



Meerjarenplan 2021-2024

Hogeschool Rotterdam
Kenniscentrum Business Innovation
Rotterdam, oktober 2020

praktijkgericht **onderzoek**

**Kenniscentrum
Business Innovation**



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Inleiding.....	3
Context.....	6
Economie.....	6
Bedrijfsleven in de regio.....	6
Hogeschool Rotterdam.....	7
SWOT.....	8
Onderzoekagenda 2021-2024.....	9
Doelmarkt.....	12
Onderzoekfilosofie.....	13
Mensen en middelen.....	14
Impact.....	16
Samenvatting: doelstellingen voor de planperiode.....	17
Bijlage 1: Aansluiting lectoraten op meerjarenplan.....	18
Lectoraat Risicomanagement & Gedrag (Arie de Wild).....	18
Lectoraat Values based leadership (Walter Baets).....	18
Lectoraat Next Strategy (Arjen van Klink).....	19
Lectoraat Digital business (Annie Yang).....	19
Lectoraat Internationalisering en International Business (Leo Klienbannink).....	20
Lectoraat Finance & Business Innovation (Maaïke Lycklama à Nijeholt).....	20
Input Lectoraat Betekeniseconomie (Kees Klomp).....	21
Lectoraat bedrijfsethiek (Jelle van Baardewijk).....	21
Bijlage 2: Prestatiegebieden van impact.....	22

Inleiding

Dit document vormt het meerjarenplan 2021-2024. We kijken terug, kijken rond en kijken vooruit. Het meerjarenplan is primair bedoeld als leidraad voor ons handelen. Daarnaast is het bedoeld om met onze partners in gesprek te gaan, onze beoogde impact te formuleren en als kader om verantwoording te kunnen afleggen. Het plan is tot stand gekomen op basis van gesprekken binnen het team, met collega's uit de opleidingen en ondernemers uit ons netwerk. Het position paper van de HR Business School¹ is gebruikt als referentie.

De opbouw van dit meerjarenplan is als volgt. Na een interne en externe analyse volgt een SWOT als samenvatting. Daarna beschrijven we de onderzoekagenda voor de komende jaren alsmede onze onderzoekfilosofie. Verder besteden we aandacht aan de afbakening van onze doelgroep. Daarna volgen de organisatorische en financiële randvoorwaarden om onze ambities waar te maken. Tevens wordt ingegaan op de impact die wij met ons onderzoek willen maken. Afgesloten wordt met een samenvatting van de hoofddoelstellingen voor deze planperiode.

¹ HR Business School is in dit meerjarenplan bedoeld als HR Business School en Rotterdam Business School gezamenlijk

Terugblik

Het Kenniscentrum Business Innovation is in 2011 gevormd (destijds was de naam Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap). Met het meerjarenplan 2017-2020 zijn we begonnen aan een nieuwe fase. Niet meer met een focus op innovatieve startups, maar innovatiekracht en verandervermogen van het bestaande mkb. We kijken op deze periode terug met tal van hoogtepunten: het Raak MKB project soft controls, het fieldlab circular economy, de samenwerking in de Spaanse Polder, het Raak MKB project get smart, de Digiscan, het KIEM project over blockchain in de scheepsbevrachting en de Dag van Praktijkgericht Onderzoek 2019. Van het meerjarenplan 2017-2020 zijn veel doelstellingen behaald. Zo is het budget vanuit tweede en derde geldstroom gegroeid naar 530.000 euro. Tevens is het aantal gedetacheerde docent-onderzoekers op het peil van de planning. Dat geldt ook voor de betrokkenheid van het kenniscentrum bij minoren (12). Ook heeft het kenniscentrum een adviesraad ingesteld, voor periodieke reflectie met wetenschap en praktijk. Niet bereikt is het aantal promovendi (8 gepland, 2 gerealiseerd). Ook blijft het aantal lectoren nog achter (12 versus 8).

De ontwikkeling van het kenniscentrum is samengevat in figuur 1.

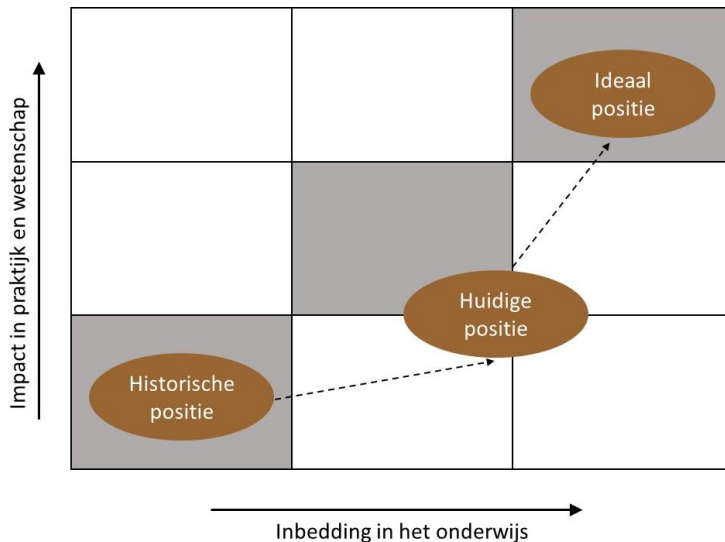
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal lectoren (aantal)	4	7	7	6	7	6	7	8	8	9
Aantal lectoren (FTE)	1,6	3,2	3,5	3,3	4,5	3,9	5,2	4,2	5,5	5,3
Onderzoekers in dienst (aantal)	0	12	18	14	8	8	7	8	8	9
Onderzoekers in dienst (fte)	0	4,5	3,7	4,1	3,4	3,5	3,2	6,5	5	5,8
Docenten gedetacheerd (aantal)	19	9	11	27	27	23	12	9	20	16
Docent gedetacheerd (fte)	5,6	3,8	4	8,1	9,2	7,3	4,1	3,2	3,3	3,0
2e en 3e geldstroom	0	231k	319k	283k	281k	95k	163k	233k	318k	530k
Promovendi	1	0	0	2	2	1	2	0	0	2

Figuur 1: Numerieke ontwikkeling KcBI

COVID-19 heeft gelukkig beperkte impact op de uitvoering van lopende projecten. De wijze van uitvoering is bij veel projecten wel aangepast en soms is enige vertraging opgetreden. Daarentegen is de acquisitie van nieuwe projecten verstoord, want subsidieprogramma's zijn aangehouden en bedrijven zijn intern gefocust. Hierdoor is er voor 2020 en 2021 een tekort ontstaan van ongeveer 300k. Bovendien is binnen de hogeschool alle aandacht gericht op het continueren van het onderwijs, hierdoor zijn enkele docenten teruggetrokken uit onderzoekprojecten.

Terugkijkend op de afgelopen jaren is een inhoudelijke rode lijn zichtbaar in ons onderzoek. Veel projecten hebben direct of indirect inzicht gegeven in het belang, de blokkades en de verbetermogelijkheden van "leiderschap in verandering". MKB bedrijven zien vaak wel het belang van verandering naar duurzaam en digitaal, maar weten hun middelen nog niet goed te mobiliseren en onvoldoende richting mee te geven. Bij de bedrijven staat het werk van vandaag centraal en is sprake van sterke dominante logica – 'zo doen wij dat hier'. Beide factoren belemmeren verandering met oog op de toekomst.

In het vorige meerjarenplan is een ontwikkelpad voor het kenniscentrum geschetst (zie figuur 2). Conform dat pad zijn we gegroeid via de onderwijslijn. Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de samenwerking met de economische opleidingen van de hogeschool, met goede resultaten. Dit heeft echter zijn weerslag gehad op de bijdrage aan het kennisdomein en de impact op het bedrijfsleven, die zijn beiden achtergebleven.



Figuur 1: Ontwikkelpad KcBI

In oktober 2017 heeft een eerste externe audit plaatsgevonden. De visitatiecommissie was te spreken over het onderzoeksprogramma (standaard 1). Men adviseerde meer focus en vraagsturing vanuit de praktijk. De commissie vond de capaciteit zorgelijk (standaard 2); er was meer massa van docent-onderzoekers en lectoren nodig. De visitatoren vonden dat er een helder kader voor onderzoekskwaliteit werd gehanteerd (standaard 3). Hier was de aanbeveling om te investeren in eigenstandig onderzoek en publicaties. Ten behoeve van het onderwijs constateerde de commissie voldoende output en impact. Het advies was om meer balans in de driehoek onderwijs-praktijk-onderzoek te brengen (standaard 4). Ten slotte was de commissie te spreken over het kwaliteitszorgsysteem (standaard 5).

In november 2019 is een interne audit uitgevoerd over de periode van oktober 2017 tot december 2019. De auditcommissie heeft vier aanbevelingen gedaan: 1) kristalliseer het eigen unieke profiel en de eigen onderzoekslijnen verder uit en weeg kritisch af welke projecten passen bij dit profiel; 2) breng de resultaten en impact systematisch in kaart en inventariseer en evalueer behaalde resultaten; 3) laat 'vreemde ogen' meekijken met de beoordeling van de kwaliteit van onderzoek; 4) blijf investeren in promotie vouchers en publicaties in peer reviewed tijdschriften.

In de afgelopen jaren zijn er lessen geleerd, die om verbetering vragen. Ten eerste sluit de omvang van het kenniscentrum nog steeds onvoldoende aan bij de breedte van het werkveld en het onderwijsveld. Zo is de gemiddelde ratio in het HBO 1 lector op 750 studenten en is deze ratio bij ons 1 op 1.400. Dit heeft een risico van versnippering in zich. Deels in lijn met deze constatering vinden te veel activiteiten ad hoc plaats en is de werkdruk binnen het kenniscentrum hoog. Het resulteert onder andere in te weinig tijd voor ontwikkelen en netwerken samen met het werkveld. Ten derde kent de samenwerking met de opleidingen nog weinig structuur, continuïteit en kwaliteit, terwijl het kenniscentrum voor zijn uitvoeringscapaciteit sterk van de opleidingen afhankelijk is. Ten vierde hebben we een adviesraad, maar staat de adviesraad op grote afstand van onze activiteiten en maken we nog onvoldoende gebruik van aanwezige expertise. Ten vijfde zijn er contacten met bedrijven, maar er is onvoldoende massa en continuïteit zodat bij elk project weer acquisitie nodig is. Ten slotte is er relatief weinig synergie tussen lectoren van het kenniscentrum. Veel loopt via de programmadirecteur; dit beperkt onderlinge uitwisseling en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Er zijn ook lessen geleerd, waarvan het resultaat het waard is om vast te houden en door te zetten. Ten eerste hebben we een goede modus gevonden om met ondernemingen samen te werken in combinatie met brancheverenigingen (praktisch, persoonlijk, strategisch). Ten tweede werken afstudeerkringen effectief voor verkenningen naar nieuwe vraagstukken. Ten derde leveren we met onze brede en onafhankelijke kijk een constructieve bijdrage aan de ontwikkeling van de business school.

Context

Economie

De economische realiteit is complex en is aan sterke verandering onderhevig, gedreven door vier megatrends:

- De thematiek van de **circulaire economie**, gevoed door een verdergaand bewustzijn dat we maar één planeet hebben groeit sterk aan belang. COVID-19 lijkt een kantelpunt naar werkelijke verandering te worden. We kunnen niet langer denken in termen van waarde toe-eigenen, maar we moeten op zoek gaan naar gezamenlijk waarde creëren. Internationale productie zal steeds meer regionale productie moeten worden. Voor het MKB is het belangrijk te weten hoe duurzaam en circulair ondernemen samen kunnen gaan met rentabiliteit en continuïteit. De lessen die zijn geleerd door grote bedrijven moeten toepasbaar worden voor het MKB. Hoe werkt systeemdenken voor de kleinere bedrijven en hoe neemt het MKB een rol in kennisintensieve ecosystemen?
- De evolutie van **exponentiële digitale technologieën** over het laatste decennium is indrukwekkend en de impact snelgroeiend. Waar data en artificiële intelligentie misschien wel het meest impact hebben getoond, zijn er ook andere technologieën veelbelovend (Internet of Things, 5G netwerk, 3D printing, robotica, virtuele realiteit). Hoe kan het MKB deze technologieën benutten en data beter ver-waarden en daardoor bijdragen aan een meer duurzaam, ethisch en veerkrachtig business model? Hoe ligt de verhouding big data en ethiek van het ondernemen? Maar breder dan alleen maar data, is er een uitdaging voor het MKB, met de exponentiele technologieën voorhanden, op te schalen naar "Industrie 4.0".
- De economische uitdagingen en mogelijkheden vragen om een **nieuw leiderschap** dat succesvol is in omdenken en veranderen. Een effectieve leider is ondernemend en durft te kiezen voor het creëren van de toekomst, in plaats van te reageren op wat er op zijn of haar bedrijf afkomt. Bovendien gaat het niet meer om top-down management, maar om leiderschap in participatieve verbanden. Ten slotte is leiderschap veel meer gebaseerd op waarden en maatschappelijke impact. Deze nieuwe aspecten vragen om kennisontwikkeling, omdat business schools en ondernemingen nog onvoldoende op het nieuwe leiderschap zijn ingesteld.
- We leven in een maatschappij waar **betekenis en zingeving** aan aandacht winnen, omdat de beperkingen van het neoklassieke economische model zichtbaar worden. Duidelijk wordt dat streven naar economische groei en financiële winst maatschappelijke vraagstukken niet goed oplossen. Er is behoefte aan nieuwe economische systemen, minder gericht op aandeelhoudersbelang en meer gericht op samenwerking tussen stakeholders. Hoe geef je minder groei in de praktijk vorm? Welke bijdrage zouden ondernemingen kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen? Leveranciers, afnemers, overheden en andere stakeholders beoordelen in toenemende mate bedrijven op hun antwoord op deze vraag.

Bedrijfsleven in de regio

De regionale economie van Rotterdam kenmerkt zich door een groot aantal en een grote verscheidenheid aan bedrijven. Er is een grote diensteneconomie van retail, horeca, zakelijke dienstverlening, groothandel, zorg en overheid. Maar ook een aanzienlijke maakindustrie, met tal van bedrijven in uiteenlopende sectoren van voeding tot petrochemie. Verder is er mede dankzij de haven een grote logistieke sector. Het totaal aantal bedrijfsvestigingen bedraagt ongeveer 58.000, waaronder 3.000 grootbedrijven, 16.000 middelgrote bedrijven en bijna 39.000 kleinbedrijven en zelfstandigen zonder personeel.

De regio Rotterdam wordt sterk geraakt door de vier bovengenoemde trends. Circulaire economie biedt kansen, maar vraagt ook fundamentele aanpassing in met name de havenindustrie en de tuinbouw. Digitalisering raakt alle sectoren van de economie; digitalisering kan nieuwe waarde creëren, maar kan tevens leiden tot meer concurrentie en banenverlies. Verduurzaming en digitalisering leiden tot morele dilemma's. Ook criminele ondermijning van bedrijven is een ethisch issue en daarnaast een ernstig veiligheidsvraagstuk. Het zoeken naar betekenis is in onze regio nadrukkelijk aan de orde, gegeven de grote ecologische en sociale opgaven in het gebied. Ten slotte is er een leiderschapsvraagstuk: de structuur en de cultuur in het regionale bedrijfsleven zijn nog onvoldoende gericht op samen leren en veranderen. De regio kent, anders dan elders, een triple helix (overheid, bedrijfsleven, onderwijs) die nog niet optimaal functioneert. Kennisintensieve ecosystemen komen hier nog weinig voor.

COVID-19 maakt duidelijk dat de regio Rotterdam economisch en sociaal kwetsbaar is. De economische groei in de regio van de afgelopen vijf jaren, die vooral gebaseerd was op persoonlijke dienstverlening gebaseerd op een aantrekkelijker verblijfsklimaat in de stad (retail, horeca, toerisme) wordt te niet gedaan. De werkloosheid loopt weer snel op. Bovendien beneemt de crisis bij veel bedrijven de aandacht voor de langere termijn en de investeringsruimte voor vernieuwing.

Eind 2016 is de Roadmap Next Economy gepubliceerd. Deze economische agenda voor de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag is gericht op het inspelen op de megatrends. De Roadmap heeft geleid tot een gemeenschappelijke taal bij beleidsmakers, maar is zeker niet 'top of mind' bij ondernemers. Terwijl de veranderopgave groot is, is er in de praktijk nog weinig echte beweging. Onderzoek van het kenniscentrum bevestigt het beeld dat veel ondernemingen nog onvoldoende zijn toegerust om in de Next Economy te floreren. Zo is er sprake van een lage 'digitale geletterdheid' en is er veel vertrouwen in bestaande werkmethoden. Ook zijn bedrijven nog weinig actief met (strategische) bijscholing van hun medewerkers. Vanuit overheden en brancheverenigingen zijn programma's opgezet om het MKB te helpen innoveren. Veel programma's hebben een technologische insteek, terwijl verandering begint bij mensen. Bovendien lijken leiders in het MKB (directeur-groootaandeelhouders) moeite te hebben verandering effectief te bevorderen. Ten slotte is er in deze bedrijven vaak geen leertraditie en is leven lang leren geen gemeengoed.

Hogeschool Rotterdam

De strategie van de hogeschool heeft in de afgelopen jaren in het teken gestaan van de aanpak van kwaliteit en rendement van het onderwijs. Ook de samenwerking onderwijs en onderzoek heeft aandacht gekregen, maar de resultaten lopen tussen de domeinen nog uiteen. Er wordt momenteel gewerkt aan een nieuwe strategische agenda voor onderwijs en onderzoek. De hogeschool staat voor de uitdaging om toekomstbestendig onderwijs te verzorgen: vanuit nieuwe concepten, 'blended' werkvormen, samenwerking tussen disciplines en rekening houdend met ontwikkelingen in demografie, arbeidsmarkt en bekostiging.

In het economische domein is in 2019 de HR Business School (HRBS) tot stand gekomen. De bedoeling is dat de Rotterdam Business School (RBS) hier later bij aansluit. De HRBS streeft naar vernieuwing van de economische opleidingen. Het recente position paper geeft hieraan richting. Vanuit deze ambitie ligt verdere samenwerking met het Kenniscentrum Business Innovation voor de hand. De beleidsnotitie over onderwijs & onderzoek die HRBS en Kenniscentrum hebben opgesteld biedt goede uitgangspunten om de samenwerking te versterken en hiervoor gesignaleerde knelpunten te verhelpen. Inmiddels verdiept de samenwerking zich positief rondom de vernieuwing van het derde en vierde studiejaar. Ook COVID-19 biedt momentum voor een versnelling van wijzigingen in inhoud en didactiek in lijn met de ambities van de HRBS. Tegelijkertijd staat er druk op de bekostiging van het onderwijs, de onderzoekstijd van docenten kan daardoor in de knel komen.

Sommige studenten kiezen weinig intrinsiek gemotiveerd voor een economische opleiding, een algemeen probleem voor generalistische opleidingen. Samen met de massaliteit van het onderwijs is dat niet bevorderlijk voor een nieuwsgierige en ondernemende houding bij studenten. Dat laat zich voelen in de wijze waarop studenten kiezen voor keuzevakken en minoren. Uitdagende onderwijsmodules – vaak waar onderzoek een rol speelt – zijn niet perse populair. Dat is een zorgpunt voor het kenniscentrum, omdat wij van deze modules afhankelijk zijn als werkplaatsen voor onze onderzoeksprojecten.

De omvang van het economische domein betekent dat de opleidingen en het kenniscentrum gezamenlijk in potentie een groot bereik hebben in de regio. Wij komen via studenten en docenten binnen bij veel bedrijven, vaak zonder dat intern bekend is. Relaties zouden beter in beeld gebracht moeten worden en beter gedeeld moeten worden. Dat geldt ook voor de contacten met alumni. De gezamenlijke pilot van HRBS, kenniscentrum en FIT voor een customer relationship management systeem is een goede eerste stap.

De afgelopen jaren zijn er, ondanks inspanningen van onze kant, geen docenten vanuit de economische opleidingen begonnen aan een promotietraject. Docenten met interesse waren terughoudend door de werkdruk in het onderwijs en voelden onvoldoende steun vanuit het management van hun opleiding. Sinds enkele maanden zien wij een voorzichtige toename van de belangstelling. Mogelijk leidt dat tot het aanvragen van enkele promotievouchers in de nabije toekomst.

SWOT

De analyse van de interne en externe omgeving mondt uit in het onderstaande overzicht van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Dit is de basis voor de onderzoekagenda en de onderzoekfilosofie, die in de volgende paragrafen worden beschreven.

Sterkten:

- Relevante thematiek: veel middelgrote bedrijven worstelen met verandering en vernieuwing in het licht van digitalisering en verduurzaming.
- Eigen onderzoekscapaciteit: het kenniscentrum kan relatief zelfstandig projecten uitvoeren en is hiervoor niet geheel afhankelijk van de opleidingen.
- Team van goede kwaliteit: het kenniscentrum heeft medewerkers met diverse professionele achtergronden en het team kent goede persoonlijke verstandhoudingen.
- Kwaliteitsinfrastructuur is op orde: het kenniscentrum heeft de afgelopen jaren veel in het kwaliteitsbeleid geïnvesteerd, hiervan kunnen nu de vruchten worden geplukt.
- Inbedding in onderwijs: vrijwel alle medewerkers van het kenniscentrum werken actief samen met majors en minors in het economische domein.

Zwakten:

- Onvoldoende synergie: lectoren hebben nog te veel eigen projecten en benutten elkaars expertise (en dat van de adviesraad) te weinig; dit belemmert innovatie en herkenbaarheid van het kenniscentrum.
- Onvoldoende capaciteit: dit geldt voor de omvang van het kenniscentrum zelf en ook voor de inzet van docenten als onderzoeker.
- Onvoldoende profiel binnen en buiten de hogeschool: mede door gebrek aan focus en de geringe omvang heeft het kenniscentrum relatief weinig bekendheid.
- Onvoldoende impact en impact nog niet duidelijk meetbaar: de feitelijke doorwerking van onderzoeksprojecten is beperkt, ook is het meten van deze doorwerking moeilijk.
- Onvoldoende structurele relaties in het bedrijfsleven. We werken samen met tal van bedrijven, maar weten dit nog onvoldoende om te zetten naar langdurige samenwerking tot wederzijds profijt.

Kansen:

- Grote veranderopgave in het bedrijfsleven: onderkend wordt dat technologische innovaties vooraleerst ook sociale innovatie vragen. Dat vereist ook nieuwe kennis uit het economische domein.
- Versterking triple helix: vernieuwing en versterking van de economie vraagt om samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en onderwijs. Hier kan de regio Rotterdam verbeterstappen zetten.
- Next Economy agenda: beleidsmakers werken vanuit dezelfde strategische agenda. Doorwerking naar het bedrijfsleven is nu aan de orde, onze projecten kunnen daarbij uitstekend aansluiten.
- Samenwerking met de HRBS: we delen inmiddels dezelfde thema's en werken aan gezamenlijke innovatie van onderwijs en onderzoek. Dat biedt veel potentie voor groei in kennisontwikkeling.
- Cross-overs binnen Hogeschool Rotterdam: de gezamenlijke capaciteit van opleidingen en kenniscentra is buitengewoon groot om werkelijke impact te hebben in de regio.

Bedreigingen:

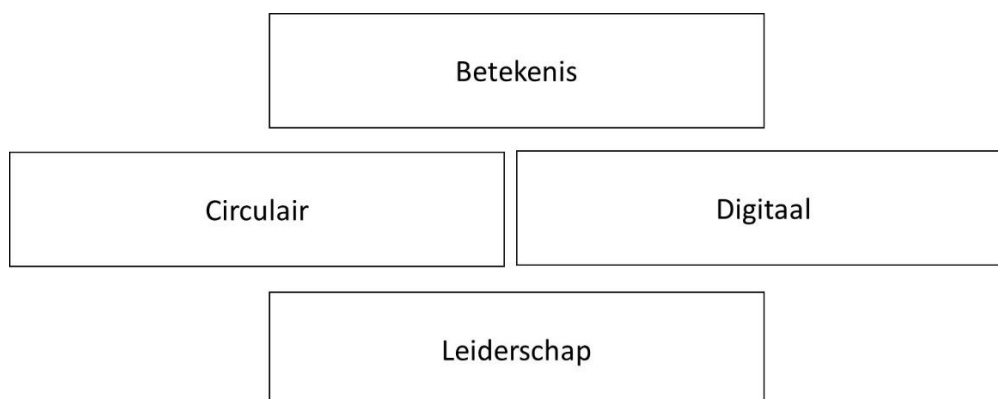
- Kennisbehoefte is latent: veel ondernemers zijn nog "onbewust onbekwaam", bovendien is het mkb lastig toegankelijk door de veelheid van bedrijven en hun oriëntatie op de dag van vandaag.
- Het speelveld van het kenniscentrum binnen en buiten de hogeschool is breed. Zichtbaarheid en impact zijn alleen mogelijk als er focus is en discipline-overstijgend wordt gewerkt.
- Onderzoek kent geen grote traditie bij de economische opleidingen: samenwerking met het kenniscentrum heeft soms geen prioriteit en dat ondermijnt capaciteit, kwaliteit en continuïteit.
- Studenten kiezen veelal voor gemak en bekendheid: samen werken aan innovatie lukt nog onvoldoende, omdat studenten niet vanzelfsprekend aan te haken zijn.
- COVID-19: de coronacrisis maakt duidelijk dat wendbaarheid cruciaal is, maar de aandacht voor korte termijn kan ook het investeren in (kennis over) verandering belemmeren.

Onderzoekagenda 2021-2024

Het Kenniscentrum Business Innovation wil het onderwijs en het bedrijfsleven inspireren met kennis over vernieuwing in het mkb. Vanuit deze missie dragen wij bij aan toekomstgericht hoger economisch onderwijs en versterking van de regionale economie. Onze kennis ondersteunt het bedrijfsleven in zijn veranderopgave en biedt het onderwijs een uitdagende en inspirerende leercontext.

Onze propositie: U bent ondernemer en voelt dat u uw onderneming moet aanpassen aan de toekomst, maar weet niet waar te beginnen? Als onderdeel van Hogeschool Rotterdam biedt het KCBI laagdrempelige, praktische en onafhankelijke hulp om uw eigen leiderschap te versterken en de processen in uw onderneming te vernieuwen. Dat doen we met wetenschappelijk verantwoorde methoden en in samenwerking met studenten, docenten en andere ondernemers.

Het kenniscentrum heeft zijn missie geoperationaliseerd door het aanstellen van lectoren binnen zijn kennisdomein en de definitie van een onderzoekagenda. Ons kenobject zijn organisatie- en managementprocessen in mkb-bedrijven². Onze kennisontwikkeling focust zich op het verandervermogen bij deze bedrijven om technologische en maatschappelijke ontwikkelingen te vertalen naar duurzame concurrentiekracht. Het fundament van onze onderzoekagenda zijn vragen over leiderschap met een uitwerking naar circulair, digitaal en betekenis. Onderstaande figuur vat de vierdeling van verandervermogen samen. Bovenaan staat dat in lijn met maatschappelijke ontwikkelingen mkb bedrijven meer expliciete inhoud moeten geven aan de betekenis van hun handelen. Deze betekenis krijgt een uitwerking in twee grote veranderingen binnen veel bedrijven: de digitalisering en verduurzaming van bedrijfsprocessen en bedrijfsmodellen. Het succesvol doorvoeren van deze veranderingen vraagt om nieuw leiderschap.



Figuur 3: De vier thema's van de onderzoekagenda

De vier elementen bestuderen we in samenhang, omdat de elementen in de praktijk nauw met elkaar verbonden zijn: leiderschap is een middel om veranderingen te bewerkstelligen en uiteindelijk betekenis te realiseren. Een systematische kijk is eveneens vereist omdat de nieuwe economie een multidisciplinaire en multidimensionale realiteit kent. Bovendien helpt een holistische benadering de onderlinge samenwerking in het team te versterken. Ten slotte helpt het integreren van onderzoek over de vier thema's om te komen tot werkelijke impact. Met elkaar zijn we op zoek naar de achterliggende mechanismen van wendbaarheid in het bedrijfsleven, die vanuit onderzoek binnen de vier thema's naar voren zullen komen. Om deze holistische benadering te benadrukken werken we vanuit één gezamenlijke vraagstelling:

Hoe kunnen ondernemingen zich aanpassen aan een snel veranderende omgeving?

² Wij richten ons met name op bedrijven met 10 tot 100 FTE. Bij deze categorie speelt de directeur-groootaandeelhouder een grote rol in het verandervermogen. Wij richten ons niet op microbedrijven (< 10 FTE) en startups.

De inhoudelijke ontwikkeling binnen de vier thema's willen wij sturen door in onze onderzoekprojecten periodiek een aantal centrale werkhypothesen te toetsen.

Betekenis. Betekeniseconomie vraagt om operationalisering. Enerzijds is het begrip erg abstract voor het mkb, anderzijds geven veel familiebedrijven van oudsher al betekenis in hun lokale context. In potentie kunnen deze bedrijven veel meer impact bereiken dan corporates. De vraag is hoe bedrijven expliciet en strategisch het goede kunnen doen en kunnen bijdragen aan welvaart, welzijn en welbevinden. Hoe werkt systeemdenken voor het mkb? Hoe is van een succesvol ethisch model een succesvol businessmodel te maken? Hoe verloopt opschaling in de betekeniseconomie? De werkhypothesen zijn:

- Impliciet werken veel mkb-bedrijven aan het geven van betekenis
- Hevige concurrentie en nieuwe technologieën ondermijnen het moreel leiderschap in het mkb
- Het versterken van moreel leiderschap en het verwoorden van betekenis vragen nieuwe taal

Circulair. Bij circulair gaat het om de economische onderbouwing van vermindering en alternatieve aanwending van materialen door bedrijven. Hoe kunnen mkb-bedrijven hun materiaalkeuze bewuster en duurzamer maken? Welke nieuwe waardenproposities zijn denkbaar en hoe zijn deze te realiseren? Ook hier is systeemdenken van belang om zicht te krijgen op mogelijke kringlopen en samenwerkingsverbanden. Hoe gaan duurzame impact en een succesvolle business case samen? Leren van de groten om het te vertalen naar het mkb. de werkhypothesen bij dit thema zijn:

- Circulaire concepten beginnen bij het ontwikkelen van een afzetmarkt
- Meervoudige waarden zijn sturend om circulaire concepten te introduceren
- Voor het slagen van circulaire concepten is systeemdenken noodzakelijk

Digitaal. Het mkb loopt achter bij het benutten van data en digitale technologieën. Bestaande processen zijn nog weinig gedigitaliseerd en business modellen zijn nog nauwelijks verrijkt met digitale mogelijkheden. De kracht van het mkb (informeel en flexibel) lijkt haaks te staan op voorwaarden voor digitalisering (standaardisatie). Waar liggen de mogelijkheden en hoe zijn deze te benutten binnen de context van het mkb? Welke mogelijkheden bieden nieuwe digitale technologieën voor verdienmodellen? Welke datavaardigheden zijn van belang bij bedrijven (en docenten en studenten)? De werkhypothesen zijn:

- Hoe hoger de 'data maturity', hoe beter de prestaties van een bedrijf
- Beter benutten van data begint bij het inzichtelijk maken van bedrijfsprocessen
- Acceptatie van digitale middelen neemt toe naarmate gebruikswaarde en databeveiliging duidelijker zijn

Leiderschap. Leiderschap en ondernemerschap komen steeds dichterbij elkaar te liggen: leiden in verandering vraagt om een ondernemende houding en het combineren van exploitatie en exploratie. Veel mkb bedrijven worstelen met veranderen. Hoe kan de leider – veelal de DGA – eerder mogelijke problemen signaleren en de strategische koers van zijn onderneming verleggen? Hoe krijgt de leider vanuit systeemdenken beter zicht op relevante dimensies van kansen en bedreigingen? Hoe kan de leider effectiever tot actie overgaan, gebruikmakend van principes van causation en effectuation? Werkhypothesen bij dit thema zijn:

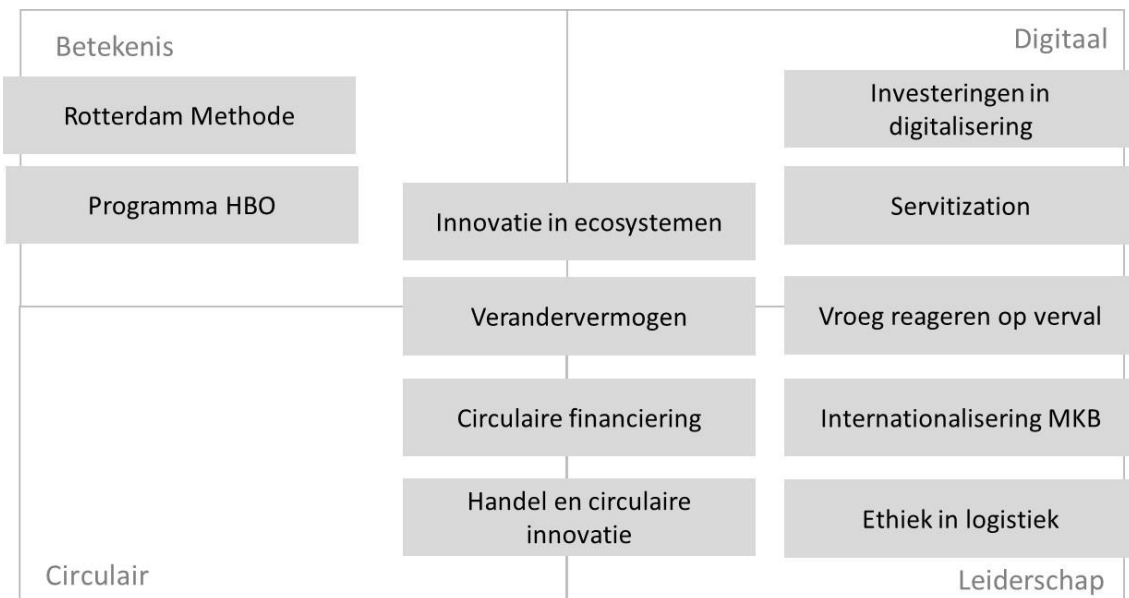
- Leiderschap zit in MKB bedrijven relatief vast en belemmert vernieuwing
- Ondernemerschap is de sleutel tot vernieuwend leiderschap
- Vernieuwend leiderschap gaat samen met experimenteren en co-creëren

Onze systeemaanpak komt niet alleen naar voren in de integratie van de vier thema's, maar ook in de ambitie om de gehele onderzoekscyclus te doorlopen: we doen onderzoek met een 'kop en een staart' inclusief interventies in de praktijk. Ten eerste, omdat dáár uiteindelijk impact te genereren is. Ten tweede, omdat steeds meer opleidingen erkennen dat implementatie in de praktijk een belangrijk onderdeel van de leerproces van studenten vormt.

De vier thema's delen we met de strategische visie van de HR Business School. Idealiter komt er een kennisagenda bij de HR Business School, waarin thema's voor onderzoek en curriculumontwikkeling worden geadresseerd, zodat er over en weer tussen kenniscentrum en business school commitment kan worden gegeven om te komen tot het doen van onderzoek.

De lectoren hebben de opdracht om hun lectoraat voortdurend actueel te houden en voegen onderwerpen die voortvloeien uit de nieuwe onderzoekagenda toe aan hun portfolio. In bijlage 1 hebben alle lectoren hun verbinding naar dit meerjarenplan beschreven. Het is de bedoeling dat steeds meer projecten in het hart van de nieuwe onderzoekagenda worden uitgevoerd. Subsidieprojecten die we nu in voorbereiding hebben zijn in het kader van dit meerjarenplan opgezet. In figuur 4 zijn ze gepositioneerd binnen de vier thema's. Het gaat om de volgende projecten:

- Raak MKB servitization in de maakindustrie (Van Klink)
- Raak MKB vroegtijdig signaleren en reageren op verval (De Wild en Van Klink)
- Raak MKB digitale internationalisering van dienstverleners (Klienbannink)
- Raak Pro aanpassingsvermogen van het mkb (Lycklama à Nijeholt en Van Klink)
- KIEM mkb en open innovatie in regionale ecosystemen (Baets)
- KIEM circulaire financiering (Lycklama à Nijeholt)
- KIEM investeringsselectie voor digitalisering in het mkb (Yang)
- SPRONG handel en circulaire economie (in te dienen maart 2021 (Dittrich)
- Goldschmeding Foundation voor programma betekenis economie HBO (Klomp)
- Gemeente Rotterdam voor 'Rotterdam methode' betekenis economie (Klomp)
- Promotievoucher Mohammed Akbas over ethiek in de logistieke sector (Van Baardewijk)



Figuur 4: Aankomende projecten binnen de thema's van de onderzoekagenda

Met de breedte van het economische domein en de scope van de onderzoekagenda heeft ons kenniscentrum versterking nodig in een aantal kennisvelden. De definitieve selectie van onderwerpen voor nieuwe lectoraten vindt plaats in nauw overleg met de opleidingen van de HRBS en het College van Bestuur. De volgende thema's komen vanuit onze nieuwe onderzoekagenda naar voren:

- Tech en business: hoe kunnen mkb bedrijven nieuwe technologieën (5G, IoT, AI) toepassen en aanwenden om hun marktpositie te verbeteren?
- Innovatieve organisatievormen: de nieuwe economie vraagt nieuwe werkvormen zoals zelfsturing en hybride vormen van leiderschap en ondernemerschap. Hoe geef je deze in de praktijk vorm?
- Lifecycle costing: voor verduurzaming van producten is inzicht in levenscycluskosten essentieel. Hoe kan deze benadering vorm krijgen en gebruikt worden voor circulaire innovaties?

Doelmarkt

In de afbakening van onze doelmarkt nemen we het werkveld als uitgangspunt: waar spelen prangende veranderopgaven? Waar is kennis te halen en kennis te brengen? Wij kennen van oudsher geen focus op sectoren, want onze thematiek speelt in brede zin. Bovendien snijdt multidisciplinariteit door sectorgrenzen. Voor de afbakening van onze doelmarkt hanteren we de volgende criteria:

- *Adoptie van innovatie.* Geen enkele bedrijfstak is gereed voor de toekomst. Digitalisering vraagt nog veel in de logistiek, de handel, de maakindustrie en de zorg. Dat geldt ook voor de circulaire economie. Betekeniseconomie heeft nog nauwelijks een uitwerking gekregen. Voor kennisontwikkeling zijn koplopers interessant (kennis halen), voor kennisdeling volgers en achterblijvers (kennis brengen).
- *Omvang van organisaties.* MKB-bedrijven zijn het fundament van de regionale economie en tevens de werkgevers voor veel van onze studenten. Juist deze bedrijven worstelen vaak met hun verandervermogen. We richten ons specifiek op organisaties van 10-100 fte. Deze bedrijven hebben een robuuste schaalgrootte en daarmee is een goede voedingsbodem voor nieuwe kennis.
- *Cross-overs binnen de hogeschool.* De hogeschool zet in op verbinding tussen disciplines, ook al omdat vraagstukken multidisciplinaire antwoorden behoeven. Voor de technische opleidingen (EAS en IGO) zijn maakindustrie, logistiek en bouw relevant. Bij de communicatie-opleidingen (CMI) gaat het met name om retail en zakelijke dienstverlening. Bij de zorgopleidingen (IVG) gaat het om de zorgsector.
- *Track record van het kenniscentrum.* Er zijn projecten uitgevoerd in de maakindustrie, de accountancy en de voedingsindustrie, maar ook projecten met een variëteit aan bedrijven. Er zijn relaties opgebouwd met diverse partners, zoals de FME, de Metaalunie en de Bedrijvenraad Spaanse Polder. Deze partners zijn van belang als intermediair voor de toegang tot bedrijven en verspreiding van kennis.

Op basis van deze criteria kiezen we voor bedrijven in de maakindustrie, zakelijke dienstverlening en groothandel, maar ook voor middelgrote zorginstellingen. Wij willen bij uitstek bevorderen dat organisaties uit verschillende sectoren van elkaar leren. Veranderen begint immers met verbinden. Juist vanuit diversiteit is er te leren en kan generieke kennis ontstaan. Wij richten ons op koplopers en volgers: gegeven hun oriëntatie op vernieuwing is bij koplopers iets te halen en gegeven hun kennisbehoefte is bij volgers iets te brengen. Deze wisselwerking is vanuit kennisontwikkeling en kennisdeling van grote waarde.

Zoals bij de interne analyse is aangegeven heeft het kenniscentrum zich de afgelopen planperiode ontwikkeld via de lijn van onderwijssamenwerking (horizontaal). Op weg naar het ideaal is het nu zaak om ook de samenwerking met het bedrijfsleven te versterken (verticaal). De samenwerking met het onderwijs spitsen we toe op een beperkt aantal minoren. Bovendien willen we betrokken worden bij projecten in het zesde semester van de economische opleidingen, die een opleiding-overschrijdend karakter hebben. We versterken onze betrokkenheid bij de masters (curriculumontwikkeling en afstudeerprojecten). Het is cruciaal dat bij de onderwijsactiviteiten voldoende docentcapaciteit wordt gecreëerd, die lectoren kan ondersteunen om de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs te bevorderen en te borgen.

De verbinding met andere domeinen van de hogeschool spitsen we toe op het technische domein (CMI, EAS, IGO), inclusief de IT Campus. Bijvoorbeeld op het terrein van circulaire gebiedsontwikkeling en duurzame en digitale inkoop. Daarnaast leent het thema leiderschap en betekenis zich voor samenwerking met de zorgsector. We willen toekomen tot een regelmatig overleg met hoofddocenten van relevante opleidingen en minoren. Naast andere onderdelen van de hogeschool intensiveren we de samenwerking met derden. Daarbij gaat het specifiek om Jheronimus Academy of Data Science, Erasmus Centre for Data Analytics, Thrive Institute (betekeniseconomie) en Accez (circulaire economie in Zuid-Holland).

De focus van ons onderzoek is primair regionaal. Maar de onderzochte thema's hebben nadrukkelijk een nationaal en internationaal karakter. Het kenniscentrum legt daarom verbindingen met relevante nationale en internationale actoren, waaronder andere hogescholen, onderzoeksinstituten, kenniscentra en subsidiegevers.

Onderzoekfilosofie

Het kenniscentrum doet praktijkgericht onderzoek. Het gaat om onderzoek waarvan de vraagstelling wordt ingegeven door de beroepspraktijk en waarvan de kennis direct bijdraagt aan de praktijk. Wij vervlechten praktijk en theorie. Ook combineren we theorieontwikkeling en -toetsing met elkaar. Samen met de praktijk en betrokken opleidingen verkennen we onderwerpen, bakenen we vraagstukken af en bepalen we geschikte onderzoeksmethoden, zodanig dat er resultaten ontstaan voor het onderwijs, het bedrijfsleven en het kennisveld.

Veel van onze projecten zijn ontwerpgericht onderzoek. Het richt zich op het verbeteren van de huidige praktijk; kennis en inzichten worden gebruikt voor de ontwikkeling van nieuwe producten of processen. We genereren kennis voor de beroepspraktijk en het kennisdomein (kennislijn) en deelnemende bedrijven worden zo veel mogelijk op maat geholpen (praktijklijn). Onderzoeksinstrumenten zijn scans, vragenlijst, interviews en observaties.

In de komende planperiode willen we meer actieonderzoek doen. Actieonderzoek kent weliswaar een jonge geschiedenis binnen het managementdomein in Nederland, maar is elders al geruime tijd gemeengoed. De toegevoegde waarde zit in het doen van onderzoek met onderwijs en bedrijfsleven samen. Bovendien biedt actieonderzoek mogelijkheden voor cross-overs met andere domeinen waar actieonderzoek al wordt toegepast, zoals de zorgsector en sociale sector. Actieonderzoek past ook uitstekend om via Living labs aan onderzoek en ontwikkeling te werken en sluit aan bij effectuation, de aanpak vanuit ondernemerschap om denken en doen te combineren.

Onderzoek vindt tevens plaats in de vorm van casestudies. Soms is casuïstiek een afgeleide van andere onderzoeksvormen, soms is een casestudy een zelfstandig onderzoek. Een casestudy kenmerkt zich door het feit dat het onderzoek bij slechts één organisatie uitgevoerd wordt. Bij een casestudy worden vaak verbanden onderzocht en wordt gebruikgemaakt van een brede onderzoeksvraag. Case studies zijn bij uitstek interessant als onderzoeksmateriaal. We breiden onze output uit, samen met de HRBS en de Rotterdam Case Society.

Wij staan voor onderzoek op een methodologisch verantwoorde wijze. Het kenniscentrum heeft in 2020 een proces ingezet om meer consistentie en coherentie aan te brengen in de aanpak van onderzoek. Er is een 'motorblok' samengesteld, waarin verschillende onderzoeksmethoden en onze ervaringen met deze methoden zijn beschreven. Met het motorblok kan de voorbereiding van subsidieaanvragen winnen aan efficiëntie en inhoudelijke kwaliteit, kunnen onderzoeksprojecten een solide basis krijgen en kan het gezamenlijke leren worden bevorderd. De methodologisch grondige aanpak betekent ook dat er altijd een zekere distantie blijft tot het onderzoeksobject, praktijkgericht onderzoek vervalt zo niet in consultancy.

Het kenniscentrum ziet het als haar taak om naast feitelijk onderzoek een bijdrage te leveren aan methodiekennis en de kwaliteit van onderzoekvaardigheden bij docenten van de hogeschool te vergroten. Met de maandelijkse project reviews met lectoren, onderzoekers en docent-onderzoekers en met docenttrainingen via de HR Academy geven we inhoud aan deze taak.

Mensen en middelen

Het voornemen voor de komende planperiode is om meer 'lange lijnen' te ontwikkelen en meer structuur en coherentie aan te brengen in het onderzoeksprogramma. Binnen elk van de vier thema's worden permanent afstudeeropdrachten aangeboden, waarmee we thematiek en belangstelling in het werkveld kunnen testen. In minoren worden vraagstukken van onze onderzoekagenda uitgewerkt. KIEM subsidies worden tactisch ingezet en met de voorbereiding van grotere subsidieaanvragen wordt tenminste een jaar van tevoren gestart.

Het bevorderen van de coherentie van het onderzoeksprogramma en het ontwikkelen van generieke kennis vereisen meer samenwerking in het team. Subsidieaanvragen worden voortaan altijd door tenminste twee lectoren gedaan. We investeren tijd voor cross-overs en voor hogere orde leren met elkaar. Elk jaar kijken we met elkaar naar de gezamenlijke vraagstelling: hebben we meer en rijkere antwoorden op de centrale vraag vanuit lopende en afgesloten onderzoeken? Deze uitwisseling gebruiken we tevens om onszelf uit te dagen: welke nieuwe vragen komen op? De programmadirecteur stimuleert de samenwerking, maar alle medewerkers hebben hierin ook zelf een verantwoordelijkheid.

De verbinding met het bedrijfsleven wordt versterkt. We gaan onze adviesraad meer benutten. Het aantal bijeenkomsten wordt verhoogd naar drie tot vier per jaar en lectoren worden aangemoedigd om vaker direct advies te vragen over projecten aan de adviesraad. Het aantal leden wordt uitgebreid van zes naar tien. Er komt uitwisseling tussen de adviesraad van het kenniscentrum en de adviesraad van de HR Business School. Naast de adviesraad streven we een community van tenminste dertig bedrijven te creëren, door hen regelmatig bij een te brengen met zogenaamde kennisdinners en online kennis uit te wisselen. We bouwen strategische relaties en werken aan permanente innovatie met een deel van deze bedrijven.

Voor het kenniscentrum wordt een nieuwe managementstructuur ingevoerd. De spilfunctie van de programmadirecteur was nodig bij de opbouw in de afgelopen jaren, maar is niet langer optimaal. De programmadirecteur blijft eindverantwoordelijk en richt zich meer op strategische ontwikkelingen. Daartoe worden enkele taken gedelegeerd naar lectoren en/of senior-onderzoekers. Twee modellen liggen voor. De eerste is coördinatoren op de vier onderzoeksthema's, met zo veel mogelijk managementtaken rondom de thema's gegroepeerd. De tweede is coördinatoren voor functionele zaken (begeleiding docent-onderzoekers, aansturing eigen onderzoekers, communicatie, financiën, kennisontwikkeling, relatiemanagement). We maken eind 2020 een keuze uit de modellen, zodat we dit meerjarenplan in een nieuwe setting beginnen.

De ontwikkeling van het kenniscentrum vraagt om de ontwikkeling van mensen. Aandachtsgebieden zijn het leren over nieuwe onderzoeksmethoden en nieuwe communicatiemogelijkheden. Ook onderlinge samenwerking – zoals gezamenlijke onderzoeksprojecten en collegiale feedback - verdient aandacht. In 2019 is een opleidingsplan geschreven. We nemen ons voor om aan de hand van dit plan het opleidingsbudget effectief te benutten. Jaarlijks wordt het opleidingsplan door het MT besproken en waar nodig bijgesteld.

Om de ambities van dit meerjarenplan te realiseren en het kenniscentrum beter in lijn te brengen met de omvang van zowel het economische domein binnen de hogeschool als het werkveld buiten de hogeschool, is uitbreiding van het personeelsbestand dringend gewenst. Daarbij gaat het om lectoren, onderzoekers en stafmedewerkers. Lectoren zijn kennisdragers en de spil in projecten. Om op niveau uitvoering te geven aan onderzoek en niet afhankelijk te zijn van wisselingen in het onderwijs, zijn eigen onderzoekers noodzakelijk. De huidige capaciteit van onderzoekers (5,8 fte) moet tenminste in stand blijven. De groei van het kenniscentrum vraagt tevens meer managementaandacht en dus meer uren voor management. Ten slotte is een extra communicatiemedewerker gewenst, om het bereik naar onze doelgroepen beter inhoud te geven.

Naast eigen medewerkers willen we uitbreiden in gedetacheerde docenten. Het kenniscentrum had per eind oktober 2020 de beschikking over 3,0 fte aan docent-onderzoekers (16 mensen). Gegeven de doelstellingen van dit meerjarenplan en de ambitie van de business school moet een groei tot 6 fte in 2024 mogelijk zijn en moet de beschikbaarheid en de kwaliteit van deze inzet beter te borgen zijn. Hierdoor ontstaat er meer verbinding tussen onderwijs en onderzoek, krijgen lectoren meer capaciteit voor onderzoek en ontstaan er mogelijkheden voor 'kenniskringen' rondom specifieke onderwerpen. Deels zoeken we jonge docenten die zich meer willen bekwamen in onderzoek, deels willen we ervaren docenten aan ons binden die zelfstandig aan projecten kunnen werken. Het streven is elk jaar één tot twee docenten te laten starten aan een promotieonderzoek.

	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal lectoren (aantal)	9	9	10	10	11
Aantal lectoren (FTE)	5,3	5,9	6,5	7,5	8,0
Onderzoekers (aantal)	9	9	10	10	10
Onderzoekers (fte)	5,8	5,8	6,5	7,5	8,0
Docent-onderzoekers (aantal)	16	18	20	25	30
Docent-onderzoekers (fte)	3,0	3,5	4,0	5,0	6,0
Stafmedewerkers (aantal)	3	4	4	5	5
Stafmedewerkers (FTE)	2,2	3	3	3,5	3,5
Promovendi (aantal)	2	4	5	5	6

Figuur 5: Formatieve ontwikkeling 2021-2024

We zetten de lijn van de geleidelijke groei van subsidies de komende jaren door. Doel is in 2024 te komen op 500.000 euro per jaar. Deze middelen zijn bedoeld voor de financiering van eigen onderzoekers. Daarnaast is in dit bedrag één extern gefinancierde lector inbegrepen. Gegeven de financiële situatie willen we de betaling aan opleidingen voor de inzet van docenten terugbrengen en hen vooral op basis van het vingerende beleid van om niet detachering inzetten. Vanzelfsprekend tenzij de docent een leidende en zelfstandige rol in een subsidieproject heeft en er financieel ruimte is. We verwachten continuïteit in de basisfinanciering voor de planperiode. Om de ambities waar te maken en beter in verhouding te komen tot de omvang van het economische domein van de hogeschool is een aanvulling op in de eerste geldstroom dringend gewenst. Dat is tevens nodig om de financiële achterstand die door COVID-19 is ontstaan in te lopen. Wij begroten een aanvulling van 90.000 euro in 2021, bovenop de reeds toegezegde aanvulling voor het thema betekenis-economie. Figuur 6 geeft het financiële perspectief voor de komende jaren weer.

Lasten	2020	2021	2022	2023	2024
Lectoren	764.000	864.726	914.653	937.520	1.010.958
Ondersteuning	130.995	176.995	181.420	185.955	190.604
Onderzoekers	535.600	537.617	551.057	564.833	628.954
Docenten betaald in projecten	212.332	155.640	0	0	0
Bijdrage inzet in minoren	-44.927	-44.927	-46.051	-47.202	-48.382
Totaal personeel	1.598.000	1.690.050	1.601.080	1.641.107	1.682.134
Inhuur externen (PNIL)	11.300	9.000	0	0	0
Opleidingskosten	11.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Beheerlasten algemeen	36.700	48.500	50.000	50.000	50.000
Beheerlasten projecten	26.000	43.966	50.000	50.000	50.000
Totale kosten	1.683.000	1.816.516	1.726.080	1.766.107	1.907.134
Baten	2020	2021	2022	2023	2024
Lumpsum	1.128.000	1.110.500	1.143.815	1.178.129	1.213.473
Bijdrage lector betekenis-economie	0	84.000	79.249	81.230	83.261
Onderzoeksvouchers	27.000	58.333	60.000	60.000	60.000
Gehonoreerde subsidies	392.600	271.266	0	0	0
Te honoreren subsidies	35.400	201.734	443.016	446.747	550.400
Nog te dekken	100.000	90.683	0	0	0
	1.683.000	1.816.516	1.726.080	1.766.107	1.907.134

Figuur 6: Financiële ontwikkeling 2021-2024

Impact

Belangrijk om ons te realiseren is dat onderzoek een doel èn een middel is. Onderzoek is voor ons en voor de hogeschool een doel, een taak waarvoor we opgesteld staan. Maar het is vooral ook een middel om een hoger doel te realiseren. Dit hogere doel is vervat in de missie van het kenniscentrum: wij willen het onderwijs en het bedrijfsleven inspireren met kennis over vernieuwing in het mkb en we willen daardoor opleidingen en bedrijven in beweging brengen. Voor de uitwerking van deze missie onderscheiden we, conform met het beleid van de hogeschool, drie impactgebieden:

1. Bijdragen aan onderwijs en onderwijsvernieuwing
2. Bijdrage aan kennisontwikkeling en kennisdeling
3. Bijdrage aan innovatie in het werkveld en de maatschappij

Deze impactgebieden zijn in termen van doelstellingen samengevat in bijlage 1. Meer dan de afgelopen jaren focust het kenniscentrum zich in de komende planperiode op het realiseren van impact. Dit is in lijn met de aanbevelingen uit de (extern en interne) audits. Het vraagt keuzes bij onze projecten (waar bereik je het meeste?), het vraagt handelingsvaardigheid om impact daadwerkelijk te realiseren (het project is niet klaar bij een rapport) en het vraagt uitbouw van instrumenten om impact te meten (want impact is diffuus).

Om impact te realiseren is focus van belang, in inhoud en impactgebieden. Gegeven onze onderzoekagenda willen we met name impact bereiken door studenten en ondernemers te bekwamen om verandering in te zetten en door te voeren. Daar ontwikkelen we kennis voor in de vorm van casuïstiek, handreikingen, tools, workshops, enzovoorts. Gebaseerd op grondig en vernieuwend onderzoek kan deze kennis ook bijdragen aan de wetenschapontwikkeling.

Het lijkt zinvol op termijn te kijken of een BSIS certificaat kan worden behaald samen met de HRBS. BSIS staat voor Business School Impact Study en wordt uitgegeven door EFMD. Het certificaat geeft met name de impact weer op de omgeving van de business school, zowel maatschappelijk als economisch.

Samenvatting: doelstellingen voor de planperiode

Korte termijn (2021):

1. Wij ontwikkelen tenminste één nieuw lectoraat en komen tot een benoeming.
2. Wij creëren een setting om van elkaar te leren en 'meta-opbrengsten' te genereren.
3. Wij passen het managementmodel van het kenniscentrum aan.
4. Wij versterken de relatie met bedrijfsleven middels kennisdiners en online events.
5. Wij breiden de adviesraad uit en betrekken de adviesraad meer bij projecten.

Langere termijn (2021-2024):

1. Wij ontwikkelen twee nieuwe lectoraten en komen tot een benoeming voor elk lectoraat.
2. Wij stellen samen met de opleidingen tenminste twee nieuwe promovendi per jaar aan.
3. Wij ontwikkelen een actieve community met het werkveld.
4. Wij herzien het communicatiebeleid (effectiviteit media, nieuwe initiatieven).
5. Wij ontwikkelen met het werkveld en het onderwijs tenminste drie living labs.

Bijlage 1: Aansluiting lectoraten op meerjarenplan

Lectoraat Risicomanagement & Gedrag (Arie de Wild)

Terugkijkend op de afgelopen jaren houden de volgende projecten van het lectoraat Risicomanagement en gedrag verband met twee van de vier nieuwe thema's van het meerjarenplan:

Digitale transitie	Het KIEM project over blockchain in de scheepsbevrachting. Het Spaanse Polder project <i>Slim je bedrijf digitaal transformeren</i> .
Leiderschap in transitie	Het Spaanse Polder project <i>Risk Benchmark</i> over kansen en bedreigingen in zeven branches. Het Spaanse Polder project <i>Bedrijventerreinprofiel</i> over het inzichtelijk krijgen van veranderingen voor de gemeente Rotterdam. Het Spaanse Polder project <i>Red Flags voor criminele inmenging</i> over het weerbaar maken van mkb-ondernemers en belangengclubs. Het KIEM project over het identificeren van vroege signalen van faillissement.

Het lectoraat ziet vroeg signaleren, effectuation en veerkracht als belangrijke componenten leiderschap in verandering. Deze drie manieren om om te gaan met onzekerheid biedt mogelijkheden voor cross-overs met duurzaam, digitaal en betekenis:

- Effectuation is een denk- en handelswijze die het mkb helpt met weinig middelen en beperkt risico duurzaam en circulair te ondernemen en te investeren in exponentiele technologieën.
- Vroeg signaleren en snel reageren met een nieuwe strategie helpt mkb-bedrijven een faillissement te overleven. Maar hebben al die bedrijven nog maatschappelijke betekenis?
- Effectuation helpt leiders te kiezen voor het creëren van de toekomst, in plaats van te reageren op wat er op het bedrijf afkomt. Blijft er een rol voor veerkracht over?

Concrete plannen zijn een SIA RAAK mkb aanvraag *Vroeg signaleren en reageren op verval* met lectoraat Next Strategy en een mogelijke KIEM-aanvraag over Effectuation in relatie tot Circulaire Economie.

Lectoraat Values based leadership (Walter Baets)

Essentieel aan het KcBI meerjarenplan is de systeemfocus. Elk van de vier thema's heeft een sterk verband met de anderen en kan dus ook niet impactvol bestudeerd worden buiten het systeemkader. In het meerjarenplan vertaalt zich dat in een aantal onderzoeksthema's, waarvan de volgende volledig in dit lectoraat terugkomen: innovatieve organisatievormen, betekenis-economie, verandermanagement en exponentiele technologieën.

Systeemdenken wordt een grote gemene deler van ons onderzoek, wat leidt tot de centrale onderzoeksvraag: hoe kan het bedrijfsleven zich flexibel en snel (agile) aanpassen aan een snel veranderende werkelijkheid? Dit zinvol onderzoeken is 'embedded' in concepten als systeemdenken, open innovatie, co-creatie, activeren van collectieve intelligentie.

In mijn openbare les ben ik daar uitgebreid op in gegaan, buiten en boven mijn interesse in de hiervoor vermelde onderzoeksthema's. Values Based Innovation is een upfront keuze voor een paradigma van connectie, 'emergence', netwerk, systeem en Ubuntu (ik ben omdat ik tot iets groter behoort). Dit laatste versterkt de directe link naar de betekenis-economie.

Tenslotte wil mijn lectoraat ook bijdragen aan het opnieuw inhoud geven van zowel competentie en challenge based onderwijs als van actie onderzoek. Het Living Lab is een plaats en aanpak, die niet alleen systemisch te werk gaat met innovatie, onderwijs en onderzoek, maar die daardoor ook een vrijplaats creëert voor on-going action research in problematieken die er toe doen.

In lijn met het meerjarenplan KcBl nestelt mijn lectoraat zich op het kruisvlak tussen de economie (en de nood aan innovatie), het onderwijs (en daar eveneens de nood aan innovatie) en het onderzoek, gebaseerd op een systeemaanpak, met focus op betekenis, leiderschap en digitaal.

Lectoraat Next Strategy (Arjen van Klink)

Het lectoraat Next Strategy beziet het strategisch vermogen in het mkb. Het beschouwt strategisch vermogen als vooruitkijken, interpreteren en verandering doorvoeren. De afgelopen jaren is gewerkt met een scan om het strategische vermogen van bedrijven in kaart te brengen (opleiding bedrijfskunde) en is in het programma business booster onderzocht hoe bedrijven bezig zijn met strategische aanpassing (opleiding commerciële economie, community GMS).

Een tussenresultaat vanuit de projecten is dat veel mkb bedrijven vast zitten in het heden. Adaptie aan de nieuwe economie is onmogelijk – of in elk geval ongericht – als de toekomst buiten bereik is. Oorzaken zijn onder andere huidig succes, middelen, partners, klantfocus, motivatie en dominante logica. Veel is terug te voeren op gedrag van ondernemers, medewerkers, klanten en andere betrokkenen.

Het nieuwe meerjarenplan heeft veel raakvlakken met het lectoraat. De intentie is om vanuit het lectoraat bij te dragen aan de *why* en de *how* van verandering in elk van de vier dimensies van het meerjarenplan. Doel is om ondernemers en studenten te helpen met inzichten, voorbeelden en instrumenten om meer vooruit te kijken en het heden en de toekomst beter te verbinden.

Specifieke onderwerpen voor onderzoek in de komende jaren zijn aanpassen van dominante logica in organisaties (Leiderschap), ontwikkelen van servitization business modellen (Digitaal), vroeg signaleren en reageren op verval (Leiderschap) en expliciteren en stimuleren van betekenis in het mkb (Betekeniseconomie). Bij elk van de onderwerpen wordt samengewerkt met één of meer andere lectoren.

Lectoraat Digital business (Annie Yang)

Our research attempts to explore how data can be turned into strategic assets for small and medium-sized enterprises (SMEs). First, the research is expected to contribute to the theme Digital economy. The study addresses data-driven decision-making, particularly, big data. Big data, also refers to big data and data analytics or big data analytics, has been identified as one of the most popular technologies involved in digital transformation in Europe as well as in the world. The trend of big data shows that a technology in digital transformation is not used standalone; the integration of many other popular technologies, such as machine learning (ML) in artificial intelligence (AI), Internet of Things (IoT), and blockchains into big data strengthen and augment the values of data and enable more informed decisions in an organization. The examination of use of these advanced technologies and their effect on organizational performance will help understand how technologies influences the digital transformation of companies.

Second, leadership to advocate culture of data-driven decision-making is one noticeable challenge in the domain of big data. For example, some large corporates currently designate Data Heros to take various initiatives to influence their colleagues. Decentralized decision-making and bottom-up approaches have been observed in some cases. In turn, the theme Leiderschap could be associated.

Last, the empirical study aims to encompass a variety of industries. There is an opportunity to touch upon the theme Circulaire Economie, if we come across some companies that are engaged in the use of technologies for the element of circular economy, such as renewable energy, natural capital, new revenue models, product design, high-value reuse and recycle, and supply chain collaboration.

Lectoraat Internationalisering en International Business (Leo Klienbannink)

Het lectoraat Internationalisering (en International Business) kijkt naar de mogelijkheden die internationalisering biedt voor het grootstedelijke mkb in die zin dat zowel gekeken wordt wat internationalisering in de brede definiëring van interculturaliteit, (super)diversiteit en inclusiviteit betekent en kan betekenen voor het mkb. Je kijkt hiermee naar personele samenstelling en culturele dimensies, die voor toegevoegde waarde kunnen zijn voor bedrijf en portfolio. Daarnaast is vanuit een regionaal perspectief de interesse voor cross-border activiteiten een mogelijk groeiscenario. Met name het dienstverlenend mkb moet in de ogen van de overheid groeien naar 40% van de exportwaarde. Maar ook de transities waarvoor de regio zich geplaagd ziet (circulair en digitaal), betekent voor het mkb een vraag naar welke groene en digitale skills (ook in een internationaal kader) ontwikkeld moeten worden voor de specifieke mkb-sectoren. Het lectoraat biedt de mogelijkheid dit onderzoek te accommoderen, mede vanuit de position paper van de EU.

Lectoraat Finance & Business Innovation (Maaïke Lycklama à Nijeholt)

Circulaire financiering

Binnen het onderzoeksproject Circular Finance wordt onderzoek gedaan naar financieringsoplossingen voor mkb-ondernemingen met circulaire of duurzame (sustainable) verdienmodellen en naar true pricing en true costing. Kernthema waaronder circular finance valt is: circulaire economie. Samenwerking op dit project vindt plaats met lector Koen Dittrich.

Digitale Accountant

De onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt: hoe kan de mkb-accountant digitalisering, ICT en data-analyses inzetten in zijn beroepspraktijk, zodat beter aan de wensen van zijn mkb-klienten wordt voldaan en de eigen bedrijfsvoering en werkprocessen efficiënter worden? Hierbij wordt ook gekeken naar nieuwe verdienmogelijkheden voor de accountant. Het onderzoek kan worden geclassificeerd onder het thema's Leiderschap en Digitale Economie.

Fusies en overnames

Met de resultaten van de SDDC krijgen organisaties inzicht in de achterliggende zachte factoren van de fusie of overname en weten de betrokkenen beter wat potentiële pijnpunten van een fusie of overname zijn. Naar de toekomst toe zal meer de nadruk liggen op verandermanagement: hoe kan invulling gegeven worden aan leiderschap, aansturing door het middenmanagement en veranderingsbereidheid bij medewerkers? Het onderzoek valt onder het thema Leiderschap.

Verandervermogen mkb

Het lectoraat Finance & Business Innovation werkt samen met het lectoraat Next Strategy aan een SIA RAAK PRO-aanvraag rondom de volgende onderzoeksvraag: Hoe kunnen mkb-ondernemingen zich zodanig organiseren dat zij de veerkracht hebben om adequaat in te spelen op de zich snel veranderende omgeving? De aanvraag bouwt voort op de resultaten van de onderzoeksprojecten Get Smart en Soft Controls. Het onderzoek valt onder de thema's Leiderschap en Betekeniseconomie.

Social impact bonds

Een bredere waardenoriëntatie leidt tot andersoortige investeringen, die vragen om nieuwe financieringsmodellen. Verder onderzoek naar social impact bonds en social return on investment is daarom vereist, juist ook in de context van het mkb. Hier ligt samenwerking met de lector betekenis-economie in de rede.

Input Lectoraat Betekeniseconomie (Kees Klomp)

Het lectoraat Betekeniseconomie onderzoekt de nieuwe kansen en bedreigingen van het (Rotterdamse) MKB in de context van het nieuwe economische systeem-paradigma: de Betekeniseconomie. De hypothese is dat de opkomst van de Betekeniseconomie een fundamentele economische systeemverandering teweeg gaat brengen, en dat het huidige welvaarts-gebaseerde systeem vervangen wordt door een welzijns-gebaseerd systeem. Duurzaamheid maakt plaats voor dienstbaarheid. Dit heeft grote gevolgen voor de wijze waarop we bedrijfsvoering gaan waarderen in de nabije toekomst. Een puur zakelijk perspectief (geld) is niet langer representatief en relevant, en gaat verbreed worden met een maatschappelijk perspectief (sociale en ecologische gezondheid) en een persoonlijk perspectief (geluk). Waarde en waardetaal krijgen een integraal karakter. Engagement (bewogenheid, bevlogenheid en betrokkenheid) wordt een bepalende factor van nieuw – constructief - commercieel succes, en daarmee de belangrijkste schaarste van de Betekeniseconomie. Het lectoraat gaat – onderzocht en onderbouwd - praktische en theoretische handen en voeten geven aan dit nieuwe economische vakgebied door het ontwikkelen van een nieuwe narratief, nieuwe kennis & kunde en nieuwe methoden & technieken. Dat doen we met zo veel mogelijk studenten van de Business School en andere domeinen (waaronder Social Works en Arts).

Lectoraat bedrijfsethiek (Jelle van Baardewijk)

Het lectoraat bedrijfsethiek is in maart 2019 begonnen aan de vormgeving van praktisch onderzoek naar morele vragen in het bedrijfsleven. Dit lectoraat heeft drie invalshoeken:

- A) hoe kan een individu (ondernemer, manager, consument, etc.) het 'morele verschil' maken? (micro)
- B) Hoe kan een bedrijf meer moreel verantwoordelijkheid nemen in een snel veranderende economie? (meso)
- C) Hoe valt dit te plaatsen in de vrije markteconomie in de context van de regio Rotterdam (macro)?

De gedeelde noemer van deze drie invalshoeken van onderzoek is het nemen van morele leiding in de vrije markteconomie. Met deze inzet bestaat er synergie met de andere lectoraten binnen het kenniscentrum, zoals risicomangement, betekeniseconomie en strategie. Momenteel lopen er twee onderzoeksprojecten (waar alle drie de onderzoekslijnen A, B, C in terugkeren) naar de moraal in de huizenmarkt – één over hypotheek van koopwoningen, één over verhuur bedrijfspanden – die mede gefinancierd zijn door de Politie Rotterdam, de gemeente Rotterdam en NWO/SIA. Tegelijkertijd zetten we met het lectoraat bedrijfsethiek in op een breder onderzoek naar moraal. Er zijn drie andere onderwerpen voor onderzoek de komende jaren:

- 1) moraal en de autoverhuurbranche (vanwege de grote parallellen met de huizenmarkt en ook vanwege de rappe digitalisering in die sector);
- 2) moraal en management in de logistieke sector (dit is een proefschriftonderwerp waar inmiddels een promotievoucher voor is aangevraagd door een docent van de opleiding logistiek management)
- 3) het ontwerpen van ethisch bedrijfsbeleid (richtlijnen, codes, samenwerking met andere bedrijven, enz.).

Voortbouwend op de openbare les zijn er twee methodologische lijnen in het onderzoek:

- 1) Wij bouwen aan een ethisch stappenplan om bedrijven te helpen om nuchtere en scherpe ethische analyses te maken van hun eigen werk. Doel daarvan is om meer stevigheid te bieden bij morele vragen, paradoxen en dilemma's.
- 2) Een ethische scan. Wij werken met de methode van Q-onderzoek die kan helpen om het lastige thema van moraal toch op een zo objectief mogelijke manier te onderzoeken, die bovendien ook tot concrete adviezen voor verbetering leidt. Met de uitwerking van deze Q-methode kan het praktijkgerichte onderzoek ook goed wetenschappelijk worden onderbouwd.

Bijlage 2: Prestatiegebieden van impact

PRESTATIEGEBIED: Verbinding met onderwijs: *Het onderzoek draagt bij aan onderwijs en onderwijsvernieuwing*

IMPACTINDICATOR: Opleidingen gebruiken producten en activiteiten, hiermee draagt het KCBI bij aan onderwijsvernieuwing

Doel 1: Minimaal 10 verifieerbare voorbeelden in een curriculum

Doel 2: Opleidingen zijn tevreden over de producten en activiteiten van het KC en beoordelen met een gemiddeld cijfer van een 7,5 of hoger

Meetinstrument: Tevredenheidsenquête en jaarverslag

IMPACTINDICATOR: Producten en activiteiten van het KCBI dragen bij aan professionalisering van docenten.

Doel 1: Er worden vanuit KC minimaal 10 bijeenkomsten/workshops georganiseerd waaraan docenten deelnemen om zich te professionaliseren

Doel 2: Docenten zijn tevreden over de producten en activiteiten van het KC en beoordelen met een gemiddeld cijfer van een 7,5 of hoger

Meetinstrument: Tevredenheidsenquête en jaarverslag

via storytelling worden ervaringen van tenminste 2 docenten beschreven en openbaar gedeeld

PRESTATIEGEBIED: Wetenschappelijk: *Het onderzoek draagt bij aan het ontwikkelen en delen van nieuwe kennis*

IMPACTINDICATOR: Stakeholders uit de wetenschap zijn tevreden over de kwaliteit van het onderzoek van het KC.

Doel 1: Minimaal 3 nieuwe extern gefinancierde projecten per jaar realiseren.

Doel 2: Minimaal 3 wetenschappelijke publicaties (artikelen in Engelstalige tijdschriften en promoties).

Doel 3: Score voldoende of hoger op standaard 3 bij mid-term review en visitatie 2022

Meetinstrument: Jaarverslag en BKO 2016-2022

IMPACTINDICATOR: Wetenschappers gebruiken bijdragen van het KCBI en delen deze bijdragen binnen hun eigen domein.

Doel: De wetenschappelijke output, (hieronder vallen: boeken, boekdelen en conferentiebijdragen) in Sharekit wordt >1000 keer geopend en/of gedeeld

Meetinstrument: Statistieken Sharekit

IMPACTINDICATOR: Wetenschappelijke partnerorganisaties zijn gezichtsbepalend.

Doel: Minimaal 5 gezichtsbepalende wetenschappelijke partnerorganisaties zijn tevreden over de samenwerking en beoordelen KC met een gemiddeld cijfer van een 7,5 of hoger

Meetinstrument: Tevredenheidsenquête en jaarverslag

PRESTATIEGEBIED: Praktijkgericht: *Het onderzoek draagt bij aan het innoveren van de beroepspraktijk en/of de maatschappij.*

IMPACTINDICATOR: Stakeholders zijn tevreden over de bijdrage aan vernieuwing van de beroepspraktijk door KCBI.

Doel 1: Bij minimaal 50% van de geïnterviewde stakeholders blijkt impact na een jaar aanwezig te zijn

Doel 2: Stakeholders zijn tevreden over de impact van KC en beoordelen KC met een gemiddeld cijfer van een 7,5 of hoger

Meetinstrument: Tevredenheidsenquête en diepte-interviews met stakeholders.

IMPACTINDICATOR: Stakeholders continueren samenwerking en afstemming met KCBI

Doel: Minimaal 30% van de samenwerkingsverbanden worden vervolgd in een nieuwe project

Meetinstrument: jaarverslag

IMPACTINDICATOR: Onder de stakeholders uit de praktijk zijn gezichtsbepalende praktijkpartners.

Doel: Minimaal 25% van de samenwerkingspartners zijn gezichtsbepalend in de regio

Meetinstrument: jaarverslag

