

**Kennis durven vragen en delen:
advies over kennisvalorisatie in Overijssel**



Inhoudsopgave

0	Managementsamenvatting	5
1	Aanleiding en aanpak	8
	1.1 Aanleiding	8
	1.2 Aanpak	9
2	Innovatie en kennisvalorisatie	10
	2.1 Innovatie	10
	2.2 Kennis en kennisvalorisatie	12
	2.3 Kenniscirculatie tussen mkb en onderwijsinstellingen	13
	2.4 Ondersteuningsstructuur	14
3	Innovatie en kenniscirculatie door het mkb	16
	3.1 Hoofdtypen mkb-bedrijven	16
	3.2 Hoe innoveert het mkb?	17
4	Innovatie in samenwerking met het onderwijs	20
	4.1 Andere kijk op de rol van de kennisinstellingen	20
	4.2 Mbo-instellingen	20
	4.3 Hbo-instellingen	22
	4.4 Wo-instellingen	23
	4.5 Samenwerkingsverbanden	24
5	Innovatieve ecosystemen	26
6	Beleidscontext	29
	6.1 Kennisvalorisatie op de agenda van de provincie Overijssel	29
	6.2 Open innovatie in Overijssel	30
7	Rol sociale partners	31
	7.1 Medewerkers bepalen succes innovatie door kennisdeling	31
	7.2 Innovatie en kennis op de agenda van het bedrijfsleven	35
8	Succesfactoren en knelpunten in kennisdeling	37
	8.1 Inventarisatie ervaringen met kenniscirculatie	37
	8.2 Succesfactoren bij innoveren en kennisdelen	37
	8.3 Knelpunten bij innoveren en kennisdelen	39
	8.4 Aanbevelingen diverse onderzoeken	39
	8.5 In gesprek met experts	41
9	Aanbevelingen	43
	9.1 Maak een valorisatieroutekaart vanuit het perspectief van mkb	43
	9.2 Benut de kracht van mkb-bedrijven voor innovatie en kenniscirculatie	44



9.3 Versterk de kennisuitwisseling tussen het (beroeps)onderwijs en het bedrijfsleven	45
9.4 Faciliteer leven lang ontwikkelen voor ondernemers en medewerkers	46

Bijlage 1: Definitie kennisvalorisatie	49
Bijlage 2: Hoe innoveert Nederland?	50
Bijlage 3: Hoe functioneren practoraten?	52
Bijlage 4: Learning community	54
Bijlage 5: Het DNA van de innovator	56
Bijlage 6: Open innovatie in Overijssel	58

0 Managementsamenvatting

Voor de SER Overijssel staat bij kennisvalorisatie centraal dat er voor alle partners zinvolle wisselwerking ontstaat tussen bedrijven (ook onderling) en organisaties, overheden en kennisinstellingen (mbo, hbo, wo). Belangrijke aspecten daarbij zijn: vraagstukken aandragen, onderzoeken, oplossingen ontwikkelen, uitproberen, implementeren, monitoren, vervolmaken en aandacht voor het innovatievermogen van medewerkers. Dat is idealiter een iteratief proces: steeds opnieuw innovatieslagen maken. Uit diverse onderzoeken blijkt dat ongeveer 65% van de mkb-bedrijven in Nederland niets doet op het gebied van innovatie en/of valorisatie.

In dit advies staat de kernvraag centraal hoe nieuwe kennis die binnen mkb-bedrijven wordt ontwikkeld door ervaringen, innoveren, leren en ontwikkelen van ondernemers en medewerkers, ook daadwerkelijk breed ingezet kan worden binnen het eigen bedrijf of breder binnen het mkb, zodat die nieuwe kennis ook benut gaat worden. De vraag is daarbij ook op welke wijze de provincie daarbij ondersteuning kan bieden. Het gaat hierbij om het benaderen van het vraagstuk vanuit de ondernemers en hun medewerkers zelf en niet - of in elk geval veel minder - vanuit de kennisinstellingen. De behoefte aan en het stimuleren van overdragen van kennis van ondernemers staan centraal. Omgekeerd denken, tegengesteld aan de gangbare insteek om vanuit de kennisinstellingen en overheden naar de ondernemer te kijken en voor hem of haar te (be)denken wat goed is voor de onderneming.

Kennisdelen wordt vaak in verband gebracht met het innoverend vermogen binnen en tussen bedrijven en (onderwijs)instellingen. Kennisinstellingen en bedrijven, en dan vooral de koplopers, zijn gezamenlijk of apart van elkaar bezig met kennisvalorisatie. De provincie heeft verschillende initiatieven genomen om dit te ondersteunen en die ook echt bijdragen. Toch worden de kansen nog lang niet optimaal benut. Een te grote groep ondernemers wordt nog niet bereikt. Voor de innovatieve samenleving moet kennis meer circuleren, over de grenzen van organisaties heen. Een speciale valorisatieroutekaart is in de ogen van de SER Overijssel nodig om meer bedrijven in Overijssel te helpen zelf te innoveren en daarbij gebruik te maken van de eigen kennis en kennis van andere organisaties. Daarmee kan worden bereikt dat Overijssel het beter gaat doen dan gemiddeld in Nederland.

Uit verschillende onderzoeken en adviezen komt een complex geheel van grote en kleine hindernissen naar voren, die het moeilijk maken om in een netwerk of samenwerking rond (technologische) innovatie te stappen. Hoe kleiner een bedrijf, hoe moeilijker om al deze hindernissen te overbruggen. Door de grote diversiteit aan bedrijven en kenniscentra is een juiste aansluiting tussen de behoeften van bedrijven en het aanbod van kenniscentra niet gemakkelijk. Veel knelpunten bij de kenniscirculatie hebben te maken met het ontbreken van bepaalde vaardigheden die nodig zijn bij de innovatie en kennisdeling. De urgentie ervan wordt ook vaak niet onderkend. Er is behoefte aan een proactieve houding van mkb-ondernemingen, waardoor ze beter hun vragen kunnen verwoorden. Van de onderwijsinstellingen worden meer tijdsinvestering, creativiteit en flexibiliteit verwacht om aan te kunnen sluiten op de werkwijze van mkb-bedrijven.

In de coronacrisis wordt verschillend gedacht over de mogelijkheden van innovatie en kennisdelen: zo kan men denken dat door gebrek van geld, tijd en aandacht, prioriteiten en perspectief innovatie niet mogelijk is. Aan de andere kant komen juist daar waar de eerdere noodzaak ontbrak, zaken in een



stroomversnelling terecht. Door deze crisis worden nieuwe businessmodellen ontwikkeld en nieuwe markten opengeboren, die er eerder niet waren. Er worden nieuwe verbanden gelegd tussen partijen, die eerder niet bestonden, en bestaande ingesloten patronen worden doorbroken. De coronacrisis kan een impuls geven aan duurzaamheid. De stressfactor 'corona' gaf een impuls voor de digitale communicatie en kennistransfer, wat in veel gevallen laagdrempeliger is geworden door onlinetrainingen, webinars en diverse digitale tools.

De SER Overijssel komt tot de volgende vier adviezen en de daarbij behorende aanbevelingen:

1. *Maak een valorisatieroutekaart vanuit het perspectief van mkb:*

- Breng in beeld of er in het bestaande innovatieve ecosystemen voldoende aandacht is voor de innovatiefactoren kennis, netwerk, financiering en arbeid.
- Maak een brede inspirerende valorisatieroutekaart met een concreet pakket aan concepten, ideeën en initiatieven die om mkb-bedrijven en hun kennispartners in Overijssel te ondersteunen bij innovatie en kenniscirculatie.
- Gebruik de opgedane ervaring en geboekte successen bij de kennisdeling in de regionale innovatieve ecosystemen; let op dat er niet te veel versnippering ontstaat.
- Ontwikkel concepten waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis, kunde en netwerken. Een database waarin beschikbare kennis zowel bij bedrijven als onderwijsinstellingen bij elkaar gebracht wordt en laagdrempelig toegankelijk is voor de partners in het ecosysteem, is één van de mogelijke methodes.
- Stimuleer het ontstaan van learning communities waarbij betrokkenen intrinsiek gemotiveerd zijn om samen te leren, praktijkervaring uit te wisselen en te zoeken naar pragmatische oplossingen.

2. *Benut de kracht van mkb-bedrijven voor innovatie en kenniscirculatie:*

- Ondersteun mkb-bedrijven bij de ontwikkeling van de innovatieve cultuur. Binnen bedrijven en ten behoeve van kennisuitwisseling onder elkaar en met onderwijs- en kennisinstellingen door middel van aansprekende voorbeelden, experimenten en bijeenkomsten. Gebruik daarbij laagdrempelige en aansprekende communicatiemiddelen om de doelgroep nog verder te verbreden.
- Help mkb-bedrijven bij het verbeteren van processen en competenties voor maatschappelijke en economische waardecreatie. Kies in de provinciale aanpak niet alleen voor de koplopers en ontwikkelaars, maar richt de beleidsinspanningen op het bredere mkb (de volgers en toepassers).

3. *Versterk de kennisuitwisseling tussen het (beroeps)onderwijs en het bedrijfsleven:*

- Versterk onderlinge kennisuitwisseling tussen onderwijs (alle niveaus) en bedrijfsleven. Ondersteun dat bedrijven en instellingen langetermijninvesteringen doen in bijvoorbeeld een machinepark of leerbenodigdheden op schoolniveau.
- Help de ontwikkeling van regionale mbo-agenda's, met als doel nieuwe samenwerkingsrelaties tussen mbo-instellingen te ontwikkelen, gericht op meer duurzame samenwerking en kennisuitwisseling met het oog op het oplossen van maatschappelijke uitdagingen (zoals energietransitie en circulaire economie).
- Ondersteun mbo-instellingen en mkb-bedrijven bij de ontwikkeling van 'onderzoekswerkplaatsen' op regionaal niveau. Versterk de kwantitatieve en kwalitatieve uitwisseling tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven.

4. *Faciliteer leven lang ontwikkelen voor ondernemers en medewerkers:*

- Betrek vaker de sociale partners bij interventies die werkenden beter in staat stellen de eigen regie te nemen in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen.
- Ondersteun mkb-bedrijven bij de ontwikkeling van innovatiebereidheid van hun medewerkers door best practices uit te wisselen.
- Betrek jonge medewerkers bij innovatieprojecten binnen mkb-bedrijven. Op deze manier wordt de relatie tussen het onderwijs en mkb versterkt en stroomt de kennis vanuit het onderwijs rechtstreeks het bedrijfsleven binnen.

De bovengenoemde adviezen en aanbevelingen zijn primair gericht aan de provincie Overijssel. Het spreekt voor zich dat de andere betrokken partijen actief hun eigen rol moeten oppakken: mkb-bedrijfsleven, mbo-, hbo- en wo-instellingen, innovatieloketten, sociale partners en diverse samenwerkingsverbanden gericht op het creëren en in stand houden van regionale innovatieve ecosystemen. Vanuit deze partners worden nu al mooie initiatieven opgestart, die vaak door de provincie ondersteund worden. Dit advies benadrukt het belang van een integrale benadering van de kansen van innovatie, kennisuitwisseling en -valorisatie. Kijk breed en doe anders.

1 Aanleiding en aanpak

1.1 Aanleiding

Voor de Overijsselse economie is van groot belang dat kennis uitgewisseld en maatschappelijk nuttig gemaakt wordt. Kennisdeling binnen en tussen bedrijven wordt in relatie gebracht met het innoverend vermogen van bedrijven. Het vermogen om te innoveren draagt bij aan brede welvaart in de regio. Daarbij gaat het niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe ideeën en kennis, maar vooral om de vertaling van die kennis naar nieuwe producten, processen en diensten. Het vertalen van de innovatie in maatschappelijke waarde wordt aangeduid met kennisvalorisatie of kenniscirculatie. Onderzoek, innovatie en innovatief ondernemerschap floreren in goed aangesloten ecosystemen waarbij er sprake is van hechte samenhang, samenwerking en kennisdeling. Al jaren is er veel aandacht bij kennisinstellingen, bedrijven, overheden en organisaties voor innovatie en kennisvalorisatie.

De bevordering van de innovatiekracht van het midden- en kleinbedrijf is één van speerpunten van de SER Overijssel. De SER Overijssel constateert dat de innovatiekracht bij mkb onder andere afhankelijk is van de bereidheid van de bedrijven zelf om te innoveren en kennis te delen en van de kennisinstellingen, die deze bedrijven kunnen ondersteunen vanuit hun rol om kennis en onderzoek aan te wenden voor de maatschappelijke vraagstukken. Kennis moet niet alleen vindbaar, maar ook overzichtelijk en begrijpelijk zijn. Dit concludeert de Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI) in zijn advies 'Durven delen'¹. De rol van de ondernemer, bij innovatie in het algemeen en in de samenwerking met kenniscentra in het bijzonder, is zowel sturend als voorwaardenscheppend. In innovatieve bedrijven staat de bedrijfsleiding open voor kennisuitwisseling en samenwerking, is men bereid tot investeren in kennisborging en is innovatie prioritair in het strategisch management. De juiste bedrijfscultuur is nodig om innovaties te laten slagen. Vernieuwen betekent veranderen en dat lukt alleen in een open en flexibele bedrijfscultuur, waar medewerkers het gevoel hebben dat ze bepaalde risico's mogen nemen en waar fouten maken mag.

Te vaak blijven nieuwe kennis en innovaties binnen (vooral kleinere) bedrijven op de plank liggen en worden niet voldoende opgepakt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de jaarlijkse 'Staat van het mkb' door het Nederlands Comité van Ondernemerschap. In tijden van hoogconjunctuur, omdat alles is gericht op het voldoen aan de vraag, en in tijden van laagconjunctuur omdat de bedrijfsvoering dan meer gericht is op 'overleven' en krimp. Vanuit bedrijfseconomisch oogpunt en vanwege continuïteit is het van belang om structureel in meer of mindere mate bezig te zijn met kennisoverdracht.

In de sterkte-zwakte-analyse tijdens de totstandkoming van de Regionale Innovatiestrategie (RIS3) is onder andere de volgende sterkte genoemd: "zowel de kennisinstellingen als het mkb hebben inhoudelijke expertise die nuttig is voor zeer relevante maatschappelijke uitdagingen" en onder andere de volgende zwakte "de relatie tussen de kennisinstellingen en de regionale economie wordt niet optimaal benut". Naar voorbeeld van een Regionale Innovatiestrategie stelt de SER Overijssel voor een Regionale Valoriseringsroute te ontwikkelen, waarbij de bestaande sterktes benut worden en er gewerkt wordt aan de zwaktes.

¹ <https://www.awti.nl/documenten/adviezen/2016/01/20/advies-durven-delen>

Kernvraag

De kernvraag voor dit advies is hoe nieuwe kennis die binnen mkb-bedrijven wordt ontwikkeld door ervaringen, innoveren, leren en ontwikkelen van ondernemers en medewerkers, ook daadwerkelijk breed ingezet kan worden binnen het eigen bedrijf of breder binnen het mkb, zodat die nieuwe kennis ook benut gaat worden. De vraag is daarbij ook op welke wijze de provincie daarbij ondersteuning kan bieden. Het gaat hierbij om het benaderen van het vraagstuk vanuit de ondernemers en hun medewerkers zelf en niet, of in elk geval veel minder, vanuit de aanbod gestuurde kennisinstellingen. De behoefte van ondernemers staat centraal. Omgekeerd denken, tegengesteld aan de gangbare insteek om vanuit de kennisinstellingen en overheden naar de ondernemer te kijken en voor hem of haar te (be)denken wat goed is voor de onderneming.

Doelstellingen

- Ervaringen van bedrijven in beeld brengen en delen: perspectief vanuit de ondernemer en medewerker.
- Advies over de rol van de sociale partners hoe (kleine) mkb te ondersteunen in de ontwikkeling van kennisdeling van bedrijven onderling en met onderwijs- en kennisinstellingen en leercultuur binnen bedrijven.
- Advies over de rol van de provincie (financiering is niet leidend, naar andere rollen zoeken).

Vraagstelling

- Wat hebben mkb-bedrijven nodig om onder elkaar kennis uit te wisselen? Welke ondersteuning is nodig om kennisontwikkeling, -deling en -circulatie binnen en tussen bedrijven te stimuleren?
- Welke bijdragen kunnen kennis- en onderwijsinstellingen daarin leveren en wat zou de rol van de provincie daarbij kunnen zijn?
- Hoe stimuleer je een innovatie- en leercultuur in het mkb: leven lang ontwikkelen voor bedrijven en medewerkers?

1.2 Aanpak

In het jaarprogramma 2020 van de SER Overijssel zijn diverse onderwerpen opgenomen die vanuit de SER-geledingen geagendeerd werden om als ongevroegde adviezen aan te bieden aan Gedeputeerde Staten van Overijssel, bijvoorbeeld de adviezen over de basisvaardigheden en over de jongeren. Ook het advies over kennisvalorisatie stond op het jaarprogramma 2020.

De SER-adviescommissie Kennisvalorisatie heeft in april 2020 de contouren van het advies bepaald. De eerste ronde bestond uit de oriënterende gesprekken met een aantal experts. Daarnaast is er een literatuuronderzoek uitgevoerd, waarin de SER Overijssel vanuit een niet-traditionele invalshoek gekeken heeft naar de rollen van de mkb-bedrijven en mbo-hbo-wo-instellingen. Uit verschillende eerdere adviezen en onderzoeken zijn knelpunten, succesfactoren en diverse best practices verzameld. In juni 2020 vond een digitaal congres 'Impact van Ondernemende Hogescholen binnen Regionale Ecosystemen' plaats; de discussies van dit congres zijn mede als input gebruikt voor dit advies. In de laatste fase (voorjaar 2021) zijn gesprekken met een aantal mkb-bedrijven (directie en medewerkers) gevoerd, om vanuit hun perspectief de knelpunten en succesfactoren te benaderen. Deze best practices zijn in dit advies opgenomen als illustratie van de kracht van kennisdeling door mkb-bedrijven (binnen het bedrijf zelf door medewerkers en met andere mkb-bedrijven en onderwijsinstellingen).

2 Innovatie en kennisvalorisatie

2.1 Innovatie

Kennis, kennisdeling en innovatie worden vaak met elkaar in verband gebracht. Innovatie is de vernieuwing van producten, diensten en werkmethoden. Uit sociaaleconomisch oogpunt is het van groot belang dat het bedrijfsleven investeert in innovatie. Door productinnovatie vertalen bedrijven nieuwe technologische kennis in toepassingen die voor klanten zinvol kunnen zijn, spelen zij in op nieuwe maatschappelijke of institutionele ontwikkelingen, en verhelpen zij problemen of voorzien in ontluikende behoeften waarmee afnemers te maken hebben. Procesinnovatie gaat gepaard met een betere effectiviteit, kwaliteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen. Innovatie is naast arbeidsparticipatie een belangrijke factor achter de productiviteit en daarmee de economische ontwikkeling.

Wie innoveert, komt meestal niet met een wereldschokkende uitvinding, maar werkt aan een serie geleidelijke verbeteringen: dit is incrementele innovatie. Deze innovatievorm werkt stapsgewijs en men ziet het bij veel bedrijven. De kosten en het risico zijn vaak beperkt. Vernieuwen met een grote sprong heet radicale (of disruptieve) innovatie. Of deze grote sprong ook daadwerkelijk succes oplevert, is op het moment van innoveren nog onduidelijk. Innovatie verloopt niet volgens vastomlijnde procedures en is bij elke onderneming anders en ontstaat vaak op toevallige, complexe of unieke wijze als gevolg van geluk of zelfs chaos. Het is daarom lastig een standaard innovatiemethodiek vast te stellen. Bovendien zijn er verschillende vormen van innovatie: technologische en sociale innovatie.

Het is belangrijk dat werkgevers naast technologische innovatie ook meer aandacht hebben voor sociale innovatie, waardoor de medewerkers beter mee kunnen ontwikkelen met technologische veranderingen in het bedrijf en waardoor het werk als meer waardevol wordt ervaren. Daarnaast kan sociale innovatie een belangrijke rol spelen om beoogde wijzigingen in bedrijven en organisaties efficiënter tot stand te brengen, om snel en goed te kunnen reageren op de vele transitie's, om de kansen van die ontwikkelingen te kunnen benutten en om de risico's ervan te kunnen beheersen. Ook kunnen organisaties zo de economische potenties van technologische innovaties realiseren en een concurrentievoordeel verwerven.

Uit onderzoek blijkt dat Nederlandse bedrijven veel kennis ontwikkelen. Het succes van innovatie wordt echter slechts voor 25% bepaald door R&D investeringen en voor 75% door factoren op het gebied van mens en organisatie. Volgens onderzoekers als Volberda² zouden bedrijven meer moeten inzetten op organisatie- en managementvernieuwing. Voor de sociale innovatie is kennisdeling van cruciaal belang. Uit onderzoek van Volberda blijkt dat sociale innovatie gestimuleerd kan worden door actief kennis te delen en samenwerking met derden op te zoeken. Stimuleren kan bijvoorbeeld door:

- Initiatieven nemen voor externe kennisuitwisseling en daardoor snel herkennen van nieuwe kennis en externe inzichten en deze intern toepassen (hoog kennisabsorptievermogen);
- Visionair leiderschap met heldere en uitdagende visie die samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert. Visie op gehele waardeketen waarin de organisatie actief is;
- Cross-functionele samenwerking in teams;
- Opzetten van en deelnemen in externe netwerken en strategische kennisallianties; samenwerking en kennisdeling met klanten, leveranciers en externe stakeholders.

² <http://www.dekrachtvaninspiratie.nl/wp-content/uploads/2016/05/Social-Innovation-Rdam-maart2011-volberda.pdf>

In het advies van de SER Noord-Nederland³ wordt een indeling gehanteerd die gerelateerd is aan de innovatiefactoren kennis, netwerk, financiering en arbeid. Hierbij worden twee fasen onderscheiden waarbij de innovatiefactoren van belang zijn.

1. *Planfase:*

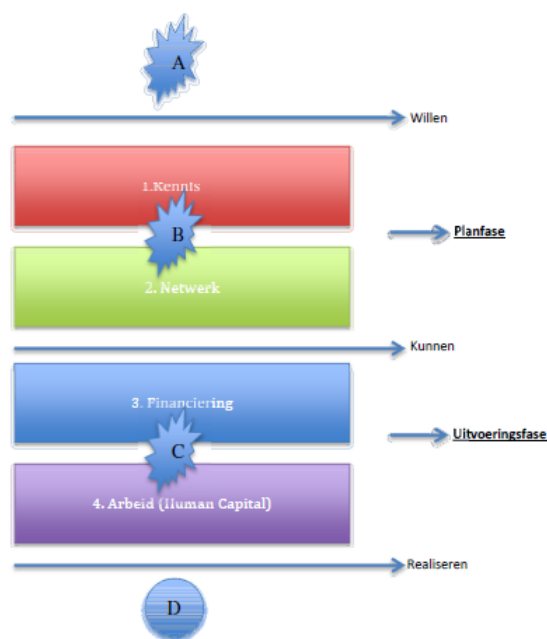
- a) *Kennis:* Voor innovatie zijn ideeën, concepten of technologie nodig. 'Kennis' wordt in dit verband gezien als de beschikbaarheid van deze ideeën, concepten of technologie. Het hebben van deze 'kennis' is een eerste belangrijke voorwaarde voor het realiseren van innovatie.
- b) *Netwerk:* Naast een idee zijn er vaak ook partners nodig voor het realiseren van innovatie. Onder partners vallen specialistische collega's, maar ook welwillende klanten of leveranciers. Met deze partners wordt het idee verder uitgewerkt tot een concreet innovatieplan.

2. *Uitvoeringsfase*

- c) *Financiering:* Om goede plannen te realiseren is geld nodig. Ondernemers gaan op zoek naar de benodigde financiering voor hun plannen, zowel in de vorm van kredieten als fondsen/subsidies of vouchers.
- d) *Arbeid (Human Capital):* Als de financiering rond is, moeten de plannen ook nog in werking worden gezet. Voordat innovatie daadwerkelijk wordt gerealiseerd, moet het gefinancierde plan ook worden uitgevoerd door gekwalificeerde werknemers. Dit human capital moet ook beschikbaar zijn om daadwerkelijk innovatie in de praktijk te brengen.

Voorafgaand aan deze twee fasen zullen ondernemers nog een andere fase moeten doorlopen: ondernemers moeten ook willen innoveren (fase 0). Zowel in de fasen van het willen, als die van het plannen of het uitvoeren kunnen ondernemers vastlopen.

Figuur 1: Schematische weergave van de innovatiefactoren in de innovatiefasen (bron: 'Aan de Slag Innovatieondersteuning voor het MKB in Noord-Nederland', 2014)



³ Aan de Slag. Innovatieondersteuning voor het MKB in Noord-Nederland



In dit schema zijn de doelgroepen aangeduid:

- A. De ondernemer die geen belangstelling heeft voor innovatie;
- B. De ondernemer die wel wil, maar niet beschikt over het benodigde netwerk of kennis;
- C. De ondernemer die wil en ook een plan heeft, maar de financiering niet rond krijgt of geen geschikte mensen heeft om het plan uit te voeren;
- D. De ondernemer die zonder problemen innovatie realiseert.

In paragraaf 5.1 van dit advies staat een beschrijving van de ecosystemen in Overijssel, waarbij aandacht besteed wordt aan de hierboven beschreven innovatiefactoren (kennis, netwerk, financiering en arbeid).

2.2 Kennis en kennisvalorisatie

Kennis, kennisdeling en innovatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Investeren in onderzoek is van groot belang. In een recent onderzoek van de Rabobank⁴ wordt geconstateerd dat Nederland structureel minder in R&D investeert dan andere kenniseconomieën en dat kost groei. In dat onderzoek wordt opgemerkt dat de achterstand in R&D-investeringen de afgelopen drie decennia sterk is toegenomen en dat de afgelopen tien jaar vooral de negatieve bijdrage van het sectorstructureffect aanzienlijk toegenomen. Dit betekent mogelijk dat naarmate een land langere tijd minder investeert in kennis en innovatie dan buitenlandse concurrenten, de sectorstructuur zich daarop aanpast. Op lange termijn is de kennisintensiteit van de sectorstructuur namelijk niet alleen een afspiegeling van min of meer vaststaande factoren, zoals geografie, klimaat, cultuur en institutionele factoren, maar ook van technologische innovatiekracht en beleidskeuzes.

De toepassing van nieuwe kennis in de praktijk is ook niet vanzelfsprekend. Onderzoekers, beleidsmakers en bedrijfsleven hanteren vaak verschillende tijdsperspectieven en hebben uiteenlopende verwachtingen over de waarde van kennis, en over de aard van onderzoek. Bovendien kan de bestuurlijke context behoorlijk veranderen in de loop van een onderzoek. Dit vraagt om een doordachte strategie op het gebied van valorisatie, het proces van waardecreatie uit kennis.

Uit de in dit advies gehanteerde definitie van kennisvalorisatie (opgenomen als bijlage 1) wordt direct duidelijk dat samenwerking en interactie cruciaal zijn. Daarnaast wordt bevestigd dat valorisatie meer is dan het overdragen van kennis aan het eind van een onderzoek: valorisatie is een proces van interactie in alle fasen van onderzoek.

De volgende componenten worden gezien als succesfactoren voor kennisvalorisatie⁵:

- Kennisuitwisseling: de onderlinge uitwisseling van bestaande en nieuwe kennis tussen de deelnemers van een project;
- Documentatie: het vastleggen van kennis om het blijvend beschikbaar te maken voor kennisgebruikers;
- Kennisbenutting, de daadwerkelijke toepassing van kennis.

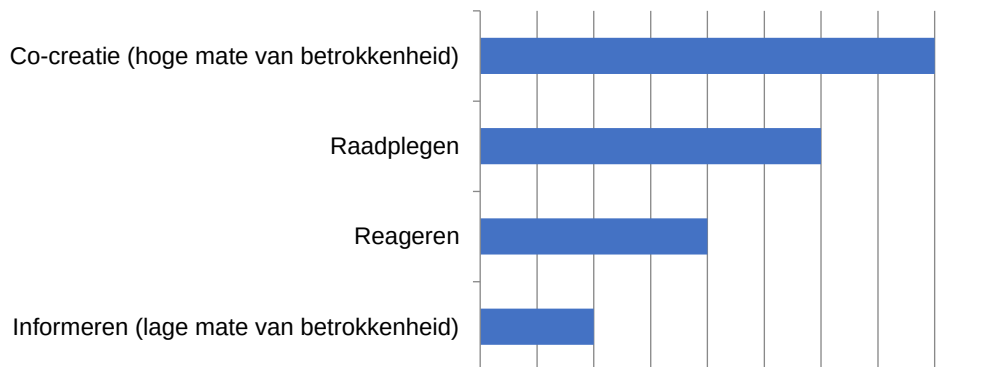
Het sleutelwoord bij valorisatie is interactie, dat wil zeggen netwerken opbouwen en onderhouden, samenwerken met oog voor elkaars belangen en met respect voor elkaars expertise. De creatie van

⁴ <https://economie.rabobank.com/publicaties/2021/maart/nederland-investeert-minder-in-rd-dan-andere-kenniseconomieen/>

⁵ <https://www.rvo.nl/sites/default/files/bijlagen/Rapport%20kennis%20moet%20circuleren.pdf>

(product)waarde is een interactief en iteratief proces, waarbij de waarde niet eenzijdig vanuit één partij wordt gecreëerd, maar juist in gezamenlijkheid wordt gevormd met verschillende organisaties en instellingen. Niet pas op het moment dat kennis is ontwikkeld en in een bepaalde vorm wordt opgeleverd, maar vanaf de start of zelfs nog daarvoor, tijdens de uitvoering en bij de vertaling naar de praktijk. De wijze waarop valorisatie kan worden ingericht, wordt in het rapport 'Valoriseren moet je organiseren!'⁶ aanschouwelijk gemaakt aan de hand van een zogenaamde valorisatieladder met vier treden van betrokkenheid.

Figuur 2: De vier treden van de valorisatieladder (bron: 'Valoriseren moet je organiseren!', 2015)



In dit advies worden verschillende aspecten van kenniscirculatie, (sociale) innovatie en maatschappelijke waardecreatie besproken vanuit het perspectief van de mkb-bedrijven, vanuit het perspectief van onderwijsinstellingen (mbo, hbo en wo) en binnen de (innovatieve) ecosystemen in Overijssel. Soms worden de termen kennisvalorisatie, kennisdeling, kennisuitwisseling en kenniscirculatie door elkaar gebruikt, waarbij elke term net een ander accent legt over de omgang met kennis.

2.3 Kenniscirculatie tussen mkb en onderwijsinstellingen

In dit SER-advies wordt vooral gekeken naar de mogelijkheden om voorwaarden te creëren voor mkb-ondernemingen om kennis onderling uit te wisselen en de weg te vinden naar de kennisinstellingen waar voor hen relevante kennis te vinden is. Kenniscirculatie is een tweezijdig proces van bedrijven onder elkaar en van bedrijven naar onderwijsinstellingen en omgekeerd. Het gaat om kennis over elkaars werkterrein. Onderwijsinstellingen vertalen kennis via ontwerp- en ontwikkelopdrachten naar toepassingen ten behoeve van innovaties in bedrijven. Omgekeerd genereert innovatie in het bedrijfsleven nieuwe kennis en contexten voor het onderwijs. Kenniscirculatie draagt op die manier bij aan duurzame vernieuwing van het onderwijs en aan de professionele ontwikkeling van docenten.

Het onderkennen van het tweezijdig karakter van dit proces betekent het verlaten van de eenzijdige (lineaire) opvatting, waarbij er alleen kennis stroomt van de hogeschool naar het bedrijfsleven. In deze eenzijdige opvatting is voor een hogeschool alleen een taak weggelegd als doorgeefluik van de kennis die elders wordt ontwikkeld (universiteiten, onderzoeksinstituten, R&D-laboratoria van de grote ondernemingen). In het lineaire model wordt uitgegaan van de overdracht van kennis zonder

⁶ <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=5202&m=1445494312&action=file.download>



wisselwerking tussen de omgeving waar de kennis wordt toegepast en de omgeving waar de kennis wordt ontwikkeld. De omschakeling naar een tweezijdig model is al in 2004 genoemd in een gezamenlijk rapport van VNO-NCW en HBO-raad⁷, maar nog steeds vraagt deze nieuwe visie zowel van hogescholen als van ondernemingen een verandering van attitude om daadwerkelijk een tweezijdige kenniscirculatie op gang te brengen.

In het advies 'Mkb en hogescholen, partners in innovatie'⁸ van de AWTI worden de volgende mechanismen voor kenniscirculatie tussen mkb en onderwijsinstellingen (in dit geval met de hogescholen) besproken: stages en afstudeeropdrachten van studenten, samenwerking in onderzoeks- en innovatieprojecten, uitwisseling van personeel, disseminatie via rapporten, artikelen, seminars, lezingen en facility sharing (inclusief data).

De meeste relaties voor de kenniscirculatie zijn gebaseerd op bestaande contacten tussen individuele docenten en lectoren met mkb-bedrijven. Hierdoor zijn de kennisnetwerken kwetsbaar. Er ontstaan steeds vaker meer structurele en georganiseerde banden tussen mkb-bedrijven en hogescholen, met name gericht op de uitwisseling van kennis, bijvoorbeeld via de volgende manieren:

- Centres of Expertise;
- Lokale platforms;
- Intermediaire organisaties;
- Databanken;
- RAAK-subsidie⁹ (Regionale actie en aandacht voor kenniscirculatie) heeft als doelstelling de kennisuitwisseling tussen hogescholen, het mkb, publieke en kennisinstellingen te verbeteren en het innovatief vermogen van mkb-ondernemingen te vergroten;
- Private financiering lectoraten; beroepenveldcommissies.

Meer over samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en mkb is te lezen in paragraaf 4.5 van dit advies.

2.4 Ondersteuningsstructuur

Vanuit de overheden wordt vaak nagedacht welke ondersteuningsstructuur voor innovatie en kennisvalorisatie nodig is. Ondersteuning kan direct gericht zijn op specifieke bedrijven, bijvoorbeeld door middel van subsidies en vouchers. Een andere benadering gaat uit van ondersteuning in de vorm van het voorzien in een infrastructuur die innovatie bevordert (innovatiesysteem). In het advies 'Aan de Slag. Innovatieondersteuning voor het MKB in Noord-Nederland' van de SER Noord-Nederland¹⁰ wordt gesteld dat een combinatie van deze benaderingen, waarbij aandacht is voor innovatiebevordering zowel op bedrijfs- als op systeemniveau, van belang is. De gedachte achter een dergelijk integraal innovatiesysteem is, dat er in een bepaald gebied wisselwerking is tussen verschillende actoren die zich vanuit een eigen positie met innovatie bezighouden en zo onderling verbinding kunnen leggen. Uit de integrale benadering volgt dat er in de ondersteuning maatregelen noodzakelijk zijn, zowel op het

⁷ Aan de slag met innovatie. Versterking rol HBO in de kenniscirculatie met het MKB - Betekenis

⁸ <https://www.awti.nl/documenten/adviezen/2015/4/22/mkb-en-hogescholen>

⁹ <https://www.plusprojects.nl/subsidie/raak-subsidie/>

¹⁰ Aan de Slag. Innovatieondersteuning voor het MKB in Noord-Nederland



niveau van bedrijf als op het niveau van het systeem. Een goed innovatiesysteem zorgt ervoor dat de innovatiefactoren (kennis, netwerk, financiering en arbeid) zowel beschikbaar als toegankelijk zijn.

In het kader van de efficiency van de ondersteuningsstructuur adviseerde SER Noord Nederland daar in te zetten, waar de toegevoegde waarde van de ondersteuning het hoogst is. Aangezien de ondernemers die uit zichzelf zonder problemen innovatie realiseren weinig ondersteuning behoeven, hoeft de ondersteuningsstructuur zich hier niet op te richten. Een effectieve ondersteuning voor ondernemers, die niet geïnteresseerd zijn in innovatie, vergt erg veel inzet om tot enig resultaat te komen. De meerwaarde van de ondersteuningsstructuur is het grootst bij ondernemers die willen innoveren, maar niet over voldoende kennis, netwerken, financieringsmogelijkheden of geschikte mensen beschikken. Een dergelijke focus heeft als bijkomend voordeel dat bij elk innovatievraagstuk de ondernemer zelf een vraag heeft, hij heeft zelf een belang of intrinsieke motivatie om tot innovatie te komen. De ondersteuningsstructuur heeft dan vervolgens als doel deze vragen op te halen en te beantwoorden.

Voor Overijssel geldt dat er veel initiatieven zijn, gericht op een ondersteuningsorganisatie onder het regionaal economisch beleid, zoals Novel-T, Oost NL en Kennispoort. In het kader van de provinciale human capital agenda wordt gewerkt aan de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt door middel van de Centra voor Innovatief Vakmanschap (o.a. Techwise), Centra of Expertise (o.a. Tech for Future, iLab/COCI) en mobiliteitsfondsen in triple-helix verband. Meer over deze ondersteuningsorganisatie is opgenomen in hoofdstuk 6.

3 Innovatie en kenniscirculatie door het mkb

3.1 Hoofdtypen mkb-bedrijven

Verschillende onderzoeken tonen aan dat de innovatiebereidheid gerelateerd is aan de grootte van onderneming: hoe groter het bedrijf hoe hoger bereidheid om te innoveren. Grote bedrijven hebben vaak medewerkers in dienst, die specifiek belast zijn met het onderzoek en ontwikkeling. Grote bedrijven vinden sneller de weg naar de kennisinstellingen om nieuwe kennis te vergaren en te ontwikkelen.

Het midden- en kleinbedrijf is divers. Er wordt vaak gezegd dat 'hét mkb-bedrijf' niet bestaat. In de praktijk. Er bestaan verschillende typologieën van het mkb, bijvoorbeeld naar de goederenstroom, naar de rechtsvorm, naar het productieproces, naar de organisatiestructuur, naar de mate van innovativiteit, naar de marktorientatie, naar de levensfase van bedrijven, naar de prestaties van bedrijven, naar de strategie en ontwikkeling en naar type ondernemer. In 2015 werd voor het ministerie van Economische zaken een typologie ontwikkeld, waarbij het Nederlandse mkb op twee dimensies (bedrijfsleeftijd en strategie) in vier hoofdtypen bedrijven¹¹ wordt ingedeeld:

1. De zzp'ers (arbeid zzp'ers en product zzp'ers);
2. Het reguliere mkb (familiebedrijven en niet-familiebedrijven);
3. Het jonge mkb (starters en overlevende starters);
4. Het innovatieve mkb gericht op waardecreatie (innovators met bovengemiddelde groeiambitie en innovators zonder bovengemiddelde groeiambitie).

Ieder type kent zijn eigen plek in het ecosysteem. Zzp'ers zorgen voor flexibiliteit, het jonge mkb zorgt voor dynamiek, het innovatieve mkb voor vernieuwing en verbetering en het reguliere mkb voor een breed en toegankelijk aanbod van diensten en producten. De hoofdtypen dekken samen het hele mkb. De overlap tussen de hoofdtypen is schematisch weergegeven in figuur 3.

Figuur 3: Schematische weergave van de overlap tussen die vier hoofdtypen mkb-bedrijven (bron: Panteia, 2016)



¹¹ <https://panteia.nl/uploads/sites/2/2016/12/C11240-Naar-een-nieuwe-typologie-van-mkb-bedrijven.pdf>

Het CBS publiceerde in 2016 een overzicht van de economische omvang van deze types mkb-bedrijven¹². Het blijkt dat meer dan de helft van de bedrijven (62%) zzp'ers betreft, maar dat deze groep wat betreft werkgelegenheid en toegevoegde waarde relatief weinig gewicht in de schaal legt (respectievelijk 18% en 13%). Ongeveer een derde van alle mkb-bedrijven is jong. Deze bedrijven zijn minder groot en leggen dan ook in termen van werkgelegenheid en toegevoegde waarde minder gewicht in de schaal. Twee procent van alle bedrijven in deze studie is S&O-mkb en doet aan speur- en ontwikkelingswerk (innovatief mkb gericht op waardecreatie). Deze groep legt veel gewicht in de schaal wat betreft werkgelegenheid en toegevoegde waarde (16% en 21%).

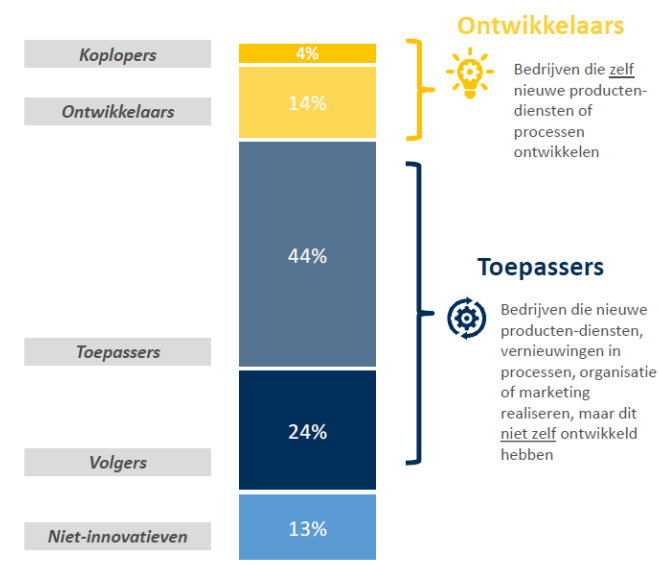
Ook is gekeken naar de gemiddelde arbeidsproductiviteit van de typen. Daaruit blijkt dat bedrijven van zzp'ers gemiddeld de laagste productiviteit hebben. Het S&O-mkb kent duidelijk de hoogste productiviteit van alle typen.

Deze verdeling van mkb-bedrijven in verschillende types laat zien dat er grote verschillen bestaan onder andere in de bereidheid van bedrijven te innoveren en waarde te creëren. Dit is belangrijk om te weten bij het bepalen van de doelgroepen van (provinciaal) beleid gericht op het brede mkb.

3.2 Hoe innoveert het mkb?

In 2017 voerde de Kamer van Koophandel het onderzoek 'Hoe innoveert Nederland? Welke inzichten bieden verschillende typen innovatieve ondernemers ons?' uit¹³. Voor dit onderzoek werd de indeling van de innovatiebereidheid van ondernemingen weergegeven in een innovatieladder¹⁴. In dit onderzoek werden kenmerken onderzocht waarmee ontwikkelaars en toepassers zich onderscheiden. Ook wordt duidelijk welke belangrijke succesfactoren de ontwikkelaars benoemen en welke drempels en knelpunten de toepassers ervaren.

Figuur 4: Verdeling ondernemers op de innovatieladder (bron: 'Hoe innoveert Nederland', KvK 2018)



¹² <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/26/het-mkb-bestaat-niet>

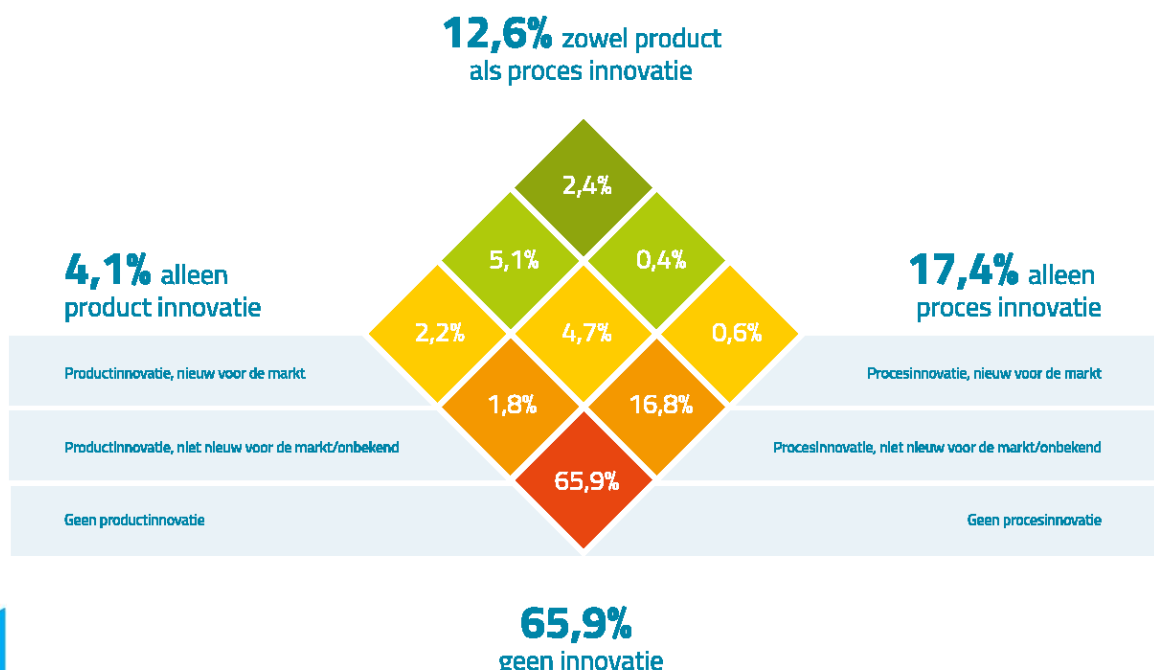
¹³ https://www.kvk.nl/download/Hoe_innoveert_NL_rapportage_tcm109-451143.pdf

¹⁴ In vergelijking met de 'Innovatiepiramide' is de groep toepassers groot. Dit komt door de toevoeging van marketing & organisatorische vernieuwingen.

Over het algemeen vertonen ontwikkelaars en toepassers veel overeenkomsten. Ondernemers zoeken succesfactoren voor omzetontwikkeling dichtbij zichzelf: het niveau van eigen kennis en vaardigheden en onderscheidend vermogen van product of dienst. Het vinden van voldoende financiering wordt als cruciaal knelpunt ervaren voor de omzetontwikkeling. Ontwikkelaars en toepassers hechten veel waarde aan klantgerelateerde zaken (het begrijpen van klantwensen en klantcontact na een opdracht/aankoop) en lijken minder aandacht te besteden aan de concurrentie. Ontwikkelaars en toepassers ervaren dezelfde mate van concurrentie, ondanks verschillende posities op Innovatieladder. In bijlage 2 zijn een aantal interessante uitkomsten uit het onderzoek opgenomen. Ook dit onderzoek toont aan dat bij het bepalen van het beleid met betrekking tot het brede mkb keuzes gemaakt kunnen worden met betrekking tot de ondersteuning die bepaalde bedrijven nodig hebben om te innoveren en bij te dragen aan de goed werkende innovatieve ecosystemen in de regio's.

Elk najaar publiceert het Nederlands Comité voor Ondernemerschap het jaarbericht over de staat van het mkb. In het jaarbericht de Staat van het MKB 2019 wordt besproken dat het mkb veel barrières ondervindt bij innovatie. De voornaamste zijn de relatief hoge kosten en vaak moeizamere toegang tot netwerken en samenwerkingspartners. Dit bemoeilijkt voor veel mkb-bedrijven marktgedreven innovatie. Gemiddeld investeren kleine bedrijven minder in eigen R&D dan het midden- en grootbedrijf. Duurzame R&D-investeringen vragen om een lange (financiële) adem, capaciteit en vermogen om de uitkomsten optimaal te benutten. Het rondkrijgen van financiering voor R&D-trajecten is zeer belangrijk, maar is voor bedrijven in het mkb ook zeer lastig. Innoverende bedrijven maken actief gebruik van externe kennis, maar zijn over het algemeen minder actief in nationale en internationale netwerken. Zo blijft veel kennis buiten bereik van de kleinere ondernemer, wat het innoveren van producten en diensten bemoeilijkt. Voor veel mkb'ers is het in de praktijk lastig om marktgedreven te innoveren, omdat zij minder schaal en capaciteit hebben en omdat zij beschikken over minder data en inzichten dan grote bedrijven. Dit kan ertoe leiden dat niet de volledige kennis van de markt wordt meegenomen in het innovatieproces en dat er te weinig aandacht is voor klantbeleving.

Figuur 5: Innovatiediamant (bron: 'De Staat van mkb', 2020)



Het jaarbericht van 2020 'De Staat van het MKB' is anders dan anders. Net als in voorgaande jaren worden de ontwikkelingen in het midden- en kleinbedrijf geschetst, maar de staat van het mkb wordt nu voor een belangrijk deel bepaald door de coronacrisis. Het mkb is als motor van de Nederlandse economie hard geraakt. De coronacrisis biedt ook de kans om de problemen aan te pakken die er al eerder waren. In het rapport 'Ondernemen is vooruitzien' doet het Comité aanbevelingen over investeringen in innovatie, arbeidsmobiliteit en ondernemerschap. In dit rapport wordt gesteld dat investeringen in innovaties achterblijven bij mkb-bedrijven. Investerings in menselijk kapitaal, innovatie en digitalisering blijven achter. In tijden van hoogconjunctuur is het van belang te investeren in structurele productiviteitsgroei. In het jaar 2019, met veel economische seinen op groen, investeerde tweederde van het mkb niet in product- of procesinnovatie. Dit maakt het mkb kwetsbaar in tijden van crisis.

De situatie met betrekking tot de innovatiebereidheid van mkb-bedrijven benadrukt het belang van dit onderwerp voor de SER Overijssel. Net als in het recente SER-advies over de digitalisering, ziet de SER Overijssel mogelijkheden voor de provincie om acties te ondernemen om de innovatiebereidheid en kenniscirculatie bij het brede mkb te stimuleren en te ondersteunen.

3.3 Overijssels mkb

Ook in Overijssel is het mkb zeer divers. Familiebedrijven leveren een grotere bijdrage aan de regionale economie in Overijssel dan in andere provincies en dan het landelijk gemiddelde. Dat komt uit een analyse van de CBS-cijfers door het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven (Windesheim), die deze samen met provincie Overijssel uitvoerde. In totaal zijn er in Overijssel 25.700 familiebedrijven (63%) met meer dan één werknemer. Landelijk ligt dit percentage op 58 procent. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor 35 procent van wat er binnen het provinciale bedrijfsleven wordt verdiend. In vergelijking met de rest van Nederland is dat opvallend, want landelijk dragen familiebedrijven 26 procent bij.

Sociale innovatie speelt een belangrijke rol bij de wendbaarheid van bedrijven. Het innovatiesucces van Nederland wordt voor 75% bepaald door sociale innovatie, en voor 25% door technische innovatie. Het Pioniers-programma is gericht op de Overijsselse koplopers op het gebied van sociale innovatie. Deze mkb-ondernemers laten in hun bedrijf zien dat sociale innovatie wendbaar en flexibel maakt. Zij dragen dit uit naar andere ondernemers om hen bewust te maken van het belang van sociale innovatie en hen op weg te helpen hun organisatie ook zo in te richten. Het programma Pioniers zet in op het ontmoeten van de Pioniers met andere mkb-ondernemers, het delen van expertise, tools en andere middelen om sociale innovatie te bevorderen bij bedrijven. Sociale innovatie bestaat uit vier onderdelen:

1. Dynamisch managen (modern leiderschap: ruimte en vertrouwen aan medewerkers geven als het kan, sturen als het moet);
2. Flexibel organiseren (een minder hiërarchische structuur: zelforganisatie, snel intern schakelen, sneller inspelen op de marktontwikkelingen);
3. Slimmer werken (ideeën en talenten van medewerkers benutten, betrokkenheid en innovaties op de werkvloer);
4. Co-creatie (verschillende bedrijven ontwikkelen samen vernieuwende oplossingen voor (complexe) vraagstukken en veranderingen).

4 Innovatie in samenwerking met het onderwijs

4.1 Andere kijk op de rol van de kennisinstellingen

Onderwijs- en andere kennisinstellingen spelen een belangrijke rol bij de succesvolle valorisatie. Goed opgeleide mensen nemen hun kennis mee naar bestaande bedrijven en organisaties of benutten die als nieuwe ondernemers. Verder vormt onderzoek de voedingsbodem voor vele toepassingen. Bij de benutting van kennis spelen onderwijs en onderzoek en met name de interactie tussen beide een belangrijke rol. Het is van belang om ontmoetingsplaatsen te creëren, waar de werelden van onderzoek, onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke sectoren elkaar tegenkomen. Open samenwerking en de uitwisseling van mensen en ideeën geven inspiratie en creëren kansen om kennis en creativiteit beter te benutten.

Vaak wordt bij kennisvalorisatie eerst gedacht aan het hoger onderwijs. Kennisvalorisatie wordt als derde hoofdtaak van de universiteiten genoemd, naast onderzoek en onderwijs. Voor hogescholen komt kenniscirculatie voort uit de sterke verbondenheid met de beroepspraktijk. Via praktijkgericht onderzoek versterken de hogescholen de driehoek tussen onderwijs, praktijk en kennisinfrastructuur. De rol van het mbo wordt vaak over het hoofd gezien. Mbo-instellingen vervullen een regionale rol en zouden een belangrijkere rol kunnen spelen in het regionale innovatieve ecosysteem.

In dit SER-advies kiest de SER Overijssel actief voor een andere rol voor de onderwijsinstellingen in het proces van kenniscirculatie. Er mag meer ingezet worden op het uitbouwen van de rol van het mbo bij het versterken van de innovatie binnen het mkb.

4.2 Mbo-instellingen

Het middelbaar beroepsonderwijs heeft baat bij het versterken van zijn leervermogen om studenten voor te bereiden op een dynamische beroepspraktijk¹⁵. Zelf onderzoek uitvoeren en het bevorderen van een reflectieve houding zijn daarbij noodzakelijk aspecten. Dat gaat niet vanzelf. In steeds meer mbo-instellingen worden practoraten opgericht, waarbinnen kennisuitwisseling en onderzoek kan ontstaan. Door samen op te trekken en onderling resultaten te bespreken kunnen studenten, docenten en praktijkpartners de vragen van de toekomst in de praktijk onderzoeken en van deze ervaringen leren: 'learning the job'.

In de verkenning 'Ontwikkeling en potentie van practoraten in het mbo' (2017)¹⁶ is vermeld dat:

- De helft of meer van de practoraten gericht is op kennis ontwikkelen, verspreiden en toepassen, op praktijk(gericht)onderzoek, op professionalisering van docenten en studenten, op onderwijskundige en vakinhoudelijke vernieuwing en op de verbinding met lectoren en eventueel professoren.
- Minder dan de helft van de practoraten richt zich daarnaast expliciet op kennisverspreiding richting andere scholen, de relatie met het bedrijfsleven en de verbinding met het hbo en het thema burgerschap.

¹⁵ <https://www.scienceguide.nl/2018/06/practoraten-in-het-mbo-een-impuls-voor-onderwijskwaliteit/>

¹⁶ <https://ptvt.nl/wp-content/uploads/2019/07/webversie-publicatie-practoraten-in-het-mbo.pdf>

In 2017 formuleerde de landelijke SER in het advies 'Toekomstgericht beroepsonderwijs. Deel 2 Voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs' de volgende aanbevelingen "Versterk betrokkenheid stakeholders bij de nieuwe Kwaliteitsafspraken in het mbo. De SER adviseert om – analoog aan zijn advies over kwaliteitsafspraken in het hoger onderwijs (regionale) werkgevers en andere relevante spelers (waaronder de ondernemingsraad en de studentenraad) een grotere rol te geven in het afsluiten van de nieuwe Kwaliteitsafspraken vanaf 2019". Mbo's en vakscholen betrekken belangrijke partners actief bij hun kwaliteitsagenda's.

In het bestuursakkoord tussen OCW en MBO-Raad 2018-2022 'Trots, vertrouwen en lef' werd de tweede tranche Kwaliteitsafspraken mbo overeengekomen. Eén van de uitgangspunten is als volgt geformuleerd: "Mbo-scholen innoveren hun onderwijs voortdurend en dragen op die manier meer bij aan de innovatie van hun werkgebied of aan de ontwikkelingen in hun branches". Mbo's krijgen meer ruimte om te bepalen hoe zij hun kwaliteit kunnen verbeteren. Iedere school kan daardoor concreet aan de slag met hun eigen specifieke regionale situatie. Daarin werken ze samen met belangrijke partners, zoals het bedrijfsleven, gemeenten en andere onderwijsinstellingen.

Uit de Overijsselse praktijk

Kwaliteitsagenda mbo van de regio Zwolle (2018)

"De regio Zwolle behoort tot de economische en innovatieve top 10 regio's in Nederland. De uitdagingen waarmee de regio zich geconfronteerd ziet, zijn onder andere vertaald naar een Human Capital Agenda Regio Zwolle. Hierin werken partners samen om een pro-actieve werkzekerheid regio te realiseren. De Zwolse mbo en hbo instellingen werken daaraan actief mee. De vier mbo instellingen Deltion, Landstede, Mbo Zone en Cibap vertalen de speerpunten in hun kwaliteitsagenda.

Rol beroepsonderwijs in de economische regio

Het beroepsonderwijs kent in Zwolle al jaren een voor Nederland uniek samenwerkingsverband. De vier Zwolse mbo-instellingen (Cibap, Zone.college, Landstede en Deltion) werken intensief samen in de Zw8lse. De Zw8lse is een Zwols samenwerkingsverband van het gehele beroepsonderwijs in de regio (mbo- en hbo-instellingen). Met ons onderwijs en onze scholing maken wij als regionale opleiders deel uit van de regio en zijn wij medeverantwoordelijk voor de regionale economische en sociale agenda. Hieraan werken we onder andere door ons in te zetten voor een goede aansluiting op vervolgonderwijs, de overgang van onderwijs naar werk, van werkloosheid naar werk en up-to-date blijven in het vak. Samen met onze partners zoeken we naar oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen zoals vergrijzing, klimaatverandering, technologisering, robotisering, digitalisering en internationalisering. Ook werken we middels projecten en maatwerkoplossingen aan actuele vraagstukken waar we ook in onze regio mee te maken hebben, zoals een tekort aan arbeidskrachten, terwijl er tegelijkertijd sectoren zijn waarin banen verdwijnen. Een deel van de mensen dat hierdoor geraakt wordt, moet worden omgeschoold naar werk in meer kansrijke sectoren. Ook voor andere groepen werkzoekenden, zoals kwetsbare doelgroepen, is het lastig om aan een baan te komen. Andere regionale vraagstukken zijn bereikbaarheid van de regio, cross-sectorale samenwerking en behoud van talent voor de regio".

4.3 Hbo-instellingen

De positie van hogescholen in de Nederlandse kennisinfrastructuur is in beweging. Hogescholen vormen samenwerkingsverbanden met bedrijven en instellingen en met andere kennisinstellingen om te komen tot ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis en nieuw onderwijs, die optimaal aansluit bij de behoefte in het werkveld. Deze beweging is van groot belang om het potentieel van hogescholen in de Nederlandse kennisinnovatieketen maximaal te benutten. Lectoren en kenniskringen zijn hiermee onlosmakelijk verbonden en vervullen een initiërende rol. De kennisinnovatiefunctie binnen het hbo is in ontwikkeling om tot de kerntaken van hogescholen te gaan behoren¹⁷.

Lectoraten hebben als doel de kennisinnovatie in het hoger beroepsonderwijs te vergroten. Zij stimuleren de ontwikkeling, overdracht en circulatie van kennis. Zij doen maatschappelijk relevant toegepast onderzoek en adviseren bedrijven en instellingen. Lectoren worden aangesteld om het onderwijs en het bedrijfsleven beter op elkaar te laten aansluiten, zodat studenten die kennis meekrijgen waaraan in het bedrijfsleven behoefte is. Lectoraten spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van hogescholen tot regionale kenniscentra. Hun voornaamste taken liggen op het gebied van onderwijsontwikkeling, het verhogen van professionaliteit en praktijkgerichtheid van docenten, het vergroten van kennisoverdracht van en naar het bedrijfsleven en het verrichten van onderzoek.

Een lectoraat ondersteunt bedrijven en instellingen op allerlei gebieden. Dit kan zijn in het verzorgen van (op maat gemaakte) cursussen, stages, afstudeerprojecten, advisering of andere samenwerking. Centraal staan de wederzijdse belangen. Voor bedrijven en instellingen kunnen dat overdracht van kennis en kunde zijn, of inzet van studenten op gerichte opdrachten. Voor een lectoraat is het belangrijk in de praktijk te onderzoeken welke methoden en technieken onder welke omstandigheden het beste werken. Vooral de specifieke toepassingsdomeinen en ondersteuning van het MKB staan daarin centraal.

Het mkb vervult een bijzondere positie voor een lectoraat. Een lectoraat heeft specifieke doelstellingen voor kenniscirculatie en samenwerking met het lokale bedrijfsleven. Samenwerking met het mkb is een uitgelezen kans om praktijkonderzoek te doen naar kwaliteit en kwaliteitshulpmiddelen. Het mkb is een zeer doelgerichte praktijkomgeving die hoge eisen stelt aan toepasbaarheid, snelheid en begrijpelijkheid. Schaalbaarheid en kostenaspecten spelen daarin een belangrijke rol. Een uitgelezen kans om praktische toepasbaarheid te toetsen en te vergroten.

Hogescholen werken onderling en met hun omgeving samen in verschillende publiek-private samenwerkingsverbanden, zoals field labs, living labs, innovatiewerkplaatsen, lectorenplatforms en campussen. Een van de vormen specifiek voor hogescholen zijn de Centres of Expertise. In het sectorakkoord hbo is afgesproken dat deze Centres de komende jaren in aantal moeten toenemen en versterkt moeten worden¹⁸.

Hogescholen streven ernaar om verbindingen te leggen van het onderwijs, het onderzoek en de beroepspraktijk met maatschappelijke vraagstukken. De SER Overijssel bracht in het najaar 2019 een werkbezoek naar TechForFuture (Windesheim/Saxion) om de kansen en bedreigingen te bespreken die bij de Centres of Expertise spelen om regionale impact te bereiken. Ook tijdens het digitale congres 'Impact van ondernemende hogescholen binnen regionale ecosystemen' op 25 juni 2020 werden de

¹⁷ Wat doen lectoraten voor ondernemers? - MKB Servicedesk

¹⁸ <https://www.kwaliteitsafspraken.nl/documenten/sectorakkoord-hoger-beroepsonderwijs-hbo-2018>

uitdagingen van de kennisvalorisatie door hogescholen vanuit verschillende perspectieven besproken. De impact en omvang van praktijkgericht onderzoek kan nog verder toenemen als regionale actoren actief betrokken worden bij de programmering van meerjarig onderzoek. Hogescholen houden bij de onderzoeksprofilering daarom vaak al rekening met vraagstukken die spelen in de regio. Hoe dit alles op landelijk niveau met elkaar kan worden afgestemd via onder andere lectorenplatforms en Centres of Expertise is een uitdaging en een kans om maximale (regionale) impact te bereiken. Een ondernemende opstelling van Hogescholen is daartoe vaak doorslaggevend.

4.4 Wo-instellingen

In de nationale valorisatieagenda wordt aan de universiteiten een belangrijke rol toebedeeld in processen van innovatie en sociaaleconomische ontwikkeling. Deze verwachtingen zijn vertaald naar de 'derde missie' of 'valorisatietaakstelling' van de universiteit. Van universiteiten wordt verwacht dat zij naast onderzoek en onderwijs ook hechte contacten met de omgeving onderhouden om hun kennis over te dragen en toepasbaar en relevant voor de maatschappij te maken.

De Universiteit Twente heeft haar valorisatieactiviteiten en de wetenschapswinkel ondergebracht bij Novel-T. De Universiteit Twente en Novel-T hebben verschillende instrumenten ontwikkeld om kennisvalorisatie vorm te geven. De vraag is echter of deze instrumenten beschikbaar worden gesteld aan en terecht komen bij het mkb. De indruk ontstaat dat vooral grote bedrijven gebruikmaken van de kennisvalorisatie van de universiteit.

Van alle Nederlandse universiteiten heeft Twente de grootste maatschappelijke impact, oordeelt onderzoeksbureau ScienceWorks. Voor de vierde keer op rij eindigt de universiteit bovenaan de Impact Ranking¹⁹. Twente heeft de topospositie vooral te danken aan haar ondernemingszin: de universiteit is betrokken bij veel spin-off-bedrijven, is koploper op het gebied van octrooiaanvragen, creëert veel banen op haar Science Park en heeft een groot investeringsfonds. In deze categorie eindigt Twente ook weer op de eerste plek. Verschillende voorbeelden van valorisatie door universiteiten worden vermeld op de website van WSNU²⁰.

Er wordt gesproken over de 'vierde generatie universiteiten'²¹ waarbij bovenop de reguliere primaire onderwijstaken, de volgende ingrediënten worden genoemd:

- de universiteit wordt een plaats voor dynamische open innovatie,
- er komen part time functies op de campus voor industriële 'bewoners', kunstenaars en ambtenaren, en voor kennisinstellingen,
- er komt ook deeltijdwerk voor wetenschappers in posities buiten de universiteit,
- we zien bachelor- en master-studententeams en deelname van technologisch ontwerpers en promovendi in wereldwijde wedstrijden met maatschappelijke uitdagingen (zoals de solar challenge),

¹⁹ <https://dub.uu.nl/nl/nieuws/universiteit-twente-opnieuw-de-prijzen-voor-valorisatie>

²⁰ <https://vsnu.nl/valorisatie-in-beeld/universiteit-twente.html>

²¹ <https://innovationorigins.com/nl/morgen-beter-maarten-steinbuch-eindhoven-als-trendsetter-voor-4e-generatie-universiteit/>

- er komen interdisciplinaire teams die werken met snelkookpan-sessies zoals hackathons,
- de focus van de universiteit is deels mondiaal, maar ze heeft ook een sterk lokaal netwerk en stuurt mede het lokale ecosysteem aan,
- de rol is niet alleen het creëren van waarde (zoals bij de 3e generatie, zie bovenstaande tabel), maar zeker ook het helpen van het lokale netwerk bij het zelf creëren van waarde, zodat de universiteit zowel een motivator is als een enabler.

Enkele van die ingrediënten zijn tot op zekere hoogte al in de praktijk toegepast, en de lijst kan langer zijn. Voorbeelden zijn bekend van de 'Academische Werkplaatsen'. Meer informatie over 'learning communities' is in bijlage 3 opgenomen.

4.5 Samenwerkingsverbanden

De kennisinstellingen handelen vaak aanbodgestuurd en minder vraaggestuurd. Het is echter van belang dat het een tweerichtingenbeweging is (kennisinstellingen richting bedrijven en bedrijven richting kennisinstellingen). Indien het valorisatieproces meer als tweerichting verkeer wordt geïnterpreteerd betekent dat valorisatie ook eerder een impact heeft op de kwaliteit en opbouw van (academische) kennis; betere banden met de praktijk hebben doorgaans positieve invloed op kennisontwikkeling. Van belang is om voor bedrijven de weg naar de kennisinstellingen inzichtelijk en laagdrempelig in te richten. Kennisinstellingen kunnen ook een rol vervullen in de uitwisseling van kennis tussen de bedrijven onderling. Centres of Expertise (CoE's) zijn innovatieve samenwerkingsverbanden met andere kennisinstellingen en marktpartijen. De Centres zijn herkenbare en door het werkveld erkende expertisecentra.

Uit de Overijsselse praktijk

Centra voor innovatief vakmanschap

Centrum voor innovatief vakmanschap Polymeren, Coatings en Composieten is in nauwe samenwerking met het Polymer Science Park in Zwolle een partnerschap tussen toonaangevende bedrijven en instellingen in de regio: DSM, Oost NV, Robert Pack, Van Wijhe Verf, Rollepaal, Schaepman, Suzlon, de Provincie Overijssel, de gemeente Zwolle en de onderwijsinstellingen Deltion College en Hogeschool Windesheim. Daarnaast is er sprake van een voorgenomen samenwerking met andere regionale hbo-instellingen, het Cibap, ROC van Twente en ROC Aventus.

TechWise Twente is een Centrum voor innovatief vakmanschap. Binnen een Centrum werken ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten samen aan het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs. Deze publiek-private samenwerkingsverbanden richten zich op een topsector die in de regio sterk vertegenwoordigd is. Het CIV TechWise Twente richt zich op de topsector 'High Tech Systems and Materials' (HTSM) met de vakgebieden mechatronica, robotica- en visionsystemen, precisie-engineering en productietechnologie. Het Centrum heeft gekozen voor een coöperatieve vereniging als rechtspersoon. De huidige leden van de coöperatie komen uit het ROC van Twente, de Regionale Elektro en Metaal Opleidingen REMO, Stichting Metaal en Elektro Opleidingen Twente SMEOT en bedrijfsopleiding STODT Toekomsttechniek (onderwijs) en uit de Verenigde Maakindustrie Oost VMO, Technologiekring Twente (TKT) en de ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en technische detailhandel Uneto-VNI (bedrijfsleven).



De thema's van de CoE's sluiten aan bij de regionale speerpunten. De meerwaarde is zichtbaar in de vele activiteiten, de gerealiseerde producten en het versterken en de toename van netwerken waaraan hogescholen deelnemen. Kenniscentra, de daaraan verbonden lectoren, docentonderzoekers en studenten, werken samen met partners aan het uitwerken en concretiseren van vragen uit de beroepspraktijk. Dit versterkt de samenhang tussen onderzoek en onderwijs en draagt bij aan de innovatiekracht van de ondernemers in de regio.

5 Innovatieve ecosystemen

Binnen innovatieve ecosystemen worden nieuwe kennis, vaardigheden en innovaties gecreëerd. Voor een ecosysteem voor onderzoek en innovatie wordt door de Rijksoverheid²² de volgende definitie toegepast: "een ecosysteem voor onderzoek en innovatie omvat een dynamische set van samenhangende actoren, activiteiten, faciliteiten en regels die van belang zijn voor het onderzoeks- en innovatievermogen van individuele actoren en groepen van actoren en, hierdoor, voor het creëren van waarde". Deze ecosystemen kenmerken zich door samenhang en samenwerking, waarbij het voornamelijk gaat om de verbinding tussen organisaties en, vooral, mensen die elkaar versterken. Leiderschap en vertrouwen zijn van belang om tot samenhang te komen. Samenwerking is gebaat bij fysieke nabijheid.

In het onderzoek van Dialogic voor de 'Groeistrategie voor Nederland op de lange termijn'²³ zijn de volgende uitdagingen voor onderzoeks- en innovatie-ecosystemen genoemd:

1. Lange termijn blik en samenhang bij investeringen in onderzoek en innovatie;
2. Investeren in onderzoeks- en testfaciliteiten;
3. Financiering voor startups en scale-ups: vroege fase financiering en doorgroei;
4. Betrekken van gebruikers bij onderzoek en innovatie en marktcreatie;
5. Vaardigheden en absorptiecapaciteit in het mkb;
6. Ontwikkelen, aantrekken en behoud van toptalent;
7. Versterken van kennisoverdracht en het valorisatieproces voor meer impact;
8. Organiserend vermogen van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen;
9. Verbindingen tussen ecosystemen;
10. Eerder in het proces aandacht besteden aan wet- en regelgeving.

Ecosystemen hebben verschillende kenmerken, sommige zijn regionaal ingericht, andere sectoraal, sommige zijn vanuit het onderwijs en onderzoek ingericht, andere vanuit het mkb. De bovengenoemde uitdagingen spelen bij elk ecosysteem in verschillende mate een rol. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zijn alle deelnemende partners aan zet. Daarnaast kunnen overheden reageren op de behoeftes van de ecosystemen en daarin ondersteuning bieden.

De innovatieloketten binnen de provincie Overijssel zijn het eerste aanspreekpunt voor de innovatievragen van ondernemers: voor de regio Twente is dat Novel-T, voor de regio Zwolle Kennispoort en voor de regio Deventer Cleantechregio. Bij de werkzaamheden van deze innovatieloketten staan de vier innovatiefactoren centraal: kennis, kapitaal, netwerk en human capital (zie ook hoofdstuk 2).

²² <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/10/30/kamerbrief-over-kabinetsstrategie-versterken-van-onderzoeks-en-innovatie-ecosystemen>

²³ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/12/13/kamerbrief-over-groeistrategie-voor-nederland-op-de-lange-termijn>

Uit de Overijsselse praktijk

Novel-T

In Twente speelt Novel-T een belangrijke rol bij het verbinden en activeren van talent, kennis, kapitaal, netwerk en infrastructuur. Novel-T organiseert regelmatig events waar innovatie en ontmoeting centraal staan. Als een bedrijf een vraag heeft over innoveren, is het mogelijk om een innovatiemakelaar in te schakelen. Novel-T geeft zowel bestaande ondernemers als startups toegang tot een dynamisch ecosysteem door ondernemerschap en hightech innovatie te verbinden. Het gaat om de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven. Universiteit Twente, Saxion en ROC Twente zijn dankzij de kennis van studenten en het ondernemende klimaat belangrijke voedingsbronnen. Door de samenwerking tussen deze kennisinstellingen en bedrijven te stimuleren, bouwt Novel-T aan meer werkgelegenheid in de regio.

In de interviews met experts en met mkb-ondernemers in het kader van dit adviestraject, worden deze innovatieloketten genoemd als belangrijke spelers. Als kanttekening daarbij wordt echter ook gesteld dat de indruk bestaat dat hun activiteiten vooral gericht zijn op het grotere mkb en op de voorlopers, en in mindere mate op de kleinere mkb-bedrijven en op de volgers. Daarnaast wordt opgemerkt dat de zichtbaarheid en bekendheid voor de laatste twee doelgroepen vergroot zou kunnen worden.

Uit de interviews met mkb-ondernemers blijkt dat er veel energie zit bij de ondernemers die open staan voor innovatie, samenwerking en kennisdeling.

Uit de Overijsselse praktijk

Innovatiehub Salland

De innovatiehub is een concept waarbij ondernemers, die innovatie hoog in het vaandel hebben staan, worden gekoppeld aan één of meerdere studenten van bijvoorbeeld hogeschool Saxion, hogeschool Windesheim of Universiteit Twente. Bedrijven krijgen de mogelijkheid om stage- en afstudeeropdrachten, projectopdrachten en overige (innovatieve) vraagstukken aan te bieden. Studenten voeren vanuit de innovatiehub opdrachten uit voor deze deelnemende bedrijven. Een hub bestaat uit vier tot tien bedrijven die samen een community vormen. Vanuit het netwerk ontstaat vervolgens weer nieuwe innovatie kracht.

Innovatiehub Salland is een samenwerking tussen vier bouw/technische bedrijven in de regio Salland. Opgericht in september 2019 om jonge talenten te binden, boeien en behouden voor de Sallandse bouwkolom. De vraag naar jong talent en de ambitie om te vernieuwen in de organisaties vormden de belangrijkste drijfveer voor de vier bedrijven om Innovatiehub Salland op te richten. Innovatiehub Salland biedt stage- en afstudeeropdrachten aan voor hbo- en wo studenten en traineeships voor afgestudeerde hbo'ers en wo'ers. Ondanks dat de vier bedrijven hoofdzakelijk werkzaam zijn binnen de bouwtechnische sector, zijn niet alle innovatiechallenges gericht op die sector. Innovatiechallenges kunnen ook gaan over bijvoorbeeld hrm, pr, marketing, communicatie en (bedrijfs)economie. Het belangrijkste is dat de deelnemende bedrijven kijken wat de talenten zijn en hoe deze talenten ingezet kunnen worden voor de hub of één van de bedrijven. Een goed voorbeeld van dit uitgangspunt zijn de medewerkers die inmiddels bij Innovatiehub Salland werken.

Zie ook: <https://innovatiehubsalland.nl/bedrijfsvideo/>

Uit de Overijsselse praktijk

Interview met Bob Lenferink (Innovatiehub Salland)

Bob Lenferink denkt dat er best veel bedrijven bezig zijn met innovatie, maar dat zelf niet zo herkennen. Ze komen problemen tegen, zoals behoeften van een klant, of ze zien iets interessants zien en spelen daarop in. En veel mkb bedrijven zijn druk met ad hoc zaken, de dagelijkse dingen moeten doorgaan en dat zorgt er voor dat innovatie soms een beetje ondergesneeuwd raakt.

Het is enorm belangrijk om je continu opnieuw uit te vinden en te verbeteren maar maak daar wel de tijd voor. Daarom is besloten om de Innovatiehub Salland op te richten van vier familiebedrijven die de lange termijn voorop hebben staan en continuïteit, maar die ook echt in innoveren geloven. Ze willen vooral ook jonge mensen in hun bedrijven zien te krijgen om te zorgen dat ze klaar zijn voor de toekomst. De vier bedrijven kenden elkaar al en vonden het allemaal lastig om hier handen en voeten aan te geven. Angelique Nijhof, eigenaar van een van deze bedrijven, wist van een initiatief over een innovatiehub.

De gedachte is als je met zijn vieren samenwerkt en ook de verbinding zoekt met het hoger onderwijs om bepaalde doelen te bereiken, dat je dat gezamenlijk veel beter kan dan dat je dat alleen doet. Innovatiehub Salland heeft de volgende doelen gesteld:

- Theoretisch geschoold talent beter in deze regio en bedrijven te houden;
- Eigen medewerkers meer uitdagen om zich te blijven ontwikkelen en doorgroeien;
- Innoveren, praktisch aan de slag gaan met innovaties: daar worden innovatiechallenges voor gebruikt.

Bob denkt dat de hoofdredenen op de vraag waarom niet meer mkb bedrijven hiermee bezig zijn: tijd en prioriteit. Niet genoeg vooruitkijken wat er op de langere termijn belangrijk is. Samenwerking is echt een meerwaarde. Het is heel kritisch om gelijkgestemde bedrijven te vinden, want je gaat aan de voorkant geld in iets investeren, maar je weet niet precies wat eruit komt. Je moet ook veel vertrouwen in elkaar hebben.

Bob herkent ook dat het lastig is om contacten te leggen binnen onderwijsinstellingen. Om bij de goeie persoon te komen met je vraagstukken over innovatie. Je zou het liefst gewoon een soort accountmanager hebben die precies weet bij wie je moet zijn van welke onderwijsinstelling. Die zijn ze nu al een beetje zelf aan het creëren met de hubmanager. De kracht van hun hub is dat ze heel slagvaardig zijn, omdat ze maar met vier partijen zijn. Dus meer hub's vormen met minder mensen om te zorgen dat het niet een grote vergadering gaat worden. Bob vertelt dat of Saxion of Novelty door de Provincie gesubsidieerde opdracht heeft gekregen om meer van dit soort initiatieven op te zetten en te ontplooiën, wat hij heel goed vindt. Hij is alleen wel bang dat het voor bedrijven die dit ook zouden willen, niet makkelijk te ontdekken is waar ze moeten zijn en hoe dit op te starten. Wat helpt is dat ze een soort draaiboek hebben gemaakt, zodat die gedeeld kan worden met anderen. Ze krijgen van de studenten vaak terug dat ze het fijn vinden dat ze zoveel ruimte en vrijheid krijgen en veel eigen verantwoordelijkheid krijgen.

Tips voor de provincie: er zijn veel verschillende soorten subsidies en heel vaak zijn- ze heel specifiek op iets gericht, je moet het heel specifiek aan iets besteden; beter minder maar generieker; de provincie kan meer helpen bij het organiseren van ontmoetingen, waar bedrijven samenkomen en kennis met elkaar delen.

6 Beleidscontext

6.1 Kennisvalorisatie op de provinciale agenda

In het mkb-beleid van de provincie Overijssel 2020-2023 worden de volgende doelstellingen gesteld:

1. Beoordelen van de economie op andere waarden;
2. Verhogen van de dynamiek van de Overijsselse economie;
3. Vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid van mkb-ondernemers;
4. Verhogen van de arbeidsproductiviteit van het mkb.

Eén van de provinciale strategieën om deze doelstellingen te behalen is 'toekomstbestendig en krachtig mkb.' Een belangrijk aspect van deze strategie is investeren in een innovatief mkb. Voortdurende vernieuwing, ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis en technologie zorgt ervoor dat ondernemers concurrerend en wendbaar blijven. Voor de periode 2020-2023 richt de provincie zich op bedrijfsgerichte innovatie en missiegerichte innovaties. De provincie committeert zich aan de landelijke regeling MKB-Innovatiestimulering Topsectoren (MIT). Innovaties zijn ook nodig bij de aanpak van maatschappelijke uitdagingen, bijvoorbeeld de ontwikkeling naar een circulaire economie. De landelijke Kennis en Innovatie Agenda's (KIA's) zijn onderverdeeld in vier grote maatschappelijke thema's:

1. Energietransitie en duurzaamheid;
2. Landbouw, water en voedsel;
3. Gezondheid en zorg;
4. Veiligheid.

Ondernemers hebben belang bij professionele advisering en toegang tot de juiste hulpbronnen en financiering. Vanuit het investeringsprogramma mkb streeft de provincie naar efficiënte ondersteuning voor het brede mkb, waarbij de vraag en behoefte van de ondernemer steeds centraal staat. Dat wordt verzorgd via Oost NL, Novel-T en de regionale loketten. De provincie ondersteunt financieel de open innovatiefaciliteiten, die passen bij de RIS en het innovatieprofiel ThinkEastNetherlands.

Voor verschillende fasen van innovatieontwikkeling is financiering beschikbaar. De innovatieloketten en Oost NL adviseren ondernemers hierover:

- EFRO, het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling, stimuleert innovatieve projecten gericht op minder CO₂-uitstoot, minder energieverbruik en meer gebruik van groene energie;
- Met de subsidie MIT-Haalbaarheidsprojecten stimuleert de provincie het uitvoeren van haalbaarheidsprojecten in een aantal topsectoren;
- Met de subsidie MIT R&D-samenwerkingsprojecten stimuleert de provincie mkb-ondernemers om samen te werken aan een innovatieproject;
- Bij RVO kunnen MIT-kennisvouchers aangevraagd worden om kennisvragen te laten uitzoeken door een kennisinstelling;
- Er zijn subsidieregelingen voor kennisvouchers, haalbaarheidsstudies en verduurzaming voor bedrijven in de Agro & Food en voor energie-innovatieproject via Nieuwe Energie Overijssel.

Veel van de maatregelen van de provincie zijn vooral ingestoken vanuit het inrichten van (financiële) instrumenten. De SER Overijssel ziet meer in een bredere aanpak, die ook kijkt naar de verschillende

rollen en spelers in het veld. Doet iedereen die voor kennisvalorisatie belangrijk is, ook daadwerkelijk mee? Mbo instellingen en kleinere mkb bedrijven staan nog te vaak aan de kant en worden met al deze initiatieven nog onvoldoende bereikt.

Recent is de Strategische Innovatie Investeringsagenda (SIIA) tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen de provincies Gelderland en Overijssel, ontwikkelingsmaatschappij Oost NL en het regionale economische netwerk, ThinkEast Netherlands en de Economic Boards. De SIIA is opgezet rond vijf thema's: digitalisering, preventie en medische technologie, smart energy, het slim produceren van duurzaam voedsel en een duurzame circulaire economie. Dit zijn vijf belangrijke pijlers voor de verdere ontwikkeling van innovatie in Oost-Nederland om de grote maatschappelijke uitdagingen aan te kunnen gaan. De provincies willen met name hun impact vergroten met kapitaal en kennis langs de lijnen van deze pijlers. In deze investeringsagenda zijn verschillende projecten opgenomen, die goed zijn voor een totale investering (publiek en privaat) van meer dan een half miljard euro. Deze kansen liggen voor het oprapen, en passen naadloos in de investeringsagenda's en -fondsen van Rijksoverheid en Europese Unie, zoals het Groeifonds, REACT-EU en de Green Deal.

6.2 Open innovatie in Overijssel

In 2018 liet de provincie Overijssel een lerende evaluatie uitvoeren naar Open Innovatie Faciliteiten (OIF's) in Overijssel door Technopolis Group. De OIF's zijn over het geheel genomen een effectief instrument geweest om de innovatiekracht van het Overijsselse mkb te versterken, aldus het onderzoeksbureau. Het is een bottom-up ingestoken instrument waarin mkb domineert en het aantal grootbedrijven en multinationals beperkt is. De bottom-up wijze waarop de OIF's tot stand zijn gekomen is passend: het geeft de regie aan de markt/sector en opende de ruimte voor nauwe aansluiting bij de wensen van het mkb. Uit deze evaluatie wordt geconcludeerd dat de OIF's veel samenwerkingen hebben opgeleverd tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. De OIF's hebben het mkb succesvol bij hun innovatieprojecten weten te betrekken. Tweederde van de betrokkenen bestaat uit mkb'er. De opzet van de OIF stimuleert het uitwisselen van creatieve en innovatieve ideeën tussen ondernemers en kennisinstellingen rondom een thema of sector. Veel OIF's geven aan vragen en problemen die er bij bedrijven leven, te gebruiken als aanknopingspunt voor samenwerkingsprojecten. Een overzicht van de Overijsselse OIF's is opgenomen in bijlage 6. De SER Overijssel onderstreept de aanbevelingen die gedaan worden naar aanleiding van de evaluatie van 10 jaar OIF in Overijssel en veracht dat deze aanbevelingen vertaald zijn in het beleid.

Uit de Overijsselse praktijk

Aanbevelingen voor de provincie 'Effecten en lessen van 10 jaar open innovatie in Overijssel'

"Koester het OIF-instrument als een waardevolle bouwsteen in het innovatiesysteem van Overijssel. Geef de OIF's ook een duidelijke positie in het toekomstige provinciale innovatiebeleid. [...] Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over de financiële relatie tussen OIF's en provincie voor de aankomende bestuursperiode.[...] Behoud de bottom-up-aanpak, maar wees selectief met nieuwe OIF's. [...] Er zijn diverse mogelijkheden voor een succesvolle en duurzame doorontwikkeling van de OIF's geïdentificeerd: versterking en uitbreiding van het netwerk van de OIF's door verbinding met bestaande netwerken binnen en buiten Overijssel; groei in de vorm van (I) volwassen worden als organisatie, (II) geografische omvang/ oriëntatie en (III) aantal betrokkenen, activiteiten en faciliteiten; kies focus en een duidelijk profiel in combinatie met een betere marketing en communicatie".

7 Rol sociale partners

7.1 Medewerkers bepalen succes innovatie door kennisdeling

Organisaties zijn steeds meer bezig met het aansturen van werknemers om kennis te delen gezien de vele voordelen die kennisdeling met zich meebrengt. Kennisdeling binnen organisaties gaat over het gedrag van werknemers om taak-gerelateerde informatie, ideeën en suggesties te delen met collega's. Succes bij innovatie komt vooral door het personeel. Men moet hier dan ook de meeste aandacht aan besteden, om de concurrentie voor te blijven. Dat blijkt uit onderzoek van Panteia en Rotterdam School of Management (RSM). Het is volgens het onderzoek alleen mogelijk om sneller te innoveren dan andere bedrijven, als het personeel de ruimte krijgt om innovaties uit te voeren. Sociale innovatie speelt hierin een belangrijke rol. Zo'n driekwart van het succes wordt hier namelijk door bepaald. Onze kenniseconomie is dus voor een groot deel afhankelijk van sociale innovatie.

Sociale innovatie kan de productiviteit en het concurrentievermogen verhogen. Een voorbeeld hiervan is zelfroosteren. Daarbij organiseer je het werk op een flexibele manier. Een andere vorm van sociale innovatie is co-creatie, waarbij je samenwerkt met externe partijen. Het sociale systeem -de kwaliteit van de horizontale en verticale relaties- speelt een essentiële rol bij innovatie. Door interactie tussen mensen krijgen vernieuwende ideeën vorm. Onderlinge relaties en netwerken zorgen voor snelle verspreiding van kennis en innovaties, productiviteit en innovatiekracht stijgen. Organisaties passen zich gemakkelijker aan als medewerkers samen met klanten bedacht zijn op innovaties.

In bijna elke interactie binnen bedrijven wordt kennis gedeeld. Soms gaat dit proces bewust, maar heel vaak ook onbewust. Soms verloopt deze kennisdeling gestructureerd, maar vaak ook ongestructureerd. Toch is het delen van kennis voor medewerkers – in welke vorm dan ook – niet altijd vanzelfsprekend en dat zou het wel moeten zijn. Het heeft immers een positief effect op creativiteit en innovatie. Management door vertrouwen²⁴ veronderstelt dat wederkerige relaties en vertrouwen scheppende interacties onmisbare wapens zijn voor innovatie. In hedendaagse kennisintensieve processen van productie en dienstverlening wordt de traditionele hiërarchische organisatie vervangen door produceren en dienstverlening in een 'sociaal interactienetwerk' van mensen. Teneinde innovatief en competitief te zijn en te blijven wordt niet langer een beroep gedaan op de 'mobilisering van human resources' langs de hiërarchische weg die top-down loopt. Vertrouwen en dialoog bepalen de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Interactie kenmerkt zich door betekenisgeving en inlevingsvermogen. De arbeidsrelatie biedt ruimte voor maatwerk, het versterken van zelfvertrouwen, het zelf managen van het werk en het prikkelen van innovatief gedrag. Mensen mobiliseren hun eigen 'human resources' omdat zij zich daartoe intrinsiek uitgedaagd voelen. Effecten daarvan zijn naast meer productiviteit het ontplooiën van talenten en het vergroten van werkplezier. Het innoveren is vooral een sociaal proces waarin relaties en interacties centraal staan. Daarbij is leidinggeven cruciaal. Niet top-down maar door participatie van medewerkers te stimuleren, waardoor medewerkers zelfmanagend worden en de organisatie lerend vermogen ontwikkelen.

²⁴

https://www.researchgate.net/publication/291947297_Management_door_vertrouwen_Naar_zelfmanagement_en_innovatief_gedrag

Kwaliteit van arbeid betekent vervulling van alle voorwaarden waardoor een medewerker zich goed voelt, zowel in het werk, de werkomgeving als in de organisatie. De kwaliteit van arbeid wordt onderverdeeld in vier A's: de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. De mate waarin en de wijze waarop medewerkers en diens vertegenwoordigers inbreng hebben in het beleid van de onderneming, is van belang voor verbetering van de kwaliteit van arbeid. In de TNO-publicatie 'Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie' (2008) wordt gesteld dat als werknemers kunnen, willen en mogen innoveren, dat innovatief gedrag dan zeer waarschijnlijk zal optreden.

Figuur 6: Determinanten van innovatief gedrag (bron: Waardevol werk, 2008)



Voor de vakbonden staat de kwaliteit van arbeid en de vier A's hoog op de agenda. Er is veel aandacht voor de sociale innovatie.

Door gebruik te maken van de kracht van verschillende generaties ontstaat er een spontane vorm van innovatie, ervaring gekoppeld aan nieuwe inzichten leveren nieuwe zienswijzen op. Door jongeren niet alleen als leerling te behandelen komen er niet alleen innovatieve successen naar boven, het verbetert ook structureel de arbeidsrelatie tussen jong en oud en bevordert de teamgedachte. Daarbij biedt het jongeren de kans om zich te ontwikkelen in een bedrijf. Door jongeren te laten samenwerken met ouderen kunnen zij groeien in hun rol en op deze manier de ervaring op doen die ze nodig zullen hebben voor hun vervolgstap(pen).

Uit de Overijsselse praktijk

Richard Nieuwenhuis en Eline Brinks (eigenaar en medewerker Niverplast)

Richard vertelt dat zijn vader Niverplast is begonnen en dat het een goedlopend bedrijf is, dat in de laatste jaren een mooie groei heeft doorstaan. Het geheim zit volgens hem in het feit dat hun bedrijf een heel sociaal innovatief karakter heeft. Ze hebben geen management lagen, het is heel erg gebaseerd op vertrouwen en van uit daar mensen laten groeien. Ten opzichte van de markt lukt het ze altijd heel goed om nieuwe mensen (vakkrachten) te vinden en dat heeft vooral te maken met wie ze zijn en niet met wat ze maken.

Eline noemt dat, zodra je bij het bedrijf binnenstapt, het voelt alsof je thuiskomt bij familie, een hele open structuur en het gevoel dat je het samen doet. Dit werkt ook heel goed voor de persoonlijke groei van het personeel. Doordat je zo zelfstandig bent, groei je zelf veel sneller. Je kunt daar echt dingen zelf ontdekken en dat is niet altijd even makkelijk maar het werkt voor de groei juist heel goed.

Richard is blij dat hij niet degene is die alles moet bedenken, en zegt dat doordat het zo werkt bij Niverplast mensen zelf echt met nieuwe ideeën komen. Iedereen heeft de vrijheid om dingen te opperen als iets anders moet, en doordat iedereen meedenkt ontstaan er veel meer en mooiere dingen.

Eline merkt ook bij de jongens uit de werkplaats dat ze zich verbonden voelen en verantwoordelijk om zelf dingen op te lossen. Ze vinden het heel fijn dat er echt naar ze geluisterd wordt.

Richard vertelt dat ze ook best veel contact hebben met andere mkb bedrijven. Ze zijn aangesloten bij de sociale pioniers Overijssel. Daarbij zitten verschillende bedrijven met een sociaal innovatief karakter.

Niverplast doet mee aan de Techniekdag om jonge kinderen te stimuleren om te gaan studeren in de techniek. Ze maken zich ook hard voor de REMO dat is een opleidingsinstituut opgericht door bedrijven en het ROC samen. Daar komen alle mensen vandaan die hun op mbo-niveau zoeken. Er zijn 40 bedrijven bij aangesloten en omdat het van hunzelf is zitten ze veel meer aan de knoppen. Hij is er ook van overtuigd dat je door zulke samenwerkingen en sturingen beter opgeleide mensen van krijgt. Niverplast heeft ook lijntjes lopen met Saxion en met Windesheim daar krijgen ze de hbo-mensen dan van, maar die lijntjes zijn wel dunner als van de REMO. Het is fijn om zulke connecties te hebben maar je moet zelfs dan als bedrijf nog steeds zelf moeite doen en energie erin pompen en dat wordt vaak vergeten.

Zoals op een open dag gaan staan met een tafel en een tv om te laten zien wat je nou binnen je bedrijf doet. De jongens komen natuurlijk niet zomaar vanzelf naar je toe, je moet ze enthousiasmeren.

Richard weet ook dat vooral de kleinere mkb bedrijven, die geen geld hebben om daar een hele functie voor te creëren moeite hebben met lijntjes uitzetten en te onderhouden. En volgens hem zou het mooi zijn om een manier te vinden om toch deze bedrijven met elkaar te kunnen verbinden.



Uit de Overijsselse praktijk

Jeffrey Wolters (medewerker Uw onderhoudspartner Lenferink, deelnemer van Innovatiehub Salland)

Jeffrey geeft aan dat het voor mkb bedrijven die jongeren willen aantrekken belangrijk is om ook vooral op sociale media zichtbaar te zijn zoals Instagram, facebook en dat soort platforms. En om ze te behouden is het belangrijk om het gesprek met ze aan te gaan en ook goed te luisteren naar wat de jongeren willen en waar ze naar op zoek zijn.

Er is binnen de bedrijven niet echt een speciaal platform om nieuwe kennis met elkaar te delen. Jeffrey merkt wel dat het bedrijf waar hij werkzaam is, bezig is om dit te ontwikkelen. Er wordt een keer per vier weken een interne vergadering georganiseerd. Dat is het moment om te delen voor iedereen waar hij of zij mee bezig is en op dat moment wordt er wel kennis gedeeld over ieders werkzaamheden.

Hij kan zich heel goed voorstellen dat als iemand een probleem heeft op de werkvloer er een collega is, die hetzelfde probleem heeft gehad en zelfs misschien de oplossing weet. Hij heeft nog geen idee hoe het anders zou kunnen dan nu die interne vergadering. Jeffrey geeft aan dat dit een echt familiebedrijf is en dat maakt het makkelijker om op iemand af te stappen met je vraag of om je kennis te delen. En eigen inbreng wordt enorm gewaardeerd binnen het bedrijf, als je tegen een probleem aanloopt en je geeft aan dit op te willen lossen, dan worden daar ook de middelen voor gegeven en het vertrouwen.

Doordat er nu ook meerdere langdurige samenwerkingen (10 jarige contracten) zijn tussen bedrijven, ontstaat er een betere band met je partner en is de kans op kennis delen en ervaringen opdoen veel groter. Het bedrijf streeft er naar om zo veel mogelijk die langere contracten af te sluiten.

Jeffrey geeft aan dat de er geen relatie tussen zijn onderwijsinstelling en de Innovatiehub is. Hij denkt dat dit komt doordat, als je eenmaal door de Innovatiehub geplaatst bent bij een bedrijf, je op de masterclasses na niet zoveel meer te maken hebt met de onderwijsinstelling. Het zou volgens hem wel een heel goed idee zijn om die band tussen die twee wat meer aan te halen. En elkaar wat meer op de hoogte te houden van welk aanbod er is. Hij heeft dat wel gemist, hij denkt ook dat het dan voor studenten makkelijker zou zijn om bij een Innovatiehub te komen. Hij denkt dat de Innovatiehub zelf stappen moet gaan ondernemen om deze band te versterken. Een van de belangrijkste taken van zo'n hub is het verkrijgen van nieuwe studenten. Dit kunnen ze doen door bijvoorbeeld informatieavonden te houden. En de onderwijsinstellingen kunnen op hun beurt de studenten beter op de hoogte houden van welke opdrachten er te verkrijgen zijn, aangezien het bij veel studenten lang duurt voor ze een geschikt project hebben gevonden. En als de onderwijsinstellingen weten wat er beschikbaar is kunnen ze dat dan in ieder geval doorgeven aan de studenten zodat die een kennismakingsgesprek kunnen hebben.

7.2 Innovatie en kennis op de agenda van het bedrijfsleven

Recent publiceerden VNO-NCW en MKB-Nederland een gezamenlijke middellangetermijnvisie voor brede welvaart²⁵. In de visie staan tien uitgangspunten voor een meer maatschappelijke koers. De eerste van deze uitgangspunten luidt als volgt: “Wij willen Nederland koploper maken in digitalisering en nieuwe technologieën. Kennis is onze enige grondstof. Innovatie is cruciaal. Private en publieke investeringen in kennis en innovatie gaan naar 3 procent van het bbp. De basis van fundamenteel onderzoek wordt nú versterkt, zodat Nederlanders ook over twintig jaar de kennis hebben om voorop te lopen. We zorgen dat Nederland zeer aantrekkelijk is voor toptalent. Sterke ecosystemen zijn de drijvers van innovatie.”

Hierbij wordt het belang van innovatie, kennisdeling en sterke ecosystemen onderstreept. In dit document wordt gesproken over Rijnlands model 2.0. Daarin nemen ondernemers en ondernemingen de verantwoordelijkheid voor zowel de technische als de sociale duurzaamheid van hun bedrijfsprocessen en benutten zij hun relatie met hun leveranciers en klanten, om ook hen daarin te stimuleren. Rijnlandse ondernemers zijn transparant over hun impact op de samenleving. Bovendien helpen zij actief met het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in hun omgeving, op lokaal, regionaal en nationaal niveau.

De werkgeversorganisaties vinden dat de innovatie dé route is naar hogere brede welvaart. Innovatie zorgt voor versterking van de concurrentie- en exportkracht van ons bedrijfsleven, een beter milieu, betere gezondheid en zorg, beter onderwijs, betere mobiliteit, en betere werk- en leefomstandigheden. “We investeren nu echter te weinig in onderzoek en innovatie en halen ook nog te weinig waarde uit de kennis die we hebben. We zijn meesters in het versnipperen van onderzoeks- en innovatie-gelden”.

7.3 Learning communities

Het concept van de learning community is afkomstig uit de Human Capital Agenda van de gezamenlijke topteam uit 2018. De kern van de aanpak is samen leren, werken en innoveren. Dat werkt twee kanten op. Het biedt de mogelijkheid om vernieuwingen binnen bedrijven direct te koppelen aan het onderwijs, waardoor de inbedding van technologische innovaties versneld kan worden. Vanuit het onderwijs beredeneerd kan de onderwijsvraag van een student direct worden gekoppeld aan een leuke en inspirerende situatie in een bedrijf of aan een actuele (innovatie-)vraag vanuit een bedrijf. Dat kan in de vorm van een challenge, groepsopdracht, project, hackathon of onderzoeksopdracht, als groep of als individu.

Om leren en werken dichterbij elkaar te brengen zijn daarom in toenemende mate publiek-private samenwerkingen opgezet bedoeld om het leren en ontwikkelen van individuele medewerkers in gang te zetten. Leer-werk loketten zijn daar een voorbeeld van, waarin ondernemers, onderwijs en overheid samenwerken voor een optimale aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Meer recent worden r vanuit de topsectoren initiatieven rondom (organisatie-overstijgende) leergemeenschappen, zogenaamde learning communities, gestimuleerd om het leervermogen van (toekomstige) medewerkers te verhogen in een veranderende arbeidsmarkt. Learning communities zijn gebaseerd op het

²⁵ *ondernemen_voor_brede_welvaart_-_vno-ncw_en_mkb-nederland.pdf* ([vno-ncw.nl](https://www.vno-ncw.nl))



uitgangspunt dat professioneel leren idealiter plaatsvindt in de werkcontext. Een learning community bestaat uit een groep mensen die gezamenlijk en kritisch hun praktijk onderzoeken, op een continue, reflectieve, samenwerkende, op leren en ontwikkeling georiënteerde wijze. Learning communities verbinden leren, werken, innoveren. Daarmee verbinden ze ook de drie functies van 'een leven lang leren': leren voor een diploma, leren in het werk en leren om te innoveren. Er is sprake van zowel formeel als informeel leren, een goede samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden, flexibelere scholingssystemen, het benutten van ICT-mogelijkheden. Het concept staat echter nog in de kinderschoenen als methodiek voor het inrichten van leer- werkomgevingen met publieke en private stakeholders: veel aanpakken rondom learning communities zijn initiatieven met een hoog experimenteel gehalte, waarin nog te weinig aandacht is voor het systematisch inzicht krijgen over welke onderliggende factoren een learning community tot een succes maken. Bovendien is de effectiviteit van learning communities in termen van transfer van het geleerde naar werk ook nog niet evident in deze context. Wat vergt het van deelnemers om op adequate wijze te kunnen deelnemen in deze organisatie-grens overstijgende leergemeenschappen? Wat vraagt het van organisaties om deze communities goed in te kunnen richten zodat zij het juiste effect sorteren?²⁶



²⁶ 'Lang Leve Leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt', M. Vos, 2020

8 Succesfactoren en knelpunten in kennisdeling

8.1 Inventarisatie ervaringen met kenniscirculatie

Zoals in de voorgaande hoofdstukken beschreven is, zijn mkb-bedrijven en onderwijs- en kennisinstellingen in meer of mindere mate bezig met de kenniscirculatie. Er bestaat ook een groot aantal regionale en nationale instrumenten waarmee de overheid het proces van kenniscirculatie probeert te stimuleren. Onderwijsinstellingen beïnvloeden op verschillende manieren de regionale economie. Ten eerste leveren ze studenten af die de arbeidsmarktpopulatie van regio's versterken en verversen (ook al tijdens hun studie door middel van stages, projecten en opdrachten). Ten tweede bestaan er directe contacten tussen de regionale bedrijfsleven en onderwijs- en kennisinstellingen. Uit verschillende onderzoeken blijkt echter dat mkb-bedrijven weinig kennis hebben van de mogelijkheden die onderwijsinstellingen kunnen bieden. Onderwijsinstellingen blijken moeite te hebben om de mogelijkheden voor het voetlicht te brengen.

Uit verschillende onderzoeken en adviezen komt een complex geheel van grote en kleine hindernissen naar voren, die het voor bedrijven moeilijk maken om in een netwerk of samenwerking rond (technologische) innovatie te stappen. Hoe kleiner een bedrijf, hoe moeilijker om al deze hindernissen te overbruggen. Door de grote diversiteit aan bedrijven en kenniscentra is een juiste aansluiting tussen de behoeften van bedrijven en het aanbod van kenniscentra niet gemakkelijk.

Tegelijkertijd zijn er ook mkb-bedrijven die op verschillende manieren bezig zijn met innovatie, het stimuleren van innovatief gedrag bij de medewerkers en met kennisdeling met andere bedrijven en kennisinstellingen. Zoals eerder opgemerkt, is er geen standaardformule hoe deze bedrijven handelen. Voor dit SER-adviestraject zijn gesprekken gevoerd met diverse mkb-ondernemers en een aantal medewerkers om een beeld te schetsen van succesverhalen.

In dit hoofdstuk worden succesfactoren en knelpunten uit verschillende onderzoeken geïnventariseerd. Daarnaast wordt de input uit de interviews met experts en ondernemers besproken. Op basis van deze inventarisatie worden in hoofdstuk 9 aanbevelingen geformuleerd.

8.2 Succesfactoren bij innoveren en kennisdelen

In een onderzoek van KvK (2018) is gekeken naar de succesfactoren van de innoverende bedrijven binnen het mkb. Deze 'ontwikkelaars' zijn, meer dan andere mkb bedrijven, gefocust op het (succesvol) omzetten van ideeën en kansen naar nieuwe producten of diensten.

- Kennis van ontwikkelingen en nieuwe (kansrijke) markten en toegang tot deze kennis zijn voor ontwikkelaars belangrijkere succesfactoren.
- Ontwikkelaars ervaren de stappen van het vertalen van kansen tot het succesvol maken van nieuwe business als sterkere succesfactoren voor de omzetontwikkeling dan de zgn. 'toepassers'.
- Ontwikkelaars lijken naast vaardigheden om te vernieuwen, ook meer 'lef' te hebben om nieuwe dingen uit te proberen.
- Ontwikkelaars hebben vaker plannen om de komende 12 maanden een nieuw product/dienst op de markt te brengen en een nieuwe Nederlandse markt te betreden.



De samenwerking tussen bedrijven en kenniscentra is gebaat bij:

- innovatiebewuste ondernemers,
- ondernemende onderzoekers,
- sterke toeleidingsdiensten zoals de provinciale innovatiecentra en de kenniscentragebonden interne brugfunctie;
- voldoende basisfinanciering voor kenniscentra en ondersteuning van netwerkactiviteiten want netwerken bieden een opstap naar samenwerking.

Het is van belang om best practices goed in beeld te krijgen, om te achterhalen welke succesfactoren voor deze bedrijven gelden.

Uit de Overijsselse praktijk

Elbert Jan Hesse (directeur van Novon Schoonmaak BV, ambassadeur bij Pioneers in Overijssel).

Kennisvalorisatie betekent bij Novon vooral sociale innovatie. Dit heeft invloed op de kwaliteit van de dienstverlening en zorgt voor een laag ziekteverzuim en een voor de sector zeer laag personeelsverloop.

Novon staat voor sociale innovatie, een leven lang leren. Een platte organisatie waarin medewerkers centraal staan en waar de managers op gericht zijn. Geen functioneringsgesprekken, het team is leidend.

Door bijvoorbeeld ruimte te geven aan 'lummeltijd', ontstaan nieuwe inzichten.

Bij de dienstverlening is 'lean werken' geïntroduceerd. Hierdoor is meer tijd voor begeleiding gecreëerd. Het leidt tot effectiviteit passend binnen de sociale bedrijfsdoelen. Voor de coronacrisis was ziekteverzuim 7.9%, nu ligt dat op 3.6%. Vanuit de teams is een materialencommissie ontstaan, die overlegt met leveranciers over de producten die worden gebruikt in het werk. Dit heeft bv. geleid tot de introductie van het vezeldoekje. Novon organiseert 'soepbijeenkomsten' waarbij invulling wordt gegeven aan de eigen academie, ELLA, droom van Zwolle. Ruimte voor andere vakopleidingen elders voor de eigen ontwikkeling (o.a. bij Landstede, Cibap en Deltion), maar ook voor creatieve en administratieve opleidingen. Deze verbreding werkt positief in op het functioneren binnen het bedrijf.

Elbert Jan Hesse wijst erop dat door de dynamiek in de maatschappij de generaties elkaar steeds minder gemakkelijk verstaan. Elkaar begrijpen is een belangrijk punt, verwijst hierbij naar het boekje "Werken met Millennials" van Thijs Lautenbach en het boekje van Mark Tichelaar "Focus aan/uit".

Specifieke mkb-aspecten zijn volgens de heer Hesse de plaatsgebondenheid (belangrijk issue van de Pioniers Overijssel), deze zou meer regionaler moeten worden, zonder het lokale los te laten (netwerken bijvoorbeeld, zie ook de provinciale regeling 'Ondernemend Noaberschap').

8.3 Knelpunten bij innoveren en kennisdelen

In het voorstel voor een Nederlandse valorisatieagenda 'Van voornemens naar voorsprong: kennis moet circuleren' (2009)²⁷ worden verschillende knelpunten genoemd, die nog steeds actueel zijn: onvoldoende samenwerking en netwerking tussen de stakeholders, versnipperd valorisatiebeleid; onvoldoende organisatorische verankering bij partners en onvoldoende expertise (bijvoorbeeld onvoldoende ondersteuning voor en ambitie van jonge startende bedrijven voor ontwikkeling en groei).

Hoewel deze agenda al 12 jaar geleden opgesteld is, zijn de genoemde knelpunten nog steeds actueel. Uit de knelpuntenanalyse van de SER Noord-Nederland in het advies 'Aan de slag: innovatieondersteuning voor het mkb in Noord-Nederland' met betrekking tot de innovatiefactoren 'kennis' en 'netwerken' komen de volgende knelpunten naar voren:

1. 'Kloof' tussen onderzoekers en ondernemers;
2. Ondernemers willen concrete antwoorden op niet concrete vragen;
3. Gebrek aan aansluiting van kennis op de toepassing ervan;
4. Weinig aandacht voor netwerken buiten speerpuntensectoren;
5. Onbenutte kansen in cross-overs van netwerken;
6. Inspanningen op het gebied van internationalisering dragen te weinig bij aan internationale netwerkvorming;
7. De rol van het grootbedrijf is mogelijk onderbelicht en komt nog te beperkt tot uitdrukking in samenwerkingen met het regionale bedrijfsleven.

De bovengenoemde knelpunten moeten regelmatig onderzocht worden en er moet nagedacht worden hoe deze knelpunten op te lossen. Er zijn goede voorbeelden hoe sommige mkb-bedrijven deze hindernissen overbruggen. Ook dit adviesrapport bevat een aantal verhalen op basis van interviews waarin de positieve kanten van het innoveren, kennisdelen en investeren in eigen medewerkers benadrukt worden. Deze succesvolle bedrijven zijn ook bereid om hun kennis te delen met anderen om zo de innovatieve ecosystemen in Overijssel te versterken.

8.4 Aanbevelingen diverse onderzoeken

Decennialang wordt gezocht naar optimale benadering en ontwikkeling van kennisvalorisatie in Nederland (en niet alleen in Nederland). Er zijn geen simpele oplossingen en geen blauwdrukken voor de problemen rondom innovatie en kennisuitwisseling. Er bestaan talloze initiatieven om deze processen te stimuleren en te ondersteunen. Dit adviestraject laat echter zien dat er nog veel te doen is in Overijssel. In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen uit verschillende onderzoeken geïnventariseerd. De SER Overijssel heeft deze adviezen meegenomen om uiteindelijk in het laatste hoofdstuk met een aantal concrete aanbevelingen te komen voor de Overijsselse situatie.

In het voorstel voor een Nederlandse valorisatieagenda 'Van voornemens naar voorsprong: kennis moet circuleren' worden de volgende uitgangspunten benoemd voor de oplossingen om praktisch te leren van goede voorbeelden:

²⁷ Rapport kennis moet circuleren.pdf (rvo.nl)

- Bouwen op wat er ligt. Er is veel ervaring met valorisatie opgedaan. Juist deze ervaringen en geboekte successen geven het vertrouwen dat er significante stappen gezet kunnen worden;
- Lange termijn integrale aanpak om de noodzakelijke cultuuromslag, opbouw structuur en competentieontwikkeling te realiseren;
- Aansluiting bij en versterking van zwaartepunten in het onderzoeks- en innovatiebeleid;
- Eenvoudige (niet bureaucratische) uitvoering waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis, kunde en netwerken.

Naar aanleiding van het eerder genoemde KvK-onderzoek naar innovatie binnen het mkb worden de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Focus in de ondersteuning vooral op het omzetten van kansen naar nieuwe business: het omzetten van kansen in nieuwe business vormt veelal een drempel voor toepassers; hierin zijn ontwikkelaars vaker succesvol.
- Besteed aandacht aan relevante trends en ontwikkelingen. De toepassers noemden de volgende trends: socialmedia/platforms, duurzaamheid, en innovatief samenwerken, co-creatie met leveranciers en partners.
- Overweeg de groep toepassers verder te onderzoeken: nadere en diepere inzichten in de groep toepassers kunnen helpen om deze groep beter te begrijpen. Wat beweegt ze? Willen ze wel meer met innovatie bezig zijn? Waarom wel/niet? Wat denken ze dat het ze oplevert? Om deze inzichten op te halen adviseert KvK (online of offline) kwalitatief vervolgonderzoek uit te voeren.

In het advies van AWTI 'Mkb en hogescholen, partners in innovatie' worden drie punten genoemd waarop de kennisrelatie tussen mkb en hogescholen verbeterd kunnen worden:

- De vraagarticulatie vanuit mkb-ondernemingen: een proactieve houding van het mkb richting hogescholen leidt tot betere onderzoeksvragen, beter onderwijs en betere toekomstige medewerkers;
- De interne organisatie van de hogescholen: gebrek aan tijd en flexibiliteit maakt het moeilijk om aan te sluiten op de werkwijze van mkb-bedrijven;
- De samenwerking tussen publieke kennisinstellingen: vanwege onbekendheid over een weer tussen de kennisinstellingen komt de samenwerking moeizaam van de grond; het ontbreken van prikkels speelt daar ook een rol in.

In het advies 'Samenwerking tussen kenniscentra en bedrijven bij technologische innovatie'²⁸ van de SER Vlaanderen (SERV) werd geconstateerd dat een complex geheel van grote en kleine hindernissen bestaan, die het moeilijk maken om in een netwerk of samenwerking rond technologische innovatie te stappen. Hoe kleiner een bedrijf, hoe moeilijker om al deze hindernissen te overbruggen.

De kern van het probleem is dat de grote diversiteit aan bedrijven en kenniscentra een juiste aansluiting tussen de behoeften van bedrijven en het aanbod van kenniscentra bemoeilijkt. In het advies van SERV worden vier domeinen onderscheiden waarop zich een kloof of een tegenstelling van belangen kan voordoen:

1. Er is een kenniskloof: door een verschil in kennisniveau of verschil kennisinformatieniveau.
2. Er is een cultuurskloof: ondernemingen vragen meestal oplossingen op korte termijn; kenniscentra hebben een andere focus, op lange termijn.

²⁸ https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_ADV_20111116_Samenwerking_kenniscentra_bedrijven.pdf

3. Er zijn financiële obstakels: de bereidheid van ondernemingen om (contract)onderzoek mede te financieren hangt sterk samen met de inschatting van de kans op het realiseren van de beoogde onderzoeksresultaten.
4. Intellectuele eigendom en patenten: er moet voldoende vertrouwen zijn tussen bedrijven en kenniscentra.

Het aangaan van samenwerkingsverbanden zal vlotter en succesvoller zijn naarmate de ondernemer innovatiebewust is en de onderzoeker een affiniteit ontwikkelt voor de sociaaleconomische realiteit. De rol van de ondernemer, bij innovatie in het algemeen en in de samenwerking met kenniscentra in het bijzonder, is zowel sturend als voorwaardenscheppend. In de innovatieve bedrijven staat de bedrijfsleiding open voor kennisuitwisseling en samenwerking, is men bereid tot investeren in kennisborging en is innovatie prioritair in het strategisch management. Het ondernemerschap maakt het verschil.

Uit de bovengenoemde aanbevelingen uit verschillende onderzoeken blijkt, dat er verschillende routes zijn om de sterktes beter te benutten en knelpunten beter op te lossen. Het kan vanuit de integrale benadering, zodat alle spelers vanuit hun rol bijdragen aan de oplossingen, het kan ook vanuit de versterking van de positie van elke speler (het mkb, mbo, hbo, wo, innovatieloketten, samenwerkingsverbanden e.d.). Daarnaast moet er altijd gedacht worden aan de praktische oplossingen, maar ook oplossingen vanuit de menselijke kant (sociale innovatie).

8.5 In gesprek met experts

Naast de bedrijven, onderwijsinstellingen en innovatieloketten zijn verschillende organisaties vanuit hun eigen taak bezig met innovatie en kennisdeling. Aan begin van het adviestraject is met een aantal organisaties gesproken zoals Oost NL en Perron38. Er zijn ook andere organisaties en samenwerkingsverbanden die een bijdrage leveren aan de innovatieve ecosystemen.

Uit de Overijsselse praktijk

Theo Föllings (Oost NL)

Kennisvalorisatie vanuit universiteiten naar mkb is moeilijk. Veel onderzoek bij de universiteiten is minder praktijkgericht. Samenwerking met HBO is makkelijker, omdat hbo veel meer instrumenten heeft om studenten en onderzoekers in te zetten (fieldlabs). Binnen het mbo is dat lastiger. Misschien zijn er mogelijkheden om mbo-instellingen te verbinden aan fieldlabs. Het hebben van hybride docenten (deels in dienst bij bedrijf en deels onderzoeker of docent) is een mooie ontwikkeling. Provincie kan bedrijven stimuleren om hun beste engineers in te zetten als hybride docent. Wellicht kan de provincie ook de penvoerders van samenwerkingsprojecten beter ondersteunen in de uitvoering van projecten, vaak is er een grote drempel om penvoerder te zijn vanwege de vele administratieve verplichtingen. Belangrijk is dat de regelingen laagdrempelig zijn. Dat niet alle subsidies alleen door externe adviseurs aangevraagd kunnen worden. Een interessant communicatiekanaal is via de boekhouders en accountants van mkb. Veel ondernemers krijgen tips van hun lokale accountant. Regio speelt hier bij uitstek een grote rol, daar zijn de netwerken en de lijnen kort. Fieldlabs zijn hierbij zeer nuttig. Vanuit beleid kan gewerkt worden met vouchers en MIT om de valorisatie te versterken. Hogescholen zijn bezig met een soort 'innovatiestages' die zouden kunnen helpen.

Uit de Overijsselse praktijk

Marius Woldberg (Perron038)

Tussen bedrijven zijn enorme verschillen qua innovatievermogen en -bereidheid. Die verschillen kunnen samenhangen met zeer veel factoren: positie in de markt; rol van de opdrachtgevers/klanten; sector(en); kwaliteit van de organisatie: kennisniveau, opleiding, personeelsopbouw, verhouding flex en vast personeel, mate waarin medewerkers serieus genomen worden, medezeggenschap, verhoudingen met externe partijen (w.o. vakbonden), rol van stagiaires. Daarnaast is niet onbelangrijk de omvang van een bedrijf. Tot slot: bedrijven werken vaak in ketens samen, doen daar aan kennisontwikkeling, bewust of onbewust, vrijwillig of gedwongen.

Merendeel van de mkb-bedrijven focussen zich primair op hun eigen business en zijn veelal bezig met incrementele vernieuwing al dan niet opgelegd door partijen in de keten waarin zij werken. Klant vraagt om ander materiaal, nieuwe besturing, inzicht in data, duurzamer, circulair. Vaak is dat de basis bij veel mkb-bedrijven om hun proces of product te vernieuwen. Veelal reactief en niet altijd pro-actief. Om mkb pro-actief te krijgen zijn voorbeelden nodig van andere collega-bedrijven, die bereid zijn hierover te vertellen en bereid zijn om te laten zien hoe zij dit hebben gedaan. Dit werkt het beste in een omgeving waarin onderling vertrouwen en elkaar kennen belangrijk zijn. "Ik neem niets van een consultant aan, maar wel van een collega-ondernemer". Als voorbeeld geldt 'Perron038' waar dat door met elkaar aan tafel te zitten en te praten over elkaars uitdagingen, ambities, technologie en wensen al heel snel verbindingen ontstaan en men is sneller bereid om in elkaars keuken te kijken en elkaar te helpen. Engineers praten nou eenmaal graag met engineers, net als bestuurders graag met bestuurders praten. Onderling vertrouwen ontstaat niet vanzelf, daar is veel trekken, duwen, sleuren en opnieuw trekken, duwen voor nodig. Dat is mensenwerk en niet een uitnodiging voor een algemeen event op een tijdstip waarop gewerkt wordt in een zaal met adviseurs, consultants en ambtenaren.

9 Aanbevelingen

9.1 Maak een valorisatieroutekaart vanuit het perspectief van mkb

Kennisvalorisatie is een onderwerp dat van tijd tot tijd hoog op de agenda komt zowel landelijk als regionaal. Het belang van het onderwerp wordt door de betrokken partijen onderkend. De maatschappelijke en economische uitdagingen en belangen zijn groot. De brede welvaart van de inwoners wordt meer en meer bepaald door het vermogen om kennis te ontwikkelen en deze beschikbaar en geschikt te maken voor toepassingen in nieuwe producten, processen en diensten. Daarnaast is het onderwerp heel complex en is er geen eenduidige eigenaar aan te wijzen. Het gevaar in dergelijke situaties is dat elk actor vanuit zijn eigen perspectief plannen maakt, maar dat deze uiteindelijk stranden in goede voornemens, goede bedoelingen en deeloplossingen.

Kennisinstellingen en bedrijfsleven zijn gezamenlijk of apart van elkaar bezig met kennisvalorisatie. De provincie Overijssel en verschillende partners nemen initiatieven om dit te ondersteunen. Toch worden de kansen nog lang niet optimaal benut. Voor de innovatieve samenleving moet kennis meer circuleren, over de grenzen van organisaties heen.

Veel van de maatregelen van de provincie zijn vooral ingestoken vanuit het inrichten van (financiële) instrumenten. De SER Overijssel ziet meer in een bredere aanpak, die ook kijkt naar de verschillende rollen en spelers in het veld. Doet iedereen die voor kennisvalorisatie belangrijk is, ook daadwerkelijk mee? Mbo instellingen en kleinere mkb bedrijven staan nog te vaak aan de kant en worden met al deze initiatieven nog onvoldoende bereikt.

Een speciale valorisatieroutekaart is in de ogen van de SER Overijssel nodig om bedrijven in Overijssel te helpen zelf te innoveren en daarbij gebruik te maken van de eigen kennis en kennis van andere organisaties. Deze valorisatieroutekaart zou een overzicht kunnen bieden van de innovatieve ecosystemen in (de regio's in) Overijssel. Bestaande netwerken, met alle deelnemers vanuit de onderwijs- en kennisinstellingen en het mkb, worden zo in beeld gebracht en er ontstaat inzicht in de nog in te vullen lacunes. Ondernemers die wel interesse hebben in innovatie, maar er nog niet concreet mee bezig zijn, kunnen via de routekaart inspiratie opdoen. Ze zien voorbeeldprojecten, ervaringen van andere ondernemers, checklists en niet in de laatste plaats namen van bijvoorbeeld ambassadeurs van het Pionierproject.

De SER Overijssel merkt dat in het Overijsselse bedrijfsleven kenniscirculatie nog niet vanzelfsprekend is. Er is onvoldoende aandacht voor de ontwikkeling van de processen en competenties die daarvoor nodig zijn. Er zijn echter ook mkb-bedrijven en onderwijsinstellingen die voorlopen, hun voorbeelden zouden veel meer gebruikt kunnen worden.

Daarbij komt het begrip learning community prominent naar voren. In de learning community zorgt men voor kleinschalige, diverse, betekenisvolle samenwerkingen en interacties. De learning communities bestaan uit een diverse groep aan professionals uit het werkveld, onderwijs- en onderzoekspecialisten, studenten uit meerdere jaargangen, die samen een passie hebben voor een onderwerp of sector en daarom hun kennis willen verdiepen door continu met elkaar de verbinding op te zoeken. Voor alle



partijen dient de interactie waardevol te zijn. Denk aan waardecreatie door het delen van inzichten, het ontginnen van ideeën, het toetsen van concepten of gezamenlijke probleemoplossing, maar ook aan zaken als netwerkvorming of talentontwikkeling en -scouting.

Een intensievere interactie tussen kennisgebruikers en kennisaanbieders kan het open innovatiesysteem in Overijssel versterken. Het verwerven van de competentie 'bruggen slaan' is hierbij waardevol: goed relatiemanagement, het tot stand brengen van effectieve faciliteiten om de kenniscirculatie te vergemakkelijken, het bevorderen van innovatief ondernemerschap en sociale innovaties om leercultuur binnen mkb te bevorderen.

Aanbevelingen:

- **Breng in beeld of er in het bestaande innovatieve ecosystemen voldoende aandacht is voor de innovatiefactoren kennis, netwerk, financiering en arbeid.**
- **Maak een brede inspirerende valorisatieroutekaart met een concreet pakket aan concepten, ideeën en initiatieven die om mkb-bedrijven en hun kennispartners in Overijssel te ondersteunen bij innovatie en kenniscirculatie.**
- **Gebruik de opgedane ervaring en geboekte successen bij de kennisdeling in de regionale innovatieve ecosystemen; let op dat er niet te veel versnippering ontstaat.**
- **Ontwikkel concepten waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis, kunde en netwerken. Een database waarin beschikbare kennis zowel bij bedrijven als onderwijsinstellingen bij elkaar gebracht wordt en laagdrempelig toegankelijk is voor de partners in het ecosysteem, is één van de mogelijke methodes.**
- **Stimuleer het ontstaan van learning communities waarbij betrokkenen intrinsiek gemotiveerd zijn om samen te leren, praktijkervaring uit te wisselen en te zoeken naar pragmatische oplossingen.**

9.2 Benut de kracht van mkb-bedrijven voor innovatie en kenniscirculatie

Kennisvalorisatie betreft niet alleen de top van de kennisinfrastructuur en de top van het op innovatie gerichte bedrijfsleven. De concretisering van het concept kennisvalorisatie c.q. -circulatie is met name van belang voor de subtop van het mkb, waar de aantallen veel groter zijn dan in de top en de aard van de kennisvraag veel meer diversiteit bevat. Voor een succesvolle innovatie is veelal innovatie van de hele keten van bedrijven belangrijk.

In de provinciale strategie wordt gesproken over de hulp aan ondernemers, die ambitie en potentie hebben om zich verder te ontwikkelen (peloton), op vier thema's: ondernemerschap, innovatie, internationalisering en digitalisering. Waarbij binnen de innovatie nadrukkelijk wordt ingezet op maatschappelijke opgaven als stikstofproblematiek en duurzaamheid (energie en circulair). Daarnaast wordt gefocust op specifieke groepen ondernemers (koplopers) en kennisinstellingen rond specifieke onderwerpen (dit kan gaan om een thema, een sleuteltechnologie of een maatschappelijke missie). De provincie ondersteunt het netwerk 'Pioniers, krachtclub voor ondernemend Overijssel'. Het doel van het Pioniersprogramma is om mkb-bedrijven in Overijssel bewust te maken van sociale innovatie en aan te zetten tot concrete acties op dit terrein.

De SER Overijssel vindt dat om de gestelde doelstellingen te behalen, noodzakelijk is om mkb-bedrijven kennis te laten ontwikkelen en kenniscirculatie plaats te laten vinden met andere mkb-bedrijven en mbo-, -hbo- of wo-instellingen. Het huidige beleid van de provincie zou nog meer de aandacht moeten richten aan dit aspect van de innovatie en ondernemerschap en vooral gericht moeten zijn op de nog bredere doelgroep binnen het mkb dan het geval is binnen het huidige provinciale beleid.

Aanbevelingen:

- **Ondersteun mkb-bedrijven bij de ontwikkeling van de innovatieve cultuur. Binnen bedrijven en ten behoeve van kennisuitwisseling onder elkaar en met onderwijs- en kennisinstellingen door middel van aansprekende voorbeelden, experimenten en bijeenkomsten. Gebruik daarbij laagdrempelige en aansprekende communicatiemiddelen om de doelgroep nog verder te verbreden.**
- **Help mkb-bedrijven bij het verbeteren van processen en competenties voor maatschappelijke en economische waardecreatie. Kies in de provinciale aanpak niet alleen voor de koplopers en ontwikkelaars, maar richt de beleidsinspanningen op het bredere mkb (de volgers en toepassers).**

9.3 Versterk kennisuitwisseling tussen (beroeps)onderwijs en het bedrijfsleven

In het middelbaar beroepsonderwijs gaat pedagogische en didactische expertise samen met de vakinhoudelijke kennis van werkprocessen in de betreffende bedrijfstak. Om deze twee werelden bij elkaar te brengen, is gerichte uitwisseling van kennis en inzichten nodig. In de literatuur wordt gesproken over de 'versnippering', waarbij een groot aantal organisaties zich op een of andere wijze bezighoudt met kennisontwikkeling in het beroepsonderwijs²⁹. Al deze instellingen worden gefinancierd uit een betrekkelijk kleine ruif, wanneer men het onderzoeks- en ontwikkelingsbudget voor beroepsonderwijs vergelijkt met alle uitgaven voor beroepsonderwijs en scholing. Daarnaast worden 'geringe focus' en 'onvoldoende borging' genoemd als kenmerkend voor de ontwikkeling en verspreiding van kennis.

Veel knelpunten bij de kenniscirculatie hebben te maken met het ontbreken van bepaalde vaardigheden die nodig zijn bij de innovatie en kennisdeling. Er is behoefte aan een proactieve houding van mkb-ondernemingen waardoor ze beter hun vragen kunnen verwoorden. Van de onderwijsinstellingen wordt meer tijdsinvestering en flexibiliteit verwacht om aan te kunnen sluiten op de werkwijze van mkb-bedrijven. De samenwerking tussen publieke kennisinstellingen komt moeizaam tot stand vanwege onbekendheid tussen de kennisinstellingen en andere maatschappelijke partners; het ontbreken van prikkels speelt daar ook een rol.

Als er uitgegaan wordt van de marktwerking via aparte projecten, kan het ertoe leiden dat er onvoldoende voortgebouwd wordt op bestaande kennis, dat kennis moeilijk wordt gedeeld doordat er steeds nieuwe contacten en verbindingen moten worden gelegd en dat de kennis daardoor versnipperd raakt. Een goede uitwisseling betekent dat het onderwijs aan innovaties bijdraagt door de nieuwste

²⁹ <https://www.scienceguide.nl/2018/03/versterk-kennisinfrastructuur-beroepsonderwijs/#:~:text=In%20het%20middelbaar%20beroepsonderwijs%20gaat,van%20kennis%20en%20inzichten%20nodig>



kennis en inzichten aan de beroepspraktijk door te geven. Met de publiek-private samenwerkingen in het Techniekpact en de Regionale Investeringsfondsen zijn al vorderingen gemaakt.

Aanbevelingen

- **Versterk onderlinge kennisuitwisseling tussen onderwijs (alle niveaus) en bedrijfsleven. Ondersteun dat bedrijven en instellingen langetermijninvesteringen doen in bijvoorbeeld een machinepark of leerbenodigdheden op schoolniveau.**
- **Help de ontwikkeling van regionale mbo-agenda's, met als doel nieuwe samenwerkingsrelaties tussen mbo-instellingen te ontwikkelen, gericht op meer duurzame samenwerking en kennisuitwisseling met het oog op het oplossen van maatschappelijke uitdagingen (zoals energietransitie en circulaire economie).**
- **Ondersteun mbo-instellingen en mkb-bedrijven bij de ontwikkeling van 'onderzoekswerkplaatsen' op regionaal niveau. Versterk de kwantitatieve en kwalitatieve uitwisseling tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven.**

9.4 Faciliteer leven lang ontwikkelen voor ondernemers en medewerkers

Innoveren en leren zijn nauw met elkaar verbonden. Om te overleven en te floreren moet een organisatie innoveren en om te innoveren moet je leren. Werkenden moeten zich continue blijven ontwikkelen in de snel veranderende wereld van werk. Wendbaarheid, innovatievermogen, stressbestendigheid en veerkracht zijn cruciaal voor iemands kansen op de arbeidsmarkt. Leven Lang Ontwikkelen, waarbij leren is een vanzelfsprekendheid voor iedereen is, is hiervoor bedoeld, maar is afhankelijk van de inzet van werkgevers, werknemers, onderwijs en overheid.

Participatie van medewerkers in het innovatieproces leidt tot blijvende goede prestaties van bedrijven en tot grotere betrokkenheid van medewerkers. Het draagt bij aan hun duurzame inzetbaarheid en blijvende waarde op de arbeidsmarkt en tot meer plezier in het werk (sociale innovatie). Direct leidinggevend, HR en O&O fondsen kunnen daarbij een belangrijke rol spelen door verschillende mogelijkheden te bieden. Dit gebeurt in het huidige infrastructuur met de arbeidsmarktregio's, de scholingsfondsen en via de regionale mobiliteitsteams als voorbeeld van verbinding en samenwerking. De sociale partners pakken daarin hun rol op.

Aanbevelingen

- **Betrek vaker de sociale partners bij interventies die werkenden beter in staat stellen de eigen regie te nemen in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen.**
- **Ondersteun mkb-bedrijven bij de ontwikkeling van innovatiebereidheid van hun medewerkers door best practices uit te wisselen.**
- **Betrek jonge medewerkers bij innovatieprojecten binnen mkb-bedrijven. Op deze manier wordt de relatie tussen het onderwijs en mkb versterkt en stroomt de kennis vanuit het onderwijs rechtstreeks het bedrijfsleven binnen.**

Bijlagen bij het advies
**Kennis durven delen en vragen:
advies over kennisvalorisatie in Overijssel**



Bijlage 1: Definitie kennisvalorisatie

Term kennisvalorisatie

In de laatste twintig jaar is er zowel in Nederland als daarbuiten veel gepubliceerd over valorisatie. Daarin wordt een groot aantal verschillende termen gehanteerd. In 2009 heeft het Innovatieplatform en de interdepartementale programmadirectie Kennis en Innovatie een rapport gepresenteerd over valorisatie. Daarin wordt de volgende definitie voorgesteld:

"Kennisvalorisatie is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid'. Valorisatie gaat vooral over de benutting van de kennis ten behoeve van de kwaliteit van de samenleving. Door deze brede insteek valt niet alleen valorisatie van bètakennis onder het landelijke Valorisatieprogramma, maar ook de valorisatie van alfa- en gammakennis."

De Landelijke Commissie Valorisatie voegt daar nog het volgende aan toe (2011, p.16):

"Kennisvalorisatie is een complex en iteratief proces, waarbij interactie tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven of maatschappelijke instellingen in alle fasen, ook in de kennisontwikkelingsfase, van belang is."

"Bij valorisatie gaat het om het bruikbaar maken van kennis buiten de kring van eigen vakgenoten, voor belanghebbenden in bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Valoriseren is het geheel van activiteiten die nodig zijn om waarde toe te voegen aan wetenschappelijke en technologische kennis... valorisatie beperkt zich niet louter tot economische benutting. Ook maatschappelijke en culturele waarden kunnen door valorisatie gecreëerd worden. Valoriseren van kennis versterkt en vernieuwt de basis van een innovatieve kenniseconomie".

Bron: Nederland Ondernemend Innovatieland, 2009, p.8

Bijlage 2: Hoe innoveert Nederland?

Overzicht voorgelegde succes-en knelpunten voor de omzetontwikkeling Ontwikkelaars & Toepassers

	(cruciale) succesfactor		(cruciaal) knelpunt	
	Ontwikkelaar	Toepasser	Ontwikkelaar	Toepasser
Niveau van mijn eigen kennis en vaardigheden	78%	72%	4%	3%
Duidelijk onderscheidend vermogen van mijn product of dienst	72%*	48%	2%	6%
Vertalen van deze ontwikkelingen naar kansen voor mijn bedrijf	69%*	42%	5%	0%
Omzetten van deze kansen naar nieuwe producten/diensten/technologie	69%*	35%	3%	6%
Kennis van ontwikkelingen en nieuwe (kansrijke) markten	66%*	42%	3%	5%
Succesvol maken van deze nieuwe business	61%*	33%	9%	9%
Tijd nemen om plannen te maken voor de toekomst	60%*	39%	17%	18%
Vinden en behouden van klanten, marketing	59%*	48%	17%	15%
Toegang tot (nieuwe) kennis	56%*	40%	3%	5%
Vinden van goede samenwerkingspartners	45%	46%	13%*	5%
Voldoen aan wet- en regelgeving	36%*	27%	6%	9%
Niveau van kennis en vaardigheden van mijn medewerkers	30%	26%	6%	4%
Vinden van voldoende financiering	16%*	7%	20%	16%
Anders	5%	2%	4%	2%

* Significant verschil t.o.v. Toepassers op 95% betrouwbaarheidsinterval

Q12/13. In welke mate waren onderstaande onderwerpen van belang voor uw omzetontwikkeling in de afgelopen 3 jaar?
Basis: Ontwikkelaars en Toepassers (ongewogen n=921)

In het onderzoek van de KvK worden de volgende verschillen geconstateerd met betrekking tot de bedrijfsgrootte:

- Bij succesfactoren voor de omzetontwikkeling zijn vooral (significante) verschillen zichtbaar tussen enerzijds Klein & Groot MKB'ers en anderzijds Micro MKB'ers en ZZP'ers.
- Tussen Micro MKB'ers en ZZP'ers zijn slechts enkele (voor de hand liggende) verschillen t.a.v. succesfactoren voor de omzetontwikkeling:
 - Het vinden van voldoende financiering is vaker een (cruciale) succesfactor voor de omzetontwikkeling bij Micro MKB'ers dan ZZP'ers (11% vs. 6%);
 - Het niveau van de kennis en vaardigheden van de medewerkers is vaker een succesfactor voor de omzetontwikkeling bij Micro MKB'ers dan ZZP'ers (52% vs. 12%).
- Ten aanzien van externe oriëntatie zijn met name verschillen aanwezig tussen Micro MKB'ers en ZZP'ers als het aankomt op concurrentie:
 - Micro MKB'ers geven vaker dan ZZP'ers aan snel te reageren op acties van concurrenten (22% vs. 12% is het eens/helemaal eens met deze stelling);
 - Micro MKB'ers geven vaker dan ZZP'ers aan continu op zoek te zijn naar kansen om concurrentievoordeel te behalen (54% vs. 37% is het eens/helemaal eens met deze stelling).
- Met betrekking tot plannen voor de komende 12 maanden zijn een aantal interessante verschillen zichtbaar:
 - Micro MKB'ers geven vaker aan dat ze de omzet in bestaande markten willen uitbreiden t.o.v. ZZP'ers (67% vs. 55% is het eens/helemaal eens met deze stelling). Ter vergelijking: 84% van de ondernemers in Groot & Klein MKB is het eens/helemaal eens met deze stelling;
 - Vooral Groot & Klein MKB'ers geven aan van plan te zijn om een nieuw product en/of dienst op de markt te brengen t.o.v. Micro MKB'ers en ZZP'ers (55% vs. 38% en 38%);
 - Micro MKB'ers geven vaker aan dan ZZP'ers dat ze tijd en geld willen besparen (57% vs. 46% is het eens/helemaal eens met deze stelling) en de klantenservice willen verbeteren (60% vs. 44% is het eens/helemaal eens met deze stelling).

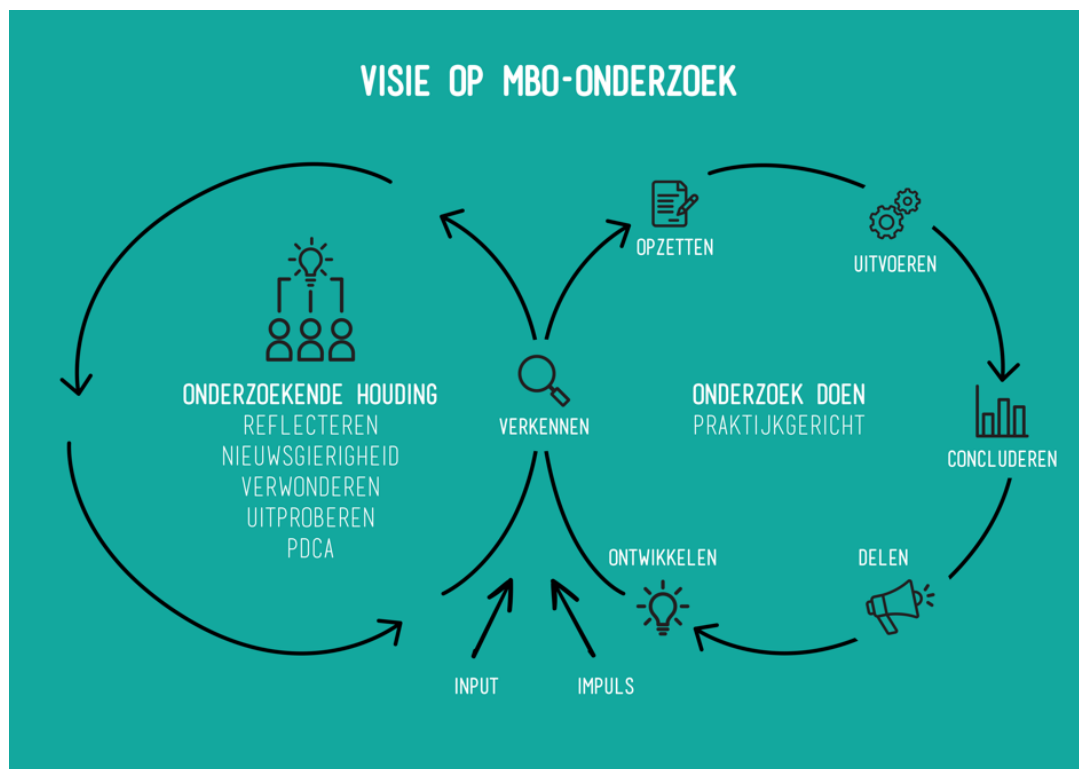
Bijlage 3: Hoe functioneren practoraten?

Het fenomeen 'practor' werd in 2012 geïntroduceerd in het mbo. Het Mediacollege Amsterdam creëerde een praktische werkplaats in het mbo gericht op het gebruik van blogs, vlogs en sociale media. Het resulteerde onder meer in een nieuwe online lessenserie over mediawijsheid, die werd ontwikkeld door het (v)mbo.

Wil het mbo zich blijven vernieuwen dan moet het leren van de ervaringen van docenten, studenten en relaties met het werkveld. Dat is de kern van innovatie. Niet passief en volgend, maar onderzoekend, proactief en reflecterend. Om dit te bevorderen is onderzoeksmatig denken en reflecteren van belang. Dat gebeurt niet vanzelf. Practoraten functioneren als een scharnier tussen de innovatie van de beroepspraktijk en vernieuwing van het onderwijs. Ze staan dicht bij de regio: onderzoekend en samen lerend, kennisontwikkeling en kennisdeling om informatie te ordenen, verstandige, onderbouwde keuzes te maken, te reflecteren, te leren van anderen en de oren en ogen open te houden. Practoraten ontwikkelen een gestructureerde werkwijze om docenten en studenten te verleiden na te denken over hun omgeving en daarop te anticiperen. Wat verandert er in het vakgebied of kennisdomein en hoe maak je daar goed onderwijs van?

Grofweg zijn er inmiddels twee soorten practoraten tot stand gekomen, enerzijds practoraten die werken binnen een studiedomein: horeca, logistiek, mechatronica, zorg en welzijn. Anderzijds practoraten die een rol hebben in het uitwerken van een pedagogisch en/of didactisch thema: burgerschap, mediawijsheid, activerende didactiek en praktijkleren. Bij al deze practoraten gaat het om de programmering van onderzoek, vraagverheldering, kijken wat er over het onderwerp bekend is, analyseren van gegevens, toepasbaar en werkbaar maken van kennis, docenten en studenten in contact brengen met de beroepspraktijk en het ontwikkelen van creatieve vormen van kenniscirculatie. De practor kan zelf onderzoek doen en kennis verspreiden, maar moet ook anderen stimuleren om nieuwe initiatieven te nemen.

Met de practoraten heeft het mbo een nieuwe werkwijze gevonden om onderwijs, onderzoek en innovatie te versterken en het leervermogen van studenten, docenten en praktijkvertegenwoordigers te bevorderen. Nu eens gaat het om het verkennen van vraagstukken, dan weer om verrichten van toegepast onderzoek. Daarmee geven de practoraten een kleinschalige maar krachtige impuls aan de kennisinfrastructuur in het mbo, die nog meer stimulansen kan gebruiken gegeven de ingrijpende veranderingen in het werkveld waarvan momenteel sprake is.

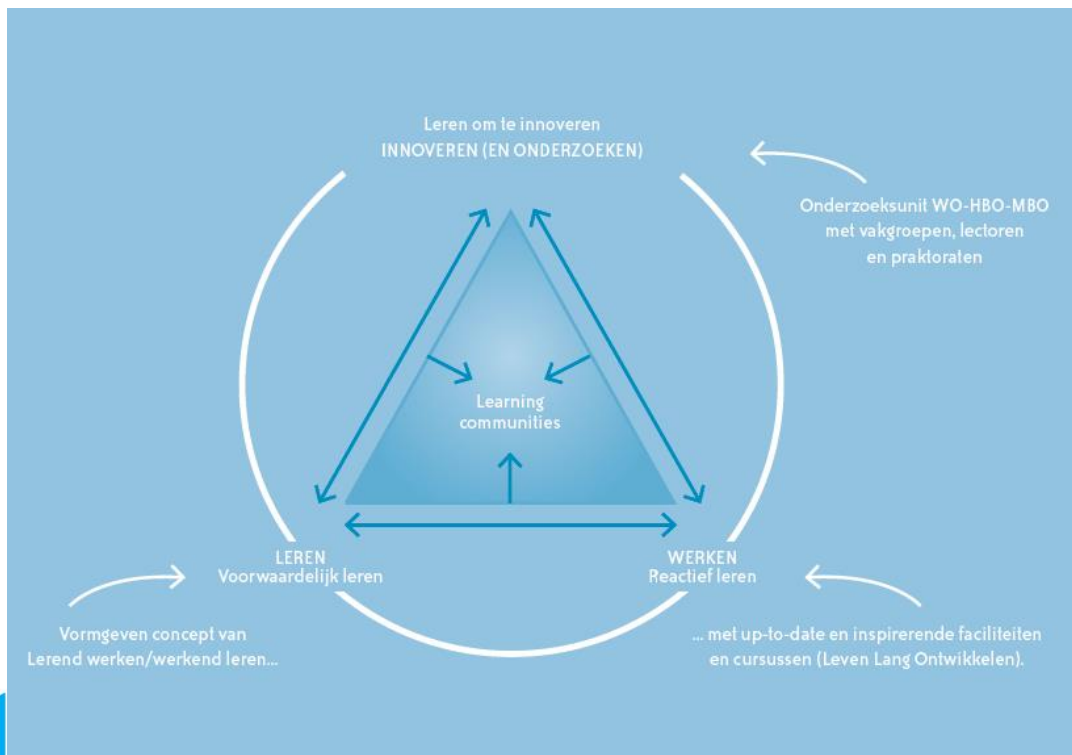


Bijlage 4: Learning community

Het concept van de learning community is afkomstig uit de Human Capital Agenda van de gezamenlijke topteams uit 2018. De kern van de aanpak is samen leren, werken en innoveren. Dat werkt twee kanten op. Het biedt de mogelijkheid om vernieuwingen binnen bedrijven direct te koppelen aan het onderwijs, waardoor de inbedding van technologische innovaties versneld kan worden. Vanuit het onderwijs beredeneerd kan de onderwijsvraag van een student direct worden gekoppeld aan een leuke en inspirerende situatie in een bedrijf of aan een actuele (innovatie-)vraag vanuit een bedrijf. Dat kan in de vorm van een challenge, groepsopdracht, project, hackathon of onderzoeksopdracht, als groep of als individu.

Door deze aanpak verandert de klassieke volgorde van kennisvalorisatie van 'kennis-kunde-kassa' naar 'kassa-kunde-kennis'. Het gaat niet meer (alleen) om kennisdoorstroom van wo richting hbo, mbo en bedrijven maar ook om de omgekeerde route: innovatie en praktisch onderzoek die voortbouwen op ideeën en ervaringen van be-drijven en als basis kunnen dienen voor nieuwe kennis. Zo ontstaat een systeem van kenniscirculatie. Met deze aanpak verandert ook de positie van het mbo. Meer ruimte voor praktisch onderzoek met korte lijnen richting met name het mkb. Meer praktisch ligt de meerwaarde van deze learning community in de samenwerking tussen de verschillende onderwijs- en onderzoeksniveaus. Die zorgt ervoor dat vragen van bedrijven sneller kunnen worden gedetecteerd en van passende oplossingen kunnen worden voorzien. Ook biedt dit gecombineerde onderzoeksaanbod bedrijven de nodige steun bij innovatieprojecten. Dat dit allemaal in de praktijk gebeurt, maakt dat het leerproces van studenten veel beter aansluit op de realiteit waardoor ze na hun afstuderen beter inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Learning communities (bron: <https://www.strategyondemand.nl>)





Organisaties moeten overleven en bloeien in een omgeving die steeds sneller lijkt te veranderen. Dit komt mede door de snelle ontwikkeling van technologie. Om tijdig en adequaat in te spelen op die ontwikkelingen, zijn werkenden nodig die continu nadenken over hoe nieuwe technologieën kunnen worden ingezet. Daarnaast moeten werkenden zichzelf continu ontwikkelen om waarde toe te (blijven) voegen. Aanpassingsvermogen, intrapreneurship, lerend vermogen, veerkracht en stressbestendigheid staan daarbij centraal. TNO heeft een organisatiemodel ontwikkeld voor lerende en innovatieve organisaties³⁰. In dat model zijn de belangrijkste organisatiefactoren opgenomen die lerend en innovatief gedrag stimuleren en faciliteren.

³⁰ <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/toekomstbestendige-organisaties-innovatief-en-lerend/>

Bijlage 5: Het DNA van de innovator

Willen innoveren is iets anders dan kunnen innoveren³¹. Ontdek in dit artikel welke eigenschappen je nodig hebt om je bedrijf écht vooruit te brengen, met innovaties die het verschil maken.

1. Denken in oplossingen

Een eigenschap die je bij veel innovatieve ondernemers terugziet, is de manier waarop ze problemen te lijf gaan. Ze denken daarbij niet in onmogelijkheden, maar zoeken altijd in de richting van een mogelijke oplossing. "Doet zich ergens een probleem voor, dan blijven ze daar niet in hangen, maar gaat het hoofd van echte innovators meteen aan het werk", vertelt Niels Snoep, Innovatiemanager van de Rabobank.

2. Nieuwsgierig zijn

Echte innovators zijn continu bezig met het in twijfel trekken van de status quo. We doen het zo, omdat we het al jaren zo doen, is een antwoord waar ze geen genoeg mee nemen. "Het is de nieuwsgierigheid naar nieuwe dingen die ze drijft", aldus Snoep. "Ze stellen zich daarom steeds de vraag: als we dit op een andere manier doen, zou dat dan kunnen lukken? Dat kan bijvoorbeeld gaan over een dienst, een productiemethode of businessmodel."

3. Wendbaar zijn

Innovatieve ondernemers zijn wendbaar. Ze durven van koers te veranderen en blijven niet te lang hangen in teleurstellingen. "Als je gaat innoveren, weet je één ding zeker: het gaat nooit zoals je van tevoren denkt dat het gaat. Daarom heb je veerkracht nodig. Tijdens zo'n proces gaan er geheide dingen mis en dan is het zaak dat je opkrabbelt en weer verder gaat. Ook als dat betekent dat je van je oorspronkelijke plan moet afstappen."

Aangeboren of te leren?

Nieuwsgierigheid, oplossingsgerichtheid en wendbaarheid. Het zijn eigenschappen die een beetje in je moeten zitten. Toch kun je innovatief gedrag wel degelijk aanleren, stelt Niels Snoep. "Er zijn tegenwoordig een paar innovatie-opleidingen in ons land. Daar leer je om op een methodische wijze aan de slag te gaan met vernieuwen en structureel te experimenteren. Deze aspecten zijn voor het slagen van innovaties belangrijker dan creativiteit."

4. Willen experimenteren

'Ik heb niet gefaald, ik heb alleen maar 10.000 manieren ontdekt die niet werken.' Deze uitspraak van de wereldberoemde uitvinder Thomas Edison schetst een eigenschap die veel innovatieve mensen in hun rugzak hebben zitten: ze durven te experimenteren.

5. Gevoel hebben voor netwerken

Innovaties zijn zelden toe te schrijven aan de prestaties van één mens. Dat begint al bij het idee zelf. Die ontstaat vaak doordat innovators over de schutting durven te kijken, om te zien hoe het er in andere bedrijven en bedrijfstakken aan toegaat. Ze besteden relatief veel tijd in het creëren van een netwerk. Daarbij gaat het vooral om mensen met heel andere ideeën.

³¹ <https://www.rabobank.nl/bedrijven/groei/groeistrategie/het-dna-van-de-innovator>

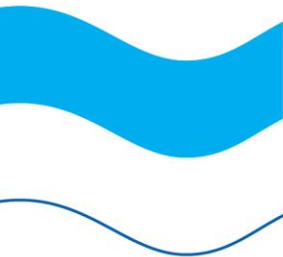


6. Kunnen associëren

Associëren is het vermogen om zaken die op het eerste oog misschien weinig overeenkomsten hebben tóch met elkaar in verband te kunnen brengen. "Innovators zijn voortdurend bezig om verschillende ervaringen aan elkaar te knopen. Zo vinden ze oplossingen voor bestaande problemen", zegt Snoep.

7. Observeren

Innovators zetten de ramen open en kijken veelvuldig naar buiten. Ze hebben een bovenmatige interesse in andere businessmodellen, nieuwe productieprocessen en innovatieve producten die elders zijn ontwikkeld. Maar het observeren gaat verder dan enkel het bestuderen van andere bedrijven.



Auteur

SER Overijssel

Adviescommissie Kennisvalorisatie:

- Clazinus Netjes (VNO NCW)
- Coby Adema (FNV)
- Aljona Wertheim (secretaris-directeur)
- Harry Webers (voorzitter)

Uitgave

SER Overijssel brengt gevraagd en ongevraagd adviezen uit aan het provinciebestuur van Overijssel over het door de provincie te voeren sociaal-economisch beleid.

Website

www.ser-overijssel.nl

Zwolle, mei 2021

