

Lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie

Good practice Regio Zwolle

*Inzichtelijk maken van de ervaren impact & lessons learned
In opdracht van Kennispoort Regio Zwolle*



hogeschool

Windesheim



Colofon

Titel:	Good practice Regio Zwolle
Ondertitel:	Inzichtelijk maken van de ervaren impact & lessons learned
Publicatiedatum:	20 december 2023
Auteurs:	Melanie de Vries, Ilona Tamminga-Kelder, Liesbeth Rijdsdijk
In opdracht van:	Kennispoort Regio Zwolle
Afbeeldingen	Pexels.com, Pixabay.com en archief Kennispoort Regio Zwolle

Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de auteur en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.



Samenvatting

Ondernemerschap in de regio Zwolle presteert op bepaalde vlakken minder goed dan in andere delen van Nederland. Daarom is het van belang om te investeren in de innovatiekracht van ondernemers. Het in de picture zetten van koplopers is daar een belangrijk onderdeel van.

Het project Good Practice heeft een groep van 25 koploper ondernemers uit de regio Zwolle samengebracht en zij hebben hun kennis en kunde gedeeld met ondernemers en zichzelf verder ontwikkeld. Het lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie van hogeschool Windesheim heeft door het gebruik van de Theory of Change methodiek de ervaren impact van Good Practice op mkb-ondernemers in de regio Zwolle onderzocht.

Door de grote diversiteit aan kennisdelingsactiviteiten heeft het project een breed scala aan resultaten opgeleverd. Zowel de koplopers als deelnemers aan de activiteiten geven aan Good Practice als waardevol te ervaren. Voor mkb-ondernemers leveren de activiteiten waarbij er ruimte is om de expertise van de koplopers te vertalen naar de eigen onderneming de meeste nieuwe inzichten op. Deze grote diversiteit ging echter ten koste van de focus van het project. Daarom is het advies om in een vervolg vanaf de start in co-creatie met de betrokkenen een Theory of Change op te stellen waar vervolgens gedurende het project telkens naar terug kan worden gegrepen om te borgen dat de activiteiten, resultaten en beoogde impact nog in lijn zijn met elkaar.

In de afgelopen periode heeft het project een fundament gelegd voor Good Practice, dat als solide basis kan dienen voor verdere ontwikkeling. De lessen die zijn geleerd kunnen helpen om Good Practice naar een hoger niveau te tillen.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Aanleiding	5
2. Onderzoeksdoel en vragen	7
3. De onderzoeksaanpak	8
4. Resultaten	10
5. Conclusie en aanbevelingen	26
6. Discussie	29

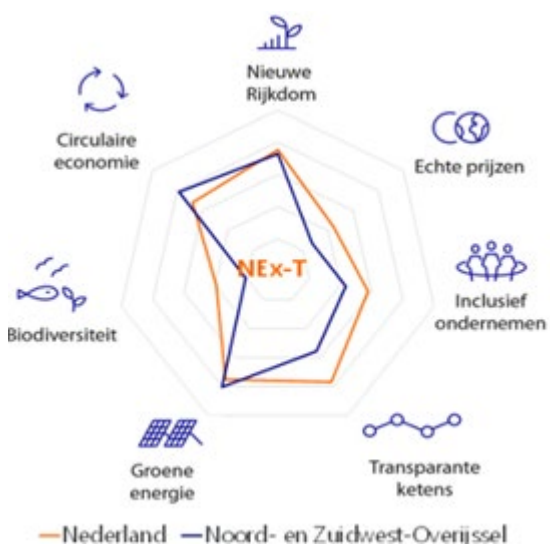
1. Aanleiding

Dit rapport is het resultaat van het onderzoek van het lectoraat Netwerken in de Circulaire Economie (NiCE) van Hogeschool Windesheim naar de ervaren impact van het project Good Practice (GP) in de regio Zwolle. De projectleider van GP heeft het lectoraat NiCE op 31 januari 2023 benaderd met de vraag of het lectoraat in co-creatie met de betrokkenen de ervaren impact inzichtelijk kan maken. Het doel was enerzijds om naar buiten toe te kunnen laten zien wat GP oplevert voor de regio en anderzijds om een onafhankelijke partij mee te laten kijken en de lessons learned te identificeren zodat men leert voor soortgelijke (vervolg)projecten.

Het onderzoek had een doorlooptijd van ongeveer acht maanden: van halverwege mei 2023 tot het einde van het jaar 2023.

Toelichting project GP

Uit onderzoek van de Rabobank blijkt dat de regio Zwolle lager scoort op de index (Nieuwe Economie index voor de Transitie van het bedrijfsleven, afgekort NEx-T) voor de transitie naar een nieuwe economie die duurzaam en sociaal inclusief is dan andere regio's in Nederland, zie figuur 1. Het is daarom extra van belang om blijvend te investeren in innovatiekracht van ondernemers. Het in de picture zetten van koplopers op de verschillende terreinen van de transitie naar een economie die duurzaam en inclusief is en daarmee andere ondernemers inspireren tot actie is daar een belangrijk onderdeel van (RaboResearch, 2023).

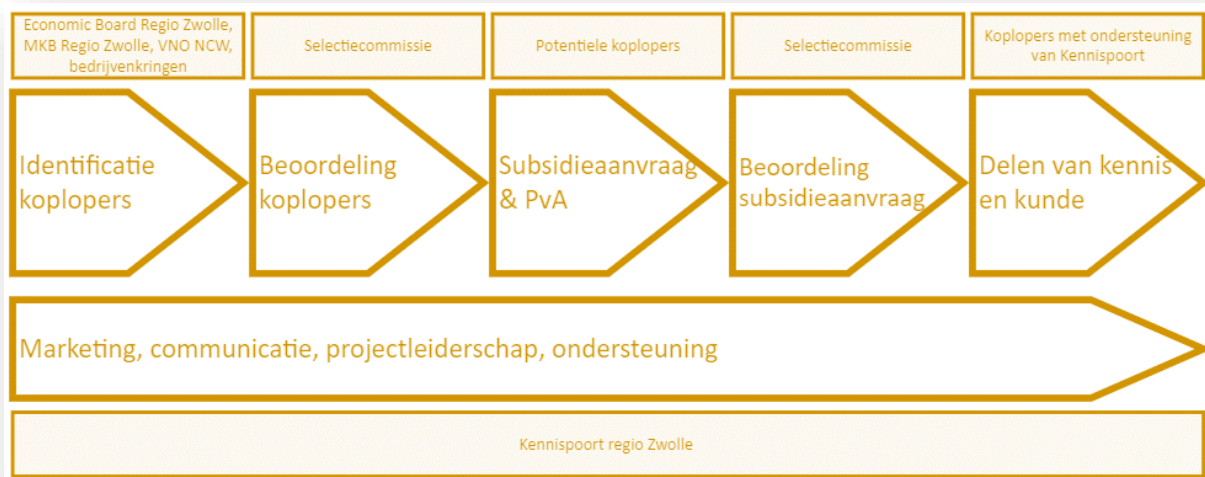


Figuur 1: Zeven dimensies van de NEx-t (RaboResearch, 2023)

Het project GP heeft 25 ondernemers uit de regio Zwolle, die door hun unieke kennis en kunde als koploper worden gezien, samengebracht. In appendix A is een overzicht van de koplopers opgenomen. Binnen GP delen deze koplopers hun kennis en kunde met andere ondernemers in de regio Zwolle (ook wel het peloton genoemd). Hiervoor worden er diverse activiteiten ondernomen, zoals 1-op-1 coaching gesprekken met ondernemers, spreken op een nationaal congres of het organiseren van een workshop. Daarnaast worden de koplopers binnen GP gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen.

GP is een initiatief van de Economic Board Regio Zwolle en een project van de Regio Deal Regio Zwolle. Kennispoort Regio Zwolle voert het programma uit. GP beoogt het ondernemerschap in de regio Zwolle versterken en vergroten. GP is in 2021 gestart, maar door verschillende omstandigheden heeft het project GP een vertraagde start gemaakt en kwam het project pas goed op gang in september 2022 toen een nieuwe projectleider werd aangesteld.

In figuur 2 is weergegeven welke stappen er doorlopen worden in het project. Het proces start met het identificeren van mogelijke koplopers en eindigt met de activiteiten van de koplopers waarin zij hun expertise delen.



Figuur 1: Proces Good Practice

2. Onderzoeksdoel en vragen

In dit hoofdstuk worden het onderzoeksdoel en de daaruit afgeleide onderzoeksvragen uiteengezet. Het onderzoek heeft twee doelen: het monitoren en bijsturen van het proces en het inzichtelijk maken van de impact.

Het monitoren en bijsturen van het proces

De projectleider had de wens om een onafhankelijke partij mee te laten kijken met het project om de lessons learned op te halen zodat deze in toekomstige projecten konden worden meegenomen. Het lectoraat nam een monitorende en adviserende functie in tijdens het project door met betrokkenen in gesprek te gaan, te observeren en de stand van zaken te monitoren. Een aantal van deze inzichten zijn tijdens het project met de betrokkenen gedeeld.

Inzichtelijk maken van de impact

Daarnaast is in dit onderzoek samen met betrokkenen de ervaren impact inzichtelijk gemaakt. Met andere woorden: de koplopers en ondernemers in het peloton benoemen zelf welke verandering ze hebben ervaren door activiteiten die hebben plaatsgevonden. Voor een helder startpunt is het goed om eerst te definiëren wat er in dit onderzoek onder impact wordt verstaan: De impact van een project bestaat uit de effecten die aan de activiteiten van het project toegeschreven kunnen worden. Deze effecten kunnen zowel positief als negatief, bedoeld of onbedoeld en direct of indirect zijn (Impactpad, 2023).

De onderzoeksvragen die uit deze twee doelstellingen volgen zijn:

- Wat zijn de lessons learned van het project Good Practice regio Zwolle?
- In hoeverre zijn er outcomes en veranderingen in gedrag, relaties, acties en activiteiten opgetreden bij de belangrijkste stakeholder, het peloton van mkb-ondernemers regio Zwolle?

3. De onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak beschreven en worden de verschillende bronnen die zijn verworven en gebruikt om antwoord te kunnen geven op de hoofdvragen uiteengezet.

3.1 het ontwikkelen van een Theory of Change

In dit onderzoek is met de Theory of Change (ToC) methode gewerkt, omdat deze veel toegepaste methode de mogelijkheid biedt om uitspraken te doen over of en hoe resultaten of veranderingen kunnen worden toegeschreven aan activiteiten van een project. Als we het hebben over de beoogde impact van activiteiten gaat het over resultaten op de lange termijn waarbij het lastig vast te stellen is wat precies de bijdrage van de activiteiten is geweest. Het meten van de beoogde impact vraagt meerdere metingen in de tijd en is een zeer complexe opgave. Gezien de looptijd van dit onderzoek is het daarom niet mogelijk om de beoogde impact te meten en is ervoor gekozen om te focussen op het meten van output en outcomes, omdat hier wel uitspraken over gedaan kunnen worden. Daarnaast is er voornamelijk onderzoek gedaan naar de ervaring van de koplopers en de ondernemers. Dit maakt dat er in dit rapport wordt gesproken over de ervaren impact.

Al gauw bleek dat er binnen GP nog niet werd gewerkt met een ToC. De stakeholders hadden verschillende opvattingen over de beoogde impact en het was onduidelijk hoe de activiteiten hieraan zouden bijdragen. Naar aanleiding van de afwezigheid van de ToC hebben de onderzoekers gesprekken gevoerd met drie koplopers, één lid van de selectiecommissie en de projectleider om inzicht te krijgen in de activiteiten die al hadden plaatsgevonden, de gewenste impact en de behoeften. De uitkomsten van deze startgesprekken zijn naderhand per mail met alle koplopers en de projectleider gedeeld. Deze gesprekken boden een goede basis voor het opstellen van een ToC.

Voor verdere aanscherping van de ToC is het SECI-model model van Nonaka, Takeuchi en Umemoto (1996) geraadpleegd. Het SECI-model kan onder andere worden gebruikt om kenniscreatie tussen organisaties te begrijpen (Lievre & Tang, 2015; Zhang & Huang, 2020). De operationalisatie van het SECI- model door Farnese et al. (2019) leverde input voor het opstellen van de ToC.

Door de beperkte looptijd van het onderzoeksproject is parallel aan het ontwikkelen van de ToC data verzameld over de ervaren impact van de koplopers en het peloton door het voeren van gesprekken, observaties en vragenlijsten.

3.2 Overzicht dataverzameling

- Startgesprekken betrokkenen GP. In mei 2023 zijn met drie koplopers, de projectleider en een lid van de selectiecommissie gesprekken gevoerd om een beter beeld te vormen van het verloop van het project, de verwachtingen, behoeften en de gewenste impact en outcomes.
- Vragenlijst peloton. Om inzicht te krijgen in hoe de ondernemers die hebben deelgenomen aan activiteiten hun deelname hebben ervaren is een vragenlijst ontwikkeld met een drietal open vragen:
 - Heb je tijdens de bijeenkomst geleerd? En waarom?
 - Hoe kan het leren nog meer worden gestimuleerd?
 - Welke lessen neem je mee naar jouw onderneming?
- Deze vragenlijst is na een drietal activiteiten uitgestuurd en dit heeft in totaal 13 responses opgeleverd.
- Telefoongesprekken n.a.v. bijeenkomsten. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn drie ondernemers gebeld voor verdere toelichting en vragen.
- Korte reactie video n.a.v. bijeenkomsten. Na een van de activiteiten zijn negen deelnemers gevraagd om op video te vertellen wat zij hebben geleerd tijdens de bijeenkomst en hoe ze het hebben ervaren.
- Telefoongesprekken n.a.v. 1-op-1 gesprekken. Twee ondernemers zijn nadat zij één of meerdere 1-op-1 gesprekken met een koploper hebben gevoerd gebeld om naar boven te halen hoe ze het hebben

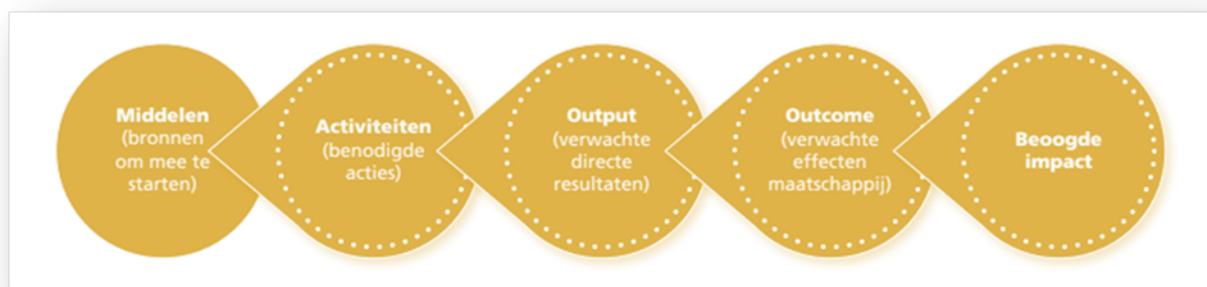
- ervaren, wat ze hebben geleerd en hoe ze dit eventueel kunnen toepassen in hun eigen onderneming.
- Reflectie koplopers. De ToC is voorgelegd aan de koplopers middels een vragenlijst, waarin hen werd gevraagd terug en vooruit te kijken op de verwachte outcomes. Dertien koplopers hebben de vragenlijst ingevuld.
- Telefoongesprekken koplopers inventarisatie. In november is via de telefoon en per mail met de koplopers een overzicht gemaakt van alle activiteiten en het aantal deelnemers (het bereik). Het was aan de koplopers zelf om te bepalen of een activiteit binnen het GP-project viel. Twee koplopers waren helaas niet te bereiken en daarom is er voor die koplopers uitgegaan van wat de projectleider had aangeleverd.
- LinkedIn en website Kennispoort. In december 2023 heeft Kennispoort regio Zwolle data gedeeld over het aantal weergaven en reacties van de artikelen en berichten van GP op hun kanalen, LinkedIn en website.
- Observatie tijdens activiteiten koplopers onderling. De onderzoekers zijn bij twee activiteiten voor de koplopers aanwezig geweest: bijeenkomst bij PEC en bij de afsluitende lunch van de Good Practice Experience.
- Documenten. Onder andere operationeel plan, notities van vergaderingen, activiteitenoverzicht, jaarrapportage 2022 en tussentijdse rapportage 2023.

3.3 Toelichting Theory of Change

De ToC beschrijft de verandering die het project wil bereiken via haar activiteiten en laat op een schematische manier zien hoe deze verandering tot stand komt. Dit maakt het een waardevolle methode voor impactmeting, omdat het een gestructureerd kader biedt om de verwachte veranderingen te begrijpen en te communiceren.

De ToC bestaat uit verschillende bouwstenen, zie figuur 3 (Impactpad, 2023).

- Input: welke middelen gebruik je om je activiteiten goed te kunnen uitvoeren? (bijvoorbeeld: een trainingsruimte en opgeleide trainers)
- Activiteiten: welke activiteiten onderneem je (bijvoorbeeld: een trainingscyclus of coaching in de praktijk)
- Outputs: wat zijn de directe resultaten van je activiteiten? (bijvoorbeeld: het aantal deelnemers aan een training)
- Outcomes: wat zijn de veranderingen die volgen uit de outputs? (bijvoorbeeld: de deelnemer aan de training heeft meer kennis of vaardigheden)
- Beoogde impact: hoe werken de outcomes door in de beoogde impact op de langere termijn? (bijvoorbeeld: meer kans op een baan of meer sociale contacten). Dit zijn vaak de effecten die je hoopt te bereiken. Hoe hoger je komt in de ToC, hoe minder groot je invloed wordt.



Figuur 3: Impactwaardeketen (Impactpad, 2023)

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de ToC van GP weergegeven en onderbouwd. Daarna worden respectievelijk de output en outcomes beschreven. De outcomes worden beschreven vanuit twee stakeholder groepen: de ervaringen van het peloton en de koplopers. Tevens worden er vier casussen gepresenteerd waarmee de outcomes van de activiteiten helder worden.

4.1 Theory of Change GP

Een belangrijk resultaat van dit onderzoek is een eerste opzet voor een ToC voor GP welke de basis bood voor de impactmeting en hiermee inzicht geeft in de samenhang van activiteiten, output, outcomes en beoogde impact. Bovendien biedt het de kans om op voort te bouwen in een eventueel vervolg. Bij het ontwikkelen van een ToC is het gebruikelijk te starten bij de beoogde impact en vanuit hier te beredeneren wat ervoor nodig is om dit te bereiken. Hieronder wordt de opbouw van de ToC beschreven.

De beoogde impact

In 2019 is in opdracht van de Economic Board Regio Zwolle een diagnose gemaakt van de kwaliteit van het ondernemerschapecosysteem in regio Zwolle (2019). Naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek zijn de elementen netwerken, regionaal leiderschap en kennis opgenomen in het operationeel plan als aanleiding van het project GP. In de gesprekken met de projectleider en tijdens de startgesprekken kwamen deze drie elementen telkens (indirect) naar voren. Daarom zijn deze drie elementen gekozen om als beoogde impact op te nemen in de ToC om focus aan te brengen en de beoogde impact scherper neer te zetten. Deze elementen komen voort uit de wetenschappelijke studie van Stam en Spigel (2016) naar ondernemerschapsecosystemen. De definities uit deze studie worden gehanteerd in dit onderzoek:

- Netwerken: Verbondenheid van bedrijven in kennisnetwerken.
- Leiderschap: Leiderschap die richting geeft aan collectieve actie.
- Kennis: Investerings in nieuwe kennis.

Outcomes

De operationalisatie van de beoogde impact is gedaan op basis van de startgesprekken om aansluiting bij de wensen en behoeften van de betrokkenen te vinden. Ter aanvulling en versterking van de ToC is het theoretische SECI-model over kenniscreatie gebruikt.

Startgesprekken. In de startgesprekken kwam naar voren dat er diverse perspectieven zijn op de beoogde impact en outcomes van GP. Een aantal gewenste outcomes die voorbij zijn gekomen: inspireren van andere ondernemers, uitdragen van een visie, uitbreiden van het netwerk, het imago en bekendheid koplopers vergroten, talenten in de regio borgen, elkaar in de regio toejuichen, ondernemers een ander perspectief bieden en weten wat er in de regio speelt. In de gesprekken werd ook duidelijk dat een breed scala aan outcomes gewenst is, omdat betrokkenen verschillend in het project staan. Waar bijvoorbeeld de ene koploper meer focus legt op het vormen van een sterk koplopers netwerk, richt een ander zich meer op het bereiken van het brede mkb. Ook de aanpak en scope verschilt per koploper: de een ziet zijn/haar impact meer in informele gesprekken met ondernemers, de ander beoogt en beweging in gang zetten in de regio door op grote podia te spreken. Het was opvallend dat geen van de koplopers de beoogde impact elementen netwerken, regionaal leiderschap en kennis concreet had benoemd, maar de benoemde behoeften en verwachtingen konden hier wel goed onder geschaald worden. Daarom bood dit een goede basis voor het formuleren van de outcomes.

SECI-model. Het populaire en veel toegepaste SECI-model van Nonaka, Takeuchi en Umemoto (1996) beschrijft hoe kenniscreatie plaatsvindt binnen en tussen organisaties (Lievre & Tang, 2015; Zhang & Huang, 2020). Vanuit het SECI-model kan worden beredeneerd welke resultaten de verschillende activiteiten van GP hebben gehad op kennisoverdracht en -creatie. De operationalisatie van Farnese et al. (2019) van het SECI-model is gebruikt om de input vanuit de startgesprekken aan te vullen om te komen tot een ToC.

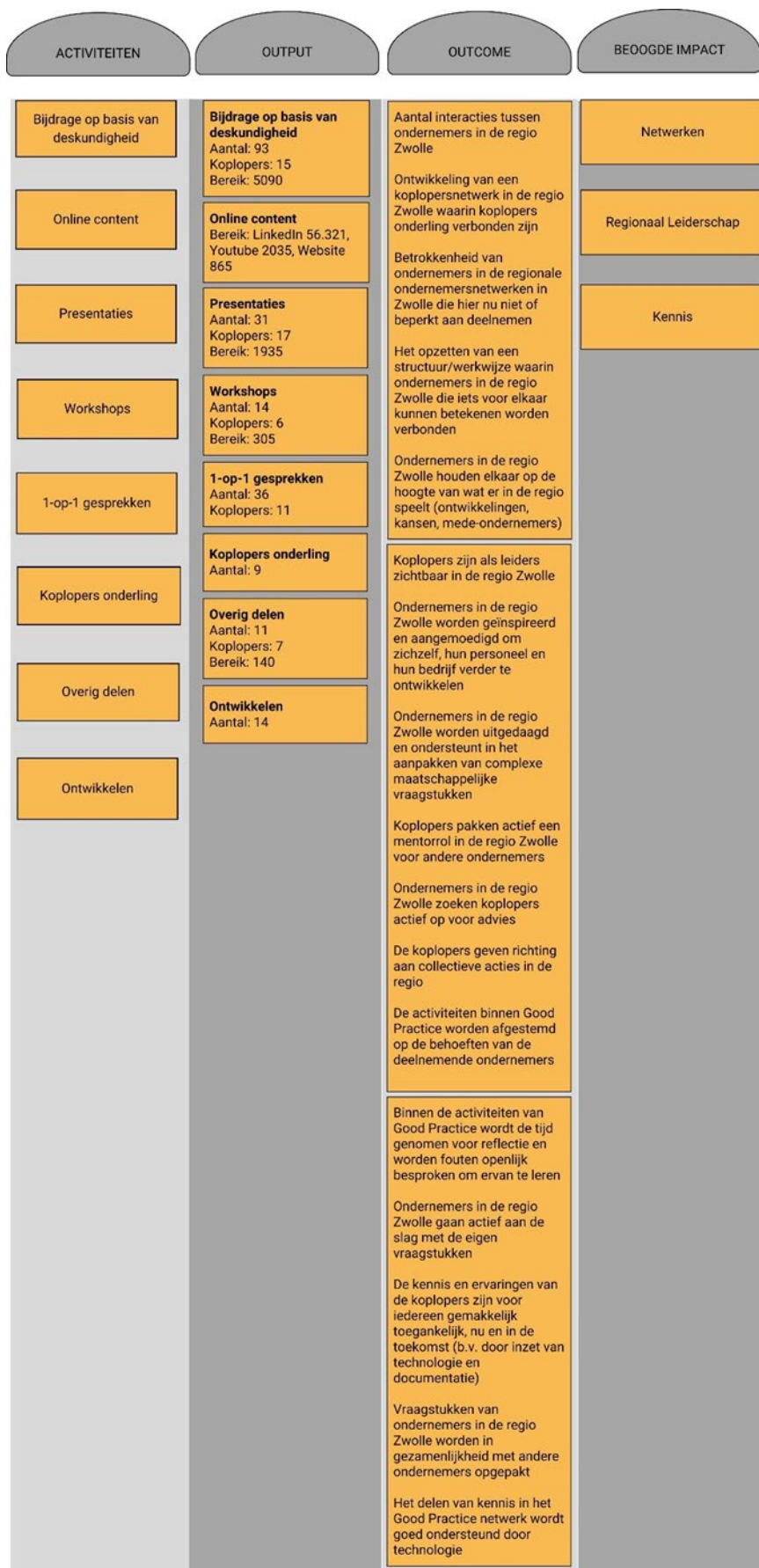
De startgesprekken en het SECI-model hebben geleid tot het formuleren van 17 outcomes, verdeeld over de beoogde impact elementen netwerken, regionaal leiderschap en kennis. Zie figuur 5 met de uitgewerkte ToC voor een overzicht van de outcomes.

Output

De verschillende activiteiten die hebben plaatsgevonden voor het delen van kennis en kunde zijn te vatten in zeven categorieën, zie figuur 4. Daarnaast hebben de koplopers activiteiten ondernomen om hun expertise verder te ontwikkelen.



Figuur 4: Categorieën van activiteiten met betrekking tot delen



Figuur 5: Theory of Change Good Practice

4.2 Output

Er hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden binnen het GP-netwerk. In figuur 5 is in de kolom output het aantal activiteiten en het geschatte bereik van deze activiteiten benoemd. Per categorie van activiteiten staat het aantal activiteiten benoemd, het aantal koplopers dat deze soort activiteit heeft uitgevoerd en het geschatte aantal ondernemers dat hiermee is bereikt. Van een beperkt aantal activiteiten is geen bereik ingeschat en deze zijn dus niet meegenomen in de aantallen.

Het project is erin geslaagd om 25 ondernemers te selecteren als koploper van GP, waarvan twee uiteindelijk zijn afgehaakt en één tijdelijk inactief is. Waar sommige koplopers al meer dan een jaar betrokken zijn bij GP zijn anderen sinds juli 2023 aangesloten bij GP. Een aantal koplopers heeft daarom geringe tijd gehad om activiteiten te ondernemen.

Er hebben 36 1-op-1 gesprekken plaatsgevonden met ondernemers uit de regio Zwolle. De koplopers hebben 14 workshop bijeenkomsten georganiseerd waar in totaal 305 ondernemers aan hebben deelgenomen. Daarnaast hebben de koplopers ook bijgedragen aan externe evenementen door het geven van presentaties (31 keer) en het delen van expertise (93 keer). Kennispoort heeft haar website en sociale media ingezet om de zichtbaarheid van GP online te vergroten en dat heeft op LinkedIn 56.321, op de website 864 en op Youtube 2.035 weergaven opgeleverd. Vanuit GP zijn er negen momenten georganiseerd voor de koplopers om elkaar te ontmoeten. Er hebben ook activiteiten plaatsgevonden die niet onder één van de categorieën te schalen zijn, zoals een inspiratiereis met ondernemers naar Nordrhein-Westfalen, het investeren en opzetten van een Techniek Opleidingspunt (TOP), het organiseren van de GP-Experience en een bezoek aan Koningin Máxima.

Naast het delen van hun expertise hebben de koplopers ook activiteiten ondernomen om zichzelf verder te ontwikkelen. Viertien koplopers zijn hiermee aan de slag gegaan en hebben onder andere een jaartraject gevolgd over het cijfermatig doorlichten van je onderneming, een project gestart rondom het breed belonen van medewerkers, zijn een traject ingegaan om een B CORP te worden of hiervan te leren en hebben een opleiding over het uitstralen van leiderschap en kennis overbrengen gevolgd.

4.3 Outcomes: ervaringen van ondernemers uit de regio

In dit hoofdstuk wordt de link gelegd tussen de activiteiten en outcomes. Per categorie van activiteiten zal worden aangegeven aan welke outcome(s) dit bijdraagt. Deze resultaten zijn gebaseerd op de ervaringen de deelnemers aan de activiteiten en het SECI-model. De outcomes zijn onderstreept en daaronder volgt een toelichting op hoe de activiteiten hieraan hebben bijgedragen.

1-op-1 gesprekken (coaching)

Vraagstukken van ondernemers in de regio Zwolle worden in gezamenlijkheid met andere ondernemers opgepakt & de activiteiten binnen GP worden afgestemd op de behoeften van de deelnemende ondernemers

In veel gevallen hebben ondernemers hun vraagstuk voorgelegd aan Kennispoort die hen vervolgens aan één of meerdere koplopers heeft verbonden. Het vraagstuk van de ondernemer vormde dan ook het startpunt van gesprek. In deze 1-op-1 gesprekken helpt een koploper het vraagstuk van een ondernemer verder te brengen. In de 1-op-1 gesprekken vindt directe en persoonlijke uitwisseling van ideeën, ervaringen en inzichten plaats. 'De koploper heeft mij goed geholpen. Het is een terechte koploper. Hij heeft heel goed met mij meegedacht (telefoongesprek met ondernemer)'.

Ondernemers in de regio Zwolle gaan actief aan de slag met de eigen vraagstukken

De ondernemers geven allen aan vervolgstappen te hebben gezet naar aanleiding van een gesprek met een koploper. 'Ik heb nu nog veel contact met de koploper. We zijn zelfs een overeenkomst aangegaan en hij gaat mij nu voor een langere tijd coachen (telefoongesprek met ondernemer).' 'Ik ben ook weer gekoppeld aan de bank zodat ik verdere stappen kan zetten (telefoongesprek met ondernemer).'

De ondernemers geven aan dat het voor hen waardevol is om met iemand te sparren die al ervaring heeft met

bepaalde zaken.

‘De koploper heeft deze groei al eens doorgemaakt en kon daardoor praktische tips delen. Fijn om met iemand te sparren die hetzelfde heeft meegemaakt, daarvan te leren en om ervaringen uit te wisselen (telefoongesprek met ondernemer).’

De input van de koplopers helpt de ondernemers om stappen te zetten met hun vraagstuk.

Koplopers pakken actief een mentorrol in de regio Zwolle voor andere ondernemers

Een heel aantal koplopers vindt de 1-op-1 gesprekken niet alleen een prettige manier om kennis en kunde te kunnen delen, maar halen er zelf ook waardevolle inzichten uit. Een aantal koplopers heeft aangegeven de wens te hebben om meer 1-op-1 gesprekken te willen voeren.

Zoals de koploper antwoordde op de vraag wanneer hij of zij tevreden is over de deelname aan GP: ‘Ik hoop vooral op meer gesprekken zoals die met ondernemer. Dat is waar je het meeste bijdraagt en waar je zelf ook het meeste uithaalt (startgesprek met koploper).’

Binnen de activiteiten van GP wordt de tijd genomen voor reflectie en worden fouten openlijk besproken om ervan te leren

De 1-op-1 gesprekken hebben een informeel en open karakter. Als ondernemers onder elkaar worden praktijkervaringen, zowel de successen als mislukkingen, gedeeld en leert men van elkaar. Door de persoonlijke interactie is er ruimte voor open discussie en vragen. Zo kunnen de geleerde lessen direct worden toegepast op de specifieke context van het vraagstuk.

Online content

Koplopers zijn als leiders zichtbaar in de regio Zwolle

De online content over GP werd voornamelijk vanuit Kennispoort op hun LinkedIn, YouTube en website geplaatst. Van elke koploper is een video en artikel gemaakt waarin de koploper wordt voorgesteld en waarin de koploper zijn of haar unieke kennis en ervaring toelicht. De online content vanuit Kennispoort draagt bij aan de bekendheid en zichtbaarheid van GP in de regio Zwolle. Naar aanleiding van deze online content heeft een aantal ondernemers contact gezocht met Kennispoort of rechtstreeks met de koploper om een 1-op-1 gesprek aan te vragen. De online content zorgt voornamelijk voor exposure van het GP-netwerk en zorgt ervoor dat men elkaar kan vinden. Dit is belangrijk in de beginfase van GP-netwerk waarbij het nog bekendheid moet verwerven in de regio.

De kennis en ervaringen van de koplopers zijn voor iedereen gemakkelijk toegankelijk, nu en in de toekomst (b.v. door inzet van technologie en documentatie) & het delen van kennis in het GP-netwerk wordt goed ondersteund door technologie

Een heel aantal koplopers heeft hun kennis en kunde via online content gedeeld. Voorbeelden hiervan zijn een artikel op de website van Kennispoort met daarin 4 tips voor goed werkgeverschap, een interviewvideo over positief ondernemerschap op een platform voor dental professionals en berichten op het persoonlijke LinkedInaccount over de kansen van artificiële intelligentie. Deze inhoudelijke artikelen, interviews, sociale media berichten, video's enzovoorts dragen eraan bij dat de unieke kennis en kunde van de koplopers wordt

gedocumenteerd, vastgelegd en gemakkelijk toegankelijk is voor een breed publiek, ook buiten regio Zwolle.

Ondernemers in de regio Zwolle houden elkaar op de hoogte van wat er in de regio speelt (ontwikkelingen, kansen, mede-ondernemers)

Deze online content geeft ook weer wat de kansen en ontwikkelingen zijn waar de koplopers zich mee bezig houden. Zo geven bijvoorbeeld de sociale media berichten over artificiële intelligentie ondernemers in de regio inzicht in de mogelijkheden van deze opkomende technologie.

Presentatie

Koplopers zijn als leiders zichtbaar in de regio Zwolle

De koplopers hebben zowel op regionale als nationale podia gesproken. Zo hadden drie koplopers een rol op het Nationale Kunststoffen Congres 2023 en hebben koplopers een podiumrol gehad bij de Regio Zwolle diners in 2022 en 2023. Door het pakken van een podiumrol zijn de koplopers goed zichtbaar als leiders in de regio Zwolle, maar ook daarbuiten. De onderzoekers hebben niet deelgenomen aan deze evenementen, maar hebben van de koplopers vernomen dat zij niet in alle gevallen tijdens het evenement hebben benoemd dat zij koploper zijn binnen GP.

Ondernemers in de regio Zwolle worden geïnspireerd en aangemoedigd om zichzelf, hun personeel en hun bedrijf verder te ontwikkelen

De koplopers delen hun unieke kennis en kunde op het podium met andere ondernemers en in de meeste gevallen ging het hier om transitiethema's en het bijdragen aan brede welvaart. Zo heeft bijvoorbeeld een koploper zijn/haar transitieverhaal richting een circulaire bedrijfsvoering gedeeld op het National Congres Circulaire Economie 2023 en heeft een andere koploper tijdens het Proto Festival kennis gedeeld over hun ervaring met digitalisering. De presentaties kunnen nieuwe inzichten opleveren voor ondernemers en hen energie geven om hier zelf mee aan de slag te gaan.

Bijdrage op basis van deskundigheid

Koplopers zijn als leiders zichtbaar in de regio Zwolle

De koplopers hebben hun expertise op diverse externe activiteiten gedeeld en hebben hierdoor hun zichtbaarheid vergroot. Niet bij alle activiteiten hebben de koplopers zichzelf als koploper van GP gepositioneerd. Voor een aantal activiteiten zijn zij als koploper gevraagd om deel te nemen en aan anderen namen de koplopers ook al voor GP deel. Voorbeelden van activiteiten zijn het fungeren als jurylid tijdens de Innovatie Awards 2023, als dragon optreden tijdens een Dragons den georganiseerd door hogeschool Windesheim voor studentondernemers, deelnemen aan een ondernemersreis naar Warsteiner en deelnemen in een panel van de Circular Economy Challenge van de Rabobank.

Ondernemers in de regio Zwolle houden elkaar op de hoogte van wat er in de regio speelt (ontwikkelingen, kansen, mede-ondernemers) & Ondernemers in de regio Zwolle worden geïnspireerd en aangemoedigd om zichzelf, hun personeel en hun bedrijf verder te ontwikkelen

De koplopers zijn als koploper benoemd omdat zij vooroplopen op een bepaald thema. Door hun aanwezigheid op externe evenementen delen zij de nieuwste ontwikkelingen en vraagstukken in de regio en halen zij dit ook weer op. Daarnaast stralen de koplopers enthousiasme uit om hun ervaringen te delen wat inspireert. In de telefoongesprekken met de koplopers kwam ook duidelijk naar voren dat zij aan deze activiteiten deelnemen om anderen te inspireren.

Workshops

De koplopers hebben een aantal workshops georganiseerd in de regio Zwolle. Zo was er een reeks van vier bijeenkomsten georganiseerd over strategie en opschalen, heeft een koploper zijn/haar ondernemersverhaal gedeeld met Jong Management Zwolle, zijn er masterclasses over artificiële intelligentie georganiseerd voor de gemeente Kampen en KRW (Kring Raalte Werkgevers) en is er een sessie over robots en mensen voor het

innovatiecluster Noordoostpolder georganiseerd.

Aantal interacties tussen ondernemers in de regio Zwolle

De workshops hebben verschillende ondernemers bij elkaar gebracht. Ook ondernemers die niet actief zijn in (ondernemers)netwerken in de regio hebben aan deze workshops deelgenomen. De mate van interactie en netwerkvorming tussen de deelnemers was verschillend. Waar de ene deelnemer interessante contacten heeft overgehouden aan de deelname, heeft de ander dit niet. Een ondernemer gaf aan dat het voor hem/haar voornamelijk interessant is om met andere ondernemers in contact te komen die in dezelfde fase of één of twee stappen verder zijn in hun onderneming.

Ondernemers in de regio Zwolle worden geïnspireerd en aangemoedigd om zichzelf, hun personeel en hun bedrijf verder te ontwikkelen

Deelnemers geven aan het verhaal van de koplopers inspirerend te vinden. Ondernemers hebben vaak aangegeven dat ze graag de vertaalslag maken naar hun eigen onderneming en de nieuwe kennis willen toepassen. Zoals één van de ondernemers later in een telefoongesprek aangaf: 'de bijeenkomst was nuttig, omdat het je dwingt om even de tijd te nemen om na te denken over strategie en richting. Fijn dat je hiervoor de tijd kunt nemen en het hier ook met andere mensen over kan hebben (telefoongesprek deelnemer workshop).' Eén van de ondernemers gaf aan dat de bijeenkomst hen heeft geholpen om hun strategische plannen op papier te zetten. In de evaluatie van één van de workshops gaven alle zes de respondenten aan de opgedane kennis toe te kunnen passen in de eigen onderneming.

Koplopers pakken actief een mentorrol in de regio Zwolle voor andere ondernemers

De koplopers hebben de organisatie van de workshops, met eventueel hulp van Kennispoort, op zich genomen en hebben in deze bijeenkomsten hun expertise gedeeld met de aanwezigen.

'Het was een mooie uitwisseling van ideeën en kennis (vragenlijst deelnemer workshop).'

Deze inzet van de koplopers werd gewaard door de deelnemers.

Vraagstukken van ondernemers in de regio Zwolle worden in gezamenlijkheid met andere ondernemers opgepakt & binnen de activiteiten van GP wordt de tijd genomen voor reflectie en worden fouten openlijk besproken om ervan te leren

In de workshops was vaak ruimte om fouten en vraagstukken open op tafel te leggen om er vervolgens gezamenlijk van te leren en elkaar verder te helpen. Een groot aantal ondernemers heeft aangegeven dat de meerwaarde van deze workshops is dat er de ruimte is om met andere ondernemers te sparren. 'Mooi dat Good Practice een plek biedt om met andere ondernemers te sparren. Dit zoek je namelijk toch niet zo gauw zelf op. Maar het is goed om uit de dagelijkse activiteiten en focus te worden getrokken (telefoongesprek deelnemer workshop).'

4.4 Outcomes: ervaringen van de koplopers

In dit hoofdstuk worden de ervaringen van de koplopers gepresenteerd. Zowel de ervaringen met betrekking tot het proces en het verloop van GP als hun perspectief op de behaalde resultaten worden beschreven.

Ervaringen proces

Intrinsieke motivatie. De koplopers doen mee vanuit intrinsieke motivatie en willen graag hun unieke verhaal delen en ondernemers in de regio inspireren en verder helpen. GP is voor de koplopers van meerwaarde naast de al bestaande netwerken in de regio, omdat GP een kwaliteitsstempel heeft. Het is sterk dat er een selectiecommissie is en dat er geselecteerd wordt op ondernemers met een uniek verhaal. Het is goed om dit ook in een vervolg te behouden en de selectie streng te houden: kwaliteit boven kwantiteit.

Waardevolle community. De koplopers enthousiast over hun deelname aan GP. Het is voor hen van meerwaarde om onderdeel te zijn van GP en zo in contact te komen met andere koplopers en ondernemers in de regio. Een groot aantal koplopers benadrukt dat de verbindingen die ze door GP hebben gelegd niet beperkt blijven tot de duur van het project en dat ze graag verder investeren in de koplopers community. Ze zien het als een langetermijninvestering in een netwerk dat blijvende kansen voor synergie en innovatie biedt.

Vormgeven van rol. Het was en is voor de koplopers zoeken naar hun rol binnen GP en wat er van hen wordt verwacht. We observeren dat er verschillende perspectieven zijn over hoe activiteiten tot stand komen en wie hierin de regie heeft. De ene koploper is wat actiever in het zelf organiseren van activiteiten, waar de ander meer passief wacht op initiatief van Kennispoort. Bij de opzet van het programma was de intentie om de koplopers weinig kaders te geven wat betreft de opzet en uitvoering van de activiteiten zodat de koplopers hun unieke kennis en kunde wat betreft ondernemerschap konden vertalen naar activiteiten die bij hen passen. Echter, de projectleider en de onderzoekers merken op dat de creativiteit van het ondernemerschap soms nog onvoldoende terug te zien is in de activiteiten van GP.

Krachten bundelen. Een aantal koplopers heeft de wens uitgesproken om meer gezamenlijk op te trekken in het bedenken en organiseren van activiteiten. Een aantal koplopers heeft dit al opgepakt rondom bepaalde thema's. Ook zouden er buddy's gevormd kunnen worden om meer gezamenlijk dingen op te pakken.

Koploperschap uitdragen. De meeste koplopers zijn bescheiden en vinden het soms lastig om in de spotlight te gaan staan en hebben hier niet altijd behoefte aan. Het is goed om hier samen het gesprek over te voeren: hoe zetten we een eventueel vervolg neer in de regio. Niet alle activiteiten zijn goed zichtbaar in de regio, maar dit is wel een wens van de selectiecommissie.

Rol van Kennispoort. Kennispoort wordt als belangrijke verbinder en trekker van het project gezien door de koplopers. Vooral voor de 1-op-1 gesprekken vervult Kennispoort een belangrijke makelaarsfunctie en dit wordt als prettig ervaren door de koplopers. Bovendien geeft een aantal koplopers aan zelf niet de capaciteit en het netwerk in huis te hebben om activiteiten te organiseren. Daarom wordt Kennispoort ook als belangrijke faciliterende partij gezien die ondersteuning biedt aan de koplopers. Door deze belangrijke rol van Kennispoort wordt GP door een aantal koplopers gezien als een project van Kennispoort.

Hoge kwaliteit, lage kwantiteit. De meerderheid van de koplopers geeft aan het waardevol te vinden om onderdeel te zijn van GP. 'Het gaat ook om een bepaald gevoel, om erbij te mogen horen als ondernemer (telefoongesprek koploper).' De koplopers vinden de kwaliteit van het GP-netwerk hoog.

Zoals één van de koplopers het verwoordt: 'Ik kan zo andere koplopers opbellen om drie stappen vooruit te kunnen zetten (telefoongesprek koploper).'

De koplopers geven aan dat de activiteiten hen ook belangrijke inzichten hebben opgeleverd. Een aantal koplopers heeft aangegeven het aantal uitgevoerde activiteiten onder hun verwachting lag. Dit heeft er onder andere mee te maken dat GP een tijd op een lager pitje stond en pas op stoom kwam toen een nieuwe projectleider werd aangesteld.

Activiteiten voor de koplopers onderling

Er zijn vanuit Kennispoort, soms met behulp van een aantal koplopers, activiteiten georganiseerd voor de koplopers onderling. Zo hebben de koplopers elkaar onder andere drie keer getroffen bij een voetbalwedstrijd van PEC, het regio Zwolle diner en heeft er een tweedaagse GP Experience plaatsgevonden. Deze activiteiten dragen bij aan twee outcomes. Allereerst draagt het bij aan de ontwikkeling van een koplopers netwerk in de regio Zwolle waarin koplopers onderling verbonden zijn. We kregen van de koplopers en de projectleider terug dat er veel contacten zijn gelegd tussen de koplopers door de ontmoeting tijdens de activiteiten. De koplopers constateerden dat zij ook veel van elkaar kunnen leren en er ook op zakelijk vlak interessante mogelijkheden waren. Daarnaast hebben deze activiteiten eraan bijgedragen dat de koplopers richting geven aan collectieve acties in de regio. Vooral tijdens de Good Practice Experience is hier aandacht aan besteed. Tijdens deze activiteit kwam naar voren dat het vormen van een GP-community een belangrijk doel is van het project. Daarbij

is het van belang dat de koplopers elkaar goed kennen en elkaar benaderen bij vraagstukken, ontwikkelingen en kansen. Vanuit die community is het dan de volgende stap om de community uit te breiden en zo een beweging in gang te zetten in regio Zwolle. De focus lag hierbij op het creëren van meervoudige waarden door ondernemerschap in de regio Zwolle.

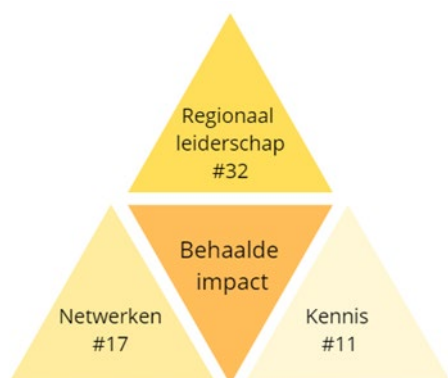


Perspectief koplopers op outcomes

In september is een vragenlijst onder de koplopers verspreid waarin hen werd gevraagd om zowel terug (aan welke outcomes heeft u de afgelopen periode bijgedragen) als vooruit te kijken (aan welke outcomes zou u de komende periode willen bijdragen). De koplopers konden alle antwoorden aanstrepen die ze van toepassing achtten. De vragenlijst is door twaalf koplopers ingevuld.

Terugkijken – perspectief koplopers

De koplopers geven aan dat zij middels de activiteiten voornamelijk hebben bijgedragen aan de outcomes die relateren aan het vergroten van regionaal leiderschap. Volgens de koplopers is de meeste impact gemaakt op het gebied van regionaal leiderschap, zie figuur 6 waarin # staat voor het aantal antwoorden op dat impactgebied.



Figuur 6: Optelsom van de outcomes waaraan volgens de koplopers een bijdrage is geleverd

Top 3 van outcomes waar de activiteiten aan hebben bijgedragen volgens de koplopers:

- Een toename van contactmomenten tussen ondernemers in de regio (Netwerken, #8)
- De GP-koplopers zijn zichtbaar in de regio en stralen leiderschap uit (Regionaal leiderschap, #6)
- Ondernemers worden geïnspireerd en aangemoedigd om zichzelf, hun personeel en hun bedrijf verder te ontwikkelen (Regionaal leiderschap, #6)

De outcomes waar de activiteiten het minst aan hebben bijgedragen:

- Het delen van kennis in het netwerk wordt goed ondersteund door technologie (Nieuwe kennis, #0)
- Ondernemers in de regio houden elkaar op de hoogte van wat er in de regio speelt (ontwikkelingen, kansen, mede-ondernemers) (Netwerken, #1)

- Het opzetten van een structuur/werkwijze waarin ondernemers in de regio die iets voor elkaar kunnen betekenen worden verbonden (Netwerken, #1)
- Vraagstukken van ondernemers worden gezamenlijk opgepakt (Nieuwe kennis, #1)

Vooruitkijken – perspectief koplopers

De koplopers is ook gevraagd welke impact zij zouden willen maken in de resterende maanden van GP. Deze informatie is waardevol voor een eventueel vervolg van GP, omdat het inzicht geeft in welke effecten de koplopers beogen. De koplopers geven aan de komende maanden het versterken van het regionaal leiderschap het belangrijkste te vinden, zie figuur 7.



Figuur 7: Optelsom van de outcomes waar de koplopers aan zouden willen bijdragen

Top 5 outcomes om voor de komende periode op te focussen:

- Ondernemers in de regio zoeken koplopers actief op voor advies (Regionaal leiderschap, #9)
- De GP-koplopers zijn zichtbaar in de regio en stralen leiderschap uit (Regionaal leiderschap, #7)
- Ondernemers in de regio houden elkaar op de hoogte van wat er in de regio speelt (ontwikkelingen, kansen, mede-ondernemers) (Netwerken, #7)
- Het vormen van een sterk koplopers netwerk (Netwerken, #7)
- De kennis en ervaringen van de koplopers zijn voor iedereen gemakkelijk toegankelijk, nu en in de toekomst (b.v. door inzet van technologie en documentatie) (Nieuwe kennis, #7)

Minst belangrijke outcomes om de komende periode op te focussen:

- Het delen van kennis in het netwerk wordt goed ondersteund door technologie (Nieuwe kennis, #4)
- Het opzetten van een structuur/werkwijze waarin ondernemers in de regio die iets voor elkaar kunnen betekenen worden verbonden (Netwerken, #5)
- GP geeft richting aan collectieve acties in de regio (Regionaal leiderschap, #5)
- Ondernemers worden uitgedaagd en ondersteunt in het aanpakken van complexe vraagstukken (Regionaal leiderschap, #5)
- Koplopers pakken actief een mentorrol in de regio (en begeleiden ondernemers) (Regionaal leiderschap, #5)
- Vraagstukken van ondernemers worden gezamenlijk opgepakt (Nieuwe kennis, #5)
- Ondernemers gaan actief aan de slag met hun eigen vraagstukken (Nieuwe kennis, #5)

4.5 Tijdlijn

Impressie van een kleine selectie van activiteiten die hebben plaatsgevonden.

GOOD PRACTICE



April 2021

1

Start project

2

December 2021

3 koplopers



September 2022

3

Nieuwe projectleider



Oktober 2022

4

Captainsdiner
Grote Kerk
Zwolle

5

Januari 2023

13 koplopers
geselecteerd

6

Maart 2023

Koploper is voor
Q&A aanwezig bij
MBO-ondernemer
Deltion College



April 2023

7

Blue Flamingo's deelt
ondernemersverhaal
en mogelijkheden
van AI met Jong
Management Zwolle



8

Juni 2023

Koploper is jurylid bij de
Innovatieprijs van Regio
Zwolle en helpt deze
ondernemers in
persoonlijke gesprekken
verder + deelname Proto
festival



Juli 2023

9

25 koplopers, team
compleet



September 2023

10

GP experience
(bootreis)

11

Oktober 2023

Documentaire Koersvast
waar twee koplopers aan
hebben bijgedragen + GP
benoemd als voorbeeld in
Rabo Research rapport



12

November 2023

5 koplopers leveren
bijdrage op het
Nationaal Kunststof
Congres in Zwolle

Februari 2024

13

Afrondend bezoek
GP 1.0 aan Condor
met koplopers

4.6 Verdiepende casussen

In dit hoofdstuk lichten we een aantal activiteiten uit om een beeld te schetsen van wat er zoal heeft plaatsgevonden binnen GP en hoe deze activiteiten bijdragen aan het bereiken van de outcomes. De activiteiten zijn geselecteerd op basis van de hoeveelheid beschikbare data.

De vier casussen:

- A. 1-op-1 gesprek ondernemer Bart
- B. Traject Snel Succesvol Scalen
- C. Bijeenkomst over vitaal vastgoed
- D. Berichten op LinkedIn

Casus A - 1-op-1 gesprek ondernemer Bart

Kennispoort Regio Zwolle staat met veel ondernemers in de regio in contact. Zo ook met ondernemer Bart (pseudoniem) die vragen had met betrekking tot zijn onderneming. Een adviseur van Kennispoort zag dat de expertise en ervaring van één van de koplopers van betekenis kon zijn voor Bart en daarom heeft de adviseur Bart aan een koploper verbonden. Er zijn meerdere 1-op-1 gesprekken gevoerd en deze activiteiten hebben aan het bereiken van een aantal outcomes bijgedragen.

Vraagstukken van ondernemers in de regio Zwolle worden in gezamenlijkheid met andere ondernemers opgepakt & de activiteiten binnen GP worden afgestemd op de behoeften van de deelnemende ondernemers

In de gesprekken stonden de vraagstukken van Bart centraal. Bart had niet één specifiek vraagstuk, maar had vooral de behoefte om te sparren over de stappen die nodig zijn om zijn onderneming verder te brengen. Daarom zijn er veel onderwerpen langskomen tijdens de gesprekken, waaronder ondernemerschap, HR en financiën.

‘De koploper heeft mij goed geholpen. Het is een terechte koploper. Hij heeft heel goed met mij meegedacht (telefoongesprek ondernemer).’

Ondernemer Bart wil GP meegeven dat persoonlijke gesprekken waarin zaken concreet worden voor hem waardevoller zijn dan presentaties voor een groep. De meerwaarde voor Bart zit in de vertaling kunnen maken naar de eigen onderneming en de praktische tips en tools.

Koplopers pakken actief een mentorrol in de regio Zwolle voor andere ondernemers & Ondernemers in de regio Zwolle zoeken koplopers actief op voor advies

Bart en de koploper hebben nog steeds contact met elkaar. De koploper geeft aan zelf ook veel te hebben geleerd van deze gesprekken met Bart. Daarom heeft de koploper een traject opgezet waarin hij/zij een aantal ondernemers over een langere tijd gaat coachen, waaronder Bart.

‘Ik heb nu nog veel contact met de koploper. We zijn zelfs een overeenkomst aangegaan en hij gaat mij nu voor een langere tijd coachen (telefoongesprek ondernemer).’

Voordat Bart met de koploper in verbinding was gebracht was hij niet op de hoogte van het GP-project. Sinds het gesprek met de koploper houdt hij het GP-netwerk in de gaten en verwacht hij vaker deel te nemen aan activiteiten van GP. ‘Het mooie aan GP is dat de koplopers een stempel hebben, een soort kwaliteitsstempel en dat duidelijk is dat deze ondernemers bereid zijn om te helpen (telefoongesprek ondernemer).’

Casus B - Traject Snel Succesvol Scalen



Het Snel Succesvol Scalen traject bestond uit vier bijeenkomsten waaraan tien ondernemingen in de regio Zwolle hebben deelgenomen. Elke bijeenkomst werkten de ondernemers aan een ander onderdeel van hun eigen one page strategic plan. Frans van der Kolk, één van de koplopers van het project GP, heeft dit traject opgezet. Het traject wordt afgesloten met een reis naar Londen in maart 2024.

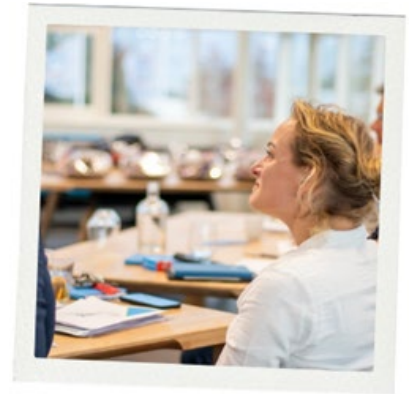
De workshops hebben aan het bereiken van een aantal outcomes bijgedragen.

Ondernemers in de regio Zwolle worden geïnspireerd en aangemoedigd om zichzelf, hun personeel en hun bedrijf verder te ontwikkelen

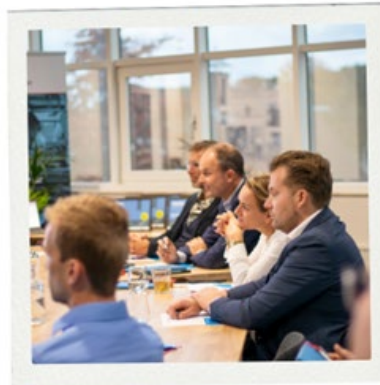
Tijdens de workshop gaf o.a. koploper Frans van der Kolk een keynote. De workshop heeft inspiratie gegeven aan ondernemers en moedigt aan om de eigen onderneming verder te ontwikkelen.

Een ondernemer gaf aan “ De keynote van Frans van der Kolk was erg inspirerend en heeft ons aan het denken gezet over de keuzes die we als startup moeten maken.

Ook de pitches van de andere ondernemers waren leerzaam, vooral omdat bedrijven zich in verschillende fasen bevinden” (evaluatie vragenlijst deelnemer)



Een andere ondernemer gaf in de reflectie aan “Ik vond de kernwaarden die Frans van der Kolk toepast binnen zijn formule een leerzaam aspect en ga dit principe ook toepassen binnen ons bedrijf” (evaluatie vragenlijst deelnemer)



Ondernemers in de regio Zwolle zoeken koplopers actief op voor advies

Frans van der Kolk (koploper) is naar aanleiding van het Snel Succesvol Scalen traject een aantal keren benaderd voor aanvullende gesprekken. Frans gaf aan dat “aanvullende gesprekken niet de intentie waren, maar een mooie ontwikkeling” (telefoongesprek Frans van der Kolk). Uiteindelijk hebben er vijf coaching gesprekken plaatsgevonden waarbij er dieper werd ingegaan op het groeien door overnames.

Ondernemers in de regio Zwolle gaan actief aan de slag met de eigen vraagstukken

De verschillende sessies hebben de ondernemers met name aangemoedigd, maar er zijn ook ondernemers die er daadwerkelijk mee aan de slag zijn gegaan: “het heeft ons gestimuleerd om de plannen (strategisch niveau) op papier te zetten” (telefoongesprek deelnemer)

Hoe kan de impact nog meer worden vergroot, volgens de ondernemers?

- Door specifieker op één onderwerp te richten. Bijvoorbeeld financiering of cashflowmanagement.
- Het verbinden van koplopers op basis van de branche waarin je onderneemt.
- Door ondernemers in kleinere ‘peer groups’ over een concreet onderwerp of een casus vanuit deelnemende bedrijven na te laten denken.
- Door een specifieke casus van een ondernemer in beeld te brengen

(evaluatie vragenlijst deelnemers)

Casus C - Bijeenkomst Vitaal vastgoed

Hoe zorg je ervoor dat jouw vastgoed vitaal blijft?

Op 21 september 2023 heeft de bijeenkomst vitaal vastgoed plaatsgevonden bij de onderneming Groothuis Bouwgroep van koploper Claudi Groothuis. In deze middag gingen de ondernemers het gesprek aan over vitaal vastgoed/circulair vastgoed. De directeur van een adviesbureau was gastspreker en er werden klantcasussen besproken waaruit blijkt hoe belangrijk circulair vastgoed is en hoe je dit kunt aanpakken.

De bijeenkomst vitaal vastgoed heeft bijgedragen aan het bereiken van een aantal outcomes.

Koplopers zijn als leiders zichtbaar in de regio Zwolle (regionaal leiderschap)

In de bijeenkomst vitaal vastgoed liet Claudi Groothuis zien dat ze koploper zijn op het gebied van circulair bouwen en deelde deze kennis ook met verschillende partijen.



Een deelnemer gaf aan “wat ik heel leuk vind en mooi om te zien aan deze bijeenkomst is dat Groothuis Bouwgroep echt de koplopers rol pakt om kennis te delen naar andere collega bouwbedrijven, opdrachtgevers en architecten om te stimuleren en te enthousiasmeren in circulair bouwen” (video deelnemer).

Ondernemers in de regio Zwolle worden geïnspireerd en aangemoedigd om zichzelf, hun personeel en hun bedrijf verder te ontwikkelen (regionaal leiderschap)

Verschillende deelnemers benoemen dat ze geïnspireerd zijn door de sessie en dat ze nieuwe inzichten hebben gekregen. De directeur van een adviesbureau vertelt dat hij voornamelijk bezig is met de cijfers in zijn werk, maar geeft aan: ‘wat ik heb geleerd is de opdrachtgeverkant. Samen voetballen hoorde ik, fingerspitzengefühl krijgen. Dat is iets wat ik nu geleerd heb, dat dat ook heel belangrijk is (video deelnemer, directeur adviesbureau).’ Maar ook inspiratie dat het over de hele keten gaat en gezamenlijk opgepakt moet worden: “inspirerend om van de bouwkant te horen hoe Groothuis Bouwgroep hiermee bezig is om circulariteit in de praktijk handen en voeten te geven. Ik ben zelf architect, dus wij zitten meer aan de voorkant. In de ontwerpfase. Wij zijn ook altijd bezig om opdrachtgevers te inspireren en mee te nemen in een andere manier van denken. Maar als keten heb je elkaar nodig en daarom mooi om elkaar op te zoeken en te leren van elkaar (video deelnemer, architect) Maar ook het besef dat het een onderwerp is, waar iets mee moet gebeuren: “Voor mij is de conclusie, het is niet meer vrijblijvend. We zullen het allemaal moeten doen met elkaar. Allemaal in kleine stapjes. Maar dit is echt de toekomst waar we naartoe moeten” (video deelnemer, producent leidingssystemen).

Aantal interacties tussen ondernemers in de regio Zwolle

De bijeenkomst was ook een moment waarin ondernemers met elkaar konden delen.

“Hele interessante sessie. Het is een moment dat je met gelijkgestelden kan delen in kennis en sparringpartner kunt zijn voor elkaar. En ook belangrijk dat je kunt horen van andermans ervaring. Dat laat zien dat de uitdagingen die wij in ons project tegenkomen ook ergens anders spelen. Dat is leerzaam, daar heb je wat aan” (video deelnemer, architect).

Casus D – Berichten op LinkedIn

Koploper Nathalie Beck deelt vanuit haar rol als koploper van GP diverse berichten op LinkedIn. Naar aanleiding van de GP Experience waarbij de koplopers een tweetal dagen bij elkaar waren postte zij een bericht op LinkedIn over het belang van 'leading by example' in de regio Zwolle. Het bericht heeft meer dan 10.000 weergaven en 80 reacties ontvangen.



Nathalie Beck • 1e
Chief Miracle Maker & co-founder blue®m
2 mnd • 🌐

Het zit totaal niet in ons DNA, regio Zwolle ❤️, 'doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg.' Maar we hebben juist behoefte aan 'leading by example!'

Wat nou dan?

Onlangs had ik de eer om samen met een diverse groep ondernemers na te denken over de toekomst van de regio Zwolle. Onder de noemer 'Good Practice' kwamen we samen om op het water te brainstormen over hoe we nog meer dynamiek in de regio kunnen creëren.

Van gigantische bouwbedrijven tot robot startups, digital creatievelingen en ondernemers met een hart voor duurzaamheid (van regeneratief toerisme tot biodegradable plastic oplossingen) en ik namens blue®m, strijder voor een gezondere wereld; de verscheidenheid was enorm.

Wat ons bond? Meerdere factoren: creativiteit, lef en zeker ook thought leadership! Thought Leadership? Dat betekent zoiets als het delen van expertise en inzichten om anderen te inspireren en te helpen groeien en ontwikkelen.

Kortom, je zet anderen aan om in actie te komen door het delen van je eigen ervaring en expertise, klinkt goed toch?! 🚀

Koploper Emmelien Regeling was betrokken bij het nationaal kunststoffencongres, o.a. als medeorganisator. Tijdens dit congres is veel kennis en kunde gedeeld, maar Emmelien geeft aan: “Na het nationaal kunststoffencongres was er ook nog veel sociale media aandacht”. Verschillende partijen hebben hier later nog over gepost. Bijvoorbeeld: gemeentes, brancheorganisaties en de directeur van het Polymer Science Park. Partijen met een goed bereik op LinkedIn.



Emmelien Regeling • 2e
Duurzame kunststof oplossingen
1 mnd • Bewerkt • 🌐

It's a wrap! Nationaal Kunststof Congres 2023.

Wat ontzettend gaaf om heel kunststof Nederland te verwelkomen in 'mijn' mooie [Regio Zwolle](#). En wat was het een fantastisch samen komen met ondernemers, onderwijs en overheid.

Een inspirerende congresdag, captainsdiner en een tweede dag met een tour door regio Zwolle bij [Koninklijke Auping](#), [Maan Biobased Products](#) - [Smart Biodegradable Products](#) & [RPP Kunststofoplossingen](#).

Trots op mijn regio! [Dutch Circular Polymer Valley](#) en de organisatie van [Polymer Science Park](#).

'Van woorden naar daden!'
[NRK \(Nederlandse Rubber- en Kunststofindustrie\)](#) & [Plastics Europe Nederland](#)

En een grote shout out naar ons team van [RPP Kunststofoplossingen](#) die vol enthousiasme mee werkt aan de kunststoffen van de toekomst! 🌱

[Economic Board Regio Zwolle](#) [Kennispoort Regio Zwolle](#) [De Duurzame Kunststoffabriek Gemeente Zwolle](#) [Provincie Overijssel](#) [Windesheim](#)

[#goodpractice](#) [#circulaireconomie](#) [#kunststoffen](#) [#nkc](#)

5. Conclusie en aanbevelingen

In het onderzoeksproject stonden de volgende twee vragen centraal:

- In hoeverre zijn er outcomes en veranderingen in gedrag, relaties, acties en activiteiten opgetreden bij de belangrijkste stakeholder, het peloton van mkb-ondernemers regio Zwolle?
- Wat zijn de lessons learned van het project Good Practice regio Zwolle?

5.1 Outcomes mkb-ondernemers

Om uitspraken te kunnen doen over de resultaten die de activiteiten van GP hebben teweeggebracht bij mkb-ondernemers in de regio Zwolle, is een ToC opgesteld op basis van gesprekken met betrokkenen en een theoretisch model over kenniscreatie tussen organisaties. Binnen GP hebben diverse activiteiten plaatsgevonden, variërend van 1-op-1 gesprekken tot spreken op nationale podia en het delen van online content. Elke activiteit heeft op haar eigen manier geholpen bij de resultaten van het project, en elke activiteit heeft bijgedragen aan meerdere doelen.

De rijke verscheidenheid aan activiteiten heeft geleid tot een breed scala aan resultaten van GP. Hierdoor heeft het project brede impact gemaakt waarbij aan alle outcomes die in de ToC zijn opgenomen is bijgedragen. De outcomes die eruit springen zijn: ondernemers in de regio Zwolle worden geïnspireerd en aangemoedigd om zichzelf, hun personeel en hun bedrijf verder te ontwikkelen, koplopers zijn als leiders zichtbaar in de regio Zwolle & vraagstukken van ondernemers in de regio Zwolle worden in gezamenlijkheid met andere ondernemers opgepakt.

De deelnemers aan de activiteiten hebben de activiteiten als waardevol ervaren, met name de activiteiten waarin ondernemers de expertise van de koplopers konden vertalen naar hun eigen onderneming. Ook de koplopers zelf zijn positief over GP en ervaren hun rol als waardevol. Het project legde de basis voor GP door de creatie van de koplopergroep, omdat betrokkenen nu hun rol weten te pakken en er waardevolle activiteiten hebben plaatsgevonden.

Deze diversiteit aan activiteiten is echter ten koste gegaan van de focus van GP, wat belangrijk is voor het gericht behalen van lange termijn resultaten. Bovendien zijn de activiteiten voornamelijk ingevuld vanuit de creativiteit en ideeën van de koplopers, waarbij niet altijd duidelijk was hoe een activiteit bijdraagt aan de outcomes en daarmee de beoogde impact.

Al met al heeft GP op verschillende vlakken veranderingen teweeggebracht in de regio Zwolle, met name door het leggen van de basis van GP en de lessen die zijn geleerd die GP tot een hoger niveau kunnen brengen. De geleerde lessen worden hieronder beschreven.

5.2 Lessons learned

Het project GP liep tot en met december 2023. Kennispoort Regio Zwolle beoogt GP voort te zetten. Op basis van de bevindingen hebben wij de lessons learned en een daaraan gekoppeld advies geformuleerd voor eventuele vervolgstappen na het aflopen van het huidige project.

Theory of Change

Voor een eventueel vervolg van GP raden wij het gebruik van een Theory of Change (of een vergelijkbare veranderingstheorie) ten eerste aan. Stel deze Theory of Change in een vroeg stadium van het project op en betrek hierbij een groot aantal stakeholders. Formuleer de veranderstappen zo concreet mogelijk zodat er een goede basis ligt voor de monitoring van de resultaten.

'Hoe concreter de formulering van de ToC is, des te beter kun je beoordelen in hoeverre de activiteiten hebben bijgedragen aan de beoogde impact.'

- ✓ Wij adviseren om voor het opstellen van een Theory of Change een expert in te huren voor de procesbegeleiding. Dit zal de kwaliteit en effectiviteit aanzienlijk verbeteren.
- ✓ Leg de Theory of Change voor aan onderzoekers en/of experts in het vakgebied voor aanscherping en validatie.

Impact meten doe je samen

Hoewel het zinvol is om iemand of een groep verantwoordelijk te maken voor de impactmeting, is het essentieel dat alle betrokkenen bijdragen aan en betrokken zijn bij het proces. Een impactmeting kan enkel slagen als de input vanuit alle betrokkenen wordt geleverd. Het meten van de resultaten geeft ook gedurende het proces waardevolle inzichten terug aan alle betrokkenen, omdat het inzicht geeft in de mate waarin de activiteiten nog in lijn zijn met de beoogde impact. Het advies is om in de opzet van het project al gezamenlijk met alle betrokkenen na te denken over de dataverzameling en hoe dit geborgd gaat worden.

Grip op de activiteiten

In het GP-project kregen de koplopers veel vrijheid bij het vormgeven en organiseren van activiteiten. Hoewel het positief is dat de activiteiten hierdoor goed aansluiten bij de unieke kennis en kunde van de koploper, leidt dit tot verlies controle over zowel de inhoud als de vorm van de activiteiten, en daarmee over de impact ervan. De grip op de beoogde verandering raakt hiermee verloren. Daarom adviseren wij om gedurende het project de Theory of Change als onderlegger te gebruiken bij het bedenken en vormgeven van activiteiten. Stel hierbij kritische vragen zoals 'past deze activiteit binnen de logica van de Theory of Change (activiteiten, output, outcome, beoogde impact)?' 'Aan welke outcome draagt deze activiteit bij?' Het helpt om van tevoren al een aantal duidelijke kaders te scheppen voor de activiteiten.



Van leider naar community

De rol van Kennispoort en de projectleider waren cruciaal in deze opstartfase van GP, omdat het ontwikkelen van een nieuw netwerk veel energie en capaciteit vraagt. Echter, op de lange termijn is het van belang deze capaciteit af te bouwen, zodat de koplopers het leiderschap en eigenaarschap meer toe-eigenen. Voor de continuïteit van het netwerk is gedeeld leiderschap belangrijk, omdat het netwerk dan niet meer afhankelijk is van de aanwezigheid en inzet van de projectleider en/of Kennispoort en de koplopers nog meer hun rol als koploper toe-eigenen. We stellen voor dit proces van afbouw en de overgang van Kennispoort naar de koplopers en de regio op te nemen in een concreet plan.

Selectie koplopers

Volgens ondernemers in de regio is de selectieprocedure voor koplopers dat wat GP onderscheidend en waardevol maakt. In het onderzoek kwam naar voren dat het in sommige gevallen lastig was om een potentiële koploper af te wijzen omdat de betreffende ondernemer al was benaderd en het koploperschap informeel al bijna was toegezegd. In plaats van dat de selectiecommissie vergadert over de vraag of iemand een koploper is, werkte het in een aantal gevallen de andere kant op. De ondernemer werd gezien als koploper, tenzij de selectiecommissie onderbouwde waarom dit niet passend zou zijn. Het is van belang om hier een meer onafhankelijk proces voor in te richten.

Daarnaast adviseren wij om een proces in te richten rondom het verwijderen van een koploper uit het GP-team indien deze zijn of haar rol als koploper onvoldoende vervult.

Bovendien adviseren wij om een heldere en openbare lijst met criteria voor potentiële koplopers op te stellen welke een verdere uitwerking en aanscherping is van de criterialijst zoals benoemd in het operationeel plan. Op basis van gesprekken en onze observaties achten wij het kunnen, durven en willen uitdragen van (regionaal) leiderschap een belangrijk criterium, naast het hebben van inhoudelijke kennis en/of kunde.



6. Discussie

In dit hoofdstuk bespreken we de beperkingen van het onderzoek welke (mogelijk) van invloed zijn op de resultaten.

Een belangrijke beperking van het onderzoek is de beperkte hoeveelheid verzamelde data, hoofdzakelijk veroorzaakt doordat de activiteiten al hadden plaatsgevonden, de onderzoekers geen toegang hadden tot de data of het te tijdsintensief was om de data te verzamelen. Bovendien was er onvoldoende tijd om een grondig meetplan op te stellen. Daarnaast is voor 'presentaties', 'bijdrage op basis van deskundigheid' en 'overige activiteiten' helemaal geen data verzameld. Hierdoor zijn uitspraken over de bijdrage van de activiteiten aan outcomes gebaseerd op logische redeneren en theorie.

Hoewel de ToC is aangescherpt met input van betrokkenen, is deze niet zoals gewenst met het volledige GP-netwerk opgesteld aan het begin van het project. Initieel was het idee om onder leiding van Windesheim een sessie te organiseren met de koplopers, selectiecommissie, stuurgroep en projectleider om de beoogde impact scherper neer te zetten. Er is uiteindelijk voor gekozen om dit niet op deze manier te doen. Ten eerste omdat de timing van zo'n bijeenkomst verkeerd zou zijn, omdat het project al meer dan een jaar aan de gang was. Ten tweede zou dit pas een half jaar voor het verloop van het project ingepland kunnen worden door de volle agenda's en de benodigde voorbereiding. Daarom waren de onderzoekers en de projectleider terughoudend in het opzetten van zo'n sessie en is gezocht naar andere manieren om dit vorm te geven.

Het identificeren van activiteiten die onder het GP-project vielen bleek uitdagend, aangezien veel koplopers ook voor hun rol als koploper regelmatig werden uitgenodigd als spreker of deelnamen aan verschillende bijeenkomsten. Het is daarom lastig vast te stellen welk deel van de resultaten door het project GP zijn gerealiseerd en welk deel ook zonder GP had plaatsgevonden. De beoordeling of een activiteit onder het GP-project viel werd overgelaten aan de koplopers zelf. Tijdens de telefoongesprekken met de koplopers werd duidelijk dat ook zij het ingewikkeld vonden om te onderscheiden wat zij vanuit of door GP hebben gedaan en wat niet.

Het bereik van de activiteiten is gebaseerd op een schatting van de koplopers, welke in sommige gevallen pas een paar maanden later werd gemaakt. Hoewel het een goede indicatie geeft, moet worden opgemerkt dat het in sommige gevallen slechts een grove schatting is.

Niet alle online content gerelateerd aan GP is meegenomen in het onderzoek vanwege beperkte middelen. De focus lag daarom op de online content van Kennispoort, omdat statistieken van deze partij beschikbaar waren. Bij interesse is het mogelijk om hier verder communicatieonderzoek naar uit te laten voeren.

Bronnenlijst

Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in psychology*, 10, 2730.

Het impactpad. (2023). Opgehaald van www.impactpad.nl

Lievre, P., & Tang, J. (2015). SECI and inter-organizational and intercultural knowledge transfer: a case-study of controversies around a project of co-operation between France and China in the health sector. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1069-1086.

Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845.

RaboResearch. (2023). Vernieuwen en versnellen in Regio Zwolle. Zes opgaven voor een toekomstbestendige economie. Nederland: Rabobank.

Zhang, Z., & Huang, F. (2020). An extended SECI model to incorporate inter-organisational knowledge flows and open innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(4), 408-419.

Appendices.

Appendix A - Overzicht koplopers



**MARIEKE
SNOEK**



GOOD
PRACTICE.

**KRISTEL
LEERKES**



GOOD
PRACTICE.

**JOHAN VAN
MARLE**



GOOD
PRACTICE.

JAN GROEN



GOOD
PRACTICE.

**JAN WILLEM
DE KAM**



GOOD
PRACTICE.

**EMMELIEN
REGLING**



GOOD
PRACTICE.

ERIK JUTSTRA



GOOD
PRACTICE.

**BOB
SOETEKOUW**



GOOD
PRACTICE.

**CLAUDI
GROOTHUIS**



GOOD
PRACTICE.

**BART OUDE
WESSELINK**



GOOD
PRACTICE.

**ANNE-SOPHIE
KAMPHUIS-KAT**



**GOOD
PRACTICE**



**GOOD
PRACTICE**

Lectoraat of afdeling

Titel

Ondertitel

Over de afdeling, opleiding of het lectoraat
Korte introductie over de afdeling, opleiding of het
lectorat.

Samenvatting
Samenvatting van de publicatie

hogeschool

Windesheim

