



Assessment 2012 Alterra

Klantenonderzoek



ALTERRA
WAGENINGEN **UR**

Assessment 2012 Alterra

Klantenonderzoek

Froukje Boonstra

Rikke Arnouts

Jolanda Dirksen

Robert Jan Fontein

Saskia Knoppersen

Ivo Laros

Wim Nieuwenhuizen

Interne Notitie

Alterra, onderdeel van Wageningen UR

Wageningen, Januari 2012

Referaat

Boonstra, F.G., Arnouts, R.C.M., Dirksen, J., Fontein, R.J., Knoppersen, S.D.H., Laros, I., Nieuwenhuizen, W. (2012). Assessment 2012 Alterra. Klantenonderzoek. Wageningen, Alterra Wageningen UR

Klanten van Alterra oordelen positief over de relatie met Alterra en de bruikbaarheid van het Alterra-onderzoek van de afgelopen vijf jaar. Ze gebruiken onderzoeksresultaten instrumenteel, conceptueel, strategisch en relationeel. Verbeterpunten voor Alterra liggen op het vlak van meer interne en externe samenwerking, het versterken van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid van de onderzoekers en projectmatig werken. Ook roepen klanten Alterra op kritisch te blijven op de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek. Kansen zien zij in nieuwe rollen van onderzoekers zoals die van actie-onderzoeker en kennismakelaar.

Trefwoorden: klanten, Alterra, doorwerking, instrumenteel gebruik, conceptueel gebruik, strategisch gebruik, relationeel gebruik, rol combinaties, kennismakelaar, oplossingsgericht, bruikbaarheid.

©2012 **Alterra – Wageningen UR**

Postbus 47, 6700 AA Wageningen.

Tel: (0317) 48 07 00; fax: (0317) 41 90 00; e-mail: info.alterra@wur.nl

- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking van deze uitgave is toegestaan mits met duidelijke bronvermelding.
- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking is niet toegestaan voor commerciële doeleinden en/of geldelijk gewin.
- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking is niet toegestaan voor die gedeelten van deze uitgave waarvan duidelijk is dat de auteursrechten liggen bij derden en/of zijn voorbehouden.

Alterra aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Alterra-Intern document

Wageningen, Januari 2012

Inhoud

Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doorwerking, effecten en bruikbaarheid	7
1.3 Probleemstelling	8
1.4 Aanpak	9
1.5 Leeswijzer	9
2 Relatie klant - Alterra	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Typering relatie	11
2.3 Beoordeling relatie	12
2.4 Motieven	13
3 Gebruik en effecten	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Gebruik	17
3.3 Effecten	19
4 Bruikbaarheid	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Bepalende factoren	21
4.3 Succes- of faalfactor?	21
4.4 Verbeterpunten	24
5 Nieuwe kennisbehoeften	27
6 Slotsom	29
6.1 Inleiding	29
6.2 Bevindingen	29
6.3 Reflectie	30
Literatuur	33
Bijlage 1 Respondenten	35
Bijlage 2 Vragenlijst	37
Bijlage 3 Afkortingen	39

Managementsamenvatting

Inleiding

In 2012 wordt Alterra gevisiteerd. Voor deze visitatie stellen de centra een zelfevaluatierapport op. Naast het beschrijven van de wetenschappelijke relevantie moet dit rapport inzicht geven in de maatschappelijke relevantie van het Alterra-onderzoek. Een bouwsteen om de maatschappelijke relevantie te bepalen, vormen de bevindingen van dit klantenonderzoek dat in het najaar van 2011 is uitgevoerd onder 27 belangrijke klanten van Alterra.

Het klantenonderzoek richt zich op de volgende onderwerpen: de relatie tussen de klant en Alterra, de motieven van de klant om voor Alterra te kiezen, de doorwerking van het Alterra-onderzoek, de bruikbaarheid van het onderzoek en de toekomstige kennisbehoefte van klanten. Het geeft bovendien inzicht in aantal strategische keuzes waarvoor Alterra zich gesteld ziet.

Relatie

De klanten zijn over het algemeen tevreden over hun relatie met Alterra. De persoonlijke band is hierbij belangrijk. Respondenten hebben vaak al langdurig contact met bepaalde medewerkers waardoor een vertrouwensband is ontstaan. Hoewel formeel sprake is van een (hiërarchische) opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie heeft de interactie in de praktijk meer weg van samenwerking tussen gelijkwaardige partners.

De klant kan in deze relatie de volgende rollen vervullen: financier, probleemeigenaar, begeleider en gebruiker van onderzoek. Meestal worden rollen gecombineerd. Zo combineert een *klassieke klant* alle rollen. Hij is degene met een bepaalde kennisbehoefte, zet daarvoor onderzoek uit, financiert en begeleidt het onderzoek en gebruikt de onderzoeksresultaten zelf. Veel vaker heeft Alterra zogenaamde *intermediaire opdrachtgevers* die voor een bepaalde probleemeigenaar en/of financier onderzoeksopdrachten formuleren, uitzetten en begeleiden. Soms heeft Alterra ook te maken met *hoofdaannemers*. Dit zijn kennisinstituten of adviesbureaus, die onderzoekers van Alterra inschakelen voor een deel van de opdracht die zij voor anderen uitvoeren. Ook Alterra-onderzoekers vervullen verschillende rollen: van klassieke onderzoeker tot adviseur, procesbegeleider of kennismakelaar. Ook hierbij is vaak sprake van rolcombinaties.

Motieven

Een belangrijk motief van respondenten om voor Alterra te kiezen is de brede expertise van het instituut op het vlak van natuur, landschap, water en bodem. Ook spelen aspecten als de goede wetenschappelijke reputatie, de onafhankelijke status van het instituut en het kritisch denkvermogen van Alterra-onderzoekers een rol. Anders dan pure wetenschappers hebben Alterra-onderzoekers verder veel kennis van het beleidsveld of de praktijk waarvoor ze onderzoek doen. Sommige respondenten vinden het verder prettig dat Alterra-onderzoekers meer betrokkenheid tonen dan doorsnee commerciële bureaus. Voor een aantal grote klanten is overigens geen sprake van een vrije keuze omdat er sprake is van een monopoliepositie van Alterra op het desbetreffende onderzoeksveld, of in het geval van het Ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) en de Wettelijke Onderzoekstaken (WOT) Natuur en Milieu, van Alterra als '*preferred supplier*'.

Doorwerking

Klanten gebruiken het onderzoek van Alterra vooral instrumenteel en conceptueel. Van instrumenteel gebruik is sprake als onderzoeksresultaten direct worden gebruikt bij de aanpak van problemen dan wel het inspelen op kansen. Voorbeelden lopen uiteen van het ontwikkelen van bouwstenen voor beleidsplannen tot het leveren van input voor patentaanvragen voor gewasbeschermingsmiddelen. Bij conceptueel gebruik is het gebruik meer indirect en gericht op lange termijn beleidsverandering, maatschappelijk debat of paradigmaverschuivingen. Voorbeelden lopen uiteen van onderzoek dat bijdraagt aan de bewustwording over de effecten van klimaatverandering tot een beleidsevaluatie dat resulteert in een nieuw perspectief op de reconstructie zandgebieden.

Daarnaast is ook beperkt sprake van strategisch gebruik gebaseerd op bureau- of organisatiepolitieke motieven. Een laatste functie is relationeel: klanten zetten Alterra-onderzoek

dan in voor de verbetering van onderlinge relaties, het opbouwen van netwerken of het creëren van draagvlak.

Voor overheden kunnen de effecten van dit gebruik worden samengevat onder de noemer: verhogen van de kwaliteit, effectiviteit en efficiency van beleid. Bij bedrijven ligt de nadruk op continuïteit van activiteiten, efficiencywinst en omzetvergroting. Voorkomen van gedoe of discussie is een (beoogd) effect dat bij beide klantgroepen voorkomt.

Bruikbaarheid

Respondenten zijn over het algemeen positief over de bruikbaarheid van Alterra-onderzoek. Een belangrijke succesfactor hiervoor is de balans die onderzoekers vinden tussen wetenschappelijk en oplossingsgericht. Hun inhoudelijke deskundigheid staat buiten kijf. Sommige respondenten vinden Alterra echter te weinig oplossings- of toepassingsgericht waardoor de bruikbaarheid van het onderzoek voor hun doeleinden afneemt. Anderen vinden juist dat Alterra de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek moet verhogen. Een factor die in positieve zin bijdraagt aan de bruikbaarheid is de intensiteit van de interactie met de opdrachtgever, andere gebruikers en stakeholders. Alterra-onderzoekers spelen over het algemeen ook goed in op (nieuwe) vragen van de klant en zijn flexibel. Een faalfactor is de beperkte gevoeligheid die Alterra-onderzoekers aan de dag leggen voor de organisatorische en bureaupolitieke belangen van de opdrachtgever en het krachtenveld waarin hij opereert. Ook vinden respondenten dat Alterra meer en beter moet samenwerken zowel intern, als extern met Wageningen Universiteit, andere kennisinstellingen en universiteiten. Twijfel is er over de vraag of Alterra voldoende in staat is klassieke onderzoeksactiviteiten te combineren met (strategisch) advies en procesbegeleiding. Ook het projectmanagement behoeft aandacht.

Nieuwe kennisbehoeften

Op Europees niveau spelen vragen rond de klimaatverandering, Greening the CAP, European green infrastructure, het nieuwe Europese biodiversiteitsbeleid, ecosystem mapping en ecosystem services. Op nationaal niveau verschuiven de vragen rond het Nederlandse natuurbeleid van zogenaamde 'wat'-vragen naar 'hoe'-vragen. Ook blijft er behoefte aan een objectieve kennisbasis, die als feitenfundament kan dienen voor beleidsbeslissingen in beleidsgevoelige dossiers zoals het Deltaprogramma en Natura 2000.

Provinciale opdrachtgevers hebben vragen op het gebied van biomassa en natuurkwaliteit, natuurbranden, landschapsontwerp, de inpassing van windturbines, onderwaterdrainage, bodembiodiversiteit en ecosysteemdiensten. Ook is er behoefte aan het beter toegankelijk maken van bodeminformatie en het koppelen van databanken voor bodem en ondergrond.

Ten slotte is er behoefte aan nieuwe rollen van onderzoekers zoals die van actie-onderzoeker of kennismakelaar om de aansluiting tussen beleid, praktijk en wetenschap te verbeteren.

Strategische keuzes

De bevindingen geven zicht op de volgende trade offs waarmee Alterra kampt:

- De trade off tussen wetenschappelijk en oplossingsgericht. Alterra staat voor de uitdaging de toepasbaarheid te vergroten zonder in te boeten op wetenschappelijke kwaliteit.
- De trade off tussen onafhankelijkheid en politiek-bestuurlijke gevoeligheid. De uitdaging is meer aandacht te schenken aan het politiek-bestuurlijke krachtenveld waarin het onderzoek moet landen met behoud van een onafhankelijke positie. Aanknopingspunten biedt de creatie van zogenaamde tussenfuncties die de verbinding kunnen leggen tussen de beleids- en kenniswereld.
- De trade off tussen de brede deskundigheid van Alterra aan de ene kant en externe herkenbaarheid, samenwerking en diepgang aan de andere kant. Hoe kan de herkenbaarheid van Alterra in de buitenwereld worden vergroot zonder teveel afbreuk te doen aan de breedte van de expertise? Hoe kunnen prikkels voor samenwerking worden ingebouwd en/of belemmeringen voor samenwerking worden weggenomen? Hoe kan voldoende diepgang worden geborgd?
- De trade off tussen zakelijk en betrokken. Door het afnemen van structurele geldstromen is een zakelijker houding nodig. Dit leidt tot een vraag naar nieuwe vormen van zakelijke betrokkenheid.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2012 wordt Alterra gevisiteerd. Voor deze visitatie stellen de centra een zelfevaluatie-rapport op. Naast het beschrijven van de wetenschappelijke relevantie moet dit rapport inzicht geven in de maatschappelijke relevantie van het Alterra-onderzoek. Daarom heeft het managementteam (MT) van Alterra voorjaar 2011 besloten een klantenonderzoek uit te voeren.

Met dit onderzoek wil het MT inzicht verkrijgen in de zogenaamde kwalitatieve kant van socio-economische impact van Alterra, dat wil zeggen:

- output met grote toegevoegde waarde voor de samenleving;
- de mate waarin medewerkers van Alterra een rol spelen bij processen in de samenleving (als deskundige, adviseur, procesbegeleider etc.);
- onderzoek met aantoonbare doorwerking in de samenleving.

Het gaat hierbij niet om een compleet beeld van de klanttevredenheid, maar om een rode draad te vinden in wat klanten zien als de toegevoegde waarde van Alterra. Het MT wil het klantenonderzoek ook benutten voor het inventariseren van nieuwe marktkansen voor Alterra. Voor welke nieuwe uitdagingen staan belangrijke klanten van Alterra en welke rol kan Alterra daarbij spelen?

1.2 Doorwerking, effecten en bruikbaarheid

In de opdracht van het MT worden verschillende begrippen door elkaar gebruikt die weliswaar met elkaar samenhangen maar ook van elkaar verschillen en daardoor verschillende consequenties hebben voor de aanpak van het onderzoek. Het zijn: maatschappelijke relevantie, kwalitatieve kant van sociaal-economische impact, toegevoegde waarde, aantoonbare doorwerking en klanttevredenheid. Maatschappelijke relevantie is bijvoorbeeld een veel breder en vager begrip dan aantoonbare doorwerking of klanttevredenheid. Bovendien vergen sommige begrippen andere vormen van onderzoek dan klantenonderzoek. Zo zijn sociaal-economische impact en maatschappelijke relevantie niet of beperkt met een klantenonderzoek te bepalen. Hiervoor worden dan ook andere bronnen ingezet zoals een analyse van de media aandacht voor Alterra-onderzoek, de vermelding van Alterra-onderzoek in overheidspublicaties en publieke optredens van Alterra-medewerkers.

Gekozen is in het klantenonderzoek te focussen op de *doorwerking*, de *effecten* en de *bruikbaarheid* van *onderzoek* van Alterra in de beleving van de *klant*. Deze begrippen behoeven nadere uitleg.

Doorwerking gaat over het aanwijsbare gebruik van onderzoeksresultaten door de opdrachtgever (smalle definitie) of de samenleving als geheel (brede definitie).

De wetenschappelijke literatuur maakt onderscheid tussen drie verschillende vormen van doorwerking:

- Instrumenteel gebruik: onderzoek wordt direct gebruikt bij de aanpak van problemen dan wel bij het benutten van kansen door de opdrachtgever of doelgroep van het onderzoek.
- Conceptueel gebruik: onderzoek heeft vooral informatiefunctie en wordt gebruikt voor het maatschappelijk debat, langetermijnveranderingen of paradigmaverschuivingen.
- Strategisch gebruik: onderzoek wordt ingezet voor bureau- of organisatiepolitieke doeleinden, zoals het vertragen van een beleidsproces of het versterken van iemands onderhandelingspositie of imago (Universiteit van Tilburg *et al.*, 2004).

In het onderzoek zal aandacht worden besteed aan alle drie vormen van doorwerking. De nadruk ligt verder op het gebruik door de klanten van Alterra zelf (smalle definitie).

Bij **effecten** gaat het om de gevolgen van het instrumentele, conceptuele of strategische gebruik van onderzoek. Deze effecten kunnen zich op verschillende niveaus voordoen; meestal is sprake van een keten aan effecten. Zo kunnen onderzoeksbevindingen er toe leiden dat milieuregels worden aangepast, waardoor burgers en bedrijven hun gedrag aanpassen, wat vervolgens allerlei effecten heeft op de omgeving, de economische ontwikkeling etc. Hoe hoger het abstractieniveau hoe moeilijker het wordt het causale verband tussen de interventie (het onderzoek) en het effect vast te stellen. Uitspraken van klanten over het effect op hogere abstractieniveaus zullen daardoor een hypothetisch karakter hebben.

Het begrip **bruikbaarheid** gebruiken we voor het oordeel van de klant over het nut van het onderzoek voor de eigen doelen en behoeften. Heeft de klant iets aan het onderzoek gehad? Voldeed het aan de verwachtingen? Wat waren hiervoor de bepalende factoren? Bij door Alterra beïnvloedbare factoren kan het gaan om de inhoudelijke kwaliteit en timing van het onderzoek, het onderzoeksproces, de rolopvatting van de betrokken onderzoekers en geleverde nazorg. Moeilijker te beïnvloeden factoren zijn bijvoorbeeld de politiek-bestuurlijke actualiteit, machtsverhoudingen tussen betrokken partijen en personen en de mate van controversie rond het onderzoeksobject. Er is waarschijnlijk een sterke relatie tussen het oordeel over de bruikbaarheid en het daadwerkelijke gebruik. Dit zal in het onderzoek worden getoetst.

De term **onderzoek** gebruiken we voor alle activiteiten van Alterra in opdracht van klanten, dus toegepast en meer fundamenteel onderzoek, (strategisch) advies, ontwerp, procesbegeleiding enz. (Majjer *et al.*, 2001; Neven *et al.*, 2004).

De **klant** is de organisatie of het organisatieonderdeel met kennisvragen en voor de beantwoording van deze kennisvragen expertise van Alterra inschakelt. Klant en financier van onderzoek hoeven niet samen te vallen. De klant kan het onderzoek ook (deels) door anderen laten bekostigen.

1.3 Probleemstelling

Het klantenonderzoek wil het inzicht vergroten in de maatschappelijke relevantie van het door Alterra uitgevoerde onderzoek in de afgelopen vijf jaar en nieuwe onderzoekkansen verkennen (*doel van het project*). Dit gebeurt door (*doel in het project*):

- Analyse van de relatie tussen klant en Alterra en motieven van klant om voor Alterra te kiezen.
- Analyse van de doorwerking, effecten en bruikbaarheid van Alterra-onderzoek van de afgelopen vijf jaar in de ogen van de klant.
- Analyse van verklarende factoren voor de geconstateerde bruikbaarheid, met speciale aandacht voor de sterktes en verbeterpunten van Alterra.
- Exploreren nieuwe onderzoekbehoeften.

Deze doelstelling leidt tot de volgende onderzoeksvraagstelling:

- Hoe typeren en beoordelen klanten hun relatie met Alterra?
- Wat zijn de belangrijkste motieven om voor Alterra te kiezen?
- Op welke wijze gebruiken klanten van Alterra het door hen geïnitieerde Alterra-onderzoek?
- Wat zijn in de ogen van deze klanten de belangrijkste effecten van dit gebruik?
- Hoe beoordelen zij de bruikbaarheid van het Alterra-onderzoek in het licht van de eigen doelstellingen?
- Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren voor de geconstateerde bruikbaarheid van het onderzoek?
- Hoe zou de bruikbaarheid volgens de klant kunnen worden vergroot?
- Welke mogelijke nieuwe behoeften aan onderzoek leven er bij klanten?

1.4 Aanpak

Voor het klantenonderzoek zijn 26 semi-gestructureerde interviews uitgevoerd met 27 vertegenwoordigers van klanten (Bijlage 1). Negentien respondenten zijn direct als contactpersoon bij het door Alterra uitgevoerde onderzoek betrokken; zeven indirect als verantwoordelijk managementteamlid, programmaleider of directeur. Om tot een selectie te komen, hebben de centrumhoofden van Alterra een lijst opgesteld met hun belangrijkste klanten in de categorieën: overheid (internationaal, rijk, lager), kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijk (Tabel 1). Er was geen sprake van een aselechte steekproef. De uitkomsten van het onderzoek zijn dus niet representatief voor alle klanten van Alterra.

De interviews zijn uitgevoerd door zeven Alterra-medewerkers aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst (Bijlage 2). Ter voorbereiding op de interviews is informatie ingewonnen bij Alterra-projectleiders die projecten hebben uitgevoerd voor de te interviewen klanten. De interviews zijn zoveel mogelijk gevoerd aan de hand van concrete ervaringen met de belangrijkste projecten voor de desbetreffende klant. Er is gebruik gemaakt van woordelijke verslaglegging en de verslagen zijn teruggekoppeld aan de respondenten ter verificatie.

Voor de analyse is alleen geput uit de interviews met de klanten. Dit betekent dat hun ervaringen en werkelijkheidsbeelden centraal staan; deze kunnen afwijken van die van andere betrokkenen bij de projecten. Door de specifieke ervaringen en percepties van de respondenten te ordenen en interpreteren aan de hand van de centrale onderzoeksvragen en concepten, konden hieruit meer algemene bevindingen worden gedistilleerd.

Tabel 1: Respondenten per klantgroep

Type klant	Aantal respondenten
EU	6
Rijk	10
Lagere overheden	6
Kennisinstelling	1
Bedrijfsleven	3
Maatschappelijk	1

1.5 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is verder als volgt. In hoofdstuk 2 gaan we in op de relatie tussen de klant en Alterra en de motieven van de klant om voor Alterra te kiezen als opdrachtnemer. Hoofdstuk 3 gaat over het daadwerkelijke gebruik van Alterra-onderzoek en de effecten van dit gebruik in de ogen van de klant. Hoofdstuk 4 behandelt de bruikbaarheid van het Alterra-onderzoek en de belangrijkste slaag- en faalfactoren en verbeterpunten voor deze bruikbaarheid. In hoofdstuk 5 bespreekt de toekomstige behoeften van klanten aan Alterra-onderzoek. In hoofdstuk 6 maken we de slotsom op en reflecteren we op de mogelijke strategische consequenties van de uitkomsten van het onderzoek.

2 Relatie klant - Alterra

2.1 Inleiding

Om de doorwerking van het Alterra-onderzoek op waarde te kunnen schatten, is het belangrijk inzicht te krijgen in de relatie die Alterra onderhoudt met haar belangrijke klanten en de motieven die klanten hebben om Alterra opdrachten te gunnen.

We beginnen in paragraaf 2.2 met de wijze waarop klanten de relatie met Alterra karakteriseren. Paragraaf 2.3 vervolgt met hun beoordeling van deze relatie. In paragraaf 2.4 besluiten we met de motieven die klanten hebben om voor Alterra te kiezen en de manier waarop Alterra zich volgens kanten onderscheidt van bijvoorbeeld ingenieursbureaus en andere kennisinstellingen.

2.2 Typering relatie

De meeste respondenten typeren de relatie tussen de klant en Alterra als een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie, waarbij de klant een (kennis) vraag stelt en Alterra een aanbod formuleert. Dit mondt uit in een projectcontract dat Alterra uitvoert in de afgesproken periode onder aansturing van de opdrachtgever.

Dit is de formele kant van het verhaal, veel respondenten zeggen dat in de praktijk de nadruk ligt op samenwerking aan een gemeenschappelijk doel. De persoonlijke dimensie is hierbij belangrijk: veel opdrachtgevers benadrukken dat zij niet zozeer een relatie hebben met Alterra maar met specifieke personen die bij Alterra werken. Een respondent rekt zijn Alterra contacten tot zijn vrienden, een ander spreekt zelfs van "*familie*". Opvallend is dat sommige opdrachtgevers niet alleen als opdrachtgever een relatie hebben met Alterra-onderzoekers, maar ook bijvoorbeeld als lid van een gemeenschappelijk expertnetwerk, als vakgenoot of voormalig collega.

In deze samenwerking is volgens respondenten sprake van gelijkwaardigheid en vervaagt het strikte onderscheid tussen de rol van opdrachtgever en die van opdrachtnemer. Een voorbeeld is de medewerking die Alterra-medewerkers jaar in jaar uit verlenen aan de totstandkoming van natuur- en omgevingsbalansen en natuurverkenningen van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). Zij nemen volgens de PBL-respondent als volwaardig projectteamlid deel aan projectteams. Ook in het project Boeren voor Natuur is sprake van duurzame samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. De opdrachtgever vertelt:

"Ik ben alle betrokkenen bij het project als een team gaan zien. Iedereen wil dat Boeren voor Natuur een succes wordt. Als ik vragen of problemen heb kan ik altijd bij de projectleider van Alterra terecht. We praten dan met elkaar en dan kom je door hobbels heen. Daarbij geeft ze ook wel aan wat er niet kan. In die zin is het echt een samenwerkingsrelatie."

In het deelprogramma Zuidwestelijke Delta van het Deltaprogramma werkt de programmamanager nauw samen met een zogenaamde kennismakelaar van Alterra. Deze neemt deel aan het programmateam, brengt bestaande kennis in en zorgt ervoor dat kennisvragen zichtbaar worden en bij de juiste kennisinstututen en personen terecht komen. Hij neemt de programmamanager hiermee veel werk uit handen.

Belangrijk voor het begrijpen van de relatie tussen de klant en Alterra is verder dat de opdrachtgever/klant verschillende rollen kan vervullen in relatie tot Alterra. In de interviews passeerden de volgende rollen de revue:

- Financier van onderzoek;
- Probleemeigenaar;
- Begeleider/procesbewaker van onderzoek;
- Gebruiker van onderzoeksresultaten.

Meestal worden rollen gecombineerd. Zo combineert een *klassieke klant* alle bovengenoemde rollen. Hij is degene met een bepaalde kennisbehoefte, zet daarvoor onderzoek uit, financiert en begeleidt het onderzoek en gebruikt de onderzoeksresultaten zelf. Onder de respondenten zitten maar enkele klassieke klanten. Veel vaker heeft Alterra te maken met zogenaamde *intermediaire opdrachtgevers*: organisaties zoals de Stichting Kennistransfer Bodem (SKB), PBL en de European Environment Agency (EEA) die voor een bepaalde probleemeigenaar en/of financier onderzoeksopdrachten formuleren, uitzetten en begeleiden. Intermediairs kunnen verschillen in de mate van onafhankelijkheid ten opzichte van de achterliggende probleemeigenaren/financiers. Ten slotte heeft Alterra te maken met *hoofdaannemers*. Dit zijn kennisinstituten of adviesbureaus die onderzoekers van Alterra inschakelen voor een deel van de opdracht die zij voor anderen uitvoeren. Voorbeelden zijn TNO en de Joint Reseach Centre (JRC) van de EU.

Als de rollen van financier, probleemeigenaar, begeleider en gebruiker over verschillende organisaties zijn verdeeld, leidt dit tot complexe opdrachtgever - opdrachtnemerrelaties. Een voorbeeld zijn de werkzaamheden die Alterra verricht voor de Basisregistratie Ondergrond (BRO). Hierbij is Alterra formeel onderaannemer van TNO en stuurt TNO Alterra aan. TNO is op zijn beurt hoofdaannemer van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M). I&M betaalt TNO voor haar Geo Informatie Programma, en heeft daarbij volgens eigen zeggen afgesproken dat hiervan een deelbedrag ("*lump sum*") naar Alterra gaat voor haar werkzaamheden voor de BRO, zoals het ontwikkelen van dataspecificaties. Daarnaast ontvangt Alterra een aanvullende subsidie van I&M voor dezelfde werkzaamheden. Maar er is ook een directe relatie tussen I&M en Alterra op het gebied van bodeminformatie. Een Alterra-medewerker neemt voor I&M deel aan een door de Europese Commissie ingestelde thematische werkgroep die dataspecificaties moet opleveren voor INSPIRE, een Europese richtlijn die de toegankelijkheid en uitwisseling van geo-informatie moet verbeteren. De BRO moet aan de INSPIRE richtlijn voldoen. En dan is er nog een relatie met EL&I: de data die in de BRO terecht moeten komen verzamelt Alterra sinds jaar en dag in het kader van haar eigen Bodem Informatie Systeem (BIS), dat wordt gefinancierd door het Ministerie van EL&I. Potentiële gebruikers van de BRO zijn tenslotte Rijkswaterstaat, provincies, gemeenten, waterschappen en bedrijven. Ook op hun wensen en behoeften moet Alterra inspelen.

Niet alleen de rollen van klanten lopen uiteen, ook die van Alterra-onderzoekers. Er is lang niet altijd sprake van traditioneel onderzoek in de zin van het verzamelen en analyseren van data. Andere activiteiten zijn ontwerp en advies of het verzamelen en 'vertalen' van bestaande kennis naar de context van de klant. Ook faciliteren of begeleiden Alterra-onderzoekers soms kennisintensieve processen of vervullen ze een rol als kennismakelaar. Ook deze rollen worden in de projecten vaak gecombineerd: een voorbeeld is Boeren voor Natuur in de polder Biesland. Hier houden Alterra-onderzoekers zich bezig met ontwerp, monitoring, strategisch advies en procesbegeleiding.

2.3 Beoordeling relatie

Over het algemeen beoordelen respondenten hun relatie met Alterra positief. Zij kennen Alterra meestal uit meerdere projecten en hebben vaak een langdurige relatie met bepaalde medewerkers opgebouwd waardoor een vertrouwensband is ontstaan. Typeringen als betrokken, open, informeel, eerlijk, benaderbaar, deskundig en positief kritisch passeren de revue. De aanwezigheid van een persoonlijke klik tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is meestal cruciaal voor een positief oordeel. Veel onderzoekers worden verder gewaardeerd om hun flexibele en coöperatieve opstelling: "*Geen vraag zo gek of ze doen er iets mee*". Over het algemeen is men tevreden over de wijze waarop Alterra de kennisvragen van de klant oppakt en communiceert. Bovendien zien contactpersonen met een langdurige relatie met Alterra een ontwikkeling naar meer interactie met en betere aansluiting bij de wensen van de klant. Voorbeelden van onderzoekers die zich na projectformulering opsluiten in hun kamertje, en aan het eind van het project alleen een rapport opsturen, zijn inmiddels schaars.

Kritischer zijn een aantal respondenten op de gevoeligheid die Alterra-onderzoekers aan de dag leggen voor de achterliggende belangen van de opdrachtgever en het bredere krachtenveld waarin hij/zij opereert. Een opdrachtgever uit het bedrijfsleven vindt op dit punt de afstand tussen wetenschap en praktijk nog te groot:

"Ik merk vaak dat de onderzoekers meer bezig zijn met het wetenschappelijk onderzoek en niet zozeer met de belangen van ons bedrijf, terwijl ons bedrijf het onderzoek mogelijk maakt. Het meekijken door de bril van ons bedrijf schiet wel eens tekort vind ik, dat blijft veelal onderbelicht. [...] Ik moet het opgeleverde werk ook intern kunnen verkopen. En wanneer ik niet concreet kan aangeven waarom iets zinvol is om te doen, krijg ik hiervoor geen onderzoeksgeld."

Ook publieke opdrachtgevers hechten eraan dat Alterra zich verdiept in de beleids- en maatschappelijke context waarin onderzoeksresultaten moeten landen en daaruit consequenties trekt. Een Europese opdrachtgever vraagt zich bijvoorbeeld af of Alterra wel voldoende doordrongen is van het hoge belang en de urgentie van het betreffende project voor het DG Clima. Een respondent uit het natuurbeleidsveld vertelt:

"De beleidsdynamiek bij EL&I is hoog de laatste jaren. Er zijn onderzoekers die dat heel goed in de gaten hebben en heel goed meedenken en er zijn er die wat meer in hun eigen domein blijven zitten om hun eigen kennis verder te ontwikkelen en dan de aansluiting missen."

Een medewerker van een ander Ministerie zegt:

"Alterra kan nog groeien in het besef dat er naast inhoudelijke zaken ook politiek-bestuurlijke aspecten spelen. Je moet soms inhoudelijk inboeten om politiek-bestuurlijk punten te kunnen scoren. Ik denk dat dit aspect bij Alterra nog wel beter ontwikkeld kan worden."

Bij nadere beschouwing leggen deze citaten een verschil in onderliggende waarden bloot: naast (wetenschappelijke) waarden als betrouwbaarheid en validiteit hechten respondenten ook aan bruikbaarheid, politieke opportuniteit en continuïteit van het bedrijf (zie ook Majjer *et al.*, 2001). Afhankelijk van de mate waarin hun waardenoriëntatie aansluit op die van de betrokken Alterra-onderzoekers, oordelen respondenten verschillend over hun relatie met Alterra.

2.4 Motieven

Motieven om voor Alterra te kiezen lopen uiteen. Meest genoemd is de brede expertise die Alterra in huis heeft op het gebied van natuur, landschap, water, klimaat en bodem. Op deelterreinen zoals bodeminformatie is er zelfs sprake van een monopoliepositie. Alterra heeft daar de beschikking over data en daaraan gekoppelde kennis, die anderen niet hebben. De respondent van TNO vertelt:

"Wij zijn verantwoordelijk voor alles wat onder de 1.20 meter zit en Alterra doet de bovenkant. In de projecten die wij nu doen worden deze twee op elkaar gezet. Er zijn geen andere partners in deze wereld die dit soort dingen doen, er is sprake van een unieke aanvulling op elkaar."

Ook de wetenschappelijke reputatie speelt een belangrijke rol in de keuze voor Alterra: het instituut wordt door velen genoemd als gerenommeerd en gezaghebbend op bovenstaande terreinen. Hierin onderscheidt Alterra zich van veel andere kennisaanbieders. De respondent van de provincie Overijssel vertelt:

"Onderzoek van Alterra heeft vooral voor bestuurders een meerwaarde ten opzichte van opdrachten uitgevoerd door ingenieursbureaus zoals Arcadis. Alterra geniet dan toch een hogere reputatie vanwege het wetenschappelijke tintje dat jullie eraan toevoegen."

De respondent van de programmadirectie Natura 2000 zegt:

"Je kunt wel iets willen, maar je moet gewoon gelijk hebben. In de aanwijzingsbesluiten en de Programmatische Aanpak Stikstof gaat het erom dat de besluiten wetenschappelijk onweersproken zijn. Als wij zeggen een bepaald habitat zit er en Alterra heeft er ook naar gekeken, dan staan we ook goed bij de rechter en we staan heel vaak bij de rechter."

Ook voor het PBL is het wetenschappelijk gehalte cruciaal. Volgens een respondent van het PBL onderscheidt Alterra zich vooral met haar natuurwetenschappelijke kennis op het gebied van natuur en landschap van andere onderzoeksinstituten en universiteiten. Op sociaal-wetenschappelijk terrein vindt hij Alterra "*meer gelijkwaardig*". Dit leidt ertoe dat hij voor expertise op dit gebied ook elders kijkt.

Alterra onderscheidt zich verder vooral van ingenieurs- en adviesbureaus in zijn onafhankelijkheid en kritisch denkvermogen. Een contactpersoon van EL&I vertelt:

"Voor een complex onderwerp als de reconstructie van de zandgebieden bestaat het gevaar dat bureaus het zo smal maken dat het product dat ze opleveren te klein is. Ik wil dat de opdrachtnemer zelf ook heel kritisch is en een eigen lijn heeft. Ik heb op dat punt goede ervaringen met Alterra-onderzoekers."

Van universiteiten en andere kennisinstituten onderscheidt Alterra zich door haar beleidsinhoudelijke kennis en kennis van de praktijk. Volgens een Europese opdrachtgever beweegt Alterra zich makkelijk in de "*interface*" tussen beleid, wetenschap en praktijk. Een andere opdrachtgever uit het bedrijfsleven zegt:

"Alterra is about applied science and is able to understand both the science and the regulatory environment in Europe. Other companies do understand the regulations but are not able to carry out the research, whereas again others can do the research but are not aware of the regulations."

Bij de keuze voor Alterra in een project over overstromingseffecten in beekdalen speelde volgens een betrokkene een belangrijke rol dat de onderzoekers vrij recent ontwikkelde kennis wilden vertalen naar de praktijk en hierbij ook de inzichten van natuur- en waterbeheerders en andere kennisinstellingen betrokken.

Alterra wordt verder door verschillende klanten niet gezien als echte marktpartij met een puur commercieel belang en dat is voor hen een pré want het leidt tot meer betrokkenheid. Een respondent:

"Ik zie Alterra niet echt als commerciële instelling. Ik heb bijvoorbeeld weleens met DHV, Oranjewoud en Royal Haskoning te maken gehad, maar dat zijn bureaus die kijken waar het geld te halen is. Ze doen een opdracht en dan zijn ze weg zonder ooit nog te kijken naar het resultaat. Bij Alterra heb ik dat gevoel nooit gehad."

Europese opdrachtgevers roemen verder de capaciteit van Alterra om goede onderzoekconsortia te mobiliseren en offertes te schrijven die voldoen aan de gestelde criteria.

Bij de keuze voor Alterra speelt voor sommige respondenten ook een rol dat Alterra-projectleiders anders dan kleinere bureaus een team achter zich hebben, dan wel kunnen putten uit een brede pool van expertise. Een respondent op het gebied van geo-informatie noemt ook de steun vanuit de universiteit waarover Alterra kan beschikken. Anderen vinden juist dat Alterra te weinig gebruik maakt van samenwerking met de universiteit (zie paragraaf verbeterpunten).

Belangrijk om te vermelden is ten slotte dat veel respondenten de afgelopen vijf jaar niet of minder bewust kozen voor Alterra. Zij bouwen voort op bestaande samenwerkingsrelaties omdat deze goed bevallen en/of omdat Alterra daarmee een ervaringsvoorsprong heeft opgebouwd ten opzichte van andere kennisaanbieders. Een respondent van de provincie Drenthe, die opdracht gaf voor klimaatschetsboeken, zegt:

"Er zijn ook andere organisaties actief op het vlak van klimaat, natuur en landschap. Andere provincies hadden echter al eerder vergelijkbare opdrachten aan Alterra gegeven. Tevens was al sprake van een interessant consortium met KNMI en DHV. Dan is het gemakkelijk en natuurlijk om daar aan vast te houden en niet verder te zoeken."

Een opdrachtgever van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM), dat als sinds 1987 onderzoek uitzet bij Alterra en haar voorgangers:

"Alle projecten rond bodemdaling en Ameland komen bij Alterra terecht. De betrokken Alterra-onderzoekers hebben inmiddels zoveel ervaring in het veld dat een concurrent daar in de praktijk moeilijk tussen gaat komen. Want dan is de NAM weer een paar jaar kwijt om het niveau van samenwerking op te bouwen zoals we dat met Alterra hebben bereikt."

In het geval van EL&I zijn deze samenwerkingsrelaties met de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO), waar Alterra deel van uit maakt, zelfs geïnstitutionaliseerd in specifieke onderzoeksfaciliteiten zoals Beleidsondersteunend Onderzoek (BO) en Wettelijke Onderzoekstaken (WOT) Natuur en Milieu. Het effect hiervan wordt wisselend beoordeeld. Een respondent benadrukt dat deze onderzoeksfaciliteiten het weliswaar makkelijk maken om opdrachten bij Alterra uit te zetten, maar dat in zijn geval de bij Alterra aanwezige kennis over Natura 2000 doorslaggevend is voor zijn keuze voor Alterra. Anderen zijn kritischer over deze "*gedwongen winkelnering*". Zij zouden liever meer keuzemogelijkheden hebben. Een respondent van EL&I vertelt:

"Vooral bij die abiotische randvoorwaarden heb je verschillende scholen die tegenover elkaar staan en als beleid wil je dat niet. Ik heb daarom wel regelmatig geprobeerd om wat buiten Alterra om te doen, of via Alterra, maar dat was niet altijd succesvol."

Dit wordt bevestigd door een andere respondent van EL&I:

"Wij hebben veel moeite moeten doen om op het dossier Deltaprogramma kennis te halen bij de meest geëigende club. Het kan zijn dat DLO derden moet inhuren of een dataset moet kopen in plaats van zelf de gegevens te verzamelen. Ik vind dat DLO in staat moet zijn om dit zelf zo te regelen en ik zie dat het in de praktijk nu ook steeds meer zo werkt, maar het heeft wel veel moeite gekost om zo ver te komen."

3 Gebruik en effecten

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de doorwerking van het Alterra-onderzoek volgens belangrijke klanten van Alterra. We maken hierbij onderscheid tussen het daadwerkelijke gebruik en de effecten van dit gebruik.

We beginnen in paragraaf 3.2 met de verschillende vormen van gebruik (instrumenteel, conceptueel, strategisch en relationeel). We bespreken hier ook voorbeelden van deze vormen van gebruik. Paragraaf 3.3 behandelt de belangrijkste effecten van dit gebruik.

3.2 Gebruik

Klanten gebruiken het onderzoek van Alterra op de eerste plaats instrumenteel. Hierbij worden onderzoeksresultaten direct gebruikt bij de aanpak van problemen dan wel bij het benutten van kansen. Bij overheden komt instrumenteel gebruik voor in alle fasen van de beleidscyclus. Zo gebruikt EL&I onderzoek naar de klimaatbestendigheid van natuurbeleid in de probleem-agenderingsfase. De EEA laat Alterra software ontwikkelen waarmee beleidsmakers bestaande modellen op het gebied van landgebruik, klimaatverandering en ecosystemen beter kunnen benutten bij de ontwikkeling van beleid (beoogd instrumenteel gebruik). Onderzoek naar abiotische randvoorwaarden voor natuur werkt onder meer door in planvorming, inrichting en beheer van natuurgebieden. De verzamelde gegevens worden ook gebruikt in beroepsprocedures rond Natura 2000. Het Waterschap Velt en Vecht gebruikt het door Alterra uitgevoerde herstelonderzoek Vecht als bouwsteen in het Masterplan Ruimte voor de Vecht. Een gemeente gebruikt de gegevens uit de door Alterra bijgehouden groenbank voor een marktconforme aanbesteding van haar groenbeheer in de beleidsuitvoering. Lachgasmetingen bij ondergrondse mestaanwending van Alterra worden benut voor monitoring en rapportage voor het Kyotoverdrag.

Een bedrijf als de NAM gebruikt monitoring van Alterra van de effecten van gaswinningen op bodemdaling om aan wettelijke vereisten voor vergunningverlening te voldoen. Ook wordt expert judgement van Alterra ingezet om de effecten van nieuwe gaswinningen te bepalen. De respondent vertelt:

"Als blijkt uit de expert judgement dat je geen significante verschillen krijgt op de ecologie, kun je volstaan met een voortoets. Dan hoef je dat hele circuit van die Natuurbeschermingswetvergunning niet in. Dat is voor ons heel belangrijk, want dat bespaart tijd."

Het bedrijf Syntenga laat Alterra modellen ontwikkelen voor risicobepaling van gewasbeschermingsmiddelen. De respondent zegt:

"With the new model Syngenta can calculate the breadth of buffer zones, i.e. how much distance there should be between a field of crops and its surroundings for the pesticides not to have any negative effects on the surrounding environment. The eventual intended effect of the new model is that Syngenta can get a registration for a big product because it is able to use the model to meet with the necessary safety requirements."

Er is op de tweede plaats ook veel conceptueel gebruik: hierbij heeft het onderzoek vooral een informatiefunctie en wordt gebruikt ten behoeve van het maatschappelijk debat, langetermijnveranderingen of paradigmaverschuivingen. Een voorbeeld is het klimaatonderzoek in de Provincie Drenthe dat geen directe beleidsverandering heeft opgeleverd maar volgens de opdrachtgever wel bewustwording. Hij vertelt:

"Het heeft ons geleerd dat je bezig bent soorten in stand te houden die eigenlijk op langere termijn onder invloed van klimaatverandering kansloos zijn. Dat was het meest duidelijk voor"

hoogveen. Het kan een politieke keuze zijn om dat in stand te houden maar door de klimaatverandering gaat dat heel veel geld en moeite kosten. Het onderzoek was voor ons een duidelijk signaal dat we niet nog meer van die gebieden moeten inrichten."

Een ander voorbeeld is de evaluatie van de reconstructie zandgronden waarmee de Tweede Kamer werd geïnformeerd over het veranderde karakter van de reconstructie: van een instrument ter voorkoming van snelle verspreiding van dierziektes in een proces van integrale gebiedsontwikkeling. De monitoring van Boeren voor Natuur wordt gebruikt om een alternatief voor grondaankopen voor de Ecologische Hoofdstructuur te onderbouwen en daarmee een paradigmaverschuiving in het natuurbeleid teweeg te brengen. Kennisontwikkelingsprojecten van het PBL worden vaak gebruikt voor het 'reframen' van de vragen voor vervolgonderzoek. Een Europees onderzoek naar de aanwijzing en het beheer van Natura 2000-gebieden wordt gebruikt voor bewustwording en kennisuitwisseling tussen lidstaten over knelpunten en best practices. Provincie Zuid-Holland liet Alterra onderzoek doen naar de effecten van loodverontreiniging in de bodem in Den Bommel. De betrokken respondent zegt:

"Volgens het gangbare model was het ernstig vervuild en zou het met spoed gesaneerd moeten worden. Toen we de resultaten binnen kregen, bleek dat in de range van concentratie van voorkomen geen risico was. We hadden in het verleden naar de bewoners echter de verwachting uitgesproken om te saneren dus dat hebben we ook gedaan want we wilden ons aan onze belofte houden. Nu zouden we zulke verwachtingen niet meer uitspreken omdat saneren niet nodig blijkt te zijn."

Op de derde plaats worden ook een paar gevallen van strategisch gebruik genoemd. Klanten zetten onderzoek dan in voor bureau- of organisatiepolitieke doeleinden. Dit is het geval bij een onderzoek naar iepziekte. Dit wordt door de betreffende gemeente niet alleen instrumenteel gebruikt in het beheer, maar ook voor versterking van het eigen imago. Alterra dacht ook mee bij de GIS-applicaties van de Dienst Regelingen (DR) van EL&I. Hierdoor voelde DR zich gesterkt in haar relatie met de EU. De NAM gebruikt Alterra-onderzoek om maatschappelijke kritiek op nieuwe winningen te voorkomen en zo haar activiteiten zeker te stellen.

Op de vierde plaats komt procesmatig of relationeel gebruik als nieuwe gebruikscategorie uit het onderzoek naar voren. Een respondent van de Wetenschapswinkel vertelt:

"Een ander product, wat vaak niet als zodanig wordt benoemd, is het proces. Alterra-onderzoekers hebben daar over het algemeen een goed gevoel voor. Er wordt een begeleidingscommissie geformeerd uit vertegenwoordigers van de aanvragende organisatie, de onderzoekers, andere stakeholders en soms ook mensen met affiniteit met het onderzoek of met een bepaalde expertise. Die komen gedurende het onderzoek 3-4 keer bij elkaar. Er vindt discussie en kennisuitwisseling plaats."

Onderzoek naar overstromingseffecten in beekdalen wordt gebruikt voor het tot stand brengen van een dialoog tussen natuur- en waterbeheerders. EL&I benut de evaluatie van de reconstructie zandgebieden om buiten het conflictueuze politiek-bestuurlijke circuit om relaties met provincies te verbeteren. Onderzoek in India naar de impact van klimaatverandering op de moesson en de terugtrekking van gletsjers resulteert tot nu toe vooral in de ontwikkeling van nieuwe stakeholder-netwerken.

Wat de bepaling van het gebruik bemoeilijkt is dat veel onderzoek nog niet is afgerond. Dit speelt bijvoorbeeld bij sommige Europese projecten als Clearing House en High Noon, de dataspecificaties voor BRO en veel onderzoek voor het Deltaprogramma. Voor het Europese project Clearing House, waarbij Alterra een website over klimaatverandering ontwikkelt, geldt dat de verwachtingen hoog gespannen zijn:

"DG Clima will use the website as its main instrument to collect and disseminate knowledge. The website can be a link between policy makers and scientists, between EU policy makers and local policy makers. A meeting point for knowledge exchange."

Kijken we naar de typologie van klanten uit hoofdstuk 2, dan valt op dat klassieke klanten sterk oplossingsgericht zijn en het onderzoek vooral instrumenteel willen gebruiken. Bij intermediaire klanten gaat het vaker om conceptueel gebruik: het ontwikkelen van nieuwe inzichten, modellen en concepten waarmee anderen hun voordeel kunnen doen. Relationeel gebruik zien we vooral bij intermediaire opdrachtgevers, terwijl strategisch gebruik zich voordoet bij klassieke klanten.

3.3 Effecten

Is gebruik voor veel respondenten al moeilijk te bepalen, effecten zijn nog lastiger vast te stellen. Dit heeft met het hiervoor genoemde tijdsaspect te maken. Bij onderzoek dat nog niet of recentelijk is afgerond zijn effecten nog niet zichtbaar. Bovendien is het moeilijk het causale verband tussen de interventie (het onderzoek) en het effect te bepalen doordat er allerlei andere factoren een rol spelen.

Dit gezegd hebbende, kunnen de effecten voor overheidsklanten worden samengevat onder de noemer verhogen van de kwaliteit, de effectiviteit en efficiency van beleid. Zo moet het onderzoek naar abiotische randvoorwaarden van natuur uiteindelijk bijdragen aan het verhogen van de biodiversiteit. Bodemonderzoek in Zuid-Holland naar de mate van vervuiling van zogenaamde toemaakgronden in Zuid-Holland draagt ertoe bij dat er minder bodemsaneringen plaatsvinden dan aanvankelijk gedacht. Hiermee worden kosten bespaart.

Bij bedrijven ligt de nadruk op continuïteit van activiteiten, efficiencywinst en omzet vergroting. Zo gebruikt Syntenga het Alterra-onderzoek uiteindelijk voor het verkrijgen van patenten die nodig zijn om nieuwe producten op de markt te brengen. De NAM heeft Alterra-onderzoek nodig om gaswinningen te kunnen voortzetten dan wel uit te breiden.

Voorkomen of beperken van 'gedoe' of 'discussie' is ook een (beoogd) effect wat bij verschillende klanten terugkeert. Zo wil de Programmadirectie Natura 2000 met de wetenschappelijke onderbouwing van de aanwijzingsbesluiten voor Natura 2000 vertraging in de inspraak voorkomen. Met Alterra-onderzoek naar de effecten van gaswinningen wil de opdrachtgever maatschappelijke discussie binnen de perken houden. Onderzoek naar de klimaatbestendigheid van natuurbeleid was bedoeld om de mythes over de effecten van klimaatverandering op de effectiviteit van het natuurbeleid te ontzenuwen. De EL&I respondent zegt:

"Belangrijkste uitkomst van alle onderzoeken is eigenlijk dat het beleid wat we hadden op hoofdlijnen een heel goed beleid is om klimaatveranderingen mee op te vangen."

Opdrachtgevers plaatsen Alterra hiermee in de rol van scheidsrechter: zij moeten onderscheid maken tussen zin en onzin, tussen feiten en ficties, tussen waar en niet waar.

4 Bruikbaarheid

4.1 Inleiding

De respondenten zijn over het algemeen tevreden over de bruikbaarheid van het Alterra-onderzoek. Bij bruikbaarheid gaat het om de mate waarin het onderzoek aan de verwachtingen van de klant voldoet. Ook respondenten die weinig kunnen zeggen over de daadwerkelijke doorwerking van het onderzoek, oordelen positief over de bruikbaarheid. Het verband tussen het oordeel over de bruikbaarheid en het gebruik is dus complexer dan in hoofdstuk 1 werd verondersteld.

In paragraaf 4.2 gaan we eerst in op wat betrokkenen zien als bepalende factoren voor de bruikbaarheid. Vervolgens bespreken we in paragraaf 4.3 welke mate deze factoren een positieve (succesfactor) dan wel een negatieve (faalfactor) bijdrage aan de bruikbaarheid leveren in de ogen van de respondenten. In paragraaf 4.4 wordt het hoofdstuk afgesloten met verbeterpunten die respondenten noemen voor de bruikbaarheid.

4.2 Bepalende factoren

De volgende factoren dragen volgens respondenten bij aan de bruikbaarheid van Alterra-onderzoek voor hun doeleinden:

Op de eerste plaats gaat het om de *kwaliteit van het onderzoek en de rapportage*. Sommige respondenten doelen daarbij niet alleen op de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek maar ook op de mate waarin tijdens het onderzoeksproces draagvlak is gecreëerd voor de onderzoeksresultaten bijvoorbeeld door het betrekken van stakeholders of gebruikers.

Op de tweede plaats gaat het om de *intensiteit van de interactie* tussen de opdrachtnemer en opdrachtgever en/of doelgroep. De interactie met de opdrachtgever wordt volgens verschillende respondenten bevorderd door fysieke nabijheid. Zij zijn voorstander van detacheringen zodat gezamenlijk gewerkt kan worden aan een klus.

Op de derde plaats bevorderen een aantal individuele kwaliteiten of competenties van betrokken onderzoekers de bruikbaarheid. Vaak genoemd wordt de *inhoudelijke deskundigheid* op het betreffende vakgebied of beleidsveld. Respondenten noemen ook de *responsiviteit en flexibiliteit* van onderzoekers. Verder gaat het om hun *gevoeligheid voor de bredere context* van het onderzoek: het beleidsproces of de praktijksituatie waarin onderzoeksresultaten moeten landen. Ook belangrijk is de mate waarin onderzoekers of onderzoeksteams *verschillende rollen* als onderzoeker, adviseur, procesbegeleider of bemiddelaar met elkaar kunnen combineren. Een specifieke competentie die volgens sommige respondenten sterk bijdraagt aan de bruikbaarheid van onderzoek bij complexe beleidsprogramma's is die van *kennismakelaar*. Dit is een bruggenbouwer tussen beleid en onderzoek, die thuis is in beide werelden en vragen uit beleid kan koppelen aan aanwezige expertise bij de onderzoeksinstituten.

Daarnaast zijn er nog een aantal factoren aan de vraagkant van het onderzoek die de bruikbaarheid bepalen, waarop Alterra geen of minder invloed heeft.

4.3 Succes- of faalfactor?

De *inhoudelijke kwaliteit* van het Alterra-onderzoek wordt over het algemeen als een succesfactor gezien. Onderzoekers bewegen zich in een spanningsveld tussen wetenschappelijk en

oplossingsgericht en kunnen daar volgens de meeste respondenten een goede balans in vinden. Maar er zijn ook kritische geluiden. Een respondent van een provincie zegt:

"De theoretische insteek van Alterra geeft niet altijd antwoord op de praktische vragen van waterschappen, provincies, gemeenten. Daarnaast vind ik het geleverde onderzoek nogal eens te weinig concreet. Bij één project is er zelfs een projectbureau ingeschakeld om de concreetheid en tijdige levering van het onderzoek te waarborgen. Daar schort het nogal eens aan."

De respondent van de programmadirectie Natura 2000 vertelt over de ondersteuning die Alterra leverde bij de aanwijzingsbesluiten voor Natura 2000:

"Mensen kennen het Natuurasysteem maar weten ook zoveel ... Waar het mij om gaat is een risicoloos aanwijzingsbesluit dat ecologisch goed doortimmerd is, maar ik zit niet te wachten op de laatste stand van de wetenschappelijke discussie. Dat is op zich wel goed gegaan, maar behoeft wel aandacht. Het werk is soms gewoon heel plat."

Een ander vindt sommige Alterra-onderzoekers teveel gericht op wetenschappelijk publiceren, dan moet er nog meer worden onderzocht terwijl de opgeleverde kennis voor de beleidspraktijk allang voldoende is. Een respondent van het PBL vindt dat juist de wetenschappelijke kwaliteit van bijvoorbeeld het bestuurskundige en economisch onderzoek van Alterra tegenvalt. Hij stoort zich verder aan de wetenschappelijke scholensrijd in het verdrogingsonderzoek die woedt binnen Alterra en het onderzoek voor zijn doeleinden minder bruikbaar maakt. Hij legt uit:

"Verdroging maar ook stikstof zijn twee terreinen waar beleidsmatig enorme uitdagingen liggen en die politiek ook gevoelig liggen maar waar het aan de wetenschappelijke kant ook rommelt. Ik verwacht dat Alterra of de WUR op die terreinen initiatief toont. Ik weet dat er wetenschappelijke onzekerheden zijn, maar dan moet je daar onderzoek naar doen om die wetenschappelijke onzekerheid te verkleinen."

Een paar respondenten wijzen bij inhoudelijke kwaliteit op de afhankelijkheid van bestaande databestanden en modellen. Op basis hiervan kan Alterra relatief snel en goed vragen uit het beleid en de beheerspraktijk beantwoorden. De continuïteit van het onderhoud en verdere ontwikkeling is volgens hen echter onvoldoende gewaarborgd. Een van hen vertelt:

"Hoe moet het nu bijvoorbeeld verder met het beheer van de databanken over abiotische randvoorwaarden voor natuur? Dat is geen werk wat je binnen een BO -project kwijt kan. Het is ook niet uitdagend genoeg voor een Kennisbasis-programmering. Voor beleid is het niet spannend genoeg dus daar gaat geen geld naartoe. Maar wie geeft er dan wel geld voor?"

Een respondent wijst op het belang van kennisopbouw. Hij heeft goede ervaringen met onderzoekers die kennis delen met mensen uit de beheerspraktijk. In dit proces komen expert- en praktijkkennis bij elkaar en ontstaan nieuwe inzichten die beter toepasbaar zijn in de praktijk.

Over de *kwaliteit van de rapportage* spreken slechts twee respondenten zich expliciet uit. De respondent van DG Environment van de EU vindt de door Alterra verzorgde rapportages en presentaties in een kennisuitwisselings en communicatieproject over Natura 2000 een "*obvious succesfactor*". Hij zegt:

"The different reports that were produced were very useful. They were very clear, well written and to the point. That is not always the case with the reports that are issued by the various institutes. Some reports can't even be sent back to the member states due to a lack of quality. However, Alterra reports are always very good"

Een respondent uit het bedrijfsleven signaleert dat de betrokken Alterra-onderzoekers worstelen met de omgang met wetenschappelijke onzekerheden waardoor ze in hun rapportages geen duidelijke uitspraken doen. Hierdoor boet de rapportage in aan bruikbaarheid. Hij legt uit:

"Omdat er vaak sprake is van een zekere onnauwkeurigheid in de gegevens en modellen is het lastig duidelijke conclusies te trekken. En zoals een echte wetenschapper betaamt gebruiken ze dan verhullend taalgebruik. Bijvoorbeeld 'zou kunnen' of 'misschien wel'. Dat herhalen van allerlei voorbehouden vind ik lastig. Want daar kan ik niets mee richting de overheid en stakeholders."

Over de *intensiteit van de interactie* tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zijn de meeste respondenten tevreden. Er wordt over het algemeen goed en vaak gecommuniceerd en teruggekoppeld met de opdrachtgever. Dit is een duidelijke succesfactor. Een voorbeeld van een promovendus die twee jaar lang haar gang ging zonder noemenswaardige communicatie met de opdrachtgever vormt (gelukkig) een uitzondering op deze regel. Ook noemen verschillende respondenten de uitwisseling die wordt georganiseerd met (andere) gebruikers of stakeholders als een positieve bijdrage aan de bruikbaarheid. Maar er zijn ook gevallen waarin deze interactie tegenvalt zoals een respondent van DG Clima uitlegt:

"The interaction with user- and working groups, that are the source of the knowledge embedded in the website, was not very well organised. There were meetings, but these weren't structured very well, there was no clear timeline. The DG urged Alterra to very early organize the meetings, be very explicit about the creation of discussion papers etc. Alterra used the groups in a much more informal way, mainly for feedback. This has left some of the potential of the working- and user groups unused."

De *inhoudelijke deskundigheid* van Alterra-onderzoekers is ook een duidelijke succesfactor. Veel respondenten wijzen hierbij op de breedte aan expertises dat Alterra bestrijkt. Dit kan zich echter ook tegen Alterra keren. Een respondent zegt:

"Wat ik van Alterra zo mooi vind is dat alle kennis in huis is. Dat is ook wel weer de zwakte. Soms is op lokaal niveau ook de kwaliteit aanwezig, maar dan zegt Alterra snel dat ze die kennis zelf ook in huis hebben en dan hebben ze de neiging om die in te schakelen terwijl inzet van lokale kennis leidt tot minder lange lijnen en lagere kosten."

Gebrek aan samenwerking wordt ook door andere respondenten als faalfactor genoemd. Het gaat dan niet alleen over externe samenwerking, met Wageningen Universiteit, andere kennisinstituten of universiteiten, maar ook over interne samenwerking. Meestal komt samenwerking pas tot stand als de klant hierop aandringt.

Responsiviteit en flexibiliteit komt bij veel respondenten naar voren als succesfactor. Alterra-onderzoekers werken over het algemeen vraaggestuurd, denken actief mee met de opdrachtgever en zijn bereid in te spelen op nieuwe vragen en verzoeken. Een faalfactor is dat sommige Alterra-onderzoekers niet herkennen dat soms andere deskundigheid gewenst is voor de beantwoording van de vraag van de opdrachtgever dan zij in huis hebben. Bij een project voor de provincie Drenthe kon Alterra in een bepaalde fase niet de gewenste competenties leveren. De opdrachtgever vertelt:

"In dat project had ik veel meer creativiteit en fantasie verwacht van Alterra. Iemand legde mij toen uit dat je daarvoor niet bij een wetenschappelijk instituut moet zijn. Die doen dat heel zorgvuldig en degelijk, dat zijn geen futuristen. Mijn behoefte werd echter niet onderkend door Alterra."

Bij de bespreking van de relatie tussen Alterra en de klant is al aan bod gekomen dat Alterra-onderzoekers vaak onvoldoende gevoel hebben voor het krachtenveld waarin het onderzoek zich bevindt. Dit gebrek aan *politiek-bestuurlijke of beleidsgevoeligheid* werkt ook door in de bruikbaarheid. Een EL&I-contactpersoon stelt dat kennis van Alterra beter benut kan worden in beleid. Het beleid organiseert het niet goed en onderzoekers zijn niet voldoende geïnteresseerd in beleid. Hij vreest dat Alterra hierdoor de aansluiting op de nieuwe koers van EL&I gaat missen. In een situatie met meerdere opdrachtgevers/financiers richten de onderzoekers zich volgens een andere respondent teveel op de opdrachtgever met gelijke denkbeelden waardoor de relatie met de andere opdrachtgever onder druk komt te staan.

De complexiteit van de vraagstukken waarvoor Alterra wordt ingeschakeld vraagt vaak om meer dan klassiek onderzoek. Een succesfactor voor bruikbaarheid is de mate waarin Alterra in staat is *verschillende rollen* als onderzoeker, adviseur, procesondersteuner, bemiddelaar etc. te combineren. Het beeld hierover is niet eenduidig. Respondenten noemen voorbeelden waarin een onderzoeks- en adviesrol soepel met elkaar worden gecombineerd. Sommige respondenten hebben echter moeite moeten doen om Alterra-onderzoekers in de adviesstand te krijgen en

bijvoorbeeld concrete beleidsaanbevelingen te formuleren. Ook zijn soms combinaties tussen een onderzoeks-, advies- en procesrol nodig. Een voorbeeld is project Boeren voor Natuur, waarbij onderzoekers van Alterra zich niet alleen bezighouden met monitoring, maar ook advies en procesbegeleiding verzorgen. Voor de betrokken opdrachtgevers bij de polder Biesland is de proces- en klankbordfunctie van de betrokken projectleider een belangrijke succesfactor. Hij zegt:

"Als ik bijvoorbeeld naar het project in Twickel kijk, daar loopt het stroever. Dat heeft met de structuur te maken, maar ook met het ontbreken van een echte procesbegeleider of actieonderzoeker."

Een specifieke combinatie van rollen vervult de persoon van de kennismakelaar. Twee respondenten hebben hier ervaring mee en voor hen is het een belangrijke succesfactor. Een van hen verteld:

"Voor kennisontsluiting heb je een kennismakelaar in het kennisinstituut nodig. Die kennismakelaar moet goed op de hoogte zijn van alle feiten en het onderzoek goed kunnen aansturen en beoordelen. De kennismakelaar moet helpen om de kennis echt tot op de millimeter te finetunen met de vraag. Daarom is de kennismakelaar ook onderdeel van mijn team. Hij gooit geen rapport over de schutting maar is nauw betrokken bij het proces en brengt daar de beschikbare kennis in."

Succesfactoren voor bruikbaarheid waarop Alterra minder invloed heeft zijn omdat ze aan de vraagkant liggen zijn: de aanwezigheid van een duidelijk onderliggende beleidsvraag, de continuïteit van monitoringsactiviteiten en de beschikbaarheid van databestanden. Faalfactoren voor bruikbaarheid die respondenten noemen zijn wisseling van contactpersonen van onderzoeksopdrachten. Dit gaat ten koste van het eigenaarschap en daarmee van de bruikbaarheid. Een andere faalfactor is dat opdrachtgevers vaak geen goede kennisvragen kunnen stellen. Verder wordt de directe bruikbaarheid belemmert als onderzoeksresultaten niet passen in het heersende beleidsdiscours. Een respondent werkzaam bij EL&I noemt het probleem dat Directie Kennis en Innovatie (DKI) kennisontsluiting niet als echt kennisproduct ziet waardoor zij moeite heeft er financiering voor te regelen. Ook andere EL&I-contactpersonen klagen over de procedures en verantwoordings-eisen van DKI al weten ze er over het algemeen wel mee om te gaan. Ten slotte kan de "preferred supplier"-status van DLO de bruikbaarheid voor EL&I-opdrachtgevers belemmeren als kennis van buiten Alterra gewenst is.

4.4 Verbeterpunten

Deze constatering leidt tot de volgende verbeterpunten voor de bruikbaarheid.

Inhoudelijke kwaliteit

Respondenten roepen Alterra op om kritisch te blijven op de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek en meer in te zetten op kwaliteitsverhoging. De hoge prijs die Alterra vraagt voor haar diensten vraagt om een hoge kwaliteit. De respondent van Syntenga zegt:

"If they can't change the price, then they should really, really focus on the quality."

Enkele opdrachtgevers, zoals het PBL, leggen daarbij de nadruk op een hogere wetenschappelijke kwaliteit. De PBL-respondent zou graag zien dat Alterra-onderzoekers hun onderzoeksresultaten publiceren in peer reviewed artikelen in plaats van rapporten. Dit komt de gezaghebbendheid van de adviezen van het PBL ten goede. Ook de respondent van de Wetenschapswinkel roept hiertoe op:

"Met een beperkte meermoeite is er nog meer uit een onderzoeksproject bij de Wetenschapswinkel te halen."

Ook zou het wetenschappelijk gehalte volgens de PBL-respondent kunnen worden verhoogd door meer samenwerking met de universiteit. Een EL&I-contactpersoon roept in dit verband op tot meer externe kwaliteitsborging:

"Leg het eens voor aan een aantal kritische wetenschappers van buitenaf en kijk eens wat je met eventuele verschillen doet. Dat vergroot de betrouwbaarheid en bruikbaarheid van je gegevens."

Voor anderen zou juist de toepassingsgerichtheid van het onderzoek beter moeten. Een respondent van het Agentschap NL roept Alterra op in het onderzoek naar emissies uit mest meer samen te werken met andere instituten zoals de Animal Science Group voor een praktischere insteek. Een respondent van DG Research verwacht meer operationele verbanden tussen onderzoekers, beleidsmakers en stakeholders in het verdrogingsonderzoek:

"That way, they can insure that they are listening to what people are doing with respect to draught management, and what their needs are, and connect to that. They should be very attentive on what practical uses policy makers and stakeholders are expecting."

Op terreinen waar scholenstrijd woedt verwachten enkele opdrachtgevers meer initiatief van Alterra zodat de opdrachtgever niet geconfronteerd wordt met verschillende conclusies. Voor een respondent van het bedrijfsleven zou de toepasbaarheid kunnen worden vergroot als Alterra duidelijker uitspraken zou doen:

"De bruikbaarheid is goed, maar ik zou het nog kwantitatiever willen, geen slagen om de arm meer."

Ook zouden volgens sommige respondenten Alterra of de WUR zelf meer moeten investeren in modelontwikkeling en het up-to-date houden van databestanden. De respondent van het PBL zegt:

"De modellen moeten state of the art zijn, zodat wij gezaghebbende adviezen kunnen geven (vergelijkbaar met het CPB en hun econometrische modellen). Ik stop er zelf geld in, maar Wageningen zou er zelf via de KB ook meer in moeten investeren".

Ook roept hij op om meer te doen aan expertise ontwikkeling op sociaalwetenschappelijk terrein:

"Wij zijn gaan schuiven van 'is er een probleem', naar 'hoe gaan we het oplossen', dat is de reden dat we meer geïnteresseerd zijn in governance-onderzoek en in sociaal-economisch onderzoek. Ik vraag me af of Alterra daar de meest logische partner in is. Als ze dat willen zijn moeten ze er meer in investeren."

Op bodemgebied zou Alterra volgens de TNO-respondent meer moeten investeren in de technische vernieuwing van bodemkaarten om mee te blijven doen. Ze zegt:

"2D kaarten worden hier bij TNO eigenlijk niet meer gemaakt. Je ziet nu dat onze innovatie naar 4D en 5D gaat en ik zie Alterra het daar niet over hebben. Dat zijn trajecten van tientallen jaren voordat je echt het helemaal goed hebt."

Samenwerking

Alterra-onderzoekers moeten volgens veel respondenten beter samenwerken, zowel intern als extern. Een respondent ziet soms afschermgedrag in plaats van samenwerking. Alterra-onderzoekers hebben de neiging alleen (kennis van) wetenschappelijke vrienden te betrekken. Een respondent van de EEA constateert:

"The project can function even better if other units in Alterra are integrated. Units that have another point of view, which makes the interface even more multifunctional. Moreover, if the interface is expanded like this, then it might also be able to take conflicting approaches into account. Now Alterra is mainly using models from their scientific 'friends', but they should also try to take into account models from their scientific 'enemies'."

Deze samenwerking moet zich uitstrekken over de disciplines en instituutsgrenzen heen, zoals een respondent verwoordt:

"Bij Alterra zien we vaak individuele groepjes terwijl wij integraal bezig zijn. Alterra zou integraler moeten werken. Alterra zou natuurwetenschappelijke onderzoek meer moeten koppelen aan sociaalwetenschappelijk en economisch onderzoek. Ook zou er meer samenwerking gezocht moeten worden met de andere onderdelen van de WUR, zoals het LEI, om de integraliteit te versterken."

Alterra kan ook nog groeien in het combineren van rollen. Dit begint bij de (h)erkenning dat klassiek onderzoek of advies soms niet volstaat om aan de vraag van de opdrachtgever te voldoen en dat er ook meer procesgerichte rollen gewenst zijn. Vervolgens gaat het om het daadwerkelijk organiseren van een effectieve samenwerking tussen de mensen die deze rollen vervullen.

Hoewel er over het algemeen goed wordt samengewerkt met opdrachtgevers kan volgens enkele respondenten deze samenwerking nog worden versterkt door betere aansluiting op en afstemming met de verwachtingen van de opdrachtgever. Een respondent vindt dat Alterra moet investeren in een partnerschap met in dit geval de provincie Gelderland en dan samen optrekken bij het verwerven van Europese fondsen.

Omgevingsgevoeligheid

Alterra-onderzoekers kunnen hun politiek-bestuurlijke en beleidsgevoeligheid verbeteren en strategischer opereren. Dit vergroot de bruikbaarheid van hun onderzoek voor beleid. Ook respondenten uit het bedrijfsleven vinden dat Alterra-onderzoekers zich meer zouden moeten verdiepen in de belangen van het bedrijf en daarop inspelen. Dit betekent dat Alterra-onderzoekers aandacht moeten hebben voor het bredere krachtenveld waarin hun onderzoek plaatsvindt en zich moeten kunnen inleven in de situatie en belangen van zowel hun directe opdrachtgever als andere belangrijke stakeholders en/of gebruikers.

Projectmatig werken

Verschillende aspecten van projectmatig werken worden door respondenten genoemd als verbeterpunten voor de bruikbaarheid. Een respondent DG Clima vindt dat Alterra meer aandacht zou moeten schenken aan het tijdig opleveren van (tussen)producten. De respondent van de programmadirectie Natura 2000 observeert dat Alterra meestal haar deadlines wel haalt, maar wat meer marge in zou kunnen bouwen. Een respondent van het JRC vindt dat de projectcoördinatie in een bepaald project strakker en proactiever had gemogen. De respondent van Ruimte en Geoinformatie adviseert Alterra meer aandacht te geven aan de rol van projectmanager:

"Voor projecten met een brede scope waarin veel geld omgaat moet je goed selecteren wie je daar als penvoerder opzet. Het leiden van het project is niet alleen technisch-inhoudelijk want daar kan je als een projectteamlid ook een goede bijdrage in hebben. Ik zou er voor zorgen dat er iemand zit met projectmanagementvaardigheden, anders gaat het teveel om de leuke dingetjes en de techniek. Dan worden deelaspecten heel goed uitgewerkt, terwijl het grote geheel wegdrijft."

Ze suggereert verder om projectmanagement en financieel-administratieve ondersteuning door verschillende mensen te laten doen.

5 Nieuwe kennisbehoeften

Klanten noemen uiteenlopende nieuwe thema's waarvoor kennis en onderzoek van Alterra ingezet kan worden. Op Europees niveau spelen bijvoorbeeld vragen rond de klimaatverandering, Greening the Common Agricultural Policy (CAP), European green infrastructure, het nieuwe Europese biodiversiteitsbeleid, ecosystem mapping en ecosystem services.

Op nationaal niveau verschuiven de vragen rond het Nederlandse natuurbeleid van zogenaamde 'wat'-vragen naar 'hoe'-vragen: Hoe krijgt je andere partijen actief in natuurbeleid, wat voor sturing is nodig, hoe integreer je biodiversiteit in economische afwegingen? Volgens een respondent is de vraag 'hoe kun je natuurkwaliteit realiseren' vervangen door de vraag 'hoe kan natuur een bijdrage kan leveren aan de oplossing'. Voor de beantwoording van dit soort vragen moet Alterra meer samenwerken met andere disciplines binnen Wageningen UR.

Ook blijft er behoefte aan een objectieve kennisbasis, dat als feitenfundament kan dienen voor beleidsbeslissingen in beleidsgevoelige dossiers zoals het Deltaprogramma en Natura 2000. Er is echter zorg over de continuïteit van het beheer van databanken en modellen die dit feitenfundament schragen.

Voor Natura 2000 geldt dat bij een rimpelloze implementatie de vragen van programmadirectie aan Alterra af zullen nemen. Bij problemen zal er behoefte blijven aan adviezen over bijvoorbeeld alternatieve maatregelen.

Provinciale opdrachtgevers hebben nieuwe vragen op het gebied van biomassa en natuurkwaliteit, natuurbranden, landschapsontwerp, de inpassing van windturbines, onderwaterdrainage, bodembiodiversiteit en ecosysteemdiensten. Ook is er behoefte aan het beter toegankelijk maken van bodeminformatie en het koppelen van databanken voor bodem en ondergrond.

Daarnaast maken vooral respondenten van EL&I gewag van nieuwe vormen van onderzoek die nodig zijn om in de toekomst in te blijven spelen op de kennisbehoefte van EL&I en de maatschappij. Het gaat daarbij om participatief onderzoek of actie-onderzoek met veel interactie tussen beleidsmakers, stakeholders en onderzoekers gericht op een gezamenlijk leerproces. Uitgangspunt bij deze vorm van onderzoek is dat er geen objectief kenbare werkelijkheid is, maar dat de werkelijkheid geconstrueerd wordt in interactie (intersubjectief). Men vraagt zich wel af Alterra voldoende inspeelt op deze trend en hiervoor de benodigde competenties in huis heeft.

Ook is er in kennisintensieve beleidsprocessen zowel op nationaal als provinciaal niveau behoefte aan een kennismakelaar die schakelt tussen vraag en aanbod van kennis, vragen uit beleid operationeel kan maken en (bestaande) kennis ontsluit.

6 Slotsom

6.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk maken we de balans op van het klantenonderzoek. Hoewel er sprake is van een grote diversiteit aan klanten, kennisvragen, onderzoeksactiviteiten en onderzoekers zijn er toch een aantal rode lijnen uit het onderzoek naar voren gekomen. Deze bespreken we in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 reflecteren we op de uitkomsten en bespreken we de strategische vragen die eruit voortkomen.

6.2 Bevindingen

Klanten zijn over het algemeen tevreden over hun relatie met Alterra. De persoonlijke band is hierbij belangrijk. Respondenten hebben vaak al langdurig contact met bepaalde medewerkers waardoor een vertrouwensband is ontstaan. Hoewel formeel sprake is van een (hiërarchische) opdrachtgever – opdrachtnemer-relatie heeft de interactie in de praktijk meer weg van samenwerking tussen gelijkwaardige partners.

De klant kan in deze relatie de volgende rollen vervullen: financier, probleemeigenaar, begeleider en gebruiker van onderzoek. Meestal worden rollen gecombineerd. Zo combineert een *klassieke klant* alle rollen. Hij is degene met een bepaalde kennisbehoefte, zet daarvoor onderzoek uit, financiert en begeleidt het onderzoek en gebruikt de onderzoeksresultaten zelf. Veel vaker heeft Alterra zogenaamde *intermediaire opdrachtgevers* die voor een bepaalde probleemeigenaar en/of financier onderzoeksopdrachten formuleren, uitzetten en begeleiden. Soms ook heeft Alterra te maken met *hoofdaannemers*. Dit zijn kennisinstituten of adviesbureaus die onderzoekers van Alterra inschakelen voor een deel van de opdracht die zij voor anderen uitvoeren. Ook Alterra-onderzoekers vervullen verschillende rollen: van klassieke onderzoeker tot adviseur, procesbegeleider of kennismakelaar. Ook hierbij is vaak sprake van rolcombinaties.

Een belangrijk motief van respondenten om voor Alterra te kiezen is de brede expertise van het instituut op het vlak van natuur, landschap, water en bodem. Ook spelen aspecten als de goede wetenschappelijke reputatie, de onafhankelijke status van het instituut en het kritisch denkvermogen van Alterra-onderzoekers een rol. Anders dan pure wetenschappers hebben Alterra-onderzoekers verder veel kennis van het beleidsveld of de praktijk waarvoor ze onderzoek doen. Sommige respondenten vinden het verder prettig dat Alterra-onderzoekers meer betrokkenheid tonen dan doorsnee commerciële bureaus. Voor een aantal grote klanten is overigens geen sprake van een vrije keuze omdat sprake is van een monopoliepositie van Alterra op het desbetreffende onderzoeksveld of, in het geval van het Ministerie van EL&I en de WOT Natuur en Milieu, van Alterra als "*prefered supplier*".

Klanten gebruiken het onderzoek van Alterra vooral instrumenteel en conceptueel. Van instrumenteel gebruik is sprake als onderzoeksresultaten direct worden gebruikt bij de aanpak van problemen dan wel het inspelen op kansen. Voorbeelden lopen uiteen van het ontwikkelen van bouwstenen voor beleidsplannen tot het leveren van input voor patentaanvragen voor gewasbeschermingsmiddelen. Bij conceptueel gebruik is het gebruik meer indirect en gericht op lange termijn beleidsverandering, maatschappelijk debat of paradigmaverschuivingen. Voorbeelden lopen uiteen van onderzoek dat bijdraagt aan de bewustwording over de effecten van klimaatverandering tot een beleidsevaluatie dat resulteert in een nieuw perspectief op de reconstructie zandgebieden.

Daarnaast is ook beperkt sprake van strategisch gebruik gebaseerd op bureau- of organisatiepolitieke motieven. Een laatste functie is relationeel: klanten zetten Alterra-onderzoek

dan in voor de verbetering van onderlinge relaties, het opbouwen van netwerken of het creëren van draagvlak.

Voor overheden kunnen de effecten van dit gebruik worden samengevat onder de noemer: verhogen van de kwaliteit, effectiviteit en efficiency van beleid. Bij bedrijven ligt de nadruk op continuïteit van activiteiten, efficiencywinst en omzetvergroting. Voorkomen van gedoe of discussie is een (beoogd) effect dat bij beide klantgroepen voorkomt.

Respondenten zijn over het algemeen positief over de bruikbaarheid van Alterra-onderzoek. Een belangrijke succesfactor hiervoor is de balans die onderzoekers vinden tussen wetenschappelijk en oplossingsgericht. Hun inhoudelijke deskundigheid staat buiten kijf. Sommige respondenten vinden Alterra echter te weinig oplossings- of toepassingsgericht waardoor de bruikbaarheid van het onderzoek voor hun doeleinden afneemt. Anderen vinden juist dat Alterra de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek moet verhogen. Een factor die in positieve zin bijdraagt aan de bruikbaarheid is de intensiteit van de interactie met de opdrachtgever, andere gebruikers en stakeholders. Alterra-onderzoekers spelen over het algemeen ook goed in op (nieuwe) vragen van de klant en zijn flexibel. Een faalfactor is de beperkte gevoeligheid die Alterra-onderzoekers aan de dag leggen voor de organisatorische en bureaupolitieke belangen van de opdrachtgever en het krachtenveld waarin hij opereert. Ook vinden respondenten dat Alterra meer en beter moet samenwerken zowel intern, als extern met Wageningen Universiteit, andere kennisinstellingen en universiteiten. Twijfel is er over de vraag of Alterra voldoende in staat is klassieke onderzoeksactiviteiten te combineren met (strategisch) advies en procesbegeleiding. Ook het projectmanagement behoeft aandacht.

Op Europees niveau spelen nieuwe kennisbehoeften rond de klimaatverandering, Greening the CAP, European green infrastructure, het nieuwe Europese biodiversiteitsbeleid, ecosystem mapping en ecosystem services. Op nationaal niveau verschuiven de vragen rond het Nederlandse natuurbeleid van zogenaamde 'wat'-vragen naar 'hoe'-vragen. Ook blijft er behoefte aan een objectieve kennisbasis, dat als feitenfundament kan dienen voor beleidsbeslissingen in beleidsgevoelige dossiers zoals het Deltaprogramma en Natura 2000. Provinciale opdrachtgevers hebben vragen op het gebied van biomassa en natuurkwaliteit, natuurbranden, landschapsonwerp, de inpassing van windturbines, onderwaterdrainage, bodembiodiversiteit en ecosysteemdiensten. Ook is er behoefte aan het beter toegankelijk maken van bodeminformatie en het koppelen van databanken voor bodem en ondergrond. Tenslotte is er behoefte aan nieuwe rollen van onderzoekers zoals die van actie-onderzoeker of kennismakelaar om de aansluiting tussen beleid, praktijk en wetenschap te verbeteren.

6.3 Reflectie

Het klantenonderzoek geeft een globaal beeld van hoe belangrijke klanten van Alterra tegen Alterra aankijken en waarvoor zij Alterra-onderzoek gebruiken. Het levert daarmee een deelbijdrage aan de beantwoording van de vraag naar de maatschappelijke relevantie van het Alterra-onderzoek. Dit beeld zal verder worden aangevuld door andere analyses in het kader van de zelfevaluatie voor de visitatie.

Mogelijk nog interessanter zijn de bevindingen voor de strategische discussie die binnen Alterra wordt gevoerd. De interviews met klanten tonen namelijk een aantal spanningsvelden waarbinnen Alterra-onderzoekers opereren en opnieuw positie moeten kiezen om goed in te kunnen spelen op de veranderende markt.

Op de eerste plaats is er de trade off tussen wetenschappelijk en oplossingsgericht. Hoewel gehecht wordt aan de wetenschappelijke status van Alterra, zijn Alterra-onderzoekers volgens veel respondenten niet genoeg gericht op toepasbare oplossingen (instrumenteel gebruik). Andere klanten maken zich juist zorgen over de continuïteit van de kennisontwikkeling nu structurele financieringsstromen op de tocht staan. Ervan uitgaande dat de vraag naar instrumenteel gebruik

zal toenemen leidt dit tot de volgende strategische vragen: hoe kan de toepasbaarheid van Alterra-onderzoek worden versterkt zonder in te boeten op wetenschappelijke kwaliteit? Welke potenties biedt het combineren van verschillende rollen (onderzoeker, adviseur, procesbegeleider etc.) en hoe kunnen deze worden bevorderd?

Op de tweede plaats is er de trade off tussen onafhankelijkheid en politiek-bestuurlijke gevoeligheid. Alterra-onderzoekers worden geprezen voor hun kritisch denkvermogen, maar dat kan doorschieten in onderzoek dat niet bruikbaar is in het vigerende politiek-bestuurlijke krachtenveld waarvan de opdrachtgever deel uit maakt ("*hobbyisme*"). Aanknopingspunten biedt het creëren van zogenaamde tussenfuncties zoals die van de kennismakelaar. Deze persoon is geworteld in de onderzoekswereld maar kent ook de logica van de beleidswereld en kan daardoor de gevraagde verbindingen leggen. Vanwege hun aard komen tussenfuncties echter maar moeizaam tot stand. Dit roept de volgende vraag op: welke institutionele barrières staan de creatie van tussenfuncties tussen onderzoek en beleid in de weg en hoe kunnen deze worden overwonnen?

Op de derde plaats is er de trade off tussen de brede deskundigheid van Alterra op het gebied van natuur, landschap, water en bodem en de herkenbaarheid. Enerzijds waarderen veel klanten de brede pool aan expertise waaruit Alterra kan putten, anderzijds wijzen zij op het gebrek aan herkenbaarheid dat daarmee samenhangt. Ook kan de breedte ten koste gaan van de diepgang en de samenwerking met anderen. Dit leidt tot de volgende strategische vragen: Hoe kan de herkenbaarheid van Alterra in de buitenwereld worden vergroot zonder teveel afbreuk te doen aan de breedte van de expertise? Hoe kunnen prikkels voor meer interne en externe samenwerking worden ingebouwd en/of belemmeringen voor samenwerking worden weggenomen? Hoe kan voldoende diepgang worden geborgd?

Op de vierde plaats is er een trade off tussen zakelijk en betrokken. Veel klanten waarderen de betrokken, niet-commerciële houding van Alterra-onderzoekers. Aan de andere kant moeten Alterra-onderzoekers ook gewoon betaald worden voor hun inzet en drogen structurele financieringsstromen op. Maar een te zakelijke houding ("*uurtje-factuurtje*") staat het investeren in duurzame partnerschappen in de weg. Dit leidt tot de volgende vraag: Hoe kunnen Alterra-onderzoekers worden gefaciliteerd bij het combineren van zakelijkheid en betrokkenheid?

Literatuur

Majjer, I.S., Daalen, C.E. van en P.W.G. Bots (2002) De verbeelding van de beleidsanalyse. In: *Beleidswetenschap*, nr. 2, pp. 95-113.

Neven, M.G.G., Boonstra, F.G. en W. Kuindersma (2004) *Beleid en onderzoek in actie: reflecties van bestuurskundige onderzoekers op hun nieuwe rol in groene beleidsprocessen*, Wageningen, Alterra.

Universiteit van Tilburg en Berenschot (2004) *Spelen met doorwerking. Over de werking van doorwerking van de adviezen van adviescolleges in het Nederlands openbaar bestuur*.

Bijlage 1 Respondenten

Dirk van Barneveld	Ministerie van I&M
Jan van Bergen	Agentschap NL
Joop van Bodegraven	Ministerie van EL&I
Herbert Bos	Provincie Overijssel
Tirza van Daalen	TNO
Jan Duijndam	agrarisch ondernemer
Willem Eckhardt	Provincie Gelderland
Dirk van der Eijk	Provincie Zuid-Holland
Martie van Essen	Ministerie van EL&I
Erik ter Heide	Gemeente Boxmeer
Willem Huizing	Provincie Drenthe
Francois Kremer	DG Environment
Gerben Majj	Ministerie van EL&I
Ivone Pereira Martins	European Environment Agency
Jacqueline Meerkerk	Ruimte voor Geo-informatie
Simon Moolenaar	Stichting Kennistransfer Bodem
Maria-Luisa Paracchini	Joint Research Centre
Matteo Rinni	DG Clima
Gerard Straver	Wetenschapswinkel Wageningen UR
Peter van Tilburg	Ministerie van EL&I
Pernille Torbeck	Syntenga Crop Protection
Nico Visser	Ministerie van EL&I
Inge de Vos	Provincie Zuid-Holland
Keimpe Wieringa	Planbureau voor de Leefomgeving
Manuel Winograd	European Environment Agency
George Wintermans	NAM
Henk van der Zeijden	Ministerie van EL&I
Philippe Quevauviller	DG Research

Bijlage 2 Vragenlijst

Algemeen

Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Relatie

- In welke rol heeft u de afgelopen 5 jaar vooral met Alterra te maken gehad?
- Sinds wanneer? Zijn er in de loop van de afgelopen vijf jaar nog veranderingen in deze rol opgetreden? Zo ja, welke?
- Welke relatie had u met Alterra? Leg uit!
- Hoe beoordeelt u de relatie in algemene zin?

Motieven

- Waarvoor heeft u/uw organisatie Alterra ingeschakeld gedurende de afgelopen 5 jaar?
- Wat waren de drie belangrijkste projecten/onderzoeken?
- Per project/onderzoek: naar welke kennis was u in dit project op zoek? Hoe dacht u die kennis te gaan gebruiken? Wat voor type project was het (een evaluatie, een beleidsadvies, de ontwikkeling van een model of tool etc.)?
- Waarom heeft u/ uw organisatie Alterra gekozen voor het uitvoeren van deze projecten? Waarin onderscheidt Alterra zich van andere kennisaanbieders?

Gebruik en effecten

Per belangrijk project/onderzoek:

- Wat was het belangrijkste resultaat van het door Alterra uitgevoerde onderzoek?
- Hoe heeft u/uw organisatie deze resultaten gebruikt? Bij welke problemen, kansen, debatten, lange termijn veranderingen, beleidsprocessen, leerprocessen etc.? Leg uit!
- Wat was het effect van dit gebruik?

Bruikbaarheid

Per belangrijk project/onderzoek:

- Als u terugkijkt op dit project/onderzoek hoe oordeelt u dan over de bruikbaarheid van het onderzoek voor eigen doeleinden?
- Wat waren kritische succesfactoren voor de bruikbaarheid?
- Wat waren kritische faalfactoren voor de bruikbaarheid?
- Hoe zou de bruikbaarheid kunnen worden vergroot? Wat kan Alterra beter/anders doen?

Toekomst

Voor welke nieuwe uitdagingen staat uw organisatie op dit moment? Zijn dat zaken waarbij Alterra mogelijk ondersteuning kan bieden? Bent u geïnteresseerd in een vervolgesprek met een inhoudelijk expert op dit terrein?

Afronding en laatste opmerkingen

Zijn er nog dingen waar we nog niet over gesproken hebben, maar die u toch nog graag zou willen meegeven? Zo ja, welke?

Erg bedankt voor uw tijd.

Bijlage 3 Afkortingen

BIS	Bodem Informatie Systeem
BRO	Basisregistratie Ondergrond
CAP	Common Agricultural Policy
DG Clima	Directorate-General for Climate Action
DG Environment	Directorate-General for the Environment
DG Research	Directorate-General for Research and Innovation
DKI	Directie Kennis en Innovatie
DLO	Dienst Landbouwkundig Onderzoek
DR	Dienst Regelingen
EEA	European Environment Agency
EL&I	Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
EU	Europese Unie
GIS	Geo Informatie Systemen
I&M	Ministerie van Infrastructuur en Milieu
JRC	Joint Research Centre
MT	Management Team
NAM	Nederlandse Aardolie Maatschappij
PBL	Planbureau voor de Leefomgeving
SKB	Stichting Kennistransfer Bodem
WOT	Wettelijke Onderzoekstaken
WUR	Wageningen Universiteit en Research centre

Verschenen documenten in de reeks Assessment 2012 Alterra

1	<p>Assessment 2012 Alterra. Klantenonderzoek. <i>Froukje Boonstra,, Rikke Arnouts, Jolanda Dirksen, Robert Jan Fontein, Saskia Knoppersen, Ivo Laros, Wim Nieuwenhuizen.</i></p>
2	<p>Assessment 2012 Alterra. Client Exploration. <i>Froukje Boonstra, Rikke Arnouts, Jolanda Dirksen, Robert Jan Fontein, Saskia Knoppersen, Ivo Laros, Wim Nieuwenhuizen.</i></p>
3	<p>Assessment 2012 Alterra. Self-Assessment Report. Preparatory study for the Alterra review 2007-2011. Part A: Documentation at the level of the institute. <i>Management team ESG, Paul Hinssen (editor).</i></p>
4	<p>Assessment 2012 Alterra Self-Assessment Report. Preparatory study for the Alterra review 2007-2011. Part B: Part B: Documentation at the level of the individual centers. <i>Henk Siepel, Manager CES, Jan-Erik Wien Manager CGI, Holstein van, Hein Manager Landscape Centre, Hendrik van den Bosch Manager CWC, Arian Steenbruggen Manager SSC, Paul Hinssen (editor).</i></p>
5	<p>Assessment 2012 Alterra. General information. <i>Hinssen, Paul.</i></p>



Centre for Geo-Information – Centrum voor Geo-Informatie



Centre for Ecosystem Studies – Centrum Ecosystemen



Landscape Centre - Centrum Landschap



Centre for Water and Climate – Centrum Water en Klimaat



Soil Science Centre – Centrum Bodem