

# Valoriseren moet je organiseren!

- Naar meer-waarde van kennis binnen de sociale wetenschappen -

Radboud Universiteit Nijmegen - Prof. dr. Bert Steenbergen  
Kennispraktijk - Jarno Hilhorst MSc & dr. Johan Steenbergen  
Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen - drs. Robert Gelinck & drs. Remco Boer





<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
Er is werk aan de winkel .....	6
Leeswijzer .....	8
<b>1. Valorisatie is 'waarde toevoegen aan kennis'</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Drie productwaarden van valorisatie</b> .....	<b>11</b>
2.1 Wetenschappelijke waarde .....	11
2.2 Gebruikerswaarde .....	12
2.3 Financiële waarde .....	13
<b>3. Het proces voor waardecreatie</b> .....	<b>14</b>
3.1 De valorisatieladder .....	14
3.2 Participatie in gradaties .....	17
<b>4. Aandachtspunten bij de organisatie van valorisatie</b> .....	<b>22</b>
<b>Tot slot</b> .....	<b>25</b>
<b>Literatuur</b> .....	<b>26</b>



In toenemende mate vormt valorisatie een thema in discussies op universiteiten en in de politiek. Waar voorheen academici vooral met elkaar van gedachten wisselden over onderzoeksmethoden, resultaten en de interpretatie van onderzoeksresultaten, komt tegenwoordig valorisatie steeds prominenter naar voren. Voor veel universiteiten is het vandaag de dag zo dat valorisatie een derde kerntaak is, naast onderzoek en onderwijs. Zo stelt het kabinet dat 2,5 procent van de publieke middelen voor onderzoek moet worden besteed aan valorisatie.

De toepasbaarheid van kennis is niet vrijblijvend, als mogelijke bijvangst van onderzoek, maar geldt steeds vaker als één van de kernindicatoren waarop onderzoek wordt geëvalueerd. In het zogenoemde *Standard Evaluation Protocol*, dat sinds 2015 wordt gehanteerd, noemt men drie criteria die bepalend zijn voor de beoordeling/evaluatie van Nederlands onderzoek. Naast 'wetenschappelijke kwaliteit' en 'levensvatbaarheid' is dat 'maatschappelijke relevantie'. Eenvoudig gezegd: in welke mate is er sprake van een maatschappelijk bijdrage, c.q. een bijdrage aan de samenleving, in de meest brede zin van het woord?

Bij wetenschappelijke kwaliteit gaat het onder andere om het aantal wetenschappelijke publicaties, bijdragen aan wetenschappelijke congressen of het aantal citaties in tijdschriften met een hoge impactfactor. Bij maatschappelijke relevantie is sprake van andersoortige zaken, zoals bijdragen aan beleids- en adviesrapporten, artikelen in vakbladen, voordrachten voor professionals uit relevante werkvelden, publieke lezingen, zitting in besturen van maatschappelijke organisaties en andere bijdragen aan de circulatie en implementatie van kennis onder groepen uit de samenleving. Het gaat dus uitdrukkelijk om het beschikbaar maken van kennis voor de samenleving en het toepassen van kennis binnen uiteenlopende praktijkvelden. Universiteiten worden op deze manier dus steeds meer uitgedaagd om naast het ontwikkelen van kennis - het wetenschappelijk onderzoek - na te denken over de bruikbaarheid van die kennis. Deze uitdaging is door de overheid expliciet verwoord in de onlangs verschenen 'Wetenschapsvisie 2025: Keuzes voor de toekomst' (OC&W, 2014).

Ook de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk onderzoek (NWO) hecht steeds meer belang aan de maatschappelijke benutting van kennis. In de toekenning van gelden is dit een steeds belangrijker criterium geworden. Nog niet zo heel lang geleden lag de focus primair op zuiver wetenschappelijk onderzoek, in het laatste decennium is de mogelijke toepassing van deze kennis belangrijker geworden. De valorisatie-paragraaf van onderzoeksvoorstellen is steeds meer gaan meetellen bij de prioritering van de ingediende voorstellen. Dit zien we terug in de prestigieuze Vici-beurzen van NWO. Bij de aanvraag voor de Vici-beurs in 2009 was de paragraaf over 'research impact' nog optioneel en had de onderzoeker hiervoor maximaal 500 woorden ter beschikking. In 2014 is een paragraaf 'knowledge utilisation' opgenomen waarin de aanvrager in zo'n 1000 woorden het belang van het onderzoek voor de maatschappij dient te belichten als ook een implementatieplan op te stellen (zie tabel 1). Deze 'knowledge utilisation' telt anno 2014 voor maar liefst 20 procent mee in de eindbeoordeling.

De Wetenschapsvisie 2025 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bevestigt dat valorisatie een steeds belangrijker onderdeel van onderzoek wordt: 'Om individuele wetenschappers aan te moedigen in hun inspanningen op het vlak van valorisatie zal NWO valorisatie in de toekomst sterker meewegen bij het beoordelen van onderzoeksvoorstellen' (2014, p. 51).

**Tabel 1 Elementen van toepassing en implementatie van kennis in het Vici-aanvraagformulier 2014**

Knowledge utilization

(max. 1000 words)

**Potential, including:**

- contribution to society and/or other academic areas;
- disciplines and organizations that might benefit from the results.

**Implementation, including**

- action plan to allow the outcomes of the research project to benefit the potential knowledge users,
- if and how the potential knowledge users will be involved,
- concrete outcomes for society,
- the period over which knowledge utilization is expected to occur.

**Er is werk aan de winkel**

Zowel uit het SEP, de Wetenschapsvisie 2025 als de toekenning van een onderzoeksbeurs blijkt dat valorisatie geen *'window dressing'* is, maar onderdeel uitmaakt van het evaluatie- en beoordelingskader van reeds uitgevoerd onderzoek en ingediende aanvragen. Er wordt dus vanuit de overheid in toenemende mate bij onderzoekers en onderzoeksinstituten op aangedrongen om de verworven kennis aan te wenden voor maatschappelijke opbrengsten. Deze opbrengsten, en de indicatoren om de opbrengst vast te stellen, zijn divers en verschillen per vakgebied. Wij richten ons hier op de sociale wetenschappen. Het is vooral binnen deze discipline dat valorisatie en de indicatoren voor valorisatie een verdere uitwerking behoeven.

Valorisatie wordt vaak in verband gebracht met universiteiten die wetenschappelijke kennis toepasbaar en te gelde willen maken. Waar in andere vakgebieden het aantal octrooien een veel gebruikte uitkomstindicator is voor valorisatie, is dit binnen de sociale wetenschappen nog maar zeer beperkt aan de orde. Naast de universiteiten zijn het de hbo's die steeds meer valoriseren, wat de laatste jaren tot uitdrukking komt met de invoering van lectoraten, waar toepassing van kennis en kenniscirculatie richting (toekomstige) professionals een van de kernopdrachten is. Met de ontwikkeling van lectoraten zijn hbo's niet meer alleen gericht op het geven van onderwijs, maar ook op het ontwikkelen van kennis die toegepast kan worden in het onderwijs en de beroepspraktijkvelden. Van de universiteiten wordt dus gevraagd om onderzoek beter toepasbaar te maken en van hbo's om naast de onderwijstaak ook toegepast onderzoek te verrichten en dit in te bedden in het onderwijs. Hoewel de wortels uit andere grond ontspruiten, is de opdracht duidelijk en soortgelijk: hoe kunnen we ervoor zorgen dat kennis wordt ontwikkeld die relevant is voor de maatschappij?

Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. De afgelopen jaren zijn er enkele verkenningen geweest om te kijken hoe valorisatie handen en voeten kan worden gegeven en hoe dat verloopt. Zo heeft de Interdepartementale Programmadirectie Kennis alweer enkele jaren geleden een kleinschalige verkenning gedaan naar de belangrijkste knelpunten van valorisatie (2008, pp.16-19). Ze noemen er vier.

Ten eerste blijkt er nog veel *te weinig structurele samenwerking en netwerkvorming* te zijn tussen stakeholders. Vaak is er nog een grote afstand tussen onderzoek en bedrijfsleven/maatschappelijke organisaties en ontbreekt het aan een heldere en gezamenlijke vraagarticulatie, ook omdat er vaak geen organisatiestructuur is waarbinnen deze samenwerking gestalte kan krijgen. Een tweede knelpunt is dat er sprake is van een *versnipperd valorisatiebeleid*. Er is bijvoorbeeld te weinig visie op valorisatie en geen goed instrumentarium vanuit de overheid om valorisatie te stimuleren en te toetsen. Een derde knelpunt betreft het *gebrek aan organisatorische verankering bij en tussen partners*. Zo zijn de verantwoordelijkheid voor valorisatie, de taken die hierbij horen en de onderlinge verdeling van de werkzaamheden vaak niet helder geformuleerd. Ten slotte wordt *onvoldoende expertise* genoemd als knelpunt. De kennis en kunde over hoe valorisatie te stimuleren, uit te voeren en te verduurzamen, is beperkt.

Het is dus een uitdaging om valorisatie een plek te geven binnen onderzoeks- en onderwijsinstellingen. Zo is een goede afstemming tussen universiteiten aan de ene kant en bedrijven of andere maatschappelijke organisaties aan de andere kant van eminent belang. Deze afstemming is nog niet vanzelfsprekend. Een andere uitdaging is om kennis ook echt toepasbaar te maken voor werkvelden en 'de' praktijk, op een manier die meer behelst dan het publiceren van artikelen in wetenschappelijke tijdschriften of vaktijdschriften. Het slechts verspreiden van kennis is een te smalle visie op valorisatie. Essentieel is dat kennis daadwerkelijk kan worden toegepast door professionals buiten de universiteit. Dit brengt met zich mee dat de onderzoekswereld over zijn eigen grenzen heen moet kijken. De uitdaging is dan ook om netwerken op en uit te bouwen buiten de directe kring van wetenschap en collega-wetenschappers. Roobeek (2008, p.19) spreekt in dat kader van 'netwerkend valoriseren'.

Wat uit het voorgaande duidelijk wordt, is dat het ernst is met valorisatie. Kennis moet toepasbaar worden gemaakt, geld opleveren, de innovatie in Nederland stimuleren en theorie en praktijk dicht bij elkaar brengen. Om valorisatie handen en voeten te geven, moet er nog het een en ander gebeuren. In ieder geval nopen de recente ontwikkelingen tot een heldere systematiek ten aanzien van valorisatie. Hoe moet valorisatie worden georganiseerd? Wanneer kan worden gesteld dat onderzoeksresultaten goed zijn gevaloriseerd? Wie zijn de belangrijkste stakeholders en in hoeverre kunnen zij op welke manier bij het onderzoek worden betrokken? Hoe kan valorisatie netwerkend tot stand komen? Van wie is het intellectueel eigendom van de onderzoeksresultaten? Maar ook: wat verstaan we nu precies onder valorisatie, of kortweg valorisatie? Welke partijen profiteren van valorisatie? Hebben onderzoekers de juiste kennis en vaardigheden om valorisatie te bewerkstelligen? En misschien vooral: hoe kunnen we valorisatie op een juiste manier inrichten, en wat zijn goede indicatoren voor succesvolle valorisatie binnen de sociale wetenschappen? Er zijn kortom nogal wat vragen die we kunnen stellen. Daarbij beperken we ons hier, zoals aangegeven, tot de sociale wetenschappen, omdat de inrichting van valorisatie en de indicatoren om valorisatie te meten daar minder ver zijn ontwikkeld dan in andere wetenschapsgebieden.

## Leeswijzer

Vooraf binnen de sociale wetenschappen is het vaak nog zoeken hoe valorisatie handen en voeten kan krijgen. Deze publicatie moet worden gelezen als een bescheiden aanzet voor mogelijke manieren om valorisatie te organiseren binnen de sociale wetenschappen. Het eerste hoofdstuk wijden we aan het begrip valorisatie. Zonder te vervallen in een te uitvoerige conceptuele analyse willen we toch wat helderheid aanbrengen in dit begrip. Kortom: waar hebben we het over als we spreken over valorisatie? Daarnaast kijken we hoe valorisatie kan worden geoperationaliseerd en welke indicatoren van belang kunnen zijn voor valorisatie binnen de sociale wetenschappen. In het tweede hoofdstuk gaan we hierop in door drie producten van valorisatie te onderscheiden: financiële waarde, gebruikerswaarde en wetenschappelijke waarde. In het derde hoofdstuk maken we aannemelijk dat valorisatie meer is dan het formuleren van outputmaten. Uitdrukkelijk stellen we dat valorisatie een proces is dat moet worden georganiseerd. We geven een kader voor het inrichten van valorisatie op verschillende manieren, met voorbeelden uit het vierjarig onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'. In het laatste hoofdstuk doen we een aantal praktische handreikingen om valorisatie tot een succes te maken.



Zonder te vervallen in oeverloze semantische haarkloverij, is het toch noodzakelijk iets meer te zeggen over de term valorisatie. Alweer enkele jaren geleden, in december 2008, hebben het Innovatieplatform en de interdepartementale programmadirectie Kennis en Innovatie de projectgroep valorisatie in het leven geroepen. Centrale opdracht was om een onderbouwd advies te geven over valorisatie en in dialoog met verschillende stakeholders te komen tot concrete afspraken over valorisatie. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een voorstel voor valorisatie. De projectgroep is gestart met een definitie van valorisatie, waarbij er uitdrukkelijk gekozen is voor een brede definitie (tabel 2). Andere omschrijvingen lijken hierop. Om een beeld te krijgen van wat valorisatie nu eigenlijk is, geven we voorbeelden van definities.

### Tabel 2 Exemplarische voorbeelden van definities van valorisatie

'Kennisvalorisatie is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid' (Interdepartementale Programmadirectie Kennis en Innovatie, 2008, p.8).

De Landelijke Commissie Valorisatie voegt daar nog het volgende aan toe (2011, p.16):  
'Kennisvalorisatie is een complex en iteratief proces, waarbij interactie tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven of maatschappelijke instellingen in alle fasen, ook in de kennisontwikkelingsfase, van belang is.'

'Bij valorisatie gaat het om het bruikbaar maken van kennis buiten de kring van eigen vakgenoten, dus voor belanghebbenden in bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Valoriseren is het geheel van activiteiten die nodig zijn om waarde toe te voegen aan wetenschappelijke en technologische kennis ... valorisatie beperkt zich niet louter tot economische benutting. Ook maatschappelijke en culturele waarden kunnen door valorisatie gecreëerd worden. Valoriseren van kennis versterkt en vernieuwt de basis van een innovatieve kenniseconomie' (Roobeek, 2008, p.5).

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen definieert valorisatie als '...het beschikbaar en geschikt maken van kennis voor economische en maatschappelijke benutting' (HAN, 2013).

Er zijn dus verschillende definities van valorisatie, waarbij direct duidelijk wordt dat samenwerking en interactie cruciaal zijn. Daarnaast wordt bevestigd dat valorisatie meer is dan het overdragen van kennis aan het eind van een onderzoeksproject: valorisatie is een proces van interactie in alle fasen van onderzoek. Samengevat is valorisatie het proces van het toevoegen van waarde aan ontwikkelde (onderzoeks)kennis.

Wat in de omschrijvingen van valorisatie steeds terugkomt, is 'waardecreatie uit kennis' en/of 'waarde toevoegen aan kennis'. Dit houdt in dat er nog iets dient te gebeuren waardoor er (meer)waarde ontstaat. Vaak wordt 'waarde' eenzijdig uitgelegd als economische of financiële waarde, dus wat het oplevert in financiële zin. Bijvoorbeeld in de vorm van octrooien of producten en diensten die in de markt kunnen worden gezet. In het kader van valorisatie vatten we waardecreatie breder op. Naast *financiële waarde* kan kennis ook *gebruikerswaarde* en *wetenschappelijke waarde* hebben. In het volgende hoofdstuk gaan we hier nader op in.

We eindigden het vorige hoofdstuk met het noemen van drie productwaarden: *wetenschappelijke waarde*, *gebruikerswaarde* en *financiële waarde*. In feite zijn dit producten of uitkomsten van valorisatie. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de drie productwaarden en proberen we indicatoren te formuleren voor de mate van valorisatie.

### 2.1 Wetenschappelijke waarde

Het doen van onderzoek kan allereerst meerwaarde hebben voor de wetenschap zelf en het onderwijs. Onderzoek draagt bij aan theorievorming en de empirische gegevens die uit onderzoek worden verzameld, vormen de kritische toets van een theorie. Met een verbeterde theorie kunnen vervolgens allerlei maatschappelijke, technologische, paramedische of andere vraagstukken worden getoetst en in het juiste kader geplaatst. De verworven kennis blijft daarbij niet beperkt tot het eigen vakgebied, maar heeft ook implicaties voor andere wetenschapsgebieden. De onderzoekers of kenniswerkers die zorgdragen voor deze kennis werken niet solitair, maar in onderzoeksteams die vaak een internationaal karakter hebben. De kennis zal dus ook een effect hebben over de grens.

Daarnaast heeft de wetenschappelijke kennis waarde voor de studenten die een wetenschappelijke opleiding of een opleiding aan een hogeschool volgen. Via het onderwijs wordt kennis verspreid onder de nieuwe generatie wetenschappers en professionals, dus professionals in spe, die in de nabije toekomst de opgedane kennis zullen toepassen. Wetenschappelijke kennis vormt een aanzienlijk deel van de inhoud van het onderwijscurriculum.

#### *Indicatoren voor wetenschappelijke waarde*

Er zijn diverse indicatoren voor de wetenschappelijke waarde van onderzoek. Een van de kernindicatoren is de productiviteit van de onderzoeker. De meest eenvoudige manier om die vast te stellen, is door het aantal wetenschappelijke en professionele publicaties op naam van een onderzoeker te tellen. Sinds de jaren '70 is de citatie-analyse een veelgebruikte indicator: hoe vaak wordt het werk van een onderzoeker door een andere onderzoeker geciteerd? Tegenwoordig is de Hirsch-index veelgebruikt, kortweg de H-index. Deze index geeft aan dat een onderzoeker  $x$  publicaties heeft die op z'n minst  $x$ -keer zijn geciteerd. Deze index geeft dus niet alleen een indicatie van het aantal publicaties van een onderzoeker, maar ook van de wetenschappelijke impact van de publicaties. In sommige bibliometrische bestanden, zoals Google Scholar, worden naast de wetenschappelijk citaties ook de publicaties in boeken meegenomen. De H-index geeft dus een goede indicatie van zowel productiviteit van de onderzoeker als de wetenschappelijke impact van zijn onderzoek, waardoor het impliciet ook iets aangeeft over de kwaliteit van onderzoek.

Voor het vaststellen van de kwaliteit wordt ook steeds vaker gekeken naar de impactfactor van een wetenschappelijk tijdschrift. De impactfactor geeft het gemiddeld aantal citaties aan per artikel per jaar gebaseerd op de twee voorafgaande jaren. Hierbij wordt een hogere impactfactor gezien als een meer invloedrijk 'journal'. Over de waarde van deze indicator is overigens veel discussie. Grote onderzoeksgebieden leveren bijvoorbeeld per definitie meer citaties en een hogere impact op, zonder dat dat direct iets zegt over de kwaliteit van het onderzoek.

De H-index en de impactfactor voor wetenschappelijk tijdschriften zijn eenvoudig vast te stellen. Veel lastiger wordt het met andere indicatoren voor wetenschappelijke waarde, zoals internationale contacten, redacteurschappen, editorial boards van tijdschriften, lezingen, keynote-lezingen, deelname aan beoordelingscommissies of kennisverspreiding via onderwijs. Deze aspecten zijn moeilijk in een numerieke indicator te vatten, maar wellicht minstens zo belangrijk als de H-index en de impactfactor. Duidelijk is dat één gouden indicator niet bestaat. Achter ieder getal zit een verhaal en er is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens nodig om een gefundeerd oordeel te vormen (Waardevol, 2011).

## 2.2 Gebruikerswaarde

Wij beschouwen valorisatie als het toevoegen van waarde aan ontwikkelde (onderzoeks) kennis. Dat wil zeggen dat de verworven kennis niet het eindproduct is, maar de start vormt voor het gebruik van deze kennis in de praktijk. Met praktijk bedoelen we hier het werkveld buiten de universiteiten en hogescholen. Op het moment dat wetenschappers nieuwe kennis leveren, vaak in de vorm van een wetenschappelijk artikel, is een mogelijke vervolgstap om deze kennis in praktijk te brengen en gebruikerswaarde aan de kennis toe te voegen.

Het is opvallend dat de auteurs van wetenschappelijke artikelen al vaak een dergelijk statement in de laatste paragraaf hebben opgenomen in de trant van 'The implications of these findings....'. Ook wetenschappelijke tijdschriften vragen in toenemende mate dat de implicaties en impact voor de praktijk in het artikel dienen te worden aangegeven. In de sectie 'Instructions for authors' wordt daar expliciet op aangedrongen, bijvoorbeeld 'What this paper adds' (tijdschrift 'Developmental Medicine and Child Neurology') of 'Conclusions/Implications' (tijdschrift 'Neurorehabilitation and Neural Repair').

Het is echter de vraag of een dergelijke afsluiting zonder daadwerkelijke implementatie effect sorteert. Het creëren van gebruikerswaarde heeft waarschijnlijk meer impact als dit via andere kanalen loopt. Hiervoor dient men buiten de geijkte kaders te treden, buiten de universiteiten en hogescholen. Wetenschappers moeten deze context actief opzoeken. Bijvoorbeeld door zitting te nemen in wetenschappelijke adviesraden, media-optredens te verzorgen, te publiceren in vakbladen, mee te werken aan beleidsadviezen en te participeren in de ontwikkeling van nieuwe leermethodieken, klinische interventies en opleidingen voor professionals. Dergelijke activiteiten vormen niet de 'core business' van universiteiten, maar zijn wel steeds meer de realiteit van alledag en zorgen ervoor dat wetenschappelijke kennis meer-waarde krijgt.

### *Indicatoren voor gebruikerswaarde*

In tegenstelling tot de wetenschappelijke waarde met haar H-index en impactfactor als 'eenvoudige' kwantificeringsindexen, is de gebruikerswaarde lastig in indicatoren te vatten. Het tellen van het aantal vakpublicaties, media-optredens, of beleidsadviezen zal niet volstaan om de waarde voor de gebruikers aan te geven. Het is moeilijk, wellicht onmogelijk of zelfs onwenselijk, om de gebruikerswaarde te vertalen in één cijfer. In dat licht zijn de ontwikkelde valorisatiekaarten een eerste goede en zinvolle aanzet om de gebruikerswaarde vast te stellen (zie 'Waardevol', 2011).

Met deze valorisatiekaarten, die worden opgesteld op basis van onderzoeksgebied (bijvoorbeeld de sociale wetenschappen), partij (bijvoorbeeld de universiteit) en aggregatieniveau (bijvoorbeeld institutioneel), kunnen enkele relevante en specifieke indicatoren worden geselecteerd. De indicatoren verschillen dus per situatie.

### 2.3 Financiële waarde

Valorisatie kan ook financiële waarde toevoegen aan kennis. Kennis wordt dan benut om economisch voordeel te behalen. Bij veel publieke investeringen in onderzoek wordt verwacht dat sprake is van samenwerking met het bedrijfsleven. Publiek-private samenwerking bij onderzoek en innovatie dient te leiden tot financieel-economische winst. Zowel internationaal, nationaal als regionaal zijn hier veel voorbeelden van te noemen. Europees zijn er bijvoorbeeld ERC-grants en ook bij het programma Horizon 2020 worden voornamelijk subsidies voor onderzoek verstrekt als het bedrijfsleven hieraan verbonden is. Landelijk wordt onderzoek gekoppeld aan topsectorenbeleid. Eerder was er al Pieken in de Delta, dat door het ministerie van Economische Zaken werd ondersteund en waar de samenwerking tussen kennisinstellingen en de private sector een voorwaarde was om voor subsidie in aanmerking te komen. Het ontwikkelen van kennis wordt hierbij door de overheid ondersteund mits dit ook meehelpt aan de ontwikkeling van het Nederlandse bedrijfsleven. In regionaal verband is bijvoorbeeld in de provincie Gelderland een clustering gemaakt van de drie universiteiten met het regionale bedrijfsleven, gekoppeld aan de profielen van de universiteiten: Technology Valley en Universiteit Twente, Food Valley en Wageningen Universiteit, Health Valley en Radboud Universiteit Nijmegen. Zo wordt gestreefd naar samenwerking van universiteiten met het bedrijfsleven in de regio.

#### *Indicatoren voor financiële waarde*

Om de financiële meerwaarde van kennis te bepalen, kan worden nagegaan hoeveel nieuwe patenten, octrooien of licenties voor het gebruik van producten er zijn afgesloten als gevolg van deze kennis. Dit geeft een goede indicatie van de mate waarin kennis als innovatief en commercieel interessant wordt gezien. Daarnaast kan de financiële waarde blijken uit de inschattingen die worden gemaakt met businessplannen, verdienmodellen en waardeproposities.

Hoe verschillend de drie waarden van kennis dus ook zijn, bij alle drie is sprake van een al dan niet goed meetbare output van valorisatie in de vorm van resultaten of producten. We beperken ons hier echter niet tot de producten of output van valorisatie, maar richten ons vooral op het valorisatieproces. In tegenstelling tot de drie productwaarden is de wijze waarop valorisatie kan worden ingericht namelijk niet of nauwelijks beschreven. Het volgende hoofdstuk is hier aan gewijd.

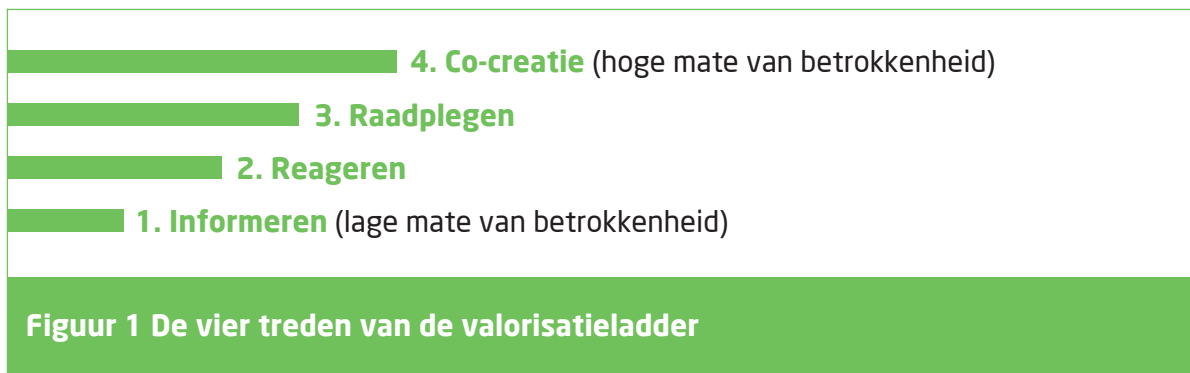
In het voorgaande hoofdstuk lag het accent op de drie productwaarden van valorisatie en mogelijke indicatoren om de output te meten. De uitkomsten van valorisatie worden vooral bepaald door het onderliggende proces. Hierbij gaat het erom hoe de productwaarden van valorisatie zijn te realiseren en wat daarvoor nodig is. De inrichting van het valorisatieproces is bepalend voor het realiseren van productwaarde. In dit hoofdstuk geven we een mogelijk kader voor de organisatie van valorisatie. We introduceren de valorisatieladder als kader en geven een aantal belangrijke elementen van het proces van valorisatie weer, gelardeerd met voorbeelden uit ons onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'.

### 3.1 De valorisatieladder

Het sleutelwoord bij valorisatie is interactiviteit, dat wil zeggen: netwerken opbouwen en onderhouden, samenwerken met oog voor elkaars belangen en met respect voor elkaars expertise. De creatie van (product)waarde is een interactief en iteratief - in kleine stapjes - proces, waarbij de waarde niet eenzijdig vanuit één partij wordt gecreëerd, maar juist in gezamenlijkheid wordt gevormd met verschillende organisaties en instellingen. Niet pas op het moment dat kennis is ontwikkeld en in een bepaalde vorm wordt opgeleverd, maar vanaf de start of zelfs nog daarvoor, tijdens de uitvoering en bij de vertaling naar 'de' praktijk. Valorisatie start altijd met een visie van een universiteit of hogeschool op de meerwaarde van valorisatie en een strategie voor het inrichten van het proces van valorisatie. De wijze waarop valorisatie kan worden ingericht, maken we aanschouwelijk aan de hand van wat we, vrij naar de participatieladder uit de beleidskunde, *de valorisatieladder* hebben genoemd.

#### *Vier treden van betrokkenheid*

Vanuit de beleidskunde/beleidswetenschappen is in het kader van *interactieve beleidsontwikkeling* (kortweg IBO) bekend dat de effectiviteit of de impact van het beleid wordt vergroot als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Deze voorwaarden hebben vooral betrekking op de aard en mate van betrokkenheid van belanghebbenden (doelgroep, samenwerkingspartners, aanbieders). Binnen de beleidswetenschappen spreekt men van de zogenoemde *participatieladder* (vgl. Arnstein 1969, Van de Peppel, 2001, Pröpper & Steenbeek, 1998). De participatieladder geeft de verschillende niveaus weer van de aard en mate van betrokkenheid c.q. participatie van belanghebbenden. Deze voorwaarden zijn ook interessant voor het valorisatieproces. Bij het valorisatieproces maken we een onderscheid tussen vier treden van betrokkenheid (zie figuur 1).



We zetten de vier treden uiteen en geven steeds aan hoe deze treden concreet zijn in te vullen. De treden bespreken we vanaf de onderste trede (informereren), die staat voor de laagste betrokkenheid van belanghebbenden, tot de bovenste trede (co-creatie): de hoogste mate van betrokkenheid.

*Informereren.* Karakteristiek aan de onderste trede, die van het 'informereren', is dat bij het vormgeven van een onderzoek of onderzoeksplan geen actieve rol wordt toegekend aan bijvoorbeeld de professionals voor wie de kennis waarde kan hebben. De onderzoeksvraagstellingen en het onderzoeksplan worden binnen de muren van de universiteit of hogeschool geformuleerd zonder daarbij partners van buiten te betrekken. De professionals uit het werkveld worden vaak tijdens of na beëindiging van het onderzoek geïnformeerd over de resultaten, bijvoorbeeld via vakpublicaties, lezingen, inleidingen of congressen. De daadwerkelijke vertaling van de ontwikkelde kennis naar methodieken, richtlijnen of trainingen wordt overgelaten aan de professionals of 'vakmensen'. De professionals zijn in de beginfase dus niet betrokken bij de vraagarticulatie en de mogelijke opbrengsten van het onderzoek. De onderzoekers doen hun onderzoek volgens wetenschappelijke methoden en presenteren de resultaten aan een groep professionals. De richting van communicatie is vrij eenzijdig, van onderzoek naar de praktijk c.q. toepassing, zonder dat de praktijk daadwerkelijk inbreng gehad heeft vóór en tijdens het proces van onderzoek. Het is ook aan de professionals zelf om de kennis te vertalen naar hun eigen praktijk/werkveld en te implementeren.

*Reageren.* Op deze tweede trede is meer ruimte voor invloed van belanghebbenden op het onderzoek. Op dit niveau kunnen de opstellers van de onderzoeksvraag en het onderzoeksplan aan een groep professionals vragen te reageren op de ideeën. Vaak gaat het om een kleine groep professionals uit de directe omgeving van de onderzoekers die gedurende de jaren is opgebouwd. Er zou zelfs een bijeenkomst kunnen worden gehouden, waarbij professionals reageren op het onderzoeksplan. Deze heeft dan vooral de vorm van een expertmeeting, waarbij professionals mogen reageren en inbrengen, maar binnen de door de onderzoekers gestelde kaders. Daarbij committeren de opstellers van het onderzoeksplan zich niet op voorhand aan de reacties en geven ze ook niet aan wat ze met de reacties doen. In vergelijking met de trede 'informereren' is er wel wat ruimte voor inhoudelijke aanpassingen, maar deze aanpassingen zullen toch vooral op detailniveau liggen. Wat we hier zien is dat de professionals een soort klankbord vormen, terwijl de regie primair ligt bij de onderzoekers.

*Raadplegen.* Op deze derde trede, die van de raadpleging, worden maatschappelijke organisaties vrij vroeg in het onderzoek betrokken, bijvoorbeeld om de (onderzoeks)vraag helder te krijgen (vraagarticulatie). Bij raadpleging zijn veelal de hoofdlijnen van de plannen opgesteld, maar de opstellers stellen zichzelf wel de verplichting de reacties van de belanghebbenden te verwerken in het onderzoeksplan. Tijdens bijvoorbeeld de voorbereiding worden verschillende organisaties geraadpleegd over de inhoudelijke elementen van het onderzoek en wordt gepolst welke behoeften er bij hen leven, bijvoorbeeld opbrengsten en vragen die voor de professionals interessant zijn.



Het verschil met 'reageren' is vooral dat (1) de opstellers zich verplichten serieus in overweging te nemen de inbreng van de betrokkenen in de plannen op te nemen en (2) de raadpleging plaatsvindt in een vroeg stadium van de planvorming en dus niet als de plannen al (vrijwel) zijn opgesteld. In de voorbereiding op de planvorming worden organisaties en/of doelgroepen geconsulteerd via bijvoorbeeld een enquête. Raadpleging wordt ook wel aangeduid als 'veldraadpleging'.

*Co-creatie.* Op deze vierde trede met de hoogste mate van betrokkenheid spelen belanghebbenden - organisaties, doelgroepen, professionals - een centrale rol bij de planvorming en -uitvoering. Het gaat hier letterlijk om co-creatie van de onderzoeksplannen en ontwikkelingsagenda, waarbij onderzoekers en belanghebbenden gezamenlijk plannen opstellen en onderdelen in meer of mindere mate gezamenlijk uitvoeren. Ze hebben een vrijwel gelijkwaardige inbreng en zijn als zodanig gedeeld eigenaar van het onderzoeksplan. Het enige dat meestal vaststaat, zijn de randvoorwaardelijke kaders waarbinnen de plannen moeten blijven. Die kunnen zijn bepaald door subsidieverstrekkingen zoals ZonMw, STW, NWO of een derde geldstroom.

Co-creatie vindt niet alleen plaats in de fase van planvorming, ook gedurende de uitvoering van onderzoek en productontwikkeling is er op gezette tijden afstemming tussen onderzoekers en productontwikkelaars. Daarbij gaat het ook vooral om de vraag of de kennis toepasbaar is te maken en op welke manier de kennis is te vertalen naar (bestaande) methodieken, trainingen en scholingen. De scheiding tussen onderzoekers als ontwikkelaars van kennis en andere professionals als gebruikers van kennis wordt zoveel mogelijk beslecht door met elkaar mee te denken en samen te werken.

Bij co-creatie is nadrukkelijk sprake van meerzijdige communicatie. De focus ligt op gezamenlijke ideeënvorming en planvorming, in plaats van op het geven van informatie over de resultaten van het onderzoek, zoals bij eenzijdige communicatiemiddelen als folders, websites, lezingen, digitale nieuwsbrieven of informatiebijeenkomsten. Dit vereist communicatiemiddelen die dialogisch van karakter zijn, zoals debatten, workshops, werkateliers, interactieve werkbijeenkomsten en forumdiscussies. Ook is het belangrijk dat de deelnemers elkaars jargon begrijpen, zodat een zinvolle dialoog mogelijk wordt.

### *Meebeslissen*

Bij de participatieladder is er nog een vijfde trede: meebeslissen. Deze laten we bij de valorisatieladder buiten beschouwing. Bij meebeslissen is het te onderzoeken probleem, de uitdaging of het verschijnsel bekend, maar hebben belanghebbenden de mogelijkheid om strategisch mee te denken over wat precies het doel van het onderzoek moet zijn en wat daarbij een goede aanpak is. Dat zou dus nog een stap verder gaan dan co-creatie, waarbij het onderzoeksdoel vaak al vast ligt en er vooral inbreng mogelijk is bij het opstellen van het onderzoeksplan en bij de uitvoering en duiding van de onderzoeksresultaten. In de praktijk bepalen subsidieversterkers de randvoorwaarden waaraan onderzoek moet voldoen, zonder verder betrokken te zijn bij het onderzoek en de valorisatie. Meebeslissen is in dit geval anders van aard en daarom niet als trede opgenomen in de valorisatieladder.



### 3.2 Participatie in gradaties

De indruk die met de valorisatieladder kan ontstaan, is dat altijd en voortdurend moet worden gestreefd naar co-creatie als de hoogste graad van participatie binnen valorisatie. Ieder valorisatieproces zou dan gemakkelijk tegen de meetlat van 'co-creatie' kunnen worden gehouden, met de meest waarschijnlijke conclusie dat er, omdat niet alles co-creatief is gebeurd, geen sprake is van valorisatie. Dit is een te eenvoudige en eenzijdige voorstelling van valorisatie. Valorisatie wordt veeleer ingericht met een combinatie van de vier treden van betrokkenheid. Natuurlijk is het zo dat wanneer het werkveld alleen wordt geïnformeerd over de uitkomsten van onderzoek, bijvoorbeeld via een website of vakpublicatie, er een lage mate van betrokkenheid van de praktijk is. Maar nog steeds valt dit onder het bruikbaar maken van kennis. De inrichting van valorisatie is niet gebaat bij blauwdrukken, maar juist bij een inschatting van wie op welke wijze wordt betrokken. Dat verschilt per programma en per fase en is afhankelijk van de betrokken organisaties.

We beschrijven hier de vijf fasen van het valorisatieproces die wij in de praktijk van het valoriseren onderscheiden:

1. Breng het speelveld in kaart
2. Richt het proces in
3. Wijs een kartrekker/spil aan
4. Bepaal de vraag
5. Communiceer

#### *Ad 1. Breng het speelveld in kaart*

Binnen het netwerk van bijvoorbeeld de universiteit zijn er verschillende personen en organisaties die belang hebben bij onderzoek en de uitkomsten van onderzoek. Daarbij gaat het om een speelveld dat breder is dan vakgenoten van andere universiteiten. Het netwerk van belanghebbenden kan op een systematische manier in kaart worden gebracht met de zogenoemde *stakeholdersanalyse* en *stakeholder mapping* (vgl. Kaats & Opheij, 2012, Mitchell, Agle & Wood, 1997). Dit betekent bijvoorbeeld dat er in de voorbereidingsfase van een onderzoeksplan altijd een gedegen analyse van het speelveld moet komen, om op die manier de juiste mensen en partijen bij het proces te betrekken. Het is namelijk een misvatting om op voorhand iedereen uit te nodigen.

Vragen waar in zo'n allereerste fase antwoord op moet worden verkregen, zijn onder meer:

- Wie komen in aanmerking om te worden betrokken?
- Hoe kunnen organisaties het beste worden betrokken bij het onderwerp (mate van participatie)?
- Staat het onderwerp al op hun agenda (urgentiebesef)?
- Van welke organisaties is men afhankelijk om het onderzoek uit te voeren en de resultaten te implementeren, dus wat zijn de essentiële samenwerkingspartners?
- Kunnen potentieel betrokkenen een eigen inspanning leveren (en bijvoorbeeld tijdens de uitvoering capaciteit aanleveren)?
- Wat zijn de uiteenlopende, tegenstrijdige en/of gedeelde belangen van de stakeholders?

Er zijn tal van principes en criteria die we kunnen meenemen in de keuze voor de stakeholders (zie figuur 2). Het gaat er in ieder geval om te bepalen wie op welke wijze wordt betrokken tijdens het onderzoek. Daarbij dient al een inschatting te worden gemaakt van de mate van participatie van de stakeholders. Dit gebeurt voorafgaande aan het opstellen van een (onderzoeks)plan. Een stakeholdersanalyse laat ook zien waar het netwerk al dan niet volledig is.

### Onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'

Anderhalf jaar na de start van het programma (dus niet bij aanvang) is een stakeholdersanalyse uitgevoerd. Zichtbaar werd dat enkele belangrijke stakeholders formeel (nog) geen partner waren van het programma. Het is belangrijk om die organisaties wel nadrukkelijk te betrekken en dit te monitoren.

#### Stakeholdersanalyse Meedoen met een motorische beperking

Nr.	Naam stakeholder	Waarde leveren	Waarde opleveren	Macht (0-10)	Invloed* (0-10)	Urgentie (0-10)	Hoe betrekken?	Status
24	NOC*NCF: Sportparticipatie Academie voor sportkader Naar een veiliger sportklimaat	Kennis-netwerk-ervaring gehandicaptensport, verbinding bonden, imago, sportgeneriek opleiden, opleidingen veilig sportklimaat, implementatiekracht	Hogere sportparticipatie, competentere coaches (betere opleidingen), sociaal veiliger sportklimaat	2	10	8	Meest wenselijke partner voor borging van producten voor sporttrainers. Zoveel mogelijk informeren en betrekken	☹️
25	NVFK	Kennis DCD en motorisch leren, netwerk kinderfysiotherapie	Kennis en producten DCD, netwerk en verbinding vrijetijdsport	1	8	8	Aantal onderzoeken uitzetten, samen publiceren, aanvullend onderzoeksprogramma?	😊
26	KVLO (LO en MRT)	Netwerk docenten LO, vakblad LO	Artikelen LO, producten voor docenten LO (bijscholingen, studiedagen)	1	8	4	Via werkgroep MRT? Wellicht een topic Motorisch leren in LO in 2016 (Frank / Hilde)	☹️

### Figuur 2 Deel van de stakeholdersanalyse van het onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'

Speciale aandacht vraagt het vroegtijdig bespreken van de verschillende belangen en verwachtingen van stakeholders. Als deze expliciet besproken en vastgelegd worden, voorkomt dat mogelijk verwarring en frustratie in het verdere verloop van de samenwerking. Als de verwachtingen te ver uit elkaar liggen (bijvoorbeeld weinig gevoel van echte betrokkenheid), is het verstandig om niet samen te werken.

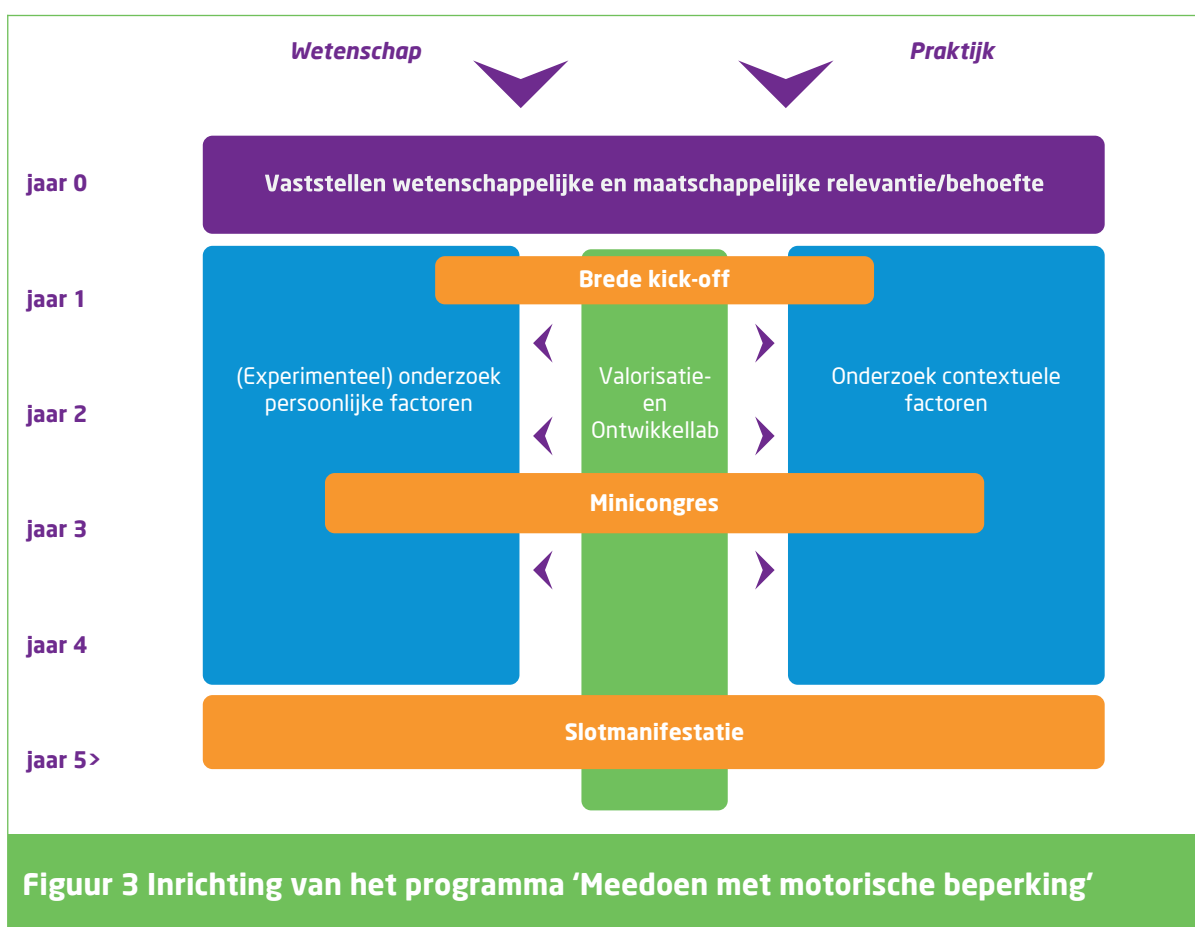
Het vastleggen heeft niet als doel om als keurslijf te dienen, maar kan wel gebruikt worden als onderligger voor voortgangsgesprekken. Bij het bespreken van taken en rollen kan ook direct gesproken worden over de verantwoordelijkheid voor de valorisatie. Als stakeholders aangeven belang te hebben bij het onderzoek, mag je verwachten dat ze ook een actieve rol bij de valorisatie hebben. Mogelijk wil een stakeholder zelfs de volledige verantwoordelijkheid voor de valorisatie op zich nemen, want vaak kennen zij het werkveld beter dan de onderzoeker en hebben zij makkelijker toegang tot netwerken in het werkveld. In hoofdstuk 4 wordt hier uitgebreid bij stilgestaan.

### Ad 2. Richt het valorisatieproces in

Een stakeholdersanalyse wordt bij voorkeur als eerste fase van valorisatie uitgevoerd. Van daaruit start de concrete inrichting van het valorisatieproces. Valoriseren moet je organiseren. Dat betekent niet alleen dat wordt bepaald wie wordt betrokken, maar ook wanneer de betrokkenheid plaatsvindt en op welke wijze. Hoewel natuurlijk niet altijd vanaf het begin helemaal duidelijk is hoe zaken lopen, is het belangrijk dit goed te organiseren. Zonder plan en goede inrichting van het valorisatieproces zal na verloop van tijd de aandacht voor valorisatie afnemen dan wel pas weer in beeld komen bij de afronding van het onderzoek.

#### Onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'

Bij het onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking' werd al in de ontwerpfase van het programma een pijler ingericht voor valorisatie en ontwikkeling naast twee onderzoekslijnen, het Valorisatie- en Ontwikkellab, afgekort VOL (zie figuur 3). Dit VOL staat voor een virtueel laboratorium of werkplaats waar onderzoekers en praktijkdeskundigen doorlopend met elkaar in gesprek zijn over de onderzoekslijnen en uiteenlopende acties uitvoeren rondom valorisatie.



Figuur 3 Inrichting van het programma 'Meedoen met motorische beperking'

### *Ad 3. Wijs een kartrekker/spil aan*

Als valorisatie serieus wordt genomen, is het noodzakelijk om hier leiding en coördinatie aan te geven. Het lijkt zinvol om hier één kartrekker of spil voor te selecteren, die het voortouw neemt in het valorisatieproces. Het is te overwegen om deze verantwoordelijkheid niet bij de universitair onderzoeker neer te leggen, maar om hier iemand voor te selecteren met specifieke competenties, onder meer op het gebied van communicatie en praktijkgerichtheid. De kandidaat heeft bij voorkeur al een eigen netwerk richting praktijk en professionals en is ondanks een academische graad primair werkzaam 'in het veld'. Door deze combinatie kent deze persoon beide werelden en is als zodanig zeer goed in staat verbindingen tussen beide te leggen.

#### *Onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'*

Binnen dit onderzoeksprogramma is er expliciet voor gekozen om naast twee onderzoekers ook iemand aan te stellen voor het VOL. Deze medewerker is verantwoordelijk voor de verbinding en samenwerking tussen onderzoekers en praktijkdeskundigen. Communicatie en procesmanagement zijn de sleutelwoorden voor deze 'embedded researcher'. Hij organiseert de verbinding en samenwerking tussen onderzoekers en praktijkdeskundigen door soms mensen fysiek bij elkaar te brengen, maar ook door veelvuldig te communiceren via e-mail en telefoon. Persoonlijk contact en een open houding zijn daarbij zeer belangrijk, hoewel hij ook inhoudelijk een behoorlijke basiskennis paraat dient te hebben om kennis en praktijk te kunnen verbinden. Er is voor gekozen om iemand met deze competenties van buiten de universiteit verantwoordelijk te maken voor valorisatie.

### *Ad 4. Bepaal de vraag*

Als er vanuit een stakeholdersanalyse helder zicht is op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn, dan is het belangrijk om scherp vast te stellen wat precies de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie is van de voorgestelde onderzoeken. In deze fase van vraagarticulatie (jaar 0 in figuur 4) wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke context nauwkeurig in kaart gebracht. Het ligt voor de hand om (een selectie) van de betrokken professionals te bevragen over de bruikbaarheid van de kennis als de ambitie is dat die kennis bruikbaar is voor professionals uit de werkvelden. Ook de wetenschappelijke relevantie wordt in deze fase bepaald. Door zowel de relevantie van de (ontwikkelde) kennis voor professionals als voor de wetenschap te bepalen, ontstaat er een eerste richting van het onderzoeksplan en de productwaarden (vooral gebruikerswaarde) waarnaar wordt gestreefd.

#### *Onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'*

De wetenschappelijke relevantie is bepaald vanuit de wetenschappelijke literatuur. Ook is aan enkele buitenlandse en vooraanstaande wetenschappers gevraagd om als extern adviseur mee te kijken met het project. Het netwerk van wetenschappers is dus geraadpleegd. Om de maatschappelijke relevantie en behoefte te bepalen zijn aan werkveldorganisaties uit het sportonderwijs en sportorganisaties (lokaal-provinciaal-landelijk) drie open vragen gesteld over gewenste/benodigde opbrengsten (gebruikerswaarde) voor de sportpraktijk als gevolg van onderzoeksinzichten.

### *Ad 5. Communiceer*

In de valorisatieladder kwam al aan de orde dat de mate van betrokkenheid vraagt om specifieke vormen van communicatie. Als het streven is om in co-creatie te werken met bepaalde partners, dan ligt het niet voor de hand om hen enkel met nieuwsbrieven en folders te informeren. En als bepaalde partijen aangeven dat ze niet betrokken hoeven te worden bij het vormgeven van de plannen, dan ligt wellicht voor de hand ze vooral te informeren.

Duidelijkheid over de mate van communicatie, en dus de betrokkenheid, volgt vaak al uit de stakeholdersanalyse en 'stakeholder mapping' die in een eerdere fase zijn uitgevoerd. In figuur 3 staan al enkele manieren voor het communiceren met en het betrekken van de partners.

#### *'Onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'*

##### *Informereren:*

- Nieuwsbrief en website in eigen huisstijl ([www.meedoenmetsport.nl](http://www.meedoenmetsport.nl))
- Vakpublicaties, bijvoorbeeld in het vakblad 'Lichamelijke Opvoeding', gericht op gymdocenten
- Brede kick-off-bijeenkomst georganiseerd voor de samenwerkingspartners en alle mogelijk geïnteresseerde praktijkorganisaties.

##### *Reageren en raadplegen:*

- Regelmatig wordt tijdens het project aan praktijkorganisaties gevraagd te reageren op voorgenomen ambities en plannen. Soms individueel en informeel en soms meer gestructureerd. In het najaar van 2013 werden bijvoorbeeld per e-mail vijf open vragen gesteld aan alle partners over inhoudelijke wensen/behoefte en mogelijke samenwerking en inbreng.

##### *Co-creatie:*

- Bijeenkomsten met de partners over 'wat wel en wat niet doen' via interne kick-off.
- Interactieve bijeenkomsten met partners. Drie bijeenkomsten (VOL-meetings) vonden plaats binnen eenzelfde week en hadden elk een eigen thema: Onderzoek (1) Communicatie & kennisdeling (2) en Producten & interventies (3). Iedere bijeenkomst was met 1 partner samen georganiseerd en op een andere locatie. Telkens waren er 10 tot 15 personen bij de bijeenkomsten, die zich kenmerkten door interactieve werkvormen, resultaatgerichtheid en informeel netwerken.

Wat uit voorgaande duidelijk wordt, is dat de communicatie meerdere vormen heeft, waarbij het soms gaat om informeren en raadplegen en soms om interactievere, meer dialogische vormen van communicatie. Het gaat erom een goede balans te zoeken in afstemming met de stakeholders.

### *Inleiding*

In hoofdstuk 3 stond het proces van valorisatie centraal. De valorisatieladder is geïntroduceerd en aan de hand van een voorbeeld is het proces uitgewerkt. In dit hoofdstuk gaan we in op enkele aandachtspunten bij de vijf fasen van valorisatie die zijn beschreven in §3.2.

### *De verantwoordelijkheid voor valorisatie*

De onderzoeker die een onderzoeksvorstel schrijft, is niet altijd degene die het onderzoek ook daadwerkelijk uitvoert. Nadat een onderzoek door een financier is goedgekeurd, wordt vaak een promovendus aangesteld. Deze promovendus is meestal niet betrokken geweest bij het opstellen van het onderzoeksvorstel, kent de betrokken werkveldpartijen niet, en weet niet welke afspraken gemaakt zijn. Daarmee is het niet vanzelfsprekend dat valorisatie een taak van de promovendus is. Het is zelfs de vraag of het verstandig is om een wetenschapper te belasten met de coördinatie van de valorisatie.

Daarvoor zijn een aantal redenen:

- Valorisatie vraagt specifieke competenties en ervaring, die niet altijd vanzelfsprekend bij een wetenschapper aanwezig zijn.
- Een wetenschapper heeft een andere focus dan een valoriserende partij; taal, tempo en doel verschillen (Wevers, A., R.J. Renes & C. van Woerkum, 2010).
- Een werkveldpartij heeft vaak de kennis, kunde en het netwerk in huis en is daarmee in veel gevallen beter in staat om de (coördinatie van de) valorisatie op zich te nemen.
- De onderzoeker is vaak een promovendus die binnen korte tijd wil promoveren en daarbij zoveel mogelijk de focus moet leggen op het onderzoek.
- Veel onderzoek waarvan een werkveld profiteert, is deels publiek gefinancierd. Je mag dan van het werkveld ook betrokkenheid bij de valorisatie verwachten.

### *De benodigde competenties voor valorisatie*

Het ontwikkelen van valorisatiebeleid en -richtlijnen vanuit een universiteit of hogeschool alleen, leidt maar in beperkte mate tot meer valorisatie. Het vraagt bepaalde competenties en de juiste attitude om het werkveld goed te betrekken bij het onderzoek. Zoals hierboven aangegeven, zijn deze competenties niet altijd aanwezig bij (jonge) onderzoekers en promovendi, die vaak belast zijn met het uitvoeren van het onderzoek. Er is dus aandacht nodig voor de competentieontwikkeling en het opdoen van ervaringen op dit terrein, bijvoorbeeld door gerichte trainingen.

Om valorisatie mogelijk te maken, is het noodzakelijk dat de onderzoeker zich open opstelt. De onderzoeker moet het belangrijk vinden dat het onderzoek ook daadwerkelijk maatschappelijk impact heeft. Vooral in de eerste fase, bij het verkennen en opstellen van de onderzoeksvraag, worden de randvoorwaarden geschapen voor vruchtbare valorisatie. De onderzoeker laat zijn onderzoek beïnvloeden door ideeën, ervaringen en behoeften uit het werkveld (niet-wetenschappers). Hij respecteert de achtergrond, werkwijze, cultuur en opdracht van partijen uit het werkveld en probeert daarbij aan te sluiten. De objectiviteit van het onderzoek, de methodologie, de onderzoeksresultaten en de onderzoeker staan daarbij natuurlijk nooit ter discussie.

Uit onderzoek is gebleken dat onderzoekers, die zich in deze eerste fase al open opstellen, dit vaker gedurende het hele onderzoeksproces doen (Olmos-Peñuela, J., P. Benneworth & E. Castro-Martínez, 2014). Uit hetzelfde onderzoek blijkt bovendien dat persoonskenmerken en eerdere ervaringen van de onderzoeker bepalend zijn voor de mate waarin de onderzoeker zich openstelt voor invloeden uit het werkveld.

### *Afstemming met het werkveld*

Voor valorisatie is het essentieel het werkveld te betrekken bij het onderzoek. Zoals eerder genoemd, is co-creatie de hoogste graad van participatie van het werkveld. Maar co-creatie is zeker niet de enige manier: ook informeren, reageren en raadplegen helpen valorisatie vorm te geven.

Daarbij is het onmogelijk om met het hele werkveld samen te werken. In de praktijk zal de samenwerking zich beperken tot enkele organisaties die direct baat hebben bij de onderzoeksresultaten (eindgebruikers) en/of organisaties die valorisatie als taak hebben (intermediairen).

Idealiter zouden al vanaf het opstellen van het onderzoeksvoorstel beide typen organisaties in het samenwerkingsverband aanwezig moeten zijn. De eindgebruikers zorgen ervoor dat de resultaten aan blijven sluiten bij de eisen en wensen die zij hebben. Als de onderzoeksresultaten op een hoog abstractieniveau worden aangeboden, dan kan de professional in het werkveld daar moeilijk betekenis aan geven en zal hij zich afvragen: 'Wat betekenen deze uitkomsten nu precies voor mij, wat kan ik er mee?' Tegelijkertijd is te veel detaillering een beperking voor het gebruik. Dit vraagt om goede afstemming.

Ook de vorm is bepalend. Er is een trend gaande om veel kennis in de vorm van 'apps' beschikbaar te stellen, waarbij soms niet gekeken wordt of dat wel een geschikte vorm is en of er wellicht geen handiger alternatief voorhanden is. Zo is er een app ontwikkeld om de gevolgen van hersenletsel bij sport te beperken. Nu blijkt dat deze app maar beperkt gedownload is, waarschijnlijk omdat men zich pas bewust wordt van het bestaan van de app als een geval aan de orde is. Het downloaden van de app heeft op dat moment geen prioriteit. De hockeybond heeft een poster ontwikkeld met dezelfde informatie en die in iedere dug-out bij het speelveld gehangen. Dit is waarschijnlijk een eenvoudiger en effectievere manier. Intermediaire organisaties kunnen zorgen dat de onderzoeksresultaten ook breder in het werkveld landen. Zij hebben netwerken en beschikken vaak over diverse kanalen waarlangs zij het netwerk kunnen bereiken.

### *Helderheid over verwachtingen*

Als een organisatie invloed heeft gehad bij het opstellen van de onderzoeksvraag (gezamenlijk doel), dan heeft de organisatie ook een morele verplichting om bij te dragen aan de valorisatie van de onderzoeksresultaten. Als een werkveldpartij zich committeert aan het onderzoek, dan is betrokkenheid niet vrijblijvend: er mogen eisen worden gesteld. Dit uiteraard binnen de taken en mogelijkheden die de organisatie heeft. Het is aan te raden om al vroeg in het samenwerkingstraject expliciet stil te staan bij het gezamenlijk doel en de verdeling van taken en rollen binnen het samenwerkingsverband.

Vaak zijn de wederzijdse verwachtingen gebaseerd op impliciete aannames en is niet duidelijk wat partijen precies van elkaar verwachten. Deze impliciete aannames leiden vaak tot verwarring en soms tot frustraties omdat verwachtingen niet uitkomen. Als de verwachtingen uitgesproken zijn en impliciete aannames expliciet zijn gemaakt, is het ook makkelijker om de rollen en taken te verdelen.



Dat maakt het ook mogelijk met enige regelmaat terug te komen op de gemaakte afspraken en de rol en betrokkenheid van partijen te bespreken. Daarbij is het niet zo dat die afspraken in beton zijn gegoten. Voortschrijdend inzicht kan betekenen dat je de afspraken in overleg wijzigt.

Belangrijk blijft dat alle partijen gecommitteerd zijn aan het uiteindelijke doel en bereid zijn om moeite te doen om elkaar te willen begrijpen, water bij de wijn te doen, te geven en te nemen. Het gaat dus vooral om het opbouwen van goede relaties met wederzijds, begrip, respect, geduld.

### *Aandacht voor het samenwerkingsproces*

Het is een valkuil om in de samenwerking alleen aandacht te hebben voor de voortgang van het onderzoek. Hiervoor is al beschreven dat het handig is om aan het begin stil te staan bij het gezamenlijk doel en met elkaar afspraken te maken over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Gedurende het traject sta je op gezette tijden stil bij de samenwerking. Hoe zitten alle partijen er nu bij? Loopt de samenwerking volgens verwachting? Lukt het om de afspraken na te komen of moeten die bijgesteld worden? Zijn er al voorlopige resultaten die gevaloriseerd kunnen worden?

Stilstaan bij het proces vraagt wel expliciete agendering en organisatie. Dit is niet iets dat automatisch ontstaat in een samenwerkingsverband en kan soms best spannend zijn. Want wat te doen als een partner ontevreden is over de samenwerking? Als dit vroegtijdig bespreekbaar wordt gemaakt, zal dit de samenwerking ten goede komen omdat er dan in gezamenlijkheid kan worden gezocht naar mogelijke oplossingen. In het kader hierna beschrijven we enkele instrumenten die van pas kunnen komen bij het bespreken van de samenwerking.

Er zijn diverse methodieken en instrumenten beschikbaar om het samenwerkingsproces te analyseren:

- Met de **Innovatiespiraal** leer je dat werken met je netwerk een aantal fasen heeft. Je leert de verschillende fasen herkennen. De Innovatiespiraal laat zien hoe je een pril idee kunt realiseren. En hoe je daarna het gerealiseerde idee kunt blijven gebruiken. Dit heet inbedding.
- Met de **Netwerkanalyse** leer je welke mensen je nodig hebt om samen met je partners je doel te bereiken. De netwerkanalyse maakt duidelijk wat de rol is van de mensen in je netwerk. In de sport heb je aanvallers, middenvelders en verdedigers nodig om een succesvol team te zijn. Dat heb je ook nodig in netwerken (zie ook de stakeholdersanalyse).
- De **Veranderdriehoek** leert welke kwaliteiten nodig zijn in de verschillende fasen van je netwerk. Er bestaan verschillende typen mensen, die allemaal hun eigen kwaliteiten hebben. De Veranderdriehoek laat zien welke typen en kwaliteiten dat zijn.
- Het is belangrijk dat je af en toe terugkijkt op het proces waar je in zit. Dit doe je samen met de mensen in je netwerk. Je evalueert waar je positieve energie en waar je negatieve energie van kreeg. Je gebruikt hiervoor de **Tijdlijnmethode**.
- De **Coherentiecirkel** is een verdieping van de Innovatiespiraal en gaat in op de groepsdynamiek in de verschillende fasen van de innovatiespiraal. Dit is het moeilijkste instrument. In de verschillende fasen van het realiseren van je initiatief spelen de energie en de betrokkenheid van mensen mee.



In dit document hebben we geprobeerd een kader te schetsen voor valorisatie binnen de sociale wetenschappen. We zijn ingegaan op het belang van valorisatie, wat we hieronder kunnen verstaan en vooral op hoe valorisatie is te organiseren. We hebben laten zien hoe wij de valorisatie hebben ingericht bij het onderzoeksprogramma 'Meedoen met een motorische beperking'. Niet bedoeld om aan te geven hoe het zou *moeten*, maar vooral hoe het zou *kunnen*.

Onze ervaring heeft een aantal leerpunten opgeleverd. Valorisatie kost tijd, vraagt de juiste expertise en iemand die is aangesteld om de kar te trekken. Een (groot) deel van de wetenschappers heeft relatief weinig affiniteit, kennis en ervaring met netwerkopbouw en communicatie. Iemand die deze affiniteit wel heeft en hierop ook zijn focus kan leggen, zal hoe dan ook bijdragen aan effectieve valorisatie.

Ook communicatie vervult een belangrijke rol. Communiceer veelvuldig en wees zichtbaar op verschillende manieren. Organiseer ontmoeting en dialoog. Partners vinden het prettig en inspirerend om elkaar te zien en ontmoeten om bijvoorbeeld onderlinge ideeën en verbindingen te verkennen. Start tijdig met nadenken over de implementatie en borging van producten voor de praktijk. Het is erg belangrijk te bedenken welke partners op korte en lange termijn de implementatie kunnen ondersteunen. Het zijn zo wat zaken die in het oog springen. De lijst is niet uitputtend, maar vormt een aanzet tot discussie hierover binnen de sociale wetenschappen.

Tot slot is het belangrijk te onderkennen dat sommige wetenschappers de huidige 'valorisatiedrang' als bedreiging zien voor de fundamentele wetenschap. Regelmatig verschijnen er ingezonden stukken in landelijke dagbladen over het nut en de noodzaak van valorisatie, met name wat betreft de mate van inbreng van partijen buiten de academische wereld. We zijn daar in dit document niet op ingegaan, maar denken dat de inhoud van deze publicatie relevant is voor een dergelijke discussie, omdat we laten zien dat bij valorisatie verschillende gradaties van participatie mogelijk zijn.

Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 34, 4, pp. 216-224.

Bosman, H., Huiskamp, J.G.M.H., Graaf, van de Ch., Holl, L., Hulst, van W. & Weijs, R. (2010). *Waardevolle wetenschap - Kennisvalorisatie als derde kerntaak van de universiteit*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

HAN (2013). *Leren valoriseren - De valorisatiestrategie van de HAN*. Arnhem/Nijmegen: HAN.

Kaats, E. & Ophij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties - allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Deventer: Kluwer.

Mitchell, R.K., B.R. Agle & D.J. Wood (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, 4, pp. 853-886.

Nederland Ondernemend Innovatieplatform (2009). *Van voornemens naar voorsprong: Kennis moet circuleren. Voorstel voor een Nederlandse valorisatieagenda*.

OC&W (2014). *Wetenschapsvisie 2025 - Keuzes voor de toekomst*. Den Haag: OC&W.

Olmos-Peñuela, J., P. Benneworth & E. Castro-Martínez (2014). Explaining researchers' readiness to incorporate external stimuli in their research agendas. *INGENIO (CSIC UPV) Working Paper 2014-08*. Valencia: Ingenio

Peppel, R.A. van de (2001). Effecten van interactieve beleidsvorming. In: Edelenbos, J. & Monnikhof, R. (red.), *Lokale interactieve beleidsvorming* (pp. 33-49). Utrecht: Lemma.

Pröpper, I.M.A.M. & Steenbeek, D. (1999). *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*. Bussum: Coutinho.

Roobeek, J.M. (2008). *Netwerkend Valoriseren - Waarde toevoegen aan kennis*. Amsterdam: Free Musketeers.

Wevers, A., Renes, R.J., & Woerkum, C. van (2010). Water en olie, dat mengt niet vanzelf: onderzoek naar theoriegebruik bij Nederlandse leefstijlcampagnes. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 88, 2010, 3, pp. 121-126.



