

Wageningen Research zoekt nieuwe toekomst



Het Wageningse contractonderzoek is in crisis. Ouwe trouwe opdrachtgevers zijn weggevallen, nieuwe verdienmodellen zijn nodig. Een werkgroep onder leiding van Raoul Bino denkt hier nu over na. De eerste succesvolle voorbeelden zijn er.

tekst Albert Sikkema illustratie Geert-Jan Bruins

Wageningen Research zit in zwaar weer. Directeur Raoul Bino van de Agrotechnology & Food Sciences Group windt er geen doekjes om. Het aantal publieke onderzoeksopdrachten dat de instituten krijgen van de overheid, is de afgelopen jaren met tientallen procenten gedaald. De concurrentie van andere instituten en universiteiten in Nederland en Europa is toegenomen en de regels voor onderzoekfinanciering zijn complexer geworden. De omzet en het resultaat van de instituten dalen. 'En onze vrijheid om zelf onderzoek te bepalen, is ook afgenomen', zegt Bino. 'We teren in op ons intellectueel vermogen.'

Om die trend te keren, denkt een werkgroep onder leiding van Bino na over een nieuwe strategie. 'We hebben weer tijd en ruimte nodig om zelf in kennisontwikkeling te investeren', zegt Bino. Om dat te bereiken, moet de organisatie veranderen. 'We moeten niet langer alleen bij onze klanten en relaties langsgaan om onderzoekprojecten te regelen, maar we moeten breder vanuit Wageningen Research denken. Probeer een strategische samenwerking op te bouwen met bedrijven, ministeries en provincies, bespreek je visie en plannen met elkaar, zorg dat je elkaars kennis en vragen begrijpt en haal – indien nodig – andere partijen aan boord om de vragen te beantwoorden. Scherm je kennis niet af, leg je kaarten op tafel. Het gaat niet om één project, maar om hoe we de komende vijf jaar kunnen samenwerken.'

Nieuw verdienmodel 1

Regiostation

Bijna was het schelpdieronderzoek van Wageningen Marine Research in het Zeeuwse Yerseke er niet meer geweest, maar te elfder ure bleek er in het voorjaar van 2016 financiering voor voortzetting in afgeslankte vorm. Het nieuwe Regiostation voor de schelpdiersector was geboren.

De Zeeuwse schelpdiersector en regionale overheden stellen de komende vijf jaar circa een half miljoen euro per jaar beschikbaar voor het station en maakten afspraken met Marine Research over een compleet nieuwe organisatie en aansturing van het onderzoek. Voorheen onderhandelden onderzoekers en opdrachtgevers over het onderzoek, waarna de onderzoekers het tegen uurtarief uitvoerden en een rekening stuurden. Nu is er een pot met geld en overleggen onderzoekers en opdrachtgevers in werkgroepen over de besteding daarvan. Ook heeft Marine Research een helpdesk voor de schelpdiersector ingericht. Daar kunnen vissers en kwekers vragen stellen, zonder dat er meteen een project van wordt gemaakt en of uurtarief wordt gerekend. Verder sturen onderzoekers en vissers elkaar geen rekening meer als ze meevaren op elkaars schepen.

'Het is een andere manier van samenwerken', zegt onderzoeker Aad Smaal van Marine Research. Hij is positief. 'Dit geeft rust, want er zijn nu meer zekerheden voor de onderzoekers en de opdrachtgevers zien direct wat er gebeurt met hun geld.'





NIEUWE MIX

Wageningen Research heeft drie typen klanten, legt Bino uit. 'Je hebt de overheid, vooral het ministerie van Economische Zaken. Ten tweede heb je de publiek-private projecten, bijvoorbeeld van de EU. En ten derde heb je het bedrijfsleven. Gezamenlijk moet dit een gezond rendement kunnen opleveren, waarmee de instituten hun kennisbasis op peil kunnen houden.' Daar zijn echter wel nieuwe verdienmodellen voor nodig, want de kennisbasisgelden van het ministerie van EZ zijn de afgelopen jaren afgebouwd en de productschappen – met hun gezamenlijke kennisagenda's en onderzoeksbudgetten – zijn opgeheven. Daarom moeten nieuwe vormen van samenwerking met nieuwe partners en nieuwe spelregels worden opgetuigd. De eerste succesvolle voorbeelden daarvan zijn er inmiddels (zie kaders).

Bij Wageningen Food & Biobased Research, het instituut waar Bino verantwoordelijk voor is, lukt het al behoorlijk goed om een positief resultaat te halen met een nieuwe mix van onderzoeksopdrachten. Het instituut kan nu zelfs investeren in een nieuwe onderzoekfaciliteit voor na-oogstonderzoek. Bino: 'De houdbaarheid van fruit na de oogst is een belangrijk item en we verwachten dat de onderzoeksopdrachten groeien. We hebben een businessplan gemaakt en hebben als directie gezegd: hierin durven wij te investeren. Je zou willen dat dat vaker kan bij Wageningen Research. Dat is de vrijheid die je nodig hebt als kennisorganisatie.'

SAMEN OPTREKKEN

Maar lukt zo iets ook bij het Wageningse onderzoek op het gebied van natuur en milieu dat nu verliesgevend is? Bino: 'Ik denk dat ook die onderzoekers met bedrijven nieuwe business kunnen ontwikkelen. Bedrijven investeren in de circulaire economie en willen duurzaam met hun omgeving omgaan. Als je overeenstemming bereikt over de onderzoeksetting en het projectmanagement goed is, moeten ook de milieuonderzoekers strategische samenwerking met bedrijven kunnen afsluiten.'

'We moeten relaties niet voor onszelf houden maar elkaar helpen'

Wat bij die marktverkenning helpt, zegt Bino, is dat de businessunitmanagers niet ieder voor zich bij bedrijven op de koffie gaan, maar samen optrekken. 'We moeten strategischer zijn, ons afvragen: welke businessunit kan het beste naar deze klant? We moeten relaties niet voor onszelf houden, maar elkaar helpen.'

En wat moeten we laten? 'We moeten niet onder het tarief werken en geen dingen doen waar we niet goed in zijn. Je bent expert. En als je dat niet bent, haal je er een expert uit een andere kennisgeving bij. Je moet anders gaan kijken, vanuit de markt.'

Nieuw verdienmodel 2

Club van 100

Wageningen Plant Research is een 'club van 100' gestart: een samenwerkingsverband voor toeleveranciers in de Nederlandse glastuinbouw. De leden krijgen laagdrempelig toegang tot de kennis van de businessunit Glastuinbouw, tegen een bedrag van 15.000 euro per jaar. 'Ze kunnen voor de helft van dit bedrag opdrachten bij ons uitzetten zoals metingen, kortlopende experimenten, maar ook sparren over innovaties en een strategische discussie voeren', zegt businessunitmanager Sjaak Bakker. De andere helft van het lidmaatschap wordt besteed aan gezamenlijke projecten. 'Het is laagdrempelig en ze kunnen alle vragen stellen. Moeilijke contractbesprekingen blijven achterwege. En als we zelf het antwoord niet weten, halen we er een WUR-specialist van een andere afdeling bij.'

De club telt nu 65 leden die samen een miljoen aan onderzoeksgeld bijeen brengen. Zij bepalen samen de onderzoekagenda. Daarvoor moeten de soms onderling concurrerende bedrijven op één lijn komen. Daarna

krijgen de onderzoekers de opdracht om het project uit te werken met een begeleidingsgroep en uit te voeren voor een met de leden afgesproken bedrag uit de gezamenlijke pot. Bakker: 'Het grote voordeel is dat je mensen aan je organisatie bindt. Je gaat voor een langdurige verbintenis.'

Bakker ziet nog een kansrijk verdienmodel. 'We doen tegenwoordig consultancyklus-

sen voor landen die hoogwaardige onderzoekfaciliteiten voor de glastuinbouw willen opbouwen. Dat is lucratief, want wij hebben naast unieke kennis over het onderzoek ook de bijbehorende kasfaciliteiten. Die kennis verkoop je, maar daar krijg je vaak een sterke internationale kennispartner voor terug. Bovendien prikkelt dit je om zelf aan de top te blijven.'



Nieuw verdienmodel 3

Online kennisbank

Wageningen Economic Research stelt economische informatie en onderzoeksresultaten beschikbaar op de online kennisbank Agrimatie. Deze landelijke informatie over de agrosector is meestal vergaard met geld van het ministerie van EZ. Lagere overheden kunnen echter ook interesse hebben in die cijfers, toegesneden op hun gebied. Als Brabant bijvoorbeeld wil weten hoe snel het aantal varkensbedrijven afneemt, kan de provincie tegen betaling informatie daarover krijgen uit de Agrimatie-databank. De provincie betaalt dan niet alleen de onderzoektijd, maar ook een deel van de techniekkosten en modelontwikkeling, zegt programmamanager Arjen Daane. Met dat extra geld kan Wageningen Economic Research in nieuwe producten investeren.

Daane wil de kennis uit Agrimatie ook aanbieden aan bedrijven. Als zijn instituut bijvoorbeeld een verkenning maakt voor de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) over de te verwachten ontwikkelingen in de Europese melkveesec-

tor, kan dat strategische informatie opleveren die bedrijven willen kopen. Ook dan moet het instituut een deel van de data- en ontwikkelkosten bij het bedrijf in rekening brengen, redeneert Daane, zodat het instituut ruimte krijgt om te investeren. Hierbij

kun je ook een strategische partner zoeken. Economic Research gaat bijvoorbeeld samenwerken met een bank of adviesbureau, waarbij het kennisinstituut de kennis ontwikkelt en de partner die kennis verspreidt.



FOTO: NASA