

Innovatiekracht hbo en mkb

Workshop StartupDelta Summit
19 april 2018



Kenniscentrum
Business
Innovation



Startup**Delta**
summit



Aanleiding

- Onderzoek door het AWTI (2015) wijst uit dat het hoger beroepsonderwijs (hbo) en het middel- en kleinbedrijf (mkb) elkaar nodig hebben om te innoveren:
 - het mkb heeft een beperkte capaciteit om zelf nieuwe innovaties te ontwikkelen en zijn hiervoor aangewezen op externe kennispartners (het hbo).
 - het mkb brengt praktische, toegepaste kennis naar hogescholen, bijvoorbeeld over ontwikkelingen in de praktijk. Kennis die in het hbo nodig is om onderwijscurricula up-to-date te houden.
- Uit diverse studies komt naar voor dat samenwerking beperkt blijft.
- Gerichtte actie ontbreekt veelal en door de fragmentatie van de inspanningen ontbreekt slagkracht.

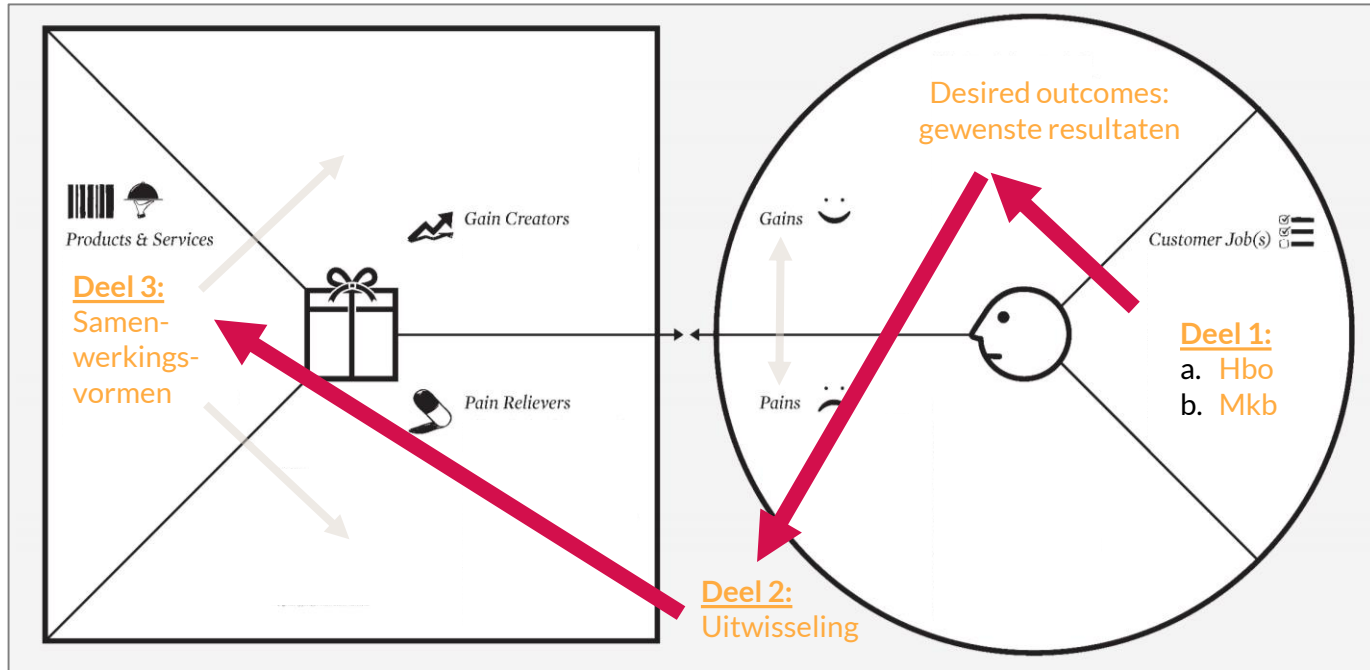
Doel

- Verkennen wat het hbo en mkb met behulp van samenwerking willen bereiken.
 - Wat zijn de **gewenste resultaten** voor het hbo en voor het mkb?
- Verkennen wat er effectief kan worden gedaan om de samenwerking tussen het hbo en mkb te verbeteren, zodat:
 - de samenwerking tussen het hbo en mkb direct verbetert;
 - praktische instrumenten kunnen worden ontwikkeld, die de samenwerking in de regio kunnen stimuleren;
 - nieuwe beleidsvoorstellen worden ontwikkeld, die de juiste voorwaarden creëren om samenwerking te bevorderen.

Hoofd- en deelvragen

- Wat kan er concreet worden gedaan om de samenwerking tussen het hbo en mkb te verbeteren?
1. Wat is er op basis van eerder onderzoek al bekend over het belang van samenwerking, de mate waarin er samen wordt gewerkt, de verschillende samenwerkingsvormen en knelpunten of uitdagingen hierbij?
 2. Wat willen zowel het hbo als mkb met behulp van samenwerking bereiken en hoe (met behulp van welke huidige samenwerkingsvormen) kan dit het beste worden gerealiseerd?
 - a. Wat zijn de **gewenste resultaten** van samenwerking voor zowel het hbo als mkb?
 - b. Welke **kansen** zijn er op basis van de gewenste resultaten te identificeren?
 - c. Welke **bestaande oplossingen** (samenwerkingsvormen) zijn er op basis van deze kansen te verbeteren?
 - d. Welke **nieuwe oplossingen** (samenwerkingsvormen) zijn er op basis van deze kansen te ontwikkelen?

Theoretisch kader



Bron: Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014

Onderzoeksmethoden

➤ Deskresearch

- Om inzicht te krijgen in bestaande samenwerkingen, uitdagingen en oplossingen (*deelvraag 1*).

➤ Fieldresearch

- Om gewenste resultaten en kansen in kaart te brengen (*deelvraag 2, sub a en b*);
- Om inzicht te krijgen in hoe bestaande oplossingen te verbeteren of nieuwe oplossingen te ontwikkelen zijn (*deelvraag 2, sub c en d*).
- In totaal 5 workshops, 1 per regio: Noord, Oost, Zuid-West, West-Zuid en West Noord.
- Per workshop deelnemers bestaande uit: 4 ondernemers/branche-experts en 4 hbo vertegenwoordigers.

Resultaten deskresearch – belang van samenwerking

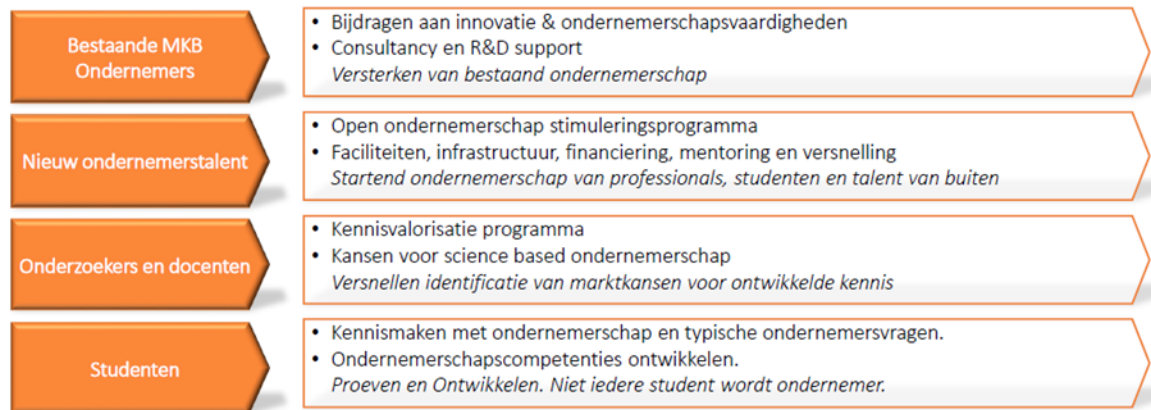
➤ Uitdagingen voor het bedrijfsleven:



Samenwerking
hbo en mkb

Resultaten deskresearch – belang van samenwerking

➤ Kansen en toegevoegde waarde samenwerking per stakeholder:



Bron: Sweers & Bieleman, 2014

Resultaten deskresearch – mate van samenwerking

- Echter, de praktijk is dat:
 - de meerderheid van het mkb niet of nauwelijks samenwerkt met het hbo;
 - van het innovatief mkb met 50 - 249 medewerkers werkt slechts 13,6% samen met universiteiten of hogescholen;
- wanneer we kijken naar de actieve rol die het mkb speelt in het hbo ondernemerschapsonderwijs, dan zien we wederom:
 - een laag percentage van mkb-ondernemingen die daadwerkelijk een rol spelen;
 - waarbij wederom het middenbedrijf een grotere betrokkenheid en activiteit toont dan het kleinbedrijf.

Resultaten deskresearch – huidige samenwerkingsvormen

➤ Er zijn vele samenwerkingsvormen:

- Regionale hotspots;
- Campussen
- Centres of Expertise (CoE's);
- Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's);
- Communities of Practice (CoP's);
- Allerlei soorten labs, Social Labs, Fieldlabs en proeftuinen;

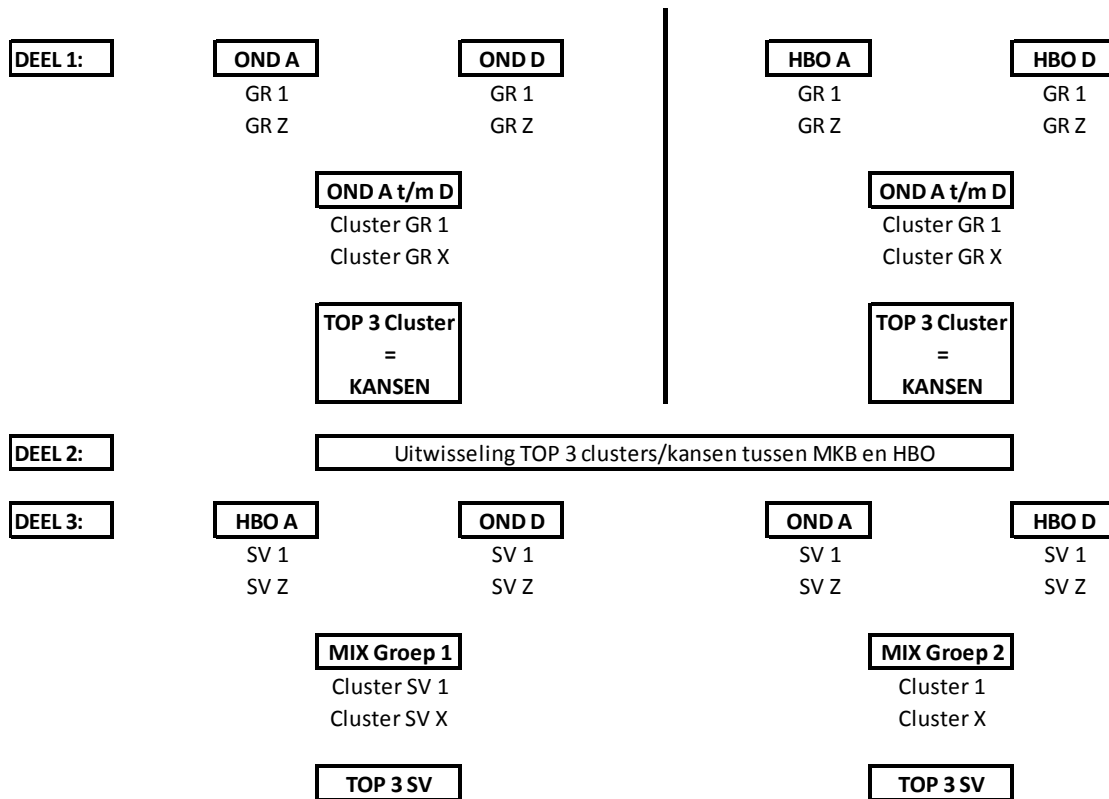
➤ Lokale platforms, zoals:

- Innovatiewerkplaatsen (CoE Healthy Ageing, Groningen);
- Innovatieteams (CoE RDM Campus, Rotterdam);
- Innovatiehubs (Gelderland);
- Clustertafels (Amsterdam);
- SIA-subsidies: RAAK-MKB, Take off hbo etc.
- Private financiering lectoraten en onderzoeksprojecten

Resultaten deskresearch - knelpunten

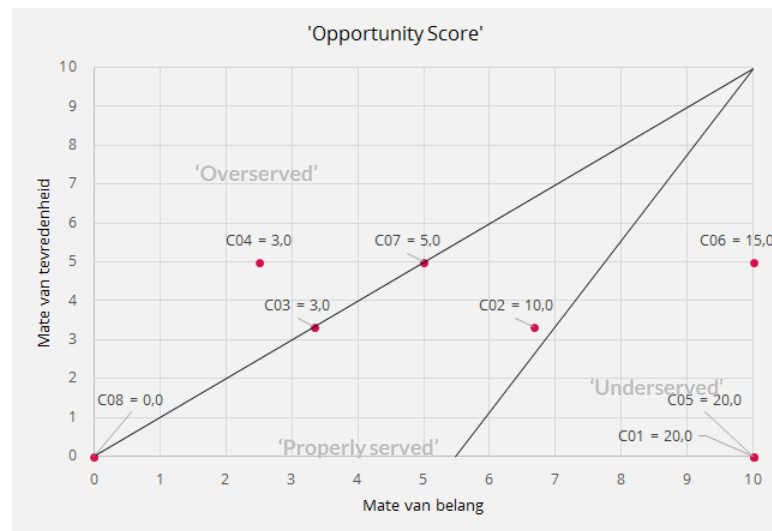
- Huidige knelpunten bij samenwerking:
 - gebrekkige zichtbaarheid en vindbaarheid van het hbo en het mkb;
 - nog verder te ontwikkelen link tussen hbo-onderzoek en onderwijs;
 - gebrek aan collectieve multi-hbo en multi-stakeholder samenwerking voor regionalisering;
 - beperkingen in capaciteit en financiering;
 - gebrekkig verwachttingsmanagement en contractuele afspraken;
 - belemmerende verschillen tussen het hbo en het mkb.
- Verschil tussen beleid en praktijk:
 - De adviezen en oplossingen in de meeste rapporten en artikelen zijn gericht op wat er kan worden gedaan op beleidsniveau.
- *Daarom is ervoor gekozen om hierop in te spelen met fieldresearch.*

Opzet fieldresearch per regio



Resultaten fieldresearch – voorbeeld regio Noord

Cluster (C)		Importance (I)	Satisfaction (S)	Opportunity (O)
C-ID	Naam	Percentage score 4 + 5	Percentage score 4 + 5	$I + \max(I - S, 0) = O$
C01	Interface	10,0	0,0	20,0
C02	Vraagarticulatie	6,7	3,3	10,0
C03	Zwaan kleef aan	3,3	3,3	3,0
C04	Frisse blik	2,5	5,0	3,0
C05	Disruptie	10,0	0,0	20,0
C06	Ketenontwikkeling	10,0	5,0	15,0
C07	Vernieuwingskracht (up-to-...)	5,0	5,0	5,0
C08	Expertise "insourcen"	0,0	0,0	0,0



Resultaten fieldresearch – TOP 3 kansen hbo regio

- De top drie clusters (=kansen) van gewenste resultaten voor het hbo *PER REGIO*:

Resultatenoverzicht				
Regio		Top 1	Top 2	Top 3
Noord		Interface	Vraagarticulatie	Zwaan kleef aan
Oost		Versterking regionale economie	Langdurig samenwerken	Toekomstbestendig onderwijs
Zuid		Business vernieuwing (disruptie)	Onderwijs: rijke context	Improving business
West-Noord		Buitenwereld naar binnenhalen	Onderwijs-programmering	Gezamenlijke agendering onderzoeks-programma
West-Zuid		Kennisoverdracht tussen het hbo en mkb	Rol van de ondernemer in het onderwijs	Zichtbaarheid in de praktijk

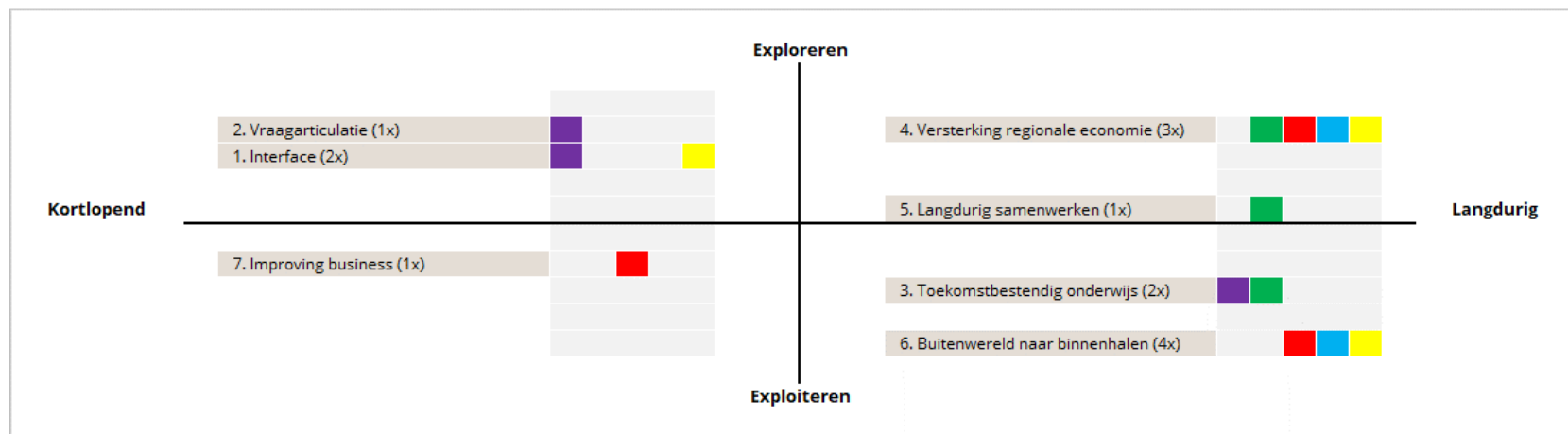
Resultaten field-research - alle regio's hbo

- De clusters van gewenste resultaten voor het hbo voor alle regio's gezamenlijk:

Overeenkomsten			
CF-ID	Clusterfamilie (CF)		Omschrijving
1	Interface (2x)		Deze clusters gaan over betere zichtbaarheid en vindbaarheid oftewel: afstemming tussen het hbo en mkb, om beiden te verbinden en te versterken.
2	Vraagarticulatie (1x)		Dit cluster gaat over een betere articulatie van problemen in het werkveld, zodat hier multidisciplinair op samen kan worden gewerkt. N.B. Deelnemers gaven aan dat dit een voorwaarde voor andere clusters is.
3	Toekomstbestendig onderwijs (2x)		Deze clusters gaan over hoe het hbo toekomstgericht kan zijn en actueel kan blijven door zich (blijvend) te vernieuwen om studenten betere kansen te bieden door hun tot door het werkveld gewenste professional op te leiden.
4	Versterking regionale economie (4x)		Deze clusters gaan over samen onderzoek doen naar gedeelde problematiek om de regionale praktijk te kunnen versterken.
5	Langdurig samenwerken (1x)		Dit cluster gaat over de uitwisseling van kennis en kunde, ervaring en expertise om van en met elkaar te kunnen leren. N.B. Dit cluster heeft raakvlakken met andere clusters; deelnemers gaven tijdens de discussie aan dat dit als rode draad door de clusters heenloopt en daarmee hier een randvoorwaarde voor is.
6	Buitenwereld naar binnenhalen (4x)	2x	Deze clusters gaan over een meer actieve bijdrage van het bedrijfsleven ("achter de voordeur"), om een inspirerende praktijksetting te creëren, waarin als community van praktijkgerichte kennisvragen kan worden geleerd.
7	Improving business (1x)		Dit cluster gaat over het verbeteren van interne processen, producten of diensten van een bedrijf. N.B. Deelnemers maakte hierbij nadrukkelijk onderscheidt tussen het verbeteren van het bedrijf en het vernieuwen (versterken) van de regio (zie cluster 1).

Resultaten fieldresearch - ordening per kwadrant

- De clusters van gewenste resultaten voor het hbo:
 - nieuwe producten/diensten, markten of processen ontwikkelen (exploreren) OF bestaande verbeteren (exploiteren);
 - kortdurende samenwerking (kortlopend) of langdurige samenwerking (langdurig).



Resultaten fieldresearch – TOP 3 kansen mkb regio

- De top drie clusters (=kansen) van gewenste resultaten voor het mkb *PER REGIO*:

Resultatenoverzicht				
Regio		Top 1	Top 2	Top 3
Noord		Talent Scouten	State of the art kennis	Frisse energie
Oost		Startupper	Klantgericht	Practice What You Preach (PWYP)
Zuid		Innovatieve slagkracht	Arbeidsmarkt	Capaciteit in tijd en kennis
West-Noord		Vermogen tot versnellen	Versnellen	Verhogen deelname
West-Zuid		Frisse blik	Disruptie	Ketenontwikkeling

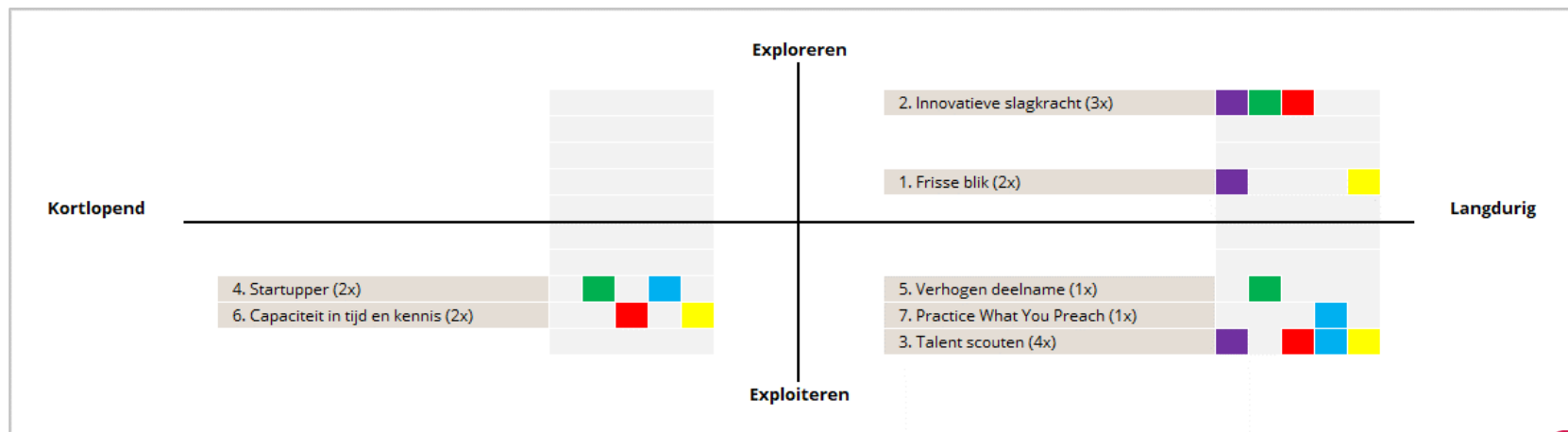
Resultaten field-research - alle regio's mkb

- De clusters van gewenste resultaten voor het mkb voor alle regio's gezamenlijk:

Overeenkomsten					
CF-ID	Clusterfamilie (CF)				Omschrijving
1	Frisse blik (2x)				Deze clusters gaan over een frisse blik van buitenaf, die helpt om nieuwe, externe inzichten te verkrijgen, zodat nieuwe ideeën ontstaan en nieuwe kansen zich voordoen.
2	Innovatieve slagkracht (3x)				Deze clusters gaan over het vermogen tot versnellen en het vermogen om te blijven vernieuwen, innoveren of disrupteren om succes te (blijven) zijn.
3	Talent scouten (4x)				Deze clusters gaan over het aantrekken van studenten en/of docenten (talent) om de eigen organisatie in beweging te krijgen.
4	Startupper (2x)				Deze clusters gaan over éénmalige of kortdurende ondersteuning om te kunnen versnellen in de vorm van financiering of ondersteuning door studenten en/of docenten. N.B. Dit heeft raakvlak met de tweede clusterfamilie, maar heeft in dit geval specifiek betrekking op startups.
5	Verhogen deelname (1x)				Dit cluster gaat over het uitbreiden van samenwerking tussen het hbo en mkb naar meer (kleine) bedrijven met minder medewerkers (bijvoorbeeld minder dan 15 FTE), waardoor samenwerking niet beperkt blijft tot een vaste groep partners.
6	Capaciteit in tijd en kennis (2x)				Deze clusters gaan werkzaamheden gedaan krijgen waar de ondernemer zelf niet aan toekomt. N.B. Dit heeft raakvlak met de vijfde clusterfamilie, maar heeft in dit geval specifiek betrekking op bestaande mkb.
7	Practice What You Preach (1x)				Dit cluster gaat over erkenning van het belang van ondernemerschap door woord bij daad te voegen, door ook binnen de hogeschool een ondernemende cultuur te creëren en bij docenten zelf een ondernemende houding te ontwikkelen.

Resultaten fieldresearch - ordening per kwadrant

- De clusters van gewenste resultaten voor het mkb:
 - nieuwe producten/diensten, markten of processen ontwikkelen (exploreren) OF bestaande verbeteren (exploiteren);
 - kortdurende samenwerking (kortlopend) of langdurige samenwerking (langdurig).



Resultaten fieldresearch - clusters gewenste resultaten hbo en mkb

- Een vergelijking van de clusters van gewenste resultaten (=kansen) tussen het hbo en mkb:

Hbo	
Overeenkomsten	
CF-ID	Clusterfamilie (CF)
1	Interface (2x)
2	Vraagarticulatie (1x)
3	Toekomstbestendig onderwijs (2x)
4	Versterking regionale economie (4x)
5	Langdurig samenwerken (1x)
6	Buitenwereld naar binnenhalen (4x)
7	Improving business (1x)
"	"

Mkb	
Overeenkomsten	
CF-ID	Clusterfamilie (CF)
5	Verhogen deelname (1x)
"	"
3	Talent scouten (4x)
2	Innovatieve slagkracht (3x)
7	Practice What You Preach (1x)
1	Frisse blik (2x)
6	Capaciteit in tijd en kennis (2x)
4	Startupper (2x)

Resultaten fieldresearch – validatie gewenste resultaten

➤ Validatie van de gewenste resultaten:

1. Ga naar de volgende link:
 - <https://limesurvey.hr.nl/index.php/615989?lang=nl> of scan de QR-code;
2. geef aan of werkzaam bent in het hoger beroepsonderwijs of bij het middel- en kleinbedrijf;
3. geef een rangorde aan voor de gewenste resultaten van het hbo dan wel het mkb;
4. geef aan of en zo ja, welke gewenste resultaten u in het lijstje nog mist.



Resultaten fieldresearch – TOP 3 per regio

➤ De top drie samenwerkingsvormen per regio:

Resultatenoverzicht				
Regio		Top 1	Top 2	Top 3
Noord		Brainstormen	Projecten	In company school
Oost		Minor	Projecten semester	SIA RAAK-projecten
Zuid		Stage / afstuderen	Incubator	Living labs
West-Noord		Incubator	Mentorpool	Hackaton
West-Zuid		Stages / afstuderen	Projectcase (langdurig)	Projectcase (éénmalig)

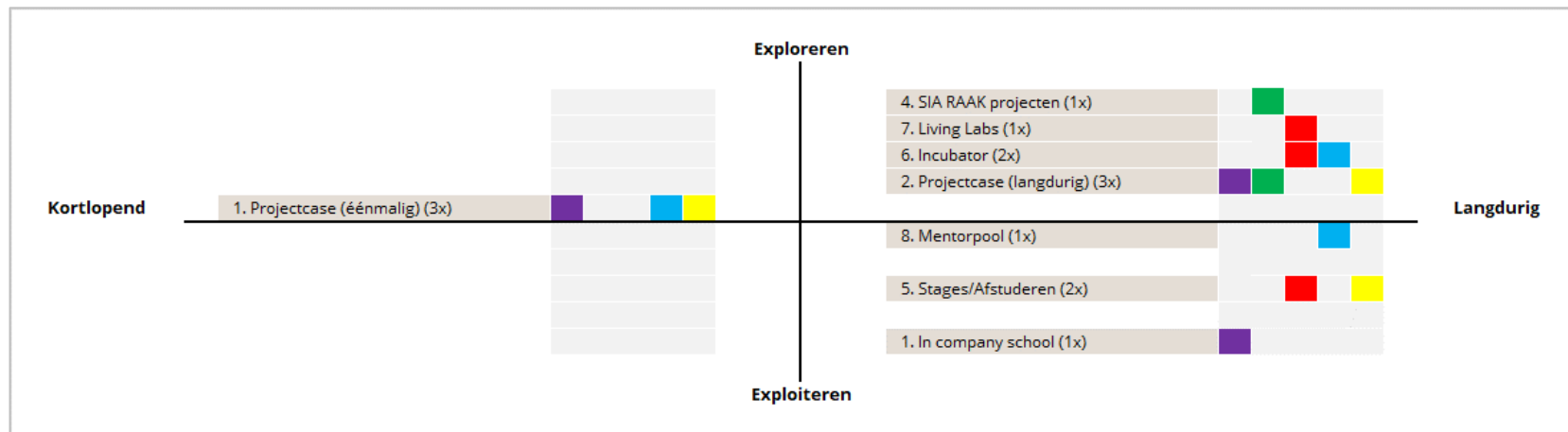
Resultaten field-research - clusters van samenwerkingsvormen

- De clusters van samenwerkingsvormen alle regio's gezamenlijk:

Overeenkomsten				Omschrijving
CF-ID	Clusterfamilie (CF)			
1	Projectcase (éénmalig) (3x)			Dit is een groepsoopdracht waarbij studenten van één of meerdere opleiding eenmalig aan een (praktijk)vraagstuk werken, bijvoorbeeld in de vorm van een contest of business challenge.
2	Projectcase (langdurig) (3x)	2x		Dit is een groepsoopdracht waarbij studenten van één of meerdere opleiding langdurig aan een (praktijk)vraagstuk werken.
3	In company school (1x)			Dit is een situatie waarin de school geen apart gebouw, maar onderdeel van het bedrijf zelf is. Docenten verzorgen onderwijs bij het bedrijf op locatie, waar de werkt en geschoold wordt.
4	SIA RAAK-projecten (1x)			Dit is een onderzoeksproject waar hogescholen en/of universiteiten samen met een cluster van bedrijven (vaak uit dezelfde branche of sector) onderzoek doet naar een complex maatschappelijk vraagstuk.
5	Stages / afstuderen (2x)			Dit zijn individuele (onderzoeks)opdrachten waarvoor studenten gedurende een semester bij een bedrijf meewerken en/of onderzoek doen.
6	Incubator (2x)			Dit is een fysieke omgeving waarin startende ondernemers kunnen werken aan het opzetten van hun bedrijf (een startup).
7	Living Labs (1x)			Dit zijn proeftuinen voor praktijkopdrachten uit het werkveld waar samen met het onderwijs onderzoek naar wordt gedaan.
8	Mentorpool (1x)			Dit is een groep van ondernemers die als mentor aan (student)ondernemers gekoppeld zijn, bijvoorbeeld in een 'Incubator'.

Resultaten fieldresearch - samenwerkingsvormen ordening per kwadrant

➤ De clusters van samenwerkingsvormen:



Resultaten fieldresearch – validatie samenwerkingsvormen

➤ Validatie van de samenwerkingsvormen:

1. Ga verder met de vragenlijst via de volgende link:
 - <https://limesurvey.hr.nl/index.php/615989?lang=nl;>
2. geef per gewenst resultaat van het hbo dan wel mkb een score voor elke samenwerkingsvorm. Elke samenwerkingsvorm komt twee keer aan bod;
3. ga bij de toekenning van een score:
 - de eerste keer uit van de huidige situatie: hoe ervaart u de samenwerking nu?
 - de tweede keer uit van de potentiële situatie: hoe denkt dat deze samenwerkingsvorm zou kunnen functioneren?

Conclusies

- Hbo ziet duidelijke kansen voor samenwerking met het mkb op zowel korte als lange termijn EN zowel om de huidige business te verbeteren als nieuw onderwijs te ontwikkelen en regionale business te stimuleren.
- Mkb ziet duidelijke kansen voor samenwerking met het hbo op zowel korte als lange termijn EN zowel om de huidige business te verbeteren als nieuwe (disruptieve) business te ontwikkelen.
- Kansen voor het hbo en het mkb vullen elkaar aan in plaats van elkaar uit te sluiten.
- Deze kansen bieden voldoende “common ground” voor samenwerking, waar voor beide partijen wat te winnen valt.
- Er is een grote verscheidenheid aan bestaande samenwerkingsvormen, die niet optimaal aansluiten bij de geïdentificeerde kansen van het hbo en het mkb.
- Van de bestaande samenwerkingsvormen presteren éénmalige en langdurige projectcases (groepsopdrachten door studenten/docenten van 1 of meerdere opleidingen) het beste in relatie tot de geïdentificeerde kansen van het hbo en het mkb.
- Er is niet direct een nieuwe samenwerkingsvorm naar voren gekomen, die alle geïdentificeerde kansen zou benutten.
- Deelnemers aan workshops uitten twijfel aan de behoefte voor nieuwe samenwerkingsvormen.

Discussie

➤ Actiepunten:

- Wat zou jij op basis van wat je zojuist te weten bent gekomen vandaag kunnen doen om meer uit de samenwerking te halen?

Bronnen

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Sweers, G., & Bieleman, O. (2014). *Workshop Ondernemen* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 16 november 2017, van: http://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/287/original/Ondernemerschap_-_motieven_en_best-practises_-_Hogeschool_van_Arnhem_en_Nijmegen.pdf?1442822390
- The Review Group, Finext, & Improved Corporate Finance (2017). *FIT Business monitor 2017*. Geraadpleegd op 16 November 2017, van: <http://www.thereviewgroup.nl/>

Contact

Kenniscentrum Business Innovation



BusinessInnovation@hr.nl



@KenniscentrumBI



Facebook.nl/KenniscentrumBI