

# Succesvol impact ondernemen

Een e-book vol praktische lessen en strategieën

# Praktische adviezen voor impactondernemers

Zorg voor een goed businessmodel, meet je impact en wees wendbaar: dat zijn de belangrijkste adviezen die ik in de afgelopen maanden ophaalde bij elf succesvolle Nederlandse impactondernemers. Al deze ondernemers stellen winst en maatschappelijke waarde gelijk aan elkaar. Met een solide verdienmodel als basis slagen zij erin om echte, meetbare impact te maken.

Als je ook impactondernemer bent, weet je dat dat niet vanzelfsprekend is. Ook ik spreek als impactstrateeg regelmatig ondernemers die een schitterende visie hebben op een mooiere wereld, maar vastlopen in de route daarnaartoe.

In deze gids maak ik de adviezen hierboven en de route naar succes concreter. Ik leg uit wat impact ondernemen precies is, hoe je een businessmodel vindt dat bij je past en hoe je impact meet. En hoe je je financiering, management, marketing en governance organiseert zodat je wendbaar bent en blijft

Deze gids biedt je inspiratie, praktische handvatten en strategieën om succesvol impact te maken met je onderneming. Daarna is het aan jou. Want impact ondernemen is uiteindelijk toch vooral: gewoon doen!

# Inhoudsopgave



1. Wat is impact ondernemen en waarom is het nodig?

4  
VRAAG HET  
JENNY



2. Een werkend businessmodel

7  
VRAAG HET  
JENNY



3. Impact meten

14  
VRAAG HET  
JENNY



4. Financiering

21  
VRAAG HET  
JENNY



5. Management en groei

27  
VRAAG HET  
JENNY



6. Marketing en klanten

33  
VRAAG HET  
JENNY



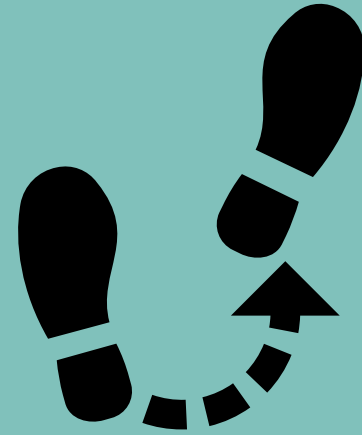
7. Governance

40  
VRAAG HET  
JENNY



8. Drie bonustips

43  
VRAAG HET  
JENNY

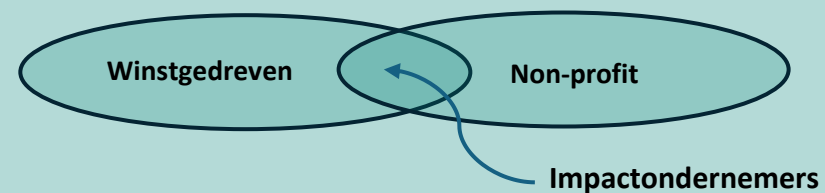


# 1. Wat is impact ondernemen en waarom is het nodig?

# Wat is impact ondernemen?

Impactondernemers stellen winst en maatschappelijke waarde aan elkaar gelijk. Zij opereren dus precies tussen traditionele winstgedreven ondernemingen en non-profit organisaties. Denk aan een bedrijf als Tony Chocolonely dat niet gestart is om groot te worden met de verkoop van lekkere chocola, maar om een einde te maken aan uitbuiting in de cacao productie.

Er is net zoveel diversiteit tussen impactondernemers als tussen reguliere ondernemers. Ze zijn er in uiteenlopende sectoren in het groot en in het klein. Sommige opereren winstgevend, anderen kunnen net de touwtjes aan elkaar knopen. De een brengt een circulaire economie dichterbij, een ander biedt werkgelegenheid aan mensen met een begeleidingsbehoefte of draagt bij aan eerlijke wereldhandel.

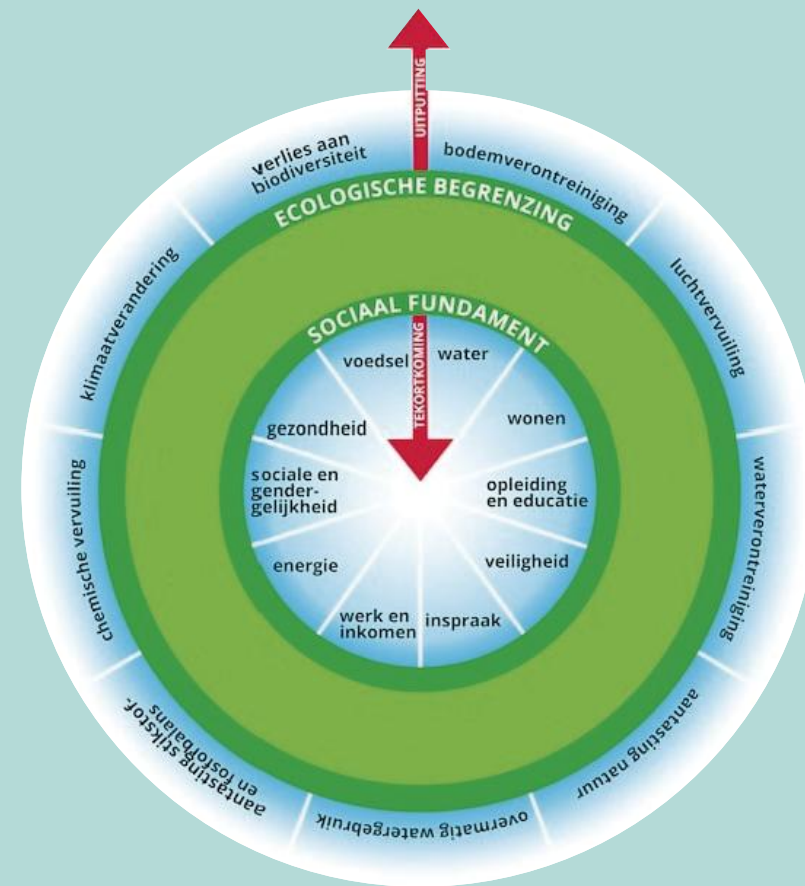


# Waarom hebben we impactondernemers nodig?

De manier waarop wij de wereld gebruiken en met mensen omgaan is onhoudbaar. Door onze decennialange focus op economische groei tornen we aan onze ecologische grenzen aan de ene kant en aan ons sociale fundament aan de andere kant.

De donuteconomie van econoom Kate Raworth vormt een alternatief voor die focus op groei. Impactondernemers opereren binnen de grenzen van die donut. Ze dragen bij aan sociale rechtvaardigheid, ontwikkelen duurzame producten en diensten of combineren beide.

Fairphone is een mooi voorbeeld van een impactonderneming met een positieve impact op beide grenzen. Zij verkoopt repareerbare smartphones en gebruikt gerecyclede of zo duurzaam mogelijk geproduceerde materialen. Daarnaast werkt het bedrijf aan betere arbeidsomstandigheden in fabrieken en eerlijke mijnbouw.



Bron: [Circulaire Toekomst](#)



## 2. Een werkend businessmodel

## Omzet maken en impact maken zijn met elkaar verbonden

Succesvol impact ondernemen is de juiste balans vinden tussen impact maken en een werkend businessmodel. Dat betekent dat omzet en impact maken aan elkaar verbonden zijn: meer omzet leidt automatisch tot meer impact.

Dat is bijvoorbeeld niet het geval als je als zakelijk dienstverlener de lokale sportvereniging sponsort. Je bent dan goed bezig, maar gaat waarschijnlijk niet automatisch meer sponsoren wanneer er meer winst gemaakt wordt.

Bij de circulaire onderneming Tiny Library is de omzet wel gekoppeld aan de impact. Bij dit verhuurplatform voor baby- en kinderspullen leidt meer omzet tot meer impact. Er zijn dan namelijk minder mensen die nieuwe spullen kopen waardoor er minder grondstoffen nodig zijn.



NewBees

Annemiek Dresen, NewBees

*"Het bij elkaar brengen van impact maken en geld verdienen is voor mij niet meer dan logisch. Dat betekent ook dat hoe meer impact je maakt, hoe meer je verdient en hoe meer impact je dan weer kan maken. Deze vicieuze cirkel omhoog goed organiseren is succesvol impact ondernemen."*

## Een goed product of dienst is essentieel

Alleen met goede producten of diensten, die kunnen concurreren met die van reguliere ondernemers, kun je een solide businessmodel neerzetten. Dit klinkt natuurlijk logisch, maar eenvoudig is het allerminst. Door impact voorop te stellen verhogen veel impactondernemers hun kosten. En dus is het hard werken om zwarte cijfers te realiseren.

Een goede prijs-kwaliteitverhouding voor jouw product is ook belangrijk om succesvol te zijn. Er zijn natuurlijk klanten te vinden die meer willen betalen of een lagere kwaliteit accepteren vanwege de impact die je maakt. Helaas is dit zowel op de zakelijke als op de consumentenmarkt vaak een te kleine markt om te kunnen schalen.



### Steeds betere Fairphones

*Fairphone is een onderneming die als doel heeft om zo eerlijk mogelijk smartphones te produceren. De eerste versies van de telefoon waren kwalitatief minder goed dan die van concurrenten, maar wel even duur. Deze werden gekocht door de kleine groep mensen en bedrijven die duurzaamheid zo belangrijk vinden dat ze wilden inleveren op de kwaliteit. Inmiddels is de Fairphone doorontwikkeld en gaan ze de concurrentie aan met de grote merken.*

# Businessmodellen voor impactondernemers

Normaliter werkt een businessmodel als volgt: ik heb een goed product en de klant betaalt de kostprijs + een winstmarge. Dit verdienmodel kan ook prima werken voor impactondernemers, maar als impactondernemer kun je ook een hybride businessmodel hanteren. Dit zijn de mogelijkheden:

**1. Traditioneel businessmodel: de klant betaalt, impact volgt.**

Een voorbeeld hiervan is Joustra Stoelverzorgers. Zij (her)stofferen kantoor-, zorg- en horecameubilair. Dit doen zij met personeel met een begeleidingsbehoefte. Bedrijven en organisaties betalen voor het herstofferen: de circulaire en inclusieve impact volgt daaruit.

**2. Hybride model A: klanten betalen voor het product of de dienst en de impact wordt gefinancierd door derden.**

Een voorbeeld hiervan is Refugee Company. Klanten van hun restaurants A Beautiful Mess betalen een marktconforme prijs voor hun eten en drinken en fondsen en bedrijven financieren de impact.

**3. Hybride model B: klanten en fondsen betalen beide voor (een deel van) het product en de gemaakte impact.**

Een voorbeeld hiervan is SWOM. Zij begeleiden diverse professionals met een ondersteuningsvraag. Dit wordt gefinancierd vanuit meerdere componenten: ruim 120 werkgevers die een partnerfee betalen, re-integratie-activiteiten in opdracht van UWV en gemeenten, Wmo-begeleiding, Europese projecten en aanbestedingen.

**4. Circulaire verdienmodellen: de klant betaalt, impact volgt.**

Dit is een variant op het traditionele model en gericht op het minimaliseren van afval en het maximaliseren van hergebruik, reparatie en recycling van producten en materialen. Bijvoorbeeld een Product as a Service-model (PaaS-model) waarbij de producent eigenaar blijft en het product als dienst aanbiedt. Een mooi voorbeeld is ReFlower waar je een abonnement op kunstbloemen kunt nemen.

## Shit; mijn businessmodel werkt nog niet

Geen zorgen. De meeste bedrijven zijn niet vanaf de eerste dag winstgevend, maar werken geleidelijk toe naar zwarte cijfers. Je businessmodel blijf je continu doorontwikkelen. Vraag je daarom regelmatig af of je businessmodel nog klopt en passend is voor de fase waarin je bent. In de eerste fase kan externe financiering een oplossing zijn om de rekeningen te betalen, maar uiteindelijk moet je je primaire proces kunnen financieren met de omzet die je hiermee realiseert.



Jasper Kool, Social Capital

*“Durf pijnlijke beslissingen te nemen. Wij sloten vijf van de zeven Happy Tosti-locaties. Deze waren financieel niet gezond, maar het waren lastige keuzes. We hebben er wel voor gekozen om te beëindigen op een manier die past bij onze missie en dus niet door een faillissement aan te vragen. We hielden de locaties langer open, zodat iedereen een nieuwe werkplek kon vinden: niet alleen onze medewerkers uit de doelgroep, maar ook de bedrijfsleiders. Het waren lastige keuzes, maar hoe langer je een pijnlijke beslissing uitstelt, hoe pijnlijker het wordt.”*

## Vermijd impactperfectionisme

Kies één impactdoel waarop jij als ondernemer afgerekend wil worden en zorg dat je daarin heel goed wordt. Als je een werkend businessmodel hebt, zul je namelijk moeten accepteren dat je niet met één bedrijf de hele wereld kunt verbeteren. De meeste succesvolle impactondernemers leggen de focus op één impactdoel. Er is natuurlijk niets mis mee om op alle mogelijke impactdoelen goed te willen doen, maar maak het niet te ingewikkeld om zwarte cijfers te draaien.



*De voedingsindustrie verduurzamen zonder perfect te zijn NoPalm ontwikkelde een alternatief voor palmolie door gebruik te maken van reststromen uit de voedingsindustrie. Kijkend naar de voedingsindustrie en de gewenste eiwittransitie, gebruik je misschien liever geen reststromen uit de zuivelindustrie. NoPalm kiest er bewust voor om de focus volledig te leggen op het ontwikkelen van de techniek en om de kwaliteit van het product te bewijzen. En dus wordt het gebruik van zuivelreststromen niet uitgesloten.*

## Kom in actie: test je product of dienst zo snel mogelijk!

Bijna niemand bedenkt achter een bureau een succesvol en volledig businessplan. Je zult in de praktijk moeten ervaren wat wel en niet werkt. Ga daarbij zoveel mogelijk in gesprek met (potentiële) klanten. Wat is hun probleem? Welke meerwaarde kan jij bieden? Welke impact vindt de klant essentieel? Gebruik hiervoor bijvoorbeeld een Lean Startup Canvas zoals op de afbeelding hiernaast.

Jack Stuifbergen, Breedweer

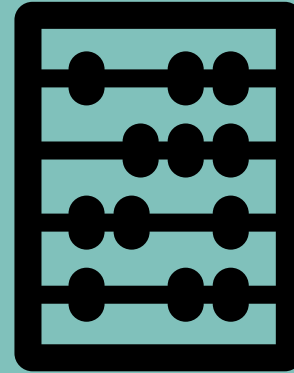
*"Je moet kritisch kijken en je klanten bevragen: hoe zien jullie ons en snappen jullie wat we doen? Dat kost ook tijd, want als je de feedback ophaalt moet je er natuurlijk wel wat mee doen."*

The image shows a 'Lean Canvas Model' template on a yellow background. The title 'Lean Canvas Model' is at the top left, and the logo 'Winnen met je merk' is at the top right. The canvas is divided into several sections, each with a title and an icon:

- Probleem** (Heart icon)
- Oplossing** (Lightbulb icon)
- Waardeproposities** (Gift icon)
- Oneerlijk voordeel** (Scales icon)
- Klantsegmenten** (Person icon)
- Bestaande alternatieven** (Scissors icon)
- Belangrijkste meetwaarden** (Bar chart icon)
- High concept pitch** (Star icon)
- Kanalen** (Truck icon)
- Early adopters** (Target icon)
- Kostenstructuur** (Stack of coins icon)
- Omzetstromen** (Money bag icon)
- Merk** (Text box)
- Datum** (Text box)
- Door** (Text box)

The URL [www.winnenmetjemark.nl](http://www.winnenmetjemark.nl) is at the bottom left.

Bron: [Winnen met je merk](#)

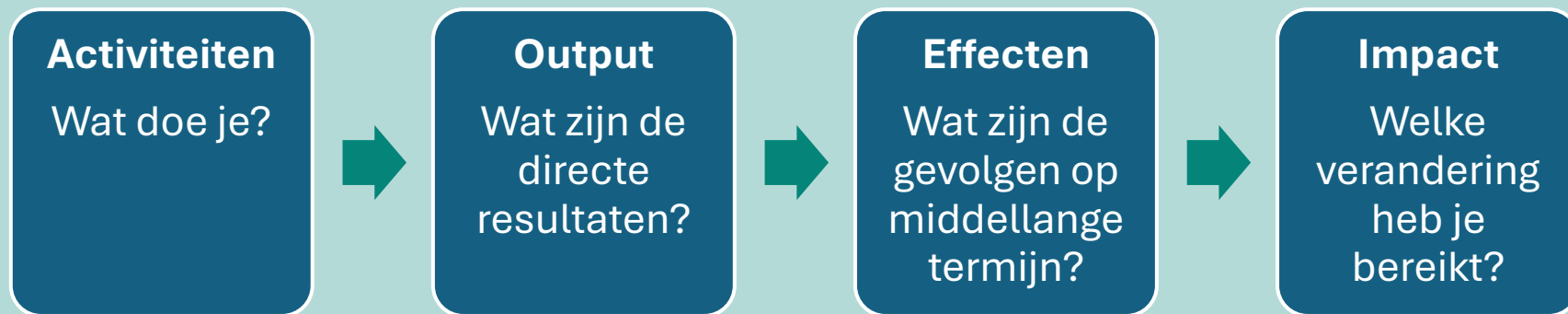


### 3. Impact meten

## Gebruik je verandertheorie om impact in kaart te brengen

Het antwoord op de vraag welke impact je maakt lijkt op het eerste oog vrij eenvoudig. Je helpt bijvoorbeeld mensen met een begeleidingsbehoefte aan werk, of je hergebruikt sloopafval. Wanneer je in kaart wil brengen wat de precieze impact daarvan is en welk deel daarvan je kunt toewijzen aan jouw onderneming is het verstandig om jouw verandertheorie vorm te geven. Hiermee ontleed je de verandering die je teweeg hoopt te brengen.

Vul hiervoor bijvoorbeeld onderstaand schema in.



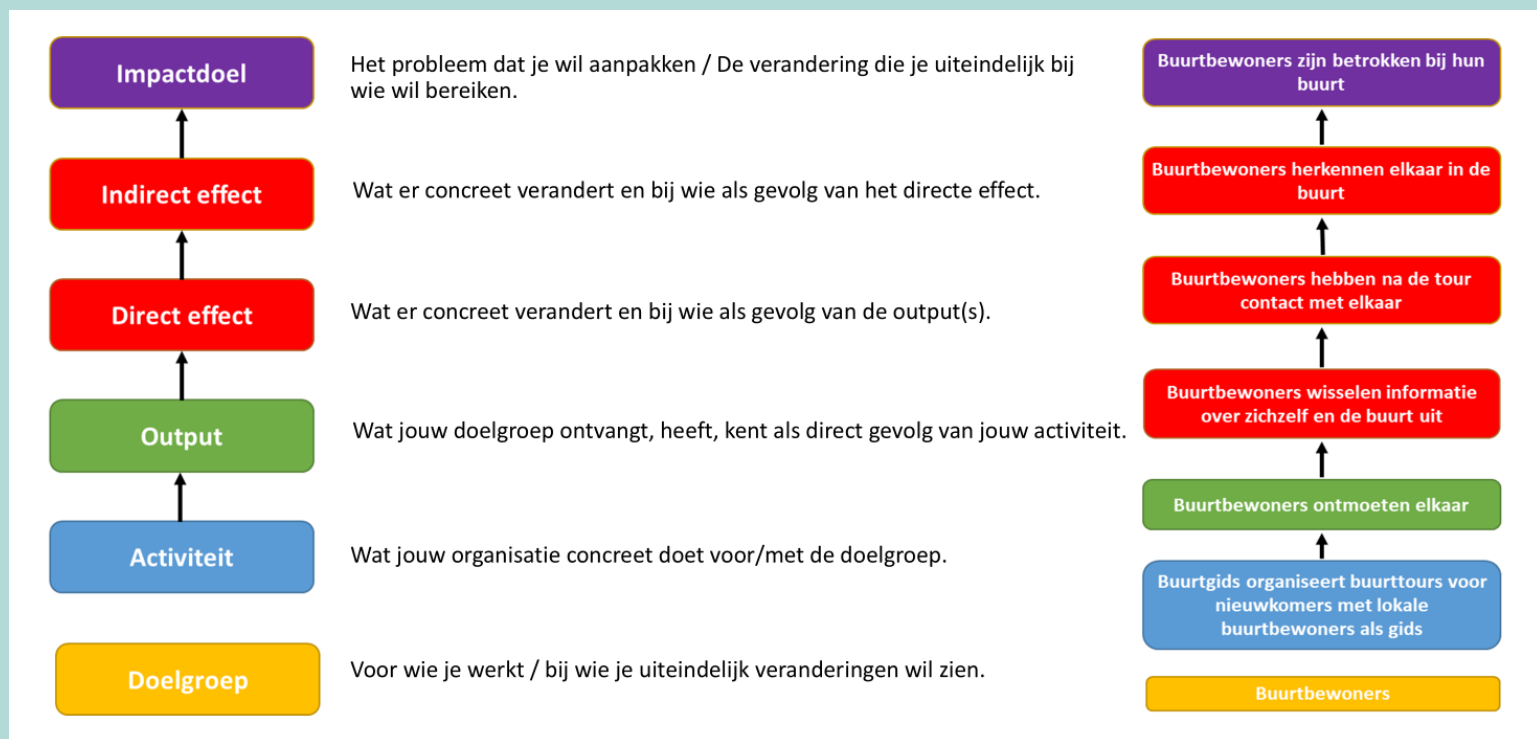
Wil je meer weten over verandertheorie? Dit [filmpje](#) van Born in Bradford legt het goed uit. Lees voor verdere verdieping vooral het [Impact Pad](#), ontwikkeld door Social Enterprise NL, Avance en Impact Centre Erasmus.

Annemiek Dresen, NewBees

*"Impact meten doen we van begin af aan. Dat zijn we aan onszelf ook verplicht. Wij willen weten of we daadwerkelijk de impact maken die we willen maken. NewBees moet net als andere bedrijven rapporteren hoe het financieel gaat, maar wij vinden het juist belangrijk de impact te laten zien: daartoe zijn wij immers op aard."*

## Voor elke activiteit een veranderpad

Jouw verandertheorie gaat over jouw hele onderneming. Als jouw onderneming meerdere producten en diensten verkoopt zijn er meerdere veranderpaden die samen jouw verandertheorie vormen. Je maakt voor elke activiteit dus een veranderpad. Hieronder vind je een voorbeeld van een veranderpad van Stichting Buurtgids.



Heb je ondersteuning nodig bij het opstellen van je verandertheorie en/of het meten van je impact? Dan kun je bijvoorbeeld terecht bij Gerla van Breugel van [Van Breugel Impactonderzoek & advies](#). Zij gaf het veranderpad hiernaast mede vorm.

## Impact uitdrukken in maatschappelijke winst

Het kan zinvol zijn te berekenen hoeveel maatschappelijke winst je maakt met je bedrijf. Vooral in de richting van (publieke) opdrachtgevers en stakeholders. De maatschappelijke winst geef je weer in een bedrag dat je bijdraagt aan de welvaart van Nederland. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) is een methodiek waarmee je dit kan uitrekenen in euro's.

Een volledige MKBA laten opstellen is kostbaar, omdat hiervoor expertise nodig is. Want hoe druk je bijvoorbeeld een afname in eenzaamheid onder ouderen uit in een bedrag?

Een betaalbare tip is de [social handprint](#). Dit is een door MAEX ontwikkelde tool waarmee je aan de hand van de SDG's je impact in euro's kunt uitdrukken. Voor een kleine bijdrage kun je deze gebruiken.

Bart de Bart, SWOM

*"Met de hulp van Deloitte, Social Finance en SZW ontwikkelden we een impactdashboard. Eerder maakten we al een maatschappelijke kosten-batenanalyse. Hieruit bleek dat onze schadelastbeperking veel lager was dan we dachten. Dat kwam vooral omdat veel jongeren (nog) niet uitkeringsafhankelijk waren voordat wij ze aan een baan hielpen. De maatschappelijke winst van onze activiteiten zit in het feit dat onze jongeren meer gaan consumeren, meer belasting betalen en minder beroep doen op eerstelijns zorg. Deze inzichten verwerken we nu in een real-life impactdashboard. Hiermee hopen we partners te verbinden aan concrete impactdoelen."*

## Een voorbeeld-MKBA van Kamers met Aandacht

[Kamers met Aandacht](#) organiseert kamerverhuur voor jongeren die niet meer thuis wonen en nog niet toe zijn aan zelfstandig wonen. Dit gebeurt bij mensen thuis die een kamer over hebben en het waardevol vinden een jongere op weg te helpen.

In opdracht van het Ministerie van VWS heeft bureau XpertiseZorg Kamers met Aandacht onderzocht. Hiervoor is de organisatie in kaart gebracht (o.a. probleem, aanpak, doelen, doelgroep). Aan de hand daarvan zijn vervolgens de directe en indirecte kosten berekend.

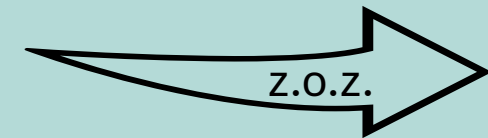
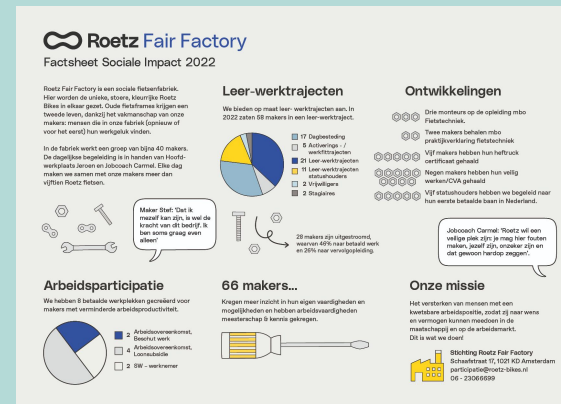
Hiernaast zie je de samenvatting:



# Kom in actie: rapporteer over je impact

Dit zijn de stappen die je moet zetten om je impact te meten.

1. Werk samen met je stakeholders je verandertheorie uit.
2. Meet je impact op basis van je verandertheorie.
3. Stel een impactrapport op en deel dit met je stakeholders.  
Houd het kort en bondig, zoals [Roetz Fair Factory](#) deed in zijn jaarverslag.

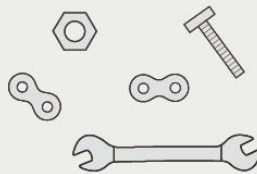


# Roetz Fair Factory

## Factsheet Sociale Impact 2022

Roetz Fair Factory is een sociale fietsenfabriek. Hier worden de unieke, stoere, kleurrijke Roetz Bikes in elkaar gezet. Oude fietsframes krijgen een tweede leven, dankzij het vakmanschap van onze makers: mensen die in onze fabriek (opnieuw of voor het eerst) hun werkgeeluk vinden.

In de fabriek werkt een groep van bijna 40 makers. De dagelijkse begeleiding is in handen van Hoofd-werkplaats Jeroen en Jobcoach Carmel. Elke dag maken we samen met onze makers meer dan vijftien Roetz fietsen.



Maker Stef: 'Dat ik mezelf kan zijn, is wel de kracht van dit bedrijf. Ik ben soms graag even alleen'

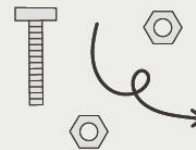
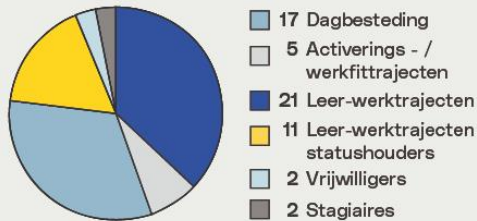
### Arbeidsparticipatie

We hebben 8 betaalde werkplekken gecreëerd voor makers met verminderde arbeidsproductiviteit.



### Leer-werktrajecten

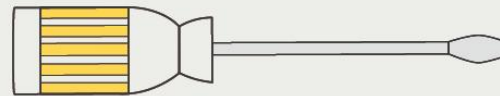
We bieden op maat leer- werktrajecten aan. In 2022 zaten 58 makers in een leer-werktraject.



28 makers zijn uitgestroomd, waarvan 46% naar betaald werk en 26% naar vervolgopleiding.

### 66 makers...

Kregen meer inzicht in hun eigen vaardigheden en mogelijkheden en hebben arbeidsvaardigheden meesterschap & kennis gekregen.



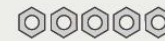
### Ontwikkelingen



Drie monteurs op de opleiding mbo Fietstechniek.



Twee makers behalen mbo praktijkverklaring fietstechniek



Vijf makers hebben hun heftruck certificaat gehaald



Negen makers hebben hun veilig werken/CVA gehaald



Vijf statushouders hebben we begeleid naar hun eerste betaalde baan in Nederland.

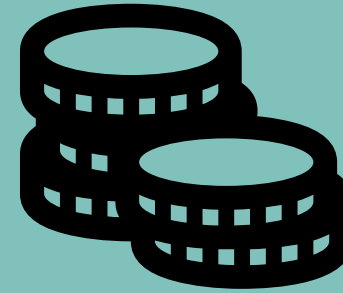
Jobcoach Carmel: 'Roetz wil een veilige plek zijn: je mag hier fouten maken, jezelf zijn, onzeker zijn en dat gewoon hardop zeggen'.

### Onze missie

Het versterken van mensen met een kwetsbare arbeidspositie, zodat zij naar wens en vermogen kunnen meedoen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Dit is wat we doen!



Stichting Roetz Fair Factory  
Schaafstraat 17, 1021 KD Amsterdam  
participatie@roetz-bikes.nl  
06 - 23066699



## 4. Financiering

# Type financiering

Om een gezond en schaalbaar bedrijf op te bouwen, is een doordachte financieringsstrategie essentieel. Veel ondernemers starten door zichzelf nog niet te belonen voor de tijd die zij erin steken. Dat is logisch in de beginfase, maar daarna moet je iets anders bedenken. De kosten gaan immers voor de baten uit.

Er zijn diverse typen financiering mogelijk. In de start-up fase is een combinatie van de volgende gebruikelijk:

- 3xF: de zogeheten Friends, Fools & Family-financiering. Mensen die jou kennen, in jouw onderneming geloven en als informel investor instappen. Let op: dit type financiering kan relaties onder druk zetten. Zorg voor duidelijke afspraken en schriftelijke overeenkomsten.

- Subsidies: zowel overheden als fondsen investeren in start-ups. Denk bijvoorbeeld aan RVO of Start Foundation. Bij subsidies wordt vaak gefinancierd op basis van de verwachte impact, al dan niet via een resultaatsfinanciering.
- Crowdfunding: geld ophalen bij het grote publiek. Er zijn diverse platforms die hierbij kunnen helpen. [CrowdAboutNow](#) is een platform met focus op sociaal ondernemers.

Al eens gehoord van crowdfunder Voor je Buurt of het Borski Fund? Je vindt deze en 43 andere financiers in het overzicht van [Social Enterprise NL](#). Hier vind je ook een tool om op basis van indicatoren te selecteren welke financier past bij jou.

## Financiering van de groei

Zodra je een bewezen businessmodel hebt, kun je op zoek naar financiering van de groei. Veel succesvolle impact ondernemers werken met een mix van financieringsbronnen om groei te financieren.

Mogelijkheden zijn:

- Lening (bij een bank of een fonds)
- Factoring
- Subsidies
- Investeerders  
(al dan niet in ruil voor aandelen)
- Crowdfunding



### Factoring

*Breedweer regelt haar financiering via factoring: een financieel construct waarbij, tegenover een percentage, facturen direct uitbetaald worden, ongeacht de betalingstermijn van opdrachtgevers. Met deze snelle cashflow kan Breedweer duurzaam groeien.*

### Fleur Bakker, Refugee Company

*"Zorg voor een financieringsmix. Ik kreeg bijvoorbeeld een subsidie vanuit de overheid, maar een jaar erna was dat potje er niet meer. Zorg voor een mix van financiering van overheden, bedrijven en eigen geld. Richt je niet op één pijler."*

## Hoe bewaak je je missie met investeerders?

Traditionele investeerders investeren om hier geld mee te verdienen. Niks mis mee, maar dat kan schuren wanneer je niet winst maar je missie voorop stelt. Dus:

1. Kies investeerders die je missie ondersteunen. Kies bewust wie je aan boord haalt. Werk met impactfondsen of investeerders die jouw visie delen.

Er zijn steeds meer investeerders die verder kijken dan snel rendement en ook maatschappelijk rendement willen realiseren. Sommige impactinvesteerders benaderen impact als een secundair doel, maar er zijn ook zogenaamde artikel 9 fondsen. Bij deze fondsen is het creëren van positieve impact niet alleen een leidraad, maar hun hoofddoelstelling.

2. Stel duidelijke voorwaarden. Zorg dat de maatschappelijke impact in contracten en statuten geborgd wordt.



Jack Stuifbergen, Breedweert

*Breedweert startte met vijf aandeelhouders om groeiversnelling te financieren. Uiteindelijk is er afscheid van hen genomen, omdat bleek dat zij een andere motivatie hadden en vooral geld wilden verdienen. Jack: "Impact ondernemen doet afbreuk aan het rendement dat je kunt realiseren, want je zet het maatschappelijk belang voorop. Dat maakt dat je soms andere keuzes maakt. Uiteindelijk is de vraag: word je gelukkig van veel geld of van iemand helpen?"*

## Grip op geld

Of je nu gaat voor private equity of je start met 3xF (friends, fools & family); elke financier verwacht dat je in control bent. En dit is voor jezelf natuurlijk ook wel zo prettig. Dus houd grip op je financiën; juist ook als je net start. Drie tips:

1. Maak een financieel plan op basis van een inschatting van je uitgaven en inkomsten. En maak het realistisch door hierin rekening te houden met onverwachte kosten en een langere aanlooptijd naar winstgevendheid.
2. Houd je cashflow strak in de gaten door een maandelijks overzicht van verwachte en gerealiseerde inkomsten en uitgaven.
3. Start op tijd. Geld ophalen kost namelijk tijd!



Fleur Bakker, Refugee Company

*“Snap de financiën. In eerste instantie zijn impactondernemers heel erg gefocust op de impact en inhoudelijke kant terwijl je financiën het allerbelangrijkste zijn. Je moet zelf elke euro snappen die erin gaat en eruit gaat. Het is leuker bezig te zijn met de sociale kant en je idee, maar als het financieel klopt word je ook gelukkig van de cijfers en bereik je meer.”*

# Kom in actie: aan de slag met financiering

## Stappenplan

1. Bepaal het juiste type financiering
2. Formuleer een sterke impact & businesscase  
Investerders willen zien hoe jouw bedrijf zowel financieel als maatschappelijk rendoert. Dit omvat:
  - Een heldere impactstrategie: hoe meet en rapporteer je impact?
  - Een sterk verdienmodel: hoe genereer je stabiele inkomsten?
3. Zorg voor een overtuigende pitch
  - Wees helder over het probleem dat je oplost.
  - Toon je marktkansen.
  - Verbind impact met een realistisch groeipad en schaalbaarheid.
  - Bereid een beknopte, visuele pitchdeck voor.
4. Zoek de juiste financiers en maak per financier een plan
  - Doe onderzoek naar investeerders die passen bij je missie.
  - Maak gebruik van netwerken, incubators en impactplatforms.
  - Let op de voorwaarden: Wat betekent het voor je eigenaarschap en strategie?
  - Denk aan de lange termijn: Hoe helpt deze financiering je duurzaam te groeien?





## 5. Management en groei

## Wie is hier de manager?

De gemiddelde ondernemer is geen goede manager (en de gemiddelde manager is geen goede ondernemer 😊). Succesvol impact ondernemen start met een visie op hoe het anders kan. Veel starters zijn dan ook visionair: zij zien een mooiere wereld voor zich en willen grootse stappen zetten om daar zo snel mogelijk te komen. De visionair heeft alleen vaak geen concreet stappenplan, laat staan dat hij of zij dit met voldoende oog voor detail kan uitvoeren.

De meeste succesvolle impactondernemers hebben in een vroeg stadium taken verdeeld door ofwel met meerdere personen de onderneming te starten of door een manager aan te trekken.



Henry Joustra van Joustra Stoelverzorgers

*"Mijn medewerkers moesten lang wachten op besluiten van mijn kant, omdat ik altijd op pad was. En als ik dan op vrijdagmiddag twee uurtjes hier was, was dat eigenlijk te kort om goed te voelen en ervaren wat nodig was. Ik heb er toen voor gekozen om eerst in de organisatie van het werk te investeren. Onder andere door een bedrijfsleider aan te trekken. Nu hij het werk organiseert, kan ik weer makkelijker doen waar ik goed in ben: relaties bouwen en onderhouden."*

## Het juiste managementteam

Als je organisatie groter wordt, ga je een managementteam vormen. Er zijn hele boeken volgeschreven over teamvorming, maar de basis is een open deur: zoek mensen die geen kopie van jou zijn, maar een aanvulling op wie jij bent.

Een goed managementteam bestaat uit mensen met diverse expertises:

- financieel inzicht - iemand die de cijfers begrijpt;
- strategische denkkraft - iemand met ervaring in groei en opschaling;
- leiderschap en teamontwikkeling - iemand die mensen kan motiveren;
- operationele structuur - iemand die zorgt dat alles draait.

Let er ook op dat je verschillende persoonlijkheden in je managementteam hebt. Dat zorgt voor betere besluitvorming.

Denk tot slot goed na over de rol die jij als founder wil vervullen: waar ben jij goed in en wat besteed je liever uit? En als je iets uitbesteedt, betekent dat dat je ook moet loslaten. Geef een manager het mandaat dat bij diens rol hoort.

Jack Stuifbergen, Breedweer

*"Je moet kritisch blijven naar jezelf. Stel jezelf de vraag: Ben ik nog wel de juiste persoon op de juiste plek? In 2018 hadden we ook een groeistuij. Ik ging die toen managen, maar ik ben geen manager. Ik ben een ondernemer. Ik heb vervolgens Henk van Eijk aangetrokken en hem bewust boven mij geplaatst. Hij is algemeen directeur; ik ben commercieel directeur. We staan naast elkaar, maar bij onenigheid beslist hij. Deze stap zetten was ingewikkeld, maar ook logisch, want we leden verlies door verkeerde keuzes."*

# Ontwikkel een groeistrategie

Goed groeien is voor veel ondernemers een uitdaging. Je moet aan de slag met vraagstukken rondom personeel – de goede mensen vinden en behouden, cultuur en besluitvorming in je organisatie.

Groei vraagt om een heldere strategie: hoe ga je jouw doelen bereiken? Een strategie geeft jou en je medewerkers houvast en helpt jullie in de waan van de dag de juiste focus te houden. Elke fase vraagt om een nieuwe structuur en duidelijke rollen, zodat je samen kunt presteren.

Roland van der Klauw, Wocozon

*“Wocozon bestaat nu 12 jaar en ook wij hebben groeipijnen gehad. We begonnen met vier mensen maar zodra je met meer dan 15 bent heb je structuur nodig. Je kunt niet meer alles samen aan de lunchtafel besluiten. Van geen structuur naar wel structuur was een grote verandering.”*



Om je groeistrategie op te stellen kun je dit stappenplan gebruiken:

1. Vertaal je missie en ambitie naar concrete doelen op de korte (6 maanden) en langere termijn (1-2 jaar).
2. Bepaal met je team welke activiteiten er nodig zijn om de doelen te realiseren.
  - Welke lopende activiteiten ga je hoe opschalen?
  - Welke nieuwe activiteiten worden opgestart?
  - Waar kun je beter mee stoppen?
3. Bepaal vervolgens wat en wie je nodig hebt om de activiteiten uit te voeren.
4. Spreek af hoe je de voortgang kortcyclisch gaat monitoren.

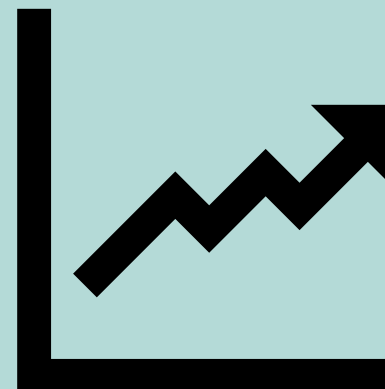
## Groeien? Er is hulp!

Er zijn diverse incubators, accelerators en groeiprogramma's om jou als impactondernemer verder te helpen. Een goed vertrekpunt is Social Enterprise NL: de stichting die sociaal ondernemers in Nederland steunt en stimuleert. Op hun [website](#) vind je een overzicht van diverse programma's die jou verder kunnen helpen.

Deelnemen aan een groeiprogramma heeft verschillende voordelen:

- toegang tot een waardevol netwerk van experts, mentoren en collega-ondernemers;
- hulp bij het aanscherpen van je business- en impactmodel;
- het dwingt je gestructureerd te werken aan je bedrijf, in plaats van in je bedrijf.

Naast deze programma's kun je echt iedereen om hulp vragen. Veel mensen zijn bereid om hun tijd en expertise met je te delen om jou een stap verder te helpen.



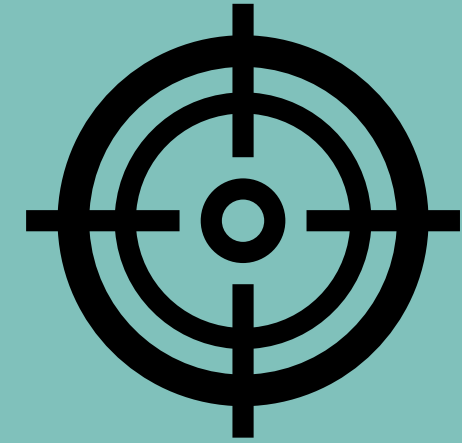
LinkedIn post van Dingena Verkerk - Boen Laundry  
*"Opschalen kan alleen door hulp in te schakelen. Er is altijd iemand die meer weet dan jij, over ondernemen, investeerders, behoefte, marketing en die er misschien zelfs z'n werk van heeft gemaakt."*

## Aan de slag: manage je risico's

Je hebt je management op orde en nagedacht over een groeistrategie. Wat daarbij niet mag ontbreken is een duidelijk beeld van de risico's voor jouw onderneming. Dat is misschien niet het leukste onderwerp om over na te denken, maar wat als bijvoorbeeld je financiering wegvalt? Wat als je reputatieschade oploopt omdat je niet op alle fronten perfect lijkt te zijn? Wat als er verstoring in de operatie plaatsvindt? Denk aan grondstoffen die niet beschikbaar zijn of personeel dat je niet weet vast te houden.

Een goede risicoanalyse helpt je de kans op – of impact van – risico's te verkleinen. Als je een uitgebreide verandertheorie hebt opgesteld, kun je daaruit je risico's destilleren. Je kunt daarna onderstaande tabel gebruiken. Je beschrijft je risico's en beoordeelt de kans dat het risico zich voordoet en wat de impact ervan is als het gebeurt. Beide op een schaal van 1 tot 10. De mitigerende maatregelen beschrijven wat je kunt doen om ongewenste situaties te voorkomen.

Risico	Kans (1-10)	Impact (1-10)	Risico score (= kans * impact)	Mitigerende maatregelen



## 6. Marketing en klanten

## Marketingstrategie: impact verkopen

Maak in je marketing gebruik van de impact die je maakt. Verkoop dus niet alleen producten en diensten die kunnen concurreren met die van reguliere ondernemers, maar verkoop ook de impact die je maakt. Steeds meer consumenten en bedrijven vinden een positieve impact immers belangrijk.

Toets bij je klanten welke impact zij belangrijk vinden. Zo wil een corporate waarschijnlijk met je samenwerken om invulling te geven aan de CSRD, de Europese richtlijn die maatschappelijk verantwoord ondernemen stimuleert. En een consument koopt misschien iets bij je vanwege het goede gevoel dat die daarvan krijgt.



Een voorbeeld

*Breedweer is een facilitair dienstverlener die – in hun woorden - impact verkoopt. Alle uitingen zijn gericht op het maken van impact. Dat laten ze ook zien in hun slogan.*

## Maak je verhaal simpel en aibaar met storytelling

Wanneer je jouw missie inzet om je product of je dienst te verkopen, houd het dan vooral simpel en luchtig. Als je bijvoorbeeld impact maakt door eerlijke handel te bevorderen laat dan eerst zien wat dat oplevert. Het diepere of zwaardere verhaal over hoe mensen uitgebuit worden bewaar je voor geïnteresseerde klanten die graag alle achtergronden kennen.

*De impact van Oma's soep  
Oma's soep verkoopt onder andere soepen en gebruikt 50% van de winst om eenzaamheid onder ouderen te bestrijden. Dit bedrijf laat op een mooie manier hun impact zien. Op hun [website](#) zie je blije ouderen die samen komen. Pas als je doorklikt kun lezen over het serieuze probleem van eenzaamheid onder ouderen.*

Een feelgoodverhaal verkoopt. Gebruik storytelling om klanten emotioneel te verbinden aan je missie. Dit zijn verhalen van mensen die door jouw impact geraakt worden.

### Ervaringsverhalen

*SWOM, Stichting Studeren en Werken op Maat helpt jongeren mee te doen in de maatschappij. Op hun [website](#) lees je diverse ervaringsverhalen van deelnemers waardoor je direct een goed beeld krijgt van de impact die SWOM maakt.*



## Los het SROI-probleem van je klant op

De overheid verplicht bedrijven die voor hen werken bij te dragen aan een maatschappelijk vraagstuk. Dat principe heet Social Return on Investment (SROI). In een aanbesteding wordt dan bijvoorbeeld gevraagd dat de opdrachtnemer voor 5% van de opdrachtwaarde mensen met een begeleidingsbehoefte in dienst neemt.

Omdat veel bedrijven die voor overheden werken geen idee hebben hoe ze SROI kunnen invullen, kun jij hen als impactondernemer perfect helpen. GreenFox Social Return doet dat bijvoorbeeld door personeel uit de SROI-doelgroep te werven en selecteren.

Maar je kunt ook simpelweg jouw impactvolle dienst of product verkopen aan bedrijven met een SROI verplichting. Steeds meer overheden tellen deze inkoop mee. Dan tellen bijvoorbeeld de kosten voor de huur van een vergaderlocatie bij een impactondernemer mee voor de invulling van de SROI-verplichting.



Renzo Deurloo, GreenFox Social Return

*"Ik wil en moet op impact concurreren in plaats van op marges. Als mijn impact niks toevoegt heb ik een gewoon detachingsbedrijf. En dat kan ik en dat kan ik nooit zo slim en goedkoop doen als een reguliere partij als Randstad, omdat wij maximale ondersteuning aan onze kandidaten geven."*

## Klanten meenemen in jouw missie

Je klanten zijn niet altijd klaar voor impactondernemers, omdat ze gewend zijn te zoeken naar de laagste prijs of nog niet weten dat zaken anders kunnen. Aan jou de eer om hier verandering in te brengen! Dit doe je door:

- consequent jouw verhaal te delen met duidelijke en inspirerende communicatie;
- uit te leggen hoe de keuze voor jouw product of dienst direct bijdraagt aan een betere wereld;
- klanten actief te betrekken als ambassadeurs;
- soms tegen potentiële klanten te zeggen dat ze bij jou niet aan het juiste adres zijn.

Lars Langhout, NoPalm

*"De markt is nog niet altijd klaar voor impact-first. Zo zijn er potentiële klanten of leveranciers die exclusiviteit vragen. Maar exclusiviteit staat haaks op wat wij willen bereiken. Wij willen dat onze techniek wereldwijd gebruikt gaat worden. Dan maken we pas echt impact! Niet als we dit maar voor een paar klanten doen."*

Julie Munneke, Tiny Library

*"Het wordt gelukkig steeds normaler om niet alles wat je nodig hebt ook zelf te kopen. Het helpt dat andere bedrijven ook inzetten op een alternatief voor koop. Voor kinderfietsen wordt dit normaal nu Decathlon verhuurt en bedrijven als Bikeflip een abonnementsmodel bieden."*



Tiny Library

## Richt je ook op niet-impactgedreven klanten

Het is natuurlijk hartstikke mooi en fijn als je jouw impact goed kunt verkopen, maar vergeet de klanten niet die simpelweg jouw product willen hebben vanwege het product. De kunst is om de toegevoegde waarde van je product of dienst zo te presenteren dat het ook aantrekkelijk is voor klanten die niet direct impactgedreven zijn. In dit geval kun je impact als bijkomend voordeel presenteren. Bijvoorbeeld: "met de heerlijke maaltijd die je hier krijgt, draag je ook bij aan inclusie."

Henry Joustra, Joustra Stoelverzorgers

*"Doe met iedereen zaken die jouw missie helpt verwezenlijken. Mijn hoofddoelen zijn zoveel mogelijk mensen aan het werk en zoveel mogelijk meubels redden. Dat doe ik natuurlijk graag voor collega impact-ondernemers, maar als Shell of Tata Steel hier aankloppen doe ik dat net zo goed, want die business draagt net zo goed bij aan het realiseren van mijn doelen."*



Lars Langhout, NoPalm

*"Impact maken is niet de drijfveer van onze klanten. Hun drijfveer zit in voldoende palmolie voor een acceptabele prijs. Wij ontwikkelen een duurzaam en circulair alternatief voor palmolie. Nu de palmolie steeds duurder wordt is ons product een keihard business alternatief. Ik focus op het oplossen van een probleem van mijn klant."*

# Aan de slag met marketing

## 1. Bepaal je doelgroep en hun drijfveren

Breng in kaart:

- wie primaire klanten zijn;
- wat hun behoeften en pijnpunten zijn;
- en of ze bewust kiezen voor een impactgedreven bedrijf.

*Tip: gebruik persona's om een concreet beeld te schetsen van je ideale klant*

## 2. Formuleer een duidelijke waardepropositie

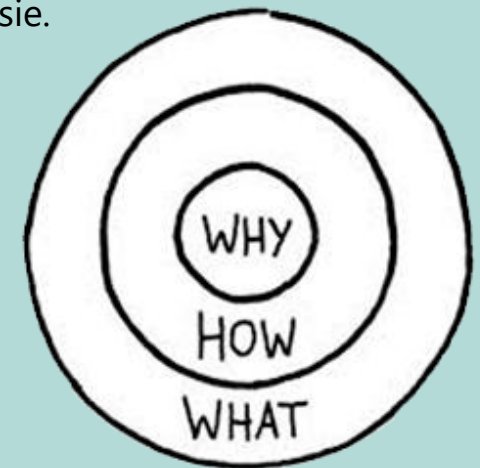
Je propositie moet de combinatie van impact en waarde helder maken. Gebruik bijvoorbeeld de "Golden Circle" van Simon Sinek:

- Why: wat is je missie en impact?
- How: hoe bereik je die impact?
- What: welke producten of diensten bied je aan?

## 3. Kies je marketingstrategie en -kanalen

Afhankelijk van je doelgroep en budget kies je de juiste mix:

- Contentmarketing: blogs, video's en podcasts over jouw impact en expertise.
- Social media: LinkedIn voor de zakelijke markt, Instagram/TikTok voor de consumentenmarkt.
- E-mailmarketing: bouw een community en deel updates en verhalen over je missie.
- Zoekmachine optimalisatie (SEO) & online advertenties (SEA): zorg dat mensen je online vinden via zoekmachines.
- PR & storytelling: deel je verhaal via media, events en samenwerkingen





# 7. Governance

## Kies een passende rechtsvorm

Welke rechtsvorm je kiest voor je impactonderneming hangt af van je missie, manier van financiering, aansprakelijkheid en belastingtechnische overwegingen. Laat je hierin goed adviseren.

Over de volgende thema's kun je alvast nadenken:

- Aansprakelijkheid: wil je privé-aansprakelijkheid beperken?  
→ Kies een bv of stichting.
- Financiering: wil je investeerders aantrekken? → Kies een bv of coöperatie.
- Winstbestemming: wil je de winst volledig herinvesteren?  
→ Een stichting is geschikt.

Als stichting kun je ook een ANBI-status aanvragen waardoor samenwerking met ideële fondsen makkelijker wordt.

- Samen: wil je samen met anderen ondernemen? → Overweeg een coöperatie.

Veel impactondernemers twijfelen tussen een stichting en een bv. Bij een stichting verwacht iedereen dat de impact voorop staat, maar is het soms lastig om te laten zien dat je een onderneming bent. En bij een bv is er minder snel vertrouwen dat je impact daadwerkelijk voorop staat. Kies je voor een bv, zorg er dan voor dat je impactdoel geborgd wordt in je statuten. Een combinatie van een bv en stichting kan ook een passende oplossing zijn.

Bart de Bart, SWOM

*“Doordat wij een stichting zijn plaatsen mensen ons vaak in de hoek van goede doelen, maar dat zijn we niet. We zijn een echte sociaal onderneming met een werkend businessmodel. We investeren vanuit de winst die we maken.”*

## Overweeg of steward-ownership iets voor je is

Checks en balances inbedden in je governance kan via steward-ownership. Steward-ownership is een ondernemingsvorm waarbij stemrecht (macht) en economisch recht (financiële belangen) van elkaar gescheiden zijn, zodat een onderneming zich optimaal kan richten op haar bestaansredenen.

Steward-ownership wordt steeds populairder onder impactondernemers omdat het langdurige maatschappelijke impact combineert met financiële duurzaamheid. Denk aan een bv waarin de onderneming gerund wordt en een stichting die de missie bewaakt.

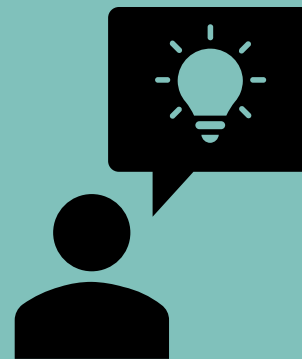
Bekende voorbeelden van steward-ownedbedrijven zijn

- Ecosia (de duurzame zoekmachine) → De winst gaat naar herbebossing
- Patagonia → volledig eigendom van een stichting en een non-profit die zich inzetten voor klimaatdoelen.

Er wordt hard gelobbyd voor een rechtsvorm die steward-ownership makkelijker maakt. Volg de laatste ontwikkelingen via [We Are Stewards](#).

Annemiek Dresen, NewBees  
*"de governance biedt ons stabiliteit en vertrouwen. Het is belangrijk om dit goed te organiseren. Macht corrumpeert. Ik vind het dan ook heel normaal en gezond om een orgaan te hebben die dat in de gaten houdt. Zo besluit het onafhankelijk stichtingsbestuur bijvoorbeeld ook over mijn salaris."*





## 8. Drie bonustips

## Drie bonustips

Deze handreiking staat vol met mooie inzichten en adviezen van succesvolle ondernemers. Nu is het aan jou om ze in de praktijk toe te passen. Om je verder op weg te helpen, deel ik nog drie krachtige tips van de impactondernemers..



### Fouten maken mag

Renzo Deurloo, GreenFox Social Return

*"Bij GreenFox zien we fouten als waardevolle leermomenten. Fouten maken mag; hoe je ermee omgaat is wat telt. Het is voor mij belangrijk om een setting te creëren waarin je fouten kunt permitteren. Normaal ondernemen is al lastig en met een impactmissie wordt dat niet makkelijker. Ga vooral doen en accepteer dat je fouten maakt."*



### Vier je successen

Lars Langhout, NoPalm

*"Geniet en vier je successen! Sta elke dag stil bij hoe gaaf het is wat je doet. En vier successen met je team. Dat kan iets kleins of iets groots zijn, maar vier het sowieso. Vieren motiveert, houdt de energie hoog en versterkt het teamgevoel."*



### Houd vertrouwen

Julie Munneke, Tiny Library

*"Als je eenmaal bezig bent zul je vast af en toe weer twifelen of je bedrijf slaagt, maar houd vertrouwen. Het duurt langer dan je denkt voor je succesvol bent."*

## Ondernemers die ik sprak

De adviezen uit deze gids haalde ik op bij de elf impactondernemers achter de volgende bedrijven. De volledige interviews met hen kun je teruglezen op mijn [LinkedIn-pagina](#).

Breedweer is een snel groeiend schoonmaakbedrijf en maakt impact met sociale en duurzame facilitaire dienstverlening.

Stichting studeren en Werken Op Maat (SWOM) begeleidt diverse professionals met een ondersteuningsvraag. Zij helpen partners bij inclusief werkgeven om zo werkplekken te creëren voor mensen die SWOM begeleidt.

Joustra Stoelverzorgers biedt bedrijven en organisaties een circulaire oplossing voor meubilair door het (her)stofferen van kantoor-, zorg- en horecameubilair. Dit doen zij met personeel met een begeleidingsbehoefte.

GreenFox Social Return ondersteunt bedrijven bij het invullen en beheren van hun SROI-verplichting.

NoPalm maakt een duurzaam en circulair alternatief voor palmolie. Dit doen zij door reststromen uit de voedingsindustrie te fermenteren.

The Colour Kitchen heeft een academie om mensen met een begeleidings- behoefte klaar te stomen voor een baan. Dit doen ze in hun eigen restaurant, maar juist ook in huis bij diverse partner organisaties.

Refugee Company biedt leerwerkprogramma's aan voor mensen met een vluchtelingenachtergrond. Deze programma's worden uitgevoerd bij de eigen sociale ondernemingen A Beautiful Mess en de Mondmaskerfabriek.

Social Capital biedt betaald werk en ontwikkeling aan mensen met een begeleidingsbehoefte. Zij leiden mensen op in eigen hubs in de horeca en detacheren die naar hun partners.

NewBees zet zich in voor een inclusieve wereld en werkvloer door inclusieve inburgering te organiseren voor gemeenten, door nieuwkomers te begeleiden bij lokale ondernemers en organisaties, en door bedrijven te adviseren en begeleiden op het gebied van diversiteit en inclusie.

Tiny Library is een circulair verhuurplatform voor kinder- en babyspullen. Hiermee wordt de levensduur van deze spullen verlengd en zo het gebruik van grondstoffen beperkt.

Wocozon helpt bewoners van sociale huurwoningen besparen met zonnepanelen.

## Over Jenny den Hertog

Ik help systeemveranderaars hun ambities waarmaken. Met mijn combinatie van strategisch inzicht en hands-on uitvoering zorg ik ervoor dat plannen realiteit worden.

### Mijn aanpak: van visie naar concrete ambities en actie

- Van complexiteit naar eenvoud  
Heb je een lange to-dolijst en ervaar je chaos? Ik breng rust, structuur en maak prioriteren eenvoudig.
- Creatieve oplossingen  
Samen ontwerpen we slimme en werkbare routes om jouw visie te realiseren.
- Extra slagkracht voor jouw organisatie  
Van projectmanagement tot procesoptimalisatie: je kunt met een gerust hart complexe taken bij mij beleggen.

Heb je vragen of wil je sparren over jouw impactonderneming?  
Vind ik altijd leuk! Neem contact op via [hallo@vraaghetjenny.nl](mailto:hallo@vraaghetjenny.nl).

