

3. Visie ontwikkelen en intern organiseren

Hoe organiseer je valorisatie op een succesvolle manier? Het begint met het ontwikkelen van een **visie**. Aan de hand van thema's en vragen formuleert de onderzoeker of onderzoeksgroep antwoorden: het zijn de bouwstenen voor de visie. Het doel is om regie op valorisatie te nemen en die vast te houden.

Daarna komen de **praktische zaken** op het gebied van bijvoorbeeld personeelsbeleid, taakverdeling en ondersteuning aan de orde. Deze liggen meestal buiten de verantwoordelijkheid van de onderzoeker, maar moeten wel goed geregeld zijn om de visie te kunnen implementeren.

Een visie op valorisatie ontwikkelen

Het is goed mogelijk om over valorisatie met elkaar afspraken te maken, beleid te ontwikkelen en een visie te formuleren. Onderzoekers worden zich meer bewust van de bijdragen die ze al leveren en nog kunnen leveren. Het helpt bovendien bij de afweging of men op ieder verzoek om informatie, opinie of onderzoek in moet gaan.

Een visie op valorisatie impliceert keuzes over wat, met wie en waartoe. We hebben een aantal vragen opgesteld om tot die keuzes te komen. Hoewel de vragen universeel toepasbaar zijn, zullen de antwoorden verschillen, afhankelijk van het karakter van het onderzoek, de betrokken onderzoekers en de maatschappelijke omgeving.

Bij het beantwoorden van de vragen en het maken van de keuzes zijn idealiter meerdere personen betrokken – valorisatie is in de regel een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De onderstaande vragen helpen om keuzes te maken voor een project of programma en voor een onderzoeksgroep, instituut of instelling. Ze kunnen als leidraad dienen bij het schrijven van een onderzoeksvoorstel of beursaanvraag. Ze zijn bovendien bruikbaar bij evaluaties, om na te gaan of er sprake is van een strategie, of dat er eerder sprake is van toevallige mogelijkheden en op zichzelf staande anekdotes.

Bedenk dat er op het vlak van valorisatie vaak veel meer gebeurt dan men denkt – het wordt niet altijd als zodanig herkend. Wees er ook van doordrongen dat er geen standaard is voor valorisatie. Het hangt af van het doel van het onderzoek, de betrokken onderzoekers en stakeholders en gebruiken in het maatschappelijk veld. Voor de volledigheid: we gebruiken hier de brede definitie van valorisatie, zoals in dit artikel beschreven.

De onderzoeksmissie verwoorden

De eerste stap is het verwoorden van de missie van het onderzoek. Deze missie betreft niet alleen de opdracht, bestaansreden of doelstelling van het onderzoek in termen van valorisatie. De missie gaat over het geheel van het onderzoek van de afdeling of het project. Valorisatie is een van de onderdelen die nodig is om de missie te kunnen realiseren. Valorisatie en onderzoek zijn immers met elkaar verbonden.

Vaak is de missie al geformuleerd. Als dat niet zo is, geeft de titel van een onderzoeksproject of de naam van een onderzoeksinstituut vaak een indicatie van de missie. Meer informatie staat dan in de beschrijving van de doelstellingen van een instituut of de doelen van een project.

Specifieke praktijken identificeren

De volgende stap is om binnen de missie specifieke mogelijkheden voor valorisatie te identificeren.

Het is belangrijk om concreet en specifiek te zijn, om irreële beloften of verwachtingen te voorkomen. Weinig onderzoeksgroepen of -projecten zijn in staat om met onderzoek een volledig probleemveld te beïnvloeden, zoals verdere verspreiding van hiv/aids te voorkomen of ervoor zorgen dat kinderen elkaar niet meer pesten.

Een gerichte keuze helpt om een realistische bijdrage te definiëren aan een bestaande situatie of praktijk. Dat kan bijvoorbeeld zijn het voorkomen van de verdere verspreiding van hiv/aids bij een heel specifieke doelgroep of via een nauwkeurig geformuleerde manier van overdracht. Of het voorkomen van pesten in een specifieke sociale situatie of het verkrijgen van inzicht in factoren die pestgedrag in die setting in de hand werken.

De ervaring leert dat hoe specifiek de praktijk ook, de ambities overstijgen vaak nog de reële mogelijkheden. Dat is niet erg want ambities geven richting aan het onderzoek.

Bij het identificeren van mogelijke praktijken ziet de een misschien een grote hoeveelheid concrete opties. In dat geval moet men keuzen maken om een gerichte bijdrage te kunnen leveren, wil men geen effect verliezen. De ander heeft misschien geen concrete bijdrage voor ogen. In dat geval helpt het om na te denken over een specifieke praktijk of situatie waarin het onderzoek betekenis kan krijgen. In onderzoeksprojecten met maatschappelijke partners is de specifieke praktijk of situatie misschien al onderdeel van het voorstel.

Met onderstaande hoofdvraag identificeren we de mogelijkheden voor valorisatie. De deelvragen brengen de gedachten op gang en geven richting. Niet iedere deelvraag hoeft beantwoord te worden of zal beantwoord kunnen worden.

Welke praktijk beoogt het onderzoek te veranderen?

Deelvragen

- Zijn er mensen of organisaties voor wie de uitkomsten van het onderzoek belangrijke gevolgen hebben? Dat kunnen ook mensen in de persoonlijke omgeving zijn.
- Zijn er mensen of organisaties die baat hebben bij een beter begrip van het onderzoeksonderwerp?
- Zijn er (terugkerende) gebeurtenissen waar het onderzoek aan kan bijdragen? Bijvoorbeeld het maken van nieuw beleid, een belangrijke maatschappelijke gebeurtenis of een wetswijziging met belangrijke gevolgen voor de betrokken sector.
- Zijn er situaties in het dagelijks leven waarvan het onderzoek het begrip kan vergroten?
- Zijn er beroepen of functies waarvoor het onderzoek toegevoegde waarde heeft?
- Zijn er onderzoekers op de grenzen van het eigen vakgebied voor wie het onderzoek een nieuw of aanvullend perspectief bieden? Bijvoorbeeld fundamenteel onderzoekers die baat hebben bij een beter begrip van de praktijk, of toegepast onderzoekers voor wie een nieuwe theorie kan helpen een praktisch probleem beter te begrijpen.
- Zijn er onderzoekers buiten de eigen vakgebieden die baat hebben bij het onderzoek? Bijvoorbeeld nieuwe methoden en technieken die een impuls kunnen geven aan onderzoek in een ander vakgebied.

Praktijken zijn situaties, gebeurtenissen of processen. Voorbeelden: eetgedrag van basisschoolkinderen, provinciaal natuurbeleid, logistiek in distributiecentra, productie van microchips, de politieke besluitvorming over arbeidsreintegratie en digitalisering van wetenschappelijke archieven.

Doelgroepen of belanghebbenden specificeren

De volgende stap is te bepalen wie de uiteindelijke gebruiker, begunstigde of belanghebbende is. Daarnaast is het nodig om vast te stellen welke partijen nodig zijn om die doelgroep te bereiken.

Het leidt tot de identificatie van twee verschillende groepen. De eerste is de groep die uiteindelijk baat heeft bij het onderzoek. De tweede is de partij of zijn de partijen waarmee de onderzoeker of de onderzoeksgroep samenwerkt of gaat samenwerken.

Er is een grens aan de mogelijkheden of verantwoordelijkheden van de onderzoeker en groep. Het is lang niet altijd mogelijk of nodig om met alle betrokkenen in een hele keten van belanghebbenden samen te werken. Het is wel verstandig om te bepalen met wie samenwerking voor de hand liggend, nuttig, nodig, zinvol of interessant is.

Wat is de uiteindelijke doelgroep van het onderzoek en zijn er andere partijen nodig om die doelgroep te bereiken?

Deelvragen

- Wie heeft er uiteindelijk baat bij het onderzoek?
- Wat is de eenvoudigste manier om de uiteindelijke doelgroep te bereiken?
- Is het mogelijk, zinvol en praktisch uitvoerbaar om direct contact te hebben met de uiteindelijke doelgroep?
- Welke maatschappelijke partijen hebben er al contact met de uiteindelijke doelgroep?
- Welke maatschappelijke partijen mogen of kunnen niet ontbreken?
- Wie heeft er invloed op de praktijk die het onderzoek beoogt te beïnvloeden?
- Zijn er andere onderzoekers met wie samengewerkt kan worden, om tot bruikbare resultaten te komen voor de uiteindelijke doelgroep?
- Het gaat er om specifiek te zijn en namen van contactpersonen, telefoonnummers en e-mailadressen te verzamelen zodat het mogelijk wordt contacten te leggen, als dat al niet is gebeurd.

Verbindingen leggen

Ten slotte is de vraag aan de orde hoe de relevante partijen te bereiken, hoe verbinding te leggen en hoe de kennis over te dragen. Soms zijn cruciale partners al onderdeel van een netwerk of project. Soms zijn er geëigende manieren of

geïstitutionaliseerde vormen om kennis te delen, zoals via een behandelprotocol of postacademisch onderwijs. Soms kan een bepaalde kwaliteit van een onderzoeker helpen om de kennis over te dragen.

Hoe komt de doelgroep op de hoogte van het onderzoek?

Deelvragen

- Hoe kijken relevante personen en organisaties tegen het onderzoeksonderwerp aan?
- Aan wat voor kennis hebben relevante personen en organisaties behoefte?
- Wat zijn voor de uiteindelijke doelgroep vanzelfsprekende manieren om informatie te krijgen?
- Wanneer hebben relevante personen en organisaties behoefte aan de onderzoeksresultaten?
- Wat of wie is nodig om in contact te komen met relevante personen en organisaties?
- Wat is uw persoonlijke kracht bij het delen van kennis?
- Voor de een is dat een rapport of opiniestuk, voor de ander een presentatie of training.
- Welke vorm van kennis delen sluit het beste aan bij de onderzoeksresultaten?
- Het overdragen van feiten vraagt om een andere vorm dan het overdragen van vaardigheden.
- Heeft u al contact met relevante personen en organisaties?
- Zijn er collega's, vrienden, familie of andere mensen die al contact hebben met de uiteindelijke doelgroep?

Bij het beantwoorden van deze vragen kan het behulpzaam zijn te denken in termen van productieve interacties. Dit verwijst naar de verschillende vormen van contact en kennisuitwisseling die er kunnen bestaan tussen onderzoekers en doelgroepen. Directe interacties verlopen via persoonlijk contact, zoals bijvoorbeeld via een workshop of een adviesraad. Bij indirecte interacties verloopt de interactie via een tekst of ander artefact. Denk hierbij aan een artikel in een vaktijdschrift, een behandelprotocol, een app of een schaalmodel. Tenslotte zijn er financiële interacties in de vorm van contractonderzoek of het delen van faciliteiten.

De visie vastleggen

Het formuleren van een visie of strategie helpt om regie te houden op valorisatie. Het uitgangspunt is de missie of doelstelling van het onderzoeksproject of de groep. Vervolgens gaat het om het formuleren van een specifieke praktijk, het identificeren van doelgroepen en partijen om samen te werken en om het vaststellen van manieren om het onderzoek en de praktijk met elkaar te verbinden. Ofwel: waartoe, wat, voor wie, met wie en hoe.

Een strategie is niet in steen gebeiteld. Als er belangwekkende nieuwe ontwikkelingen zijn in het onderzoek, in de groep, bij partners, de probleemstelling of de praktijk, dan is het van belang daarop te reageren. Daarin wijkt valorisatie niet af van het onderzoek zelf. Veranderingen kunnen aanleiding zijn om de plannen te wijzigen. Daar is niets mis mee. Een koerswijziging getuigt vaak juist van visie.

Valorisatie intern organiseren

Bij het vaststellen van de visie gaat het vooral om de relatie met andere partijen. Maar een visie vraagt ook om beslissingen binnen de eigen onderzoeksafdeling en tussen de afdeling en de instelling. Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wat betekent dat voor de beoordeling van medewerkers en van het onderzoek van de afdeling? Wie kan ondersteunen bij zaken die de expertise van de medewerkers en de afdeling te buiten gaan, zoals het opstellen van contracten of het meedenken over samenwerkingspartners? Ook dat zijn belangrijke beslispunten. Intern beleid en valorisatievoorzieningen kunnen hierbij helpen.

Naast een inhoudelijke visie op valorisatie zijn er dus ook randvoorwaarden en maatregelen voor de stimulering van valorisatie van belang. Zaken die een organisatie kan regelen of verzorgen en die sommige organisaties al actief inzetten. In het kort komt het neer op taakverdeling en daarmee op personeelsbeleid en op

praktische en organisatorische ondersteuning, veelal georganiseerd via valorisatiecentra of technology transfer offices.

Hieronder lichten differentiatie van taken en de praktische ondersteuning van valorisatie toe.

Differentiatie van taken

Ook al is kennisoverdracht een taak van iedere instelling of instituut, het betekent niet dat iedere afdeling en iedere medewerker er in gelijke mate verantwoordelijk voor is.

Over concrete invulling van valorisatie en over de verdeling van taken, kunnen betrokkenen afspraken maken. Dat is vergelijkbaar met taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en bestuur. Denk aan die ene afdeling die meer studenten aantrekt, vaker internationaal samenwerkt of veel excellentiebeurzen binnenhaalt. Maar ook persoonlijk zijn de talenten uiteenlopend: de ene medewerker heeft meer bestuurlijke taken, de ander verzorgt vaker onderwijs en de derde publiceert dikwijls in toptijdschriften. Dit betekent dat er zowel wat betreft de invulling van valorisatie per afdeling, als wat betreft de verdeling van taken tussen de onderzoekers verschillen zijn. Het is beslist geen *one size fits all*.

Valorisatie is een verantwoordelijkheid van de groep

Het is verstandig om valorisatie als groepsverantwoordelijkheid te beschouwen en de taken ervoor te verdelen. In de praktijk is dat vaak al het geval. Sommige medewerkers werken al vaker samen met externe partijen, werven meer derde geldstroom of treden vaker op in de media. Dat betekent dat deze medewerkers actief zijn op het gebied van valorisatie, wat mogelijk niet door alle betrokken als valorisatie wordt herkend.

Vernieuwingsimpuls: verantwoordelijkheid bij Veni-laureaat

Het NWO-programma Vernieuwingsimpuls biedt talentvolle en creatieve onderzoekers een persoonsgebonden financiering: Veni, Vidi, Vici. Een van de criteria is kennisbenutting. De Vidi- en Vici-beurzen bieden gevorderde onderzoekers de mogelijkheid om een of meerdere onderzoekers aan te stellen. De Veni-beurs voor onlangs gepromoveerde onderzoekers biedt die mogelijkheid niet. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor de kennisbenutting en de uitvoering van de plannen geheel bij de individuele Veni-beursaals ligt. Bij de Vidi- en Vici-beurzen ligt de verantwoordelijkheid weliswaar bij de beursaals, maar kunnen ook andere teamleden de activiteiten en plannen geheel of gedeeltelijk uitvoeren.

Valorisatie staat in de formele taakomschrijving

Het personeelsbeleid van een organisatie speelt een belangrijke rol als het gaat om differentiatie van taken. Valorisatie en de relatie met de maatschappij staan in alle functiebeschrijvingen van de universitaire cao, behalve die van promovendus. Dit betekent dat voor (bijna) al het wetenschappelijk personeel bij universiteiten, hogescholen, NWO- en KNAW-instituten de mogelijkheid bestaat om valorisatie, formeel gezien, als (deel)taak te hebben.

Er zijn instellingen die valorisatietracks of -profielen hebben ontwikkeld, voor wetenschappelijk personeel met valorisatie als belangrijke taak. Met personeelsleden die op een dergelijke track of profiel werken worden andere afspraken gemaakt dan met collega's op een klassieke onderzoeksaanstelling. Ze worden op andere resultaten of inspanningen beoordeeld.

Valorisatietrack

Wetenschappers moeten geld krijgen om ideeën in de praktijk te brengen, net zoals ze geld krijgen om promotieonderzoek te doen. Hoogleraar experimentele cardiologie prof. dr. Gerard Pasterkamp van het UMC Utrecht bedacht daarom een 'valorisatietrack'. Pasterkamp: "Ik kan me voorstellen dat we wetenschappers op een andere manier gaan waarderen en belonen. We werken in het UMC Utrecht aan een "valorisatietrack" – noem

het een soort “vernieuwingstraject”. Het is een programma in ontwikkeling, waar we dit jaar [2013] mee starten. Een wetenschapper wordt dan niet alleen beoordeeld op het aantal en de impact van de publicaties, maar we kijken ook hoe hij z'n onderzoek toepasbaar heeft gemaakt. Het UMC Utrecht is bezig het valorisatieprofiel vast te leggen in de eisen waaraan een universitair hoofddocent moet voldoen. Ook goede onderzoekers met iets minder publicaties, maar met resultaten die leiden tot een klinische toepassing en waarin bedrijven aantoonbaar geïnteresseerd zijn, moeten in staat zijn om door te groeien in een academische groep en universitair hoofddocent of hoogleraar kunnen worden.”

Peers waarderen valorisatie

Een consequentie van een taakverdeling is dat onderzoekers waardering willen krijgen voor hun aandeel in valorisatie. Deze waardering moet formeel mogelijk zijn via het personeelsbeleid. Maar van cruciaal belang is de rol van de wetenschappelijke peers. Of het nu binnen de afdeling is, bij werving en selectie of bevordering, of in externe situaties, zoals bij beursaanvragen. Een afspraak over taakverdeling impliceert dat onderzoekers activiteiten en resultaten op het gebied van valorisatie herkennen en waarderen.

Valorisatie praktisch ondersteunen

Binnen de meeste universiteiten zijn er afdelingen die valorisatie kunnen faciliteren of ondersteunen, denk aan de **technology transfer office** en de **wetenschapswinkel**.

Technology transfer office of valorisatiecentrum

Aan iedere universiteit en aan een aantal hogescholen bestaat een technology transfer office of valorisatiecentrum. Dat is een afdeling met expertise op het gebied van kennisoverdracht. Er werken juristen, business developers, fondsenwerfers en subsidieadviseurs. Dat betekent niet dat daarmee de valorisatie van een universiteit

of hogeschool geregeld is, integendeel. De medewerkers ontwikkelen zelf geen kennis maar kunnen valorisatie wel praktisch en organisatorisch ondersteunen. De ervaring die ze met andere valorisatie-trajecten hebben zetten ze in bij nieuwe samenwerking, kennisuitwisseling of -overdracht. Hun expertise bestaat uit bijvoorbeeld het opstellen van contracten, het onderhandelen met bedrijven, het ontwikkelen van een business plan of het vinden van mogelijke partners.

Wetenschapswinkel en Academische Werkplaats

De aan universiteiten verbonden wetenschapswinkels werken samen met en voor maatschappelijke partijen. Buurtgroepen, belangenorganisaties of actiegroepen met vragen die wetenschappelijk gezien interessant en relevant zijn, kunnen bij een wetenschapswinkel terecht.

Academische Werkplaatsen zijn regionale samenwerkingsverbanden van universiteiten, hogescholen, academische ziekenhuizen en instellingen in de gezondheidszorg. In deze werkplaatsen staat kennisuitwisseling centraal. Hoewel het heel verschillende organisaties zijn, is de overeenkomst dat beide organisaties een infrastructuur voor samenwerking bieden.

Naar een uitvoering van de visie

Veel onderzoekers werken al samen met maatschappelijke partijen, of met onderzoeksgroepen op een ander vakgebied. Soms gebeurt dat in de sliptestream van het onderzoek, soms omdat externe partijen onderzoekers benaderen, vaak omdat het onderzoekers motiveert. Veel onderzoek is niet alleen gericht op het vermeerderen van wetenschappelijk inzicht, maar ook op het realiseren van veranderingen of het leveren van bijdragen buiten de eigen wetenschappelijke discipline. Lang niet iedereen is zich bewust dat het dan om valorisatie gaat.

Dit hoofdstuk kan onderzoeksgroepen ondersteunen bij het herkennen van wat er al gebeurt aan valorisatie, het besluiten wat er nog meer gedaan kan worden en het

praktisch uitvoeren van die plannen. Het gaat er om waar nodig ondersteuning in te schakelen, taken te verdelen en valorisatie te waarderen.