

## **Drievoudige aanpak kenniscirculatie HBO - MKB**

Dr. Daan Andriessen, is Lector Intellectual Capital bij de Hogeschool INHOLLAND. E-mail: [Daan.Andriessen@INHOLLAND.nl](mailto:Daan.Andriessen@INHOLLAND.nl)

Drs. Ger Olsder, is projectleider Unikum en consultant bij Fontys Hogescholen

Drs. André Ras is docent bij Hogeschool Utrecht

Ir. Ton Schurgers is Lector Bedrijfskundig management in het MKB bij Fontys Hogescholen

Drs. Gilbert Silvijs is Lector Professionaliteit bedrijfskundige advisering bij Hogeschool Utrecht

## **Drievoudige aanpak kenniscirculatie HBO - MKB**

*Kernprobleem in de kenniscirculatie tussen het HBO en het MKB is het identificeren van de behoefte aan kennis bij het MKB. In het project Unikum, mogelijk gemaakt door de Digitale Universiteit, worden studententeams ingezet om bij individuele MKB-bedrijven de behoefte aan kennis te analyseren en de bedrijven hier over te adviseren. Studenten ontwikkelen hierbij vakinhoudelijke en adviescompetenties en de aansluiting tussen het HBO en het MKB wordt erdoor verbeterd.*

*The correct expression of the demand for knowledge is a key problem in the exchange of knowledge between Higher Education Institutions (HEIs) and Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). In our Unikum project, sponsored by the Digital University The Netherlands, we use student teams to analyse the need for new knowledge in SMEs and give them advice on how to gain that knowledge. The students develop specific competences as well as consulting competences and the gap between HEIs and SMEs is closed.*

In dit artikel beschrijven wij de opzet en eerste resultaten van het project Unikum (Uitwerking Nationaal Instrumentarium Kennisuitwisseling MKB) dat mogelijk gemaakt wordt door de Digitale Universiteit. In het project proberen wij de circulatie van kennis tussen het Midden en Kleinbedrijf (MKB) en Hogescholen te vergroten en zo een bijdrage te leveren aan zowel het innovatievermogen van het MKB als de kwaliteit van het competentiegericht onderwijs.

Het tweejarige project is in januari 2005 gestart en laat nu de eerste producten en resultaten zien. We pakken drie deelproblemen tegelijkertijd aan, te weten: de gebrekkige relatie van het Hoger Beroepsonderwijs (HBO) met het MKB, de beperkte articulatie van de behoefte aan kennis door het MKB, en de vaak nog beperkte kwaliteit van de advisering door studenten uit het HBO. Wij starten ons verhaal met een schets van de problematiek rond kenniscirculatie met het MKB. Vervolgens introduceren wij het project Unikum en gaan we dieper in op de drie deelambities van het project. Tot slot reflecteren we op de eerste resultaten en de uitdagingen waarvoor we nog gesteld staan.

### **Problemen bij de kenniscirculatie met het MKB**

De economische groei van Europa blijft achter bij die van de Verenigde Staten en Azië. Inmiddels is deze zorg een terugkerend agendapunt op de halfjaarlijkse top van Europese regeringsleiders geworden. Binnen Europa blijft de groei van de Nederlandse economie de laatste jaren achter bij die van de ons omringende landen. Het antwoord op deze problematiek wordt vooral gezocht in het verbeteren van het innovatief vermogen van ondernemingen. Onder aanvoering van Minister-president Balkenende is met het Innovatieplatform een grootscheeps offensief op dit vlak ingezet. Als belangrijke succesfactor hiervoor wordt het verbeteren van de kennisuitwisseling tussen onderwijsinstellingen en het MKB gezien. Met name de kennisuitwisseling tussen HBO en MKB dient om deze reden versterkt te worden omdat van HBO instellingen verwacht mag worden dat de daar aanwezige kennis meer toepassingsgericht is dan binnen de universiteiten.

De aard van de vanuit de HBO instellingen te bieden kennis, praktisch en toepassingsgericht, is echter slechts één van de aspecten van invloed op een effectieve kennisuitwisseling. Ook het proces van kennisuitwisseling speelt hierin een rol. MKB ondernemers weten de HBO instellingen nog niet goed te vinden en weten vaak ook

niet welke kennis ze er kunnen halen (Van Gent, 2005). Dit komt niet doordat de ondernemers geen behoefte hebben aan kennis. Zo blijkt uit onderzoek van Van Uxem (1999) onder jonge ondernemers dat 80 % van de blijvers en groeiers kennis als één van de belangrijkste productiefactoren ziet.

Van Gent stelt ook dat de communicatie van het kennisaanbod van de HBO instellingen verbetering behoeft. Uit onderzoek van Prince (1999) blijkt dat slechts 10% van de ondervraagden wel eens een kennisvraag bij een onderwijsinstelling te hebben neergelegd. Naast de eigen medewerkers zijn leveranciers, 'concullega's' en informele netwerken de voornaamste kennisbronnen. Uit buitenlands onderzoek blijkt dat kennisintensieve bedrijven ook internet als een belangrijke bron zien (Wong & Singh, 2004). De 'vindbaarheid' van het kennisaanbod van HBO instellingen laat echter te wensen over. De sites van hogescholen zijn voornamelijk gericht op het werven van studenten en niet zo zeer op hun dienstverlening naar het bedrijfsleven. Als deze informatie wel beschikbaar is, dan gaat het in de meeste gevallen om het aanbieden van stageplaatsen en afstudeeronderzoeken zonder dat duidelijk wordt welke kennis hiermee kan worden verkregen. Ook de kloof tussen de belevingswerelden van HBO en MKB spelen een rol. Beide werelden kennen elkaar wel oppervlakkig, maar spreken nauwelijks of moeizaam elkaars taal. Ze zijn eerder 'verre burens' dan naaste partners. Echte beroepsopleidingen zoals fysiotherapie of verpleegkunde ervaren die kloof overigens veel minder dan de abstractere opleidingen in bedrijfskunde, management en advies. Veel MKB-ers hebben geen hoge beroepsopleiding genoten en hebben weinig 'schoolse ervaringen'. Zij doen veel zaken op gevoel en dat kunnen ze ook zo doen, want ze hebben de wereld waarin zij zitten helemaal eigen gemaakt. HBO en MKB spreken niet alleen moeizaam elkaars taal, ze herkennen ook zelden elkaars gevoel (Silvius, 2003).

Ondernemers vinden het ook vaak moeilijk om hun kennisbehoeften concreet te formuleren. Leijnse (2005) wijst er in dat verband op dat het ontbreken van een onderzoekselement in de hbo-bacheloropleiding bijdraagt aan een relatief kennisarme beroepspraktijk en daardoor een geringe kennisvraag vanuit het MKB. Een goede vraagarticulatie is dan ook een tweede voorwaarde voor een effectieve kennisuitwisseling. Een goede kwaliteit van het adviestraject is een derde belangrijke voorwaarde. Van Gent constateert dat veel ondernemers vinden dat onderwijsinstellingen vaak niet de taal van de ondernemers spreken en dat studenten de ervaring missen om problemen snel te doorgronden en slagvaardig met de ondernemer aan het vraagstuk te werken.

Al met al kan geconcludeerd worden dat voor een effectieve kennisuitwisseling tussen HBO instellingen en MKB, niet slechts de aard van de kennis goed moet aansluiten bij de toepassing ervan in het MKB, maar dat ook de articulatie van de vraag, de vindbaarheid van de kennis van het HBO, en de kwaliteit van het adviesproces verbetering behoeft.

## **Het project Unikum**

Unikum is een initiatief van Fontys Hogescholen (lectoraten Bedrijfskundig management in het MKB en Career Development), de Hogeschool Utrecht (lectoraat Professionaliteit bedrijfskundige advisering), en Hogeschool INHOLLAND (lectoraat Intellectual Capital) en wordt gefinancierd door de Digitale Universiteit ([www.du.nl](http://www.du.nl)). De Hogeschool van Rotterdam (lectoraat Business Development en het lectoraat MKB) en de Saxion Hogescholen hebben zich bij het project aangesloten. De deelnemende lectoraten kunnen gebruik maken van de netwerken met het MKB die ze al hebben opgebouwd en hoeven dus niet met niets te beginnen. Het is de bedoeling het aantal participerende lectoraten nog beduidend te laten toenemen.

Het project pakt drie van de door Van Gent gesignaleerde oorzaken van gebrekkige kenniscirculatie met het MKB tegelijkertijd aan. Het eerste deelproject, 'Nieuwe Organisatievormen', experimenteert met een aantal verschillende vormen van interactie tussen HBO en MKB. Het tweede deelproject, 'Ontwikkeling Toolkits', ontwikkelt instrumenten waarmee de vaak impliciete vraag naar informatie en advies van MKB ondernemingen expliciet kan worden gemaakt. Dit gebeurt deels door de ondernemer zelf wanneer zij op onze website aangeeft waar zij wakker van ligt in onze vragenlijst. Deels gebeurt dat door studenten die optreden als adviseur. Wij constateren in navolging van Van Gent dat de inzet van studenten als adviseur echter niet altijd goed verloopt. Daarom ontwikkelen we in deelproject drie, 'Proeftuinen', een didactische aanpak die voortbouwt op de ideeën van competentiegericht onderwijs waarin studenten onder begeleiding van een senior consultant een adviestraject of een deel daarvan doorlopen. We geven een korte beschrijving van de drie deelprojecten.

## **Organisatie van de interactie met het MKB**

Van alle HBO-afgestudeerden die naar het bedrijfsleven gaan komt globaal 50% terecht bij het MKB. Toch heeft slechts 2% van het MKB een min of meer duurzame relatie met een kennisinstelling. Vaak zijn dat dan ook nog de bedrijven die zelf al afgestudeerden in dienst hebben. Er blijkt een belangrijke correlatie te zijn tussen innovatief vermogen van een bedrijf en het hebben van een relatie met een kennisinstelling. Het loont derhalve de moeite om inspanningen te plegen om contacten tussen bedrijven en hogescholen te intensiveren.

Door de vroegere structuur van het HBO waren de contacten dan ook nog veelal beperkt tot stages en afstudeerprojecten. Nu ook het HBO een specifieke onderzoeksopdracht heeft en daar, veelal via lectoraten, invulling aan geeft ontstaan er nieuwe mogelijkheden maar ook nieuwe behoeften. Het MKB kan bewust worden gemaakt van het feit dat het HBO voor haar een natuurlijke partner is in (kennis)ontwikkeling; dit vanwege het praktijkgerichte karakter van het onderzoek.

Echter de cultuur van onderzoek en MKB passen niet bijster goed bij elkaar. Onderzoek, ook bij het HBO, verloopt planmatig en langs geordende patronen. De ontwikkelingen bij het MKB zijn eerder een aaneenschakeling van ad-hoc beslissingen. De informatievergaring die aan dergelijke beslissingen ten grondslag ligt gebeurt ook meer ad-hoc dan planmatig. Om ervoor te zorgen dat het MKB bij haar zoekgedrag toch aan het HBO als potentiële partner denkt zal het HBO present moeten zijn op plekken waar de MKB-ondernemer zoekt. Dat is eerder op algemene informatiesites van bijvoorbeeld Kamer van Koophandel, Syntens of banken, dan in fraai uitgevoerde instituutwebsites met kennisgebieden.

In het project worden de volgende (deels nieuwe) vormen van interactie met het MKB getest:

### *Syntens als Intermediair*

Het articuleren van de juiste vraag is voor menig MKB-ondernemer een moeizame zaak. Niet zelden komt de kennisinstelling momenteel in contact met een bedrijf na een toeleiding door een intermediaire organisatie. De verwachting is dat dit vaker zal gebeuren naarmate de intermediaire organisatie beter op de hoogte is van de mogelijkheden en beperkingen van de inzet van een kennisinstelling. In dit project is daarom als pilot een intensieve samenwerking tussen INHOLLAND en Syntens voorzien in de regio Amsterdam.

### *Themagericht innoveren*

Voor groepen ondernemers worden door de Hogeschool Utrecht themabijeenkomsten georganiseerd over een aantal onderwerpen op het terrein van innovatie. De bijeenkomsten worden georganiseerd door leden van het lectoraat Bedrijfskundige advisering, docenten van de opleiding Financiën, Economie en Management en studenten.

### *Plato Unikum*

Plato is een uit België afkomstig netwerkprogramma gebaseerd op het zogenaamde 'peterschapsprincipe'. Grote ondernemingen worden 'peter' voor kleinere bedrijven, dragen kennis over en bieden hen ondersteuning. Plato Unikum gaat uit van samengestelde groepen van ongeveer 15 ondernemers met docenten van Fontys als coaches.

### *Gebiedsgerichte aanpak*

De Hogeschool Rotterdam gaat experimenteren met een gebiedsgerichte aanpak in Rotterdam Zuidwijk in het benaderen en doorgeleiden van het MKB. In het kader van de revitalisering van een stadswijk dient er ook aandacht te zijn voor de economische functie van een wijk, waarbij vooral het lokale MKB betrokken dient te zijn.

Naast deze vier experimenten wordt er binnen UNIKUM ook gewerkt aan het ontwikkelen van modellen voor authentiek leren. Het betreft standaard modellen met behulp waarvan bedrijven en hogescholen hun samenwerkingsrelatie kunnen analyseren en versterken indien zij kiezen voor een lange-termijn relatie. Deze modellen voor authentiek hebben we ontwikkeld in workshops voor bedrijven, studenten en docenten die zijn gehouden bij Saxion Hogescholen en Fontys Hogescholen. De conclusie van de workshops was dat veel bedrijven bereid zijn meer verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van studenten en dat zij willen oefenen met nieuwe rollen. De ontwikkelde modellen zullen digitaal beschikbaar komen via het Unikum-kennisplatform. Daar worden ook vragenlijsten geplaatst waarmee studenten hun gewenste competentieontwikkeling kunnen vergelijken met de mogelijkheden die bedrijven bieden voor verdere ontwikkeling op die competenties.

## **Het articuleren van de behoefte aan kennis**

Termen als 'kennisoverdracht', 'kennisuitwisseling', of 'kenniscirculatie' veronderstellen dat bekend is aan welke kennis behoefte bestaat binnen het MKB. Dat is echter meestal niet het geval. Dit is een typisch kip-ei probleem: er is kennis nodig om te herkennen welke issues er spelen binnen een MKB onderneming en welke kennis nodig is. 'Je gaat het pas zien als je het door hebt' zei Johan Cruyff al. Deze diagnosekennis ontbreekt echter veelal en de vraag waarmee de ondernemer de Hogeschool benadert is meestal de vraag niet. Wij hebben er voor gekozen dit probleem in twee stappen op te lossen.

De eerste stap is bedoeld om een MKB-ondernemer op een prikkelende en sympathieke manier met HBO-instellingen in contact te brengen en haar hierbij al te laten voorsorteren. Hiervoor hebben we de Slapeloosheidsindex™ vragenlijst ontwikkeld; een website waarop een ondernemer aan de hand van 70 vragen kan aangeven op welke gebieden zij zich zorgen maakt en waar zij kansen ziet. De lijst met mogelijke zorgen en kansen is gegroepeerd in 10 onderwerpen: positie in de markt, het productieproces c.q. de dienstverlening, de organisatie, de strategie, het financiële beheer, het personeel, de informatievoorziening, de continuïteit van het bedrijf, opvolging en verkoop, en de ontwikkeling van de regelgeving. In de formulering van de

zorgen en kansen is zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de taal en concreetheid van het MKB. De vragenlijst is anoniem en de ondernemer kan de eigen resultaten vergelijken met ondernemers uit dezelfde branche, regio of grootteklasse. Het streven is deze website toegankelijk te maken via websites die door MKB-ondernemers veel worden bezocht. Ons streven is om ieder jaar een overzicht te maken met de grootste zorgen en kansen van het MKB – de Slapeloosheidsindex™ – en ook te publiceren of zich daarin veranderingen voordoen. Deze gegevens vormen interessant vergelijkingsmateriaal voor andere bedrijven.

De top 3 van de grootste zorgen en kansen is aanleiding om ondernemers door te verwijzen naar een van de ontwikkelde ‘toolkits’. Op dat moment vraagt het systeem om aanvullende contactinformatie. Nadat het contact tussen de ondernemer en de HBO-instelling tot stand is gekomen vindt stap twee plaats. Deze bestaat uit een diagnose van de behoefte aan kennis bij het betreffende bedrijf door een groep studenten onder begeleiding van een docent en met behulp van de toolkits. Op dit moment zijn er drie toolkits ontwikkeld op het gebied van bedrijfsopvolging, personeelsontwikkeling, en kennisontwikkeling. De toolkit risicomangement is in de maak. Het doel is deze verzameling op den duur uit te breiden door andere lectoraten aan het projectteam toe te voegen.

De behoefte aan kennis van een MKB ondernemer bestaat altijd bij gratie van het oplossen van een bepaald probleem of het realiseren van een kans. De studenten moeten daarom eerst vaststellen welke problemen of uitdagingen er binnen het bedrijf spelen en kunnen pas adviseren over de behoefte aan kennis als ook een oplossingsrichting gekozen is. Iedere toolkit bevat daarom hulpmiddelen waarmee studenten een adviesproces kunnen doorlopen dat bestaat uit vijf stappen: 1) het maken van een probleemschets van het bedrijf op het gebied van bedrijfsopvolging, personeelsontwikkeling, of kennisontwikkeling, 2) data verzamelen en analyseren, 3) ontwerpen oplossingsrichtingen, 4) adviseren over benodigde kennis, en 5) evalueren. De probleemschets gebeurt aan de hand van een scan die de ondernemer via een website kan invullen en waarmee zij haar eigen situatie op het gebied van bedrijfsopvolging, personeelsontwikkeling, of kennisontwikkeling met andere bedrijven kan vergelijken.

## **Didactische aanpak**

Het wordt in het Hoger Onderwijs steeds meer gemeengoed om studenten competenties te laten ontwikkelen door hen realistische praktijkopdrachten te laten uitvoeren. Het maken van een probleemdiagnose bij een MKB-onderneming is zo'n praktijkopdracht. Inmiddels hebben wij echter binnen het HBO de ervaring dat deze vorm van competentiegericht onderwijs hoge eisen stelt aan de opzet en begeleiding. In de didactische aanpak van het Unikum project staat van begin af het toepassen van activerende werkvormen in een realistische praktijkomgeving centraal. Op die manier is het mogelijk om studenten te laten werken en kennis te laten verwerven in een context die het meest lijkt op de latere werksituatie. Daarmee beogen we een sterke uitwerking van het competentie-leren concept. Leren vindt plaats in interactie met medestudenten en met professionals in het werkveld. Studenten maken zich de taal eigen van de gemeenschap, waarvan zij als professional deel gaan uitmaken. We laten zowel studenten als docenten ervaringen opdoen met het toepassen van de bedrijfskundige toolkits op de bedrijfsvoering van MKB-organisaties, zodat zij competenties op HBO-niveau verwerven en inzicht krijgen in de wijze waarop het MKB functioneert.

In de programma-eenheden, die ontwikkeld worden voor curricula in het 3e of 4e studiejaar, zal bij docent en student een sterk beroep worden gedaan op een professionele uitvoering van de diverse projectopdrachten. In de uitwerking van de programma's is het mogelijk uit te gaan van de 'inspanningsverplichting' van de

opleiding c.q. projectgroep, waarbij in het plan van aanpak van een project geen kwaliteitsgarantie wordt afgesproken met de opdrachtgever, of programma-eenheden met een 'resultaatverplichting', waar een resultaat wordt afgesproken en waar de opleiding garant staat voor de geleverde prestaties. Dit laatste houdt in dat de docent de rol zal vervullen van de 'senior consultant', terwijl de student zal fungeren als 'junior'. In beide vormen van de programma-eenheden voert de junior de benodigde werkzaamheden uit en wordt zij of hij daarbij begeleid en gecoacht door de senior. De senior en de junior zijn de 'opdrachtnemers' bij de projecten.

We onderscheiden vier typen projecten. Ten eerste de Scanprojecten, waarin met behulp van één van de toolkits binnen een MKB-organisatie een eerste scan wordt uitgevoerd. Ten tweede de Adviesprojecten, die op basis van deze scan en aanvullende gegevens tot een uitgebreide diagnose komen en tevens aanbevelingen beogen te geven voor de verbetering van de bedrijfsvoering van een MKB-organisatie. Estafetteprojecten zijn in feite een reeks van kleine en grote projecten die door opeenvolgende groepen studenten binnen een organisatie uitgevoerd worden. En tot slot de Ontwikkelings- en evaluatieprojecten, die bedoeld zijn om in opdracht van de deelnemende lectoraten de beoordeling, de effecten en de ontwikkeling van de gehanteerde toolkits te onderzoeken. In beginsel gaan we uit van groepsprojecten, maar het is zeker ook mogelijk om individuele studenten volledige scan- of adviesprojecten te laten uitvoeren. We denken hierbij vooral aan duale studenten, die in overleg met hun werkgever in hun werksituatie één van de Toolkits kunnen toepassen en hun werkgever van advies kunnen voorzien

De programma-eenheden die ontwikkeld worden zullen kunnen worden ingevoegd in bestaande of nieuwe thema's en onderdelen van minor- of majorstudies. De opties die worden ontwikkeld voor de invoering in curricula zijn naar verwachting gevoelig voor de diverse contexten waarbinnen de major-opleidingen en de minorcursussen van HBO-instellingen zich bevinden.

We zijn ons ervan bewust dat 'het opdoen van ervaringen' door studenten op velerlei wijzen kan gebeuren en dat hogescholen en afzonderlijke opleidingen voorkeuren hebben ontwikkeld of willen ontwikkelen om die ervaringen op te roepen. Zo kan er bij duale opleidingen sprake zijn van toepassingen van 'Action-learning'. Vandaar onze doelstelling om een zo open mogelijk didactisch concept te hanteren en handreikingen en ideeën voor toepassingen binnen een veelheid aan programma's aan te bieden. Alleen binnen een dergelijk kader wordt het mogelijk dat alle deelnemende opleidingen en hogescholen van elkaar kunnen leren en kunnen inspelen op de ontwikkelde methodiek.

In de didactische handleiding voor onderwijsontwikkelaars en docenten is het didactische concept uitgewerkt en wordt aangegeven op welke manier Unikum projecten in het bestaande onderwijs kunnen worden ingebed. Het volledige Unikum traject ziet er voor een MKB-onderneming uit als weergegeven in figuur 1.

*Plaats figuur 1 ongeveer hier*

## **Eerste ervaringen**

De eerste testen van het ontwikkelde instrumentarium laten zien dat de Unikum aanpak vruchten afwerpt maar dat er nog veel noodzaak is voor verbetering. Zo bleek bij een test met de ontwikkelde scan op het gebied van personeelsontwikkeling onder 30 bedrijven dat 7 bedrijven vervolgetrajecten overwogen. Dat was een hoopvol resultaat. Tegelijkertijd bleek dat het taalgebruik in de scan nog veel meer moet worden aangepast aan de praktijk van het MKB.

We wisten uit eigen ervaring al veel langer dat bedrijfsadviesing een moeilijk vak is. Inderdaad blijken studenten én docenten er in de praktijk moeite mee te hebben. Lastige zaken zijn het vinden van de vraag achter de vraag en het tegelijkertijd managen van de inhoud van het adviestraject, het proces, én de relatie met de klant. Maar ook basisvaardigheden zoals interviewen, rapporteren en presenteren blijven voor veel studenten en docenten lastig. Bij de Hogeschool Utrecht is inmiddels een cursus opgezet om de docenten die studenten als senior consultant begeleiden te scholen als adviseur.

## **Slot**

Het unieke aan het Unikum project is dat wij hierin drie kernproblemen op het gebied van kenniscirculatie HBO-MKB tegelijkertijd proberen aan te pakken: open interactie met het MKB, vraagarticulatie, en de kwaliteit van de dienstverlening door studenten. Deze aanpak lijkt z'n vruchten af te werpen. Tegelijkertijd is bescheidenheid geboden want er zijn weinig problemen uit de innovatieagenda van de BV Nederland zo weerbaar als de kenniscirculatie met het MKB. Wij zien voor onszelf tot de afronding van het project en daarna de volgende uitdagingen.

### *Overdracht en overdraagbaarheid naar andere hogescholen*

Oftewel het 'not invented here' syndroom. In Unikum wordt geïnvesteerd in inhoudelijke ontwikkeling op een 4-tal gebieden. Een aloude vraag betreft de mate waarin hogescholen elkaars producten overnemen. In Unikum lijkt een zekere balans gevonden te zijn door het initiatief bij lectoren te leggen die als gezamenlijke taak hebben het profileren van hogescholen als kennisinstellingen. Zij kennen geen expliciete commerciële en concurrerende doelstellingen en dit zou de uitwisseling kunnen bevorderen. Hierbij blijft lastig om de meer impliciete kennis die bij de vier lectoraten op de genoemde onderwerpen aanwezig is expliciet te maken in handleidingen en zo de overdraagbaarheid te vergroten. Het project voorziet in een platform waarop de betrokken lectoraten onderling kennis kunnen delen.

### *Bij de tijd houden van het productaanbod*

Lectoraten zijn verantwoordelijk voor verdere ontwikkeling van hun toolkit. De lectoren hebben toegezegd de toolkits ook na afloop van het project nog voor drie jaar te onderhouden. tegelijkertijd moet het instrumentarium worden uitgebreid. Het consortium nodigt nieuwe partners uit toe te treden en toolkits te ontwikkelen.

### *Kwaliteit op peil brengen en houden*

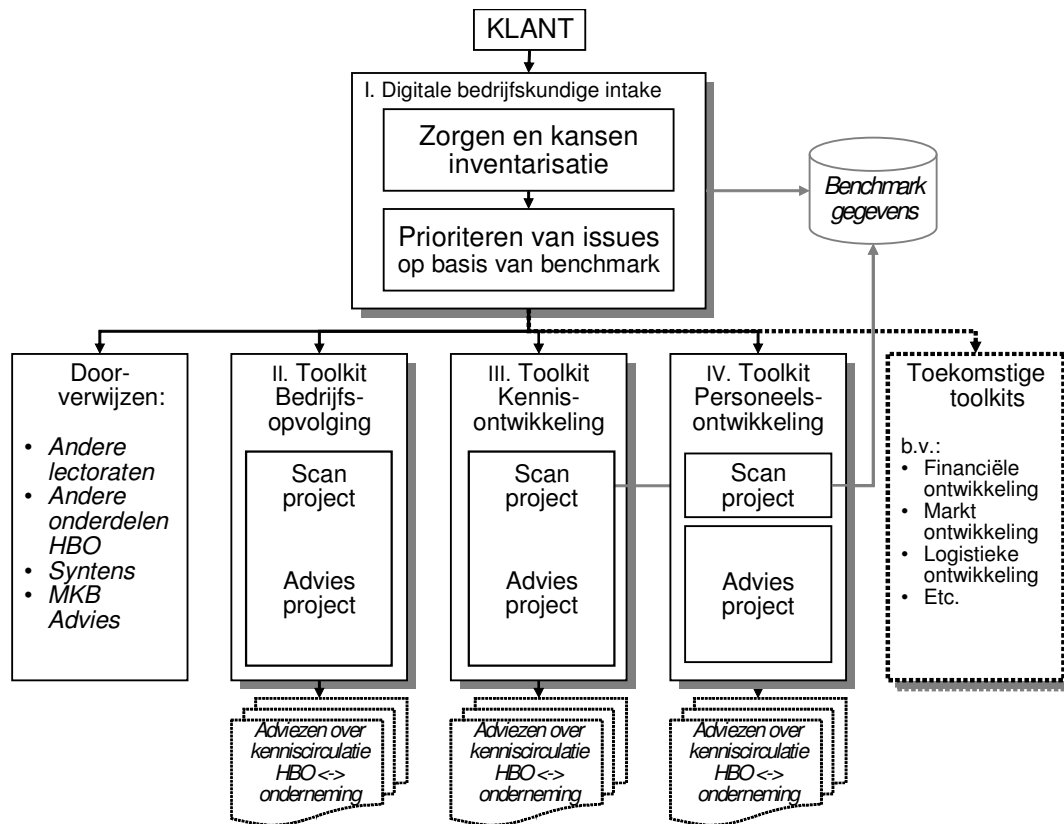
In het MKB bestaat nu veelal het beeld dat de kennis die HBO-instellingen aanbieden niet altijd toepasbaar is en dat studenten en docenten niet weten hoe het er in een onderneming aan toe gaat (Van Gent, 2005). Willen we die perceptie veranderen dan zal de kwaliteit van het aanbod hoog moeten zijn. Dat is lastig wanneer je, zoals binnen Unikum, tegelijkertijd de relatie met het MKB wilt gebruiken om studenten de kans te bieden in praktijkopdrachten competenties te verwerven. De docent speelt bij de borging van de kwaliteit een grote rol maar beschikt in de praktijk vaak nog niet over voldoende kennis en kunde, terwijl vaak ook de tijd die voor begeleiding beschikbaar is beperkt is. Het project voorziet in een systematiek voor kwaliteitszorg voor de ontwikkelde producten.

Belangstellende bedrijven kunnen kennismaken met Unikum via [www.unikum.nl](http://www.unikum.nl) Directies van hogescholen zullen binnenkort gevraagd worden naar hun interesse om te participeren.



## Referenties

- Leijnse, F. (2005) Hooggeleerde domheid en andere gebreken; Over kennisproductie in de polder, L.S. publicatiereeks nr.19, Hogeschool Utrecht.
- Prince, Y.M. (1999) MKB-kenniscirkels, waar zoekt het MKB welke kennis? EIM, Zoetermeer.
- Silvius, G. (2003) Advisering van het midden- en kleinbedrijf; Wie wil voelen zal niet luisteren. L.S. publicatiereeks nr.14, Hogeschool Utrecht.
- Uxem, F.W., van (1999) Jonge ondernemingen: overleven of doorgroeien? EIM, Zoetermeer.
- Van Gent (2005), HBO bereikt MKB nog moeizaam: meer kennisuitwisseling tussen opleidingen en bedrijfsleven vereist een betere communicatie, Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, Jaargang 23, nummer 1.
- Wong, P.K. & Singh, A. (2004) The pattern of innovation in the Knowledge-intensive business services sector of Singapore. Singapore Management Review, volume 26, 1.



Figuur 1: procesgang voor een MKB ondernemer binnen UNIKUM