

**INNOVATION  
EXCHANGE  
AMSTERDAM**



# valorisatiegids



**Praktische handleiding voor  
alfa- en gammawetenschappers  
aan de VU, UvA en HvA**

# Inhoudsopgave

Valoriseren in de alfa- en gammawetenschappen	4
Wat is valorisatie?	8
Waarom is valoriseren belangrijk?	10
Het valorisatieproces stap voor stap	16
Top 10 valorisatielessen	26

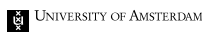
## Bijlages

1	Valorisatieparagraaf	32
2	Tool voor het in kaart brengen van het valorisatienetwerk	38
3	Checklist netwerkgesprekken voeren	40
4	Checklist succesvol samenwerken	43
5	Valorisatie CV	47
6	Samenwerkingsvormen	49
7	Checklist valorisatie: van idee naar uitvoering	51

De IXA valorisatiegids is samengesteld door het alfa- en gammateam van IXA. De tekst is gebaseerd op de kennis en ervaringen van wetenschappers en het IXA-team. Wij danken de alfa- en gammawetenschappers, PAO-organisaties, hoofden P&O en controllers voor hun medewerking aan deze gids.

**Ingrid Wakkee, Finette Lips, Steef Löwik, Albert Wijnen en Diane Schöller**  
(eindredactie)

IXA is het valorisatiecentrum van AMC, HvA, UvA-HvA, VU en VUmc



# Valoriseren in de alfa- en gammawetenschappen

De afgelopen jaren is binnen de VU, UvA en HvA veel ervaring opgedaan met valoriseren van kennis binnen de technische en natuurwetenschappen, maar ook binnen het alfa- en gamma-domein wordt volop gevaloriseerd. Maar wat is *valorisatie* nu eigenlijk?

Kort gezegd betekent valoriseren dat je maatschappelijke of economische waarde creëert uit wetenschappelijke kennis. Een standaardaanpak om te valoriseren bestaat niet, maar de geleerde lessen en ervaringen van VU, UvA en HvA collega-wetenschappers gelukkig wél. Deze opgedane ervaringen vormen samen met de geleerde lessen de basis voor deze valorisatiegids. De geleerde lessen komen bijvoorbeeld naar voren in interviews, een stappenplan en in do's-and-don'ts. Deze gids biedt je daarmee een praktische handleiding om zelf te valoriseren.

## Alfa- en gammawetenschappen

Op welke manieren vindt valorisatie plaats in de alfa- en gammawetenschappen? Een paar voorbeelden.

- ▶ **Contractonderwijs:** Postacademisch onderwijs, zoals workshops, leergangen en incompany trainingen voor professionele beroepsgroepen, maar ook hoger onderwijs voor ouderen en andere doelgroepen, zoals HOVO en De Illustere School.
- ▶ **Contractonderzoek:** Toegepast onderzoek en consultancy in opdracht van publieke en private partijen. Het resultaat wordt aangeboden als tentoonstelling, presentatie, film of rapport.
- ▶ **Onderzoek in samenwerking:** Onderzoek op basis van NWO- en EU-aanvragen, R&D-contracten en publiek-private samenwerking, door consortia van wetenschappelijke en andere organisaties. De uitkomst ervan wordt ook op andere manieren opgeleverd dan alleen in een wetenschappelijke publicatie.
- ▶ **Kennisdisseminatie:** Kennisverspreiding via interviews, optredens en artikelen in de media, publicaties in vaktijdschriften, lezingen,



*Anouar el Haji van de Amsterdam Business School richtte Veylinx op, een start-up die op een innovatieve manier consumentengedrag onderzoekt. 'Tijdens mijn promotieonderzoek ging ik op zoek naar een manier om consumentengedrag te onderzoeken, die betrouwbaarder is dan traditionele enquêtes. Ik ontdekte een*

## **'Valorisatie is niet alleen voor de exacte wetenschappen'**

*methode uit de economie: veilingen. Door mensen geld te laten bieden, krijg je een beter beeld van wat zij iets waard vinden. Economen doen dit onderzoek in een laboratoriumomgeving, maar ik heb het uitgewerkt tot een internetveiling. De voordelen: realistischer, goedkoper, sneller en een vele malen grotere steekproef. In 2014 wonnen we hiermee een innovatiecompetitie in de VS op het gebied van marktonderzoek, waarna we besloten een bedrijf op te richten. Veylinx voorziet in een grote behoefte aan betrouwbare data en bedient zowel bedrijven als wetenschappelijk onderzoekers. Deze valorisatie heeft mijn netwerk sterk uitgebreid en banden met andere onderzoekers geïntensiveerd. Valorisatie is niet alleen voor de exacte wetenschappen: ook wij sociale wetenschappers kunnen technieken ontwikkelen die we in de markt kunnen zetten.'*

bijeenkomsten voor een niet-wetenschappelijk publiek, bijdragen aan tentoonstellingen, open access publicaties, publieksdebatten enzovoort.

- ▶ **Commercialisatie:** Het te gelde maken van onderzoeksresultaten met licentieovereenkomsten, spin-offs, auteursrecht, diensten en producten. Bijvoorbeeld met games, hulplijnen, protocollen, technieken en apps.
- ▶ **Mobiliteit:** Structurele uitwisseling van academici met bedrijven en organisaties om kennis te laten circuleren. Denk aan lidmaatschappen van adviescommissies, relevante bestuursfuncties, raden van toezicht, buitenlandse promovendi en bijzonder hoogleraren, tijdelijke detachering en stages van studenten.
- ▶ **Ondernemerschap:** Stimulatie van ondernemerschap bij studenten en medewerkers, bijvoorbeeld door het aanbieden van ondernemerschapsonderwijs via Amsterdam Centre for Entrepreneurship. Of het ACE Venture-Lab, waar de universiteit jonge starters helpt om hun bedrijf op te zetten.

### Voor wie is deze gids?

Deze gids is voor alfa- en gammawetenschappers die op zoek zijn naar praktische handvatten om te valoriseren. Of je nu je eerste schreden op dit pad zet of er al ervaring mee hebt: deze gids helpt je om wetenschappelijke kennis zo goed mogelijk te benutten. De business developers en juristen van IXA ondersteunen je daar graag bij.

*Toen Susan Bögels hoogleraar Orthopedagogiek werd aan de UvA, wilde zij graag een eigen klinische onderzoeksfaciliteit. 'In samenwerking met de UvA en UvA Holding richtte ik eerst UvA minds op, een academisch behandelcentrum voor ouder en kind, en later UvA minds You. Dit centrum verzorgt niet alleen trainingen voor*

## **'Valoriseren draait niet om geld, maar om nieuwe kennis'**

*ouders en kinderen, maar ook voor professionals die met de protocollen van UvA minds willen werken en voor bedrijven die de mentale en fysieke fitheid van hun werknemers willen bevorderen. De behandelingen en trainingen die wij bieden, zijn gebaseerd op kennis die we bij de UvA hebben ontwikkeld. En andersom ontwikkelen we bij UvA minds en UvA minds You nieuwe aanpakken, waarvan bij de UvA de effecten onderzocht worden. Op deze manier vindt wetenschappelijke kennis haar weg naar de praktijk en toetst de wetenschap de praktische innovaties. Valoriseren draait volgens mij niet om geld, maar om de nieuwe kennis die het oplevert. Daar gaat mijn hart sneller van slaan.'*

### Hoe kunnen wij je helpen?

We kunnen je op verschillende manieren ondersteunen om je wetenschappelijke kennis te valoriseren. Dat doen we door:

- ▶ samen jouw valorisatiecasus uit te werken, van idee tot een product of dienst;
- ▶ verdere mogelijkheden te onderzoeken om wetenschappelijke kennis te benutten;
- ▶ gezamenlijk netwerk-, stakeholder- en marktanalyses te maken en projectplannen, begrotingen en samenwerkingsovereenkomsten op te stellen, voor jou onderhandelingen te voeren en samenwerkingsverbanden of consortia op te zetten;
- ▶ met je mee te denken over hoe je dit alles kunt inpassen in je onderzoeksgroep of faculteit.

Wil je precies weten wat we voor jou kunnen betekenen en hoe je een beroep op ons kunt doen? Bel ons op 020 525 54 17 (IXA UvA-HvA) of 020 598 99 05 (IXA VU-VUmc), of stuur een mail naar [info@ixa.nl](mailto:info@ixa.nl).

### Valorisatie en je carrière

Valorisatie is bij de alfa- en gammawetenschappen nog geen onderdeel van de wetenschappelijke carrière: in het inschalings- en bevorderingsbeleid is, afgezien van de benoeming van hoogleraren, niets opgenomen over valorisatie. Praat met je leidinggevende ook over waardering van je valorisatie-activiteiten. Dat kan tijdens een jaargesprek, afdelingsoverleg of faculteitsbijeenkomst.



# Wat is valorisatie?

## Valorisatie wordt op verschillende manieren uitgelegd en toegepast.

Beleidsmakers als de VSNU, Rathenau, Adviesraad voor Wetenschap en Technologiebeleid (AWT) en NWO definiëren valorisatie als:

**het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en maatschappelijke benutting en geschikt te maken voor vertaling in producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid.**

In deze gids volgen wij bovenstaande definitie.

## Valorisatie is een proces

De definitie start met valorisatie is een proces. Proces binnen deze context betekent dat wetenschappers in interactie met partijen activiteiten ondernemen met een duidelijke uitkomst: de kennis wordt benut en er is waarde toegevoegd aan de 'sec' onderzoeksresultaten. Bij die partijen kun je denken aan professionele beroepsgroepen als advocaten, accountants, psychologen en artsen. Maar ook met zorgverzekeraars, financiële instellingen als banken - en accountantskantoren en MKB-bedrijven wordt samengewerkt. Soms is wetenschappelijke kennis direct geschikt om te valoriseren, maar vaker zijn daar meer vertaalslagen voor nodig, zowel wat betreft inhoud als vorm. Valorisatie is, kortom, een proces waarin interactie tussen wetenschap en praktijk een belangrijke rol speelt. Valorisatie is maatwerk, maar vooral ook mensenwerk: valorisatie staat of valt bij de wisselwerking tussen mensen.

## Valorisatie is een kerntaak

VU, UvA en HvA hechten er belang aan om zo groot mogelijke impact te creëren uit de kennis die zij ontwikkelen. Bovendien is valorisatie naast onderwijs en onderzoek een van de kerntaken— iets wat overigens al sinds 2005 verankerd is in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Beide universiteiten vinden het belangrijk om maatschappelijke en economische meerwaarde te creëren. Zij stimuleren ondernemerschap onder studenten en wetenschappers, en werken mee aan de versterking van de kennis- en innovatieagenda van Amsterdam. Dat gebeurt samen met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, waaronder culturele instellingen en de overheid. Dat klinkt allemaal heel mooi, maar wat heb je er zelf aan als wetenschapper? Daarover lees je in het volgende hoofdstuk.

# Waarom is valoriseren belangrijk?

## Goed voor eigen onderzoek

Valorisatie leidt tot een zinvolle wisselwerking: je maakt wetenschappelijke kennis beschikbaar voor een breder publiek, en de partners waarmee je samenwerkt, bieden casussen en interessante onderzoeksvragen. Wetenschappers die valoriseren in samenwerking met maatschappelijke partijen, zijn dan ook positief over de meerwaarde daarvan.

Met valorisatie vergroot je de kans op externe onderzoeksfinanciering. In het nieuwe Standaard Evaluatie Protocol (SEP 2015-2021) is maatschappelijke relevantie één van de drie evaluatiecriteria voor het onderzoek, naast

wetenschappelijke kwaliteit en *viability*. SEP gebruikt de term *valorisatie* overigens niet expliciet, maar kiest voor begrippen als *maatschappelijke relevantie*, *maatschappelijke uitdaging* en *kenniscirculatie*: een voortdurende uitwisseling van kennis tussen maatschappij en kennisinstelling.

Valorisatie biedt ook voordelen voor je onderzoek, want:

- ▶ uit de samenwerking ontwikkel je nieuwe kennis en inzichten;
- ▶ je krijgt toegang tot empirische data;
- ▶ je vergroot de mogelijkheden voor externe financiering.

## Makkelijker financiering krijgen

Voor NWO en veel Europese onderzoeksprogramma's is samenwerken met andere partijen een voorwaarde voor financiering. Zo zet het Europese programma Horizon 2020 sterk in op samenwerking tussen universiteiten, overheden en bedrijfsleven, en op het (gezamenlijk) vinden van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Europa moet het in de internationale concurrentie hebben van kennis en innovatie. Tot 2020 heeft de Europese Commissie zeventig miljard euro beschikbaar gesteld voor innovatie.

*Han van der Maas is een van de oprichters van Oefenweb.nl, een spin-off-bedrijf van de UvA: 'Om de ontwikkeling van kinderen dagelijks te kunnen volgen, heeft de Programmagroep Psychologische Methodenleer adaptieve oefensoftware ontwikkeld: de moeilijkheid van de opgaven past zich automatisch aan de vaardigheid van het kind aan. Tijdens ons onderzoeksproject hiermee op scholen bleek dat docenten en leerlingen*

## **'Fundamenteel onderzoek levert vernieuwende invalshoeken op'**

*hier erg enthousiast over zijn. Kinderen vinden het leuk om op een speelse manier te oefenen en docenten krijgen een zeer nauwkeurig beeld van de individuele ontwikkeling. Dat was voor ons een motivatie om het groter aan te pakken. IXA adviseerde ons om een bedrijf te beginnen en UvA Holding gaf ons een lening om een start te maken. We zijn nu zes jaar verder en inmiddels maken 1800 scholen gebruik van onze software. De wetenschap profiteert op haar beurt van de data die deze software oplevert. De basis van het succes is dat Oefenweb.nl is voortgekomen uit fundamenteel onderzoek: als je vanuit de markt denkt, kom je op ideeën die anderen al hebben, terwijl onderzoek vernieuwende invalshoeken oplevert.'*



## Toekenning van gelden verschuift

De afgelopen jaren heeft een enorme verschuiving plaatsgevonden in de toekenning van gelden bij NWO. Zo lag de verhouding tussen open competitie en publiek-private samenwerking bij Geesteswetenschappen en Maatschappij- en Gedragwetenschappen tot voor kort rond de 70 en 30 procent, nu is dat ongeveer 50/50. De helft gaat naar subsidies in het topsectorenbeleid via de zogenaamde thematische calls, maar ook voor de andere helft moet een valorisatieparagraaf in je aanvraag worden opgesteld. Deze valorisatieparagraaf weegt steeds zwaarder mee in de beoordeling (zie ook bijlage 1).

## Raamwerk Valorisatie-indicatoren

Een deel van de eerste geldstroom wordt afhankelijk gemaakt van de resultaten die de universiteit boekt met valorisatie. Om dat meetbaar en inzichtelijk te maken, heeft VSNU een instrument ontwikkeld: het Raamwerk Valorisatie-indicatoren. Daarin koos de vereniging voor een brede benadering: naast de traditionele, hardere vormen van valorisatie, is er ruimte voor zachtere vormen. Tot de hardere vormen behoren bijvoorbeeld patenten, licenties en spin-offs, tot de zachtere samenwerking, adviesfuncties, kennisdisseminatie, en trainingen voor professionele doelgroepen.

## Maatschappelijke relevantie

Een ander belangrijk argument om te valoriseren, is dat je als alfa- of gammawetenschapper een zinvolle bijdrage kunt leveren aan het duiden en oplossen van maatschappelijke vraagstukken. In samenwerking met bedrijven en instellingen kun je daarnaast zorgen voor economische waarde. En wat te denken van de bijdragen die je levert aan de lerende en culturele samenleving?

## Hoe draagt valorisatie bij aan de samenleving?

*Maatschappelijke vraagstukken duiden en oplossen*

- ▶ Veiligheid en privacy (denk aan de NSA-affaire)
- ▶ Integratie (opkomst rechtse partijen in Europa)
- ▶ Internationale betrekkingen (Oekraïneconflict)



*Hoogleraar Arbeidsrecht Evert Verhulp van de UvA ontwikkelt met Arbeidsmarktresearch Uva BV digitale arbeidsrechttools. 'In 2010 stelde de Hoge Raad dat de werkgever bij kennelijk onredelijk ontslag de werkelijke schade moet vergoeden die de ontslagen werknemer lijdt. Daarvoor moet de rechter weten hoelang de werknemer naar verwachting werkloos zal zijn. Wij hebben een tool ontwikkeld die dat op basis van informatie uit allerlei databases berekent. Rechters gebruiken deze tool nu in de praktijk. Aangespoord door dit succes hebben we een systeem ontworpen dat voorspelt of een ontslagen medewerker in aanmerking komt voor een schadevergoeding. Door veranderde wetgeving is deze procedure vervallen, maar het systeem was wel een showcase waarmee we konden laten zien waartoe we in staat zijn op het gebied van digitalisering van het recht. Hiermee hebben we rechtsbijstandverzekeraar DAS geïnteresseerd om bij te dragen aan een tool waarmee een werknemer via een beslisboom ontdekt of hij argumenten*

**'Wij vergroten de toegankelijkheid van het recht'**

*heeft om zich te verzetten tegen ontslag. Is dat het geval, dan rolt er zelfs een compleet verweerschrift uit dat hij kan gebruiken. Zo vergroten wij de toegankelijkheid van het recht. Valorisatie dient hier een maatschappelijk belang.'*

#### *Economische waarde toevoegen*

- ▶ Boeken (uitgevers)
- ▶ Tentoonstellingen (musea)
- ▶ Methodieken voor effectief communiceren (communicatieadviesbureaus)
- ▶ Taaltrainingen (internationaal opererende bedrijven)
- ▶ Effectiviteit psychotherapieën (GGZ)
- ▶ Postacademische opleidingen over pensioenrecht (advocatenkantoren, fiscalisten)
- ▶ Coaching van executives of executive teams (advies bedrijven)

#### *Bijdrage leveren aan de lerende en culturele samenleving*

- ▶ Meertaligheid
- ▶ Historisch besef
- ▶ Inspiratie en creativiteit door de kunsten
- ▶ Vermogen om te gaan met andere culturen, religies en maatschappijvormen.

Het zijn allemaal voorbeelden die de competenties en het (zelf)begrip van mensen, van de samenleving, van onszelf en van anderen versterken.

### **Publiek geld gebruiken voor het publiek**

Tot slot is er nóg een heel goede reden om te valoriseren. Je onderzoek wordt gefinancierd met publiek geld. Het is daarom niet meer dan logisch dat je je onderzoeksresultaten ook deelt met je financiers, dus met de belastingbetalers. Vanuit de samenleving ligt een verantwoordingsvraag. Dit geldt overigens voor alle organisaties die worden gefinancierd met publieke middelen.



*Joke van Saane is hoogleraar Godsdienstpsychologie aan de VU. “Is de bekering tot het christendom van deze asielzoeker geloofwaardig?” Om dat objectief te beoordelen, schakelen betrokken partijen, zoals advocaten en de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), mij regelmatig in. Maar elk oordeel kost veel tijd, omdat ik het complete dossier moet lezen. Daarom heb ik een subsidieaanvraag gedaan bij TTO. De toegekende subsidie heb ik onder*

***‘Ik wil kennis ten goede laten komen aan de samenleving’***

*meer gebruikt om te onderzoeken of een deel van het werk gedigitaliseerd kan worden. Dat blijkt helaas onhaalbaar. Een andere manier om tijdwinst te boeken, is door de vragenlijsten van de IND te verbeteren, waardoor de dossiers sneller te beoordelen zijn. Dat pad bewandelen we nu. Ik werk hier met veel plezier aan, want ik vind het belangrijk om de kennis van mijn vakgebied ten goede te laten komen aan de samenleving. En ook de wetenschap profiteert van deze uitwisseling: de dossiers vormen samen een enorme dataverzameling. Op basis daarvan heb ik twee publicaties in voorbereiding over modellen en theorieën rond bekering.’*



# Het valorisatieproces stap voor stap

**Nu het belang van valoriseren duidelijk is, rijst de vraag hoe je dat dan aanpakt. Hoe begin je er bijvoorbeeld mee? Hoe maak je er een succes van?**

De ervaring leert dat succesvolle valorisatie-initiatieven ontstaan vanuit de creativiteit, nieuwsgierigheid en motivatie van individuele wetenschappers. De intrinsieke motivatie en nieuwsgierigheid, ‘het willen oplossen van de puzzel’ is vaak de drijvende kracht om valorisatieactiviteiten te starten en door te zetten, gevolgd door eigen reputatie en pas daarna geld verdienen (Lam, 2011). Het devies is ‘gewoon’ beginnen en ‘gewoon’ doen. In dit hoofdstuk vind je een negenstappenplan dat je helpt om te beginnen met valoriseren en om er een succes van te maken

## Stap 1: Vraag je af wie baat heeft bij je onderzoek

Bij onderzoek en onderwijs wordt kennis ontwikkeld en overgedragen, en daar ligt dan ook de basis voor elk valorisatietraject. Als je begint met een nieuw onderzoek, moet je je afvragen welke organisaties baat kunnen hebben bij de uitkomst ervan. Ook moet je je afvragen in welke fase van het onderzoek je potentieel belanghebbende organisaties – je doelgroep – erbij wilt betrekken. Het best doe je dat meteen als je de onderzoeksvraag formuleert, maar in ieder geval zo snel mogelijk. Onderwijs leent zich ook goed voor valorisatie – denk aan de mogelijkheden om bepaalde (bestaande) vakken of minors commercieel aan te bieden. En studenten stellen het praktijkgeluid van professionals tijdens bijvoorbeeld gastcolleges op prijs. Dat draagt bij aan de aansluiting met het werkveld. Dergelijke contacten zijn ook een relatief laagdrempelige manier om in gesprek te raken en te horen wat er speelt in de praktijk.

## Stap 2: Maak het idee concreet

Een idee ontwikkelen is één ding, het concreet maken van ideeën is vaak wat ingewikkelder. Hoe pak je dat aan? Begin met het antwoorden op deze vragen:

- ▶ Wat is het idee?
- ▶ Welk probleem of vraagstuk los je op?
- ▶ Voor wie of wat is dat een oplossing?
- ▶ Wat is het voordeel van jouw oplossing vergeleken met bestaande oplossingen?

Onderstaande triangel is een handig hulpmiddel om deze vragen in kaart te brengen.



Vraag je ook af of er risico's aan het idee zijn verbonden, of ethische kwesties die schadelijk kunnen zijn voor de instelling waar je aan verbonden bent.

Er zijn nog meer manieren die je kunnen helpen om je idee te concretiseren. Zo kun je gebruikmaken van modellen die ontwikkeld zijn om meer bedrijfsmatige activiteiten in kaart te brengen. Het businessmodel canvas bijvoorbeeld, beschrijft met negen bouwstenen hoe een bedrijf waarde creëert, maar blijkt ook een werkbaar sjabloon om je valorisatie-idee uit te werken.

## Tip

Heb je hulp nodig bij deze stap? Maak dan een afspraak met de business developers van IXA. Je kunt met hen over je idee praten, maar je kunt ze ook betrekken bij een overleg of brainstorm met externe partijen. IXA en Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) organiseren bovendien regelmatig workshops en trainingen waarin je je idee samen met ons en collega-wetenschappers verder kunt uitwerken.

## Stap 3: Regel tijd en middelen

Valoriseren kost tijd en middelen. Die tijd en middelen zijn niet automatisch beschikbaar, zoals bij onderwijs en onderzoek, maar daar moet je zelf iets voor doen. Maak daarom in een zo vroeg mogelijk stadium afspraken met je leidinggevende. Bespreek zaken als:

- ▶ de tijd en middelen die je kunt besteden. De tijd die je aan valorisatie besteedt, kun je vaak zien als onderdeel van je onderwijs- en onderzoekstijd, niet als extra tijd;
- ▶ hoe de (im)materiële opbrengsten worden verdeeld tussen universiteit, afdeling en de directe deelnemers;
- ▶ hoe je omgaat met mogelijke risico's die aan het project zijn verbonden;
- ▶ maar ook hoe valorisatie-activiteiten gewaardeerd worden. Valorisatie maakt bij de alfa- en gammawetenschappen nog geen onderdeel uit van het wetenschappelijke carrièrepad: in het inschalings- en bevorderingsbeleid is niets opgenomen over valorisatie.



*Irene Costera Meijer is hoogleraar Journalistiek aan de VU. 'Valorisatie is geen project, maar een houding: onze hele opleiding wordt erdoor gekarakteriseerd. Overigens spreken wij liever van kenniscirculatie, want we zorgen voor tweerichtingsverkeer tussen wetenschap en praktijk. We willen niet*

## **'Ga op zoek naar de vraag achter de vraag'**

*alleen zenden, maar ook ontvangen – dat is echte communicatie. Wij werken veel samen met nieuwsorganisaties en als wij een onderzoek beginnen, gaan we eerst uitgebreid op zoek naar de vraag achter de vraag. Een organisatie wil bijvoorbeeld meer lezers of kijkers trekken, maar de achterliggende zorg is: "Gaat dat niet ten koste van de kwaliteit?" Samen herformuleren we dan de vraag naar: "Welke kwaliteit zorgt ervoor dat meer mensen het informatieaanbod als waardevol ervaren?" Wij besteden veel aandacht aan dergelijke vraagverheldering, zodat alle partijen het gevoel krijgen dat de vraag het waard is om onderzocht te worden. Zo zorgen we ervoor dat het onderzoeksrapport uiteindelijk niet in een la verdwijnt, maar omarmd wordt.'*

Zijn er ook (project)controllers? Maak met hen dan afspraken over ondersteuning, informatie die noodzakelijk is en doorlooptijden van het valorisatieproject. Je kunt ze ook benaderen om een projectbegroting op te stellen (dit is in elke faculteit en instelling anders georganiseerd). Het is in ieder geval essentieel om zo'n begroting op tijd te maken.

Een controller kan je ook meer vertellen over de tarieven van verschillende activiteiten; aan bijvoorbeeld toegepast onderzoek zijn projectkosten verbonden, waarvoor de controller tarieven moet berekenen. De hoogte daarvan is afhankelijk van factoren als de inschaling van degenen die er bij betrokken zijn, hoe de overhead wordt doorbelast en ook het belang van de activiteit. Heb je regelmatig met externe partijen te maken of met gesprekken over de mogelijkheid om samen te werken, dan is het goed om de verschillende tarieven die de faculteit hanteert paraat te hebben. Als er sprake is van externe financiering van een valorisatietraject, is het in veel gevallen noodzakelijk om je uren bij te houden. Vaak kan dit gewoon in Excel, maar er bestaat ook speciale software voor; vraag ernaar bij Financiën & Control.

## Tip

De UvA-HvA en VU hebben geen algemene leidraad voor tarieven die je moet doorberekenen. IXA kan je voorbeelden geven van de tarieven die verschillende faculteiten berekenen.

### Juridische aspecten

Bij valorisatie krijg je ook te maken met juridische aspecten. Zo moet je overeenkomsten afsluiten met externe partijen. En hoe zit het met intellectueel eigendom?

### *Overeenkomsten opstellen en tekenen*

Neem contact op met de medewerkers van IXA, zodat die je kunnen helpen om samenwerkingsovereenkomsten op te stellen. Doe dat zo vroeg mogelijk, want dat versoepelt het proces en voorkomt (vervelende) verrassingen achteraf. Dat moet je ook al in een vroeg stadium doen, omdat er dan vaak nog ruimte is voor het bepalen van de juiste positie, en om de simpele reden dat de IXA-medewerkers niet altijd à la minute beschikbaar zijn.

### *Intellectueel eigendom niet zomaar weggeven*

De VU, UvA en HvA hanteren ieder hun eigen Intellectuele Eigendomsregeling waar alle medewerkers en mensen met een gastvrijheidsverklaring, stagiaires en overige personen die betrokken zijn bij onderzoek aan gehouden zijn of aan gehouden moeten worden via een overeenkomst (dit laatste geldt voor niet-werknemers). De UvA-HvA kent de regeling Valorisatie, de VU de regeling Kennis, Intellectueel eigendom en Participatie VU & VUmc. Deze regelingen houden onder andere in dat alle kennis en eigendomsrechten die door medewerkers ontwikkeld worden, eigendom zijn en blijven van de universiteit. Je kunt dit intellectueel eigendom dus niet zo maar weggeven aan een externe partij. Wel kun je in overleg met IXA gebruiksrechten afgeven, doorgaans gebeurt dat dan tegen een marktconforme (licentie)vergoeding. Neem daarvoor contact op met IXA.

## Stap 4: Zoek een ervaren coach

Vraag iemand met ervaring om je als coach te ondersteunen bij je valorisatieproject. Bij de VU, UvA en HvA is meer dan genoeg kennis en ervaring aanwezig; bij iedere faculteit lopen wel valorisatiekopstukken en -rolmodellen rond op wie je een beroep kunt doen. Ook IXA heeft ervaring en expertise waar je gebruik van kunt maken. IXA kan je ook in contact brengen met een geschikte coach. Vergeet ook niet de medewerkers bij wie je terecht kunt voor advies en ondersteuning bij het ontwikkelen van PAO-opleidingen en -trainingen, zoals het Universitair Centrum voor Gedrag en Bewegen, de afdeling NT2 (VU), ITTA (UvA), PGO FEWEB (VU), Amsterdam Business School (UvA), VU Law Academy, het Eggens Instituut (UvA) of de VU Academy of Social Sciences. Zoek iemand bij wie je je prettig voelt en met wie je iedere keer een volgende stap kunt zetten.

## Stap 5: Breng je netwerk in kaart

Valoriseren kan niet zonder contact met de wereld buiten de universiteit. Die buitenwereld begint bij je eigen netwerk, en het deel buiten de universiteit is vaak veel groter dan je misschien denkt. Vrienden, studiegenoten, alumni, bedrijven waar studenten stages lopen, maar ook cursisten en opdrachtgevers van de VU, UvA en HvA kunnen waardevolle gesprekspartners zijn om je ideeën te toetsen en te ontwikkelen, of om toegang te krijgen tot potentiële samenwerkingspartners. Zie bijlage 2 voor een eenvoudig hulpmiddel om je valorisatienetwerk in kaart te brengen.

## Stap 6: Zoek aansluiting bij bestaande thema's

De VU en UvA ontplooiën initiatieven op verschillende onderzoeksthema's. Bekijk die eens en maak dan de afweging of het effectiever is om je daarbij aan te sluiten of zelf iets te beginnen.

De UvA profileert zich de komende jaren bijvoorbeeld met *Behavioural*

*Economics, Brain and Cognition, Cultural Heritage and Identity, Cultural Transformations and Globalisation* en *Urban Studies*. Met deze thema's wil de universiteit ook de band versterken tussen wetenschap en maatschappij, en een bijdrage leveren aan de zoektocht naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. De VU profileert zich de komende jaren voor datzelfde doel met maatschappelijke thema's als *Governance for Society, Connected World* en *Science for Sustainability*. Andere thema's zijn bij onderzoeksinstituten ondergebracht (Network Institute, Camera, CHAT, Talma Institute, CLUE), of zijn op een wat informelere wijze georganiseerd.

## Stap 7: Praat met partners

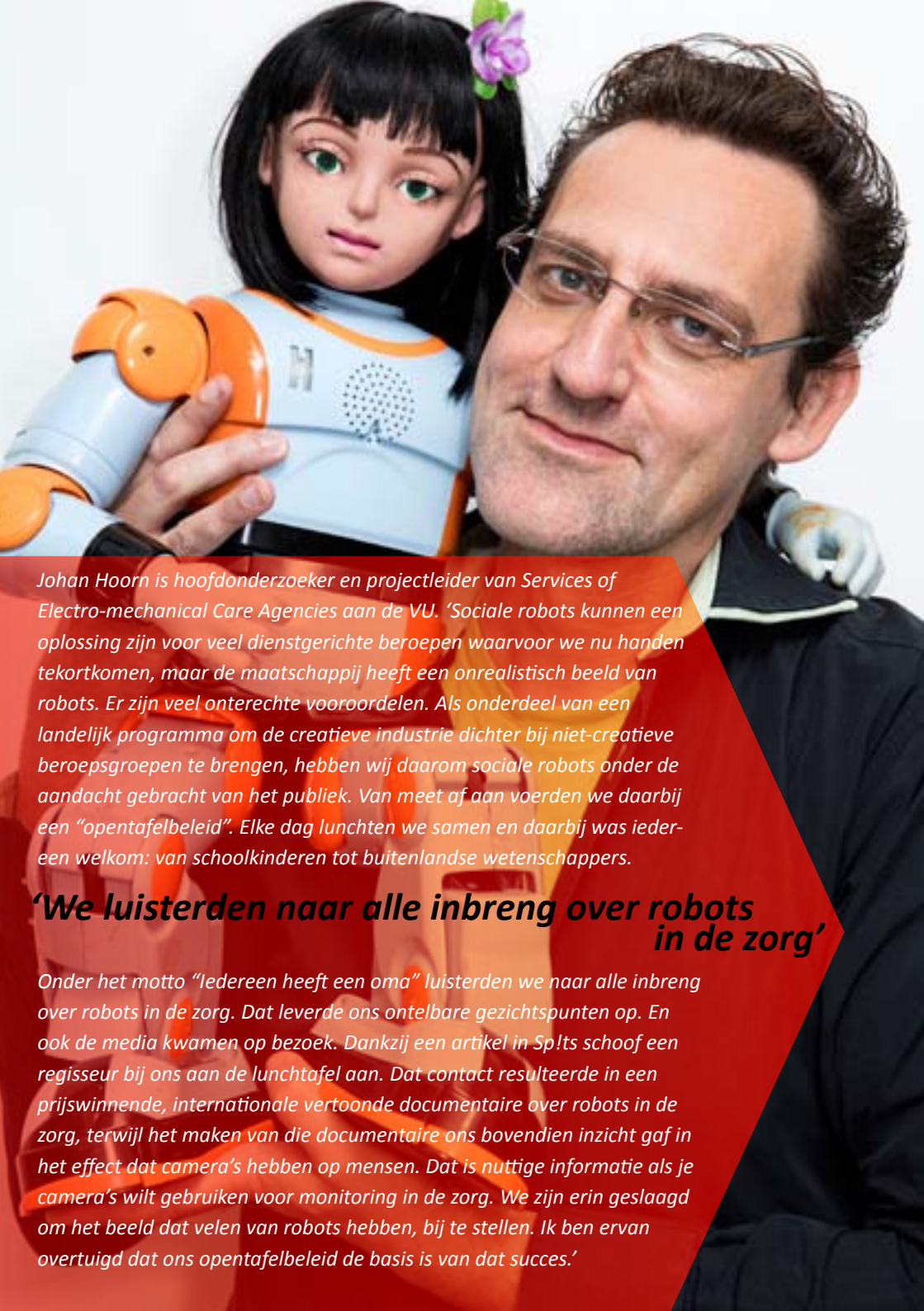
Bedrijven en instellingen zijn vaak zeer bereid om met je in gesprek te gaan. Je zult merken dat de namen VU, UvA en HvA deuren voor je openen. Maak daar gebruik van. Dat betekent tegelijk dat je zulke gesprekken zorgvuldig moet voorbereiden, want je vertegenwoordigt niet alleen jezelf, maar ook je universiteit. In bijlage 3 staat een checklist waarmee je vorm kunt geven aan zo'n gesprek. Vind je het lastig om met zulke gesprekken te beginnen? Ga dan eerst eens mee met een ervaren collega om te zien hoe zo'n gesprek verloopt.

*Promovenda Ingrid de Zwarte is verbonden aan de UvA en het NIOD, waar zij onderzoek doet naar de Hongerwinter. 'Eind 2013, toen ik net was begonnen aan mijn proefschrift, nam het Verzetsmuseum contact op met het NIOD, omdat het een tentoonstelling wilde organiseren over kinderevacuaties tijdens de Hongerwinter. Toevallig had ik me juist in dit onderwerp verdiept en er al veel archiefonderzoek naar gedaan. Het Verzetsmuseum wilde mijn onderzoeksresultaten graag gebruiken in de tentoonstelling en zo ben ik*

## **'Veel mediabelangstelling en goed voor mijn wetenschappelijke ontwikkeling'**

*daarbij betrokken geraakt. De tentoonstelling vertelt de verhalen van zeven kinderen die tijdens de Hongerwinter naar het Noordoosten werden gestuurd om aan te sterken, waarvoor ik de historische achtergrondinformatie verzorgde. Dit werk heeft mijn wetenschappelijke ontwikkeling gestimuleerd. Waar ik normaal in de archieven en boeken duik, maakte ik nu ook kennis met mensen die de Hongerwinter zelf hebben meegemaakt. Bovendien was de mediabelangstelling voor het onderwerp groot, waardoor ik in kranten en op radio en televisie uitgebreid heb kunnen vertellen over mijn onderzoek. Mijn advies aan collega-promovendi is dan ook om zulke kansen met beide handen te grijpen.'*





Johan Hoorn is hoofdonderzoeker en projectleider van Services of Electro-mechanical Care Agencies aan de VU. 'Sociale robots kunnen een oplossing zijn voor veel dienstgerichte beroepen waarvoor we nu handen tekortkomen, maar de maatschappij heeft een onrealistisch beeld van robots. Er zijn veel onterechte vooroordelen. Als onderdeel van een landelijk programma om de creatieve industrie dichterbij niet-creatieve beroepsgroepen te brengen, hebben wij daarom sociale robots onder de aandacht gebracht van het publiek. Van meet af aan voerden we daarbij een "opentafelbeleid". Elke dag lunchten we samen en daarbij was iedereen welkom: van schoolkinderen tot buitenlandse wetenschappers.

### **'We luisterden naar alle inbreng over robots in de zorg'**

Onder het motto "Iedereen heeft een oma" luisterden we naar alle inbreng over robots in de zorg. Dat leverde ons ontelbare gezichtspunten op. En ook de media kwamen op bezoek. Dankzij een artikel in Sp!ts schoof een regisseur bij ons aan de lunchtafel aan. Dat contact resulteerde in een prijswinnende, internationale vertoonde documentaire over robots in de zorg, terwijl het maken van die documentaire ons bovendien inzicht gaf in het effect dat camera's hebben op mensen. Dat is nuttige informatie als je camera's wilt gebruiken voor monitoring in de zorg. We zijn erin geslaagd om het beeld dat velen van robots hebben, bij te stellen. Ik ben ervan overtuigd dat ons opentafelbeleid de basis is van dat succes.'

#### Tip

Is je valorisatie-idee al wat verder ontwikkeld? Vraag dan een business developer van IXA mee naar zo'n gesprek. Die kan zo nodig meteen ook al zakelijke belangen waarnemen.

#### Stap 8: Pas zo nodig aan (en aan, en aan ...)

Een flexibele en open houding is belangrijk om succesvol te zijn. Soms moet je je ideeën namelijk bijstellen, bijvoorbeeld omdat je een oplossing aandraagt voor een probleem dat er niet (meer) is of omdat de markt er al een antwoord op heeft. Iedere valorisatiestap die je zet is een stap, of die nu vooruit of terug is. Maar elke stap is altijd leerzaam. Als het allemaal lukt, leveren je inspanningen veel op: inspiratie, casussen, onderzoeksdata, vervolgonderzoek, inkomsten, contacten, een netwerk, enzovoort.

#### Stap 9: Presenteer de resultaten

Je moet een valorisatietraject goed afsluiten. Dat kun je op verschillende manieren doen: in een rapport of (mondelinge) presentatie, een filmpje, een rondetafelbespreking enzovoort. Daarnaast kun je zorgen voor aandacht in de media. Neem daarvoor zelf contact op met kranten, radio of televisie of via sociale media. Uiteraard doe je dat in overleg met de externe partners, want zij hebben ook een stem in wat je naar buiten mag brengen. En vergeet niet dat je de universiteit vertegenwoordigt, dus neem zeker vooraf ook contact op met het Bureau Communicatie van de UvA of HvA of de afdeling Communicatie & Marketing van de VU.

# Top 10 valorisatielessen

Naast geslaagde zijn er ook minder geslaagde valorisatie-casussen. Maar ook daar kun je natuurlijk van leren. Daarom tot slot van deze valorisatiegids een top 10 van do's-and-don'ts, met nadruk op de do's.

## 1. Ga aan de slag: zet de eerste stap!

Elke reis begint met de eerste stap. Vaak weet je niet zo goed waar je moet beginnen. Het advies is daarom: doe iets, het maakt niet uit wat, maar zet die eerste stap. Naarmate je vordert, leer je, en bouw je iets op. Grote successen beginnen altijd met kleine initiatieven en ideeën. Praat met iemand, zet ideeën op papier, toets ideeën in een vertrouwde omgeving of juist buiten je netwerk en stel je ideeën zo nodig bij. Succesvolle valorisatie-activiteiten vinden altijd plaats in samenwerking met anderen.

## 2. Zoek ondersteuning om effectieve vervolgstappen te zetten

Valoriseren is een andere tak van sport dan onderwijs geven en onderzoek doen. Natuurlijk komen bepaalde aspecten daarvan met elkaar overeen, maar de dynamiek in de buitenwereld is een andere dan binnen de academie. Dat is op zichzelf niet erg, en het is ook niet zo ingewikkeld om je daaraan aan te passen, maar doe dat wel met hulp van anderen. Dat scheelt namelijk veel tijd en geeft extra ondersteuning en vertrouwen. Zoek iemand bij wie je je prettig voelt. Doe dat zeker wanneer je je comfortzone verlaat, want dan is het extra fijn als je dat kunt doen met iemand die je vertrouwt en bij wie je open en eerlijk durft te zijn.



*Joke Harte is universitair hoofddocent bij de afdeling Strafrecht en criminologie van de faculteit Rechtsgeleerdheid aan de VU. 'Als onderzoeker in de psychiatrie zag ik dat daar veel geweld plaatsvindt tegen hulpverleners, zonder strafrechtelijke gevolgen. Vaak doen hulpverleners geen aangifte omdat ze denken dat de patiënt er niets aan kan doen, of omdat hij toch al in een instelling zit en dus geen gevaar is voor de maatschappij. Maar hulpverleners hebben recht op een veilige werkomgeving, en om vast te stellen of*

### **'Laat alle partijen vanaf het begin meedenken'**

*een patiënt een forensische behandeling moet krijgen, moet een zaak toch echt voor de strafrechter komen. Daarom heb ik een onderzoek opgezet, waarover ik de betrokken partijen vanaf het begin heb laten meedenken. De beroepsorganisatie van verpleegkundigen en GGZ Nederland hebben geholpen bij het zoeken naar respondenten. Over de uitkomsten van het onderzoek heb ik niet alleen wetenschappelijk gepubliceerd; ik heb ook advies gegeven tijdens psychiatrische werkoverleggen, lezingen gegeven op opleidings-dagen en de pers erbij betrokken. De beroepspraktijk gebruikt het onderzoek nu om oplossingen te zoeken. De kritiek op valorisatie is weleens dat je op deze manier geen objectief onderzoek kunt doen, maar dat spreek ik tegen. Je moet je er wel vanaf het begin bewust van zijn dat partijen verschillende belangen hebben en duidelijk maken dat jouw onderzoek onafhankelijk is.'*

### 3. Maak afspraken met de faculteit of je leidinggevende

Het is belangrijk om van tevoren afspraken te maken met de faculteit of je leidinggevende. Denk aan zaken als:

- ▶ de ondersteuning die je krijgt (kwaliteit en kwantiteit);
- ▶ waardering van je valorisatieactiviteit (in tijd, beoordeling en carrière-perspectief);
- ▶ welke doelstelling belangrijk is (maatschappelijk, economisch of beide).

Kijk ook naar wat jij redelijk vindt bij bijvoorbeeld doorbelasting, overhead en waardering. Vraag je controller met welke zaken je rekening moet houden; iedere faculteit gaat er iets anders mee om, dus probeer te achterhalen hoe dat bij jou geregeld is.

### 4. Samenwerken betekent samen werken

Valoriseren gaat voor een groot deel over het vermogen tot samenwerken. Een veelgehoorde klacht van externe partners is dat het voorstel voor een onderzoeksaanvraag vaak pas een week voordat die wordt ingediend, aan hen wordt voorgelegd om te accorderen. Dat werkt niet. Je moet de partners bij het schrijfproces betrekken, compromissen sluiten en flexibiliteit tonen. Werk aan het vertrouwen en werk altijd vanuit een gelijkwaardige positie. Probeer ook voor ogen te blijven houden wat zij aan de samenwerking hebben, net zoals jij moet weten wat je er zelf aan hebt. Zie bijlage 4 voor de checklist Succesvol samenwerken.

### 5. Maak alle belangen inzichtelijk

Om goed samen te werken, zul je waarde moeten creëren voor alle partijen; er moet dus sprake zijn van een win-winsituatie. Binnen universiteiten bestaat het vooroordeel dat bedrijven, anders dan universiteiten, alleen maar geïnteresseerd zijn in de korte termijn en het snelle gewin. Maar dat is niet per se zo. Er is wel vaak een spanningsveld tussen de termijn waarop de wetenschap resultaten oplevert en de korte termijn waarop een bedrijf resultaten verwacht. Wees daar duidelijk in en verwoord de belangen ook duidelijk. En bedrijven zijn op sommige punten anders dan universiteiten: ze nemen doorgaans bijvoorbeeld sneller beslissingen, communiceren korter en bondiger en hebben een andere invalshoek. Dat is misschien even wennen, maar er zijn altijd gezamenlijke belangen.

### 6. Overwin je schroom en vraag geld om te valoriseren

Vaak leeft nog het idee dat universiteiten en onderzoeken gefinancierd worden met publieke middelen, wat dan vragen oproept als 'Ik heb toch al voor jullie aanstelling en jullie onderzoek betaald? Waarom moet ik nu opnieuw betalen?' Maar die volledige financiering is niet meer zo; bij de VU en de UvA zijn er zelfs onderzoeksgroepen die voor 70 à 80 procent betaald worden door externe partijen. Ook de promotiebonus zorgt wel voor een vertekend beeld bij bedrijven, terwijl dat maar een tegemoetkoming is in de kosten die faculteiten maken voor begeleiding en materiële kosten als promotieceremonie, drukkosten, printkosten, congresbezoek en reiskosten. Schroom daarom niet om geld te vragen voor je valorisatieproject.

#### Tip

Is je valorisatie-idee al wat verder ontwikkeld? Vraag dan een business developer van IXA mee naar zo'n gesprek. Die kan zo nodig meteen ook al zakelijke belangen waarnemen.

### 7. Doe het niet voor het geld

Uiteraard moet valorisatie kostendekkend zijn, maar substantiële winst behalen met valoriseren is lastig. Daar moet je dan ook geen grote verwachtingen van hebben. De ervaring leert bovendien dat je er niet aan moet beginnen als geld de enige drijfveer is om te valoriseren of samen te werken. Succesvollere drijfveren zijn: waarde creëren voor de samenleving en bedrijven, interessant toegepast onderzoek doen en fundamentele maatschappelijke vraagstukken oplossen of duiden – je las er al over in *Waarom is valoriseren belangrijk?* Met valoriseren vergroot je ook nog eens je netwerk, wat financiering van komend onderzoek vergemakkelijkt, en versterk je je cv.

### 8. Prijs jezelf niet uit de markt

Je streven moet zijn dat je valorisatie meer dan kostendekkend is, maar zorg er daarbij wel voor dat je jezelf of de universiteit niet uit de markt prijs: als de tarieven voor overhead onrealistisch hoog zijn, is het niet meer aantrekkelijk om met de UvA, HvA of VU in zee te gaan. De discussie die je met de faculteit kunt voeren, is op welke manier je bijvoorbeeld het gebruik van een

bureau, stoel, ruimte of ICT moet doorberekenen. Tarieven moeten in ieder geval marktconform zijn, anders is er sprake van oneigenlijke of oneerlijke concurrentie, en ook van schending van staatssteunregels. Vraag je controller of directeur bedrijfsvoering van welk bedrag je moet uitgaan en win ook van tevoren advies in bij IXA.

## 9. Bescherm intellectueel eigendom

Het is belangrijk om te achterhalen in hoeverre op jouw idee of op het product dat, of de dienst die je ontwikkelt intellectueel eigendomsrecht rust. Intellectueel eigendomsrecht is een verzamelnaam voor (inter)nationale wetten en verdragen die het eigendomsrecht regelen voor producten van intellectuele arbeid. Voorbeelden daarvan zijn: auteursrecht (bijvoorbeeld op software en teksten), databankrecht, octrooirecht, merkenrecht, modellenrecht en handelsnaamrecht. Het intellectueel eigendomsrecht bepaalt welke rechten toekomen aan de bedenker of maker van een product,

*Frans Feldberg is een van de oprichters van het onderzoeksinstituut Amsterdam Center for Business Analytics, dat kennis op het gebied van big data, data science en business analytics valoriseert. Uit dit initiatief is ook Data Science Alkmaar voortgekomen: een kennis- en innovatiecentrum waarin de lokale overheid, het regionale bedrijfsleven en de wetenschap nauw samenwerken. 'Het is bij valorisatie heel belangrijk om goed na te denken over de waarde-uitwisseling tussen de organisaties waarmee je samenwerkt en het*

### **'Definieer jouw waarde op korte en lange termijn'**

*team van wetenschappers. Er bestaat vaak een spanningsveld tussen de termijn waarop de wetenschap resultaten oplevert, waarbij het in de regel om meer jaren gaat, en de korte termijn waarop bedrijven resultaten verwachten, gedreven door hun businesscase. Daarom moet je als wetenschapper goed definiëren wat jouw waarde op korte, middellange en lange termijn is. Een bedrijf dat bijvoorbeeld investeert in een aio-plaats, wil niet pas na vier jaar resultaat van de samenwerking zien. Wij organiseren daarom bijvoorbeeld gedurende het traject kennisoverdrachtsessies die voor beide partijen interessant zijn. De partner krijgt de recentste wetenschappelijke inzichten, terwijl wij profiteren van zijn praktijkervaring en reflectie op ons onderzoek. Hoe de waarde-uitwisseling in valorisatieprojecten eruitziet, is in iedere situatie anders. Gelukkig biedt IXA ondersteuning op maat bij de contractvorming.'*

uitvinding, merknaam, publicatie enzovoort. Vaak is de werkgever van de feitelijke bedenker of uitvinder de rechthebbende. Alleen degene die over het intellectueel eigendomsrecht beschikt, mag het product produceren en vermenigvuldigen.

### Tip

De business developers en juristen van IXA kunnen je ondersteunen bij het checken in hoeverre op jouw idee, product of dienst een Intellectueel eigendomsrecht van toepassing is.

## 10. Gebruik bestaande modellen

Vraag bij de projectbureaus of de controllers van de afdeling of faculteit naar templates die je kunt gebruiken om afspraken vast te leggen, projectplannen te maken of (tijdelijk) personeel in te zetten. Denk bijvoorbeeld aan een projectbegroting, detachingsovereenkomst (vaak te verkrijgen bij P&O), geheimhoudingsverklaring (zie de website van IXA), samenwerkingsovereenkomst, overeenkomst van onderzoek en inzet van buitenpromovendi.





## Bijlage 1

# Valorisatieparagraaf

**In subsidieaanvragen en in onderzoeksevaluaties is de valorisatieparagraaf steeds belangrijker. Onder de noemer ‘societal relevance’, ‘societal impact’ of ‘kennisbenutting’ moet de subsidiegever of beoordelaar overtuigd worden van de maatschappelijke en/of economische waarde van het onderzoek en waarom daarin (nu!) geïnvesteerd moet worden.**

De kwaliteit van zo’n valorisatieparagraaf zal de komende jaren steeds zwaarder meewegen in het oordeel van de reviewers. Onderzoekers moeten daarom serieus aandacht aan deze paragraaf besteden.

Ook indien het onderzoek een fundamenteel karakter heeft, is het de moeite waard om na te denken over de waarde van dit onderzoek en hoe de uitkomsten van je onderzoek in de toekomst – al dan niet na uitvoering van meer toepassingsgericht onderzoek – een bijdrage kan leveren aan het duiden van, inzicht bieden in en eventueel bijdragen aan het oplossen van technologische, maatschappelijke en economische vraagstukken.

Een valorisatieparagraaf bestaat uit vijf elementen:

1. Probleemschets
2. Beschrijving van de doelgroep of stakeholders
3. Producten en inhoudelijke opbrengst
4. Verspreiding en disseminatie
5. Impact

Elk van deze elementen wordt hieronder kort toegelicht.

## 1. Probleemschets

Schets kort en bondig het technologische, maatschappelijke of economische probleem waaraan het onderzoek al dan niet direct of indirect een oplossingsbijdrage levert. Geef aan dat het probleem belangrijk en urgent is en impact heeft op het functioneren of welbevinden van mensen of organisaties. Probeer dit zoveel mogelijk te onderbouwen met feitenmateriaal. Hoeveel actoren hebben er ‘last’ van en is er sprake van maatschappelijke of financiële kosten? Probeer eventueel aan te geven wie opdraait voor deze kosten en waarom dat onwenselijk is.

*Niet zo:*

“Ieder jaar gaan veel bedrijven failliet waardoor veel kapitaal verloren gaat.”

*Maar zo:*

“In 2012 gingen 12.397 bedrijven failliet; dat is een toename van ruim 21 procent ten opzichte van 2011. Als gevolg van deze faillissementen kwamen 30.000 werknemers op straat te staan en bleven leveranciers met voor €650 miljoen aan onbetaalde rekeningen zitten waardoor ook zij in financiële problemen komen en betalingsachterstanden oplopen.”

## 2. Doelgroep onderzoek

Beschrijf wie er profiteert of voordeel heeft van de kennis en inzichten die het onderzoek oplevert. Maak daarbij onderscheid tussen directe en indirecte stakeholders. De introductie van een nieuwe diagnostische tool in de zorgsector helpt de arts of verpleegkundige betere inschattingen te maken en een behandelwijze te starten die bijvoorbeeld leidt tot minder sterftegevallen of minder bijwerkingen. Behalve de arts die met de tool zal werken, profiteert de patiënt, maar ook de zorgverzekeraar van de nieuwe tool doordat zij minder hoeft uit te keren als de patiënt sneller naar huis mag. Het is ook mogelijk dat slechts een deel van het onderzoek een resultaat met maatschappelijk nut oplevert.

Indien specifieke organisaties direct betrokken zijn bij de financiering of uitvoering van het onderzoek, geef dan expliciet aan op welke wijze zij (aanvullend) voordeel hebben van de uitkomsten van dit onderzoek. Krijgen zij bijvoorbeeld (tijdelijk) het alleenrecht op toepassing of worden bepaalde uitkomsten slechts met vertraging of tegen betaling aan anderen verspreid? Wat is hiervan de maatschappelijke en of economische impact? Het is van belang om aan te geven op welke wijze de doelgroep gedurende de looptijd van het project wordt betrokken. Indien de doelgroep pas na afloop van het proces betrokken wordt, dan is de kans klein dat de uitkomsten en de wijze waarop deze gepresenteerd worden, aansluiten bij de praktijk en belevingswereld van de groep. Daarmee neemt ook de kans af dat de ontwikkelde kennis en inzichten daadwerkelijk worden toegepast. Voor de subsidieverstrekker is een specifiek en groot bereik vaak een voorwaarde voor investering.

#### *Maatschappelijke raad of gebruikerscommissie*

Een manier waarop het contact geïnstitutionaliseerd kan worden, is door het instellen van een maatschappelijke raad of gebruikerscommissie die gedurende de looptijd van het onderzoek regelmatig bijeenkomt. Hoewel het instellen van een dergelijk gremium als lastig of afleidend wordt gezien door sommige wetenschappers toont de ervaring aan dat er meer voor- dan nadelen aanzitten. Enkele van deze voordelen zijn:

- ▶ Het opent deuren (vergroten van toegankelijkheid van data);
- ▶ Het toetsen van tussentijdse bevindingen aan de “praktijk” door de inhoudelijke feedback;
- ▶ Het gedwongen worden processtappen en uitkomsten in een vroeg stadium in de taal van de “gebruiker” te formuleren;
- ▶ Het toewerken naar tussen- en eindproducten (zo’n commissie zal op vaste momenten rapportages verwachten);
- ▶ Het vergroten van de externe legitimiteit.

Een maatschappelijke raad of gebruikerscommissie zal idealiter bestaan uit tenminste 2 personen die vanuit hun professionele rol ervaring hebben met het onderzoeksprobleem of object en tenminste 1 persoon die als beoogd eindgebruiker van de kennis die het project oplevert profiteert. Daarnaast kan het verstandig zijn om tevens een hoogleraar, die zelf niet betrokken is bij de uitvoering van het onderzoek maar wel deskundig is op het vakgebied, toe te voegen aan een dergelijke raad of commissie.

Uiteraard is het verstandig om alle leden van de raad of commissie vooraf een duidelijke rol binnen het project te geven zodat verwachtingen voor alle betrokkenen helder zijn.

### 3. Producten en inhoudelijke opbrengst

Wat levert het onderzoek concreet op in termen van materiële en inhoudelijke uitkomsten? Hoe worden deze uitkomsten zodanig verpakt dat ze bruikbaar worden of gemaakt kunnen worden voor toepassing? Hierbij kan gedacht worden aan een groot aantal (tastbare) producten en diensten die uit het onderzoek kunnen voortvloeien. Vergeet niet om ook aan te geven in hoeverre er binnen het onderzoeksteam voldoende aantoonbare kennis en expertise aanwezig is om deze producten en diensten zelf te ontwikkelen? Geef eventueel ook aan welke stappen aanvullend nodig zijn om introductie en toepassing mogelijk te maken. Geef aan in hoeverre en op welke wijze hiervoor samengewerkt wordt met partners uit het onderzoeksprojectteam of consortium of dat er externe ontwikkelaars aangetrokken moeten worden? Hoe worden de eventuele kosten hiervan gedekt?

#### *Voorbeelden van producten of diensten voortvloeiend uit het onderzoek*

- ▶ Niet-wetenschappelijke publicaties bijvoorbeeld in vakbladen
- ▶ Opiniestukken bijvoorbeeld in kranten of weekbladen
- ▶ Lezingen, workshops of seminars (al dan niet voor een breed publiek, voor beleidsmakers of meer ervaren professionals)
- ▶ Mediaoptredens (radio en tv)
- ▶ Handboeken, lespakketten, opleidingen, trainingen, cursussen, masterclasses
- ▶ Diagnosetools, methodieken, (gevalideerde) vragenlijsten

- ▶ Games (online maar bijvoorbeeld ook ouderwetse bordspellen)
- ▶ Apps
- ▶ Software (algoritmen)
- ▶ (Telefonische of online) hulpdiensten
- ▶ Databases
- ▶ Openstelling van laboratoria en onderzoeksinstrumentaria

## 4. Verspreiding / Disseminatie

- ▶ Probeer vervolgens zo precies mogelijk aan te geven welke partijen of maatschappelijke groepen de kennis en inzichten (en de daaruit voortvloeiende producten en diensten) zullen gebruiken.
  - Stakeholders: alleen de direct bij het project betrokken partners of grotere maatschappelijke groepen?
- ▶ Controleer of dit goed aansluit bij de eerdere probleemschets en de omschrijving van de doelgroep.
- ▶ Hoe zullen de onderzoeksresultaten deze groepen bereiken, bijvoorbeeld via online tools? En zijn er kosten verbonden aan het (toekomstig) gebruik van deze (kennis)producten en diensten?
- ▶ Worden er gedurende en na afloop van het onderzoek bijeenkomsten georganiseerd met (vertegenwoordigers van) de stakeholdergroepen?
- ▶ Worden uitkomsten op praktijkconferenties en beurzen gepresenteerd? En wie is verantwoordelijk voor disseminatie naar de doelgroep? De onderzoeker(s) of juist de maatschappelijk partners?

## 5. Impact

Als onderzoeker heb je slechts beperkt invloed op wat er met de uitkomsten van het onderzoek gebeurt en hoeveel mensen en organisaties de uitkomsten uiteindelijk daadwerkelijk “gebruiken”. Om de impact zo effectief mogelijk te laten zijn, is het goed om vooraf na te denken over de mate waarin het onderzoek daadwerkelijk impact heeft op het eerder geschetste probleem. Welk deel van het probleem zal (vermoedelijk) kunnen worden

geduid, inzichtelijk gemaakt of zelfs opgelost kunnen worden? Indien je cijfers of ander materiaal hebt waarmee je deze claim kunt onderbouwen dan is het aan te raden deze toe te voegen. Voorbeelden van impact van vergelijkbaar onderzoek kunnen daarbij zeker nuttig zijn.

### *Impact of outputmeting?*

In een heel enkel geval kan een financier vragen om een aantal concrete impactindicatoren zodat daadwerkelijk kan worden gemeten in hoeverre de uitkomsten van een onderzoek daadwerkelijk bijdragen aan de oplossing van het probleem of maatschappelijk vraagstuk.

In de meeste gevallen is daadwerkelijke impact echter moeilijk vast te stellen omdat meerdere factoren van belang zijn. In de praktijk betekent dat er vooral gezocht moet worden naar outputindicatoren zoals het aantal deelnemers aan een evenement (ook al weet je niet of deze de aangedragen kennis ook daadwerkelijk zullen toepassen) of de procentuele afname van het aantal foutmeldingen (ook al weet je niet hoeveel kosten dit uiteindelijk zal besparen).

Overigens grijpt bijvoorbeeld ook de overheid zelf vaak terug op outputmetingen om de effecten van beleidsmaatregelen te meten. Zo wordt bijvoorbeeld de Raakregeling (de Valorisatieregeling voor het HBO) beoordeeld aan de hand van het aantal projecten en de groei in het aantal deelnemers gedurende de looptijd van een project in plaats van aan de hand van de toegevoegde waarde van de via deze regeling succesvol geïntroduceerde nieuwe producten en diensten. Dit laatste kan immers pas enkele jaren na de start van een project worden beoordeeld, terwijl meerdere externe factoren in de tussenliggende periode de relatie tussen het project en de uitkomsten kunnen verstoren.

Als je vragen hebt over het valorisatie CV of de valorisatieparagraaf, dan kun je contact opnemen met de subsidieadviseurs van IXA UvA-HvA of de Subsidiedesk van VU & VUmc of bij IXA VU-VUmc.

## Bijlage 2

# Tool voor het in kaart brengen van het valorisatienetwerk

Een eenvoudige manier om je relevante valorisatienetwerk in kaart te brengen is het gebruik van een *name generator* (met dank aan Martin van der Gaag, Faculteit Sociale Wetenschappen, VU): Stel jezelf de volgende vragen:

- ▶ Met welke (5) niet-wetenschappers of externe organisaties praat ik regelmatig over de uitkomsten van mijn onderzoek en het belang daarvan? (gesprekspartners onderzoeksuitkomsten)
- ▶ Voor welke (5) externe organisaties heb je eerder (contract) onderzoek of een consultancy traject uitgevoerd? (externe onderzoekspartners)
- ▶ Welke (5) externe organisaties hebben je eerder uitgenodigd of ingehuurd voor het geven van een lezing of workshop, als expert in een panel-discussie of als leider of deelnemers aan een ronde tafeldiscussie? (disseminatiepartners)
- ▶ Welke (5) externe organisaties hebben jou toegang tot data of informanten verleend voor het uitvoeren van jouw onderzoek? (informanten)
- ▶ Welke (5) professionals of externe organisaties hebben je actief betrokken bij de ontwikkeling of de uitvoering van onderwijsactiviteiten? (onderwijspartners)
- ▶ Welke (5) professionals of externe organisaties heb je nog niet genoemd maar acht je wel van belang als bron van informatie over actuele ontwikkelingen in je onderzoeksdomein of -veld.

Aangezien mensen of partijen meerdere rollen kunnen vervullen kunnen namen meer dan eens voorkomen. Het is niet perse nodig om voor elke categorie 5 namen in te vullen als die er nu niet zijn. Je hebt nu een eerste beeld van je huidige valorisatienetwerk.

Stel jezelf vervolgens dezelfde vragen nogmaals, maar dan vanuit de gedachte met welke partijen je nog geen contact hebt voor deze doelen, maar dat wel zou willen (of moeten) hebben. Vervolgens stel je zelf ten doel om binnen een jaar tenminste met een van de gewenste relaties contacten te gaan ontwikkelen.



## Bijlage 3

# Checklist netwerkgesprekken voeren

**Deze checklist helpt je om een netwerkgesprek voor te bereiden en geeft je handvatten voor tijdens het gesprek. IXA organiseert ook trainingen voor het voeren van onderhandelings- en acquisitiesprekken.**

De mate waarin deze onderdelen toegepast moeten worden is afhankelijk van:

- ▶ de branche of de omgeving waar de potentiële samenwerkingspartner werkzaam is;
- ▶ wat voor samenwerkingsverband je met elkaar wilt aangaan (strategisch, onderzoek en onderwijs, onderzoeksopdracht in het kader van een NWO aanvraag, eenmalig of structureel etc.);
- ▶ de complexiteit van het vraagstuk: hoe complexer, des te meer diepgang en des te meer gesprekken nodig zijn.

De structuur die je kunt hanteren voor een gesprek is:

1. Voorbereiding
2. Voorstellen en verbinden
3. Vragen stellen
4. Vervolgafpraak

## 1. Voorbereiding

- ▶ Inventariseer wat jij graag bij de gesprekspartner wilt halen en wat jij te bieden hebt;
- ▶ Breng de branche of omgeving in kaart waarin de gesprekspartner/potentiële samenwerkingspartner werkzaam is (via internet, databanken, CBS en gesprekken vanuit eigen netwerk);
- ▶ Inventariseer vraagstukken van je gesprekspartner (idem) check/toets, via je netwerk, of het beeld dat je geïnventariseerd hebt klopt;
- ▶ Bereidt mogelijke oplossingen/denkrichtingen voor (niet noodzakelijk, kan ook tijdens het gesprek zelf);
- ▶ Bestudeer de website van de organisatie waar de gesprekspartner werkzaam is;
- ▶ Bereidt vragen voor (na uitgebreide bestudering);
- ▶ Inventariseer van te voren eventuele bezwaren en formuleer hierop een effectief antwoord (geldzaken bijv.).

## 2. Voorstellen en verbinden

- ▶ Stel jezelf voor;
- ▶ Schakel op gedrag van je gesprekspartner (hou het professioneel, niet meteen te amicaal of grappig willen zijn);
- ▶ Stel wederzijdse doelen, toegevoegde waarde en een agenda van het gesprek vast (wat zijn de behoeftes en belangen? wanneer zijn we tevreden?);
- ▶ Check de beslissingsbevoegdheid van je gesprekspartner (3B's: is het een beslisser, beïnvloeder of de budgethouder?);
- ▶ Tast je aanpak af (ook op kosten en haalbaarheid);
- ▶ Blijf verbinding houden met je gesprekspartner, toets zo nu en dan tijdens het gesprek of je nog op een lijn zit door een korte samenvatting te geven of een vraag te stellen ("begrijp ik goed dat.....?").

### 3. Vraagstelling

- ▶ Luister goed en vraag door (denk aan OEN = open, eerlijk en nieuwsgierig NIVEA = niet invullen voor een ander en KOE= kaken op elkaar);
- ▶ Stel open vragen (w-vragen: wie, wat, waar, waarom, wanneer)
  - wat zijn trends binnen de branche en welke gevolgen heeft dat voor je gesprekspartner
  - welke doelen streeft je gesprekspartner na?
  - welke behoeftes kent je gesprekspartner en hoe belangrijk zijn deze?
  - welke budgetten zijn er of wat is een oplossing eventueel “waard” voor je gesprekspartner?
- ▶ Stel vast wie besluiten neemt en hoe het proces verloopt;
- ▶ Achterhaal motieven op bedrijfs-, functie- en persoonlijk niveau.

### 4. Vervolgafpraak

- ▶ Maak afspraken rondom vervolgacties;
- ▶ Maak een verslag van het gesprek op hoofdlijnen en stuur dat naar gesprekspartner;
- ▶ Kom met een maatwerkvoorstel (indien mogelijk);
- ▶ Bel na om een reactie te peilen en een vervolg af te stemmen.

## Bijlage 4

# Checklist succesvol samenwerken

**‘Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen’, aldus Edwin Kaats en Wilfrid Opeij, auteurs van het managementboek van het jaar 2013 *Leren samenwerken tussen organisatie – Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Het boek biedt een overzicht van de verschillende invalshoeken die van belang zijn om succesvolle samenwerkingsverbanden aan te gaan.**

Kaats en Opeij voeren een 5-tal indicatoren op voor kansrijke samenwerkingen: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Het positief of negatief beantwoorden van onderstaande vragen biedt handvatten om op hoofdlijnen een indicatie te krijgen hoe kansrijk een samenwerking is.

### Ambitie

- ▶ Heeft het samenwerkingsverband een ambitie? Wordt die ambitie gedeeld door alle partijen?
- ▶ Wordt de ambitie regelmatig getoetst? En nieuwe ontwikkelingen gevolgd? Worden de ambities ook begrepen door de achterban van de samenwerkingspartners?
- ▶ Spreekt het onderwerp van samenwerking tot de verbeelding van de deelnemende samenwerkingspartners?
- ▶ Welke positie heeft het onderwerp van samenwerking in de participerende organisaties?

- ▶ In welke mate zijn de samenwerkingspartners afhankelijk van het functioneren van het samenwerkingsverband? En spreekt de ambitie van het verband ook andere stakeholders aan?
- ▶ Is de ambitie in lijn met de samenwerkingsstrategie van de deelnemende samenwerkingspartners?
- ▶ Wordt met regelmaat de achterban betrokken in de ambitiebepaling van het samenwerkingsverband?
- ▶ Wordt bij de ambitiebepaling aandacht besteed aan persoonlijke overtuigingen en drijfveren van sleutelspelers? En is de ambitie van het samenwerkingsverband van persoonlijke betekenis voor de sleutelspelers?
- ▶ Zijn de bestuurders van de moederorganisaties persoonlijk betrokken bij de ambitieontwikkeling?
- ▶ Past de stijl van samenwerken van de sleutelspelers bij de ambitie van de samenwerking?

## Belangen

- ▶ Zijn de samenwerkingspartners oprecht geïnteresseerd in elkaars belangen? Nemen ze ook de tijd om zich te verdiepen in die belangen?
- ▶ Is er bereidheid om de belangen onder de standpunten te onderzoeken? En zijn de vaardigheden aanwezig om het gesprek over belangen te voeren?
- ▶ Is voor alle partijen in de samenwerking de mogelijkheid om voordelen te behalen en te verzilveren? Creëert de samenwerking ook voor externe stakeholders waarde?
- ▶ Is de balans tussen halen en brengen voldoende in evenwicht en wordt dit door de samenwerkingspartners voldoende op waarde geschat, gezien en erkend?
- ▶ Is er voldoende openheid en transparantie om opportunistisch gedrag te vermijden?
- ▶ Wordt er een sfeer en plaats gecreëerd waar alle perspectieven en gezichtspunten besproken en gehoord worden? Is er voldoende aandacht voor uitgesproken en onuitgesproken woorden?

- ▶ Wordt de waarde erkend van verschillen in identiteit van de deelnemers?
- ▶ Is er aandacht voor zowel collectieve, organisatie- als individuele belangen?

## Relatie

- ▶ Beschikken de partijen over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden? Wordt bij de samenstelling van het samenwerkings-team rekening gehouden met de persoonlijke vermogens tot verbinden? En zijn er voldoende prikkels georganiseerd om tot een persoonlijke verbinding te komen?
- ▶ Hoe is de groepsdynamiek? Versterkt die de individuele en collectieve effectiviteit in de samenwerking?
- ▶ Is de relationele verbinding tussen deelnemers van dien aard dat ook in tijden van crisis of conflict interactie op gang blijft?
- ▶ Wordt de mate van onderling vertrouwen aan de orde gesteld? Doen de partijen moeite en ondernemen ze activiteiten om het vertrouwen te laten groeien?

## Organisatie

- ▶ Is er een persoon, groep personen die het initiatief neemt in de samenwerking? Wordt het leiderschap van deze persoon of personen geaccepteerd?
- ▶ Past de organisatie en structuur van de samenwerking bij de gewenste verhoudingen in het samenwerkingsverband? Is er sprake van een over- of onderorganisatie? Geven overlegmodel, besturingsmodel, bedrijfsvoering en spelregels de prikkels om tot effectieve samenwerking te komen?
- ▶ Nemen de samenwerkingspartners de achterban mee in de besluitvormingsprocessen in het samenwerkingsverband? Wordt in de keuze van acties en maatregelen rekening gehouden met het belang van draagvlak?
- ▶ Is de samenwerking zo georganiseerd dat concrete acties en resultaatgerichtheid wordt gestimuleerd? Is bij de samenstelling van het team rekening gehouden met de inbreng van daadkrachtige persoonlijkheden?

- ▶ Zijn de samenwerkingspartners zorgvuldig in het nakomen van afspraken? Spreken de samenwerkingspartners elkaar aan op het nakomen van afspraken?
- ▶ Zijn er duidelijke fases te onderscheiden in het proces? Weten de partners in welke fase ze zich bevinden? Worden fases gemarkeerd en gecommuniceerd?
- ▶ Worden de goede dingen op het goede moment gedaan?
- ▶ Is er in het samenwerkingsteam een balans gevonden tussen inhoudelijke en procesmatige aandacht en activiteiten? Is er in het team voldoende inhoudelijke kennis en kunde aanwezig?
- ▶ Is er een duidelijke rolverdeling in de samenwerking? Is de regierol belegd en aanvaard? Geven de partners elkaar feedback hierop?
- ▶ Is het bereiken van ambities en doelen onderwerp van aandacht in het samenwerkingsproces?
- ▶ Leidt de aandacht voor voortgang en het bereiken van ambities en doelstellingen tot bijstelling en interventies?

## Bijlage 5

# Valorisatie CV

**Het Valorisatie CV is een instrument waarmee je kunt aantonen dat je actief bent op het gebied van valorisatie. Voor subsidiegevers en financiers is het belangrijk om te zien dat een onderzoeker of onderzoeksgroep vaardig is in het benutten van wetenschappelijke kennis voor maatschappelijke doeleinden. Hieronder een toelichting op het Valorisatie CV en welke informatie relevant kan zijn voor financiers.**

### Wat is een Valorisatie CV?

Een Valorisatie CV is een overzicht dat aantoont welke competenties en ervaring een onderzoeker, een onderzoeksgroep of een consortium heeft op het gebied van de transfer van onderzoeksresultaten naar de praktijk.

Bij het beschrijven van de ervaringen (die niet per se betrekking hoeven te hebben op het onderwerp van de aanvraag) gaat het om vragen als: Wat is het trackrecord van de betrokkene(n) op het gebied van valorisatie? In welke mate hebben de projectuitvoerders in het verleden reeds geparticipeerd aan (beleidsondersteunende) onderzoeksprojecten, bijgedragen aan de totstandkoming van nieuw overheidsbeleid, organisatiepraktijken, nieuwe wetgeving, of andere vormen van maatschappelijke dienstverlening. Uit een Valorisatie CV moet duidelijk naar voren komen dat de betrokkene(n) in staat is tot samenwerking met niet-wetenschappelijke partners en dat men over de vaardigheden beschikt om wetenschappelijke uitkomsten te vertalen en inzichtelijk te maken voor niet-wetenschappers.

### Waarom een Valorisatie CV?

Bij het vinden van onderzoeksfinanciering uit de 'markt', laat de onderzoeker of onderzoeksgroep behalve de wetenschappelijke prestaties ook het trackrecord op het gebied van valorisatie zien. Financiers hechten



er waarde aan dat de kennis die via het project wordt opgeleverd niet alleen uitmondt in papieren publicaties die door een beperkt aantal wetenschappelijke peers op waarde wordt geschat. Zij willen ook dat de kennis en inzichten die uit het project voort komen, daadwerkelijk gebruikt kunnen worden. Onderzoekers moeten daarom aannemelijk maken dat zij in staat zijn de vertaalslag van wetenschap naar praktijk te maken of hierin in elk geval een rol te spelen. Het valorisatie CV zal, naast een goed uitgewerkte valorisatieparagraaf, een belangrijke rol spelen bij het overtuigen van de financier. Immers, resultaten uit het verleden zijn een indicatie voor de toekomst.

### Waaruit bestaat een Valorisatie CV?

Een valorisatie CV bestaat uit een aantal overzichten die een beeld geven van de mate waarin de onderzoeker of onderzoeksgroep actief is op het gebied van valorisatie;

- ▶ Eerder ontvangen derdegeldstroom financiering (bedrag in euro's, naam van de financier, onderwerp van het onderzoeksproject);
- ▶ Eerdere of nog lopende samenwerkingsprojecten met niet-wetenschappelijke publieke of private organisaties, inclusief de belangrijkste resultaten (aan de hand van een aantal output- of liever nog impact-indicatoren);
- ▶ Uitgevoerd contractonderzoek;
- ▶ Bijdragen aan de totstandkoming van nieuw overheidsbeleid, organisatiepraktijken, nieuwe wetgeving, of andere vormen van maatschappelijke dienstverlening;
- ▶ Eerder ontwikkelde valorisatieproducten of diensten zoals geïntroduceerde methodieken, software, maar ook opleidingsmateriaal voor professionals;
- ▶ Niet-wetenschappelijke disseminatie (zoals publicaties in vakbladen, mediaoptredens, (publieks)lezingen e.d.);
- ▶ Postacademische cursussen, workshops, trainingen.

Als je vragen hebt over het valorisatie CV of de valorisatieparagraaf, dan kun je contact opnemen met de de subsidieadviseurs van IXA UvA-HVA of IXA VU-VUmc

## Bijlage 6

# Samenwerkingsvormen

**Zoals aangegeven is het bij samenwerking belangrijk om heldere afspraken met elkaar te maken. Het opschrijven van deze afspraken en de gezamenlijke ondertekening daarvan is dan ook vaak cruciaal voor een succesvolle samenwerking en het vergroten van wederzijds vertrouwen. Het vastleggen van afspraken kan op verschillende momenten in de samenwerking worden vormgegeven en verschillende vormen aannemen, doordat de formulering en de aard van de afspraken (hard of zacht) in overleg naar eigen smaak kunnen worden bepaald.**

De juristen van IXA helpen graag bij het vastleggen van afspraken op papier. Zowel bij het zoeken naar de juiste formulering als het vaststellen van de aard van de afspraken. Daarbij zijn er op hoofdlijnen twee mogelijkheden om een samenwerking aan te gaan, te weten: intentieverklaringen en samenwerkingsovereenkomsten. Geheimhouding van kennis en informatie is hierin een belangrijk onderwerp en dient in bepaalde gevallen zelfs vóór een eerste gesprek te worden vastgelegd.

### Intentieverklaringen

Een intentieverklaring of -overeenkomst wordt vaak gehanteerd om richting te geven aan een ophanden zijnde samenwerking tussen de partijen. Het bevat naast de overwegingen om samen te werken vooral een eerste uitwerking van de ideeën die bestaan om de samenwerking vorm te geven. Dit vaak aangevuld met zachte afspraken over inspanningsverplichtingen om deze ideeën verder vorm te geven en uit te werken binnen een bepaalde tijdsperiode. Dergelijke intentieverklaringen met inspanningsverplichtingen kunnen niet juridisch afgedwongen worden, echt voor zover een intentieovereenkomst harde afspraken (d.w.z. resultaatsverplichtingen) bevat zijn deze wel degelijk juridisch bindend.

## Geheimhoudingsovereenkomst

Een geheimhoudingsverklaring of geheimhoudingsovereenkomst (ook wel vaak aangeduid met de Engelse term non-disclosure agreement) is een contract dat ervoor moet zorgen dat de ene partij de unieke onderdelen van een product of dienst die wordt toegelicht door een andere partij niet kan gebruiken voor eigen doeleinden en informatie die samenhangt met een product, dienst, of idee voor zich houdt en, behoudens medewerkers in het bedrijf zelf, geheimhoudt.

Een geheimhoudingsverklaring houdt in dat de partij aan wie het product, de dienst of het idee wordt voorgelegd:

- ▶ de informatie als vertrouwelijk beschouwt en dus strikt geheimhoudt voor derden.
- ▶ degene die het product, de dienst of het idee heeft toegelicht schadeloos stelt als er inbreuk wordt gemaakt op eigenschappen van product, dienst of idee.

Voorbeeld: een uitvinder heeft een uitvinding bedacht en gaat daarmee naar een grote dienstverlener. De dienstverlener tekent de geheimhoudingsverklaring, maar gebruikt toch een bepaald onderdeel of aspect voor diens eigen producten. De dienstverlener dient, als hij gedaagd wordt, de uitvinder schadeloos te stellen voor gederfde inkomsten.

## Samenwerkingsovereenkomst

Een samenwerkingsovereenkomst volgt vaak op een intentieverklaring om samen te werken en is uitgebreider. De samenwerkingsovereenkomst onderscheidt zich vooral door de mate van harde en concrete afspraken die tussen de partijen worden vastgelegd. Het opstellen van een dergelijk document gebeurt dan ook vaak wanneer de daadwerkelijke samenwerking en de concrete uitvoering van plannen op stapel staat. De gezamenlijke ondertekening vormt dan ook vaak de start van de daadwerkelijke samenwerking. Doordat het document bestaat uit harde afspraken kan een rechter zich in principe uitspreken over het al dan niet bereiken van het resultaat en sommige van deze resultaten afdwingen.

## Bijlage 7

# Checklist valorisatie: van idee naar uitvoering

### 1 Contactgegevens

- ▶ Faculteit/ onderzoeksinstituut
- ▶ Contactpersoon
- ▶ Telefoonnummer
- ▶ E-mailadres

### 2 Valorisatieconcept

*Geef een korte omschrijving van:*

- ▶ Het valorisatieconcept en de vorm.
- ▶ Wat maakt dit concept bijzonder? Wat maakt dit concept onderscheidend?
- ▶ Voor wie is het bedoeld? Wie zijn de belangrijkste doelgroepen of stakeholders (belanghebbenden)?
- ▶ In hoeverre wordt met dit concept een bijdrage geleverd aan het oplossen van problemen of vraagstukken?
- ▶ Past het concept binnen de facultaire valorisatiestrategie?

### 3 Inhoud valorisatieconcept

- ▶ Binnen welke context is het concept ontwikkeld? Onderwijs en/of onderzoek?
- ▶ Wie zijn er betrokken geweest bij de ontwikkeling van de kennis/het concept? Zijn er verschillende partners/partijen bij betrokken? Binnen en buiten de UvA, HvA of VU?
- ▶ In hoeverre is er sprake van intellectueel eigendom (auteursrecht, octrooi-recht, databankenrecht, merkenrecht etc.). En waar liggen de rechten? Zijn ze gedeponeed/vastgelegd?
- ▶ In hoeverre is er sprake van een kant-en-klaar product of dienst? Is er sprake van een hoge mate van repeteerbaarheid?

- ▶ In hoeverre is het opportuun samenwerkingsverbanden aan te gaan bij de ontwikkeling en/ of doorontwikkeling of uitrol van het concept? Denk hierbij bijv. aan wetenschappelijke relevantie.

## 4 Positionering

### Doelgroep- en stakeholdersanalyse

- ▶ Wie zijn de belangrijkste externe doelgroepen of stakeholders? Zijn er ook interne doelgroepen te onderscheiden? Wat is de relatie tussen de verschillende doelgroepen, het belang van iedere doelgroep of stakeholder en welke prioriteit kan toegekend worden?
- ▶ In hoeverre is het concept getoetst bij de doelgroepen of stakeholders?

### Analyse van het veld en het onderscheidend vermogen

- ▶ Wie zijn mogelijk andere spelers (bedrijven, universiteiten etc.)? Waar onderscheiden zij zich mee? Wat is het onderscheidend vermogen of de toegevoegde waarde van dit concept?
- ▶ Wie zijn de belangrijkste (directe) concurrenten?
- ▶ Welke beroepsorganisaties/ brancheverenigingen zijn er binnen dit veld te noemen? Is daar al contact mee?

### Prijsstelling

- ▶ Prijzen (gebaseerd op superbrutosalaris, integrale kostprijs plus marge/ commerciële prijzen, marktprijzen, doelgroep, BTW percentage).
- ▶ Speciale prijsstelling t.b.v. pilots/ opbouwen van referenten netwerk?

### Overige

- ▶ Koppeling met andere producten, diensten, spin-offs, andere inkomstenbronnen en bedrijvigheid (bijv. subsidies/ fondsen).
- ▶ Versterking, kannibalisatie of andere neveneffecten voor andere VU valorisatie-initiatieven?

## 5 Marketing en communicatie

- ▶ Opstellen communicatiestrategie met communicatiedoelen (op het niveau van kennis, houding en gedrag) per geïnventariseerde doelgroepen.

- ▶ Afwegingen en prioriteiten (bijv. mondeling, schriftelijk, individueel, via intermediairs, top-down, bottom-up, zakelijk, persoonlijk, momenten van communicatie).
- ▶ Plan van aanpak met daarin per doelgroep doelstellingen, boodschap en middelen. Globale fasering en begroting op hoofdlijnen.
- ▶ Organisatie van de communicatie (centraal, decentraal, externe inhuur).
- ▶ Randvoorwaarden (financiën, personeel, organisatie) en evaluatiemoment inbouwen.

## 6 Organisatie

- ▶ Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle betrokken partijen.
- ▶ Hoe wordt de verbinding met de faculteit vorm gegeven? Wie is eindverantwoordelijke?
- ▶ Afstemming met directeur bedrijfsvoering, financiële administratie/ controller en p&o. Verantwoordelijkheid beleggen van bijv. het versturen van facturen tot en met het afhandelen van interne afrekeningen/ doorbelasting.
- ▶ Afstemming met afdelingshoofden over onder andere inzet en beschikbaarheid van eventueel benodigd wetenschappelijk personeel/ expertise

## 7 Planning

- ▶ Geef globaal/ gefaseerd aan welke stappen, door wie en wanneer worden gezet; van conceptfase tot implementatie.

## 8 Exploitatie

- ▶ Calculatiemodel met o.a. omzet, kosten (marketing, inzet wetenschappelijk of ondersteunend personeel, doorbelastingen en projectmanagement) en resultaat.
- ▶ Financiering; in hoeverre zijn er investeringskosten gemaakt? Worden deze kosten verdisconteerd in de exploitatie en zo ja, op welke termijn?

## COLOFON

Publicatie: Innovation Exchange Amsterdam  
Tekst: Diane Schöller, Finette Lips, Steef Löwik,  
Albert Wijnen, Ingrid Wakkee  
Fotografie: Fred van Diem  
Opmaak: Marc Lochs

### **Innovation Exchange Amsterdam**

[info@ixa.nl](mailto:info@ixa.nl)

[www.ixamsterdam.nl](http://www.ixamsterdam.nl)



Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door het  
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

