

IMPACT-UP

Kenniscoalitie voor Brabantse impact ondernemers

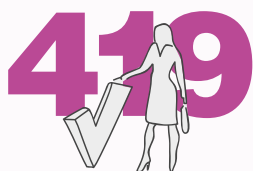


JAARMAGAZINE 2024





FOUNDING PARTNERS



IMPACT-ONDERNEMERS
TELEFONISCH GEÏNTERVIEWD



WEBSITE



DEELPROJECTEN



DREAMTEAM



KENNISEVENTS

INHOUD

INLEIDING	3
WERKPAKKET 1: BRABANT IMPACT CLASS	4
Een breed netwerk van impact-ondernemers in beeld gebracht	4
Kennis verzameld via uitgebreid onderzoek	4
Concrete matches met het onderwijs	6
Samenwerking met het ecosysteem versterkt	6
Vooruitblik 2025	6
PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE AVANS HOGESCHOOL - CANDOUR.DIGITAL	7
WERKPAKKET 2: CASE BASED LEARNING	8
Wat is er bereikt?	8
Hoe is dat aangepakt?	8
Presentatie van eerste resultaten	8
Vooruitblik op 2025	8
PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE BUAS - DREAM TO REALITY: DEVELOPING AN IMPACT-FIRST HOSPITALITY INITIATIVE	9
WERKPAKKET 3: BUSINESSMODEL MET IMPACT	10
Wat is er bereikt?	10
Hoe is dat gedaan?	10
Vooruitblik op 2025	10
PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE HAS GEEN ACADEMY - HERSO – CIRCULAR WOODWORKING	11
WERKPAKKET 4: GELD MET IMPACT	12
De Basis Leggen: Januari tot en met Juni	12
de onderzoeksvragen	12
De Verdieping: September tot en met December	13
Reflectie op Voortgang en Samenwerking	13
Vooruitblik op 2025	13
PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE TILBURG UNIVERSITY - MAKE IMPACT WITH GREAT-TASTING TOFU	14
WERKPAKKET 5: KENNISECOSYSTEEM EN COÖRDINATIE	15
Samenwerking als basis	15
Bijdragen aan het ecosysteem	15
Samen opstarten en afsluiten	15
Inspirerende verhalen en zichtbaarheid	16
Vooruitblik op 2025	16
BEOOGDE STAPPEN IN 2025	18

Foto credits: PHOTEDby Edwin Wiekens

INLEIDING

Impact-ondernemerschap wint snel aan terrein in Noord-Brabant. De provincie staat bekend om haar innovatieve ondernemersklimaat en sterke netwerken van bedrijven, kennisinstellingen en overheid. De afgelopen jaren is de aandacht voor ondernemingen met een maatschappelijke impact aanzienlijk gegroeid. Steeds meer Brabantse ondernemers zetten zich in voor duurzaamheid, sociale innovatie en andere maatschappelijke uitdagingen. Tegelijkertijd spelen kennisinstellingen een steeds grotere rol in het stimuleren en ondersteunen van deze ontwikkeling. Universiteiten en hogescholen in de regio werken actief samen met impact-ondernemers om kennis en innovatie te bundelen en zo maatschappelijke vooruitgang te versnellen.

Met trots presenteren we namens IMPACT-UP ons eerste jaarmagazine, een terugblik en verantwoording van een veelbelovend eerste jaar. Samen met onze partners hebben we een stevige basis gelegd voor het versterken en versnellen van kennis rond impact-ondernemerschap in de provincie. We hebben met enthousiasme gezien hoe onze activiteiten groeiden en de eerste resultaten zichtbaar werden.

Het jaar 2024 begon met de aftrap van het IMPACT-UP Dreamteam: een gemotiveerde en diverse groep professionals uit het hoger onderwijs en de provincie Noord-Brabant. Tijdens een inspirerende kick-off middag leerden we elkaar kennen en legden we de basis voor onze samenwerking. Dit moment markeerde het begin van een jaar vol samenwerking, onderzoek en het ontwikkelen van initiatieven die impact-ondernemerschap in Brabant verder versterken.

Het project Brabant Impact Class stond hierin centraal. We brachten impact-ondernemers in de provincie in kaart en onderzochten hun ambities, de stappen die zij zetten en de uitdagingen die zij tegenkomen. Via een uitgebreide survey bevroegen we 419 ondernemers. De eerste resultaten laten zien hoe groot de potentie is om impact-ondernemerschap in de provincie verder te versterken. We zien niet alleen veel enthousiasme en ambitie, maar ook concrete kansen om belemmeringen weg te nemen en samenwerking met kennisinstellingen te intensiveren.

Deze inzichten geven ons energie om in 2025 verder te bouwen en nieuwe stappen te zetten.

Daarnaast werkten de projecten Business Model met Impact en Geld met Impact aan een gezamenlijke onderzoeksaanpak. In 2024 voerden de projectgroepen literatuuronderzoek en verkennende gesprekken met impact-ondernemers en kapitaalverstrekkers. In 2025 worden deze interviews en datacollectie voortgezet, met als doel om in het voorjaar de eerste tussenresultaten te presenteren. Ook Case Based Learning, het project dat zich richt op onderwijsontwikkeling, maakte belangrijke stappen. In 2024 werd een gezamenlijke aanpak ontwikkeld die verder gaat dan oorspronkelijk voorzien. De projectgroep professionaliseerde zich in case-ontwikkeling en ontwikkelde de eerste vijf conceptcasussen, die in 2025 in de praktijk worden getest.

Naast inhoudelijke vooruitgang hebben we een stevige basis gelegd voor de kenniscoalitie, zodat we in de toekomst verder kunnen bouwen op onze samenwerkingen. We hebben sterke relaties opgebouwd tussen kennisinstellingen, ondernemers en andere partners, en tegelijkertijd gewerkt aan een duidelijke communicatieaanpak. Zo ontwikkelden we een communicatieplan, lanceerden we de website www.impactup-brabant.nl en implementeerden we routines om regelmatig kennis en resultaten te delen met partners en stakeholders. Op deze manier zorgen we ervoor dat onze inzichten breed gedeeld en toegepast worden.

We kijken met trots terug op de behaalde resultaten, die bijdragen aan ons uiteindelijke doel: het vormen van een sterke community rondom impact-ondernemerschap. Een gemeenschap waarin kennis continu wordt gedeeld en samenwerking centraal staat, om zo samen te bouwen aan een duurzame en impactvolle provincie Noord-Brabant. Met veel dank aan iedereen die zich dit jaar heeft ingezet voor IMPACT-UP,

Namens de stuurgroep IMPACT-UP,
Tijs van Es, voorzitter stuurgroep IMPACT-UP
28 februari 2025

Provincie Noord-Brabant

IMPACT-UP wordt gedeeltelijk gefinancierd door de Provincie Noord-Brabant.

WERKPAKKET 1:

BRABANT IMPACT CLASS

Steeds meer (startende) ondernemers willen maatschappelijke impact maken, of worden door de voorkeuren van consumenten, de kosten van grondstoffen of regelgeving gedwongen om hun producten en diensten meer te laten aansluiten bij de grote maatschappelijke transitie rond verduurzaming, circulariteit, houdbaarheid van de zorg en digitalisering. Verder willen steeds meer ondernemers hun creativiteit inzetten in sectoren als onderwijs, zorg en welzijn. Dat vraagt van al deze ondernemers expertise op hun eigen domein – van zorg tot technologie – maar ook op het terrein van hun business model, en toegang tot de juiste ecosystemen. Om hen hierbij te ondersteunen, kunnen studenten uit het hoger onderwijs in Noord-Brabant hun kennis en creativiteit nu meer dan ooit ter beschikking stellen aan deze impact ondernemingen.

Het doel van het project is om ten minste 500 impact ondernemers in de provincie in beeld te krijgen. Via survey-onderzoek gaan we na wat de ambities van deze ondernemers zijn, welke stappen ze willen zetten, welke belemmeringen ze ervaren en welke belemmeringen specifiek te maken hebben met het feit dat ze impact ondernemingen zijn. Om hen vervolgens ondersteuning te bieden. Hiervoor werken we nauw samen met bestaande aanbieders en partners in het ecosysteem.

Ook worden ondernemersvragen gekoppeld aan studenten die een onderzoeksproject, stage of afstudeeropdracht uitvoeren. Dit stimuleert de binding tussen jong talent en lokale ondernemingen. Het streven is om ten minste 100 cases te matchen.

EEN BREED NETWERK VAN IMPACT-ONDERNEMERS IN BEELD GEBRACHT

In 2024 heeft het projectteam grote stappen gezet om impact-ondernemers in Noord-Brabant in kaart te brengen. Impact-ondernemers zijn bedrijven die actief bijdragen aan maatschappelijke doelen, zoals duurzame productie, innovatie en het verbeteren van de samenleving. Dit kunnen bedrijven zijn die hier expliciet over communiceren, maar ook ondernemers die gaandeweg stappen zetten richting impact.

Om deze ondernemers te vinden, is gebruik gemaakt van twee slimme AI-tools: Dealroom en Innovatiespotter. Met Dealroom zijn 7.474 startups in Noord-Brabant geanalyseerd, waarvan 125 bedrijven volgens het Dealroom-algoritme actief zijn met één of meerdere Sustainable Development Goals (SDG's).

Met Innovatiespotter is gezocht naar bedrijven op basis van specifieke SDG-gerelateerde termen. Dit leverde twee belangrijke lijsten op:

- 4.189 bedrijven met minimaal 2 werknemers of onbekend aantal werknemers.
- 3.741 bedrijven die in een latere fase werden toegevoegd, met dezelfde criteria.

In totaal resulteerde dit in een lijst van 7.943 unieke bedrijven uit Innovatiespotter. Daarnaast werd een extra selectie gedaan van kleinere bedrijven (1 werknemer) op basis van SDG's en innovatie-thema's, wat 498 bedrijven opleverde. Totaal resulteerde dit in 8.566 potentiële impact-ondernemingen.

KENNIS VERZAMELD VIA UITGEBREID ONDERZOEK

Het projectteam heeft een zorgvuldig opgesteld onderzoeksmodel gebruikt om een survey te ontwikkelen, waarin ondernemers werden bevraagd over hun drijfveren, doelen, uitdagingen en hun interesse in samenwerking met onderwijsinstellingen. Dit onderzoek is gevalideerd door de Institutional Review Board van Tilburg University. Bij de ontwikkeling van de vragenlijst is extra tijd genomen ten opzichte van de oorspronkelijke planning, omdat deze in overleg met de projectleads, de provincie en partners uit het ecosysteem, zoals BOM, is aangevuld. Dit uitgebreide proces vereiste vervolgens ook extra tijd om tot een definitieve, ge-comprimeerde versie van de vragenlijst te komen. Hierdoor heeft de belsurvey plaatsgevonden van oktober 2024 tot en met januari 2025. in plaats van de beoogde juli tot en met november 2024.



Met behulp van een professioneel belbureau is contact gelegd met 5.121 ondernemers. Hiervan is bij 419 ondernemers het volledige interview afgerond. Een opvallende uitkomst is dat 79% van de ondervraagde ondernemers interesse heeft in samenwerking met het onderwijs. In totaal lieten 236 ondernemers hun contactgegevens achter.

De eerste uitkomsten van het onderzoek zijn gepresenteerd tijdens de Impact-Up meeting op 18 november 2024. De volgende eerste concept conclusies werden gedeeld:

1. Er zijn aanwijzingen dat sociale prestaties niet noodzakelijk ten koste gaan van financiële of ecologische prestaties binnen impactbedrijven.
2. De lokale gemeenschap speelt een significante rol bij de prioriteitsbepaling van bedrijven die sterk gericht zijn op sociale en ecologische impact.
3. Bedrijven met een focus op people en planet ondernemen gerichtere acties om hun bedrijfsnormen en -waarden in lijn te brengen met de maatschappelijke verwachtingen en behoeften van hun omgeving.

4. Deze bedrijven hebben over het algemeen een positievere perceptie van hun sociale en ecologische prestaties, zonder dat dit ten koste lijkt te gaan van hun financiële prestaties.

Daarnaast laten de eerste analyses zien:

5. Impactbedrijven zijn in Noord-Brabant goed te identificeren.
6. De doelstellingen van deze bedrijven variëren sterk, waarbij bij 70% winst niet als primaire drijfveer wordt gezien.
7. Alle ondervraagde bedrijven staan open voor samenwerking met kennisinstellingen, maar slechts een klein deel weet concreet hoe deze samenwerking vormgegeven kan worden.
8. Ondernemers ervaren verschillende uitdagingen, maar er is een breed scala aan kansen voor kennisinstellingen om bij te dragen aan hun verdere ontwikkeling.

De bijeenkomst gaf waardevolle feedback en maakte duidelijk dat er veel interesse is om betrokken te blijven bij het vervolg.

CONCRETE MATCHES MET HET ONDERWIJS

Een belangrijk doel is om in vier jaar 100 matches te realiseren tussen impact-ondernemers en het onderwijs. Dankzij de contacten die in 2024 zijn gelegd, is begonnen met het koppelen van vragen vanuit bedrijven aan relevante opleidingen en docenten. Met de ondernemers die hun contactgegevens hebben achtergelaten, wordt gewerkt aan een gestructureerd plan om vragen en behoeften in 2025 en 2026 op te pakken. Dit zorgt voor concrete samenwerking en versterkt de verbinding tussen onderwijs en praktijk.

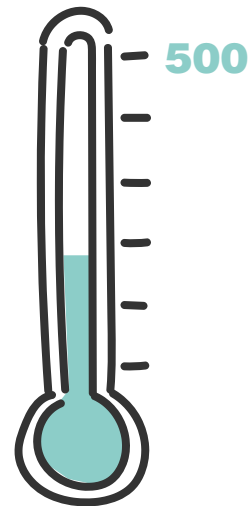
SAMENWERKING MET HET ECOSYSTEEM VERSTERKT

De samenwerking met belangrijke spelers in het Brabantse ecosysteem is verder uitgebouwd. Binnen Brabant Impact Class werken vier hogescholen en één universiteit samen, wat een waardevolle synergie oplevert tussen praktijkgerichte en academische kennis. Daarnaast hebben we actief samengewerkt met regionale organisaties zoals Braventure, BOM, Midpoint Brabant, Brainport, AFC en REWIN West-Brabant, evenals met initiatieven als Startups for Society. Ook de provincie Noord-Brabant speelt een belangrijke rol, onder andere door beleidsvorming ter ondersteuning van impact-ondernemers. De input en inzichten van de bovengenoemde partijen zijn verwerkt in de survey.

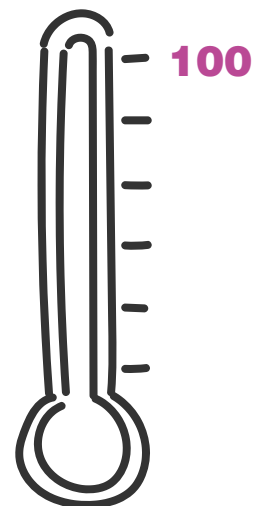
VOORUITBLIK 2025

In 2025 wordt verder gewerkt aan het opleveren van onderzoeksrapporten die voortkomen uit de survey. Er worden drie wetenschappelijke papers geschreven en twee toegankelijke rapportages gepubliceerd voor beleidsmakers en ondernemers. Deze rapporten geven inzicht in de belangrijkste trends, uitdagingen en kansen voor impact-ondernemers.

Daarnaast wordt een AVG-proof database en tool ontwikkeld om bedrijven die openstaan voor samenwerking met onderwijsinstellingen beter te kunnen volgen en informeren. Ook wordt in 2025 volop ingezet op het matchen van vragen van ondernemers met vakken, docenten en studenten. Gedurende het jaar worden deze matches gemonitord, worden acties van studenten bijgehouden en wordt de uiteindelijke impact geevalueerd. Zo wordt verder gebouwd aan een sterke verbinding tussen onderwijs en praktijk.



419
ONDERNEMERS



0
MATCHES

PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE AVANS HOGESCHOOL CANDOUR.DIGITAL

‘We believe in the Circular Economy as a systematic alternative for our take-make-waste economy. Through Circularity, we can redefine the fundamentals of commerce, reconnect with the true value of our products and re-envision our societies for a better future’.

NEW TEXTILES ECONOMY: EEN CIRCULAIR BUSINESS MODEL IN FASHION

Geïnspireerd door het Ellen MacArthur Foundation rapport (2017) willen de oprichters van Candour.Digital (opgericht in 2020) bijdragen aan vernieuwing van de ‘textiel economie’, een industrietak met een aanzienlijke negatieve impact op sociale en ecologische vormen van kapitaal. Zij willen dit door ‘het ontwikkelen, produceren, verhandelen en leveren van (digitale) producten en/of diensten op het gebied van circulair textiel en de digitalisering van circulaire waardeketens binnen de kledingindustrie’. Het circulaire business model (Jonker et al., 2020) is vooral te zien als archetype ‘maximaliseren materiaal en energie-efficiëntie’ (naar Bocken et al. 2014). De oprichters ontwerpen en produceren digitale oplossingen voor het volgen van modekleding downstream zoals een Digital Product Passport, statiegeld en zo meer.

BUSINESSMODEL: MAATSCHAPPELIJKE VERSUS BUSINESSATTRACTIE

Het aanvankelijke enthousiasme voor de oplossingen onder (vooral) retailers werd, waarschijnlijk als gevolg van smalle marges vs. ontwikkel-/productie-/bijkomende kosten. Problematisch vinden de oprichters het om tot een acceptabel verdienmodel te komen, mogelijk mede veroorzaakt door eigen opvattingen over kwaliteit: ‘als startup founder weet je dat je omzet moet genereren maar tegelijkertijd weet je dat je product nog verre van perfect is. Wat te doen als je je product meer als maatschappelijke waarde dan als potentieel financiële waarde beschouwt?’ Het roept vragen op rond hoe waarde-gedrevenheid zich verhoudt met financiële robuustheid.

Daarnaast is het voor de oprichters de vraag in hoeverre de waarde-gedrevenheid van hun (beoogde) partners en klanten dient te prevaleren boven het (willen of moeten) voldoen aan wetgeving: ‘je verkoopt je ziel niet aan wetgeving’ lijkt een sterk verankerd credo. De prevalentie van waarde-gedrevenheid boven het voldoen aan regels/wetgeving heeft voor Candour.Digital geleid tot het niet-aangaan van duurzame relaties met potentiële klanten; als gevolg werd beoogde omzet niet gerealiseerd.

CANDOUR.DIGITAL ALS LEARNING CASE

Interessant (ook persoonlijk) verhaal van een (nog) niet succesvol bedrijf van impact-ondernemers, bevat succes- en faalfactoren, bevat vraagstukken/dilemma’s voor/van impact ondernemers.

Leerdoelen in voorbereiding:

- impact-entrepeneurship
- kritisch denken/ethiek: omgaan met dilemma’s vanuit persoonlijke waarden/drijfveren
- business-model ontwikkeling

Artikelen:

studenten zoeken zelf relevant leermateriaal (artikelen, MOOC’s, praktijksituaties etc.)

Voorbeelden van nader uit te werken aspecten/vraagstukken:

- Studenten werken ahv de volledige case de nader te bestuderen vraagstukken uit (en kunnen daar mee aan de slag).
- Businessmodel en waarde: hoe kan Candour.Digital een waarde(n)vol genoeg BM ontwikkelen?
- Had Candour.Digital toch niet meer wetgeving als driver kunnen accepteren? Waarom wel/niet en hoe?

WERKPAKKET 2: CASE BASED LEARNING

Veel studenten zijn geïnteresseerd in ondernemerschap. Noord-Brabant is een van de meest ondernemende regio's van ons land en tevens rijk aan inspirerende voorbeelden van impact ondernemerschap. Het doel van dit project is om die aansprekende voorbeelden aan het onderwijs aan te bieden, om zo de ondernemersdrive bij studenten te vergroten en mogelijk ook het aantal studentondernemers.

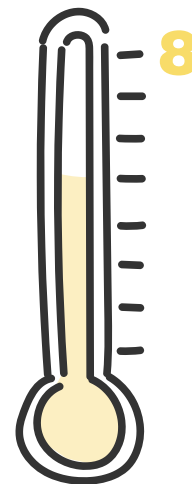
Dit wordt gedaan door een reeks van ondernemerscases te ontwikkelen waarin Brabantse bedrijven – gestart door (oud) studenten – de hoofdrol spelen. Onderwijscases maken het mogelijk de drijfveren, dilemma's en uitdagingen van zulke bedrijven en hun ondernemers in het onderwijs centraal te stellen. Deze cases leren studenten ook om situaties te analyseren en passende interventies te doen.

WAT IS ER BEREIKT?

In 2024 is een belangrijke stap gezet in de missie om hoogwaardige onderwijsinnovaties te realiseren. Een van de hoogtepunten was de Case Development Workshop die op 30 mei plaatsvond. Tijdens deze inspirerende dag hebben zes leden van ons projectteam, onder begeleiding van twee experts van het Case Development Centre van de Rotterdam School of Management, inzicht gekregen in het proces van casusontwikkeling. De workshop bood niet alleen praktische kennis over het schrijven van cases en docenthandleidingen, maar gaf ook ruimte voor reflectie en samenwerking binnen het team. De workshop resulteerde in een gezamenlijke ambitie: alle deelnemers besloten hun eerste onderwijs-casus te ontwikkelen. Dit traject biedt niet alleen individuele groei, maar versterkt ook de samenwerking binnen het team doordat iedereen hetzelfde pad bewandelt. Het doel? In januari 2025 een eerste conceptversie van vijf verschillende casussen presenteren.

HOE IS DAT AANGEPAKT?

De workshop van het Case Development Centre van RSM, dat met twintig jaar ervaring wereldwijd erkend wordt als een leider in casusontwikkeling, gaf ons een stevige basis. Deelnemers werden meegenomen in de kernvragen: Welke organisatie is geschikt als casusmateriaal? Welke problematiek kan belicht worden? En hoe kun je dit omvormen tot een waardevol leermoment voor studenten? Deze vragen vormden het startpunt voor het uitwerken van de eerste ideeën. Gedurende de zomer en herfst hebben de projectpartners flink de handen uit de mouwen gestoken.



5 CASES IN ONTWIKKELING

Afwijkend van de oorspronkelijke planning besloot iedereen om zelfstandig te beginnen met een eerste case. Dit leidde tot concrete stappen: er zijn interviews afgenomen bij organisaties, verhaallijnen uitgestippeld en issues gedefinieerd die studenten uitdagen om na te denken over realistische, complexe vraagstukken.

PRESENTATIE VAN EERSTE RESULTATEN

Tijdens het najaarsevent op 18 november 2024 presenteerden de partners hun eerste concepten aan medepartners en andere bezoekers. Deze gelegenheid bood waardevolle feedback en bracht de samenwerking nog verder op gang. De meeste partners hebben inmiddels een basis gelegd: de verhaallijnen staan en de kernproblematiek van de cases is helder. De 4 gepresenteerde conceptcases zijn in dit magazine ter illustratie toegevoegd in een praktijk kader.

VOORUITBLIK OP 2025

Het project staat nu aan de vooravond van een belangrijk jaar waarin de conceptcases worden uitgewerkt tot volwaardige onderwijsproducten. Met deze cases krijgen straks niet alleen studenten, maar ook docenten de kans om relevantie, praktijkgerichte vraagstukken te verkennen en aan te pakken.

PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE BUAS

DREAM TO REALITY: DEVELOPING AN IMPACT-FIRST HOSPITALITY INITIATIVE

Lauren Verheijen & Frans Melissen

CASE DESCRIPTION

You find yourself with your hands pressed against the window of a new development project in Haarlem, trying to see what's happening inside. It's still a construction site, with random piles of rubble in the middle of the space and wires peeking out of ceilings, but you see a bustling workplace. Perhaps a café in the middle with big long tables to stimulate co-working, sectioned off office spaces along one side for meetings, and a big kitchen in the back that's filling the whole space with the smell of freshly baked bread. You had always dreamed of starting a hospitality concept where you could help people find their place, especially people with a distance to the labour market or even society. You imagine a space where the vulnerable feel comfortable to develop themselves. 'Abstract' would be an impact-first hospitality company that offers the participants the opportunity to (re)discover their talents, passions and (self)confidence, and thus motivated to confidently take the next step in their professional life and personal journey.

As luck would have it you discover that there is a tender available for the exact location you were peeking into. One of the partners hopes activities in the new building will break the stigma on health care and nursing homes, while contributing to the social cohesion of the neighbourhood with concepts where day care, health care and social hospitality come together. Reading into Haarlem a bit more you discover the great need for a parallel and inclusive labour market for vulnerable people in the city, which adds real value for Haarlem's community as well by helping integrate these people into society. The untapped labour potential in Haarlem is 10,4% of inhabitants (CBS, 2022), higher than the national average by around 1,5%. Unlike Rotterdam, where similar concepts shoot up like mushrooms, Haarlem seemed to be uncharted territory for impact-first enterprises.

Having worked in the hospitality industry and studied social innovation you know how challenging the industry can be for new concepts on the one hand, and how difficult it can be to work with stakeholders with vested interest in the current system on the other. Still, you decide to take a shot in the dark to pitch your concept – not trying at all would feel like a missed opportunity. The pitch is received well so now the real work begins, to bring this to life you need to bring investors on board, find partnerships with insurance companies and get a green light from the municipality. How are you going to move forward to bring this concept to life? And maybe more importantly, what would make you decide that it's time to step out and find your own path? What could that path look like?

LEARNING OUTCOMES

1. Students learn to define their role as impact-oriented professional and identify fitting choices to bringing their ambitions in that role to life.
2. Students learn to create a comprehensive plan for launching a social enterprise, that include stakeholder collaboration, community integration, defining impact and success, viability.
 - Understand the importance of working with stakeholders and different ways to do so.
 - Understand different ways of defining impact and success and how this logically follows from the ambitions of the organisation.
 - Explore different ways of ensuring viability of the organisation.



WERKPAKKET 3:

BUSINESS MODEL MET IMPACT

Wat doen impact ondernemers werkelijk anders dan ‘gewone’ ondernemers? Is er daadwerkelijk verschil tussen beide? Wat zijn hun leidende principes en welke business-modellen hanteren zij?

Doel van het project is om vast te stellen welke impact ondernemers en impact ondernemingen in elk van deze sectoren op dit moment wel en niet succesvol zijn in het daadwerkelijk creëren van impact. En wat de redenen hiervoor zijn. In eerste instantie wordt de focus gelegd op een aantal sectoren. Dit gebeurt omdat aangenomen wordt dat hoe specifiek de doelgroepen zijn, hoe relevanter de uitkomsten zullen zijn.

Vervolgens wordt op basis van uitgebreid field research bij deze bedrijven in kaart gebracht wat binnen deze sectoren:

- Kritische succesfactoren (KSFs) zijn en hoe die optimaal kunnen ingezet worden.
- Kritische faalfactoren (KFFs) zijn en hoe die optimaal overwonnen of aangepakt kunnen worden.

WAT IS ER BEREIKT?

In 2024 werd een onderzoeksplan ontwikkeld om impact-ondernemingen in Brabant te ondersteunen. Het doel was om factoren te ontdekken die het succes of falen van deze ondernemingen beïnvloeden, zoals kritieke succesfactoren, uitdagingen en best practices. Om dit te bereiken, werd gekozen voor een aanpak waarbij niet alleen succesvolle, maar ook minder succesvolle bedrijven werden geanalyseerd. Zo werd een genuanceerd en compleet beeld verkregen van de dynamieken binnen impact-ondernemingen.

Met dertien bedrijven werd gesproken via zorgvuldig opgestelde interviews die zowel structuur als ruimte boden voor verdieping. De gesprekken werden aangevuld met gegevens uit jaarverslagen, websites en andere bronnen. Hierdoor werden betrouwbare en waardevolle inzichten verzameld. Deze aanpak combineerde theorie en praktijk door gebruik te maken van een conceptueel model waarin onderwerpen zoals strategie, ecosysteem en resultaten werden geïntegreerd.

HOE IS DAT GEDAAN?

Het onderzoeksproces kende een aantal belangrijke stappen:

- **Onderzoek van bestaande studies:**
We namen eerdere rapporten en programma's zoals de Nederlandse Startup Employment Report van Techleap en Brabant in Balans 2022 onder de loep.
- **Ontwikkelen van een aanpak:**
Er werd een onderzoeksplan en een eerste vragenlijst opgesteld, die continu werd verbeterd op basis van inzichten uit de eerste interviews.
- **Oriënterende interviews:**
De gesprekken met ondernemers gaven richting aan onze aanpak en leverden waardevolle input voor verdere verfijning.
- **Eerste cases schrijven:**
De inzichten werden verwerkt in concrete cases, die dienen als leer- en inspiratiebron voor anderen.
- **Vorbereiden van presentatiekansen:**
We brachten conferenties in kaart waar we onze bevindingen in 2025 kunnen delen.
- **Uitwerken van formats en tools:**
Aan het einde van 2024 hebben we formats ontwikkeld voor het vastleggen van cases en een gereviseerde vragenlijst, klaar voor gebruik in de volgende fases.

VOORUITBLIK OP 2025

In 2025 wordt voortgebouwd op de inzichten en resultaten van het afgelopen jaar. Een belangrijk doel is het verder uitwerken van casestudies op basis van de interviews zijn gehouden. Deze cases bieden waardevolle lessen en praktische voorbeelden voor andere impact-ondernemingen. Daarnaast wordt een abstract geschreven om de bevindingen te presenteren op toonaangevende conferenties, zoals EURAM en het voorjaarsevent van IMPACT-UP.

PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE HAS GEEN ACADEMY

HERSO – CIRCULAR WOODWORKING

Herso stands for endless (re)use. For unique products with a low footprint. Based on the idea that wood can never be waste, Herso makes circular floors, furniture and interiors.

WHO

Director/owner Rik Ruigrok took over the company from his father-in-law more than 20 years ago and transformed it into the circular company it is today. It is different, dynamic and profitable.

WHAT

The dilemma for Rik is the way in which clients, architects and contractors are used to working. Although Rik's circular thinking and actions often lead to solutions in difficult projects, he still has to fight his working method again and again. A battle against traditional patterns.

STATUS OF THIS CASE

There have now been two interviews with Rik Ruigrok, in which the main focus was on the Take Away for the students. The charismatic entrepreneur has several examples that are now being mapped out.

As developers, we are looking for a format for a business circular approach.

A second case may be developed with an equally circular entrepreneur from Rik's network. It may help to discover a format for circular entrepreneurship.



WERKPAKKET 4: GELD MET IMPACT

Er is behoefte aan een beter begrip van de financiële kant van het ecosysteem voor startups en scale-ups in de provincie Noord-Brabant. Daarom wordt onderzoek gedaan om een goed inzicht te creëren hoe investeringen van private en publieke partijen in startups, scale-ups en sociale ondernemingen een stimulans zijn voor ondernemerschap met maatschappelijke impact en brede welvaart. Op dit moment vinden startende of doorgroeiende ondernemers met een maatschappelijke ambitie en de Venture Capital en Private Equity investeerders met ESG-drijfveren elkaar niet goed. Om deze match te verbeteren, wordt onderzoek gedaan naar zowel de aanbod- als vraagkant van durfkapitaal.

Het onderzoek levert een advies op hoe het huidige financiële ecosysteem (het netwerk van aanbieders en vragers van ESG-kapitaal) beter kan functioneren, zodat dusdanige condities worden gecreëerd dat impactvol ondernemerschap floreert en de brede welvaart positief wordt beïnvloed.

DE BASIS LEGGEN: JANUARI TOT EN MET JUNI

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet om het onderzoek naar de vraag en het aanbod van kapitaal voor start-ups en scale-ups in Noord-Brabant verder te brengen. Het jaar kenmerkte zich door een intensieve samenwerking tussen verschillende onderwijsinstellingen, partners en stakeholders. Dit heeft geleid tot een basis voor verder onderzoek en concrete actieplannen.

De eerste helft van het jaar stond in het teken van voorbereidingen en verkenning. Maandelijks overleg zorgde voor afstemming en bracht het projectteam bij elkaar om de richting van het onderzoek scherp te krijgen. Verkennende gesprekken met het werkveld waren een belangrijk onderdeel van deze fase. Hierbij zijn inzichten opgehaald bij ondernemers, kapitaalverschaffers en andere betrokken partijen over de uitdagingen en mogelijkheden die zij zien rondom kapitaalvraag en -aanbod.

Ook werd er veel tijd geïnvesteerd in literatuuronderzoek. Dit gaf een helder beeld van de bestaande kennis en de lacunes die het project kan vullen. Deze inzichten dienden als basis voor een fysieke brainstormsessie op 25 juni, waarbij het onderzoek verder werd aangescherpt en specifieke onderzoeksthema's werden vastgesteld.

Het team verdeelde vervolgens de onderzoeksterreinen, zodat iedere partner zich kon richten op een specifiek onderwerp. De vraagzijde – de behoeften en uitdagingen van start-ups en scale-ups – werd opgedeeld over BUAs, HAS Green Academy en Avans Hogeschool. Elk van deze instellingen ging aan de slag met een specifieke sector, zoals leisure, agrifood, de gezondheidszorg en maakindustrie. Tegelijkertijd namen Avans Hogeschool en Tilburg University het aanbod van kapitaal onder de loep. De universiteit richtte zich op een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, terwijl Avans onderzoek deed naar de praktijkcases, welke criteria investeringsfondsen hanteren en hoe de fondsen het aanpakken. In 2025 zullen de cases en data verder geanalyseerd worden.

DE ONDERZOEKSVRAGEN

Voor impact-ondernemers

- Hoe presenteren startups, scale-ups en sociale ondernemingen zich bij kapitaalverstreckende partijen?
- Bij welke partijen en wat bepaalt hun keuze?
- Zijn ze zich wel bewust van de groeiende groep van impact investeerders?
- Is de keuze bewust voor een investeerder (publiek en privaat) of zijn ze begonnen met (bank)leningen?
- Baseren ze hun keuze op de mogelijkheid van begeleiding? Dus krijgen ze met het kapitaal ook kennis en kunde in huis?

Voor investeerders en kapitaalverstreckers

- Hebben de investeerders eigen investment beliefs en een investeringsstrategie met ESG-doelstellingen voor bereiken van maatschappelijk impact dat bijdraagt aan ondernemerschap en brede welvaart?
- Vragen deze partijen bij de bedrijven informatie op over de ESG-prestaties?
- Hebben deze investeerders een eigen vragenlijst of andere vormen van checken van de duurzaamheidsmotivatie en -prestaties van de startups, scale-ups en sociale ondernemingen?
- Laten de investeerders bij de ESG-prestatie-eisen zich leiden door de Europese wetgeving en internationale richtlijnen, denk aan de Corporate Sustainability Reporting Directive of de International Sustainability Standards Board?



DE VERDIEPING: SEPTEMBER TOT EN MET DECEMBER

In de tweede helft van 2024 kwam het project in een nieuwe fase. Het onderzoeksteam richtte zich op het ontwikkelen en afstemmen van interviewvragen voor de vraagzijde. Dit omvatte intensieve samenwerking tussen BUAs, HAS Green Academy en Avans om te zorgen dat de vragen goed aansloten bij de praktijk van de ondernemers.

Parallel hieraan startten de eerste interviews met kapitaalverschaffers. Banken, investeerders en organisaties zoals Invest-NL en Invest International werden benaderd om hun perspectieven en ervaringen te delen. Tegelijkertijd werden gesprekken gevoerd met startende bedrijven en scale-ups om inzicht te krijgen in hun behoeften en uitdagingen. Deze interviews gaven al vroeg waardevolle inzichten en markeerden een belangrijke stap in het project.

Presentatie Geld Met Impact
najaarsevent 18 november 2024 - klik [HIER](#)

Een ander hoogtepunt was de officiële start van Jurre van Dijk als PhD-onderzoeker. Met zijn aanstelling kon de verdeling van kwalitatief onderzoek verder worden aangescherpt, wat zorgde voor een extra impuls aan de diepgang en structuur van het project.

REFLECTIE OP VOORTGANG EN SAMENWERKING

Het projectteam heeft regelmatig gereflecteerd op de voortgang en samenwerking. Positieve punten waren onder andere de deelname aan de conferentie Level-UP, waar nieuwe contacten werden gelegd en inzichten werden verkregen. Deze bijeenkomsten bleken een waardevolle manier om het netwerk uit te breiden en het project onder de aandacht te brengen bij een breder publiek. Ook de samenwerking met de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) werd versterkt, mede dankzij een verbindende rol van de provincie.

Toch waren er ook uitdagingen. Wisselingen in het personeel bij de betrokken hogescholen zorgden voor enige vertraging, en er bleek meer behoefte aan afstemming tussen de verschillende werkpakketten. Vooral de samenwerking met Brabant Impact Class, dat verantwoordelijk is voor het samenstellen van een database met bedrijven, kan worden verbeterd om gegevens efficiënter te delen en te benutten.

VOORUITBLIK OP 2025

Met de stevige basis die in 2024 is gelegd, kijkt het projectteam uit naar de volgende stappen. In februari 2025 staat een fysieke bijeenkomst gepland om de eerste resultaten van de interviews te delen en vervolgacties te bepalen. Deze bijeenkomst zal een belangrijke mijlpaal zijn om inzichten verder te verdiepen en partners nog nauwer te betrekken.

Het project richt zich in 2025 ook op deelname aan internationale conferenties en publicaties, zodat de bevindingen breder kunnen worden gedeeld. Daarnaast wordt een AVG-proof database ontwikkeld om bedrijven die openstaan voor samenwerking met onderwijsinstellingen beter te volgen en te ondersteunen.

De ambitie om kapitaalvraag en -aanbod in kaart te brengen, wordt in 2025 verder uitgewerkt, terwijl de verbinding tussen start-ups, scale-ups en het onderwijs verder wordt versterkt. Het team werkt vol enthousiasme aan het realiseren van een toekomst waarin kennis, kapitaal en innovatie samenkomen om ondernemers te ondersteunen in hun groei en impact.

PRAKTIJKVOORBEELD: CONCEPT CASE TILBURG UNIVERSITY

MAKE IMPACT WITH GREAT-TASTING TOFU

Sven-Jan Correia had wondered why the tofu you buy in stores is not flavored with spices and herbs. With minimal investments and a lot of sweat equity he had taught himself to make tofu in his first year at university. Over time, he expanded his production capacity, which meant he had to find other places to sell his products. The Saturday outdoor market in Tilburg became his favorite. Over time, MyTofu also learned how fresh food products must be labeled and stored, yet the packaging remained as artisanal as it was when Sven-Jan started selling his first batches of homemade tofu.

Sven-Jan relied on minimal resources to develop the MyTofu products and to create his initial proofs of concept (technical, commercial, and operational). Bootstrapping allowed Sven-Jan to start up, and for now, it had allowed him to grow the production volume to a batch size of 50 kilograms of tofu. Initially, a batch would produce only about 300 grams of fresh tofu. Yet, Boerschappen indicated they could sell 500kg of Sven-Jan's tofu a week.

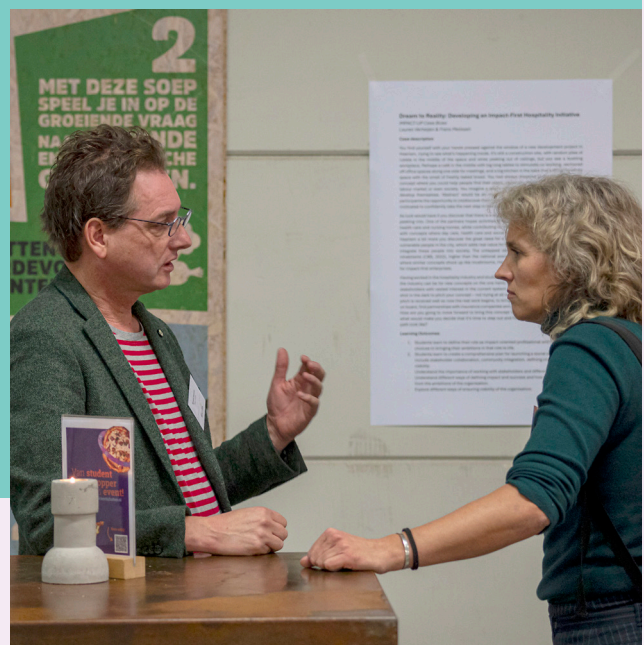
Preparing for his upcoming meeting with Karen Lanning, a business developer at his university's incubator, Sven-Jan reviewed the options he and his team had identified to accelerate the company's sales and production volumes. Such scaling was critical to providing long-term financial feasibility to his brainchild. It would also allow MyTofu to have more impact as more consumers could enjoy the great-tasting MyTofu and consume less meat. That had been his primary motivation to start improving tofu in the first place.

LEARNING OUTCOMES:

The overarching aim is to have students understand [1] why and how entrepreneurs may need to switch from an effectual mode to a causal mode when transforming from a start-up into a scale-up, and [2] why scaling up is imperative if one wants to have societal and ecological impact. Students will learn to plan future expansion reasoning backward from an aspirational BHAG.

This translates into a set of clear learning goals that the case discussion will help the students to achieve:

1. Explain why many impact entrepreneurs resort to bricolage, bootstrapping, and (other) effectual tactics to boot their business.
2. Contrast effectual and causal decision-making behaviors that entrepreneurs may enact while starting and growing new ventures.
3. Understand how an effectual mode may, at some point, become restricting.
4. Evaluate when one may need to embrace a more causation-based approach to scale one's business and one's impact.



WERKPAKKET 5: KENNISECOSYSTEEM EN COÖRDINATIE

Dit werkpakket richt zicht op de samenhang, samenwerking en communicatie van IMPACT-UP. Het doel voor 2024 was om een samenwerkingsvorm in te richten voor de kenniscoalitie IMPACT-UP om slagvaardig en effectief te kunnen zijn. Daarnaast wordt de opgedane kennis en inzichten over impact-ondernemen en ondernemers zoveel mogelijk verspreid in Brabant. In 2024 heeft IMPACT-UP een stevige basis gelegd voor impactvol ondernemen in Brabant. Dit initiatief draait om het stimuleren van duurzame, sociale en economische meerwaarde. Met vier samenhangende onderzoeksprojecten, een brede kenniscoalitie en een sterke focus op samenwerking zijn waardevolle stappen gezet richting een veerkrachtig ecosysteem.

SAMENWERKING ALS BASIS

Om slagvaardig te opereren, is een structuur opgezet die zorgt voor verbinding en een soepele samenwerking:

- Kernteamoverleggen: Elke zes weken om voortgang te bespreken en projecten te verbinden.
- Stuurgroepbijeenkomsten: Elk kwartaal om strategie en koers te bepalen.
- Provinciale afstemming: Regelmatige updates en samenwerking met de provincie Noord-Brabant.
- Backoffice-samenwerking: Controllers en coördinatoren bewaken samen financiën en administratie.
- Daarnaast hebben we netwerken van communicatieadviseurs en controllers ingericht om kennis en informatie effectief te delen binnen de kenniscoalitie.

BIJDRAGEN AAN HET ECOSYSTEEM

Ook is buiten de eigen organisatie gekeken. Er wordt namelijk al veel georganiseerd in het ecosysteem van impact ondernemerschap in Noord-Brabant. Partijen zoals REWIN West-Brabant, Braventure, Midpoint Brabant en het nieuw opgestarte programma 'Versterking Startup ecosysteem' zijn belangrijke partners voor IMPACT-UP. Zij ondersteunen en verbinden immers een tal van ondernemers in diverse regio's van Brabant en staan rechtstreeks met hen in contact. Met initiatieven zoals Startups for Society en UpNew zijn manieren verkend om de samenwerking te versterken zodat de kennis die in de kenniscoalitie IMPACT-UP wordt ontwikkeld direct kan worden vertaald naar programma's en activiteiten voor ondernemers bij deze organisa-

ties. Ook is bekeken hoe vragen van ondernemers bij de kenniscoalitie kunnen worden ingebracht zodat dit een vertrekpunt kan zijn in het starten van nieuwe onderzoeken. Vanzelfsprekend zoeken we ook aansluiting buiten de regio, bijvoorbeeld met PYMWYMIC en Social Enterprise NL.

SAMEN OPSTARTEN EN AFSLUITEN

Op 16 januari 2024 vond de officiële kick-off van IMPACT-UP plaats. Het projectteam maakte kennis met elkaar en liet zich inspireren door twee verhalen van (oud)studenten:

- Rick Jongen (Spectric): Hij ontwikkelde een chiptechnologie om stikstofemissies in de veeteelt te meten, een belangrijk thema in duurzame innovatie.
- Oscar de Vries (Yopla): Zijn initiatief biedt inzicht in de impact van voeding via klimaatberekeningen, waarmee consumenten en bedrijven bewuste keuzes kunnen maken.

Na de inspirerende verhalen was er tijd voor de projectleden om elkaar beter te leren kennen. In interactieve sessies werden de plannen van de verschillende deelprojecten verder aangescherpt, wat zorgde voor een energieke start van IMPACT-UP. Met dit startsein zijn de projecten in het eerste half jaar vooral bezig geweest met het opbouwen van routines voor samenwerking en om te komen tot gezamenlijke concretisering van de bestaande plannen.

Het najaarsevenement, gehouden in De Verspillingsfabriek, bood op 18 november 2024 een podium voor het presenteren van onderzoeken en praktijkvoorbeelden. Hoogtepunten waren:

- Onderzoekresultaten: Het Brabant Impact Class-project presenteerde een overzicht van impactondernemers in de regio, inclusief inzichten in strategieën en uitdagingen.
- Rondleiding: Deelnemers kregen een kijkje in De Verspillingsfabriek, een innovatief initiatief tegen voedselverspilling, waar restproducten worden verwerkt tot nieuwe producten.
- Inspiratie van Shirley Schijvens: De eigenaar van Schijvens Corporate Fashion deelde haar ervaringen met circulaire bedrijfskleding en Women Empowerment in de textielsector.

INSPIRERENDE VERHALEN EN ZICHTBAARHEID

Een belangrijk speerpunt is het vergroten van de zichtbaarheid van IMPACT-UP. We hebben hiervoor de basis gelegd:

- Online aanwezigheid: De lancering van onze website impactup-brabant.nl en een actieve LinkedIn-pagina maken het mogelijk om updates en verhalen breed te delen.
- Een netwerk van communicatie professionals bij alle partners om te zorgen dat de verhalen die we maken breed verspreid worden via diverse kanalen.

In 2025 ontwikkelen we een tussenpublicatie die de eerste resultaten van Brabant Impact Class laat zien, en die dient als inspiratiebron voor ons netwerk. Ook tekenen we verhalen op met impact-ondernemers en kapitaalsverstrekkers.

VOORUITBLIK OP 2025

In 2025 richt IMPACT-UP zich op verdere groei en verdieping. Opleidingen in ondernemerschap hebben hun interesse getoond in onze onderzoeksresultaten. Dit biedt kansen om inspirerende onderwijsprogramma's te ontwikkelen die naadloos aansluiten bij hun behoeften. Door de verbinding tussen onderzoek en onderwijs te versterken, worden toekomstige generaties ondernemers beter voorbereiden op impactvol ondernemerschap.

Het netwerk blijft een belangrijke pijler in 2025. Interviews met impactondernemers worden gepland en casestudies

worden ontwikkeld om de praktijkervaringen en uitdagingen van ondernemers in kaart te brengen. Deze inzichten versterken de kennisbasis en helpen bij het aangaan van nieuwe samenwerkingen. Zo wordt verder gebouwd aan een robuuste kenniscoalitie en wordt de impact in Brabant en daarbuiten vergroot. Het IMPACT-UP-team blijft investeren in samen leren en reflecteren. Deze aanpak stelt in staat om methoden continu te verbeteren en versterkt de gezamenlijke ambitie om impactvol ondernemerschap te stimuleren. Door kritisch te kijken naar wat werkt en wat beter kan, blijft men flexibel en toekomstgericht.

In 2025 wordt het toekomstperspectief van IMPACT-UP verder verkend. Stap voor stap wordt gekeken hoe de coalitie zich ontwikkelt en wordt er ingespeeld op kansen die zich voordoen. Ook de verkenning voor een eventuele fysieke, hybride onderzoekslocatie staat op de agenda. Deze plek zou dienen als een centraal punt voor samenwerking tussen ondernemers, onderzoekers en studenten, waar kennisdeling en innovatie samenkomen. De samenwerking binnen IMPACT-UP heeft niet alleen geleid tot concrete projectresultaten, maar ook tot een sterkere kennisinfrastructuur in Brabant. Door wetenschappelijk onderzoek en praktijkgerichte inzichten te combineren, wordt bijgedragen aan de versterking van het Hoger Onderwijs Kennispact. In 2025 benutten we de lessen en successen van 2024 om onze impact verder te vergroten en onze bijdrage aan de regio verder te versterken.





BEOOGDE STAPPEN IN 2025





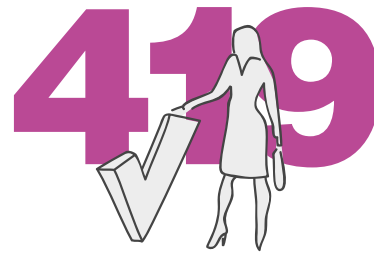
DEELPROJECTEN



FOUNDING PARTNERS



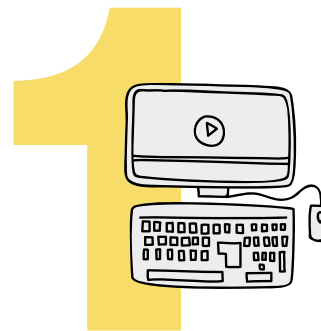
DREAMTEAM



**IMPACT-ONDERNEMERS
TELEFONISCH GEÏNTERVIEWD**



KENNISEVENTS



WEBSITE

www.impactup-brabant.nl