maakte van positieve én negatieve observaties. Ook werd genoteerd waar groepen het over eens waren, en waar juist verschillen ontstonden.

Elke groep bestond uit maximaal 7 deelnemers, zodat er voldoende ruimte was voor ieders inbreng. Sommige gesprekken richtten zich nadrukkelijk op bepaalde sectoren of stadsdelen; andere waren breder van aard.

3. Visuele Spiderdiagrammen

De individuele survey-scores per element zijn geaggregeerd en weergegeven in spiderdiagrammen. Deze diagrammen geven per ecosysteemelement een visuele indruk van hoe deelnemers de situatie in hun stad gemiddeld beoordelen. Hoewel ze geen statistische claims toelaten, bieden ze wél waardevolle aanknopingspunten voor het gesprek en een manier om lokale ecosysteempcepties onderling te vergelijken. De uitwerking hiervan vind u in hoofdstuk 4.

4. Observaties & notities

Naast de survey en groepsgesprekken zijn tijdens de sessies ook observaties genoteerd door de onderzoeker en tafelvoorzitters. Deze zijn meegenomen in de kwalitatieve analyse. Denk hierbij aan thema's die vaker terugkwamen, voorbeelden die gedeeld werden, of opvallende uitspraken. In de stadsprofielen worden deze gecombineerd met de spiderdiagrammen om tot een rijk en genuanceerd beeld te komen van elk ecosysteem.

Over de deelnemers

De sessies betrokken een brede mix van deelnemers:

- Impactondernemers (startend en gevestigd)
- Beleidsmakers van gemeenten en provincies
- Vertegenwoordigers van netwerkorganisaties
- Financiers en investeerders
- Onderzoekers en docenten van kennisinstellingen
- Maatschappelijke organisaties en adviseurs

Deze diversiteit was bewust: ecosystemen zijn dynamische omgevingen waarin samenwerking en uitwisseling tussen verschillende actoren essentieel is. Het betrekken van uiteenlopende perspectieven maakt het mogelijk om blinde vlekken te signaleren, verbindingen te leggen, en richting te geven aan gezamenlijke actie.

3. De elementen van het impact ecosysteem

Een ecosysteem is geen optelsom van losse organisaties. Het gaat om de interacties, verbanden en condities die samen een ondernemingsklimaat vormen. In dit onderzoek hebben we het ecosysteem van impactondernemerschap uitgewerkt in zes samenhangende elementen, gebaseerd op het Community Capital Framework en praktijkgerichte benaderingen van ecosysteemontwikkeling (van Dorsselaer et al., 2024).

Kennis & Vaardigheden

Menselijk kapitaal

Onder kennis en vaardigheden verstaan we de toegang tot relevante kennis, opleidingen, advies, leeromgevingen en begeleiding. Denk aan stageplekken, hogescholen, ervaringskennis, workshops, maar ook aan het vermogen om een subsidieaanvraag te doen of een businessmodel te ontwerpen. Een gezond ecosysteem biedt toegankelijke, praktische en diverse leermogelijkheden – voor starters én doorgroeiërs.

Sociaal Netwerk

Sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal gaat over de relaties en netwerken binnen het ecosysteem. Zijn er sterke verbindingen tussen ondernemers, ondersteuners, beleidsmakers en financiers? Is er onderling

vertrouwen, gedeelde taal en bereidheid om kennis en middelen te delen? Dit element kijkt naar formele netwerken (zoals platformen en collectieven) én naar informele, persoonlijke verbindingen.

Cultuur & Mindset

Cultureel kapitaal

Impactondernemerschap ontstaat niet in een vacuüm. Cultuur gaat over gedeelde waarden, normen en denkbeelden. Wordt sociaal ondernemen serieus genomen? Wordt falen geaccepteerd? Is er waardering voor diversiteit, lokale verankering en meervoudige waarde creatie? En voelen ondernemers zich gezien en erkend in hun omgeving? Een stimulerende cultuur werkt als brandstof voor impact gedreven initiatief.

Financiering & Investeringsmogelijkheden

Financieel kapitaal

Geen onderneming zonder middelen. Financiering gaat over toegang tot kapitaal, subsidies, leningen, investeringen en verdienmodellen. We kijken hier naar de beschikbaarheid, toegankelijkheid, duur en relevantie van financiële ondersteuning – voor starters én doorgroeiers, voor sociale én circulaire initiatieven. Maar ook naar de mate waarin financieringslogica aansluit op impactlogica.

Publieke Ondersteuning

Politiek kapitaal

Hier draait het om de rol van gemeenten, provincies en andere publieke instellingen. Hebben zij aandacht voor impactondernemerschap? Is er ruimte voor co-creatie, passend beleid en transparante besluitvorming? Is er een loket, een contactpersoon, een visie? Sterk politiek kapitaal betekent dat ondernemers zich erkend en ondersteund voelen in de publieke arena.

Ruimtelijke Mogelijkheden

Gebouwd en Natuurlijk kapitaal

Tot slot kijken we naar de fysieke omgeving: werkplekken, broedplaatsen, infrastructuur, beschikbaarheid van ruimte, maar ook toegang tot energie en mobiliteit. Kunnen ondernemers zich vestigen, uitbreiden, elkaar ontmoeten? Worden plekken gedeeld, en is er ruimte voor productie, opslag, ontmoeting en ambacht? Een ecosysteem heeft ook letterlijk ruimte nodig om te groeien.

4. Terugkerende thema's en patronen

In de vijf steden zijn uiteenlopende gesprekken gevoerd, maar daaronder liggen duidelijke gedeelde patronen. Deze patronen overstijgen de lokale context en wijzen op systemische uitdagingen én kansen binnen het bredere veld van impactondernemerschap in Nederland. In dit hoofdstuk beschrijven we vijf centrale thema's die in vrijwel alle steden naar voren kwamen.

Thema 1: De rol van intermediairs en netwerkvorming

In alle steden blijkt het ecosysteem te leunen op enkele dragende intermediairs, vaak in de vorm van netwerorganisaties of betrokken ambtenaren. Denk aan Impact Noord in Groningen, Voor Goed in Rotterdam, of Impact030 in Utrecht. Hun werk maakt verschil — mits ze voldoende mandaat, capaciteit en lokale inbedding hebben.

Tegelijkertijd zijn netwerken vaak gefragmenteerd, opereren in een bubbel, of ontoegankelijk voor kleinere spelers. Er is een duidelijke behoefte aan inclusieve platforms waar ondernemers, overheid, onderwijs en financiers elkaar informeel én inhoudelijk kunnen ontmoeten. Zelforganisatie werkt, maar vraagt ondersteuning.

Kernpunten:

- Intermediairs zijn cruciaal, maar kwetsbaar.
- Netwerken zijn vaak niet inclusief of zichtbaar.
- Verbinding met reguliere ondernemers ontbreekt regelmatig.

Thema 2: De kloof tussen kennis, beleid en praktijk

In alle steden werd een kloof ervaren tussen de beleidsambities van overheden en kennisinstellingen en de dagelijkse realiteit van impactondernemers. Gemeenten formuleren wel degelijk visies op sociale en duurzame economie, maar de uitvoering is vaak versnipperd, bureaucratisch of afhankelijk van individuele ambtenaren. Ook bij kennisinstellingen is de bereidheid tot samenwerking groot, maar praktijkgerichte samenwerking blijft beperkt: onderzoek is traag, te abstract of slecht vindbaar. Ondernemers missen een duidelijke ingang – zowel bij het stadhuis als bij de hogeschool. Er is behoefte aan tussenruimtes waarin ondernemers, onderzoekers en beleidsmakers elkaar op basis van gelijkwaardigheid ontmoeten, van elkaar leren, en samen oplossingen ontwikkelen. Zonder die verbinding dreigen beleid en kennis langs de praktijk heen te organiseren.

Kernpunten:

- Beleidsvisies zijn vaak ambitieus, maar uitvoering blijft achter.
- Er is gebrek aan overzicht, continuïteit en aanspreekpunten.
- Ambtenaren en ondernemers spreken nog te vaak een andere taal.

Thema 3: Behoefte aan lange termijn ondersteuning en financiering

In vrijwel elke stad kwam het patroon naar voren: ondersteuning is vaak tijdelijk, versnipperd en projectmatig. Veel ondernemers gaven aan dat de eerste stappen nog wel lukken (via crowdfunding, fondsen, of kleine subsidies), maar dat doorgroeien structureel moeilijk is.

Ook impactinvesteerdere richten zich vaak op structureel doorgroeien, terwijl veel impactondernemers juist inzetten op duurzame ontwikkeling met gematigde opschaling. Deze mismatch vraagt om nieuwe vormen van ondersteuning: hybride modellen, leer- en experimenteertrajecten, en langdurige partnerschappen.

Kernpunten:

- Tekort aan lange termijn financiering en begeleiding.
- Huidige instrumenten sluiten slecht aan op hybride verdienmodellen.
- Kleine impactondernemers vallen vaak buiten de boot.

Thema 4: Zichtbaarheid, legitimiteit en taalgebruik

De legitimiteit van impactondernemerschap is geen gegeven. Veel ondernemers merken dat hun maatschappelijke meerwaarde niet altijd erkend of begrepen wordt bij klanten, financiers, of overheden. De term 'sociaal ondernemer' roept bovendien uiteenlopende reacties op: van bewondering tot sceptische blikken.

De gesprekken wijzen op de noodzaak om impactondernemerschap herkenbaarder te maken in taal, beeld en beleid. Tegelijk is er geen behoefte aan nieuwe definities, maar aan verhalen, erkenning en ruimte om 'anders ondernemen' zichtbaar te maken.

Kernpunten:

- Impactondernemerschap is vaak een bubbel.
- Behoeft aan betere publieke erkenning en zichtbaarheid.
- Taalgebruik is belangrijk: gebruik termen die aansluiten bij de praktijk.

Thema 5: Ruimte, bereikbaarheid en infrastructuur

Ruimte blijft een knelpunt. In Amsterdam en Utrecht is betaalbaarheid een probleem, in Groningen en Zwolle gaat het eerder om toegang en bereikbaarheid. Makersplekken, productieruimten en gedeelde hubs zijn essentieel voor veel impactondernemers, maar ontbreken of zijn tijdelijk.

De fysieke component van ecosystemen wordt vaak onderschat. Ruimtelijke infrastructuur (zoals hubs, broedplaatsen en coworking ruimtes) is een dragende laag onder samenwerking, zichtbaarheid en innovatie.

Kernpunten:

- Tekort aan toegankelijke, betaalbare werkruimten.
- Tijdelijke oplossingen helpen, maar bieden weinig zekerheid.
- Fysieke nabijheid versterkt ecosysteem werken.

5. Aanbevelingen

Op basis van de gedeelde inzichten uit vijf steden formuleren we hieronder aanbevelingen voor beleidsmakers, ondersteuningsorganisaties, kennisinstellingen, financiers en netwerkorganisaties. Niet als blauwdruk, maar als uitnodiging tot reflectie en actie.

Voor gemeenten en provincies

- Investeer in stabiele intermediairs die de brug kunnen slaan tussen ondernemers en overheid.
- Ontwikkel toegankelijke, praktische loketten, ook voor kleine ondernemers.
- Zorg voor één aanspreekpunt per regio of stadsdeel rond impact ondernemen.
- Stimuleer co-creatie door ondernemers te betrekken bij ontwerp én uitvoering van beleid.
- Verduurzaam financiering: minder pilots, meer meerjarige partnerschappen.
- Maak ruimte voor experimenten, ook buiten bestaande beleidskaders.

Voor kennisinstellingen

- Werk coöperatief samen met ondernemers op wijk- en buurtniveau.
- Stimuleer actieonderzoek en real-time leerprocessen, ook buiten de traditionele formats.
- Integreer impact ondernemen breder in curricula van MBO tot universiteit.
- Stel studenten beschikbaar voor échte opgaven van impactondernemers.

Voor financiers en fondsen

- Stimuleer structurele ondersteuning, niet alleen startfinanciering.
- Ontwikkel hybride financieringsinstrumenten, passend bij 'impact first'-modellen.
- Verlaag de drempel voor kleine subsidies, met eenvoudige aanvragen.
- Beloon inzet op maatschappelijke waarde, ook zonder opschaling.

Voor netwerkorganisaties

- Bouw inclusieve netwerken, toegankelijk voor kleine én grote spelers.
- Faciliteer ontmoetingen tussen werelden: commercieel, sociaal, publiek.
- Help bij het zichtbaar maken van impact, met verhalen, platforms en showcases.
- Ondersteun zelforganisatie, maar zorg voor randvoorwaarden en ondersteuning.

Reflectieve vragen

Tot slot, enkele vragen om het gesprek lokaal voort te zetten:

- Wat betekent dit voor jouw rol in het ecosysteem?
- Welke samenwerkingen zou jij willen versterken of aangaan?
- Wat zou er moeten veranderen om jouw werk gemakkelijker te maken?
- Wie moet er absoluut aan tafel voor het vervolg?

6. Lokale ecosystemen in beeld

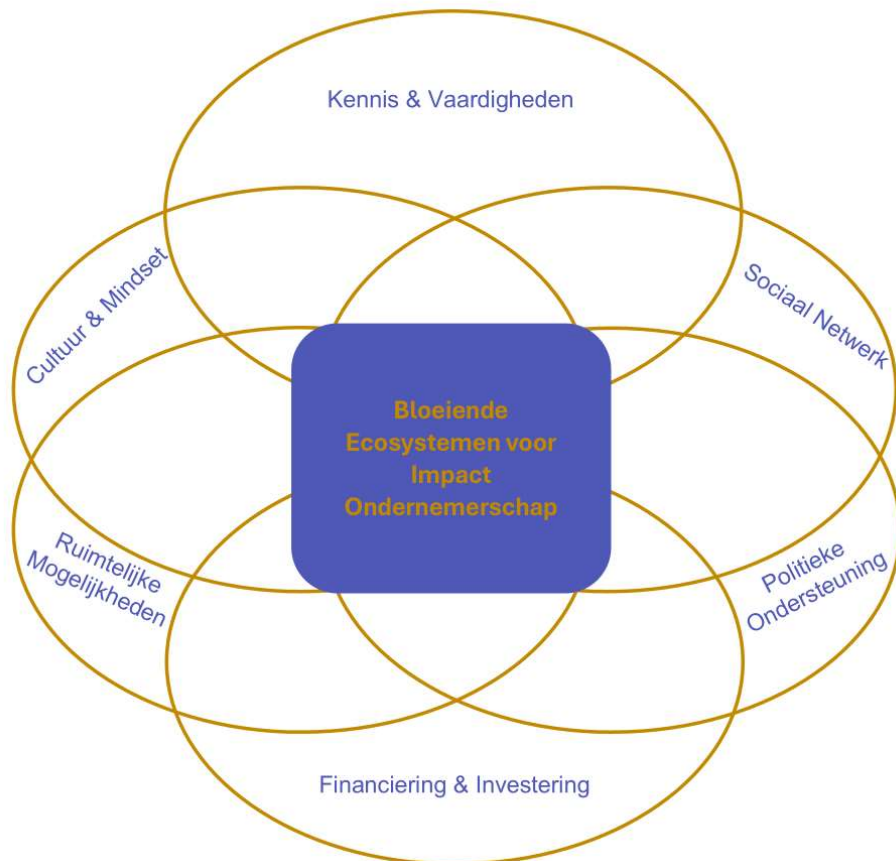
In de afgelopen maanden organiseerden we vijf regionale werksessies in Amsterdam, Zwolle, Groningen, Utrecht en Rotterdam. Tijdens deze sessies spraken we met ondernemers, beleidsmakers, intermediairs, onderzoekers en andere betrokkenen over de staat van hun lokale impactecosysteem.

Niet vanuit een blauwdruk of top-down visie, maar door samen te verkennen hoe het ecosysteem aanvoelt vanuit de praktijk. Waar loopt men tegenaan? Waar ontstaan kansen? En wat is er nodig om als ecosysteem sterker te worden?

In dit hoofdstuk presenteren we per stad een compacte analyse. Elk profiel bestaat uit:

- een korte schets van de lokale context;
- een visualisatie van de gemiddelde scores per ecosysteemelement (0 scoort slecht; 3 neutraal en 5 goed);
- kwalitatieve hoogte- en dieptepunten uit de gesprekken;
- een representatieve quote van een deelnemer;
- en een eerste duiding van sterke en zwakke schakels in het lokale ecosysteem.

De stadsprofielen staan op zichzelf, maar vormen samen de basis voor de cross-case analyse in het volgende hoofdstuk.



Het Impact Ondernemerschapsecosysteem in 6 Dimensies

Het Amsterdamse Impact Ecosysteem

Lokale context

Amsterdam is een internationale stad met een rijke geschiedenis van handel, innovatie en impact ondernemerschap. De stad huisvest een groot aantal impactondernemers, investeerders, hubs en netwerkorganisaties. Tegelijkertijd kent het ecosysteem uitdagingen op het gebied van toegankelijkheid, versnippering en inclusiviteit. In april 2025 namen ruim 30 deelnemers deel aan de ecosysteemmapping-sessie voor Amsterdam. Hun perspectieven vormen de basis voor deze analyse.



Kennis & Vaardigheden

"Er is veel kennis, maar die is slecht te vinden en vaak te theoretisch voor wat wij nodig hebben."

Sterke punten:

- Veel kennisaanbod via hubs, hogescholen en initiatieven zoals Social Hub, HvA, Groene Brein.
- Impactondernemers vinden elkaar goed voor ervaringskennis.
- Aandacht voor impactondernemerschap in HBO en voortgezet onderwijs neemt toe.

Knelpunten:

- Kennis is versnipperd en moeilijk te vinden, vooral voor starters.
- Gemeente en instellingen spreken een andere taal dan ondernemers.

- Weinig aansluiting met ROC's en praktisch onderwijs.
- Verwarring over definities rondom impact (donut economie / sociale firma / B-corps) belemmert toegang tot informatie.

Amsterdam beschikt over veel kennis en betrokken instellingen, maar ondernemers ervaren het landschap als versnipperd en ondoorzichtig. Praktische toegankelijkheid blijft een probleem. Talige barrières bij subsidieaanvragen spelen een rol. Kennisinstellingen lopen soms langs elkaar heen. Studenten zijn enthousiast, maar aansluiting op impactpraktijk blijft moeizaam. Er is weinig aandacht voor impact in het praktische onderwijs. Er is behoefte aan een toegankelijke structuur waarin praktische kennis, ondersteuning en opleidingskansen helder en afgestemd beschikbaar zijn. De brug tussen ervaringskennis en institutionele kennis moet sterker worden door samenwerking op wijkniveau, actieonderzoek en hybride leeromgevingen.

Kennis & Vaardigheden



Sociale Netwerken

"Er gebeurt veel, maar het blijft allemaal in bubbels. We zouden zoveel meer kunnen bereiken als we elkaar beter wisten te vinden."

Sterke punten:

- Veel actieve netwerken en platforms (Impact Hub, Amsterdam Made, Buy Social, etc.).
- Bereidheid onder ondernemers om elkaar te helpen is groot.
- Bestaande infrastructuur voor samenwerking binnen buurten of sectoren.

Knelpunten:

- Netwerken zijn gefragmenteerd en vaak stadsdeel- of thema-gebonden.
- Geen overkoepelend netwerk voor impactondernemers.
- Deelname kost veel tijd; opbrengst is niet altijd duidelijk.

Sociale Netwerken



- Gemeente en netwerkorganisaties zijn niet altijd goed vindbaar.

Het netwerklandschap is rijk, maar mist coördinatie en samenhang waardoor verschillende communities (donut, sociale firma of B-corps) in hun eigen bubbel blijven opereren. Impactondernemers willen bijdragen, maar missen een centrale plek waar verbinding, zichtbaarheid en gezamenlijke agendering samenkomen. Gemeente en netwerkorganisaties proberen te koppelen, maar bepaalde netwerken blijven tot nu toe ontoegankelijk of kostbaar en fragmentatie binnen en tussen stadsdelen belemmert soms verdere samenwerking.

Cultuur & Mindset

"De Amsterdamse cultuur scoort een tien voor impactondernemerschap – het leeft hier écht. Maar toch zijn er ook grote verschillen tussen wijken en sectoren."

Sterke punten:

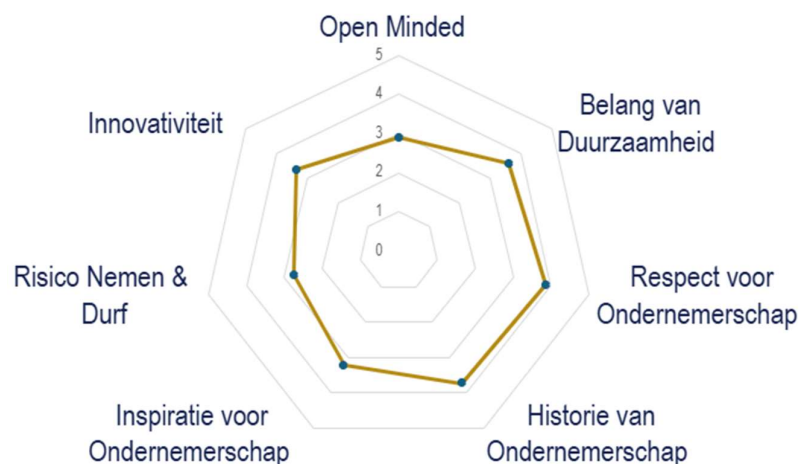
- Impactondernemerschap wordt zichtbaar en gewaardeerd.
- Veel jongeren en reguliere bedrijven tonen maatschappelijke betrokkenheid.
- Inspirerende voorbeelden zoals Fairphone en Roetz Bikes.
- Gemeente en onderwijs dragen bij aan bewustwording.

Knelpunten:

- Beeldvorming over impactondernemers blijft achter in commerciële kringen.
- Termen als 'sociaal' roepen misverstanden op.
- Verschillen per sector en stadsdeel in erkenning en waardering.
- Gebrek aan rolmodellen uit verschillende achtergronden en wijken.

De culturele basis voor impactondernemerschap in Amsterdam is sterk en groeiend. Toch zijn er grote verschillen in erkenning, taalgebruik en zichtbaarheid. Stadsdelen verschillen sterk in betrokkenheid en cultuur. Falen is nog taboe in sommige sectoren. Impactondernemers ervaren soms nog beperkte erkenning van hun maatschappelijke waarde. De bubbel blijft een terugkerend thema. Er is behoefte aan een inclusiever verhaal dat recht doet aan de diversiteit binnen het ecosysteem en dat impactondernemerschap stevig positioneert als serieuze economische en maatschappelijke kracht.

Cultuur & Mindset



Financiering & Investerings

"De financieringsopgave moet anders ingericht worden om meer impact te kunnen maken."

Sterke punten:

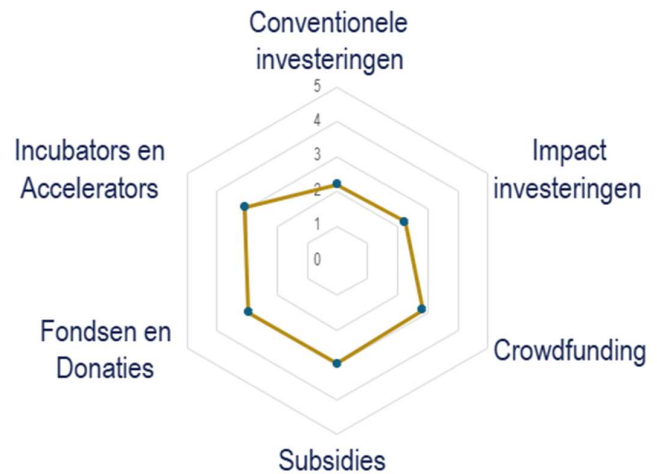
- Veel fondsen, programma's en creatieve financieringsvormen.
- Gemeente en landelijke partijen zoals DOEN participaties, ING en Rabobank zijn actief.
- Initiatieven zoals het PIM en de oprichting van het Social Impact Fonds Amsterdam helpen ondernemers op weg.

Knelpunten:

- Toegang tot financiering is complex, traag en bureaucratisch.
- Weinig ondersteuning voor hybride organisaties en vroege fase.
- Banken tonen weinig begrip of flexibiliteit.
- Subsidieaanvragen vergen veel capaciteit en specialistische kennis.

Er is voldoende geld in Amsterdam, maar de route ernaartoe is voor veel ondernemers onbegaanbaar. Vooral starters en kleinere ondernemingen lopen vast in regels, hokjes en vertragingen. Vertrouwen, maatwerk en ondersteuning bij aanvragen zijn cruciaal om financiering daadwerkelijk beschikbaar te maken voor het hele ecosysteem.

Financiering & Investerings



Publieke Ondersteuning

"De gemeente Amsterdam is echt een veelkoppig monster: wie je spreekt bepaalt hoeveel ruimte en steun je krijgt."

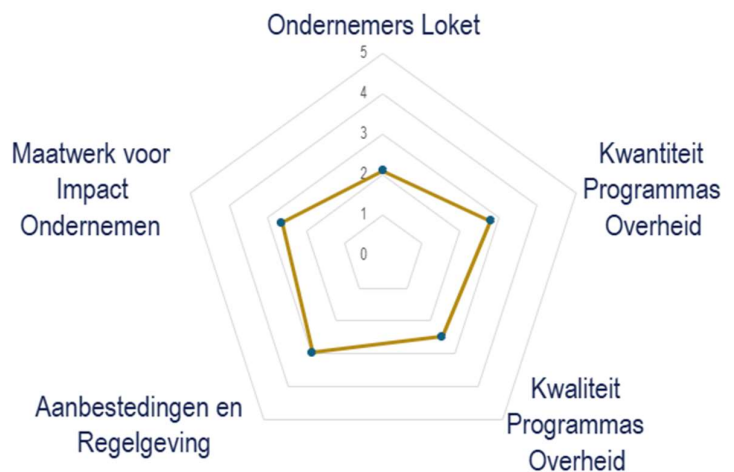
Sterke punten:

- Amsterdam Impact en andere gemeentelijke programma's tonen visie en betrokkenheid.
- Gemeente biedt platform en zet systeem denken in gang.
- Er is wederzijdse nieuwsgierigheid tussen gemeente en ondernemers.

Knelpunten:

- Gemeente is versnipperd, ondoorzichtig en afhankelijk van individuen.
- Geen vast aanspreekpunt voor impactondernemers of investeerders.
- Social return-regelingen zijn bureaucratisch en tijdelijk.

Publieke Ondersteuning



- Te weinig maatwerk en co-creatie.

De gemeente Amsterdam wordt gezien als bereid en betrokken, maar de uitvoering blijft soms achter. De infrastructuur is onvoldoende afgestemd op de realiteit van ondernemers. Er is wel ruimte voor gesprek en initiatieven zoals Amsterdam Impact hebben veel losgemaakt. Aanbestedingen zijn desalniettemin nog niet inclusief genoeg. SROI en impactcriteria worden niet breed toegepast. Eén loket, betere interne afstemming en ruimte voor partnerschap in beleid kunnen de publieke steunfunctie aanzienlijk versterken.

Fysieke & Ruimtelijke Infrastructuur

“Er is veel, maar het is niet altijd toegankelijk. Ruimte is schaars en duur, en de bereikbaarheid is niet voor iedereen vanzelfsprekend.”

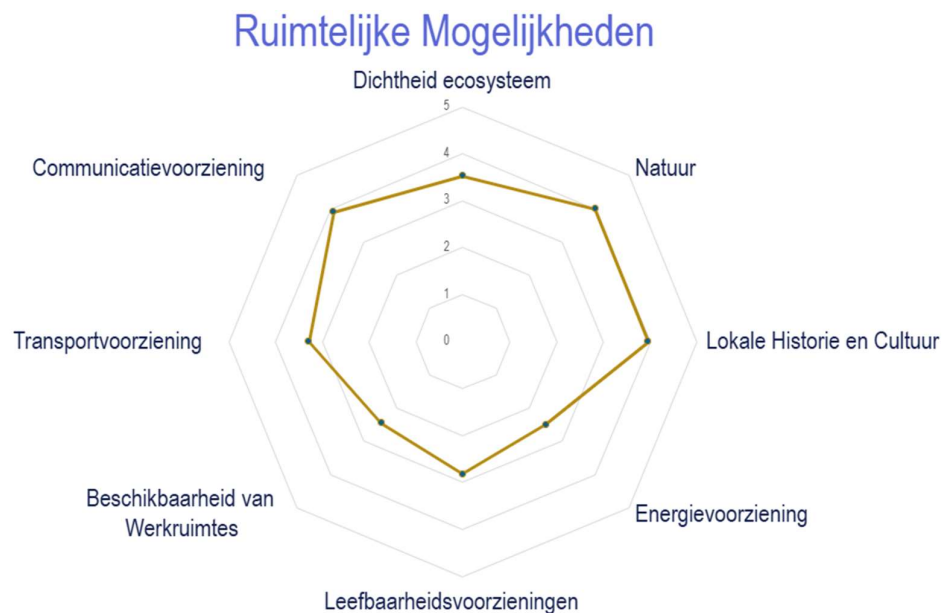
Sterke punten:

- Veel creatieve broedplaatsen en hubs (MidWest, KIT, A-lab, etc.).
- Tijdelijke ruimte geeft starters kansen.
- Initiatieven zoals de Stadsloods helpen bij ruimtebemiddeling.

Knelpunten:

- Huurprijzen zijn hoog, aanbod is beperkt.
- Tijdelijkheid leidt tot onzekerheid.
- Bereikbaarheid is problematisch in delen van de stad.
- Gebrek aan doorgroeiruimte voor gevestigde impactondernemers.
- Grote delen van de vastgoedmarkt zijn in handen van private partijen.

Amsterdam biedt veel creatieve ruimte voor startende ondernemers, maar heeft moeite om groeikansen te faciliteren. Betaalbare ruimte is schaars en tijdelijke plekken domineren. Openbaar vervoer werkt, maar verbindingen zijn ongelijk verdeeld over de stad. Hubs en broedplaatsen zijn belangrijk, maar onder druk. Ruimtelijke ongelijkheid, dure huur en beperkte coördinatie zorgen er dus voor dat impactondernemers niet kunnen opschalen. Er is behoefte aan ruimtelijk beleid dat maatschappelijke waarde erkent en ondersteunt, met plekken die duurzaam beschikbaar blijven voor ondernemerschap met impact.



Samenvatting:

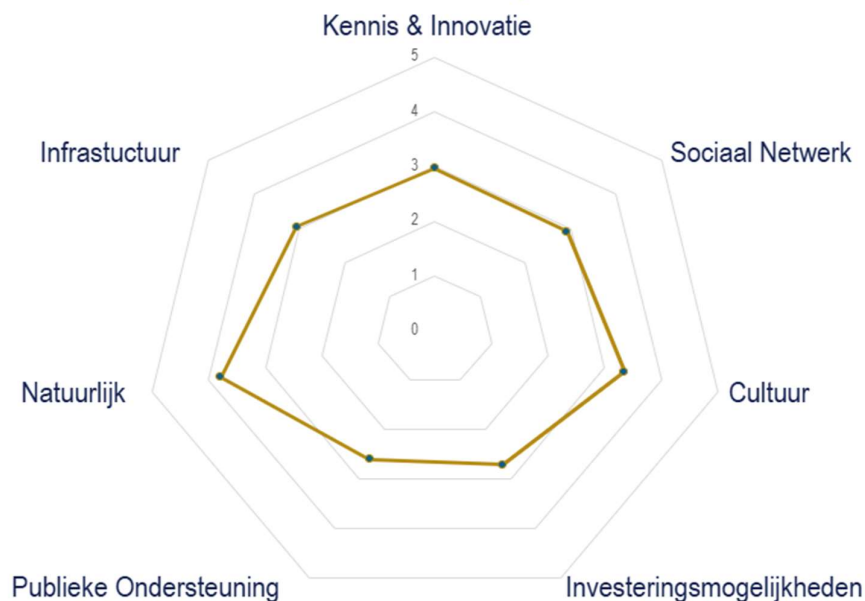
“Impactondernemers organiseren inmiddels zelf evenementen en community’s, maar het vraagt coördinatie om die energie echt te laten stromen.”

Amsterdam beschikt over een rijk en veelzijdig ecosysteem voor impactondernemerschap. De stad huisvest een groot aantal impactondernemers, netwerkorganisaties, kennisinstellingen en beleidsprogramma’s die zich richten op maatschappelijke en ecologische transitie. Toch blijkt uit de sessie dat deze rijkdom aan actoren niet altijd leidt tot samenhang of toegankelijkheid. Kennis is overvloedig, maar versnipperd en lastig te vinden voor wie nieuw is in het veld. Netwerken zijn sterk binnen bubbels, maar missen vaak aansluiting bij reguliere ondernemers of nieuwe doelgroepen. De stad kent veel initiatieven en infrastructuur, maar ook hoge kosten, netcongestie en beperkte ruimte voor experiment. Daarbij is het gemeentelijke beleid ambitieus, maar in de uitvoering gefragmenteerd en sterk afhankelijk van individuen. Impactondernemerschap leeft, maar de taal en legitimiteit ervan verschillen sterk per wijk, sector en bevolkingsgroep.

Kansen Amsterdam:

- Verbeter de vindbaarheid en vertaling van kennis.
- Stimuleer inclusieve netwerken met ruimte voor kleine spelers.
- Maak impactondernemerschap zichtbaarder in alle stadsdelen.
- Ontwikkel lange termijn financieringsinstrumenten.
- Vereenvoudig toegang tot gemeentelijke ondersteuning.
- Zet in op behoud en uitbreiding van sociale ruimten en broedplaatsen.

Amsterdam Ecosysteem



Het Groningse Ecosysteem

Lokale Context

Groningen heeft zich de afgelopen jaren gepositioneerd als een vooruitstrevende stad binnen de regio op het gebied van duurzaamheid, circulaire economie en sociale inclusie. De aanwezigheid van kennisinstellingen zoals de Hanzehogeschool en Rijksuniversiteit Groningen, in combinatie met een levendige gemeenschap van impact ondernemers, maakt de stad tot een vruchtbare plek voor impact gedreven initiatieven. Tegelijkertijd is het ecosysteem relatief jong, kwetsbaar en nog sterk afhankelijk van individuele aanjagers, beperkte samenwerking en sectorale versnippering.

De sessie in Groningen bracht een diverse groep deelnemers samen: ondernemers, vertegenwoordigers van gemeente en regio's, intermediairs en mensen uit het onderwijs. De gesprekken lieten zien dat er in Groningen veel potentieel is, maar ook dat cruciale knelpunten in samenwerking, financiering en culturele houding de groei van het ecosysteem remmen.



1. Kennis & Vaardigheden

"Er is soms een kloof tussen de kennis van de Hanze en de praktijk. ik mis dan 'meedenkers' over ons business model."

Sterke punten:

- Groningen kent sterke onderwijsinstellingen met betrokken studenten.
- De Hanzehogeschool werkt samen met praktijkpartners en doet onderzoek naar gezonde bedrijfsvoering.
- Basisbanen en wijkgerichte initiatieven leveren praktijkkennis op.
- Jongeren tonen groeiende interesse in impact ondernemen.

Knelpunten:

- Stagevergoedingen zijn een barrière voor samenwerking met kleinere ondernemers.
- De samenwerking tussen kennisinstellingen en praktijk is wisselend: goed in intentie, maar traag en weinig concreet. Vooral de 'grote jongens' zijn in beeld bij kennisinstellingen.
- Onderwijs loopt qua inhoud soms achter op maatschappelijke vraagstukken.
- Er is meer behoefte aan kennis over dynamieken en verhoudingen tot commerciële bedrijven en overheden.

Kennis & Vaardigheden



De kennisinstellingen zijn actief, maar aansluiting met praktijk bereikt niet altijd alle ondernemers, bijvoorbeeld het kleine MKB. Er wordt soms weinig kennisdeling over businessmodellen ervaren. Studenten en onderzoekers weten kleine ondernemers niet altijd te vinden voor bijvoorbeeld stages. Basisbanen en praktijkgerichte kennis zijn sterke punten. Ondernemers zoeken vooral praktische, toepasbare hulp. Veel kennis is impliciet aanwezig, maar moeilijk over te dragen.

2. Sociale Netwerken

"Het zijn altijd dezelfde gezichten – Andere bedrijven openen zich niet zo voor ons en delen onze visie niet."

Sterke punten:

- Impact Noord is een herkenbare en toegankelijke netwerkorganisatie.
- Impact ondernemers onderling weten elkaar goed te vinden.
- De gemeente heeft initiatieven genomen zoals 'Goed Inkopen' en de ontwikkelbrigade.
- Er is behoefte en bereidheid tot samenwerking binnen het ecosysteem.

Knelpunten:

- De verbinding met het reguliere MKB, overheden en kennisinstellingen blijft vaak oppervlakkig.
- Netwerken blijven beperkt tot 'usual suspects' en missen inclusiviteit.
- Ambtenaren en ondernemers begrijpen elkaars perspectieven onvoldoende.
- De overheid is gefragmenteerd, met aparte afdelingen en schotten tussen beleidsterreinen.

- Impact Noord ligt in spagaat tussen het vervullen van haar rol als ledenorganisatie en ecosysteembouwer.

Er is in Groningen een groeiende sociale infrastructuur rond impact ondernemen, maar de bruggen naar andere domeinen zijn nog zwak. Impact Noord is een sterk netwerk, maar mist soms bredere verbinding. Overheid en ondernemers spreken niet dezelfde taal. Netwerken blijven binnen eigen bubbel. Samenwerking met reguliere ondernemers blijft moeizaam. Lokale netwerken zijn onderbenut. Er is behoefte aan dialoog over gezamenlijke doelen en waarden.

Sociale Netwerken



3. Cultuur & Mindset

"Onze bescheidenheid vind je terug in onze taal – 'kon minder' betekent hier eigenlijk: super tof."

Sterke punten:

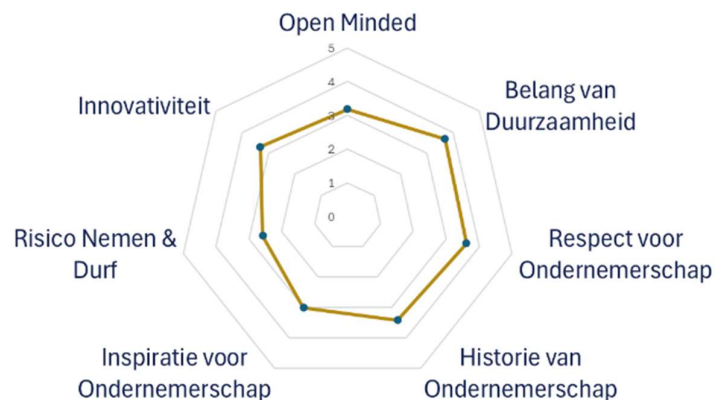
- Groningen heeft een cultuur van nuchterheid en 'gewoon doen'.
- Succesverhalen zijn er volop, maar worden onvoldoende verteld.
- De stad wordt gezien als een 'proeftuin' – als het hier kan, kan het overal.
- De nieuwe generatie studenten staat open voor maatschappelijke thema's.

Knelpunten:

- Ondernemerschap heeft historisch geen sterke basis in Groningen.
- Impactondernemerschap wordt in bredere zin nog te weinig herkend of gewaardeerd.
- Er is argwaan richting de overheid en weinig vertrouwen in samenwerking.
- Buiten de bubbel is er nog weinig draagvlak of begrip voor impact gedreven ondernemen.
- Er wordt te weinig geëxperimenteerd; falen wordt vaak gezien als mislukking.

Groningen is nuchter, met een sterke wil tot verbeteren. Er is weinig ondernemershistorie. Falen is beladen en voorzichtigheid domineert. Impactondernemerschap leeft binnen kleine kringen. Er is creativiteit en potentieel, maar dit blijft onder de radar. Verhalen van impactondernemers worden te weinig gedeeld. Er is dus nood aan een sterkere publieke verankering van het begrip impactondernemerschap met waardering voor falen, storytelling en rolmodellen.

Cultuur & Mindset



4. Financiering & Investerings

"Wat het verschil zou maken? Erkenning! Waardering voor wat je doet. Maar bij aanbestedingen lijkt impact niet uit te maken."

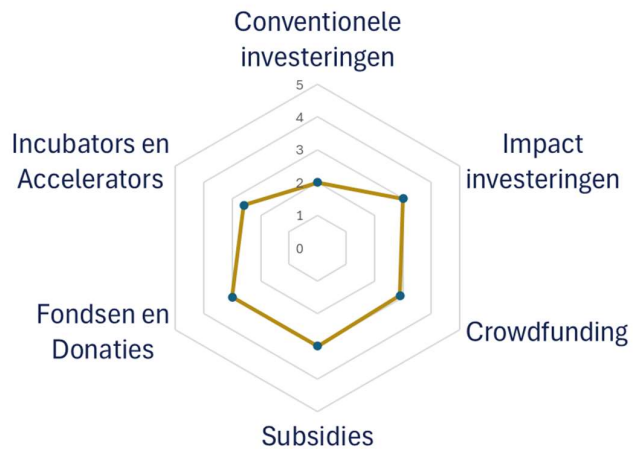
Sterke punten:

- Er zijn diverse fondsen (zoals het Verbindingsfonds) en ondersteuning vanuit de gemeente.
- Er is interesse in het opzetten van een regionaal impactfonds.
- Ondernemers zijn creatief met eigen financiering of hybride rechtsvormen.
- Platformen zoals Goed Inkopen dragen bij aan inkoopkansen.

Knelpunten:

- Veel subsidies zijn tijdelijk en te projectmatig; structurele financiering ontbreekt.
- Impactondernemers vinden het aanvraagproces zwaar, bureaucratisch en weinig toegankelijk.
- Banken en investeerders missen kennis en begrip van impactmodellen.
- Kleinere ondernemers vallen vaak buiten de boot bij subsidieregelingen.
- Gebrek aan 'leergeld' en groeifinanciering belemmert professionalisering.

Financiering & Investerings



De financieringsstructuur in Groningen is versnipperd en niet ingericht op duurzame impact. Er zijn fondsen, maar toegang blijft moeilijk. De gemeente is actief, maar kent belemmerende structuren. Kleine ondernemingen vallen buiten veel regelingen. Subsidieaanvragen zijn complex en tijdrovend. Er is behoefte aan instrumenten die ruimte bieden voor lange termijn groei, vertrouwen in ondernemers en maatwerk in verantwoording.

5. Publieke Ondersteuning

"Ambtenaren lopen er nog niet zo voor... Ingewikkeld vinden ze het!"

Sterke punten:

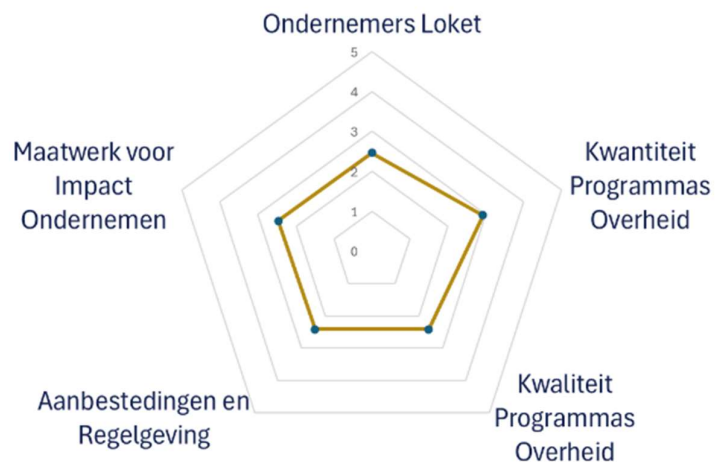
- Gemeente Groningen heeft beleid gericht op SDG's, circulaire economie en brede welvaart.
- Er is politiek draagvlak en beweging binnen de gemeentelijke organisatie.
- Er zijn structurele overlegmomenten.

Knelpunten:

- Steun is afhankelijk van individuen; systemen zijn versnipperd.
- Er is geen eenduidig loket of contactpersoon voor impactondernemers.
- Aanbestedingen blijven vaak gericht op de laagste prijs, niet op impact.
- Er is weinig samenwerking met andere gemeenten in de regio.
- Impact wordt nog onvoldoende meegewogen in beleid en inkoop.

De publieke wil is er, maar de uitvoering hapert. Groningen Stad is betrokken, maar samenwerking met provincie en andere gemeenten blijft zwak. Ambtelijke versnippering belemmert samenwerking. Er is onvoldoende zicht op de waarde van impact ondernemen. Beleidsafdelingen kennen elkaar soms niet. Er is weinig erkenning voor informele initiatieven. Ambtenaren ervaren zelf ook onmacht. Het ontbreekt soms aan coördinatie, continuïteit en het institutionaliseren van impact denken. Samenwerking met omliggende gemeenten kan wellicht helpen het bereik en de impact van beleid te vergroten.

Publieke Ondersteuning



6. Fysieke & Ruimtelijke Infrastructuur

“Samen werken om op te schalen? Daar wordt vaak emotioneel op gereageerd met ‘deze impact is van mij’.”

Sterke punten:

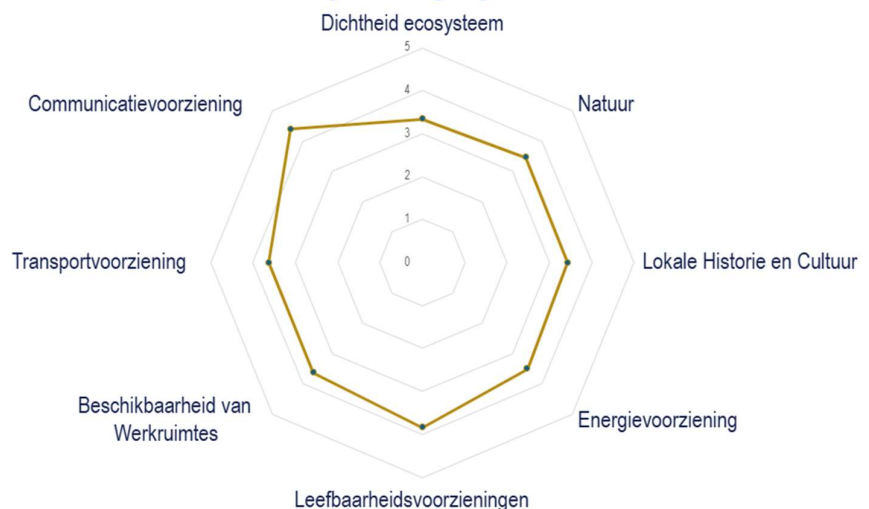
- Werkruimtes zijn relatief betaalbaar en beschikbaar in de stad.
- Gemeente biedt ruimte aan startende initiatieven.
- OV en infrastructuur binnen Groningen zijn goed ontwikkeld.
- Hubs en broedplaatsen bestaan, en er zijn plannen voor meer gedeelde ruimtes.

Knelpunten:

- Buiten de stad is bereikbaarheid beperkter; OV is daar minder betrouwbaar.
- Groeimogelijkheden zijn beperkt door gebrek aan schaalbare plekken.
- Het nut van soms iets laten om te groeien wordt niet gezien.
- Er is weinig ruimte voor productie of experiment.
- Wijkgerichte hubs ontbreken buiten de stad.

De fysieke infrastructuur in Groningen is relatief gunstig, maar mist schaal en flexibiliteit. Er is bijvoorbeeld relatief veel ruimte en betaalbaarheid. Werkplekken zijn beschikbaar, maar productieplekken schaars. OV werkt goed in de

Ruimtelijke Mogelijkheden



stad, maar slechter in de regio. Gemeente denkt mee, maar contractvoorwaarden zijn streng. Hub-ontwikkeling is gaande, maar vraagt duidelijkere keuzes. Combinaties van bedrijven in gedeelde ruimte worden als kansrijk gezien. Een combinatie van sociaal vastgoed, gedeelde hubs en beter regionaal OV zou het ecosysteem duurzamer kunnen ondersteunen.

Samenvattend

“Er ontbreekt hier een lobbyende intermediaire organisatie die de ‘tussenruimte’ tussen de gemeente en impact ondernemers écht vult”

Groningen heeft de potentie om verder uit te groeien tot een krachtige broedplaats voor impact ondernemen, mede dankzij de betrokkenheid van beleidsmakers, onderwijsinstellingen en ondernemers. De fundamenten zijn aanwezig, maar het ecosysteem is nog broos. Sterke punten zoals netwerkvorming, kennis en politieke wil worden tenietgedaan door gebrek aan samenhang, versnippering en beperkte ondersteuning.

De grootste kansen liggen in:

- het versterken van samenwerking tussen sectoren (sociaal ↔ commercieel ↔ publiek) door een intermediaire organisatie met voldoende capaciteit en legitimiteit.
- het creëren van inclusieve netwerken en aanspreekpunten.
- structurele en toegankelijke financiering voor kleine ondernemers.
- en het zichtbaar maken van de verhalen en waarde van impactondernemerschap in de regio.



Het Rotterdamse Ecosysteem

Lokale Context

Rotterdam is een stad met een sterke ondernemende mentaliteit – 'niet lullen maar poetsen' – en een snel groeiend netwerk van impactondernemers, intermediaire organisaties en onderwijsinstellingen. Tegelijkertijd staat het ecosysteem onder druk van versnippering, ondoorzichtige gemeentelijke structuren en een gebrek aan langdurige financiering. Tijdens de ecosysteemmapping-sessie kwamen uiteenlopende perspectieven samen. Hieronder de analyse per ecosysteemelement.



1. Kennis & Vaardigheden

"Een week meelopen zegt meer dan honderd vragen. Onderzoek moet bijdragen aan de wijk, niet alleen aan rapporten."

Sterke punten:

- Sterke betrokkenheid vanuit Hogeschool Rotterdam en het MBO bij impact ondernemen.
- Er zijn veel gastcolleges, challenges en initiatieven vanuit het onderwijs.
- Ondernemers kunnen relatief eenvoudig aan studenten komen voor opdrachten.
- Er is veel kennis beschikbaar via netwerken, zoals Voor Goed en MicroLab.
- Voorbeelden en verhalen van sociale ondernemingen worden gedeeld en inspireren.

Knelpunten:

- Integratie van sociaal ondernemerschap in het onderwijs is beperkt en ongelijk.
- Kennis is gefragmenteerd en vaak lastig te vinden of toepasbaar.
- Studenten ervaren belemmeringen bij het vinden van stages bij impactondernemers.
- Geen structureel loket voor kennisdeling of begeleiding richting ondernemerschap.
- Te weinig ondersteuning bij het aanvragen van subsidies of bouwen van businessmodellen.
- Impact-first ondernemerschap blijft onderbelicht in het reguliere curriculum.

Rotterdam heeft veel kennisbronnen, maar mist soms samenhang. Er is een sterk besef dat kennis gedeeld moet worden, maar het ontbreekt aan verbindende structuren. Actieonderzoek, co-creatie en hybride leeromgevingen blijven onderontwikkeld. Ondernemers vragen vooral om toegankelijke, praktische begeleiding bij subsidies, businessmodellen en wet- en regelgeving, het liefst van mensen die hun leefwereld snappen. Er is behoefte aan wederzijds begrip en direct contact tussen onderwijs, gemeente en ondernemers.

Kennis & Vaardigheden



2. Sociale Netwerken

"We praten graag in witte groepen over hoe het zou moeten. Maar er zijn anderen die het gewoon dóén."

Sterke punten:

- Sterk en groeiend netwerk via Voor Goed, MKB Rijnmond, Social Enterprise NL en andere platforms.
- Lokale netwerken worden aangevuld met landelijk bereik (o.a. SDG NL, 02Lab).
- Veel zichtbare en georganiseerde netwerken, zoals Bakkie Impact, Impact op Zuid en Floating Farm.
- Voor Goed ondersteunt niet alleen met netwerk maar ook met subsidies en aanvragen.
- Positieve samenwerking tussen regulier MKB en impactondernemingen groeit.

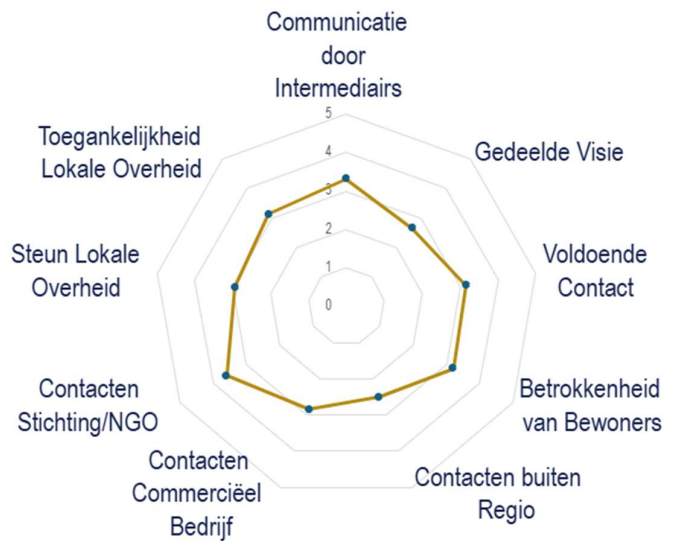
Knelpunten:

- Het netwerklandschap is onoverzichtelijk, met veel losse schakels en onbekendheid tussen spelers.
- Toegang tot netwerken is ongelijk; veel hangt af van taal, codes en persoonlijke inzet.
- De overheid weet impactondernemers niet altijd goed te vinden voor inkoop of aanbesteding.
- Ondernemers ervaren netwerken soms als tijdrovend of ondoorzichtig in hun meerwaarde.

- Te veel afhankelijkheid van informele contacten; zichtbaarheid van lokale spelers ontbreekt.

Het sociaal netwerk in Rotterdam is omvangrijk, maar niet eenduidig. Informele verbindingen functioneren goed, maar structurele toegankelijkheid ontbreekt. Voor Goed speelt een centrale rol, maar lijkt nog te worstelen met verwachtingen en inclusiviteit. Gemeentelijke versnippering frustreert verbinding en er is te weinig aandacht voor niet-gehoorde stemmen. Wat nodig is: een betrouwbaar informatiepunt, actieve 'netwerkvertalers' en aandacht voor inclusie en diversiteit binnen netwerken.

Sociale Netwerken



3. Cultuur & Mindset

"We zitten in een bubbel: op Zuid leeft impact ondernemen nauwelijks, ondanks dat er privé veel impact wordt gemaakt."

Sterke punten:

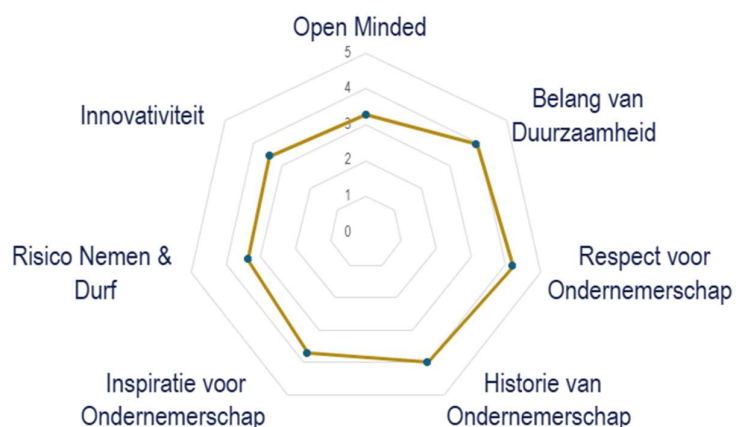
- Ondernemerschap en doorzettingsvermogen zijn diepgeworteld in de Rotterdamse cultuur.
- Er zijn veel experimenten en ruimte voor initiatief ('niet lullen maar poetsen').
- Impactondernemers voelen zich vaak persoonlijk verantwoordelijk voor hun bijdrage.
- Jongere generaties zijn gemotiveerd rond duurzaamheid en maatschappelijke thema's.
- Succesverhalen worden gedeeld en inspireren; er is trots op lokale initiatieven.

Knelpunten:

- Impact blijft een bubbel; buiten de bekende kring is er weinig begrip of zichtbaarheid.
- Commerciële waarde is nog steeds dominant, ook in onderwijs en ondernemerskringen.
- Branding van sociaal ondernemerschap schiet tekort; het wordt niet breed erkend.
- Er is weinig aandacht voor diversiteit in wie impactondernemers zijn of zouden kunnen zijn.
- Rondkomen blijft topprioriteit, impact is voor velen 'extra' of ongrijpbaar.

Rotterdam ademt ondernemerschap, maar het begrip 'impact' wordt nog niet universeel gedragen. Er is veel intrinsieke motivatie, maar ook veel onzekerheid over hoe dat te vertalen naar een erkend model. De impact community moet uit haar bubbel stappen en actief bruggen bouwen naar andere wijken, sectoren en generaties. Branding, communicatie en voorbeeldverhalen zijn cruciaal, net als ruimte om te falen en te leren.

Cultuur & Mindset



4. Financiering & Investerings

"Een gat van 20% dichten kost me 80% van m'n tijd – dat kan toch niet de bedoeling zijn?"

Sterke punten:

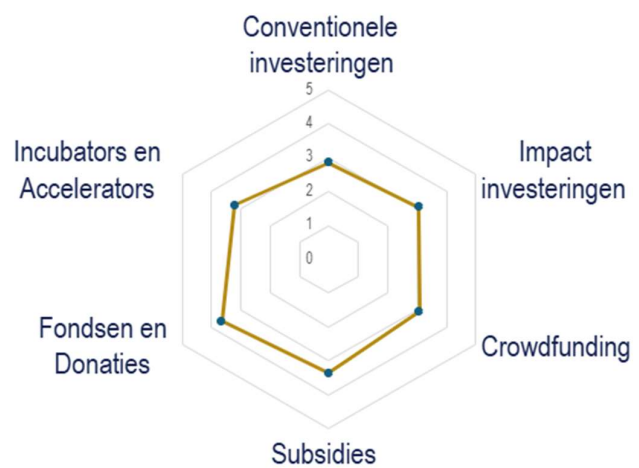
- Er zijn veel subsidiemogelijkheden en fondsen, o.a. CityLab010 en Social Impact Fonds.
- Actieve rol van vermogensfondsen en trustfondsen.
- Ondernemers zijn innovatief in het combineren van rechtsvormen (bv's met stichtingen).
- Veel ondersteuning vanuit intermediairs en netwerken zoals Voor Goed.
- Cases en gidsen beschikbaar om ondernemers wegwijs te maken in het financieringslandschap.

Knelpunten:

- Toegang is omslachtig, bureaucratisch en tijdsintensief.
- Doorgroei na pilots is moeilijk te financieren.
- Regels sluiten slecht aan bij impactmodellen (langere terugverdientijd, andere logica).
- Subsidies worden steeds vaker stopgezet (Start-up Academy).
- Veel ondernemers besteden extreem veel tijd aan verantwoording ("80% tijd voor 20% dekking").

Rotterdam heeft relatief veel middelen, maar het systeem is stroperig. Voor kleine impactondernemers is de toegang tot financiering lastig. Regeldruk en mismatch tussen aanvraaglogica en ondernemerspraktijk zorgen voor uitval. Investeerders begrijpen impactmodellen onvoldoende en subsidieregelingen zijn te projectmatig. Wat nodig is, zijn toegankelijke instrumenten met minder administratieve druk, meer procesondersteuning en structurele doorlopende financiering na pilots.

Financiering & Investerings



5. Publieke Ondersteuning

"Een ambtenaar zou de beste keuzes moeten maken voor de burger, maar ze zien té veel beren op de weg."

Sterke punten:

- Voor Goed is een sterke schakel tussen gemeente en ondernemers, met o.a. detachering.
- Gemeente toont betrokkenheid, organiseert masterclasses, stimuleert zichtbaar impactinitiatieven.
- Contactpersonen zijn vaak benaderbaar en er is bereidheid om samen te werken.
- Impactondernemers worden
- betrokken bij publieke communicatie en inkoop.

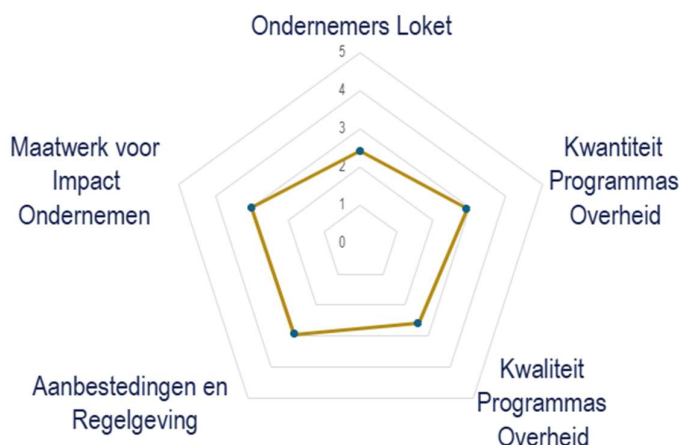
Knelpunten:

- Gemeente is groot, traag en ondoorzichtig; afhankelijk van juiste contactpersoon.
- Veel verschillende loketten en afdelingen – geen overzicht of centraal aanspreekpunt.
- Beleidsinitiatieven zijn persoonsafhankelijk en verdwijnen bij verloop.
- Ambtenaren hebben niet altijd een ondernemerschapsmindset; zien risico's boven kansen.

- Aanbestedingsbeleid sluit onvoldoende aan bij kleine impactondernemers.

De gemeente wil wel, maar weet niet altijd hoe. Initiatieven zoals detacheringen en thematafels werken goed, maar blijven afhankelijk van individuen. Er is behoefte aan institutionele borging, duidelijke aanspreekpunten, en beter verwachtingsmanagement. Voor Goed is cruciaal als verbindende partij, maar mist soms capaciteit om systeemproblemen aan te pakken. Er is behoefte aan een herkenbaar loket, meer risicobereidheid, en betere vertaling van ambities naar praktische inkoop en samenwerking

Publieke Ondersteuning



6. Fysieke & Ruimtelijke Infrastructuur

“We hebben genoeg hubs voor impact ondernemers, maar het wordt te weinig benut.”

Sterke punten:

- Veel hubs zoals Bluecity; goede spreiding over stad.
- Wijknetwerken en nabijheid tussen ondernemers vergemakkelijken samenwerking.
- Stad is goed bereikbaar per OV; centrale locaties bevorderen kruisbestuiving.
- Impactondernemers maken gebruik van beschikbare ruimte in sociale buurten.
- Gemeente biedt tijdelijk vastgoed; ondernemers vinden creatieve oplossingen.

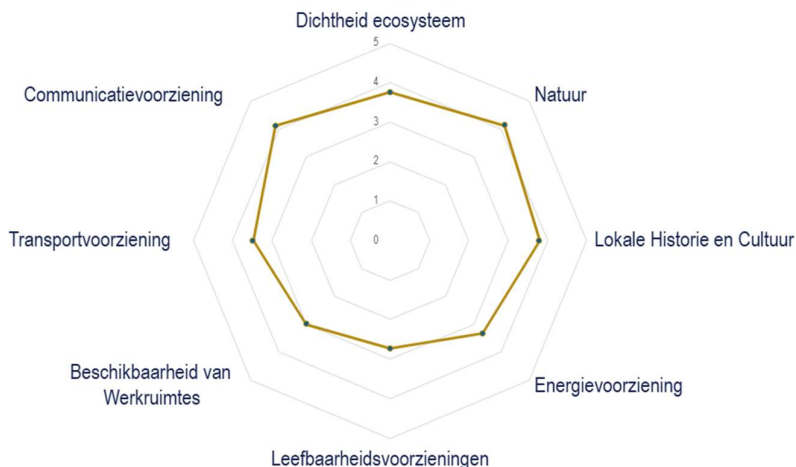
Knelpunten:

- Gemeentelijk vastgoed is beperkt beschikbaar of kent zware voorwaarden.
- Te weinig ruimte voor productie en kleinschalige nijverheid.
- Lange contracten en strikte bestemmingsplannen belemmeren flexibel gebruik.
- Gentrificatie drukt kleinere ondernemers uit betaalbare gebieden.
- Weinig gedeelde productiehubs of fysieke samenwerking tussen ondernemers.

Rotterdam heeft een solide ruimtelijke infrastructuur, maar benut deze nog niet optimaal. Hubs en broedplaatsen bestaan, maar samenwerking blijft versnipperd.

De fysieke nabijheid tussen ondernemers wordt nog onvoldoende vertaald in kruisbestuiving en gemeenschappelijke ontwikkeling. Verdere druk vanuit woningbouw maakt dit urgenter. Wat nodig is, zijn structurele plekken voor impactondernemers – lokaal geworteld, inclusief, en betaalbaar.

Ruimtelijke Mogelijkheden



Samenvattend

“Niet lullen, maar poetsen... Impact maken hoort gewoon bij ondernemen!”

Rotterdam is energiek, daadkrachtig en rijk aan netwerken, maar het ecosysteem staat onder spanning. De kracht van de stad – ondernemerschap, netwerkdichtheid, onderlinge solidariteit – wordt soms ondermijnd door bureaucratie, versnippering en afhankelijkheid van informele contacten. Het versterken van bruggen tussen onderwijs, ondernemers, gemeente en financiers is essentieel. Voor Goed speelt hierin een sleutelrol, maar heeft wellicht meer structurele middelen en mandaat nodig. Rotterdam kan uitgroeien tot een toonaangevend ecosysteem voor impactondernemen, mits er gestuurd wordt op samenhang, eenvoud en structurele ondersteuning.

Kansen Rotterdam:

- Integreer impact beter in onderwijs én praktijk.
- Bouw inclusieve, toegankelijke netwerken.
- Zet branding van impact sterker neer.
- Ontwikkel flexibele financieringsinstrumenten voor groei.
- Maak gemeentelijke ondersteuning minder persoonsafhankelijk.
- Bescherm en ontwikkel sociale werkruimte en hubs.



Het Utrechtse Ecosysteem

Lokale Context

Utrecht is een vooruitstrevende stad met een rijk en divers netwerk aan impactondernemers, onderwijsinstellingen en ondersteunende organisaties. Toch ervaren ondernemers verschillende obstakels: versnippering van initiatieven, beperkte toegang tot structurele ondersteuning, en te weinig praktische doorwerking van impactvisies in beleid en uitvoering. Tijdens de ecosysteemmapping-sessie in Utrecht zijn deze uitdagingen en kansen in detail besproken. Hieronder volgt de uitgebreide analyse per ecosysteemelement.



1. Kennis & Vaardigheden

"We hebben eigenlijk minder geld en meer advies nodig – maar dat is lastig te vinden."

Sterke punten:

- Veel onderzoekscapaciteit en onderwijsinitiatieven, o.a. via MBO, HBO, universiteiten, Green Office, Enactus.
- Kennisinstellingen zijn actief in challenge-based opdrachten en co-creatie.
- Er zijn voorbeelden van succesvolle samenwerking tussen ondernemers en opleidingen.
- Studenten zijn gemotiveerd om zich aan te sluiten bij impactondernemingen.
- Kennis wordt ook gedeeld in netwerken en informeel via workshops en gastcolleges.

Knelpunten:

- Samenwerking met kennisinstellingen verloopt stroef; tijdschalen verschillen en er is weinig praktische output.

Kennis & Vaardigheden

- Te veel nadruk op reflectie, te weinig op resultaatgericht werken.
- Er ontbreekt kort cyclisch actieonderzoek met co-creatie.
- Kleine impactondernemers kunnen moeilijk meedoen aan onderzoek of projecten; stagevergoedingen zijn een barrière.
- Universiteiten werken vooral met grotere partners; aansluiting bij kleinere spelers ontbreekt.
- Er is verwarring over rechtsvormen en te weinig begeleiding bij businessmodelontwikkeling.
- Informatievoorziening is versnipperd en moeilijk te filteren.



Utrecht beschikt over een rijk onderwijs- en kennislandschap, met betrokken studenten en onderwijsprogramma's. Toch komt deze infrastructuur niet vanzelfsprekend ten goede aan impactondernemers. Er is veel kennis, maar deze is verspreid, moeilijk toegankelijk en onvoldoende gericht op praktische resultaten. Kleine ondernemers haken af bij logge universiteitsstructuren, en co-creatie in actieonderzoek is zeldzaam. Verbetering ligt in betere afstemming, duidelijke verwachtingen en het ontwikkelen van structurele vormen van kennisdeling waarbij ook kleinere spelers mee kunnen doen

2. Sociale Netwerken

"Impact ondernemerschap gaat over verschillende thema's. Het is moeilijk waar en bij wie je moet zijn."

Sterke punten:

- Rijk ecosysteem van netwerken en hubs: Impact030, Social Impact Factory, Stadstuin, Vechtclub, Circulair Utrecht.
- Veel informele netwerken en sectorale initiatieven (NiZu, PSO 30+, Energie Netwerk Utrecht).
- Gemeente ondersteunt actief bepaalde netwerken zoals Impact030.
- Netwerken 'voor en door' ondernemers zijn waardevol en laagdrempelig.

Knelpunten:

- Grote ongelijkheid tussen kleine en grote spelers binnen netwerken.
- Sommige netwerken zijn duur (Utrecht Circulair), wat uitsluiting veroorzaakt.
- Onduidelijkheid over waar je moet zijn met welke vraag of behoefte.
- Impactondernemers voelen zich onvoldoende geholpen door landelijke spelers zoals Social Enterprise NL.

- Netwerken zijn vaak gericht op beginners of startups; doorgroei is lastig te faciliteren.
- Ondernemers ervaren een wildgroei aan initiatieven zonder overzicht of coördinatie.

Het netwerklandschap in Utrecht is breed en divers, maar versnipperd. Voor starters is er veel aanbod, voor groeiers en gevestigde ondernemers veel minder. Grote bedrijven domineren sommige netwerken, waardoor kleine ondernemers afhaken. Er is behoefte aan overzicht, verbinding en coördinatie. Een centrale community-aanpak waarbij ondernemers elkaar structureel kunnen ontmoeten, kennis kunnen uitwisselen én samenwerkingskansen krijgen, zou helpen om het sociale weefsel van het ecosysteem sterker te maken.

Sociale Netwerken



3. Cultuur & Mindset

"We zijn inclusief binnen onze bubbel, maar daarbuiten is het lastig."

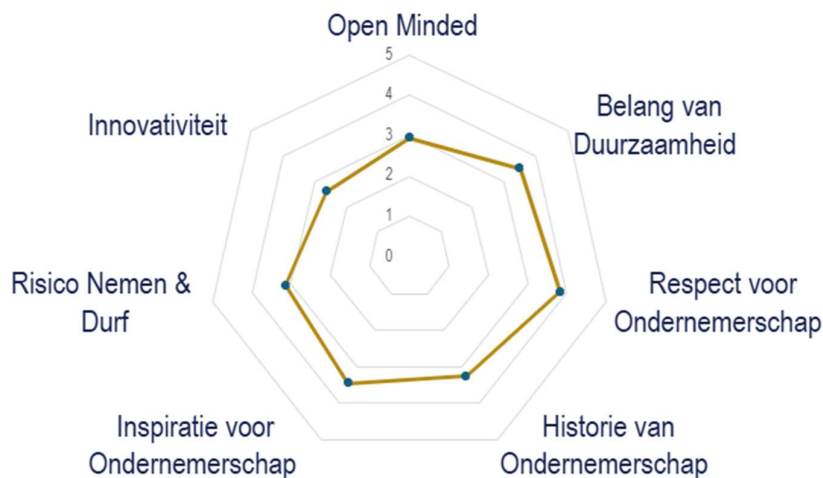
Sterke punten:

- Veel betrokkenheid bij duurzaamheid en sociale thema's in de stad.
- Aanzienlijke groep burgers en studenten is intrinsiek gemotiveerd.
- Succesverhalen zoals Colour Kitchen of Thuisafgehaald.nl dragen bij aan acceptatie.
- Gemeente ziet impactondernemers steeds meer als volwaardige partners.

Knelpunten:

- De stad kent een 'bubbel' van bewuste consumenten en ondernemers, maar deze bereikt niet de hele samenleving.
- Impactondernemers worden soms gezien als 'subsidie slurpers' of idealisten.
- Commerciële waarde domineert nog steeds in veel samenwerkingen.
- Er is weinig vertrouwen of begrip tussen reguliere en impact gedreven ondernemers.
- Transitie gaat langzaam; mensen geloven impactondernemers niet altijd op hun motieven.

Cultuur & Mindset



De cultuur in Utrecht is enerzijds stimulerend, anderzijds beperkend. Binnen impactkringen is er veel waardering en samenwerking. Daarbuiten is het beeld troebeler: impactondernemerschap wordt niet altijd begrepen of erkend. Beeldvorming blijft een uitdaging. Er zijn structurele inspanningen nodig voor communicatie, bewustwording en het bouwen aan gedeelde waarden. De transitie naar een cultuur waarin impact ondernemen de norm is, vraagt om een shift van economische naar brede welvaart- en om het zichtbaar maken van wat er al wél gebeurt.

4. Financiering & Investerings

"Subsidie aanvragen is een sport geworden: Je moet er hard voor trainen."

Sterke punten:

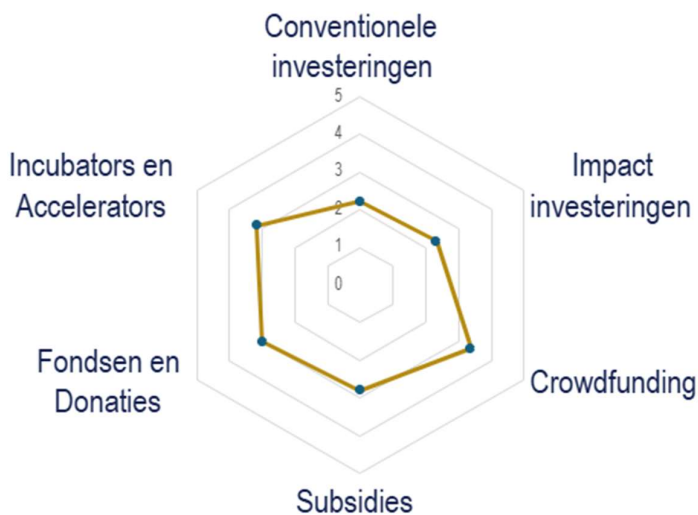
- Gemeente werkt aan een lokaal impactfonds met leningen en ondersteuning.
- Impactondernemers zijn creatief en vindingrijk in het aanvragen van fondsen en subsidies.
- Er ontstaan nieuwe vormen zoals bewonerscoöperaties en gedeeld eigenaarschap.
- Advies en hulp bij aanvragen is beschikbaar via netwerken en AI-tools.
- Een deel van de ondernemers is goed geïnformeerd en vaardig in aanvragen.

Knelpunten:

- Grote kloof tussen startfinanciering en groeikapitaal.
- Financieringsvoorwaarden sluiten vaak niet aan bij het tempo en de aard van impactondernemingen.
- Subsidies zijn projectmatig en omslachtig; te veel werk, te weinig flexibiliteit.
- Impactondernemingen worden als te risicovol beschouwd door traditionele investeerders.
- Alternatieve financieringsvormen zijn nog weinig ontwikkeld of toegankelijk.

Er zit beweging in de financieringswereld van Utrecht, maar structurele ondersteuning ontbreekt. Ondernemers blijven afhankelijk van tijdelijke of incidentele middelen. De kloof tussen beschikbare fondsen en wat ondernemers écht nodig hebben – bijvoorbeeld langere looptijden, kleine bedragen zonder hoge eisen – is groot. Meer maatwerk, geduldkapitaal en procesondersteuning zijn essentieel om het ecosysteem financieel veerkrachtig te maken.

Financiering & Investerings



5. Publieke Ondersteuning

"Er kan winst behaald worden door socialere inkoop bij publieke instanties, dat helpt ondernemers echt verder!"

Sterke punten:

- Gemeente Utrecht is laagdrempelig en open voor samenwerking, mits je de juiste persoon treft.
- Er is een loket (Impact030) en inkoop wordt actief ingezet voor impact.
- Inkoopvoorwaarden (bijv. voor relatiegeschenken) zijn sociaal gericht.

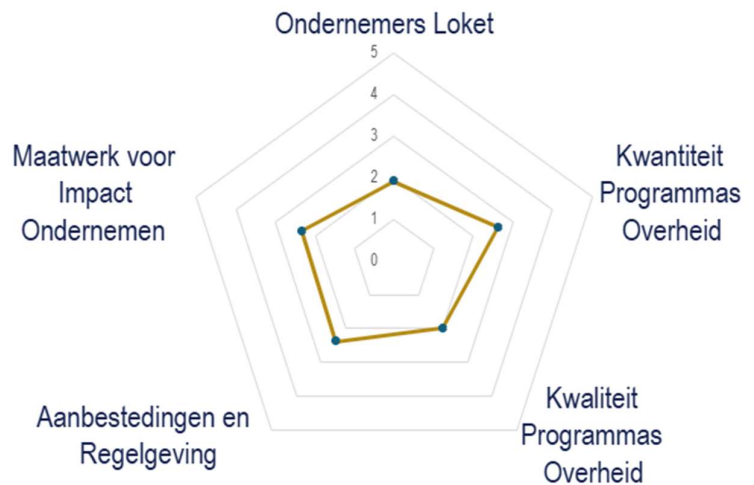
- Politieke vertegenwoordigers tonen belangstelling, bijvoorbeeld via werkbezoeken.
- Duurzaamheidsfonds is toegankelijk; initiatief ligt deels bij bewoners en ondernemers zelf.

Knelpunten:

- Veel afhankelijkheid van individuele ambtenaren; geen structurele aanpak.
- Geen expliciet sociaal beleid; nadruk ligt vooral op groen en circulair.
- Aanbestedingspraktijk blijft complex en weinig toegankelijk voor kleine spelers.
- Programmatische ondersteuning ontbreekt; gemeente ziet zichzelf niet als “facilitator”.
- Regels rondom SROI en sociale inkoop zijn strikt en niet passend bij kleinere ondernemers.

De gemeente Utrecht heeft goede bedoelingen en enkele sterke voorbeelden van samenwerking, maar het ontbreekt soms aan structuur en consistentie. Impact ondernemerschap wordt ondersteund, maar niet systematisch gefaciliteerd. Ondernemers geven aan dat procedures, gebrek aan transparantie en politieke terughoudendheid het lastig maken om verder te groeien. Meer consistent beleid, minder bureaucratie, en vooral betere co-creatie zijn nodig om publieke ondersteuning effectief te maken

Publieke Ondersteuning



6. Fysieke & Ruimtelijke Infrastructuur

“Ondanks dat we progressiever zijn dan andere regio’s zijn we té braaf. We hebben meer ruimte nodig om te experimenteren.”

Sterke punten:

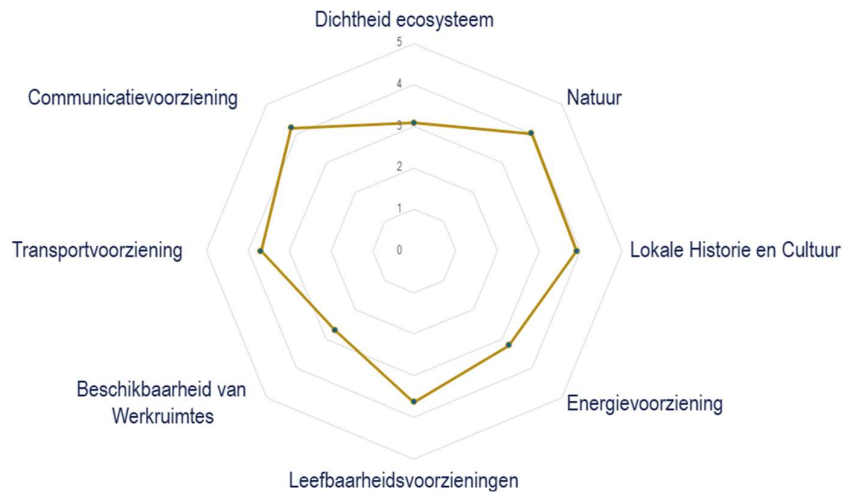
- Goede bereikbaarheid met fiets en openbaar vervoer.
- Veel broedplaatsen (Vechtclub, Stadstuin, Hof van Cartesius).
- Startende ondernemers kunnen vaak wel ergens terecht.
- Gemeente is relatief ruimhartig in het beschikbaar stellen van ruimte voor initiatieven.
- Utrecht heeft een sterke reputatie als creatieve en ondernemende regio.

Knelpunten:

- Productieruimtes en maker plekken zijn schaars en worden bedreigd door gentrificatie.
- Groeirimte ontbreekt; veel werkplekken zijn tijdelijk of kunnen niet worden uitgebreid.
- Gemeente prioriteert wonen boven werken, wat ten koste gaat van bedrijvigheid.
- Netcongestie vormt een belemmering voor energie-intensieve ondernemers.
- Hubs zijn vaak duur en ongestructureerd; samenwerking tussen ondernemers blijft achter.

Utrecht biedt een goede startinfrastructuur voor impactondernemers, maar duurzame doorgroei is lastig. Broedplaatsen zijn tijdelijk of versnipperd, en betaalbare plekken verdwijnen onder druk van woningbouw. Er is behoefte aan een integrale ruimtelijke visie waarin impact ondernemen structureel ruimte krijgt – fysiek én programmatisch. Alleen dan kunnen ondernemers wortelen, samenwerken en hun rol in het stedelijk ecosysteem echt waarmaken.

Ruimtelijke Mogelijkheden



Samenvattend

Utrecht heeft een volwassen impactsector, actieve netwerken en een politiek-bestuurlijk klimaat dat impact ondernemen serieus neemt. Tegelijk zijn er duidelijke uitdagingen: versnippering van kennis, een ongestructureerd netwerklandschap, financieringsknelpunten en weinig structurele publieke ondersteuning. De randvoorwaarden zijn er, maar samenhang ontbreekt. Het versterken van verbindingen, het faciliteren van tussenruimte en het creëren van heldere aanspreekpunten zijn essentieel om het Utrechtse ecosysteem écht te laten bloeien.

Kansen Utrecht:

- Ontwikkel vindbare, toegankelijke kennisstructuren.
- Maak netwerken inclusiever en beter gekoppeld.
- Verhoog zichtbaarheid van impact binnen de stad.
- Ontwikkel financieringsinstrumenten voor scale-ups.
- Zet in op structurele gemeentelijke ondersteuning.
- Zorg voor duurzame, toegankelijke werkplekken.

Utrecht Ecosysteem



Het Zwolse Ecosysteem

Lokale Context

Zwolle is een middelgrote stad in Overijssel met een groeiende gemeenschap van impactondernemers. De stad combineert een rijke historische binnenstad met een sterke focus op duurzaamheid, onderwijs en innovatie. In de afgelopen jaren zijn diverse netwerken en hubs ontstaan, waarin sociaal en circulair ondernemerschap een belangrijke rol spelen. Vanuit initiatieven als Dórs, Kennispoort en Waardering wordt gewerkt aan sociale innovatie, maar het ecosysteem is nog sterk afhankelijk van individuele aanjagers. In totaal namen 21 mensen deel aan de sessie, waarvan 19 ook de survey invulden.



1. Kennis & Vaardigheden

"De kennis is er, maar als je niet weet wat je zoekt, loop je er zo aan voorbij."

Sterke punten:

- Er is inhoudelijke kennis aanwezig, zowel bij ondernemers als bij instellingen.
- Studenten tonen toenemende interesse in duurzaamheid en meervoudige waarde.
- Er zijn structurele partners zoals hogescholen die meedenken en kennis leveren.
- De kennis sluit steeds beter aan op thema's als circulaire economie en sociale vraagstukken.

Knelpunten:

- Kennis is versnipperd en moeilijk vindbaar: “Het is een brij.”
- Ondernemers missen een duidelijk aanspreekpunt; je moet zélf op zoek.
- Taalgebruik (zoals ‘impact’, ‘SDGs’, ‘meervoudige waarde’) is abstract of ontoegankelijk voor sommige doelgroepen, waaronder studenten.
- Kennis over subsidies, regelgeving en verdienmodellen is niet breed gedeeld.
- Het onderwijs is niet altijd in staat studenten mee te nemen in de praktijk of terminologie van impactondernemen..

In Zwolle is veel inhoudelijke kennis aanwezig binnen de gemeenschap van ondernemers zelf. Zij weten elkaar goed te vinden voor praktische kennisuitwisseling. Wat achterblijft is de verbinding met ondersteunende organisaties, onderwijsinstellingen en experts op het gebied van regelgeving en subsidies. Vooral structurele of specialistische kennis is lastig toegankelijk. De behoefte werd uitgesproken aan een meer gedeelde taal tussen duurzaamheid en ondernemerschap, zodat inhoud en business elkaar beter versterken. Zowel ondernemers als studenten raken verstrikt in jargon en versnippering. De sleutel ligt in betere vertaling, toegankelijkheid en bruggen slaan tussen praktijk en onderwijs

Kennis & Vaardigheden



.2. Sociale Netwerken

"Ik doe gewoon lekker m'n ding. Ik mis niet iets en zoek er ook niet naar."

Sterke punten:

- Ondernemers weten elkaar informeel vaak te vinden; er is veel openheid en onderlinge bereidheid om te delen.
- Lokale netwerken als Dors, Waardering, Kennispoort en Impact Oost hebben een sterke identiteit.
- Er is actieve ondersteuning door de gemeente in netwerkvorming.

Knelpunten:

- Netwerken zijn vaak persoonsgebonden en afhankelijk van een beperkt aantal aanjagers.
- Veel ondernemers opereren in eigen kring; er is weinig overzicht of samenhang.
- Gemeente organiseert bijeenkomsten op onhandige momenten of zonder duidelijke follow-up.
- De bereidheid om te delen is wisselend; concurrentiegevoelens spelen soms een rol.
- Ondernemers moeten assertief zijn ("een beetje brutaal") om erin te komen.

Zwolle kent levendige netwerken, maar ze functioneren als losse eilandjes en leunen vaak op een of enkele organiserende aanjagers met beperkte capaciteit. Daardoor blijven netwerken versnipperd en gesloten. Concurrentiegevoelens onder ondernemers belemmeren soms samenwerking. Impact Oost is een regionale spil, maar mist lokale verankering. Er is behoefte aan een herkenbaar, toegankelijk Zwols netwerk. De ambitie om deze beter te verbinden is er, maar het ontbreekt aan regie en structuur. Er is behoefte aan meer verbinding, overzicht en coördinatie. Ook werd genoemd dat men meer “buiten de bubbel” zou willen denken en werken. Een gedeelde, toekomstgerichte visie op het ecosysteem ontbreekt nog.



3. Cultuur & Mindset

"Het borrelt in Zwolle, maar niet alles komt aan de oppervlakte."

Sterke punten:

- Zwollenaren zijn trots en betrokken bij hun stad.
- Er is een brede wens om maatschappelijk en betekenisvol te ondernemen.
- Familiebedrijven en lokale ondernemers vormen een stevig fundament.
- Ideeën en initiatieven borrelen op veel plekken.

Knelpunten:

- Er is een spanningsveld tussen betekenisvol ondernemen en bestaanszekerheid.
- De dominante mentaliteit is nog vaak: “Doe maar normaal.”
- Falen wordt als zwakte gezien, experimenteren is kostbaar en risicovol.
- Succesvolle voorbeelden zijn er, maar worden te weinig gedeeld of herkend.



- Er is ook een tegenbeweging van ondernemers gericht op winstmaximalisatie, die weinig voeling heeft met impact.

Zwolle heeft een nuchtere en bescheiden ondernemerscultuur. Dat wordt gewaardeerd, maar kent ook een keerzijde: terughoudendheid bij financieringsaanvragen, weinig ruimte voor falen, en een cultuur waarin 'eerst goed, dan pas zichtbaar' de boventoon voert. Hierdoor komt innovatie soms moeilijk van de grond en blijft experimenteren uit, mede vanwege de hoge (ervaren) kosten. Tegelijkertijd zijn er sterke samenwerkingsverbanden en heerst er trots op lokaal ondernemerschap.

4. Financiering & Investerings

"Er zijn genoeg potjes, als je ze kunt vinden én de tijd hebt om ze aan te vragen."

Sterke punten:

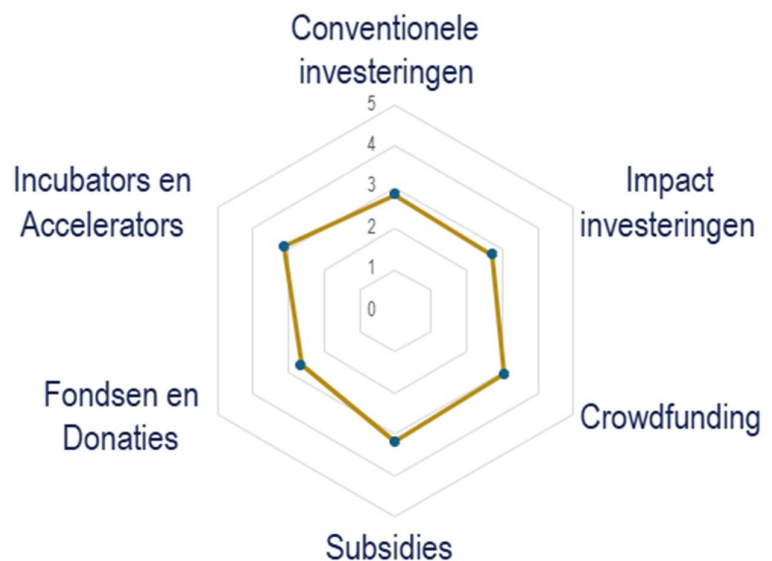
- Er zijn diverse potjes, subsidies en alternatieve financieringsvormen (zoals crowdfunding).
- Er is lokaal draagvlak voor nieuwe vormen van eigenaarschap.
- Er wordt gedacht aan een regionale fondsaanpak.
- De gemeente toont zich bewust van haar rol, met aanspreekpunten en betrokken bestuurders.

Knelpunten:

- Veel ondernemers hebben geen zicht op beschikbare instrumenten.
- Aanvraagprocedures zijn complex, tijdrovend en vaak ongeschikt voor kleine partijen.
- Structurele financiering is zeldzaam; veel middelen zijn projectmatig of eenmalig.
- Private financiering blijft beperkt; samenwerking met het MKB is beperkt.
- Sommige budgetkeuzes van de gemeente vallen negatief uit voor impactinitiatieven.

Zwolle heeft een redelijk goed financieel landschap, maar het is versnipperd en ontoegankelijk voor veel ondernemers. Conventionele routes kosten veel tijd en worden vaak niet toegekend. Fondsen, giften en gemeentelijke subsidies zijn laagdrempeliger, maar missen structurele continuïteit. Vooral kleinere ondernemers ervaren belemmeringen: omslachtige en bureaucratische processen vormen een drempel. De gemeente kan het goede voorbeeld geven door eenvoudigere procedures, betere vindbaarheid en ruimte voor groei. Meer samenwerking met het MKB of sociaal inkopen werd genoemd als mogelijke route om financiering inclusiever en praktischer te maken, er ligt dus meer potentie in Impact Oost.

Financiering & Investerings



5. Publieke Ondersteuning

“Wat is er echt nodig in de ambtelijke wereld? Bewustzijn, cocreatie en praktische en efficiënte bedrijfsvoering!”

Publieke Ondersteuning

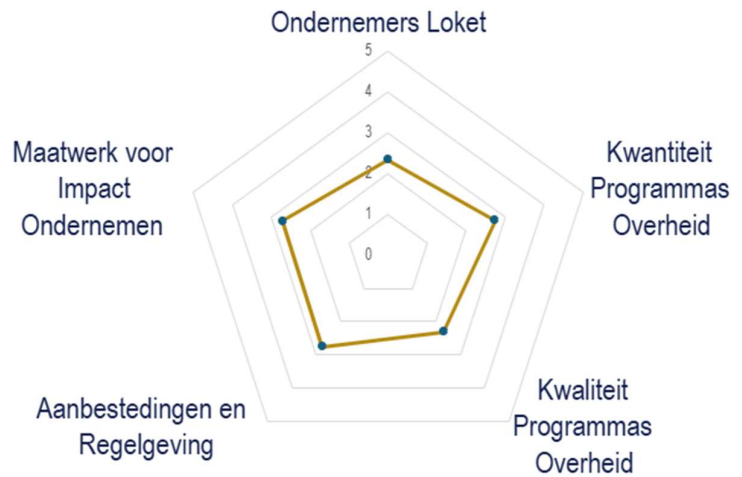
Sterke punten:

- De gemeente toont betrokkenheid, denkt mee en luistert.
- Er is een vast aanspreekpunt en een bevlogen wethouder.
- Subsidies en gemeentelijke inkoop bieden kansen.
- Er is erkenning voor impactondernemen binnen de gemeentelijke visie

Knelpunten:

- Gemeentelijke afdelingen zijn verkokerd; samenwerking tussen domeinen verloopt stroef.
- Ondersteuning is persoonsafhankelijk: wie je spreekt bepaalt wat er mogelijk is.
- Aanbestedingen zijn complex en risico-avers.
- Er is behoefte aan meer ruimte voor cocreatie en experiment.
- Impact wordt nog niet systematisch meegenomen in het inkoopbeleid.

De gemeente Zwolle speelt een belangrijke verbindende rol, en denkt in veel gevallen actief mee. Tegelijkertijd is het sterk afhankelijk van de persoon of afdeling waar je terecht komt. Verkokering en risicomijdend gedrag, zeker bij aanbestedingen, maken het systeem stroperig. Er is behoefte aan meer co-creatie, snellere processen en ruimte voor experiment in beleid en subsidievoorwaarden.



6. Fysieke & Ruimtelijke Infrastructuur

“Inspirerend om met elkaar te zitten, dat versterkt toch.. Maar je moet elkaar dan wel op willen zoeken.”

Sterke punten:

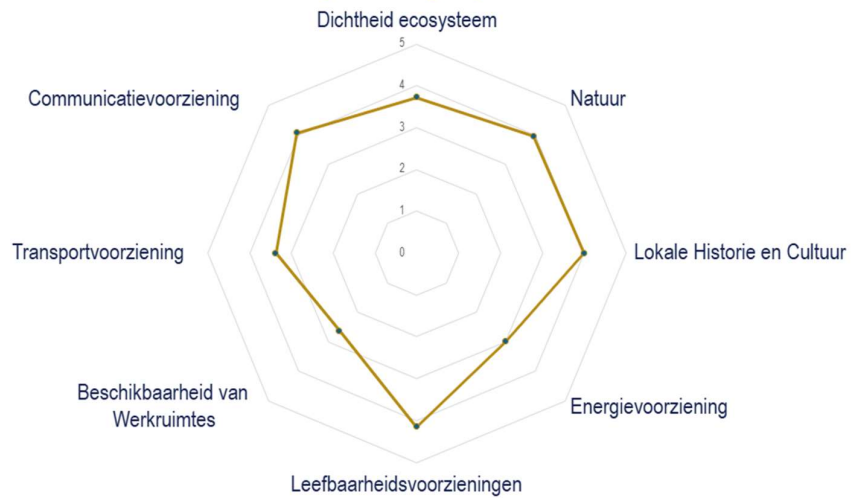
- Zwolle is goed bereikbaar en aantrekkelijk als stad.
- Er komen meer verzamelgebouwen en hubs bij.
- De stad is groen en biedt kansen voor samenwerking met toeristische sector.
- Initiatieven als hubs richting de binnenstad tonen potentie.

Knelpunten:

- Netcongestie remt groei van met name grotere producenten.
- Betaalbare kantoorruimte is schaars.
- OV naar bedrijventerreinen is beperkt; parkeren is lastig.
- Er is onduidelijkheid over wat beschikbaar is; ondernemers doen het daarom vaak zelf.
- Gentrificatie en stijgende woonlasten maken het moeilijk om in de stad te blijven ondernemen.

Er zijn serieuze knelpunten rondom infrastructuur, zoals netcongestie en hoge huurprijzen. Ook wordt het openbaar vervoer als onbetrouwbaar ervaren. Tegelijkertijd is Zwolle een groene en historisch rijke stad, met veel potentieel voor verbinding tussen toerisme en impactondernemerschap. Meer coworking spaces, betaalbare werkruimtes en ontmoetingsplekken worden gemist. Er is behoefte aan plekken waar ondernemers elkaar laagdrempelig kunnen ontmoeten en samenwerken aan nieuwe initiatieven.

Ruimtelijke Mogelijkheden

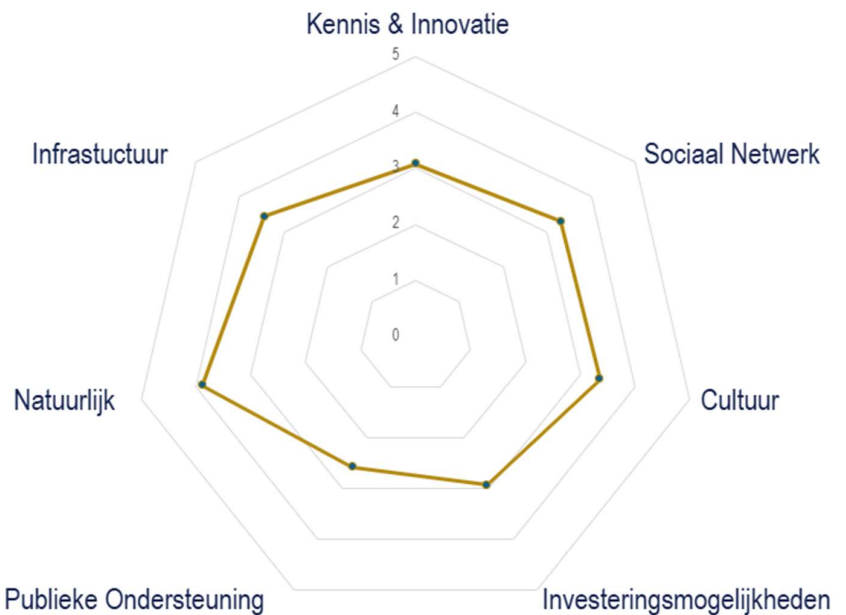


Samenvattend

"We zijn eigenlijk gewoon heel goed op weg!"

Zwolle heeft sterke fundamenten: betrokken ondernemers, actieve netwerken en een meedenkende overheid. Toch zijn er duidelijke knelpunten in verbinding, coördinatie en bestendiging. Het ontbreekt aan heldere loketten, toegankelijke kennis en structurele financiering. De stad heeft veel potentie, maar er is behoefte aan bundeling van krachten, betere zichtbaarheid en ruimte voor groei. Nu is het moment om bestaande energie te benutten en te vertalen naar een gedeelde strategie.

Zwolle Ecosysteem



Kansen Zwolle:

- Ontwikkel centrale kennis- en ondersteuningsloketten.
- Versterk netwerken en verminder versnippering.
- Ontwikkel experimenteerruimte en normaliseer falen.
- Zet in op structurele financiering en nieuwe eigenaarschapsvormen.
- Bundel gemeentelijke ondersteuning en zet in op cocreatie.
- Herpositioneer fysieke ruimte als drager van samenwerking.

7. Appendix

Element 1 – Kennis & Vaardigheden

Kernvraag: Is er voldoende kennis beschikbaar en toegankelijk voor (toekomstige) impactondernemers?

Surveyvragen:

Voor het bevorderen van impact ondernemerschap in Zwolle ...	Label
... zijn er voldoende geschikte arbeidskrachten beschikbaar	Talentvolle Arbeidskrachten
... zijn er voldoende mensen die advies of coaching geven, deelnemen in commissies, of toegang geven tot netwerken	Advies en Mentorschap
... dragen kennisinstellingen voldoende bij aan kennisoverdracht via onderzoek	Kennisdeling (Onderzoek)
... dragen kennisinstellingen voldoende bij aan kennisoverdracht via onderwijs aan (potentiële) impact ondernemers	Kennisdeling (Onderwijs)
... leren middelbare scholieren en studenten voldoende over impact ondernemen	Voortgezet Onderwijs
... moedigen onderwijsinstellingen het voldoende aan om stage te lopen bij impact ondernemingen	Bevorderen van Stages
... betrekken onderwijsinstellingen impact ondernemers voldoende in hun lessen en onderwijs	Ondernemers in Les
... is er in algemene zin voldoende kennis over het starten en ondersteunen van impact ondernemingen	Kennis over Impact Ondernemen

Discussievragen:

- Welke kennis mist er in het ecosysteem?
- Wat zou er nodig zijn om kennis beter te ontsluiten?
- Hoe ervaar je de samenwerking met kennisinstellingen?

Element 2 – Sociaal Netwerk

Kernvraag: Hoe makkelijk vinden impactondernemers hun weg naar relevante contacten en samenwerkingen?

Surveyvragen:

Voor het bevorderen van impact ondernemerschap in Zwolle ...	Label
... zorgen belangen-, koepel- en platformorganisaties (bijv. Social Enterprise NL of LSA Buurtbewoners) voor duidelijke communicatie tussen verschillende actoren	Communicatie door Intermediairs
... hebben lokale overheden, financiers en netwerkorganisaties een duidelijke gedeelde visie	Gedeelde Visie
... hebben impact ondernemers, lokale overheden, en netwerkorganisaties voldoende contact om elkaar te helpen en ondersteunen	Voldoende Contact

... tonen lokale bewoners voldoende betrokkenheid bij activiteiten van impact ondernemers	Betrokkenheid van Bewoners
... maken impact ondernemers voldoende contact met impact ondernemers in andere regio's	Contacten buiten Regio
... maken impact ondernemers voldoende contact met commerciële bedrijven	Contacten Commerciële Bedrijf
... maken impact ondernemers voldoende contact met non-profits en stichtingen	Contacten Stichting/NGO
... maken lokale bestuurders (burgemeester, wethouders, gemeenteraad en gedeputeerden) zich voldoende sterk voor impact ondernemerschap	Steun Lokale Overheid
... openen lokale ambtenaren in voldoende mate hun deuren voor impact ondernemers	Toegankelijkheid Lokale Overheid

Discussievragen:

- Welke netwerkorganisaties zijn waardevol voor jou?
- Wat mis je nog qua netwerk of verbindingen?
- Hoe kunnen we kruisbestuiving tussen sectoren verbeteren?

Element 3 – Cultuur & Mindset

Kernvraag: In hoeverre ondersteunt de cultuur in de regio het ontstaan en groeien van impactgedreven bedrijven?

Surveyvragen:

Voor het bevorderen van impact ondernemerschap in Zwolle ...	Label
... worden mensen die 'anders zijn' of 'onconventionele waarden' hebben voldoende geaccepteerd en gerespecteerd	Open Minded
... vinden mensen duurzaamheid belangrijk	Belang van Duurzaamheid
... wordt ondernemerschap gerespecteerd als een waardige carrièremogelijkheid	Respect voor Ondernemerschap
... is er een historie van succesvol ondernemerschap	Historie van Ondernemerschap
... zijn er zichtbare voorbeelden en verhalen die jongeren inspireren om impact ondernemer te worden	Inspiratie voor Ondernemerschap
... tolereren mensen gemaakte misstappen, experimenteren en het nemen van risico's	Risico Nemen & Durf
... stimuleert de omgeving in voldoende mate creativiteit en innovatie	Innovativiteit

Discussievragen:

- Hoe zichtbaar is impactondernemen in jouw omgeving?
- Word je erkend als 'volwaardige' ondernemer?
- Wat helpt om de mindset in het bredere ondernemersklimaat te veranderen?

Element 4 – Financiering & Investerings

Kernvraag: Welke vormen van financiering zijn er beschikbaar en sluit dit aan op de behoeften van impactondernemers?

Surveyvragen:

Voor het bevorderen van impact ondernemerschap in Zwolle ...	Label
... is er voldoende aanbod van conventionele investeringen en/of leningen, bijvoorbeeld via banken	Conventionele investeringen
... is er voldoende aanbod van impact investeringen	Impact investeringen
... is er voldoende aanbod van crowdfunding en/of andere vormen van coöperatieve investeringen	Crowdfunding
... is er voldoende aanbod van subsidies	Subsidies
... is er voldoende aanbod van fondsen, giften en donaties	Fondsen en Donaties
... zijn er voldoende incubators/accelerators aanwezig die nieuwe en groeiende impact ondernemingen effectief ondersteunen	Incubators en Accelerators

Discussievragen:

- Wat zijn je ervaringen met investeerders of subsidies?
- Welke drempels ervaar je?
- Welke vorm van financiële ondersteuning zou het meest helpen?

Element 5 – Publieke Ondersteuning

Kernvraag: In hoeverre draagt lokaal of regionaal beleid bij aan een sterk impactondernemersklimaat?

Surveyvragen:

Voor het bevorderen van impact ondernemerschap in Zwolle ...	Label
... heeft de overheid de dienstverlening aan impactondernemers gebundeld in één loket	Ondernemers Loket
... zijn er voldoende overheidsprogramma's die nieuwe en groeiende impact ondernemingen ondersteunen.	Kwantiteit Programmas Overheid
... kan bijna iedereen die hulp nodig heeft van een overheidsprogramma voor een nieuwe of groeiende impact onderneming vinden wat hij nodig heeft	Kwaliteit Programmas Overheid
... stimuleert de overheid impact ondernemerschap via openbare aanbestedingen, vergunningen en/of andere regelgeving	Aanbestedingen en Regelgeving
... biedt de overheid maatwerk aan impact ondernemers	Maatwerk voor Impact Ondernemen

Discussievragen:

- Wat doet de gemeente goed?
- Waar laat beleid kansen liggen?
- Wat zou écht verschil maken in de publieke ondersteuning?

Element 6 – Ruimtelijke Mogelijkheden

Kernvraag: "Welke fysieke voorzieningen, werkruimtes of hubs zijn beschikbaar voor impactondernemers in de stad?"

Surveyvragen:

Voor het bevorderen van impact ondernemerschap in Zwolle ...	Label
... zijn er voldoende impact ondernemingen om mee samen te werken	Samenwerking
... zijn er voldoende ondersteunende organisaties (bijv. consultants, accountants, advocaten) voor impact ondernemerschap	Ondersteuning
... kan de aanwezigheid van natuur een positieve rol spelen voor impact ondernemerschap	Natuur
... zijn er veel plekken van historisch belang, die een positieve rol kunnen spelen voor impact ondernemerschap	Historie
... zijn er bijzondere ambachten, grondstoffen en/of tradities die een positieve rol kunnen spelen voor impact ondernemerschap	Tradities
... is er voldoende toegang tot energiebronnen en netwerken (bijv. geen netcongestie)	Energievoorziening
... zijn er voldoende voorzieningen om een goede levenskwaliteit te garanderen (huisvesting, scholen, ziekenhuizen, politie etc.)	Leefbaarheidsvoorzieningen
... zijn er voldoende betaalbare kantoorruimtes en/of coworkingspaces te huur voor nieuwe en groeiende impact ondernemingen	Beschikbaarheid van Werkruimtes
... komen goederen snel op hun bestemming via openbare infrastructuur	Goederenvervoer
... komen mensen snel op hun bestemming via openbare infrastructuur	Personenvervoer
... voorziet de openbare infrastructuur voldoende in snelle communicatie (digitaal, breedband, mobiel)	Communicatievoorziening

Discussievragen:

- Welke plekken werken goed voor jou, en waarom?
- Waar is er behoefte aan meer fysieke infrastructuur?
- Hoe belangrijk is nabijheid tot andere ondernemers?