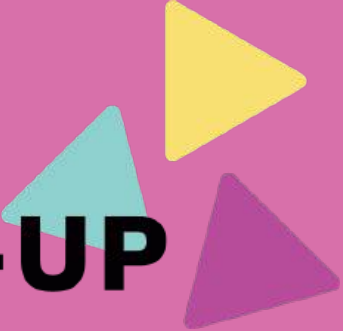




IMPACT-UP

Provincie Noord-Brabant

avans
hogeschool

HAS
green
academy


Fontys

 **Breda**
University
OF APPLIED SCIENCES

 **TILBURG** UNIVERSITY

VAN KENNIS NAAR IMPACT

STAPPENPLAN VOOR KENNIS
IMPLEMENTATIE

ADVIESRAPPORT

IMPLEMENTATIE-ROADMAP

CO-CREATIE HANDBOEK

HANNE VERMEULEN
JUNI 2026

ONTSTAAN VAN DIT STAPPENPLAN

Een persoonlijk woord vooraf, voor iedereen die kennis wil omzetten in beweging, en beweging in blijvende impact.

Deze roadmap is ontstaan vanuit een heldere observatie: binnen het Impact-Up ecosysteem ontbreekt het niet aan kennis, ambitie of goede intenties. De uitdaging ligt vooral in het creëren van structuren waarmee kennis daadwerkelijk verankerd wordt, in regio's, in onderwijs, in de praktijk en bij de mensen die het ecosysteem dragen. Er is veel onderzocht, ontwikkeld en in beweging gezet, maar de vertaling van inzichten naar duurzame toepassing en samenwerking blijft nog te vaak achter. Tegelijkertijd zien we dat impact-ondernemers de stap naar verbinding en gezamenlijke ontwikkeling niet altijd kunnen maken, omdat het ecosysteem geen vanzelfsprekend 'thuis' voor hen vormde.

Impact-ondernemerschap vraagt om meer dan individuele creativiteit en motivatie. Het vraagt om gedeelde taal, gedeelde processen en gedeelde verantwoordelijkheid. Het vraagt om kennis die circuleert in plaats van stilstaat. Daarom is deze toolkit ontwikkeld: niet als nóg een document, maar als een werkwijze. Een gemeenschappelijk vocabulaire waarmee coördinatoren, trainers, studenten, regionale partners en ondernemers samen de toekomst kunnen vormgeven.

De kernverschuiving: van "voor wie" naar "met wie"

Traditioneel ontwerpen organisaties oplossingen vóór doelgroepen. In een ecosysteem ontwerpen we mét alle doelgroepen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, maar het verandert alles: rolverdeling, besluitvorming, eigenaarschap, snelheid en uiteindelijk de duurzaamheid van de impact.

Deze toolkit is een uitnodiging om die verschuiving te belichamen; in hoe we vragen stellen, hoe we sessies inrichten en hoe we resultaten borgen.

Co-creatie is geen modewoord, maar een ontwerpkeuze. Wie écht co-creëert, geeft macht weg, deelt frustratie en oogst samen. Dat is ongemakkelijk, traag op de korte termijn en uiterst krachtig op de lange termijn. Deze roadmap helpt om die ongemakkelijke ruimte te organiseren.

We hopen dat dit document méér is dan een naslagwerk. We hopen dat het een werkbank wordt; beklad, ingevuld, bediscussieerd, uitgeprint en opnieuw opgepakt. Want pas dan, in de wrijving van de praktijk, wordt kennis impact.

Hanne Vermeulen en Lotte Geertsen

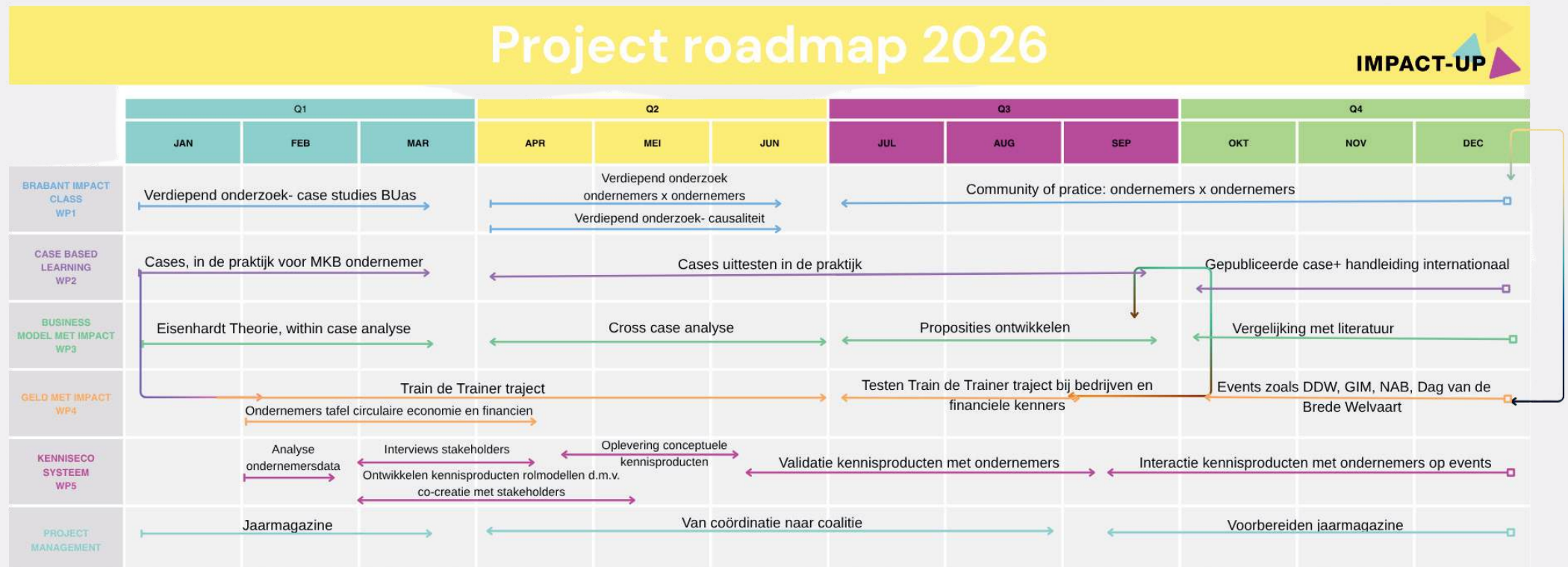
INHOUD VAN HET STAPPENPLAN

04	ROADMAP IMPACT-UP 2026	21	TEMPLATE STAPPENPLAN
05	TOEKOMSTIG ECOSYSTEEM	22	FASE 1: AFKADERING
06	DOEL VAN HET STAPPENPLAN	23	FASE 2: VOORBEREIDING CO-CREATIE
07	RICHTLIJNEN VOOR KENNISIMPLEMENTATIE	24	FASE 3: UITVOERING
08	VOORBEREIDING VOORDAT JE START	25	FASE 4: UITWERKEN
09	ROLLEN EN BELANGEN BINNEN HET ECOSYSTEEM	26	FASE 5: IMPLEMENTEREN
10	STAKEHOLDERGROEPEN	27	FASE 6: BORGING
15	TPOLOGIE VAN ROLMODELLEN	28	VOORBEELD UITGEWERKT, ONDERNEMERSWANDELING
16	TPOLOGIE VAN IMPACT-ONDERNEMERS	29	VOORBEELD UITGEWERKT: WP1 FRANS EN ROB
17	THEMA'S VOOR BELEID EN IMPLEMENTATIE	30	ADVIES VOOR DE TOEKOMST EN IMPLEMENTATIETIJDLIJN
19	HOE EN WANNEER GEBRUIK JE HET STAPPENPLAN?	33	REFERENTIES
20	REFLECTIEVRAGEN VOORDAT JE HET TEMPLATE INVULT	32	BIJLAGEN

ROADMAP IMPACT-UP 2026

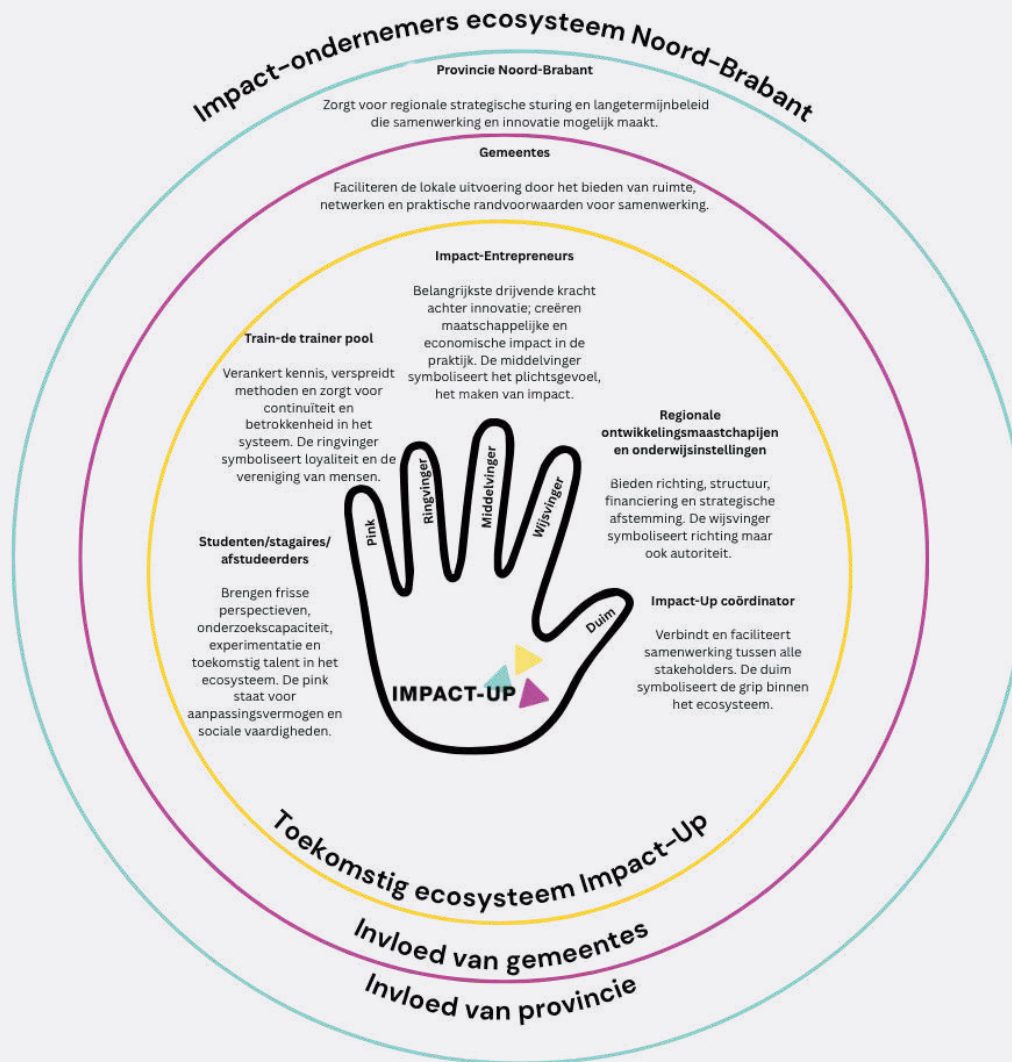
De visie, ambitie en strategische horizon waarin deze toolkit landt.

Impact-Up bouwt aan een lerend ecosysteem waarin kennis, talent en ondernemerschap samen oplossingen ontwikkelen voor maatschappelijke vraagstukken. Niet als losse kennis, maar als een samenhangend netwerk dat regio's, onderwijs en ondernemers structureel verbindt.



TOEKOMSTIG ECOSYSTEEM

Lange termijn ambitie (2026 en verder)



- Een schaalbare, regio-overstijgende infrastructuur voor kennisimplementatie binnen impactondernemerschap.
- Een groeiende pool van train-the-trainers die methodieken doorgeven zonder afhankelijkheid van individuele coördinatoren.
- Een ecosysteem waarin onderwijsinstellingen, ondernemers en regionale partners structureel co-creëren.
- Een meetbare verbetering in adoptie van impactmethodieken in regionale en nationale programma's.
- Een leerklimaat waarin pilots niet doodbloeden, maar systematisch worden geëvalueerd, gedeeld en opgeschaald.

DOEL VAN HET STAPPENPLAN

Waarvoor is dit stappenplan bedoeld?

Deze toolkit geeft taal, structuur en werkvormen aan iedereen binnen Impact-Up die kennis, samenwerking en innovatie wil omzetten in herhaalbare praktijk.



01. MAAKT IMPACT ZICHTBAAR

De toolkit dwingt tot expliciete doelen, indicatoren en evaluatiemomenten, zodat impact aantoonbaar wordt, niet alleen voelbaar.



02. VERLAAGT AFHANKELIJKHEID VAN INDIVIDUEN

Kennis raakt geborgd in werkwijzen, niet in personen. Trainers, coördinatoren en partners kunnen elkaar opvolgen zonder kwaliteitsverlies.



03. CREËERT SCHAAALBAARHEID

Door methodieken te standaardiseren in templates en fases, kunnen lokale successen ook elders worden ingezet zonder telkens opnieuw te beginnen.



04. VERSTERKT SAMENWERKING

De toolkit dwingt om expliciet te maken wie meedoet, wie meebeslist en wie meeprofitteert. Dat voorkomt verborgen verwachtingen en uitval halverwege.



05. VERSNELT KENNISIMPLEMEN TATIE

Door kennis direct te koppelen aan rollen, fases en stakeholders, wordt de afstand tussen "weten" en "doen" verkleind. Kennis krijgt een werkplek.



**DE VIJF DOELEN
VAN HET
STAPPENPLAN**

RICHTLIJNEN VOOR KENNISIMPLEMENTATIE

Dit stappenplan ondersteunt organisaties en samenwerkingspartners bij het omzetten van kennis naar praktische toepassing en duurzame impact. De richtlijnen geven richting aan de manier waarop partijen samenwerken, kennis ontwikkelen en resultaten verankeren binnen het ecosysteem.

Richtlijn 1: Samen ontwikkelen vanuit gedeeld eigenaarschap

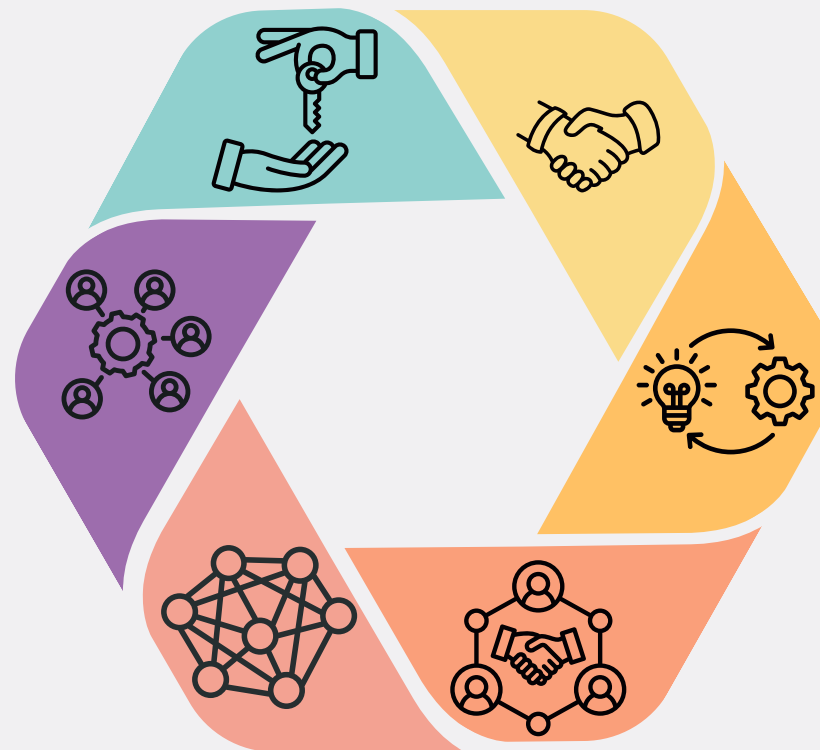
We werken samen vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij iedere betrokken partij haar kennis, ervaring en perspectief bijdraagt.

Richtlijn 2: Verbinden binnen het ecosysteem

We versterken samenwerking door kennis, mensen en organisaties met elkaar te verbinden rondom gezamenlijke vraagstukken.

Richtlijn 3: Ruimte geven aan leren en ontwikkelen

We gebruiken ervaringen en nieuwe inzichten om continu te leren, verbeteren en verder te ontwikkelen.



Richtlijn 4: Aandacht voor duurzame toepassing

We zorgen ervoor dat ontwikkelde kennis en resultaten blijvend toepasbaar zijn binnen de praktijk.

Richtlijn 5: Werken vanuit maatschappelijke waarde

We richten ons op oplossingen die waarde creëren voor betrokken partijen en bijdragen aan bredere maatschappelijke impact.

Richtlijn 6: Flexibel en praktijkgericht toepassen

We passen het stappenplan aan op de situatie en gebruiken het als structuur om effectief samen te werken.

VOORBEREIDING VOORDAT JE START

Voordat het stappenplan wordt ingevuld, is het belangrijk om eerst helder te krijgen vanuit welke context het vraagstuk wordt benaderd. Het stappenplan helpt om kennis, samenwerking en ideeën om te zetten naar concrete acties, maar een goede start begint met inzicht in de betrokken partijen, hun rollen en de gezamenlijke ambitie.

Het stappenplan houdt rekening met verschillende onderdelen binnen het ecosysteem:

STAKEHOLDERGROEPEN

Verschillende stakeholdergroepen hebben ieder een eigen rol, perspectief en bijdrage binnen het proces. Door vooraf te bepalen wie betrokken moet worden, ontstaat een beter beeld van wie kennis kan inbrengen, wie invloed heeft en wie onderdeel wordt van de uitvoering.

ROLMODELLEN

Rolmodellen helpen om praktijkervaring, herkenbare voorbeelden en inspiratie toe te voegen aan het proces. Door rekening te houden met verschillende typen rolmodellen wordt zichtbaar welke voorbeelden aansluiten bij de doelgroep en het vraagstuk.

IMPACTONDERNEMERS

Impactondernemers vormen een belangrijk onderdeel van het ecosysteem omdat zij maatschappelijke vraagstukken vertalen naar praktijkgerichte oplossingen. Het is belangrijk om hun behoeften, ervaringen en ontwikkelfase mee te nemen bij het bepalen van de richting.

THEMA'S VOOR BELEID EN IMPLEMENTATIE

De thema's voor beleid en implementatie geven richting aan de inhoudelijke focus van het traject. Ze helpen om het vraagstuk te verbinden aan bredere ontwikkelingen binnen het ecosysteem, zoals samenwerking, talentontwikkeling, innovatie en regionale versterking.

BEGRIJP DE ROLLEN EN BELANGEN BINNEN HET ECOSYSTEEM

Een ecosysteem werkt alleen wanneer iedere stakeholdergroep zich thuis voelt, haar belangen worden gehoord en haar unieke bijdrage wordt benut. Voordat samenwerking wordt gestart, is het daarom belangrijk om inzicht te krijgen in wat verschillende stakeholders beweegt: waar zeggen zij “ja” tegen en waar ontstaat weerstand?

Wanneer dit nog niet duidelijk is, is een gesprek met de betreffende stakeholder de eerste stap vóóordat gezamenlijke sessies worden georganiseerd.

Om gedeeld eigenaarschap te versterken, worden binnen deze stap de verschillende rollen, relaties en verantwoordelijkheden binnen het ecosysteem expliciet gemaakt. Hiervoor zijn de vijf stakeholdergroepen van het toekomstige Impact-Up-ecosysteem (zie pagina 5) vertaald naar persona's.

Deze persona's zijn bewust niet gekoppeld aan bestaande personen binnen het ecosysteem, zodat de toolkit neutraal, toegankelijk en toepasbaar blijft in verschillende contexten.

De persona's helpen om de complexiteit van het ecosysteem terug te brengen naar herkenbare rollen en perspectieven. Hierdoor ontstaat inzicht in de verschillende belangen, verwachtingen en bijdragen van iedere stakeholdergroep.

Tegelijkertijd bieden de persona's ruimte voor eigen interpretatie: je kan zelf bepalen welke personen of organisaties binnen je eigen traject bij deze rollen passen.

Door deze inzichten te koppelen aan de vervolgstappen binnen de toolkit wordt gedeeld eigenaarschap niet alleen besproken, maar ook praktisch gemaakt. Stakeholders krijgen hierdoor een duidelijker beeld van hun eigen rol én van de manier waarop zij samen met andere partijen kunnen bijdragen aan een sterker ecosysteem.

IMPACT- ONDERNEMERS

KERN VAN INNOVATIE & IMPACT



WAT DEZE STAKEHOLDER ALTIJD AL DOET

- Ontwikkelen en testen van oplossingen
- Opzetten en leiden van projecten
- Samenwerkingen en financiering organiseren
- Innovaties in de praktijk brengen

WAAR DEZE STAKEHOLDER IN UITBLINKT

- Innovatie en ondernemerschap
- Praktische uitvoering en experimentatie
- Signaleren van maatschappelijke kansen en behoeften
- Verbinden van impact en marktwerking



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

WAT VERANDERT IN HET ECOSYSTEEM

- Actieve bijdrage aan kennisdeling binnen het netwerk
- Samenwerking met andere stakeholders in plaats van alleen opereren
- Input leveren voor ecosysteemontwikkeling en gezamenlijke doelen
- Fungeren als praktijkvoorbeelden binnen het ecosysteem

WAAR ONDERSTEUNING IN HELPT

- Structurering van samenwerking op ecosysteemniveau
- Versterking van langetermijnnetwerkontwikkeling
- Ondersteuning bij opschaling en institutionele verbindingen

IMPACT-UP COÖRDINATOR

VERBINDER & FACILITATOR

De Impact-Up coördinator fungeert als centrale verbinder binnen het ecosysteem. Deze rol zorgt voor samenhang tussen stakeholders, faciliteert samenwerking en bewaakt de voortgang van gezamenlijke initiatieven. De coördinator is niet de eigenaar van het systeem, maar de versterker van verbindingen.

WAT DEZE STAKEHOLDER ALTIJD AL DOET

- Faciliteren van samenwerking tussen stakeholders
- Organiseren van bijeenkomsten en netwerkactiviteiten
- Overzicht houden over initiatieven en verbindingen
- Mensen en projecten met elkaar verbinden

WAAR DEZE STAKEHOLDER IN UITBLINKT

- Verbinden van mensen en initiatieven
- Overzicht creëren in complexe netwerken
- Aanjagen van samenwerking en energie
- Begeleiden van netwerkprocessen



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

WAT VERANDERT IN HET ECOSYSTEEM

- Van centrale aansturing naar ecosysteem-facilitatie
- Meer focus op verbinding en proces dan op inhoud
- Stimuleren van gedeeld eigenaarschap in het netwerk
- Kansen voor samenwerking zichtbaar maken en activeren

WAAR ONDERSTEUNING IN HELPT

- Inhoudelijke verdieping per thema
- Verdere spreading van eigenaarschap
- Borging van processen binnen het netwerk

TRAIN-THE-TRAINER POOL



BORGING & KENNISOVERDRACHT

Deze groep zorgt voor het verspreiden en verankeren van kennis binnen het ecosysteem. Zij vertalen methodes en inzichten naar nieuwe contexten en dragen bij aan continuïteit.

WAT DEZE STAKEHOLDER ALTIJD AL DOET

- Geven van trainingen en workshops
- Overdragen van kennis en methodieken
- Begeleiden van leerprocessen
- Ontwikkelen van les- en trainingsmateriaal

WAAR DEZE STAKEHOLDER IN UITBLINKT

- Kennisoverdracht en educatie
- Vertaling van theorie naar praktijk
- Structureren van leerprocessen
- Borgen van continu leren



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

WAT VERANDERT IN HET ECOSYSTEEM

- Kennis wordt circulair in plaats van lineair gedeeld
- Actieve verbinding tussen verschillende contexten
- Doorontwikkeling van methodieken vanuit praktijkfeedback
- Versterkte rol in ecosysteempleren

WAAR ONDERSTEUNING IN HELPT

- Toegang tot nieuwe praktijkcontexten
- Innovatie in leer- en trainingsvormen
- Verbreding van netwerk buiten onderwijs

STUDENTEN & STAGIAIRS

VERNIEUWING & ONDERZOEK



WAT DEZE STAKEHOLDER ALTIJD AL DOET

- Onderzoek uitvoeren en analyseren
- Meewerken aan projecten
- Ondersteunen binnen organisaties
- Leren in praktijkcontexten

WAAR DEZE STAKEHOLDER IN UITBLINKT

- Frisse perspectieven en creativiteit
- Onderzoek en analyse
- Experimenteren en leren
- Snelle adaptatie aan nieuwe contexten



WAT VERANDERT IN HET ECOSYSTEEM

- Actieve rol in pilots en experimenten
- Bijdragen aan innovatie en reflectie
- Verbinden van stakeholders via projecten
- Ondersteunen van monitoring en leren

WAAR ONDERSTEUNING IN HELPT

- Overzicht in complexe ecosystemen
- Begeleiding in strategische context
- Borging van lange termijn impact

REGIONALE ONTWIKKELINGS MAATSCHAPPIJEN & ONDERWIJS

RICHTING & STRUCTUUR

WAT DEZE STAKEHOLDER ALTIJD AL DOET

- Ontwikkelen van beleid en strategische kaders
- Financieren en ondersteunen van innovatie
- Opleiden van studenten en professionals
- Verbinden van onderwijs, beleid en praktijk

WAAR DEZE STAKEHOLDER IN UITBLINKT

- Strategische richting en visie
- Financiële en institutionele ondersteuning
- Kennisontwikkeling en onderzoek
- Opschaling en legitimiteit



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

WAT VERANDERT IN HET ECOSYSTEEM

- Meer co-creatie met praktijkpartners
- Flexibeler inspelen op praktijkvragen
- Iteratief samenwerken in plaats van lineair werken
- Actiever onderdeel worden van het ecosysteem

WAAR ONDERSTEUNING IN HELPT

- Snellere verbinding met praktijk
- Meer directe feedback uit uitvoering
- Vertaling van beleid naar concrete toepassingen

TIPOLOGIE VAN ROLMODELLEN

Zes archetypische rollen die ieder ecosysteem nodig heeft. Niet als functietitels, maar als gedrag. Sterke ecosystemen herbergen al deze rollen, vaak verdeeld over meerdere personen, soms verenigd in één. Gebruik deze typen om je eigen team of stakeholdergroep te scannen: welke rol is aanwezig, welke ontbreekt?



Lokale en directe rolmodellen

Voor startende impactondernemers blijken lokale en direct toegankelijke voorbeelden het meest relevant. Deze rolmodellen bieden herkenbare en haalbare voorbeelden van dagelijkse keuzes, dilemma's en groeipaden.



Peer role models

Ondernemers met een vergelijkbare achtergrond, opleidingscontext of ontwikkelingsfase vergroten de mate van herkenbaarheid en psychologische nabijheid. Dit type is vooral waardevol voor jonge en beginnende ondernemers.



Praktijkgerichte rolmodellen

Rolmodellen die openlijk spreken over successen, fouten, dilemma's en leerprocessen bieden concrete inzichten in ondernemerschap in de praktijk.



Sector-specifieke rolmodellen

Binnen gespecialiseerde domeinen zoals circulariteit, health, AI of hospitality zijn sectorspecifieke voorbeelden essentieel. Deze bieden strategische en inhoudelijke richting.



Aspirerende rolmodellen

Meer afstandelijke, inspirerende voorbeelden vervullen een belangrijke functie in langetermijndenken en schaalambitie.



Sector-specifieke rolmodellen

Binnen gespecialiseerde domeinen zoals circulariteit, health, AI of hospitality zijn sectorspecifieke voorbeelden essentieel. Deze bieden strategische en inhoudelijke richting.

TYPOLOGIE VAN IMPACT ONDERNEMERS

Zes ondernemersprofielen die elk eigen behoeften, kansen en risico's meebrengen in implementatie. Gebruik deze profielen om uw doelgroep scherp te krijgen voordat u sessies of trajecten ontwerpt.



Startende en oriënterende ondernemers

Ondernemers in deze fase verkennen maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelen eerste ideeën.



Actiegerichte ondernemers

Deze groep bevindt zich in de prototype- en validatiefase en vertaalt maatschappelijke doelen naar concrete proposities.



Groei- en scale-up ondernemers

Deze ondernemers richten zich op schaalbaarheid, systeemimpact en markttoegang.



Sector-specifieke rolmodellen

Ondernemers die opereren in specialistische sectoren zoals deep tech, zorg, circulariteit of AI.



Groei- en scale-up ondernemers

Deze ondernemers richten zich op schaalbaarheid, systeemimpact en markttoegang.



Inclusief en sociaal gemotiveerde ondernemers

Binnen deze categorie staan samenwerking, inclusie en maatschappelijke verbondenheid centraal.

THEMA'S VOOR BELEID EN IMPLEMENTATIE

De vijf inhoudelijke lijnen waarlangs Impact-Up zich ontwikkelt.

Binnen het ecosysteem van Impact-Up zijn er al veel bestaande beleidsaanbevelingen, deze zijn geclusterd in vijf hoofdthema's om te vertalen naar kennisproducten, in co-creatie tussen stakeholders en impactondernemers.

Deze thema's zijn niet los van elkaar te zien; ze versterken elkaar. Gebruik ze om je traject te positioneren en te toetsen of je in balans werkt.

De uitgebreide thema-kaarten vind je in de bijlage.

Co-creatie en eigenaarschap

Co-creatie & eigenaarschap vormt de kern van de werkwijze van Impact-Up. Dit cluster benadrukt dat oplossingen niet top-down worden ontwikkeld, maar samen met ondernemers, stakeholders en partners binnen het ecosysteem. Door deze gezamenlijke aanpak ontstaat meer draagvlak, betere aansluiting op de praktijk en een hogere kwaliteit van interventies. Eigenaarschap zorgt er bovendien voor dat betrokken partijen zich medeverantwoordelijk voelen voor de uitvoering en het resultaat, waardoor samenwerking duurzamer en effectiever wordt.



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

Regionale verankering

Regionale verankering gaat over het versterken van de lokale en regionale basis van het impactecosysteem. Door regionale hubs, coalities en samenwerkingen te versterken, worden verbindingen tussen ondernemers, overheden en kennisinstellingen intensiever en effectiever. Dit vermindert versnippering en zorgt voor meer samenhang binnen het ecosysteem. De nabijheid tot de praktijk maakt het bovendien mogelijk om sneller te leren, beter te sturen en interventies beter te laten aansluiten op regionale behoeften.



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

THEMA'S VOOR BELEID EN IMPLEMENTATIE



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

Talent & onderwijsontwikkeling

Dit cluster richt zich op het toekomstbestendig maken van het ecosysteem door te investeren in talentontwikkeling en onderwijs. Door nauwere samenwerking met onderwijsinstellingen, het creëren van praktijkgerichte leeromgevingen en het stimuleren van nieuwe generaties impactondernemers, wordt een structurele instroom van kennis en vaardigheden gewaarborgd. Dit draagt bij aan de continuïteit van het ecosysteem en versterkt de innovatiekracht op de lange termijn.



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

Innovatie en methodiek

Innovatie & methodiek draait om het vernieuwen van de manier waarop gewerkt, onderzocht en ontwikkeld wordt binnen het ecosysteem. Door traditionele benaderingen te combineren met creatieve en experimentele methoden zoals design thinking, storytelling en living labs, ontstaan nieuwe inzichten en oplossingen die beter aansluiten op complexe maatschappelijke vraagstukken. Dit cluster versterkt de rol van Impact-Up als facilitator van vernieuwing en experimenteerruimte.



Afbeelding gegenereerd met ChatGPT (OpenAI) aan de hand van eigen prompt.

Vraaggestuurd ecosysteem

Het vraaggestuurde ecosysteem benadrukt dat de behoeften van de ondernemer centraal moeten staan in alle interventies. In plaats van een aanbodgedreven aanpak wordt gestuurd op wat impactondernemers daadwerkelijk nodig hebben in hun ontwikkeling en groei. Dit maakt ondersteuning relevanter, praktischer en effectiever. Door continu aan te sluiten op de praktijk van ondernemers, wordt het ecosysteem flexibeler, responsiever en beter afgestemd op de realiteit van impactondernemerschap.

HOE EN WANNEER GEBRUIK JE HET STAPPENPLAN?

Een praktische beslisgids voor wanneer je welke fase inzet, lineair of iteratief.

Type project	Kenmerk	Aanpak	Fasen gebruik	Procesvorm
1. Exploratief (verkennd)	Nieuwe vraagstukken, nog weinig duidelijkheid	Onderzoek, co-creatie, experimenten	Vooraf fase 1–3, daarna terugloop naar 1–2	Iteratief
2. Ontwikkelproject (conceptvorming)	Idee → concreet concept of methode	Design thinking, prototyping, stakeholderco-creatie	Alle fases, met nadruk op 1–4	Iteratief + lineair basispad
3. Implementatieproject	Bestaand concept wordt uitgerold	Training, pilots, opschaling	Fase 3–6	Lineair met cyclische feedback
4. Ecosysteemproject	Verbinden van stakeholders/n etwerken	Netwerkontwikkeling, governance, co-creatie	Alle fases gelijktijdig	Cyclisch
5. Innovatie & experiment (living lab)	Testen in real-life context	Experimenten, pilots, learning loops	Fase 2–5 continu herhaald	Sterk iteratief (learning loops)
6. Strategisch programma	Lange termijn visie/roadmap	Beleidsontwikkeling, roadmap, scenario's	Fase 1–2 + 4–6 in cycli	Cyclisch + strategisch iteratief

Wat betekenen iteratief, lineair en cyclisch?

Lineair betekent dat een proces stap voor stap in een vaste volgorde verloopt.

Iteratief betekent dat je het proces herhaald doorloopt en steeds verbetert op basis van nieuwe inzichten.

Cyclisch betekent dat het proces continu in een terugkerende kringloop plaatsvindt zonder duidelijk begin of einde.

REFLECTIEVRAGEN VOORDAT JE HET TEMPLATE INVULT

Voordat je gezamenlijk start met het invullen van het stappenplan, bespreek de volgende vragen:

OVER HET VRAAGSTUK

- Welk vraagstuk willen we gezamenlijk onderzoeken of ontwikkelen?
- Waarom is dit vraagstuk relevant binnen het ecosysteem?
- Welke verandering willen we uiteindelijk bereiken?

OVER SAMENWERKING

- Hoe verdelen we rollen en verantwoordelijkheden?
- Hoe zorgen we dat iedereen waarde kan toevoegen?
- Welke afspraken zijn nodig om goed samen te werken?



OVER RICHTING EN IMPACT

- Aan welk thema binnen beleid en implementatie draagt dit traject bij?
- Welke kennis of inzichten willen we ontwikkelen?
- Hoe zorgen we dat het resultaat ook op langere termijn gebruikt blijft worden?

OVER DE BETROKKENEN

- Welke stakeholdergroepen zijn belangrijk om hierbij te betrekken?
- Welke perspectieven of stemmen mogen niet ontbreken?
- Wie heeft kennis, ervaring of invloed die kan bijdragen?

OVER DE DOELGROEP

- Voor welke impactondernemers of gebruikers ontwikkelen we dit?
- Welke behoeften, uitdagingen en kansen spelen bij deze groep?
- Hoe zorgen we ervoor dat zij actief onderdeel zijn van het proces?

TEMPLATE STAPPENPLAN

Globale Tijdlijn	0-2 maanden	2-4 maanden	4-6 maanden	6-8 maanden	8-10 maanden	12+ maanden
Fase	Afkadering	Vorbereiding co-creatie	Uitvoering	Uitwerken	Implementeren	Borging
Wie?						
Wat?						
Waar?						
Wanneer?						
Waarom?						
Hoe?						

FASE 1: AFKADERING

Focus aanbrengen en bepalen wat je precies gaat ontwikkelen, voor wie en binnen welke context.

Vraag	Toelichting
Wie	Welke stakeholdergroep, rolmodel, impactondernemer en thema staat centraal?
Wat	Welk probleem, kennisvraagstuk of kans wil je onderzoeken of oplossen?
Waar	Binnen welke regio, organisatie of context speelt dit? Binnen welk onderdeel van het impact-ondernemersecosysteem van Noord-Brabant.
Wanneer	Wat is de beschikbare tijd, planning en looptijd van het project?
Waarom	Waarom is dit vraagstuk relevant? Welke maatschappelijke of regionale impact wil je maken?
Hoe	Welke informatie, perspectieven en inzichten zijn nodig om de afbakening scherp te krijgen?

VEELVOORKOMENDE VALKUILEN

- "We weten het probleem al" — vaak blijken er meerdere onderliggende vraagstukken te bestaan.
- Te brede afkadering die alles wil oplossen en daarmee niets concreets levert.
- Stakeholdermap die alleen uit "logische" partijen bestaat; vergeet de afwezige stem niet.

JE BENT KLAAR WANNEER...

- Het vraagstuk past in twee zinnen waar je kernteam zich achter schaaft.
- Je weet wie het probleem-eigenaar is, wie het mede-eigenaarschap moet pakken, en welke groep nog ontbreekt.
- De afbakening sluit expliciet uit wat u niet oppakt — minstens drie dingen.

INSPIRATIE

Empathy Map, om inzicht te krijgen in behoeften, gedachten, gevoelens en gedrag van stakeholders.

Bron: Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). Gamestorming.

Stakeholder Mapping, om betrokken partijen, invloed en belangen zichtbaar te maken.

Bron: Martin, B., & Hanington, B. (2012). Universal Methods of Design.

SWOT-analyse om interne sterktes/zwaktes en externe kansen/bedreigingen te onderzoeken.

Bron: Humphrey (2005). SWOT Analysis.

Trend Research, om maatschappelijke, technologische of culturele ontwikkelingen te onderzoeken.

Bron: Dragt, E. (2017). How to Research Trends.

FASE 2: VOORBEREIDING CO-CREATIE

Stakeholders betrekken, sessies ontwerpen en gedeeld eigenaarschap organiseren.

Vraag	Toelichting
Wie	Welke stakeholders neem je mee in het proces? Denk aan de 5 stakeholdergroepen van Impact-Up.
Wat	Wat wil je gezamenlijk ontwikkelen, testen of onderzoeken?
Waar	Op welke locaties of in welke setting vinden de sessies plaats? Fysiek, online of hybride.
Wanneer	Wanneer plan je brainstorm-, test- en validatiemomenten in?
Waarom	Waarom is samenwerking belangrijk binnen dit proces? Welke meerwaarde ontstaat door co-creatie?
Hoe	Hoe organiseer je de samenwerking en hoe zorg je dat alle relevante perspectieven worden meegenomen?

VEELVOORKOMENDE VALKUILEN

- Stakeholders worden pas betrokken wanneer ideeën al grotendeels zijn uitgewerkt.
- Rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden zijn onvoldoende afgestemd.
- Er wordt te weinig rekening gehouden met verschillende belangen en perspectieven.

JE BENT KLAAR WANNEER...

- Alle relevante stakeholdergroepen zijn geïdentificeerd en uitgenodigd.
- Er een duidelijke planning is voor co-creatie-, test- en validatiemomenten.
- Doelen, verwachtingen en samenwerkingsafspraken gezamenlijk zijn vastgesteld.

INSPIRATIE

Mind Mapping, om complexe vraagstukken en ideeën visueel te ordenen.

Bron: Martin & Hanington (2012).

Customer Journey, om ervaringen, contactmomenten en behoeften van gebruikers/stakeholders zichtbaar te maken.

Bron: Martin & Hanington (2012).

LEGO® SERIOUS PLAY®, om systemen, ideeën en samenwerkingen tastbaar te maken door bouwen en verhalen delen.

Bron: Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). Building a Better Business Using LEGO® SERIOUS PLAY®.

Role Storming, om vanuit verschillende stakeholderrollen nieuwe perspectieven te ontdekken.

Bron: Martin & Hanington (2012).

FASE 3: UITVOERING

Het daadwerkelijk uitvoeren van sessies, interventies en co-creatiemomenten.

Vraag	Toelichting
Wie	Wie faciliteert de sessies en welke rollen hebben deelnemers?
Wat	Welke activiteiten, werkvormen en opdrachten worden uitgevoerd?
Waar	Waar vinden de sessies plaats? Bijvoorbeeld bij onderwijsinstellingen, hubs of netwerkpartners.
Wanneer	Hoe ziet de sessieplanning eruit?
Waarom	Waarom zijn deze werkvormen passend voor het doel en de doelgroep?
Hoe	Hoe wordt het proces begeleid, gemonitord en aangepast wanneer nieuwe inzichten ontstaan?

VEELVOORKOMENDE VALKUILEN

- Inzichten uit sessies worden onvoldoende vastgelegd of opgevolgd.
- De focus ligt te snel op oplossingen in plaats van op het begrijpen van behoeften.
- Deelnemers weten niet duidelijk wat hun rol of bijdrage is.

JE BENT KLAAR WANNEER...

- De geplande sessies en activiteiten succesvol zijn uitgevoerd.
- Belangrijke inzichten, behoeften en kansen zijn verzameld en gedocumenteerd.
- Er voldoende input beschikbaar is voor de verdere uitwerking van concepten.

INSPIRATIE

Crazy 8: snelle ideegeneratie door meerdere oplossingen kort te visualiseren.

Bron: Knapp, Zeratsky & Kowitz (2016). Sprint.

Future Headliner: een toekomstige situatie verbeelden om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken.

Bron: Van der Meer & Van der Zwaan (2018).

Future Wheel, Onderzoeken welke directe en indirecte gevolgen een verandering kan hebben.

Bron: Glenn, J. C. (2009). The Futures Wheel.

Visual Thinking: complexe informatie inzichtelijk maken door beelden en structuren.

Bron: Roam, D. (2008). The Back of the Napkin.

FASE 4: UITWERKEN

Het vertalen van inzichten en resultaten naar concrete concepten, kennisproducten of strategieën.

Vraag	Toelichting
Wie	Wie werkt de resultaten verder uit en wie geeft feedback?
Wat	Welke output ontstaat er? Bijvoorbeeld een event, workshop of bijeenkomst.
Waar	Waar worden de resultaten gedeeld of opgeslagen?
Wanneer	Wanneer worden concepten uitgewerkt en gevalideerd?
Waarom	Waarom zijn deze uitwerkingen belangrijk voor vervolg en implementatie?
Hoe	Hoe worden inzichten vertaald naar bruikbare en toepasbare eindproducten?

VEELVOORKOMENDE VALKUILEN

- Resultaten blijven te abstract en worden niet vertaald naar concrete toepassingen.
- Feedback van stakeholders wordt niet verwerkt in de uitwerking.
- Er ontstaan meerdere richtingen zonder duidelijke prioritering.

JE BENT KLAAR WANNEER...

- Inzichten zijn vertaald naar concrete concepten, producten of strategieën.
- Stakeholders feedback hebben gegeven op de eerste uitwerkingen.
- Er een gevalideerde voorkeursrichting ligt voor implementatie.

INSPIRATIE

Business Model / Concept Canvas, om ideeën te vertalen naar waarde, gebruikers en uitvoering.

Bron: Osterwalder & Pigneur (2010). Business Model Generation.

Designing Experiences, om ervaringen, interacties en contactmomenten bewust te ontwerpen.

Bron: Rossman & Duerden (2019). Designing Experiences.

Prototyping, om concepten snel zichtbaar te maken en feedback op te halen.

Bron: Brown, T. (2009). Change by Design.

Dot Voting, om gezamenlijk keuzes te maken en prioriteiten vast te stellen.

Bron: Agile Scrum Group.

FASE 5: IMPLEMENTEREN

Het toepassen van het concept of kennisproduct binnen het ecosysteem.

Vraag	Toelichting
Wie	Wie gaat het concept gebruiken, begeleiden of uitvoeren?
Wat	Wat wordt daadwerkelijk geïmplementeerd?
Waar	Binnen welke organisaties, netwerken of projecten wordt het toegepast?
Wanneer	Wanneer start de implementatie en welke fases zijn er?
Waarom	Waarom draagt dit bij aan de transitie en ontwikkeling van het ecosysteem?
Hoe	Hoe wordt de toepassing ondersteund zodat gebruikers ermee kunnen werken?

VEELVOORKOMENDE VALKUILEN

- Er wordt onvoldoende aandacht besteed aan begeleiding van gebruikers.
- Eigenaarschap en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk belegd.
- Implementatie wordt niet geëvalueerd of bijgestuurd op basis van ervaringen.

JE BENT KLAAR WANNEER...

- Het concept of kennisproduct daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast.
- Gebruikers weten hoe zij het concept moeten inzetten en onderhouden.
- Eerste resultaten, ervaringen en verbeterpunten zijn verzameld.

INSPIRATIE

Implementatiekunst, om creatieve ideeën om te zetten naar concrete acties en verandering.

Bron: Masselink & de Haan (2020).

Scrum Retrospective, om processen te evalueren en continu verbeteren mogelijk te maken.

Bron: Schwaber & Sutherland (2020). The Scrum Guide.

Appreciative Inquiry, om vanuit bestaande kwaliteiten en successen verandering te ontwikkelen.

Bron: Cooperrider & Whitney (2005).

Train-the-trainer aanpak, om kennis via begeleiders en ambassadeurs verder te verspreiden.

FASE 6: BORGING

Zorgen dat kennis, samenwerking en impact blijven bestaan op lange termijn.

Vraag	Toelichting
Wie	Wie wordt eigenaar van het concept of proces?
Wat	Wat moet behouden, doorontwikkeld of opgeschaald worden?
Waar	Binnen welke stakeholdergroepen moet het landen?
Wanneer	Wanneer worden evaluatie- en monitormomenten ingepland?
Waarom	Waarom is langdurige borging belangrijk voor impact en continuïteit?
Hoe	Hoe wordt gezorgd voor structurele samenwerking, kennisdeling en verdere ontwikkeling?

VEELVOORKOMENDE VALKUILEN

- Borging wordt pas aan het einde van het traject besproken.
- Kennis en ervaringen worden onvoldoende gedeeld binnen het netwerk.
- Er ontbreken afspraken over eigenaarschap en doorontwikkeling.

KLAAR WANNEER...

- Eigenaarschap, verantwoordelijkheden en vervolgafspraken zijn vastgelegd.
- Kennisproducten en inzichten toegankelijk zijn voor relevante stakeholders.
- Er een structuur bestaat voor monitoring, evaluatie en verdere ontwikkeling.

INSPIRATIE

Theory of Change, om expliciet te maken hoe activiteiten, interventies en samenwerking leiden tot korte- en langetermijnpact.

Bron: Vogel, I. (2012). Review of the use of Theory of Change in international development.

Sustainable Development Goals (SDG's), om borging te koppelen aan internationale duurzaamheidsdoelen en maatschappelijke impact zichtbaar te maken.

Bron: United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

Ambassadeurschap, om sleutelpersonen binnen het ecosysteem actief in te zetten als dragers van verandering, kennisdeling en verankering van impact.

Train-the-trainer aanpak, om kennis via begeleiders en ambassadeurs verder te verspreiden.

VOORBEELD UITGEWERKT: ONDERNEMERSWANDELING

Om het stappenplan te testen is een concept, de **Ondernemerswandeling** uit een co-creatie sessie (6-5-26), verder uitgewerkt aan de hand van de template.

Rechts zie je een uitgewerkt persona van de doelgroep voor dit concept.

Onder zie je de ingevulde digitale template.

Voorbeelden en templates zijn te vinden in de bijlagen.

NAAM: IRIS GROEN
LEEFTIJD: 35
FUNCTIE/ROL: ONDERNEMER
LOCATIE: NOORD-BRABANT

Iris Groen runt een onderneming in Noord-Brabant en gelooft dat ondernemen maar moet betekenen dan alleen maar maken. Ze wil bijdragen aan maatschappelijke impact, maar merkt dat de dagelijkse drukte weinig ruimte laat voor reflectie en innovatie.

Iris is nieuwsgierig, houdt van samenwerken en krijgt energie van ontmoetingen met andere ondernemers. Ze geeft vaak in overleggen om te leren en ook geholpen door natuur. Beweging en persoonlijke gesprekken. Voor haar ontstaan de beste ideeën buiten het kantoor, daar samen nieuwe ervaringen op te doen.

QUOTE:
 "LATEN WE HET GEWOON GAAN DOEN."

DOELEN

- Leren van andere ondernemers
- Bijdragen aan een betere wereld
- Meer verbinding creëren met andere ondernemers
- Praktische manieren vinden om impact te maken
- Persoonlijke ontwikkeling (ondernemerschap)

FRUSTATIES

- Te veel focus op haar eigen onderneming
- Gebrek aan tijd voor reflectie en innovatie
- Zelf te veel lastig door training
- Impact ondernemen voelt soms abstract of verwarrend

GEDRAG EN VOORKEUREN

- Nieuwsgierig
- Open houding
- Houdt van samenwerken
- Looft graag door training
- Looft verbinding tussen mensen, natuur en ondernemerschap

EERSTE OPLOSSING/IDEE/CONCEPT

Een groep ondernemers die samen wandelingen maakt door natuur- en stedelijke gebieden in Brabant. Tijdens de wandelingen leren ondernemers over ecologie, maatschappelijke uitdagingen en nieuwe vormen van impactondernemerschap. Daarbij wordt er ook beweging en beweging staat centraal.

Globale tijdlijn	0–2 maanden	2–4 maanden	4–6 maanden	6–8 maanden	8–10 maanden	10–12+ maanden
Fase	Afkadering	Co-creatie	Uitvoering	Uitwerken	Implementeren	Borging
Doel fase	Focus aanbrengen en bepalen wat je precies gaat ontwikkelen, voor wie en binnen welke context.	De juiste stakeholders betrekken en gezamenlijk kennis, ideeën en oplossingen ontwikkelen.	Het daadwerkelijk uitvoeren van sessies, interventies en co-creatiemomenten.	Het vertalen van inzichten en resultaten naar concrete concepten, kennisproducten of strategieën.	Het toepassen van het concept of kennisproduct binnen het ecosysteem.	Zorgen dat kennis, samenwerking en impact blijven bestaan op lange termijn.
Wie?	Ondernemers, mix van veel/weinig impact	Ondernemers, train de trainer pools, coordinator	Eco-kenner, boskenner, natuur als onderwijssysteem	Train de trainer samen met coordinator	Idem	De kenniscoalitie Impact-Up
Wat?	Ondernemers werken hard, maar altijd in hun bedrijf en minder aan hun bedrijf	Een wandelsessie, inzichten	Echt delen wat je bezig houdt, kwalitatief	Observaties, transcript, survey na afloop wandeling	Wandelsessie per sector of thema, fase	Trein van producten, van onbewust onbekwaam naar bewusr onbekwaan
Waar?	In buitengebied, bossen van Brabant	Fysiek, bos, beginnen in centraal gelegen bos	bos	Samen, op kantoor	Impact-up, provincie, ROM, gemeentes	idem
Wanneer?	S'ochtends vroeg, of einde dag, najaar 2026	Zomer 2026	Najaar 2026	Gelijk na 1-2 weken opvolgen	1x per kwartaal	Als onderdeel van kenniscoalitie
Waarom?	Helderheid & elkaar helpen hoe je aan je bedrijf werkt, samenbrengen natuur	Inzichten en learnings uitwisselen tussen stakeholders	Van individuele intelligentie naar collectieve intelligentie	Wandelsessie 2 learning	Doorlopende ontwikkeling	Verloren moeite
Hoe?	Peer to peer learning, intervisie, netwerk	Wandelen, rondleiding, leren via de beleving, trail by error	Uitwisselen, visual thinking, zintuigen	Visuals, beeldspraak, metaforen, tekst	Pilotfase doorontwikkelen	Borgen op beleid, kennisdeling van impliciet naar expliciet, ondernemers die groeien

VOORBEELD UITGEWERKT: WP1 FRANS EN ROB

Op 3-6-26 heeft een co-creatie- en testsessie plaatsgevonden met BUas-stakeholders Frans Melissen en Rob van de Rijt vanuit Werkpakket 1. Tijdens deze sessie is de aangescherpte tool besproken en getest op de toepasbaarheid binnen de praktijkcontext van WP1.

De focus van de validatie lag op de vraag hoe het stappenplan kan bijdragen aan de voorbereiding en uitvoering van een bijeenkomst met impactondernemers in juli. Hierbij is gekeken naar de bruikbaarheid van de tool, de aansluiting bij de behoeften van stakeholders, de logische opbouw van de stappen en de toegevoegde waarde voor kennisdeling en implementatie binnen het impact-ondernemersecosysteem. De inzichten uit deze sessie worden gebruikt om de tool verder aan te scherpen en beter aan te laten sluiten bij toekomstige co-creatie- en kennisimplementatieprocessen.

Globale tijdlijn	0–2 maanden	2–4 maanden	4–6 maanden	6–8 maanden	8–10 maanden	10–12+ maanden
Fase	Afkadering	Co-creatie	Uitvoering	Uitwerken	Implementeren	Borging
Doel fase	Focus aanbrengen en bepalen wat je precies gaat ontwikkelen, voor wie en binnen welke context.	De juiste stakeholders betrekken en gezamenlijk kennis, ideeën en oplossingen ontwikkelen.	Het daadwerkelijk uitvoeren van sessies, interventies en co-creatiemomenten.	Het vertalen van inzichten en resultaten naar concrete concepten, kennisproducten of strategieën.	Het toepassen van het concept of kennisproduct binnen het ecosysteem.	Zorgen dat kennis, samenwerking en impact blijven bestaan op lange termijn.
Wie?	Impact-ondernemers (eigenaren), onderzoekers (support), provincie (co-creatief betrokken)	Ondernemers, onderzoekers, studenten (vanaf sept), ambassadeurs	Ondernemers, onderzoekers, studenten, facilitators	Onderzoekers + ondernemers + studenten (feedback en uitwerking)	Ondernemers (primair), studenten (ondersteunend), coalitie/partners	Frans en Rob, samen met impact-ondernemers
Wat?	Afbakening van thema, scope en rolverdeling	Gezamenlijke agenda, werkstructuur, online omgeving/logboek, richtlijnen en frameworks	Co-creatie sessies, workshops, monitoringmomenten, energie en groepsvorming	Action agenda's per sessie, consolidatie inzichten, aanbevelingen, eindrapport	Implementatie van acties, campagnes, pilots en initiatieven	Borging, overdracht eigenaarschap, opschaling en spin-offs
Waar?	Impact-ondernemersecosysteem Noord-Brabant	Kick-off + hybride/online samenwerking, startlocaties partners	Onderwijsinstellingen, hubs, netwerkpartners	Online omgeving + gedeelde kennisplatformen	Binnen ondernemersorganisaties en ecosystemen	Binnen volledige stakeholdernetwerken en communities
Wanneer?	Eerste sessie juli, start "pilot" september	Kick-off + opstart studenten (vanaf sept)	Doorlopende sessies en monitoringmomenten	Tussentijdse synthese en rapportage momenten	Start implementatie na uitwerking	Lange termijn evaluatie en structurele monitoring
Waarom?	Duidelijkheid creëren om effectief te kunnen handelen en eigenaarschap te borgen	Samenwerking nodig voor gedeelde richting en sterke start	Momentum, betrokkenheid en groepsdynamiek benutten	Inzichten vertalen naar bruikbare actie en besluitvorming	Zichtbare impact realiseren in de praktijk	Duurzame impact en zelfstandige voortzetting van het ecosysteem
Hoe?	Interviews, gesprekken met impact ondernemers	Kick-off workshops, co-creatie sessies, online logboek, ambassadeursmodel, visuele/iteratieve templates	Co-creatieve werkvormen, energiemanagement, monitoringmomenten, group facilitation	Visualisaties, action canvassen, synthese, rapportage	Pilotprojecten, campagnes, train-de-trainer, gezamenlijke acties	Monitoring, zelforganisatie, kennisdeling, ambassadeurschap, spin-off ontwikkeling

ADVIES VOOR DE TOEKOMST

Een toekomstbestendig impactecosysteem komt niet voort uit één oplossing, maar uit een voortdurend proces van samen leren, het toelaten van nieuwe perspectieven en het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid. De adviezen zijn geordend van bestaande praktijk naar wat nog verder ontwikkeld en gerealiseerd moet worden.

01

Ontwerp samenwerking als een netwerk, niet als een programma

Richt je niet alleen op nieuwe initiatieven, maar vooral op het versterken van verbindingen tussen bestaande partijen. Door kennis en netwerken beter te delen, wordt samenwerking effectiever en toegankelijker.

Maak daarom een overzicht of kaart van alle betrokken partijen en hun rollen.

02

Betrek vanaf het begin verschillende perspectieven

Betrek niet alleen bestaande organisaties, maar ook nieuwe en onverwachte stemmen zoals gebruikers en impactondernemers. Zo ontstaan bredere inzichten en meer gedragen oplossingen.

Plan hiervoor vaste momenten in het proces waarop je actief buiten je eigen netwerk rekruteert.

03

Maak verborgen impact zichtbaar

Niet alle impact is meetbaar in cijfers; ook vertrouwen, relaties en nieuwe inzichten zijn belangrijk. Door deze effecten te documenteren, wordt de werkelijke waarde van samenwerking beter zichtbaar.

Verzamel deze inzichten structureel via korte reflecties of storylogs na elke activiteit.

04

Gebruik het stappenplan als dagelijkse reflectietool

Gebruik het stappenplan om niet alleen acties, maar ook onderliggende patronen en aannames te analyseren. Dit helpt om bewuster te sturen op systeemverandering in plaats van losse oplossingen.

Bespreek deze reflectie standaard aan het einde van elk teamoverleg.

05

Maak ruimte voor het niet-weten

Onzekerheid is geen probleem maar een startpunt voor leren en vernieuwing. Door expliciet te erkennen wat nog onbekend is, ontstaat ruimte voor experiment en samenwerking.

Benoem dit expliciet aan het begin van elk overleg zodat het gesprek open blijft.

IMPLEMENTATIETIJDLIJN

Advies is per stakeholdergroep opgesteld, aangezien in de originele werkpakketten van de Roadmap Impact-Up 2026 niet alle stakeholders en spelers uit het hele ecosysteem zijn opgenomen.

	0-2 mnd	2-4 mnd	4-6 mnd
Impact-ondernemers	Worden uitgenodigd voor co-creatie sessies, workshops en andere bijeenkomsten.	Testen de nieuwe werkvormen tijdens de sessies en geven feedback vanuit de praktijk.	Nemen actievere rol aan in concept/oplossingsontwikkeling door groeiende samenwerking en verantwoordelijkheid.
Impact-Up coördinator	Introduceert het stappenplan tijdens teamoverleggen, nodigt alle stakeholders uit voor co-creatie sessies.	Begeleidt co-creatiesessies, introduceert stakeholders en perspectieven.	Begeleidt reflectiemomenten met stakeholders: wat werkt, wat moet anders?
Train-the-trainer pool	Faciliteert de eerste co-creatie sessies, workshops en bijeenkomsten.	Experimenteert met creatieve werkvormen, faciliteert het gesprek met en tussen stakeholders.	Begin met trainen van potentiële trainers per regio of stad, overdragen van methodieken en werkvormen.
Studenten & stagiairs	Ondersteunend bij faciliteren van co-creatie sessies, en verzamelt inzichten door verdiepend onderzoek.	In kaart brengen van relaties en kennis/impact uitwisselingen tussen stakeholders.	Opleveren van een interactieve ecosysteemmap waarin relaties zichtbaar worden.
Regionale ontw.mij. & onderwijs	Meer en directere samenwerkingen met praktijkpartners. Koppelen studenten en onderzoekers aan vraagstukken.	Aanwezig bij co-creatie sessies, communiceren van strategische kaders en regionale behoeftes.	Eerste pilots/cases draaien op basis van conceptontwikkelingen.

IMPLEMENTATIETIJDLIJN

	6–8 mnd	8–10 mnd	10–12 mnd
Impact-ondernemers	Actieve impact-ondernemers worden ambassadeur van een regio of stad.	Monitoren en reflecteren op ambssadeurschap binnen regio of stad.	Impact-ondernemers voelen zich thuis in het ecosysteem.
Impact-Up coördinator	Reflecteert op verantwoordelijkheid en eigenaarschap.	Handelt op basis van waar nog kansen liggen, nodigt stakeholders uit.	Levert eindverslag/reflectie op basis van verantwoordelijkheid en eigenaarschap.
Train-the-trainer pool	Reflectiemomenten met potentiële trainers, en test sessies, monitoren van zelfstandigheid.	In elke regio of stad meerdere stakeholders benoemen tot trainer.	Bijeenkomsten organiseren voor alle trainers van Impact-Up.
Studenten & stagiairs	Nieuwe stage/afstudeeropdracht, doorbouwen op ecosysteemkaart	Verdiepend onderzoek.	Onderzoeksresultaten overdragen, borging via vervolgstudenten
Regionale ontw.mij. & onderwijs	Reflecteren en starten met nieuwe cases/pilots of doorbouwen op bestaande vraagstukken.	Verankeren van succesvolle aanpakken in beleid, onderwijs en regionale programma's.	Beleid herijken op basis van inzichten en structurele borging verankeren

REFERENTIES

Deze referenties vormen de kern van de toolkit en zijn geselecteerd op hun praktische toepasbaarheid binnen ontwerp-, onderzoeks- en veranderprocessen. De nadruk ligt op methodieken en modellen die helpen bij het begrijpen van gebruikers, het ontwikkelen van oplossingen en het begeleiden van participatieve en iteratieve werkwijzen. Samen bieden deze werken een theoretische én praktische basis voor het uitvoeren van ontwerpgericht en participatief onderzoek, met aandacht voor innovatie, gedrag, impact en het omgaan met complexiteit en verandering.

Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperCollins.

Design thinking, iteratief ontwerpen en innovatieprocessen.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design. Wiley.

Waardepropositie, klantinzicht en businessmodeltools.

Eelderink, M. (2024). Handboek participatief actieonderzoek. SWP.

Participatief actieonderzoek: samen leren, onderzoeken en veranderen.

Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). Building a better business using the LEGO® Serious Play® method. Wiley.

Co-creatie, visualisatie en groepsprocessen.

Dragt, E. (2017). How to research trends. BIS Publishers.

Trendonderzoek en signaleren van maatschappelijke ontwikkelingen.

Rozenbrood, H. (2017). Scenario planning

Werken met toekomstscenario's en onzekerheid.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice Hall.

Gedragsverandering, zelfeffectiviteit en rolmodellen.

Van Ruiten, P., Oude Elberink-Schieving, H., Vonk, E., Schmeddes, A., & Selen, J. (2021). Impactvol ondernemen in de praktijk: Zelf verantwoordelijkheid nemen en samenwerken – zo doe je dat! Bureau OM.

Impactgericht werken en maatschappelijke waardecreatie.

Ezerman, G. (n.d.). Het weerstandsmodel: omgaan met weerstand bij veranderingen.

Veranderkunde en omgaan met weerstand in processen.

BIJLAGEN

- Lege template om uit te printen
- Excel-template om online in te vullen
- Thema-kaarten

