



WAGENINGEN UNIVERSITY

WAGENINGEN UR

Experimenten met nieuwe wijzen van vraaggeneratie en vraagarticulatie voor het Productschap Zuivel

Dit onderzoek is gefinancierd door het Productschap Zuivel

Laurens Klerkx, Hilde van Dijkhorst, Cees Leeuwis

September 2006

Leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies,
Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Inhoudsopgave

1. Inleiding: ‘Experimenten’ met nieuwe werkwijzen	1
2. Een procesprotocol voor activiteitenagendering en –uitvoering	1
3. De Melkvee Academie als instrument voor probleemidentificatie, probleemanalyse en vraagarticulatie	29
3.1 Introductie: waar staat de Melkvee Academie voor?	29
3.2 Instapdag: vraag- en aanbodarticulatie voor de kennisbank	30
3.3 Kiemgroepbijeenkomst	30
3.4 Matchingsdag	31
3.5 Melkveecafés als vraagarticulatieinstrument	32
3.6 De verdiepingsbijeenkomst: specifieke vraagarticulatie voor kennislacunes	33
3.6.1 Introductie	33
3.6.2 De opzet van de verdiepingsbijeenkomst	33
3.6.3 Kritische observaties betreffende de verdiepingsbijeenkomst	34
4. Vraaggeneratie en -articulatie via Organiseren voor Groei	37
4.1 Inleiding	37
4.2 Onderzoeksvragen en -methoden	37
4.2.1 Onderzoeksvragen	37
4.2.2 Denkkader	38
4.2.3 Methoden	38
4.3 Het project Organiseren voor Groei	38
4.3.1 Achtergrond van project Organiseren voor Groei	38
4.3.2 Bijeenkomsten Organiseren voor Groei	40
4.3.3 Uitwerking van de resultaten en klankbordgroep	41
4.4 Analyse	44
4.4.1. De relatie van Organiseren voor Groei tot het procesprotocol	45
4.5 De bijdrage van Organiseren voor groei aan probleemidentificatie en vraagarticulatie	46
5. Discussie: de waarde van de experimenten	49

Samenvatting

Op basis van de sterke/zwakke puntenanalyse van de werkwijze van het Productschap Zuivel inzake onderzoeksagendering en -uitvoering, beschreven in het rapport “Effectiviteit en benutting collectief gefinancierd onderzoek melkveehouderij” is er een workshop gehouden met relevante actoren uit de melkveehouderij. Naar aanleiding van deze workshopresultaten is er door het onderzoeksteam en de klankbordgroep een brainstorm gehouden. De bedoeling van deze brainstorm was om tot een aantal concrete voorstellen te komen voor experimenten die kunnen worden gedaan binnen de werkwijze van het PZ in de agendering en uitvoering van onderzoek. Tevens werd er nagedacht over de bijdrage die de onderzoekers konden leveren in het begeleiden/evalueren van deze experimenten. Hieruit zijn drie concrete experimenten gekomen:

1. Thematische groepen voor het genereren en articuleren van vragen.
2. Meer aandacht voor de voorfase van ‘indienen’, d.w.z. vraaggeneratie. Dit heeft betrekking op het ophalen van vragen uit de praktijk. Hoe worden de juiste vragen binnengehaald?
3. Een procesprotocol voor het agenderings- onderzoeks- en kennisverspreidingsproces.
 - Met betrekking tot punt 1 is er een evaluatie gedaan van een project waarin zulke thematische groepen vragen genereren en articuleren, het project ‘Organiseren voor Groei’.
 - Met betrekking tot punt 2 is er gekeken hoe vragen beter uit het veld kunnen worden opgepikt. Hierbij is een link met de onlangs gestarte Melkveeacademie bekeken.
 - Met betrekking tot punt 3 is er op basis van ervaringen elders en literatuur, een protocol/beslisboom gemaakt waarin essentiële stappen in het onderzoeksagenderings-, onderzoeksuitvoerings-, en kennisverspreidingsproces worden weergegeven. Dit protocol dient te worden geïnterpreteerd als ondersteuning in deze processen, niet als blauwdruk.

In het procesprotocol zijn aandachtspunten weergegeven die van belang zijn bij het agenderen en uitvoeren van activiteiten door het PZ in het kader van onderzoek, kennisuitwisseling of andere activiteiten ter ondersteuning van innovatie. In plaats van enkel te focussen op het agenderen en uitvoeren van onderzoek, dient er dus bredere aandacht te zijn voor verschillende activiteiten die innovatie kunnen ondersteunen. Bij ieder stap zijn actiepunten, output, aandachtspunten en de rol van het PZ weergegeven.

Naast het hierboven procesprotocol zijn er ook twee ‘experimenten’ geweest: het experiment met het project ‘Organiseren voor Groei’ had tot doel om met thematische groepen vragen te genereren en te articuleren rondom het thema schaalvergroting. Het andere experiment had tot doel om te kijken hoe via de Melkvee Academie (MVA) vragen uit de praktijk kunnen worden opgepikt die leidend kunnen zijn voor activiteitenagendering van het PZ.

Voor het deelonderzoek naar het experiment ‘Organiseren voor Groei’ is het voorbereidende traject gevolgd, de feitelijke bijeenkomsten met stakeholders (melkveehouders, strategisch- en mengvoeradviseurs en dierenartsen), de analyse en de resultaten van het project. Uit dit deelonderzoek bleek dat de werkwijze tijdens de bijeenkomsten goede aanknopingspunten leverde voor het achterhalen van een breed scala aan knelpunten waar de individuele melkveehouder op zijn bedrijf mee te maken heeft. Wel bleek het vertalen van deze informatie en vragen naar concrete aanbevelingen voor vervolgactiviteiten en onderzoek problematisch te zijn, mede door de breedte en het aantal bevindingen. De vertaalslag van aanbevelingen naar concrete actiepunten, en het prioriteren hierin, is uiteindelijk neergelegd bij de klankbordgroep, waarin het PZ vertegenwoordigd was. De hoofdconclusie uit dit deelonderzoek is dan ook dat de werkwijze op zich tot zeer concrete aanknopingspunten en vragen voor vervolgonderzoek kan leiden, waarbij vragen in nauwe samenspraak met betrokkenen gearticuleerd kunnen worden, maar dat een extra stap voor prioritering wenselijk zou zijn. Deze extra prioriteringsstap en vertaling naar actiepunten zou bijvoorbeeld in een extra bijeenkomst met alle betrokkenen gemaakt kunnen worden.

Het deelonderzoek naar het gebruik maken van de MVA om vragen uit de praktijk op te pikken bestond uit een analyse van een aantal activiteiten van MVA, te weten: een analyse van de kennisbank van de MVA waarbij uit een vergelijking van vraag en aanbod bleek dat

rondom het thema 'samenwerking' veel vragen bij deelnemers leefden, een analyse van de melkveecafés (laagdrempelige kennisuitwisselingsbijeenkomsten) rondom het thema 'samenwerking', zogenaamde 'kiemgroepen' (vraagarticulatiebijeenkomsten rondom een bepaald thema) en een 'matchingsdag' (een dag voor interne aansturing van het MVA programma op basis van de respons van deelnemers). Uit de analyse bleek dat deze activiteiten weliswaar veel vragen naar boven halen, maar dat deze vooral leidend zijn voor directe kennisuitwisseling van de MVA deelnemers en voor de aansturing van de activiteitenagenda van de MVA, en geen inzicht geven in kennislacunes en kennisvragen die door het PZ opgepikt zouden kunnen worden. Daarom is een speciale verdiepingsbijeenkomst georganiseerd waarbij er concreter op kennisvragen is aangestuurd. Een dergelijke bijeenkomst levert meer aanknopingspunten voor het PZ op. Extra ten opzichte van de output van 'Organiseren voor Groei', was dat de verdiepingsbijeenkomst ook een eerste analyse op van mogelijke belanghebbenden per kennisvraag opleverde.

Als Organiseren voor Groei en de verdiepingsbijeenkomst van de MVA naast elkaar worden gelegd, kan geconstateerd worden dat beide geschikt zijn voor het genereren van kennisvragen. Zowel Organiseren voor Groei en MVA verdiepingsbijeenkomst lenen zich voor het uitwerken van thema's en het omhooghalen van vragen. De thema's moeten al wel duidelijk zijn en voldoende afgebakend zijn. Deze experimenten laten ook zien dat er ook specifiek aandacht moet zijn voor vraagarticulatie ten behoeve van kennis- of onderzoeksvragen, dus dat niet ieder vraagarticulatieproces voor het PZ geschikte kennisvragen oplevert. Ook moet er een duidelijk onderscheid worden gemaakt over welke partijen de verschillende kennisvragen op dienen te pakken, en wat voor soort activiteiten hiervoor nodig zijn. Door de werkwijze die is toegepast in de experimenten, laat het PZ zien aan de melkveehouders dat ze serieus worden genomen, dat het gebruik maakt van hun kennis, en laat PZ zien dat het activiteiten financiert welke ten dienste staan van de melkveehouders. Het PZ dient echter ook aandacht te besteden aan de organisatie van eigenaarschap bij de verdere uitvoering van projecten. Dit is niet goed uit de verf gekomen bij de experimenten. Actieve betrokkenheid (in de zin van zowel betrokken zijn bij, als zich betrokken voelen bij) van een netwerk van melkveehouders en andere stakeholders bij het verdere proces van innovatie, kennisuitwisseling of onderzoek dient dan ook te worden georganiseerd.

Er zijn een aantal mogelijkheden om dit te organiseren:

- PZ kan op basis van gearticuleerde vragen die voortkomen uit vraagarticulatie trajecten zoals 'Organiseren voor Groei' en de MVA verdiepingsbijeenkomst een oproep doen aan melkveehouders en andere stakeholders om hiermee gezamenlijk in een netwerk aan de slag te gaan, ondersteund door PZ.
- PZ kan op basis van gearticuleerde vragen naar eigen inzicht een netwerk vormen, welke met de gearticuleerde vraag aan de slag gaat.
- PZ kan netwerken van melkveehouders en andere stakeholders de gelegenheid geven om zelf met een gearticuleerde vraag te komen. Deze netwerken kunnen dan worden georganiseerd in de context van bijvoorbeeld de MVA of het Netwerken in de Veehouderij-programma.

1. Inleiding: ‘Experimenten’ met nieuwe werkwijzen

In dit deelrapport zullen de bevindingen van de evaluatie van enkele ‘experimenten’ met betrekking tot nieuwe werkwijzen worden gepresenteerd. Dit betreft twee experimenten met andere vormen van identificatie en analyse van problemen en uitdagingen en vraagarticulatie, en een ‘herontwerp’ van het proces van agendering en uitvoering van door het PZ gefinancierde activiteiten.

De evaluatie van deze experimenten betrof:

- Het analyseren of, en hoe, activiteiten van de onlangs opgerichte Melkvee Academie problemen en uitdagingen van de melkveehouderij sector op tafel kan brengen die sturend kunnen zijn voor agendavorming van het PZ.
- Een analyse van een proces van vraagarticulatie, opgestart door het PZ zelf, waarbij het doel was om rondom het thema schaalvergroting met diverse actoren te kijken wat de belangrijke thema’s zijn, en welke activiteiten nodig zijn om tot een goede kennisuitwisseling te komen over deze thema’s.

Het herontwerp van het proces van agendering en uitvoering van door het PZ gefinancierde activiteiten is gemaakt op basis van de bevindingen die in de studie van de huidige werkwijze aan het licht zijn gekomen, op basis van de inzichten uit de vergelijkende case studies, en op basis van inzichten uit de wetenschappelijke literatuur. Dit heeft de vorm van een ‘procesprotocol’ gekregen, dat als steun kan dienen in de besluitvorming gedurende het proces.

In hoofdstuk 2 zal het procesprotocol gepresenteerd worden, in hoofdstuk 3 zal de evaluatie van vraagarticulatie activiteiten binnen de Melkvee Academie gepresenteerd worden, en in hoofdstuk 4 zal de evaluatie van het gebruik van ‘thematische groepen’ voor vraagarticulatie gepresenteerd worden, aan de hand van een analyse van het project ‘Organiseren voor Groei’ uitgevoerd door het praktijkonderzoek van de Animal Sciences Group van Wageningen UR. In hoofdstuk 5 zullen deze twee experimenten naast elkaar worden gezet en zal de waarde voor het PZ worden besproken.

2. Een procesprotocol voor activiteitenagendering en – uitvoering

Het hieronder gepresenteerde procesprotocol geeft stapsgewijs weer wat in iedere stap van het activiteitenagenderings en –uitvoeringsproces het *doel*, de *acties* die ondernomen moeten worden om dat doel te bereiken, en wat de *output* is van die acties. Tevens wordt aangegeven wat *aandachtspunten* zijn, en wat de *rol van het PZ* is in het proces. Het procesprotocol bevat tevens een aantal verwijzingen naar boxen, waarin op basis van wetenschappelijke inzichten achtergrondinformatie wordt verstrekt bij bepaalde acties. Deze boxen staan direct na elke stap.

Het procesprotocol dient te worden gezien als een hulpmiddel bij het doorlopen van het activiteitenagenderings en –uitvoeringsproces, maar het moet vermeden worden het als een blauwdruk te gebruiken. De ervaring en het gezonde verstand van de medewerkers van het secretariaat van de Commissie Melkveehouderij van het PZ zijn van essentieel belang om flexibel te reageren op specifieke omstandigheden binnen het activiteitenagenderings en –uitvoeringsproces.

Ten opzichte van de terminologie die eerder is gebruikt in dit rapport, zijn er enige veranderingen opgetreden. Eerder werd er gesproken van vijf fasen: vraaggeneratie, vraagfiltering, besluitvorming, uitvoering, en kennisverspreiding. Deze fasen waren gebaseerd op het proces van onderzoeksagendering en –uitvoering zoals die bij het PZ werd doorlopen. Doel van dit onderzoek was om veranderingen te suggereren om dit proces te verbeteren, en hierbij past ook een verandering van de benamingen die aan de verschillende fasen zijn gegeven, omdat deze inhoudelijk wijzigen. De veranderingen zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Veranderingen in terminologie om stappen in het activiteitenagenderings- en uitvoeringsproces aan te duiden

Was: Fase	Wordt: Stap	Belangrijkste verandering
Vraaggeneratie	Probleem en uitdaging identificatie	In plaats van <i>alledaagse individuele vragen</i> voor oppikken voor het aansturen van <i>onderzoek</i> , de belangrijkste <i>thema's</i> voor <i>onderzoek</i> , <i>kennisverspreiding</i> en <i>innovatie</i> identificeren
Vraagfiltering	Probleemanalyse en vraagarticulatie	In plaats van een <i>filtering</i> van individuele vragen op <i>basis van de inzichten van experts</i> en een <i>ad hoc prioritering</i> op basis van gevoel, komen tot een <i>constructieve dialoog</i> waarin vragers en aanbieders met elkaar bepalen wat ontbrekende activiteiten zijn en wat de urgentie hiervan is
Besluitvorming	Prioritering binnen thema's, uitwerking voorstellen en besluitvorming	In plaats van <i>ad hoc prioritering</i> op basis van gevoel en besluitvorming over <i>door onderzoeksuitvoerders uitgewerkte voorstellen</i> op basis van een <i>preadvies</i> , een prioritering op basis van <i>systematische scoringsmethode</i> en besluitvorming over een <i>door vaste begeleidingscommissie begeleid voorstel en preadvies</i> .
Onderzoeksuitvoering	Uitvoering van de (onderzoeks-, kennisuitwisselings-, - of innovatie)-activiteit	In plaats van een <i>afstandelijke en afwachtende houding</i> tijdens het <i>onderzoeksuitvoeringsproces</i> , een grotere <i>betrokkenheid</i> in de <i>uitvoering van activiteiten</i> door een heterogene begeleidingsgroep van belanghebbenden, en een <i>geïnstitutionaliseerd monitorings en evaluatie traject</i> .
Kennisverspreiding	Verspreiding en uitwisseling van kennis en ervaring uit door PZ gefinancierde activiteiten	In plaats van <i>onderzoeksresultaten</i> voornamelijk neer te leggen bij de <i>onderzoeksuitvoerders</i> , deze actiever communiceren naar <i>preferente informatiebronnen</i> van melkveehouders, <i>netwerken</i> van melkveehouders, en de <i>intermediaire periferie</i> rondom melkveehouders en melkveehouders <i>actiever informeren</i> over wat er gebeurt aan activiteiten

Hieronder volgt het procesprotocol. Na iedere stap in het procesprotocol staan de bijbehorende boxen.

Stap 1 – Probleem en uitdaging identificatie

Doel: Problemen en uitdagingen uit de praktijk oppikken die leidend kunnen zijn voor de totstandkoming van *onderzoeks-, kennisuitwisselings-, of innovatiethema's*.

Box
1 en
2

Huidige instrumenten voor vraaggeneratie:

- Via LTO vakgroepen
- Via website
- Via uitvoerende organisaties
- Bij evenementen

Nieuwe instrumenten voor probleem en uitdaging identificatie:

Aansluiting zoeken bij organisaties en netwerken zoals:

- Melkvee Academie
- European Dairy Farmers
- Studieclub Morgen
- Nederlandse Melkveehouders Vakbond
- Courage
- Andere organisaties en netwerken

Actie:

- Bepalen of deze instrumenten gehandhaafd blijven
- Indien deze instrumenten gehandhaafd blijven:
 - Bij irrelevante vragen dit terugkoppelen naar indiener
 - Relevante vragen clusteren tot thema's
- Een overzicht maken van wie deze vragen heeft ingediend, dus per thema komt een groep vraagstellers

Actie:

- Vragen aan bovengenoemde partijen wat de belangrijke thema's zijn in de sector waar voor melkveehouders veel onzekerheden, problemen en uitdagingen bij spelen
- Bepalen op welk aggregatieniveau de problemen en uitdagingen voorkomen
- Eventueel faciliterend hierin optreden

Output:

- Een groep met belanghebbenden bestaande uit (enkele van) de vraagstellers en andere relevante partijen
- De problemen en uitdagingen op een rij hebben
- Probleemeigenaren per thema vaststellen

Aandachtspunten:

- De concurrentieverhoudingen tussen commerciële partijen in thematische groepen (vooral organisaties die uitvoerend werk doen voor het PZ)
- Het opstellen van een overzicht van relevante vragen/irrelevante vragen binnen thema's eventueel uitbesteden
- De kosten die verbonden zijn aan het gebruik van de voorgestelde nieuwe instrumenten voor vraaggeneratie

Rol PZ in deze stap:

- Besluitvorming over handhaven/afschaffen instrumenten voor vraaggeneratie en instellen nieuwe instrumenten voor probleem en uitdagingidentificatie
- Contacten leggen met nieuwe organisaties/netwerken en afspraken maken over het verzamelen van thema's uit de praktijk en hoe deze naar voren te brengen
- Verzamelen en rubriceren van thema's uit de praktijk, of dit uitbesteden
- Bijeen zoeken van relevante belanghebbenden per thema

Box 1 Probleemidentificatie en generatie van onderzoeksvragen

Vragen voor onderzoek (of kennisuitwisseling en innovatie) kunnen op verschillende manieren gegenereerd worden. Zoals in het verleden gangbaar was, is een mogelijkheid dat deskundigen een analyse maken van de beperkingen die ze zien in een bepaalde sector. Deze worden vervolgens uitgewerkt tot deelproblemen die dan dienen als leidraad voor concreet onderzoek. Vragen kunnen ook voorkomen uit marktstudies, uit studies naar de percepties van beleidsmakers en burgers, en onderzoeken naar besluitvorming en investeringsstijlen binnen groepen van eindgebruikers van een bepaalde technologie (Verstegen et al., 2000). Sommige van deze studies hebben betrekking op het heden, maar ook kunnen er studies worden gedaan naar uitdagingen voor de toekomst, waarbij vervolgens wordt gekeken wat de problemen zijn die opgelost dienen te worden om tot die situaties te komen (*foresightstudies* en *backcasting*). Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door middel van een brainstorm van experts of belanghebbenden in een bepaalde sector (zie bijvoorbeeld van der Meulen, 1999; Rutten, 1999; De Wilt et al., 2001; Schwab et al., 2003), of door middel van modelstudies die trachten het potentieel van een bepaalde regio naar boven te halen (zie bijvoorbeeld Hengsdijk, 2003; Van Ittersum, 1998).

De hiervoor genoemde methodes om vragen voor onderzoek te genereren, incorporeren echter niet noodzakelijkerwijs de vragen en inzichten van de eindgebruikers van de kennis of de technologie die uit het onderzoeksproces moet voortkomen. Het zijn vaak percepties van intermediaire partijen, zoals onderzoekers en beleidsmakers, van wat de vragen zijn die bij de eindgebruikers leven. Dit heeft vaak tot gevolg dat de kennis of technologie die uit het onderzoek voortkomt niet is afgestemd op de daadwerkelijke behoeften van de gebruikers. Daardoor kan het uiteindelijke gebruik van deze kennis of technologie door de potentiële eindgebruikers, in de visie van de onderzoekers of de beleidsmakers die het onderzoek financieren, suboptimaal zijn. Om onderzoek werkelijk vraaggestuurd te maken, is het dus van belang deze eindgebruikers te betrekken bij onderzoek, dus participatief onderzoek uit te voeren gedurende het hele proces van probleemidentificatie tot onderzoeksuitvoering (Chambers et al., 1989; Okali et al., 1994; Van Veldhuizen et al., 1997; Van de Fliert en Braun, 2002; Oudshoorn, 2003).

Steeds meer wordt erkend dat de behoeften van de uiteindelijke klanten van onderzoek, de eindgebruikers, een rol moeten spelen in het identificeren van problemen, het aandragen van vragen voor onderzoek en vervolgens ook het zetten van prioriteiten (Byerlee, 2000; Sperling and Ashby, 2001; Heemskerk et al., 2003). Sperling en Ashby (2001) stellen dat de effectiviteit van de planning van (landbouw) onderzoek wordt bepaald door de mate waarin de eindgebruikers van onderzoek daadwerkelijk profiteren van dat onderzoek.

Betrokkenheid van eindgebruikers in opeenvolgende fases van het onderzoeksproces zou de volgende doelen dienen:

- Het vergroten van de relevantie;
- Het vergroten van de representativiteit en diversiteit van onderzoek, dus dat verschillende onderzoeksbehoeften worden bevredigd in plaats van een dominante en uniforme onderzoeksrichting te volgen;
- Het inbrengen van praktische inzichten in het onderzoeksproces, wat bijdraagt aan het gebruik en toepasbaarheid in de praktijk van de onderzoeksresultaten;
- Het teweeg brengen van een gevoel van eigenaarschap, zodat belanghebbenden zich betrokken voelen bij het onderzoeksproject en de resultaten enthousiast zullen bejegenen;
- Het vergroten van het democratisch gehalte: dat diegenen die onderzoek financieren ook directe inspraak en controle hebben op waarvoor het geld gebruikt wordt.

Sperlin en Ashby stellen dat dit ook een aantal uitdagingen met zich meebrengt voor het plannen van onderzoek:

- Eindgebruikers vormen een heterogene groep;
- Eindgebruikers zijn niet altijd georganiseerd in formele groepen (met vertegenwoordiging op de niveaus waar besluiten over onderzoeksplanning worden gemaakt);
- Zij zijn vaak in sociaal-cultureel opzicht verschillend van degenen op management niveaus in onderzoeksorganisaties.

Byerlee (2000) stelt dat vraaggestuurde methodes het meest succesvol zijn wanneer deze worden toegepast op lagere aggregatieniveaus van planning en prioritering, dus op de niveaus van

programma- en projectplanning en prioritering. De nadruk ligt dan vooral op aanpassing van deze programma's en projecten aan lokale omstandigheden (zowel biofysisch als sociaal-economisch). Agrariërs kunnen door middel van deelname aan prioriteringsworkshops, en door vertegenwoordiging in programmaraden hun stempel drukken op de inhoud en vorm van onderzoek. Maar ook bij het gebruik van formele prioriteringsmethoden, waarbij een kwantitatieve benadering wordt toegepast, kan input van eindgebruikers en andere belanghebbenden gebruikt worden om de parameters voor de kwantitatieve methoden te bepalen.

Box 2 Onderzoek, kennisuitwisseling of innovatie?

Onderzoek, kennisuitwisseling, en innovatie zijn zaken die weliswaar met elkaar verweven zijn, maar waarbinnen de betrokken actoren verschillende rollen en taken uitoefenen. Ook verschillen de doelen van onderzoek, kennisuitwisseling, en innovatie, zowel onderling (onderzoek wil andere doelen verwezenlijken dan kennisuitwisseling) als binnen de afzonderlijke activiteiten (binnen onderzoek kunnen verschillende doelen nagestreefd worden).

Onderzoek

Wat betreft wetenschappelijk onderzoek, kan een onderscheid gemaakt worden tussen fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en toegepast wetenschappelijk onderzoek. Fundamenteel onderzoek is nieuwsgierigheidgedreven, en heeft tot doel om de wereld waarin we leven te begrijpen en dit te vatten in theorieën. Toegepast wetenschappelijk onderzoek kan ook voor een deel nieuwsgierigheidgedreven en theorievormend zijn, maar heeft (onder andere) tot doel om kennis te ontwikkelen die kan worden toegepast in het creëren van nieuwe technologieën of het verbeteren van bestaande technologieën (natuurwetenschappen), of het ondersteunen van besluitvormingsprocessen (natuurwetenschappen en sociale wetenschappen). Leeuwis (2004) stelt dat wetenschappelijk onderzoek vooral sterk is in in het *analyseren* van wat er in het verleden heeft plaatsgevonden, maar minder sterk is in het *componeren of synthetiseren* van toekomstige ontwikkelingen die moeten plaatsvinden. Landbouwwetenschappelijk onderzoek kan plaatsvinden onder sterk gecontroleerde omstandigheden, in laboratoria of op proefcentra, maar er is een toenemende waardering voor zogenaamd *on-farm* onderzoek, dus onderzoek op boerenbedrijven zelf. Deze twee manieren om onderzoek te doen kunnen elkaar verrijken, inspireren en complementeren (Leeuwis, 2004: 236).

Innovatie

Hoewel innovatie vaak als iets 'technisch' wordt gezien, heeft het proces van innovatie sociale, economische, organisatorische, en technologische aspecten. Een innovatie staat niet op zichzelf, maar brengt op grotere schaal veranderingen met zich mee: als bijvoorbeeld een nieuw type ploeg wordt geïntroduceerd, verandert ook de manier van werken, de wijze waarop de arbeid verdeeld is, zijn soms nieuwe kredietvoorzieningen nodig, verandert de verhouding met de loonwerker, etcetera. Dus, innovatie kan worden gedefinieerd als: "een pakket van nieuwe sociale en technologische arrangementen en praktijken die nieuwe vormen van coördinatie binnen een netwerk van intergerelateerde actoren en artefacten met zich meebrengt" (vrij vertaald naar Leeuwis, 2004).

Voor een innovatieproces is het nodig om effectieve verbanden tussen technologische arrangementen, mensen, en socio-organisatorische arrangementen te leggen, dus een netwerk te vormen waarin verschillende aspecten en dimensies van een innovatie op één lijn worden gebracht. Innovatie is dus niet een lineaire transfer van door wetenschappers gegenereerde kennis en technologie naar een doelgroep van potentiële gebruikers. Een innovatieproces kan worden gezien als een onderhandelingsproces waarin actoren telkens hun posities herbepalen. Gedurende een innovatie proces kan het netwerk van actoren veranderen, al naar gelang de behoefte van het innovatie proces. Zo is het in het begin zinvol om veel 'zwakke verbanden' in het netwerk te hebben, waarmee de creativiteit wordt benut van factoren waar normaal niet mee wordt samengewerkt, en waardoor frisse visies kunnen worden benut. Om het innovatie proces de nodige soliditeit mee te geven, is het voor het verdere verloop van het proces juist weer belangrijk om 'sterke verbanden' te hebben die het proces effectief kunnen ondersteunen. Voor een effectief

innovatieproces is het ook nodig dat technologische en socio-organisatorische elementen samen evolueren, dus dat er co-evolutie plaatsvindt. Als dit niet gebeurt kunnen innovaties mislukken. Dit kan worden geïllustreerd met het feit dat soms technisch superieure producten geen voet aan de grond krijgen omdat mensen de techniek 'eng' vinden, of de oude techniek vinden voldoen en de noodzaak van een nieuwe techniek niet inzien.

Kennisuitwisseling ten behoeve van innovatie

Kennisuitwisseling werd ook wel voorlichting genoemd, maar omdat dit éénrichtingsverkeer suggereert, terwijl er in leerprocessen doorgaans interactie tussen 'de zender' en de 'ontvanger' van informatie en kennis gaande is (deze rollen zijn dus flexibel), prefereren we de term 'kennisuitwisseling' of 'communicatie'. Leeuwis (2004) spreekt van 'communication for innovation', en onderscheidt verschillende functies van communicatie. Deze worden in de onderstaande tabel weergegeven.

Functie	Interventie doel	Rol van 'voorlichter'	Rol van 'cliënt'
Bewustwording van pregedefinieerde onderwerpen	Mensen aanmoedigen een situatie als probleem te zien Urgentiebesef en belangstelling mobiliseren	Feedback geven Vragen oproepen	Onvoorbereide ontvanger of passieve participant
Verkennen van onderwerpen en visies daarop	Relevante onderwerpen en visies daarop identificeren	Mensen aanmoedigen te praten Actief luisteren Actief leren	Informatiebron Actieve participant en leerling
Informatievoorziening	Informatie beschikbaar stellen aan degenen die daar behoefte aan hebben	Informatie structureren en 'vertalen'	Actieve leerling
Training	Bepaalde kennis en vaardigheden overbrengen	Trainer	Student

Innovaties kunnen van verschillende grootte zijn, en op verschillende schaal- en complexiteitsniveaus plaatsvinden. 'Reguliere' innovaties (ook wel aangeduid met 'incrementele innovaties') zijn innovaties die de geldende technologische en socio-organisatorische karakteristieken van het systeem niet al te zeer (pogen te) veranderen. Zulke innovaties vinden plaats in de dagelijkse praktijk. 'Architectonische' (of 'radicale') innovaties, daarentegen, hebben een fundamentele reorganisatie van social relaties en technologische principes tot gevolg.

Stap 2 – Probleemanalyse en vraagarticulatie

Doel: Per *thema* de juiste vragen uit de naar voren gebrachte *problemen en uitdagingen* halen die kunnen dienen voor het aansturen van een *innovatie-, onderzoeks-, of kennisuitwisselingsagenda*, door 'vragers' en 'aanbieders' met elkaars zienswijzen te confronteren

Box
3

Huidige instrumenten voor vraagarticulatie:

- Beoordeling van vragen door onderzoekers
- Opstellen van een preadvies door het secretariaat
- Incidenteel betrokkenheid van melkveehouders en andere belanghebbenden

Actie:

- Beslissen of deze instrumenten worden gehandhaafd
- Indien gehandhaafd: door secretariaat (eventueel met onderzoekers) een thematische rangschikking laten maken i.p.v. beoordeling individuele vragen en voorstellen

Nieuwe instrumenten voor vraagarticulatie:

- 'Onderzoeksdag(en)' met een 'optimaal heterogene' groep stakeholders die per thema samengesteld is:
 - Melkveehouders (via LTO, MVA, EDF, SM, intermediaren, etc.)
 - Ketenpartijen (zuivel, voeder, machines, stallenbouw, veterinaire diensten etc.)
 - Onderzoekers (van verschillende instituten, afhankelijk van expertise)
 - Intermediaire partijen (adviseurs, accountants, etc.)
 - Leden commissie melkveehouderij
 - Secretariaat commissie melkveehouderij
 - Beleidsmakers
 - Andere belanghebbenden
 - Facilitator indien nodig

Box
4

Box
5

Actie:

- In thematische workshops, met creatieve en gefaciliteerde methoden, per thema definiëren:
 - Activiteiten die nodig zijn rangschikken: onderzoek, kennisverspreiding, of innovatie
 - Bepalen in hoeverre er al wat aan gedaan wordt, en wie dat doet - vraag en aanbod confronteren
 - Een eerste prioritering aanbrenge
 - Bepalen wat de rol van het PZ hierin wordt
 - Indien onderzoek nodig is: het soort onderzoek bepalen
 - Indien kennisverspreiding nodig is: het soort activiteit bepalen en aansluiting bij reguliere kennisnetwerk zoeken
 - Indien innovatie nodig is: wie zijn de stakeholders en wat voor activiteiten zijn er nodig?
 - Bepalen wie er vanuit de stakeholdergroep zitting kan nemen in een vaste begeleidingscommissie voor onderzoeks- of kennisverspreidingsactiviteiten

Output:

- Per thema een overzicht van activiteiten die gewenst zijn, en wie hierin belanghebbenden zijn – opstellen van een actieplan
- Per thema een vaste (basis-)begeleidingscommissie vormen (zie ook *Ter Vergelijking 17 en 20*)

Stap 2 – Probleemanalyse en vraagarticulatie (vervolg)

Rol PZ in deze stap:

- Rangschikken van de vragen of dit uitbesteden
- Organiseren en faciliteren onderzoeksdag of dit uitbesteden aan andere partijen
- Begeleidingscommissies faciliteren

Aandachtspunten:

- Samenstellen van 'werkbare' thematische groepen (qua grootte en heterogeniteit)
- De concurrentieverhoudingen tussen commerciële partijen in thematische groepen (vooral organisaties die uitvoerend werk doen voor het PZ)
- Samenstellen van representatieve thematische groepen (en vaste begeleidingscommissies)
- Vereiste tijdsinvestering goed inschatten
- Commitment verzekeren van deelnemers thematische groepen (en vaste begeleidingscommissies)
- Kosten versus baten van deze werkwijze analyseren
- Zorgen voor terugkoppeling naar heffingbetalers

Box 3 Vraagarticulatie

Vraagarticulatie is een term die vaak wordt gebruikt in relatie tot vraaggestuurde dienstverlening, in situaties waarin deze dienstverlening aanbodgestuurd is of was, maar gestuurd moet worden door de behoeften van de uiteindelijke gebruiker van de dienst. Vraagarticulatie is daarbij de stap waarin de wensen en behoeften van de uiteindelijke gebruiker van de dienst expliciet wordt gemaakt, om als zodanig sturend te kunnen zijn voor de samenstelling van deze dienst.

Echter, de term vraagarticulatie wordt vaak toegepast zonder dat er helder wordt gemaakt wat vraagarticulatie precies inhoudt, en waaruit een vraagarticulatieproces bestaat. Want vraagarticulatie is een proces wat onderhavig is aan de situatie specifieke doeleinden waarvoor dit proces geïnitieerd wordt. De resultaten van vraagarticulatieprocessen kunnen op velerlei wijzen gebruikt worden: voor het aansturen van beleids- en onderzoeksprocessen, voor het initiëren van innovatieprocessen, voor het inkopen van diensten bij van bijvoorbeeld adviseurs. Het concept vraagarticulatie is in Nederland al toegepast in een aantal verschillende contexten: voornamelijk in de context van beleidsformulering (LNV, 2002), en in de context van vraaggestuurde zorgverlening in de ouderen- en thuiszorg (Daenen, 2001).

In de Japanse context beschrijft Kodama (1995) hoe vraagarticulatie (demand articulation) een belangrijk element is van doelgerichte ontwikkeling van technologieën, als het proces waarin de behoefte aan een bepaalde technologie wordt gekoppeld aan gerichte R&D activiteiten voor de ontwikkeling en perfectionering van technologie. Volgens Kodama heeft het woord *articuleren* twee tegengestelde betekenissen: (1) het in delen uitsplitsen en (2) het weer in elkaar zetten met behulp van bepaalde verbindingen. Dus het woord behelst zowel het concept van *analyse (decompositie)* als het concept van *synthese(integratie)*. Deze twee conflicterende betekenissen van articulatie moeten verenigd worden om tot technologieontwikkeling te komen. De definitie die Kodama (1995: 145) dus van vraagarticulatie geeft is: *“a dynamic interaction of technological activities that involves integrating potential demands into a product concept and decomposing this product concept into development agendas for its individual component technologies”*. Vraagarticulatie wordt hier gezien als een proces wat op het macro niveau van een sector plaatsvindt om dan om op meso en micro niveau technologieontwikkelingsprocessen aan te sturen. Hoewel Kodama dit schrijft in de context van vraagarticulatie in R&D van elektronische

producten zoals videorecorders, is de relevantie van vraagarticulatie in R&D settings waarbij andere problemen moeten worden opgelost duidelijk.

Het begrip vraagarticulatie op het micro niveau, in de interpersoonlijke context, is uitgebreid bestudeerd en beschreven door Heymann(1999), die in plaats van de term vraagarticulatie, de term behoeftenarticulatie gebruikt. Heymann ziet behoeftenarticulatie als een element van een participatief proces, waarbij de doelgroep of de cliënten in een bepaalde interventie betrokken zijn om mede vorm te geven aan deze interventie. Het doel van participatie is vaak om de interventie beter aan te laten sluiten op de specifieke context van de doelgroep, en deze zo effectiever te maken. Er bestaan echter vele gradaties, of stijlen, van participatie (Pröpper en Steenbeek, in Van Meegeren en Leeuwis, 1999):

1. een gesloten autoritaire stijl (geen participatie);
2. een open autoritaire stijl (participanten zijn het subject van onderzoek of voorlichtingscampagnes)
3. een gesloten participatieve stijl (participanten worden geraadpleegd door middel van een gesloten vraag)
4. een open participatieve stijl (participanten geven advies in relatie tot een open vraag)
5. een stijl van delegatie (bepaalde beslissingen worden gedelegeerd aan participanten);
6. een coöperatieve stijl (participanten hebben gelijke inbreng)
7. een faciliterende stijl (participanten worden ondersteund om hun eigen initiatieven te nemen)

Participatie kan in de praktijk dus zeer beperkt zijn, en vooral dienen om te zorgen dat degenen die een interventie uitvoeren, beter geïnformeerd zijn. De cliënt wordt echter niet 'empowered' omdat er geen beslissings- of afwijzingsbevoegdheid bij de cliënt komt te liggen. Er is dus alleen plaats voor een passieve sturing van de interventie. Deze zogenaamde participatieladder heeft echter vooral betrekking op een situatie waarin een van aanbodzijde geïnitieerde interventie plaatsvindt. Onder aanbod zijde wordt hier verstaan een organisatie die een bepaalde dienst aanbiedt (zelf, of via intermediaire organisaties) aan de doelgroep. De interventie is in dit geval niet geïnitieerd door een concrete vraag vanuit de doelgroep, die ook door deze doelgroep zelf gefinancierd wordt. Het is dus belangrijk, in het licht van participatieve benadering, om te beschouwen hoe een organisatie in relatie staat tot de doelgroep aan wie ze diensten aanbiedt. Bij het Produktschap Zuivel is in het geval van de onderzoeks- en voorlichtingsactiviteiten die zij uitvoeren, de melkveehouder de doelgroep van de onderzoeks- en voorlichtingsactiviteiten: kennis wordt voor hen gegenereerd en aan hen beschikbaar gesteld. Tegelijkertijd zijn de melkveehouders ook de financiers van het onderzoek, dus zij zijn de (collectieve) klant van degenen die onderzoek uitvoeren, met het productschap zuivel als intermediair.

Vraagarticulatie in de praktijk

In de zorgsector is al enige ervaring opgedaan met vraagarticulatie. In de zorgsector, met name in de thuiszorg, was de zorgverlening aanbodgestuurd: de zorgverlening werd bepaald door de instantie die deze verstreekte. Hierdoor sloot de zorg niet altijd goed aan op de behoefte van de klant. Met de introductie van het persoonsgebonden budget werd de cliënt een instrument gegeven om zelf de zorg en zorgverlener op maat te kiezen. Omdat cliënten vrije keuze in zorgverlener hadden, zou ook de kwaliteit van de zorg groter worden. Echter, om een bewuste keuze te maken moet een cliënt in staat zijn om in dialoog te gaan met de aanbieder: de potentiële gebruiker moet zijn behoefte kunnen uitspreken (Daenen, 2001). Volgens Daenen is vraagarticulatie een steeds wederkerend proces van productdefinitie, ontstaan in de interactieve relatie tussen aanbieders en afnemers, met als doel een op de behoeften van de deelnemers van dit proces afgestemd product of dienst. Vraagarticulatie is niet het stellen van de rechtevraag vraag aan de cliënt van wat deze nodig heeft, omdat deze vraag veelal zal worden beantwoord met een keuze uit het bestaande aanbod. Het proces van vraagarticulatie is ook het blootleggen van de beperkingen, knelpunten, mogelijkheden en behoeften bij de cliënt, waarbij deze een bewustwordingsproces zal doormaken over wat deze echt nodig heeft. Tegelijkertijd zal dit proces van beeldvorming bij de cliënt ook bij de aanbieder een bewustwordingsproces duidelijk maken (Daenen, 2001).

In de context van beleidsvorming, onderzochten De Groot et al. (2003) hoe het met de doorwerking van onderzoekskennis in deze beleidsprocessen gesteld is. Een belangrijk deel van

hun aanbevelingen richten zich op de fase van vraagarticulatie die aan onderzoek vooraf dient te gaan. Gepleit wordt voor vraagarticulatie door meerdere probleem eigenaren (met verschillende belangen) die allen hun eigen kennisbehoeften, probleemdefinities en ideeën voor oplossingen hebben. Gesteld wordt dat om tot en gezamenlijk vraagarticulatieproces te komen, er vertrouwen, en interesse in elkaars belevingswereld nodig is. Voor de beleidscontext stellen De Groot et al. (2003) dat de onderzoeker om vraaggericht te werken zich dient te verdiepen in de beleidscontext en –agenda van de beleidsmedewerkers gedurende de vraagarticulatiefase, en later gedurende het onderzoek regelmatig contact moet hebben met de beleidsmedewerkers. Aan de andere kant zou ook de beleidsmedewerker zich actiever op moeten stellen richting de uitvoerders van het onderzoek.

Het vraagarticulatieproces organiseren

Met betrekking tot het proces van vraagarticulatie of behoeftenarticulatie komen we hier weer terug op wat Heymann (1999) hierover geschreven heeft. Heymann ziet behoeftenarticulatie als een creatief proces. Dit creatieve proces is een stapsgewijs proces, waarin iemand de oude situatie overstijgt en tot een nieuwe vormgeving, ordening of structurering komt. Daarin gaat het om het scheppen van een situatie die door de betreffende persoon als nieuw ervaren wordt. In het geval van het verkrijgen van inzicht in een probleem of behoefte ('de oude situatie'), en het komen tot een oplossing, onderscheid Heymann twee soorten taken, werkwijzen of methoden: algoritmische taken en heuristische taken. Algoritmische taken vertonen een tamelijk eenduidige lineaire oplossingsstructuur, en zijn geschikt wanneer het probleem en de oplossing eenvoudig met elkaar te verbinden zijn. Heuristische taken of methoden hebben meestal geen duidelijk doel, en de weg naar het doel is ook niet duidelijk. Heymann stelt dat dit gebrek aan duidelijkheid bij heuristische taken overeen komt met een probleem zoals dat zich manifesteert bij behoeftarticulatie, waarin vele, vaak tegenstrijdige behoeften een rol spelen. In dit geval is dus een heuristische benadering, waarin de nadruk ligt op een proces van zoeken naar mogelijke oplossingen in de zin van nieuwe vormen van structureren op zijn plaats.

Voor het doen plaatsvinden van een dergelijk heuristisch zoekproces, is het noodzakelijk dat er een situatie wordt gecreëerd waarin creativiteit wordt bevordert of mogelijk gemaakt, en waarin mensen intrinsiek gemotiveerd zijn (dus niet gedwongen) om aan zo'n proces mee te doen. Heymann typeert een dergelijk zoekproces als een 'creatief systeem', welke zij als volgt definieert: *“een situatie of omgeving waarin de voorwaarden worden geschapen om langs verschillende wegen naar oplossingen te zoeken, waarbij al experimenterend de heuristiek geleidelijk aan ‘zichtbaar’ wordt. Bij deze methode is het vanzelfsprekend niet de begeleider, maar de persoon die naar nieuwe oplossingen zoekt en aangeeft of er sprake is van een creatief proces. De persoon geeft de begeleider als het ware een aanwijzing dat mogelijkerwijs een oplossing voor het probleem in zicht komt.”*

Dit creatieve proces wordt gekarakteriseerd door een grote mate van vrijheid voor het experimenteren met ander perspectieven. Deze vrijheid ontstaat door de feitelijke wereld tijdelijk terzijde te schuiven. In het creatieve proces zijn twee fases te onderscheiden: de fase van *inspiratie*, en de fase van *elaboratie*. De fase van inspiratie is hierin de fase waarin iemand wordt uitgenodigd om in actie te komen en waarin nieuwe perspectieven opdoemen. De fase van elaboratie is de fase waarin de nieuwe perspectieven geleidelijk eigen worden gemaakt en beklijven. Het articulatieproces kan verder worden gesplitst in een *divergerende* en een *convergerende* fase. De divergerende fase is hierin de fase waarin iemand los komt van normatieve structuren en durft te experimenteren met nieuwe perspectieven. In de convergerende fasen worden deze nieuwe perspectieven geëvalueerd en getoetst aan de realiteit en de daarin aanwezige mogelijkheden en beperkingen. Deze divergerende en convergerende fase vertoont gelijkenis met Kodama's terminologie van decompositie en integratie.

Heymann's benadering lijkt echter uit te gaan van een situatie waarin vraagarticulatie een proces is dat door een individu wordt doorlopen, of door een groep individuen die hetzelfde probleem ervaren. De dienstverlener is in dit geval de facilitator van het proces, die in het belang van de cliënt handelt. In situaties waarin meerdere belanghebbenden een rol spelen, zullen vaak de belangen meer uiteenlopen, en wordt het vraagarticulatieproces ook een onderhandelingsproces tussen meerdere partijen.

De inzichten die door Heymann naar voren worden gebracht zijn ook terug te vinden, in de

ervaringen die door Daenen (2001) zijn gedocumenteerd, met de zogenaamde 'Brabantse methode voor vraagarticulatie'. Er wordt gesteld dat vraagarticulatie een interactief afstemmingsproces tussen vraag en aanbod is waaraan zowel vrager als aanbieder meerwaarde ontleen. De facilitator van het vraagarticulatieproces richt zich op een creatieve verdiepende wijze van interactie en communicatie tussen vraag en aanbod, waardoor vrager en aanbieder zich bewuster worden van de eigen situatie. Daenen stelt een model voor van vijf stappen:

1. Vraagverheldering
2. Aanbodverheldering
3. Dialoog tussen vrager en aanbieder
4. Feedbackrijke situaties
5. Toetsen van product of dienst in context

De analyse van het proces van vraagarticulatie door Daenen richt zich op een context waarin ouderen vorm aan vraaggestuurde zorg moeten geven, dus deze situatie verschilt enigszins van de context van vraaggestuurd onderzoek. Echter, het model is in zijn essentie ook van toepassing op de vraaggestuurd onderzoek.

Wat betreft stap 1, wordt de vraagverheldering in 6 deelstappen doorlopen: 1) het opsporen van de vrager in de eigen situatie; 2) interactief op zoek gaan naar de 'achterkant' van de vraag; 3) definiëren door de vrager van behoeften, mogelijkheden, beperkingen en knelpunten; 4) bewust worden van de eigen kracht assertiviteit; 5) oefenen van het inzetten van de eigen kracht; 6) stilstaan bij de eigen investeringsbereidheid voor het vinden van creatieve en passende oplossingen.

In stap 2 draait het om de aanbodzijde, d.w.z. om aanbodverheldering. Er wordt gesteld dat instellingen bedrijven nog maar beperkt op de klant georiënteerd zijn. Als dan klantgericht ontwerpen van producten of diensten een hoge prioriteit heeft moet worden na gegaan op welke plek (bij wie) in de organisatie essentiële informatie van de klant te vinden is en hoe die informatie het best bijeen gebracht kan worden om te komen tot klantvriendelijke productontwikkeling. Gezien het feit dat problemen vaak vragen om een interdisciplinaire aanpak, is het nodig om samenwerking te creëren in organisaties die vaak zijn gebaseerd op specialisatie en differentiatie. Meerdere deskundigen kunnen van belang zijn voor het oplossen van een probleem.

In stap 3 worden de realiteiten van de klant en de aanbieder geconfronteerd. Hiermee wordt bedoeld dat de behoeften, knelpunten, mogelijkheden en beperkingen van klant en aanbieder met respect en bereidheid te lijken vanuit het perspectief van de ander geconfronteerd worden. Dit kan door middel van rolwisseling, stellingen, discussie en een gezamenlijk creatief zoekproces.

In stap 4 wordt de potentiële gebruiker gezien als een deskundige, die gedurende het ontwerpproces de nodige feedback kan geven om het eindproduct te optimaliseren. Dit dient te gebeuren in een open proces, waarin kritiek als opbouwend dient te worden beschouwd.

In stap 5 wordt het product of de dienst in de praktijk gebruikt. Ook in deze fase is het zaak om een creatieve dialoog gaande te houden over mogelijke verbeterpunten

Het model van Daenen speelt in een context van dienstverlening in de zorgsector. Voor onderzoek in de agrarische sector gaat het bovenstaande ook op: Van de Fliert en Braun (2002) merken op dat gedurende het hele proces van agendering en uitvoering van onderzoeks- en kennisuitwisselingsactiviteiten " *Ongoing identification of changing needs and emerging opportunities is required throughout the process to adjust the activities accordingly*".

Box 4 – Onderzoeksprioriteringsdagen

Zoals uit de vergelijkende case van het HPA blijkt, kan op een landelijke onderzoeksdag een afstemming plaatsvinden tussen de prioriteiten die op landelijk (beleids) niveau leven, en die op regionale niveaus leven. Door middel van overleg kan hierover consensus bereikt worden (zie *Ter Vergelijking 8*). Roth et al. (2003) beschrijven hoe voor de katoenteeltsector in Australië jaarlijks een meerdaags 'bedrijfssysteem'-forum wordt georganiseerd. Op dit forum komen verschillende belanghebbenden, zoals katoentelers, vertegenwoordigers van de aanleverende en verwerkende industrie, wetenschappers, en beleidsmakers bij elkaar. Aan dit forum nemen ongeveer 120 personen deel. Het doel van het forum is om te discussiëren over de resultaten van lopend onderzoek, de communicatie en coördinatie tussen verschillende stakeholders, om bewustzijn te vergroten, om kennislacunes te identificeren, en de onderzoeks en voorlichtingsbehoeften van de sector te identificeren. Door middel van interactieve workshops worden er problemen geïdentificeerd, en mogelijke oplossingsrichtingen besproken. Roth et al. (2003) stellen: *"The detailed discussion between growers, agronomists and researchers helps both science and the on-farm management to inform each other. In this way, the science can be matched to the management options and vice versa – or areas of mismatch can be identified so that sustainable, science based management practices can be developed and science can be undertaken where management challenges exist. Stakeholders also come to understand and appreciate each other's skills and expertise, providing a good platform for research planning and activity"*.

Op deze manier kunnen dus verschillende prioriteiten van verschillende groepen gekoppeld worden, en kan er een eenduidige prioriteit worden ontwikkeld, waaraan stakeholders zich committeren. Roth et al (2003) observeren dat door de forum aanpak er meer samenwerking is in projecten, en dat probleemeigenaars zich meer betrokken voelen en de complexiteit van onderzoek beter begrijpen wat weer tot realistisch verwachtingen leidt. Eenzelfde benadering van interactieve prioritering is toegepast door Verstegen et al. (2000) in een pilot studie voor de Nederlandse tuinbouwsector, met één onderzoekskoördinator, één tuinder en vijf onderzoekers. Door deze groep zijn met behulp van een scoringsmethode, in vrij korte tijd (3 uur) 28 alternatieve onderzoeksactiviteiten beoordeeld. Verstegen et al. geven aan dat onder 'normale' omstandigheden de groep die aan de workshop deelneemt groter is, en de duur langer is (2 a 3 dagen) waarbij ook tot een evenwichtiger resultaat kan worden gekomen. De pilot studie van Verstegen et al. (2000) trachtte om met formelere methodes van prioritering tot een minder intuïtieve selectie van projecten te komen. Een belangrijke conclusie die de auteurs stellen te aanzien van het gezamenlijk bediscussiëren en beoordelen van projecten is: *"Een formele structuur waarbij gediscussieerd wordt over criteria, kan de kloof tussen wetenschappelijke argumentatie en politieke stellingname inzichtelijk maken en verkleinen. Bovendien kan bij een voldoende gevarieerde groep van actoren een betere aansluiting tot stand komen tussen de vragen in de praktijk en onderzoeksinspanningen. Hierbij hebben de eindgebruikers vaak een meer holistische visie op de aanpak of technologie, terwijl de onderzoekers vaak een specialistische visie hebben"*. Behalve dat de discussie leidt tot een beter afstemming van prioriteiten, stellen Verstegen et al. (2000) dat ook een scherpere programmadoelstelling (in het geval van PZ, onderzoeksvisie) kan worden verkregen. In een iteratief proces kunnen hiermee de prioriteiten weer worden aangescherpt.

Box 5 Creatieve methoden voor het agenderen van onderzoek

Inleiding

Tijdens onderzoek, workshops, en conferenties maken organisaties veelal gebruik van methoden die het mogelijk maken om op een creatieve, manier te communiceren met groepen belanghebbenden. De keuze voor een methode wordt mede bepaald door de doelstelling van de bijeenkomst of onderzoek, de informatie die men tracht te verkrijgen, maar ook van de grootte van de groep belanghebbenden.

In deze box zal een inventarisatie gemaakt worden van de mogelijke methoden die gebruikt kunnen worden tijdens onderzoek, kennisuitwisseling en andere activiteiten. Per stap in dit proces worden één of meer methoden besproken, en de wijze waarop ze een bijdrage kunnen leveren aan de effectiviteit en draagvlak van het onderzoek. Ook worden er andere methoden bij de betreffende stap genoemd, en waar mogelijk wordt verwezen naar een website waar deze methode gekoppeld is aan een praktijkvoorbeeld of case. De inventarisatie van methoden is zeker niet volledig, ook wordt er niet gesuggereerd dat een methode beter toepasbaar zou zijn bij PZ dan een andere.

Bij de meeste methoden die hieronder worden gepresenteerd zijn een aantal gemeenschappelijke kenmerken te benoemen. De methoden zijn veelal interactief opgezet, met de intentie om relevante stakeholders rond de tafel te krijgen zodat men kennis neemt van elkaars standpunten en verschillende visies, waarbij ieders kennis en ervaring wordt meegenomen in het vervoltraject. De methoden zijn veelal participatief van karakter zodat elke stakeholder evenveel ruimte krijgt om haar/zijn stem te laten horen en kennis in te brengen.

In de jaren 80 en 90 werden er veel nieuwe (participatieve) methoden geïntroduceerd in landbouwgelerateerd onderzoek, die gebaseerd waren op een gevoelde noodzaak om boeren meer deelgenoot en eigenaar te laten worden van onderzoek. Veel onderzoek dat daarvoor was gedaan bleek te ver van de eindgebruiker af te staan, waardoor de gebruikswaarde niet optimaal afgestemd was op de eindgebruiker. De participatieve methoden volgden elkaar in rap tempo op, zoals RRA (Rapid Rural Appraisal), PRA (Participatory Rural Appraisal), RAAKS, etc. Deze methoden werden ontwikkeld om mensen in staat te stellen "hun eigen kennis over hun leven en condities te uiten, vergroten, delen en analyseren, om op basis daarvan te plannen en handelen" (Chambers 1994, pp.1253, *onze vertaling*).

Een voorbeeld van een dergelijke methode die in die tijd ontwikkeld werd is RAAKS. RAAKS (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems) is een methode die begin jaren 90 werd geïntroduceerd als participatieve actie-onderzoeksmethodologie om innovatie processen te ondersteunen en faciliteren. Een belangrijke gedachte bij RAAKS is dat boeren, consumenten en andere doelgroepen, relevante stakeholders zijn en beschikken over hun eigen kennis, en niet alleen daar zijn om kennis te absorberen. "Centrale elementen waar RAAKS uit bestaat zijn: teamwerk, toegespitst verzamelen van informatie, groep discussies, kwalitatieve analyse en strategische besluitvorming (Engel, 1995 pp. 188, *onze vertaling*)".

Innovatieprocessen vereisen een andere aanpak en methoden, dan processen waarbij men al een centrale doelstelling heeft geformuleerd (Dammers et al. 2002). Innovatie is een flexibel en creatief proces, dit vraagt dus ook om flexibele en creatieve methoden. Dammers et al. (2002) hebben 15 verschillende methoden geïdentificeerd die goed aansluiten bij innovatieprocessen. In deze box worden 2 dergelijke methoden geïntroduceerd (RAAKS en STIPO).

Een methode die gebruikt wordt om organisaties bewust te maken van hun capaciteiten in plaats van te focussen op hun problemen of tekortkomingen, is de zogenaamde Appreciative Inquiry methode. Deze methode is toepasbaar tijdens bijvoorbeeld organisatie-workshops, waarbij men groepjes vormt waarbinnen men tracht te identificeren waar nu de kracht en kansen van een organisatie liggen, om daarmee het aanbod meer aansluiting te laten vinden bij de vraag vanuit de praktijk. Deze methode kan leiden tot innovatieve strategieën en visies op de toekomst van de organisatie, en stimuleert de organisatie een lerende organisatie te worden.

Probleem- en uitdagingidentificatie

Backcasting is een creatieve methode die het mogelijk maakt zowel het probleem te identificeren alsmede richting te geven aan mogelijke oplossingen of onderzoeksvragen. Het idee achter backcasting is dat men, met medewerking van relevante stakeholders, een toekomstbeeld gaat formuleren van de gewenste gemeenschappelijke situatie over 10, 20, of 50 jaar. Voor PZ zou dit bijvoorbeeld betrekking kunnen hebben over het toekomstbeeld van een (financieel) gezonde melkveehouderij in het jaar 2030. Vervolgens wordt teruggeredeneerd naar de huidige situatie. Het uitgangspunt, een wensbeeld voor de toekomst, maakt dat de methode vaak leidt tot heel innovatieve paden voor hedendaagse probleemoplossing.

Forecasting is een soortgelijke methode, die juist van de huidige situatie en ontwikkelingen uitgaat om te kijken hoe deze doorgezet kunnen worden in de toekomst. Backcasting wordt gebruikt in meest uiteenlopende contexten, zoals het ontwikkelen van een nieuw wasmiddel, tot het formuleren van trends en ontwikkelingen in duurzaam toerisme (zie voorbeeld van gebruik backcasting Rutten (2001) of Rikkonen et al., (2006)). Voor de melkveehouderij houdt Stichting Courage zich bezig met soortgelijke activiteiten, bijvoorbeeld het project waarbij men een toekomstbeeld schept voor een melkveehouderij in het jaar 2025. Wellicht kan bij dergelijke activiteiten aansluiting worden gezocht.

Belangrijk in het gebruik van bovenstaande methoden is, zoals we al eerder aan hebben gegeven, het betrekken van de eindgebruikers van het resultaat van onderzoek, kennisuitwisseling of innovatie bij de uitvoering van de methode, niet alleen beleidsmakers en onderzoekers. Dit maakt dat het toekomstbeeld wordt geformuleerd vanuit de wensen en behoeften van de gebruiker, in dit geval de melkveehouder.

Andere mogelijke methoden in de fase van probleemidentificatie en generatie van onderzoeksvragen, zijn:

- Stakeholdersanalyse, methode om de relevante stakeholders en hun wensen en behoeften te inventariseren (<http://www.dto-kov.nl/dto-aanpak/index-stakeh.htm>)
- RAAKS, zie beschrijving boven (http://www.kit.nl/frameset.asp?/specials/html/rk_raaks.asp&frnr=1&)

Probleemanalyse en vraagarticulatie

Voor vraagarticulatie zijn nauwelijks specifieke methoden te achterhalen. Wel is het zo dat veel methoden meerdere fasen van onderzoek overstijgen, waardoor vraagarticulatie vanzelf aan bod komt. Het verduidelijken van de vraag kan vooral in interactief ingerichte bijeenkomsten tot een verrassende vraagstelling leiden, door de samenkomst van mensen met andere achtergronden en ideeën over de vraag.

Zoals in Box 3 al werd gepresenteerd, bestaat er wel een zogenaamd "Brabants model voor vraagarticulatie" (Daenen 2001) Er wordt aangetekend dat dit model geen methodiek op zich is, maar juist aanwijzingen geeft aan andere methoden om het thema vraagarticulatie mee te nemen (Daenen 2001). De stappen worden dus niet feilloos aangehouden, maar worden gebruikt als richtlijnen om het vraagarticulatie-proces mee te doorlopen. Wat vooral van belang is bij vraagarticulatie is om feedbackrijke situaties te creëren, dus te zorgen dat belanghebbenden kunnen reageren op wat er gebeurt, niet alleen het verstrekken van informatie, maar ook kunnen reageren op wat er met de informatie gedaan wordt.

Zoals al eerder aangegeven zijn er verder nauwelijks methoden die zich specifiek op vraagarticulatie toespitsen. Wel zijn de volgende methoden bijzonder goed bruikbaar in deze fase:

- Open Space Technology: Deze methode maakt thema's bespreekbaar in (grote) groepen deelnemers, waarbij de "Wet van de twee voeten" geldt: als de discussie, waarbij je aangeschoven bent, nergens toe leid, loop je weg om je aan te sluiten bij een discussie waar je wel toekomst in ziet. Het geheel gebeurt zonder sturing door een facilitator.
- Dynamische oordeelsvorming: deze methode is er op gericht de "vraag achter de vraag" omhoog te halen.

Overige informatiebronnen:

Hieronder worden een aantal verwijzingen gegeven naar websites en publicaties die een uitgebreid overzicht bieden van methoden, al dan niet gekoppeld aan de fase waarin ze gebruikt kunnen worden.

De website van het LEI heeft een zeer uitgebreide inventarisatie gemaakt van creatieve methode. Hierbij is men uitgegaan van de 4 leermomenten van Kolb, waarna zij een verdere indeling maken naar 9 onderzoeksfasen. Deze kan worden gevonden door op de LEI website (www.lei.nl) te zoeken onder 'Research Guidance'. Op deze pagina bevindt zich ook de zogenaamde "Metatool", dit is een functie waarbij snel een identificatie kan worden gemaakt van mogelijke methoden bij verschillende fasen van onderzoek, diens toepassingen, tijdsinvestering, voordelen en nadelen.

Ook het Alterra rapport van Dammers (2002) "Innoveren in de groene ruimte" geeft een mooi overzicht van een aantal methoden die specifiek bij innovatieprocessen kunnen worden gehanteerd.

Een overzicht van methoden die gekoppeld zijn aan praktische voorbeelden/case studies, is te vinden op de volgende pagina:

<http://www.eati.org/W3SVC43/Toolkit3.pdf>

Stap 3 – Prioritering binnen thema's, uitwerking voorstellen en besluitvorming

Doel: per onderzoeksthema de meest urgente en/of gewenst activiteiten aanwijzen waarvoor PZ financiering nodig is

Huidige instrumenten voor prioritering:

- Prioritering door ad hoc commissie van 'bestuurlijk actieve' melkveehouders
- Prioritering op basis van 'voeling met wat nodig is voor sector' en visiestuk

Nieuwe instrumenten voor prioritering:

- Pre-prioritering binnen thematische groepen van stakeholders, minder ad hoc (zie stap 2)
- 'Toetsing' door commissie melkveehouderij als 'programma advies commissie'

Actie:

- Scoringsmethode gebruiken om 'objectief' te prioriteren
- (Evenredige) verdeling van budget over gedefinieerde thema's bepalen

Box 6

Sub-output

- Per thema een aantal concrete projectideeën die een hoge prioriteit hebben

Actie:

- Per thema kijken welke partijen relevante diensten aan kunnen bieden (m.b.t. onderzoek, kennisuitwisseling en innovatie)
- Bij 'kleine' thema's vragen om projectindicaties
- Bij 'grote' thema's zelf partijen bijeenzoeken om voorstel te schrijven
- Actief samenwerking in project voorstellen met relevante partijen
- Voorstellen in samenwerking met vaste begeleidingscommissie uitwerken (consultatief)

Actie:

- Preadvis opgesteld door secretariaat in samenwerking met vaste begeleidingscommissie

Box 7

Stap 3 – Prioritering binnen thema's en besluitvorming (vervolg)

**Actie:**

Besluitvorming door Commissie Melkveehouderij:

- Verdeling van budgetten voor financieren verschillende activiteiten en thema's
- Duidelijke criteria aangeven voor:
 - Goedkeuring
 - Aanhouden/verder uitwerken
 - Afwijzing
- Duidelijke communicatie hierover met indieners en deelnemers thematische groepen

**Actie:**

- Indien het voorstel wordt goedgekeurd afhankelijk van onderwerp kijken of de vaste begeleidingscommissie in normale bezetting de activiteit begeleid, of dat andere mensen er bij betrokken worden, a.d.h.v. een analyse van de probleemeigenaars en inhoudelijk experts.

**Output:**

- Breed gedragen activiteiten op het gebied van onderzoek, kennisverspreiding, of innovatie
- Per activiteit een evenwichtig samengestelde begeleidingscommissie

Aandachtspunten:

- In voorstel:
 - Verantwoording van begroting
 - Wetenschappelijke soliditeit
 - Duidelijke omschrijving (directe of indirecte) gebruikswaarde voor melkveehouders
 - Betrokkenheid eindgebruikers, ketenpartijen, en intermediaire partijen in activiteit
 - Goed communicatieplan dat aansluit bij preferente bronnen
- Inschatting van beste partijen voor opstellen voorstel
- Capaciteitsomvang bij secretariaat evalueren om deze zaken te kunnen faciliteren

Rol PZ in deze stap:

- Faciliteren vaste begeleidingscommissie
- Opstellen richtlijnen voor projectindicaties
- Bijeenzoeken partijen voor grote projecten
- Communicatie met indieners projectvoorstellen

Box 6 Prioritering

Het prioriteren van onderzoek (of een ander activiteit in het kader van kennisuitwisseling of innovatie) wil zeggen dat er gekozen moet worden uit een aantal alternatieve nationale onderzoeksthema's, onderzoeksprogramma's en –subprogramma's, of onderzoeksprojecten, al gelang het aggregatieniveau waarop deze beslissingen genomen moet worden. Ieder aggregatieniveau kent weer zijn eigen beslissers, zoals programmaraden, managers van onderzoeksinstituten, en projectleiders (Byerlee, 2000). Voor het prioriteren van onderzoek worden verschillende redenen aangegeven. Eén van de belangrijkste redenen die uit de literatuur kan worden opgemaakt is dat onderzoek zodanig geprioriteerd wordt dat schaarse middelen zo efficiënt mogelijk gebruikt worden, dus dat met zo min mogelijk middelen een zo groot mogelijke impact bereikt kan worden (Byerlee, 2000). Andere redenen voor prioritering zijn dat middelen doelgericht worden ingezet, dus dat gefocust wordt op enkele thematische gebieden, die door beleidsmakers en/of andere belanghebbenden van belang worden gevonden (Contant, 2001).

Prioriteringsbenaderingen

Byerlee (2000) onderscheidt een aantal prioriteringsbenaderingen van die grofweg kunnen worden onderscheiden in aanbodgestuurde en vraaggestuurde benaderingen. In de aanbodgestuurde benaderingen, worden prioriteiten opgesteld binnen het onderzoekssysteem zelf. Dat wil zeggen binnen de onderzoeksinstituten, met betrokkenheid van de instanties die het onderzoek financieren, maar zonder de betrokkenheid van de eindgebruikers van onderzoek. Binnen deze benaderingen kunnen volgens Byerlee 'informele' methodes gebruikt worden om tot prioritering te komen, gebaseerd op eerdere toekenningen van gelden aan een bepaald thema, en informele discussies tussen beleidsmakers en managers van onderzoeksinstituten, met sectoriele strategieën en prioriteiten in het achterhoofd. Ook onderscheidt Byerlee 'formele' methodes waarbij met kwantitatieve methodes een ex ante analyse van de baten van het onderzoek wordt getracht te maken. Bij vraaggestuurde benaderingen worden de uiteindelijke gebruikers geïncorporeerd, bij de informele methodes om door middel van deelname aan de discussie hun zienswijzen aan te geven, of om parameters voor de formele methodes mee vast te stellen.

De formele methodes zijn vaak vormgegeven vanuit de economische discipline (Verstegen et al, 2000). Als formele methodes om tot prioritering van onderzoek te komen worden ex-ante economische analyses gebruikt die de potentiële opbrengst van een bepaalde investering (in onderzoek) in cijfers trachten uit te drukken. Dit zijn bijvoorbeeld analyses gebaseerd op enkelvoudige criteria zoals congruentie analyse, kosten-baten analyse, en multicriteria methoden zoals mathematische programmering, en scoringsmethodes waarbij lijstjes met prioriteiten van een bepaalde numerieke waardering worden voorzien (zie bijvoorbeeld Nagy, 1998; Gierend, 1999; Verstegen et al. 2000; Contant, 2001; Roper, 2004). De keuze van welke methode het meest geschikt is moet volgens Janssen en Correa (1994: in Verstegen et al., 2000) bepaald worden aan de hand van de volgende criteria: 1) transparantie van de methode, d.w.z. duidelijkheid over hoe de resultaten bereikt zijn (zodat het geen black box is waarvan mensen de resultaten niet accepteren); 2) participatie van belanghebbenden; 3) eenvoud van de methode; 4) theoretische logica, d.w.z. dat toepassingen van prioriteitsbepaling tot het beste resultaat leiden; 5) onderscheidingsvermogen tussen goed en slechte opties; en 6) goedkoop in de toepassing, d.w.z. de goedkoopste methode die kan worden gebruikt voor prioriteitsbepaling verdient de voorkeur.

Beperkingen van de formele prioriteringsmethodes

Deze formele methodes hebben ook hun beperkingen. Zo stelt Gierend (1999) dat vaak betrokkenheid van economen getraind in het gebruik van deze methodes nodig is om tot een juiste interpretatie van de gegevens te komen, dat deze methoden veel tijd en geld in beslag die ook voor het eigenlijke onderzoek gebruikt zou kunnen worden. Janssen en Correa (1994; in Verstegen et al., 2000) stellen dat er geen methoden beschikbaar zijn om de resultaten te valideren en dat de theoretische correctheid van prioriteringmethodes per wetenschappelijke discipline verschillend zal worden beoordeeld. Zij zullen dus geen onomstotelijk antwoord geven op wat het beste alternatief is, dit is afhankelijk van hoe de resultaten geïnterpreteerd worden.

De formele, economische, methodes die worden gebruikt voor het vaststellen van prioriteiten van onderzoek staan ook niet op zichzelf: deze zijn ingebed in een institutionele structuur waarin een

probleem wordt herleid tot een bepaalde behoefte aan kennis, welke uiteindelijk leidt tot het uitzetten van onderzoek en de verspreiding van kennis uit dat onderzoek. In deze institutionele structuur zijn formele methodes een instrument in 'het proces waarin tot de best mogelijke set van onderzoeksactiviteiten wordt gekomen' (Verstegen et al., 2000). Gierend (1999) stelt dat om formele methodes voor prioriteitsbepaling te gebruiken, een goed inzicht nodig is in de besluitvormingsstructuren om te zorgen dat deze methodes hierop aansluiten.

Ekboir (2003) stelt dat de formele methodes vaak *efficiëntie* (de ratio van output in verhouding tot input – vaak uitgedrukt in 'multipliers' van de investering) direct koppelen aan *effectiviteit of impact* van onderzoek. Hiervoor moeten a) de impact geïdentificeerd en gemeten worden, b) moet onderzoeksinput en –output worden gemeten c) moet het proces gemodelleerd worden van hoe onderzoeksinput impactindicatoren beïnvloed, en d) hoe een oorzakelijk verband tussen impact en onderzoek gelegd kan worden.

De algemene conclusie van Ekboir is de dat impact van onderzoek niet in isolatie aan onderzoeksinstituten kan worden toegeschreven maar enkel in de bredere context van het 'nationale innovatie systeem', terwijl efficiëntie al helemaal niet kan worden geschat met deze methodes. Ekboir (2003; 167) stelt dat impact van onderzoek een consequentie is van de interactie van onderzoeksoutput met veel variabelen die adoptie hiervan beïnvloeden, zoals:

- intrinsieke eigenschappen van de technologie;
- de ondernemerskenmerken voor wie degene die de technologie 'bestemd' is;
- de effectiviteit van voorlichting;
- ontwikkelingen in markt, beleid, en reguleringen.

Deze variabelen zijn ingebed in een systeem gekarakteriseerd door een veelvoud aan interacties tussen actoren en instituties, dus de impact houdt wellicht verband met oorzaken die volledig ongerelateerd zijn aan de kwaliteit van het onderzoek dat ex-ante wordt geëvalueerd. Bovendien is de impact gerelateerd aan veel oorzaken die moeilijk in individuele variabelen te vatten zijn. Ook concludeert Ekboir dat de 'technologie die wordt geadopteerd' een arbitrair gegeven is, omdat gebruikers de uitkomsten van technologieontwikkeling vaak nog doorontwikkelen om dit in hun bedrijf in te passen, wat het moeilijk maakt om de impact enkel terug te voeren op het onderzoek dat er voor gedaan is.

Zoals al in box 1 naar voren is gekomen, leveren 'vraaggestuurde' methodes vaak een beter resultaat op. Om de input van meerdere stakeholders te structureren, kan met behulp van bepaalde technieken de prioritering toch wat meer 'geformaliseerd' worden. Voorbeelden hiervan zijn de 'quick self-assessment' van Lema et al (2003; In Heemskerk et al, 2003: appendix 3.8), en scoringslijsten (zie Heemskerk et al, 2003: appendix 3.9; Verstegen et al., 2001). Op deze manier wordt het prioriteringsproces wat geobjectiveerd, en wordt de invloed van 'politiek' en groepsprocessen in prioriteringsbijeenkomsten enigszins getemperd. Andere kwalitatieve Methoden die goed kunnen werken voor prioritering zijn bijvoorbeeld:

- Delphi techniek: uiteenlopende belanghebbende en/of adviseurs kunnen hun mening, vragen, mogelijk oplossingen op anonieme basis aan de groep voorleggen, waarna de facilitator uit alle inbrengen een groepsuitkomst destilleert (voor uitgebreide beschrijving van methode, inclusief een case studie: <http://www.eati.org/W3SVC43/Toolkit3.pdf>).
- STIPO (Strategische Innovatieve Proces- en Productontwikkeling) Wederom gaat men bij deze methode uit van een streefbeeld, zoals backcasting, maar het gaat een stap verder door het formuleren van mogelijke eindproducten (http://www.stipo.nl/pdf/stipo_alterra.pdf)

Box 7 Aanbestedingssystemen

Onder respondenten van de commissie melkveehouderij en het secretariaat van het PZ leeft de gedachte om onderzoeksvragen uit te zetten in zogenaamde tenders, om op die wijze de kosten van de onderzoeken te kunnen verlagen. Het idee om onderzoeks-aanbesteding in de vorm van tenderen te gieten, roept vragen op over de bruikbaarheid en het nut van tenderen in de melkveehouderijsector. Het nut van het tenderen van onderzoek wordt gezien in het licht van concurrentie tussen verschillende onderzoeksinstellingen. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat concurrentie zal leiden tot betere kwaliteit tegen een betere prijs. Verstegen et al. (2000) hebben een overzicht gemaakt tussen drie manieren van het financieren van onderzoek (zie tabel 5):

1. inputfinanciering (het financieren van activiteiten d.m.v. administratieve allocatie).
2. outputfinanciering (het financieren van resultaten d.m.v. administratieve allocatie).
3. tendersysteem (het financieren van resultaten d.m.v. marktallocatie).

Tabel 5 Drie systemen van onderzoeksallocatie (Bron: Verstegen et al., 2000)

Systeem			
	Inputfinanciering	Outputfinanciering	Tendersysteem
Kosten van het systeem voor financier	Monitoren van: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activiteiten ▪ Resultaten 	Evaluatie van: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorstellen ▪ Resultaten 	Vraagarticulatie: opstellen van een tenderdocument/werkplan Evaluatie van: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veel voorstellen ▪ Resultaten
Kosten van het systeem voor de onderzoekers	Geen	Voorstellen schrijven Verlies van vrijheid	Veel voorstellen schrijven Verlies van vrijheid Verlies van zekerheid Kostenconcurrentie
Resultaten	Onderzoek	Vraaggericht onderzoek	Vraaggericht onderzoek Efficiënt onderzoek

Het huidige systeem van het PZ kan worden gekarakteriseerd als outputfinanciering, waarbij in dialoog de onderzoeksagenda wordt vastgesteld, vooraf evaluatie van het onderzoeksvoorstel plaatsvindt en achteraf wordt gekeken of de afgesproken resultaten zijn geleverd. De kosten voor de onderzoeksinstelling zijn dat voorstellen moet worden ontwikkeld, en dat er minder onderzoeksvrijheid is dan in een inputfinanciering situatie. De kosten voor de financier zitten in het mobiliseren van capaciteit en expertise om onderzoeksvoorstellen te beoordelen en resultaten te beoordelen. Bij een tendersysteem worden de kosten voor de financier groter, omdat er een tenderdocument met randvoorwaarden, een werkplan, onderzoeksvragen, een beoordelingscriteria moet worden opgesteld, wat een diepgaand inzicht in de problematiek, aanwezige kennis en een vermogen tot heldere wetenschappelijke vraagstelling vereist (Verstegen et al., 2000). Hiertoe dient capaciteit aanwezig te zijn. Voor onderzoeksinstellingen zijn er ook hoge kosten: meer onderzoeksvoorstellen moeten ontwikkeld worden (want niet alle voorstellen worden gehonoreerd), over de succesvolle voorstellen moet worden onderhandeld met de financier, de vrijheid van inhoudelijke invulling van onderzoek wordt beperkt, er is een verlies aan zekerheid over de aard van onderzoeksopdrachten (wat kan leiden tot expertiseafbouw), en er ligt een sterke nadruk op efficiëntie wat de kwaliteit van het werk nadelig kan beïnvloeden. Verstegen et al. (2000) concluderen dat bij een volledig tender systeem de kosten de baten kunnen overstijgen, als bijvoorbeeld een groot aantal voorstellen moeten worden beoordeeld. Tevens merken zij op dat bij een grotere onzekerheid van onderzoeksinstellingen over het binnenhalen van onderzoekscontracten, de tarieven die zij hanteren voor onderzoek omhoog gaan. Huffman en Just (2000) stellen tevens dat als er meer met competitieve systemen wordt gewerkt dat dan de diversiteit in onderzoek af kan nemen, en dat er wellicht minder risicovol (innovatief) onderzoek zal worden gedaan, gezien de afrekening op resultaat.

Stap 4 – Uitvoering van de activiteit

Doel: resultaten behalen die zo goed mogelijk zijn afgestemd op, en inpasbaar zijn in, de bedrijfsvoering van melkveehouders of anderszins een duidelijk nut voor de melkveehouderij hebben

Actie:

- Leden commissie melkveehouderij 'verantwoordelijk' maken voor projecten: ieder krijgt een portefeuille is een aanspreekpunt voor de begeleidingscommissie
- Begeleidingscommissie 'mandaat' meegeven om bepaalde beslissingen te kunnen nemen t.a.v. voortgang en inhoud activiteit
- Betrokkenheid in project van:
 - 'Gewone' melkveehouders met hun bedrijven
 - Ketenpartijen (leveranciers en afnemers)
 - Intermediairen (adviesdiensten – onderwijs)
 - Andere belanghebbenden (overheden, belangengroepen)
- Indien nuttig samenwerking met commerciële partij op win-win basis

Box
8

Actie:

- Duidelijke communicatie over start project en doel project via media/nieuwsbrief/melkveeacademie
- Regelmatige weergave van 'stand van zaken' via media/nieuwsbrief/melkveeacademie

Actie:

- In monitoring en evaluatie van activiteit aandacht besteden aan:
 - Procesmatige samenwerking van opdrachtgever en opdrachtnemer
 - Sterke en zwakke punten van activiteit
 - Oplevering geformuleerde output
 - Financiële verantwoording
- Output altijd laten presenteren door uitvoerders
- Bij go-no go beslissing altijd onderzoeker betrekken

Box
9

Output:

- Voortdurende afstemming van onderzoek of andere activiteiten met de praktijk
- Opname van nieuwe kennis in bestaande producten en routines
- Leren van sterke en zwakke punten in werkrelaties en procedures
- Gevoel van 'eigenaarschap' bij sector
- Grotere betrokkenheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer – inleving in elkaars 'belevingswereld'

Stap 4 – Uitvoering van de activiteit (vervolg)

Aandachtspunten:

- Balans tussen praktijkrelevantie, wetenschappelijke degelijkheid, en wetenschappelijke vrijheid vinden
- De meest geschikte methode voor monitoring en evaluatie vinden
- De deelnemende partijen en de begeleidingscommissie betrokken houden
- Op een efficiënte wijze de sector geïnformeerd houden over lopende activiteiten
- Capaciteitsomvang van secretariaat PZ evalueren om deze zaken te kunnen faciliteren

Rol PZ in deze stap:

- Format projectvoorstel aanpassen met duidelijker rol voor communicatieplan
- Communicatie over projecten aansturen of uitbesteden
- Begeleidingscommissies faciliteren
- Monitoring en evaluatiesysteem implementeren

Box 8 Interactief onderzoek en kennisuitwisseling

Zoals al in Box 1 naar voren is gekomen, heeft de betrokkenheid van eindgebruikers bij het hele proces van de agendering en uitvoering van onderzoeks- of kennisuitwisselingsactiviteiten bepaalde voordelen ten aanzien van de afstemming van deze activiteiten op degenen die hier uiteindelijk een verandering- en/of leerproces ten behoeve van hun bedrijfsvoering in gang moeten zetten. In Box 3 werd aan de hand van de 'participatieladder' duidelijk gemaakt dat er verschillende gradaties van participatie bestaan: voor iedere activiteit moet worden gekeken wat de effectiefste en meest werkbaarste vorm van participatie is, wat gerelateerd is aan het doel dat met de activiteit bereikt moet worden en de inhoud (o.a. thema en complexiteit) van de activiteit.

Indien de eindgebruikers van de producten van onderzoek en kennisuitwisseling (in dit geval melkveehouders) vanaf een vroeg stadium betrokken zijn bij het proces van agendering en uitvoering van activiteiten in het kader van onderzoek en kennisuitwisseling, leidt dit doorgaans tot een breed gamma aan onderwerpen, in plaats van een kernachtige probleemdefinitie (Van de Fliert en Braun, 2002). Van de Fliert en Braun stellen dat boeren doorgaans een meer geïntegreerde, en holistische kijk hebben op de bedrijfsvoering, en dat wetenschappers problemen uiteen splitsen, volgens disciplinaire lijnen, in handelbare delen. Participatief onderzoek en kennisuitwisseling moeten volgens hen dan ook noodzakelijkerwijs leiden tot een geïntegreerde aanpak die verschillende intergerelateerde elementen met elkaar verbindt. Om aan deze geïntegreerde aanpak gestalte te geven zijn multidisciplinaire en sectoroverstijgende teams nodig (waarin disciplinair georiënteerde wetenschappers een rol kunnen spelen).

Zoals uit het voorafgaande al naar voren is gekomen, is er in onderzoeks- en kennisuitwisselingsprocessen vaak sprake van uiteenlopende probleemperecepties en idem dito percepties over wat de meest geschikte aanpak is om deze problemen op te lossen. Vaak is er meer nodig dan alleen 'onderzoek en kennisuitwisseling', namelijk een bredere herschikking van het socio-technisch complex van actoren en instituties dat verbonden is aan een probleem. Daarom is het beter te spreken van een 'interactief ontwerp proces' (Van Meegeren en Leeuwis, 1999) in plaats van enkel 'participatief onderzoek en kennisuitwisseling'. Een dergelijk interactief ontwerp proces is van toepassing op situaties waarbij er minder of meer expliciete belangentegenstellingen zijn van de betrokken actoren, en waarbij de betrokken actoren zich

afhankelijk van elkaar voelen om een bepaald probleem op te lossen, en dit ook met elkaar willen doen. Van Meegeren en Leeuwis (1999) hebben zeven taken geformuleerd binnen een interactief ontwerp proces:

1. Voorbereiding
 - analyse van interrelaties en handelwijzen in het netwerk van belanghebbenden
 - selectie van de deelnemers
 - motivatie van de deelnemers
 - verduidelijken van links met formele besluitvormingsprocessen
2. Voorlopig proces protocol
 - Vastleggen van procedurele regels en interim agenda
3. Exploratie en situatie analyse
 - Formeren van groepen
 - Uitwisseling van relevante informatie en expertise
 - Uitwisseling van perspectieven, belangen en doelen
 - Analyse van problemen en dwarsverbanden hiertussen
 - Integratie van perspectieven tot een nieuwe probleemdefinitie
 - Eerste identificatie van alternatieve oplossingen en 'win-win' situaties
 - Identificatie van kennislacunes
4. Gezamenlijk feiten onderzoek
 - Ontwikkeling van een actieplan om kennislacunes op te vullen
5. Het bereiken van consensus
 - 'Manoeuvrering': onderhandelingsposities innemen and claims over mogelijke oplossingsrichtingen uiten; het uitoefenen van druk om tot concessie te komen; het creëren en doorbreken van impasses.
 - Tot overeenstemming komen over een coherent pakket van maatregelen en een actieplan.
6. Communicatie met de achterban
 - Overgeven van het leerproces
 - Acceptatie van overeenkomsten door de achterban
7. Implementatie
 - Uitvoeren van overeenkomsten
 - Monitoren van de implementatie
 - Creatie van een context voor heronderhandeling

Bron: Van Meegeren en Leeuwis (1999)

Hoewel het misschien zo lijkt, is het bovenstaande model geen 'stap-voor-stap' te volgen protocol, maar het moet worden gezien als een lijst met 'adviezen' over welke activiteiten een plaats moeten hebben in een interactief ontwerpproces (Van Meegeren en Leeuwis, 1999). Vaak wordt het hierboven beschreven proces ingezet door één partij, wat in dit geval het PZ zou zijn, die er een belang bij heeft dat verschillende actoren om de tafel gaan zitten om tot een actieplan te komen om een bepaald probleem aan te pakken. Het PZ kan dan als financier dienen van dit proces zelf, en van eventuele onderzoeks- of kennisuitwisselingactiviteiten die binnen het interactieve ontwerpproces dienen te worden uitgevoerd om kennislacunes op te vullen.

Het bovenstaande model heeft voor een groot deel ook betrekking op het bepalen van een onderzoeks of kennisuitwisselingsagenda (d.w.z. vraagarticulatie en prioritering) maar uit dit proces kunnen ook activiteiten voorkomen die begeleiding in de uitvoering behoeven. De partijen die bij het interactieve ontwerpproces zijn betrokken, kunnen dan zitting nemen in een begeleidingscommissie, om te zorgen dat de activiteiten worden uitgevoerd zoals is overeengekomen, deze te voeden met hun inzichten, en voor eventuele bijsturing te zorgen. Van de Fliert en Braun stellen dat de inbreng van boeren (en andere betrokken partijen) varieert van 'analisten en evaluators' van technologieën die ontwikkeld worden, tot 'onderzoekers' die bepaalde experimenten op hun eigen bedrijf uitvoeren. Okali et al. (1994) stellen dat er op deze manier zich een collegiale verstandhouding tussen onderzoekers en boeren (en andere betrokken partijen) ontwikkeld, maar dat dit zich vaak beperkt tot een bepaalde groep boeren (en actoren binnen andere betrokken partijen). Vandaar dat Van Meegeren en Leeuwis ook stellen dat een goede communicatie met de 'achterban' van belang is. Gezien het feit dat het PZ onderzoek voor het collectief van melkveehouders financiert, zal er aandacht moeten worden besteed om deze

'communicatie met de achterban' goed vorm te geven, omdat betrokkenen bij de begeleiding van activiteiten maar een beperkte 'communicatie reikwijdte' zullen hebben (zie verder Box 9). Leeuwis (2004) stelt verder nog dat participatieve methoden een aanzienlijke investering vragen in tijd, wat misschien een belemmering kan zijn voor belanghebbenden om te participeren in begeleidingscommissies. Hiervoor is motivatie en commitment nodig.

Box 9 Betrokkenheid opdrachtgever bij de activiteiten

Als in beschouwing wordt genomen wie de opdrachtgever is van de door PZ gefinancierde (onderzoeks-, kennisuitwisselings- of innovatie-) activiteiten, zijn dit uiteindelijk de heffingbetalende melkveehouders (zie ook Box 1). Echter, gezien het feit dat dit een grote groep betreft, zijn de taken met betrekking tot het aansturen van de activiteiten gelegd bij een aantal gedelegeerde melkveehouders die namens de belangenbehartigende organisaties zitting hebben genomen in de Commissie Melkveehouderij. Op hun beurt, worden door de Commissie Melkveehouderij weer een aantal taken 'uitbesteed' aan het secretariaat van de Commissie Melkveehouderij. Deze dient op te treden als gedelegeerd opdrachtgever in direct contact met de opdrachtnemers. Zoals in het analyse deel van het voorliggende onderzoek naar voren is gekomen wordt door zowel opdrachtnemers, als door opdrachtgevers (Commissie Melkveehouderij en het secretariaat van de Commissie Melkveehouderij) ervaren dat de afstemming tussen opdrachtnemer en opdrachtgever niet altijd goed is. Men is niet altijd goed op de hoogte is wat men precies van elkaar kan verwachten, ondanks het feit dat de gewenste output formeel en de te volgen procedures schriftelijk vastgelegd worden. De Groot et al. (2003) signaleren een dergelijke suboptimale afstemming tussen onderzoekers en beleidsmakers van het ministerie van LNV (in hun rol van opdrachtgever) in de context van beleidsondersteunend onderzoek, en pleiten naast vraagarticulatie door meerdere probleem eigenaren voor een voortdurende interactie tussen kennisaanbieder en afnemer. In het geval van het PZ kan dan onder afnemer worden verstaan: de 'formele' opdrachtgever in de vorm van de Commissie Melkveehouderij en het secretariaat van de Commissie Melkveehouderij, maar ook de 'indirecte' opdrachtgever: de melkveehouders die het probleem ervaren wat de aanleiding is voor onderzoek of andere activiteiten.

Naar voorbeeld van hoe het Productschap Tuinbouw en het Productschap Diervoeder activiteiten begeleiden (door middel van breed samengestelde begeleidingscommissies), zou het PZ ook dergelijke commissies in het leven kunnen roepen die, naast de activiteit inhoudelijk begeleiden, het proces van 'monitoring en evaluatie' (M&E) op zich kunnen nemen. Heemskerk et al. (2003) stellen dat effectieve interactie tussen onderzoekers en diverse belanghebbenden van evident belang zijn om de juiste output van onderzoek te verkrijgen. Door deze interacties worden belanghebbenden in staat gesteld om met hun percepties en verwachtingen van het de activiteit de uitkomsten hiervan te beïnvloeden. Op een ad hoc basis vindt dit ook plaats bij het PZ, en vindt er bijsturing plaats door een eventueel ingestelde begeleidingscommissie of door contacten tussen het secretariaat van de Commissie Melkveehouderij en opdrachtnemers, maar van een geïnstitutionaliseerd participatief systeem van inhoudelijke begeleiding en M&E is vooralsnog geen sprake. Volgens Heemskerk et al. (2003) is het van belang dat verschillende belanghebbenden (dus niet alleen de directe opdrachtgevers) regelmatig communiceren om de voortgang van de activiteiten te controleren en het functioneren van de activiteiten de impact van de activiteit met betrekking tot de gestelde doelen te beoordelen.

Horton et al. (1993) definiëren monitoring en evaluatie (in hun geval van onderzoek) als volgt:

- Monitoring is het observeren en controleren van onderzoeksactiviteiten en hun context, resultaten en impact. Het doel hiervan is om te zorgen dat de implementatie van onderzoek volgens planning verloopt, om rekenschap te geven van hoe activiteiten en resultaten tot stand komen, en om te zorgen dat er niet teveel van het initiële doel en de verwachte output afgeweken wordt. Er dient opgemerkt te worden dat in deze definitie erg op pregedefinieerde doelen wordt aangestuurd, terwijl door de reële situatie wellicht de noodzaak wordt geboren ook hier drastisch van af te wijken. Zaak is dus om niet boven alles aan het gestelde doel vast te houden.
- Evaluatie is beoordelen, inschatten of bepalen wat de waarde en kwaliteiten van het onderzoek is, zij het in de vorm van een onderzoeksvoorstel, gedurende het onderzoek, of na

het onderzoek. Sleutelwoorden zijn hierbij relevantie, effectiviteit, efficiëntie en impact.

Het doel van M&E is (Horton et al., 1993; Guijt, 1998) om verantwoording af te leggen van de bestede gelden, de impact van de gefinancierde activiteit beoordelen, project management en planning te verbeteren, (onderzoeks- en financierings-) organisaties te versterken en institutionele leerprocessen te ondersteunen, en de perspectieven van belanghebbenden te begrijpen en deze te incorporeren in de activiteit. Hiervoor zijn verschillende M&E cycli gedefinieerd, met bijbehorende technieken, zie hiervoor bijvoorbeeld Horton et al. (1993), Guijt (1998) en Horton (2000).

Horton en Dupleich (2001) stellen dat een M&E systeem ingericht moet worden naar gelang de specifieke omstandigheden van de organisatie waarbinnen het moet functioneren. Een M&E systeem moet niet in isolatie ontworpen worden, en dan geïmplementeerd, of van een andere organisatie 'overgezet' worden naar de eigen organisatie, maar moet geleidelijk ontwikkeld worden. Hiervoor suggereren Horton en Dupleich (2001) vijf stappen:

1. Beoordeel de huidige M&E procedures:
 - a. Identificatie van de behoeften en verwachtingen van de belangrijkste belanghebbenden
 - b. Documentatie van huidige M&E procedures
 - c. Identificatie van de sterke en zwakke punten van huidige procedures met betrekking tot de geïdentificeerde behoeften en verwachtingen
2. Stel een visie op voor het ideale M&E systeem. Deze visie moet bestaan uit de waarden waarop het M&E systeem op gebaseerd zal zijn, een doelstelling voor M&E en een beschrijving van hoe deze doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. In grove lijnen dient te worden beschreven wat voor soort M&E activiteiten uitgevoerd gaan worden, wie er voor verantwoordelijk is, hoe het ondersteund wordt met middelen, wat voor output het moet opleveren, en welke baten er uit voort moeten komen.
3. Een actie plan dient te worden opgesteld, om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen, waarin staat: welke activiteiten dienen te worden uitgevoerd, en voor elke activiteit dient duidelijk te zijn wanneer het wordt uitgevoerd, wie verantwoordelijk is, wat precies wordt gedaan, welke middelen benodigd zijn en welke resultaten eruit voort zullen komen.
4. Het plan wordt geïmplementeerd, voortgang wordt gemonitord, en aanpassingen gemaakt.
5. Resultaten van het M&E proces worden nader bekeken en doelen en strategieën worden zonodig herzien.

Het moge duidelijk zijn dat het M&E proces dus een cyclisch iteratief proces is. Er zijn nog een aantal aandachtspunten wat betreft potentiële kosten en problemen van een M&E systeem. De grootste kosten van een M&E systeem gaan zitten in de tijd die er in het M&E proces gaat zitten. Als dit niet goed gemanaged wordt zullen mensen al snel denken dat ze hun tijd verdoen aan zinloos papier werk (Horton en Dupleich, 2001). Bovendien moet er worden vermeden dat er teveel indicatoren worden gekozen om het functioneren van het onderzoeksproces in kaart te brengen, omdat dit tot een overdaad aan (soms zinloze) informatie kan leiden (Horton en Dupleich, 2001; Guijt, 1998). Ook moet worden uitgekeken dat sommige belanghebbenden (zoals de financier) hun indicatoren en methoden niet opleggen aan anderen, omdat dit kan resulteren in informatie die het proces niet noodzakelijkerwijs versterkt maar alleen maar voor verantwoording zorgt van het gebruik van de verstrekte financiële middelen door de opdrachtnemer. Zoals eerder gezegd moet een M&E systeem langzaam opgebouwd worden en niet verzanden in te veel detail. Tevens moet er worden zorggedragen dat de frequentie van M&E activiteiten adequaat is.

Stap 5 – Verspreiding en uitwisseling van kennis en ervaring uit door PZ gefinancierde activiteiten

Doel: kennis op een zodanige manier beschikbaar maken dat melkveehouders (en de hun omringende partijen) hiermee aan de slag kunnen

Actie:

- Bewustwording creëren bij melkveehouders over wat er met de heffing gebeurt (huidige én toekomstige melkveehouders: bijvoorbeeld via onderwijs)
- Communiceren met melkveehouders wat hun rol is in het verwerven van de kennis die uit door PZ gefinancierde activiteiten
- Melkveehouders er op attenderen waar de informatie te vinden is

Actie:

- Kennis beschikbaar stellen door:
 - Aansluiting bij veel gebruikte bronnen (vakbladen voor attendering, veelgebruikte websites) – resultaat niet alleen bij uitvoerende partijen leggen
 - Een loket/portal en archieffunctie opzetten/verbeteren
 - Actieve benadering van intermediaire partijen, die dit in reguliere contacten kunnen meenemen
 - Actieve benadering van netwerken van melkveehouders (b.v. EDF, MVA, etc.)
 - Actieve benadering van aanleverende partijen die inzichten in productontwikkeling mee kunnen nemen

**Box
10**

Actie:

- Reacties van melkveehouders op 'kennisproducten' verzamelen voor nieuwe voeding proces en verbetering werkwijze

Output:

- Bewustzijn bij melkveehouders wat er gebeurt met hun heffing en wat ze zelf moeten doen om aan kennis te komen
- Een 'trickle down' effect van kennis via de periferie van melkveehouders

Aandachtspunten:

- Het gevoel van 'dubbel betalen' moet worden weggenomen
- Gedragsverandering door kennis binnen normatief kader ('iedereen moet iets met deze kennis doen') vermijden
- Kennisopname is afhankelijk van 'sense of urgency' die wordt ervaren door melkveehouder – dit verschilt per persoon
- De kosten van een loket/portalfunctie

Stap 5 – Verspreiding en uitwisseling van kennis en ervaring uit door PZ gefinancierde activiteiten (vervolg)

Rol PZ in deze stap:

- Informeren melkveehouder over wat het PZ doet met de heffing – draagvlak creëren en/of behouden
- Zorgen dat kennis bij veel gebruikte bronnen terecht komt en een toegankelijke archieffunctie komt (of dit uitbesteden)

Box 10 Geprefereerde bronnen en kennisdoorstroming

Door de privatisering van het landbouwonderzoek en de landbouwvoorlichting in de jaren '90 is de vanzelfsprekendheid dat er een voorlichter op het erf kwam om de boer te voorzien van relevante informatie en kennis en te ondersteunen in de bedrijfsvoering verdwenen. Advies werd een betaalde dienst, en de boer moest zelf keuzes maken uit de verschillende aanbieders die deze diensten aan hem wilde leveren. Dit konden 'traditionele' adviesdiensten zijn, zoals DLV, maar ook vele leveranciers van inputs en belangbehartigende organisaties begonnen naast hun hoofdactiviteiten advies te leveren. Tevens was er een toename van informatie via nieuwe media zoals het Internet. Om uit al deze bronnen en diensten een keus te kunnen maken, moesten boeren een 'kritisch kennisconsument' (De Grip et al., 2003) worden, die bereid zijn om te investeren in kennisverwerving. Ook het PZ veronderstelt een eigen investering van de melkveehouder bij het verwerven van de via PZ ter beschikking gestelde kennis.

Deze taak van boeren in kennisverwerving en ontwikkeling, stuit echter op een aantal knelpunten die door De Groot (2003) geïnterpreteerd zijn. De belangrijkste knelpunten zijn:

- Een overdaad aan informatie en informatiebronnen;
- Kennisverwervingsinspanning kosten veel tijd;
- Twijfel over de betrouwbaarheid en actualiteit van het informatieaanbod;
- Twijfel over welke informatie waar wordt aangeboden;
- Moeite om 'gelijkgestemden' te vinden, d.w.z. ondernemers met dezelfde kennislacunes en behoeften;
- Moeite met het kiezen van relevante te verwerven kennisgebieden (onvoldoende zicht op de gevolgen van het niet-verwerven van kennis);
- Moeite met het inschatten van het rendement van kennisverwervingsinspanningen;
- Bestaande kennis en informatie is zelden direct toepasbaar binnen de eigen context van de ondernemer.

Deze knelpunten vragen dus om arrangementen die competentievergroting van boeren op het gebied van kennisverwerving ondersteunen, interactie stimuleren tussen boeren, en de toegankelijkheid en vooral de overzichtelijkheid van het kennis- en informatieaanbod vergroten. Een arrangement als de Melkvee Academie, wat zich richt op het bevorderen van kennisuitwisseling tussen deelnemers en het aanbieden van leeractiviteiten gericht op vragen die bij deelnemers leven, kan hier een rol in spelen. Echter niet alle melkveehouders zijn hier bij aangesloten, dus het PZ zou dan een belangrijk deel van de heffingbetalers 'missen'.

Wat betreft de bronnen die agrarisch ondernemers gebruiken om kennis en informatie te verwerven om innovatie te ondersteunen, stellen Gielen et al. (2003) dat hiervoor kennis wordt uitgewisseld binnen netwerken van bedrijven en instellingen waarmee boeren informele of zakelijke contacten hebben. Een enquête onder 752 boeren maakte duidelijk dat 58% van deze steekproef samenwerkt met anderen. Binnen deze 58% worden verschillende bronnen geraadpleegd bij operationele en strategische beslissingen, zoals onderstaande tabel weergeeft.

Betrokken partijen	Besluitvormingsniveau	
	Operationeel (%)	Strategisch (%)
Collega's	74	58
Aanleverende bedrijven	74	53
Afnemers en klanten	56	42
Bank		74
Innovatie centra	9	10
Voorlichtings/advies diensten	43	39
Praktijkonderzoek	31	20
Onderzoeksinstituten/universiteit	32	22
HBO instellingen	19	10
Anderen	28	31
Geen antwoord		2

Bron: Gielen et al., 2003

Voor operationele beslissingen worden vooral collega's (individueel of in studieclub- of ander organisatorisch verband) en aanleverende bedrijven (voederleveranciers, meststoffenleveranciers, bestrijdingsmiddelenleveranciers etc) geraadpleegd. Voor strategische beslissingen vooral banken, collega's en aanleverende bedrijven. Voor zowel strategische als operationele beslissingen spelen ook adviesdiensten een substantiële rol. Het praktijkonderzoek wordt, zekere bij strategische besluitvorming, minder gebruikt als bron. Diederens et al (2000) hebben vergelijkbare bevindingen, ook zij concluderen dat onderzoeksinstellingen een bescheiden (doch niet onbelangrijke) rol spelen als het gaat om samenwerking in het kader van innovatie, maar dat vooral leveranciers hierin een belangrijke rol spelen.

Indien het PZ de via hun beschikbaar gestelde kennis breed onder de aandacht wil brengen, en zorgen dat dit ook daadwerkelijk benut wordt, is het goed om dit via deze geprefereerde bronnen naar voren te laten brengen, en boeren te informeren dat het daar ligt. Overigens is de verwerving van kennis en informatie zowel afhankelijk van de wijze waarop deze gepresenteerd wordt (de kenmerken hiervan) en de ondernemerseigenschappen (zie Theuws et al., 2002; Diederens et al. 2000; Diederens et al., 2003). Het is zaak dus de kennis zo gedifferentieerd mogelijk aan te bieden, teneinde ondernemers met verschillende leer- en innovatiestijlen te faciliteren in hun kennisverwervingsproces. Op zich biedt het PZ via het PV al de mogelijkheid tot excursies en inleidingen voor studieclubs, maar zou dit meer kunnen aansluiten bij andere partijen die in de periferie van de boer opereren (met name leveranciers, en intermediairs zoals banken en accountants). Op deze manier kan de kennis 'via de achterdeur' op het bedrijf binnenkomen.

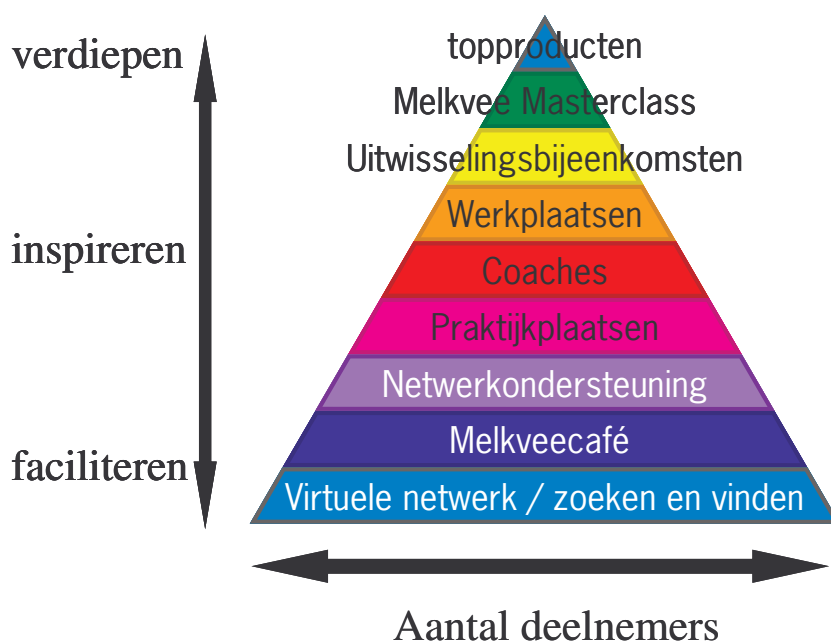
3. De Melkvee Academie als instrument voor probleemidentificatie, probleemanalyse en vraagarticulatie

3.1 Introductie: waar staat de Melkvee Academie voor?

De Melkvee Academie (MVA) is, mede gefinancierd door het Productschap Zuivel, in januari 2005 van start gegaan als een faciliterende organisatie voor kennisuitwisseling in de melkveehouderij sector. Het doel van de melkveeacademie is dat boeren van boeren leren. In de woorden van de Melkvee Academie (MVA, 2005), draait de MVA om het volgende:

- MVA vormt een netwerk: organiseren, matchen, verbinden
- Leren van melkveehouders èn anderen: elkaar leren en inspireren, daarnaast ook met andere ondernemers, netwerken en adviseurs
- Eigen vragen en behoeften: zelf richting geven aan wat en hoe leren
- Diversiteit: volle breedte van opties om in toekomst vooruit te boeren
- Zelf sturing: zelf doen, eigen vragen en initiatief bepalen de richting
- Toekomst eigen bedrijf: inspelen op ontwikkelingen en innovaties, keuze strategie
- Toekomst melkveehouderij: uitwisseling met en 'mee laten veranderen' van omgeving, overheid, markt en zuivelindustrie, kennissysteem

De MVA ambieert om op verschillende 'lerniveaus', producten aan te bieden die steeds specifieker een individueel leerproces ondersteunen, zoals onderstaand figuur weergeeft.



Bron: Melkvee Academie, 2005

Omdat de Melkvee Academie beoogt vraaggestuurd te werken, wordt er binnen het netwerk dat door de melkveeacademie wordt gefaciliteerd continu gekeken naar welke problemen, uitdagingen en vragen leven onder melkveehouders. Enerzijds gebeurt dit door middel van bewust georganiseerde activiteiten waarbij melkveehouders betrokken zijn, anderzijds wordt in de dagelijkse gang van zaken door medewerkers van de MVA opgevangen over wat voor vragen er leven in de sector.

Wat betreft de bewust georganiseerde activiteiten voor vraagarticulatie door melkveehouders, zijn er in dit onderzoek twee van zulke activiteiten geobserveerd: de 'instapdag' en een zogenaamde 'kiemgroepbijeenkomst'. Verder is er gekeken bij een melkveecafé: een bijeenkomst die er op is gericht om kennisuitwisseling tussen melkveehouders over een bepaald thema tot stand te brengen. Voor het samenbrengen van vragen die door

medewerkers van de MVA worden opgevangen is er een zogenaamde 'matchingsdag' georganiseerd om al deze indrukken bij elkaar te brengen, welke ook bijgewoond is. Hieronder wordt dieper in gegaan op deze activiteiten.

3.2. Instapdag: vraag- en aanbodarticulatie voor de kennisbank

Op de instapdag, hebben potentiële deelnemers aan de melkveeacademie met behulp van lijsten met thema's in een 'sparring sessie' met een collega melkveehouder op een rijtje gezet wat hun belangrijkste kennisvragen zijn, en de ervaring waarmee ze een collega met bepaalde kennisvragen kunnen helpen. Deze lijst met 'vraag en aanbod' van kennis en ervaring wordt opgenomen in een database op internet, de zogenaamde 'kennisbank'. Deze is toegankelijk voor deelnemers aan de MVA: deze kunnen hierop inloggen via de website. Iedere deelnemer aan de MVA heeft een profiel waarin staat op welke gebieden de deelnemer kennis en ervaring in 'aanbod' heeft, en er staat bij welke 'vraag' voor kennis en ervaring de deelnemer heeft. Door middel van een zoekfunctie kunnen 'vraag' en 'aanbod' elkaar vinden.

Het potentiële nut van deze database voor vraaggeneratie in het kader van de activiteitenprogrammering van het PZ is meervoudig:

- Het biedt inzicht in welke thema's het meest leven;
- Het biedt inzicht in welke praktijkexpertise er op welke vlakken aanwezig is;
- Een vergelijking van vraag en aanbod levert inzicht op in welke vragen veel gesteld worden, maar waar weinig aanbod voor is, dus waar mogelijke kennislacunes zitten;
- Met behulp van deze database kunnen melkveehouders aangezocht worden die bij vraagarticulatieactiviteiten op een bepaald thema kunnen meedenken en –praten, en eventueel in een begeleidingscommissie zitting kunnen nemen;
- Het biedt de mogelijkheid om vragers te verbinden met de resultaten van reeds uitgevoerd onderzoek.

Er zijn echter ook enkele beperkingen:

- Niet alle melkveehouders nemen deel aan de MVA: het kan een vertekend beeld geven van de behoeften van de doorsnee melkveehouder;
- De 'vraag en aanbod' thema's zijn gegenereerd door middel van een lijst met thema's. Deze is weloverwogen opgesteld, maar kan toch een bepaalde beperking met zich meebrengen wat betreft de vrijheid in het aandragen van vragen. Aan de andere kant geeft het wel de sturing om de 'achterkant van de vraag' te kunnen ontdekken;
- Intermediaire partijen kunnen niet deelnemen aan deze database (i.v.m. ongewenstheid van acquisitie richting deelnemers), terwijl ze wellicht nuttige inzichten over 'vraag en aanbod' voor kennis kunnen bieden.

Door middel van een analyse van deze kennisbank (De Ruig, 2005), kwam naar voren dat op het thema 'Samenwerking' veel vraag was, terwijl er weinig aanbod was. Naar aanleiding hiervan is besloten een aantal zogenaamde 'Melkveecafés' te organiseren. Deze melkveecafés worden later besproken

3.3 Kiemgroepbijeenkomst

Kiemgroep bijeenkomsten worden door de MVA georganiseerd om samen met een aantal, door de ogen van de MVA gezien, 'toekomstgerichte' melkveehouders dieper te nadenken over een aantal thema's. Zo wordt er een beeld verkregen van de thema's die leven bij melkveehouders, waar dan vervolgens activiteiten op kunnen worden georganiseerd door de MVA. Inmiddels zijn dergelijke bijeenkomsten georganiseerd met melkveehouders aangesloten bij de European Dairy Farmers, Studieclub Morgen, en melkveehouders die klant zijn van door accountants- en adviesorganisatie AVM. Bij deze laatste bijeenkomst heeft observatie plaatsgevonden. Niet al deze melkveehouders waren lid van de MVA.

In deze bijeenkomst was de opzet dat een aantal thema's zouden worden uitgediept: arbeid, slim investeren, bedrijfsvormen voor de toekomst en het toekomstig zuivelbeleid. Het doel van de bijeenkomst was:

- vragen van ondernemers op dit gebied bespreken

- bediscussiëren wat ondernemers zou helpen om deze vragen te beantwoorden.
- Bij de bijeenkomst waren 7 melkveehouders aanwezig, waaronder één adviseur van AVM die een dubbelrol had van adviseur en melkveehouder. Deze melkveehouders hadden allen verschillende bedrijfsgrootten, en verkeerden door de leeftijdsopbouw van de groep in verschillende fasen met betrekking tot strategische bedrijfskeuzes. Uiteindelijk kwam het thema 'toekomstig zuivelbeleid' niet aan de orde.

De deelnemers werden door de facilitator gevraagd om de belangrijkste drie of vier thema's voor de toekomst op te schrijven op het gebied van arbeid, slim investeren en bedrijfsvormen. Op basis hiervan werd er gediscussieerd, waarbij de facilitator door middel van gerichte vragen de deelnemers probeerde aan te sporen om hun ideeën te verhelderen.

Thema's die naar boven kwamen waren:

- Hoe houd je 'alle' opties open
- Kapitaal – financiering overname
- Infrastructuur – aan- en afvoer materiaal naar de boerderij bij grotere volumes/logistiek/efficiëntie
- Hoe zet je het werk rond/arbeidseffectiviteit/management/ social aspecten van het werk niet dag en nacht werken
- Hoe melk ik zoveel mogelijk kilo's per man?
- Slim werken (samen) – aansluiten bij persoonlijke kwaliteiten
- Hoe vermarkt ik kennis (in zuivel markt door toegevoegde waarde te leveren, en door kennis te exporteren)
- Melkstroombifferentiatie
- Verwaardiging kennis in producten – op zoek naar logistieke en marketing combinaties
- Hoe lossen we de sector de drempel van het quotumstelsel op?
- Sociaal groeien: vinden van de juiste partners - persoon + randvoorwaarden
- Welke samenwerkingsvormen passen bij mijn doelen? Bijvoorbeeld: sociaal groeien, overname/levensvatbaarheid, flexibiliteit, groeten zonder inleveren vrije tijd
- Hoe houdt je het zo lang mogelijk vol (Arbo)? Persoonlijke ontwikkeling
- Leren van het MKB: onderhandeling met afnemers en relatiebeheer
- Aansturen van mensen: personeelsmanagement

De bijeenkomst levert dus een stroom aan ideeën op. Deze zijn al in bepaalde mate uitgediept, echter de stap dat ze met het 'aanbod' geconfronteerd wordt ontbreekt nog. Een confrontatie met wat er al is, of wat er geboden kan worden door andere partijen in het kader van onderzoek, kennisuitwisseling en innovatie ontbreekt dus nog (zie het schema van Daenen [2001] in Box 3 van het procesprotocol). In overleg met de Melkveeacademie moet door het PZ dus gekeken worden naar welke zaken door de Melkveeacademie zelf worden opgepikt, en wat zaken zijn waar nog een ontwikkelingslag gemaakt moet worden. Dit kan zijn in de vorm van onderzoek, of de ontwikkeling van een specifieke vorm van kennisuitwisseling over een bepaald thema. Hierin kan het PZ dan een rol spelen als blijkt dat dit niet wordt opgepakt door private partijen en dus met collectieve middelen gefinancierd dient te worden.

3.4 Matchingsdag

De matchingsdag van de Melkvee Academie is een bijeenkomst waarbij geen melkveehouders aanwezig zijn om doelbewust met vraagarticulatie bezig te zijn. Het doel is om intern binnen de MVA organisatie de ervaringen uit het veld bijeen te brengen met betrekking tot de behoeften die leven bij de aangesloten melkveehouders met betrekking tot verschillende leeractiviteiten, en ideeën te delen, om zo tot afstemming te komen en de agenda aan te sturen (zie onderstaand figuur).



Bron: MVA, 2005

De bijeenkomst waarbij geobserveerd werd was de eerste bijeenkomst van dergelijke aard. Het was een bijeenkomst waarbij medewerkers van de MVA aanwezig waren: het 'kernteam' (managementteam), externe consultants ingehuurd door de MVA, de Kennismakelaars (melkveehouders die een verbindende rol tussen deelnemers hebben), en andere personen die werkzaam zijn bij de dragende organisaties van de MVA (LTO Noord en het Praktijkonderzoek Veehouderij van Wageningen UR). Tijdens de bijeenkomst werden de deelnemers gevraagd hun ideeën en ervaringen op te schrijven. Deze werden verzameld en gecategoriseerd, waarbij per categorie door een subgroepje werd gediscussieerd wat een mogelijke activiteit kan zijn die hierop aansluit. Vervolgens werd gekeken of deze activiteiten op de korte, lange, of middellange termijn plaats moeten vinden.

De uitkomsten van de matchingsdag zijn primair bedoeld voor aansturing van de agenda van de MVA. Ook hier ontbreekt, net zoals bij de 'kiemgroepbijeenkomsten' een verdere uitwerking van welke thema's onderzoek of een andere vorm van verdieping behoeven, welke niet door de MVA zelf kan worden gegeven. Een confrontatie met 'het aanbod' om te kijken welke zaken opgepakt kunnen worden door het PZ ontbreekt. Toch kan de matchingsdag nuttig zijn voor het PZ, en kan het voor de activiteiten van het PZ het volgende opleveren:

- Door interactie met de MVA kan worden gekeken welke activiteiten het PZ op zou kunnen pakken, of op welke thema's verdieping nodig is.
- Indien door de MVA voorgestelde thema's aansluiten bij door het PZ gefinancierde activiteiten, kunnen de resultaten hiervan worden meegenomen in MVA activiteiten. Op deze manier kan PZ het MVA kanaal gebruiken om bepaalde zaken onder de aandacht te brengen.

3.5 Melkveecafés als vraagarticulatieinstrument

Een melkveecafé is een groepsbijeenkomst waarbij er rondom een thema een aantal ervaringsdeskundigen worden uitgenodigd. Deze vertellen hun verhaal ten overstaan van de aanwezigen bij het melkveecafé. Vervolgens gaan de deelnemers naar aanleiding van dit verhaal in groepen in discussie. Deze groepen worden zo gemêleerd mogelijk samengesteld, dus er wordt naar gestreefd dat melkveehouders van verschillende leeftijden en achtergronden bij elkaar zitten. Bij iedere groep neemt één van de ervaringsdeskundigen plaats, en deze ervaringsdeskundigen rouleren over de groepen, zodat ieder groep op basis van het verhaal van elke ervaringsdeskundige heeft gediscussieerd. Het doel van het melkveecafé is om direct van elkaar te leren (d.w.z. hoe men iets heeft aangepakt), maar ook om de ogen te openen voor nieuwe mogelijkheden.

Uit observatie bleek dat het melkveecafé een goede manier lijkt om tot onderlinge kennisuitwisseling te komen, maar dat het voor de agendering van vragen voor onderzoek, en de articulatie hiervan het niet bijzonder geschikt lijkt. Deels komt dit doordat de facilitering van

de bijeenkomst hier niet op gericht is, en gezien het doel van de bijeenkomst hier ook niet gericht op moet zijn. Eventueel kunnen melkveeacademies wel als voedingsbodems dienen voor de eerder beschreven matchingsbijeenkomst, die dient voor verdere agendering van thema's.

3.6 De verdiepingsbijeenkomst: specifieke vraagarticulatie voor kennislacunes

3.6.1 Introductie

Omdat uit de hierboven beschreven activiteiten (instapdag, kiemgroepbijeenkomst, matchingsdag, en melkveeacademy) geen duidelijk gearticuleerde kennisvraag naar boven kwam die sturend kan zijn voor de agendering in het kader van onderzoek, kennisuitwisseling of innovatie, is besloten om een zogenaamde 'verdiepingsbijeenkomst' te organiseren. Hiervoor werden een aantal melkveehouders uitgenodigd. In de uitnodiging werd expliciet het doel van de bijeenkomst aangegeven:

"De Melkvee Academie organiseert een verdiepingsbijeenkomst met als doel: de essentiële vragen van gezinsbedrijven 'die door groei tegen grenzen aanlopen' boven water krijgen. Grenzen qua arbeid, organisatie, huisvesting, melksysteem, regelgeving, mechanisatie. [...] Onder begeleiding [...] zullen u en een aantal van uw collega's deze vragen gaan benoemen, deze vragen gaan vertalen in kennisvragen en deze kennisvragen vervolgens omzetten naar kennisbehoefte in de zin van onderzoek, kennisuitwisseling, experimenten, etc."

3.6.2 De opzet van de verdiepingsbijeenkomst

Op deze verdiepingsbijeenkomst waren 9 melkveehouders aanwezig, waaronder 4 kennismakelaars van de MVA (dit zijn zelf ook melkveehouders). Het betrof melkveehouders met bedrijven met een quotum van tussen de 6,5 en 9,5 ton melk.

De bijeenkomst had een structuur waarbij er steeds doelgerichter werd toegewerkt naar het naar bovenhalen van de huidige kennisvragen van melkveehouders. Er werd ook duidelijk gemaakt aan de deelnemende melkveehouders dat dit het doel was. Er werd niet specifiek gezegd voor wie deze kennisvragen dan bedoeld waren, maar er werd gesteld dat dit enerzijds was voor de aansturing van de agenda van de MVA, en voor andere partijen, zoals onderzoekers. Er werd vooral aangestuurd op kennisvragen die betrekking hadden op bedrijfseconomische thema's en management thema's.

De bijeenkomst begon met een inventarisatie van de 'energiegevers' en 'energievreters' op het bedrijf van iedere melkveehouder. Daarna werden in twee groepjes eigenschappen van de bedrijfssystemen van de deelnemende melkveehouders geformuleerd, en de karakteristieken van de context waarin ze produceren. Op basis hiervan werd iedere groep gevraagd in één kreet samen te vatten hoe ze konden worden gekarakteriseerd. Het bleek dat beide groepen namen kozen die aangaven dat de melkveehouder van vandaag een duizendpoot moet zijn die verschillende kwaliteiten moet combineren. Vertrekkend vanuit de analyse van belangrijke bedrijfs- en omgevingseigenschappen, gingen de deelnemende melkveehouders vervolgens aan de slag om de ontwikkelingen richting de toekomst te duiden. Dit gebeurde in de vorm van een 'van... naar...' formulering. Deze werden vervolgens naar orde van belangrijkheid gerangschikt. Hieruit kwamen voor beide groepen drie vrijwel identieke thema's als belangrijkste naar voren:

- Van een beschermde markt naar een vrije markt
- Van zelf doen naar automatisering en uitbesteding
- Van traditioneel gezinsbedrijf naar andere ondernemingsvormen

De deelnemers werden vervolgens gevraagd om bij deze ontwikkelingen de kennisthema's te formuleren. Dit leverde ruim 15 kennisthema's op. Uit deze kennisthema's werden de 9 belangrijkste weer gekozen. De uiteindelijke kennisthema's die naar voren kwamen waren:

- Samenwerking
- Lange termijn visie
- Financiering
- Personeelsmanagement
- Oog voor andere sectoren

- Tijdsplanning, arbeidsefficiëntie en automatisering
- Bedrijfsefficiëntie
- Neveninkomen
- Omgang met externen (marktpartijen, werknemers)

Tenslotte werden in subgroepjes voor ieder kennisthema's de drie belangrijkste kennisvragen geformuleerd, en hierbij werd aangegeven wat voor soort activiteit nodig zou zijn om deze kennisvraag aan te pakken. Deelnemers konden kiezen uit de volgende activiteiten:

- Uitvindersonderzoek
- Verdiepingsonderzoek
- Conceptontwikkeling
- Experimenten/pilots
- Tools en instrumenten
- Innovatie-netwerken ondernemers'
- Leer-netwerken ondernemers
- Opleiding/training ondernemers
- Kennis van buiten de sector verbinden
- *Eventueel andere activiteiten*

Vervolgens werd de melkveehouders gevraagd aan te geven welke partijen betrokken zouden moeten worden bij de uitvoering van de gekozen activiteiten.

Als afsluiting werd de deelnemers gevraagd wat zij op dit moment als waardevolle kennisactiviteiten beschouwden. Opmerkelijk was de opmerking van 1 deelnemer dat vooral de bijeenkomst rond rattenbestrijding als waardevol was aangemerkt, juist door de praktische meerwaarde op zijn eigen bedrijf. Men merkte verder op dat er al veel kennisactiviteiten plaatsvonden, waarvan het tijdstip (tussen mei en oktober) niet altijd goed te combineren was met de werkzaamheden op het bedrijf.

3.6.3 Kritische observaties betreffende de verdiepingsbijeenkomst

Uit de observatie tijdens de verdiepingsbijeenkomst is naar voren gekomen dat het een mogelijkheid biedt om in een kort tijdsbestek inzichten te verkrijgen van de problemen en uitdagingen die bij melkveehouders leven. Hoewel dit ook gebeurt bij de eerder beschreven kiemgroepbijeenkomst en de melkveecafé is het verschil dat bij de verdiepingsbijeenkomst er meer expliciet wordt geconcentreerd op kennisvragen, en dat hierbij ook wordt gekeken wat voor soort activiteiten er nodig zijn volgens melkveehouders om deze kennisvragen te beantwoorden en welke partijen daarbij betrokken dienen te worden. In die zin biedt de verdiepingsbijeenkomst een duidelijker leidraad voor activiteitenagendering. Als de verdiepingsbijeenkomst naast het procesprotocol wordt gelegd, dan kunnen elementen uit de volgende stappen ontwaard worden:

- **Probleem en uitdaging identificatie**
Identificatie van de belangrijkste thema's voor kennisverspreiding, innovatie en onderzoek, verder denkend dan alleen de realiteit van alledag.
- **Probleemanalyse en vraagarticulatie**
Een constructieve dialoog tussen vragers en aanbieders over het gebied en vraag waar onderzoek, of andere activiteiten, zich op moeten richten.

Er zijn echter ook een aantal kritische observaties te maken:

- De kennisvragen die de verdiepingsbijeenkomst oplevert zijn afhankelijk van de thematische aansturing die er gegeven wordt. In dit geval betrof het vooral bedrijfseconomische en management vraagstukken, omdat hierop aangestuurd werd. Om de 'ruwe' thema's (dat wil zeggen: de belangrijkste gebieden die binnen de bedrijfsvoering aandacht behoeven) te identificeren is een voorafgaande stap nodig. De huidige opzet is vooral geschikt om deze 'ruwe' thema's te articuleren, vanuit het perspectief van de melkveehouder.

- Bij de verdiepingsbijeenkomst is er geen confrontatie met de vragen en inzichten van melkveehouders met die van andere relevante actoren zoals onderzoekers en adviseurs. Aan de ene kant kan het werken met een uniforme groep actoren (alleen melkveehouders) een bepaalde mate van openheid bevorderen. Aan de andere kant dient de 'confrontatie tussen vraag en aanbod' dan nog te gebeuren, om te kijken welke kennis al beschikbaar is of nieuw ontwikkeld dient te worden. Als melkveehouders later niet bij deze 'confrontatie' worden betrokken, bestaat de kans dat er niet optimaal gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden van gezamenlijke articulatie. Ook wordt de mogelijkheid om eigenaarschap van een bepaald ontwikkelingsstraject te ontwikkelen beperkt.
- Het aantal melkveehouders dat participeert aan de verdiepingsbijeenkomst is vrij gering, en qua bedrijfsgrootte zijn ze wellicht niet representatief voor de grotere groep melkveehouders. Aan de andere kant is het gezien de heterogeniteit van bedrijfsstijlen lastig om een ideale groep melkveehouders samen te stellen die de hele sector vertegenwoordigt. Grotere groepen, of meerdere groepen bijeenbrengen kan er voor zorgen dat de bevindingen meer representatief zijn voor wat er in de melkveehouderij leeft.
- Veel kennisvragen roepen een behoefte op aan verschillende kennisactiviteiten. Het is noodzakelijk dat er een beter onderscheid wordt gemaakt van welke dimensie van het probleem of de uitdaging dient te worden getackeld met welke activiteit.
- Wat betreft het type kennisactiviteit kan geconcludeerd worden dat er bij de deelnemende melkveehouders geen behoefte lijkt te bestaan aan innovatief onderzoek (d.w.z. "uitvindersonderzoek"). Deze activiteit werd bij geen enkele kennisvraag aangeduid als een noodzakelijke activiteit om nieuwe kennis te genereren over de aangedragen thema's. Leernetwerken met ondernemers werden het meest genoemd. Dit had ook te maken met het soort vragen dat aangedragen werd, deze lagen vooral op het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden.
- Tevens was het niet duidelijk dat de verdiepingsbijeenkomst mede diende om vragen voor het PZ te genereren.

4. Vraaggeneratie en -articulatie via Organiseren voor Groei

4.1 Inleiding

Voor dit 'experiment', is het traject van een door PZ gefinancierd project geobserveerd en geanalyseerd. Dit betrof het project Organiseren voor Groei (OVG) dat in juli 2005 startte, en zich richtte op kenmerken, knelpunten en oplossingen van melkveehouders in Nederland die in de afgelopen jaren fors waren gegroeid in bedrijfsomvang en quotum. Dit project had tot doel om vraaggeneratie en vraagarticulatie met betrekking tot het thema 'schaalvergroting in de melkveehouderij' tot stand te brengen. Het te volgen project werd in overleg met de klankbordgroep van het voorliggende onderzoek bepaald, mede op basis van suggesties die gedaan waren voor een vernieuwde werkwijze (zoals die in het projectprotocol zijn verwerkt, zie sectie 5.2).

Het projectteam van Organiseren voor Groei bestond uit medewerkers van de Praktijkonderzoek Veehouderij van de Animal Sciences Group van Wageningen UR (PV), van het Landbouw-Economisch Instituut (LEI) van Wageningen UR, en een medewerker van VLB/AVM Accountants en Adviseurs, een adviesbureau op het gebied van de melkveehouderij in Nederland. Het project werd door het PZ als interactief gekarakteriseerd, dat wil zeggen dat er meerdere stakeholders (melkveehouders, adviseurs en onderzoekers) werden betrokken in het gehele traject. Het doel van het project was om tot een uitwisseling van ervaringen rond schaalvergroting in de Nederlandse melkveehouderij te komen, vanuit 3 verschillende perspectieven, namelijk het perspectief van de melkveehouders, de dierenartsen en de adviseurs (strategisch- en mengvoeradviseurs). Verder werden knelpunten en oplossingen rond schaalvergroting geïnventariseerd en geanalyseerd. Deze knelpunten zouden op hun beurt weer aanleiding kunnen geven tot vervolgonderzoek rond de aangedragen thema's.

Het project had 2 verschillende componenten: aan de ene kant omvatte het aspecten van vraaggeneratie ten behoeve van eventueel vervolgonderzoek. Aan de andere kant zat er een onderzoekscomponent in, doordat het project leidt tot kennis- en ervaringsuitwisseling rond een bepaalde problematiek, dat in rapportvorm al verspreid kan worden onder belanghebbenden. Het onderzoeksthema schaalvergroting was voortgekomen uit een vraag, op basis van de wensen en suggesties die door het PZ waren verzameld.

4.2 Onderzoeksvragen en -methoden

Uit het deelrapport 'effectiviteit en benutting collectief gefinancierd onderzoek' betreffende de werkwijze van PZ ten aanzien van onderzoeksagendering en -uitvoering bleek dat melkveehouders input geven aan 'het begin van de pijn', maar daarna niet altijd verder expliciet worden betrokken. Dit terwijl de betrokkenheid van melkveehouders in meerdere momenten van het onderzoekstraject tot goede uitkomsten zou kunnen leiden en een grotere betrokkenheid en draagvlak van melkveehouders bij PZ zou kunnen stimuleren. In het project Organiseren voor Groei was het doel de kennis en ervaringen van melkveehouders en adviseurs mee te nemen in het voortraject, wat eventueel aanleiding kon geven tot vervolgonderzoek. De manier waarop deze input geïdentificeerd en geanalyseerd werd, en de wijze waarop melkveehouders en adviseurs ruimte hebben gekregen om het traject en onderzoeksvragen zelf vorm te geven staat centraal in dit deelonderzoek.

4.2.1 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek concentreert zich op de volgende vragen:

1. In hoeverre genereert de werkwijze van het project Organiseren voor Groei relevante vragen voor vervolgonderzoek?
2. Wat is de waarde van deze werkwijze voor PZ?

Deze centrale vragen kunnen in de volgende subvragen uiteengezet worden:

- Wat zijn de stappen die doorlopen zijn tijdens dit project en wat is de bijdrage van die stappen bij het articuleren van de vraag?
- Op welke manier verschilt het huidige project, en de uitkomsten hiervan, van de manier waarop projecten en onderzoeksvragen normaal gesproken door PZ uitgezet worden?
- Op welke manier worden verschillende partijen betrokken en vindt er interactie plaats tussen de groepen?
- Welke knelpunten en leermomenten zijn er ontstaan tijdens het project?
- Heeft deze nieuwe werkwijze meerwaarde voor de werkwijze van PZ?

4.2.2 Denkkader

Het project Organiseren voor Groei is door PZ aangedragen als een 'experiment', een project dat qua vorm en methode afwijkt van de gebruikelijke werkwijze om vragen voor onderzoek te genereren. Om dit proces te observeren en analyseren is onder andere gebruik gemaakt van het procesprotocol dat wordt beschreven in hoofdstuk 2 van dit deelrapport. Aan de hand van dit protocol kan worden aangegeven op welke punten dit project de verschillende stappen doorloopt, en wat daarbij de aandachtspunten zijn. Deze stappen moeten niet gezien worden als rigide leidraad waaraan elk onderzoek dient te worden getoetst. Het protocol geeft aanknopingspunten om onderzoeksvragen beter te articuleren, bijvoorbeeld door gebruik te maken van thematische groepen, en het betrekken van verschillende stakeholders tijdens de onderzoeksfases om daarmee hun betrokkenheid bij het resultaat te stimuleren.

4.2.3 Methodes

Om tot het beantwoorden van bovenstaande onderzoeksvragen te komen zijn de volgende methodes gehanteerd:

- Literatuurstudie van de verslagen uit het voortraject en literatuur over onderzoeksplanning in het algemeen.
- Diepte-interviews met de onderzoekers, en betrokkenen binnen het PZ.
- Systematische observatie van het gehele traject en bijeenkomsten,
- Analyseren en evalueren van de bijeenkomsten en werkwijze.

Naast het bijwonen van de bijeenkomsten met melkveehouders en adviseurs zijn ook de voorbereidende bijeenkomsten van het projectteam bijgewoond. Dit verschaftte een goed inzicht in de keuzes die het projectteam maakte ten aanzien van samenstelling en selectie van deelnemers. Het gaf ook weer wat de afbakening van het thema zou zijn en op welke manier men deelnemers zou stimuleren met knelpunten en oplossingen te komen die niet alleen direct bruikbaar zouden zijn voor de individuele melkveehouder, maar ook relevante onderzoeksvragen voor PZ zou opleveren. Verder werden de analysebijeenkomsten van het projectteam bijgewoond en de bespreking van het concept eindrapport met de klankbordgroep van het project.

4.3 Het project Organiseren voor Groei

4.3.1 Achtergrond van project Organiseren voor Groei

Het project Organiseren voor Groei ontstond in 2004, toen een bijeenkomst was gepland met mensen van onder andere het PV, Rabobank, PZ en Stichting Courage rond het thema schaalvergroting in de Nederlandse melkveehouderij. Tijdens deze bijeenkomst is het idee ontstaan om een project te formuleren dat tot doel had te inventariseren welke kennis, ervaringen en innovaties Nederlandse melkveehouders en hun adviseurs nodig dachten te hebben om het rendement van schaalvergroting te verbeteren (Zijlstra et al. 2005).

In opdracht van PZ heeft PV naar aanleiding hiervan een masterplan gemaakt, waarin als doel gesteld werd om verschillende manieren van schaalvergroting te identificeren. Het project wat hieruit voortkwam bestond uit 3 stappen. Stap 1 draaide vooral om vraagarticulatie, en identificatie van knelpunten en oplossingen met zowel adviseurs als melkveehouders. Stap 2 betreft het leren van buitenlandse ervaringen. Stap 3 houdt onderzoek in naar schaalvergroting in Nederland wanneer uit stap 2 te weinig aanknopingspunten zijn om knelpunten in Nederland op te lossen. Het project Organiseren voor Groei ging in juli 2005 van start. De doelstelling van stap 1 werd als volgt omschreven:

“Inventariseren en analyseren van knelpunten en ervaringen die melkveehouders en adviseurs hebben opgedaan tijdens het proces van schaalvergroting zoals ze dat in het recente verleden hebben meegemaakt. Hieruit komen allereerst ervaringen en kennis naar voren, welke het onderzoeksresultaat van deze fase zijn. Daarnaast zal uit deze inventarisatie en analyse ook blijken welke knelpunten er op de groeiende bedrijven zijn en welke kennis en innovaties nodig zijn om ze op te heffen” (Zijlstra et al. 2005, pp. 2).

Vraaggeneratie en vraagarticulatie voor mogelijk vervolgonderzoek zou een wezenlijk onderdeel van het traject uitmaken.

Het totaal budget voor dit project werd vastgesteld op een bedrag van 144.440 euro. De tijdlijn van het project Organiseren voor Groei zag er als volgt uit:

Activiteit	Tijdstip afsluiting
Gedetailleerd werkplan opstellen	Juli/aug 2005
Startnotitie maken voor inventarisatie- en analysebijeenkomsten	Sept 2005
Vorbereiding inventarisatie- en analysebijeenkomsten	Sept/okt 2005
Uitvoering van inventarisatie- en analysebijeenkomsten	Nov 2005
Analyse en rapportage van inventarisatie- en analysebijeenkomsten	Jan 2006
Go/no-go-beoordeling voor fase 6b	Febr 2006
Werkboek aanbevelingen rendabele schaalvergroting + flyer	April 2006
Notitie met aanbevelingen voor vervolgonderzoek	April 2006

Bron: Zijlstra et al. 2005

Deze tijdlijn is gedurende het project aangepast, waarbij niet het werkboek maar de notitie met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en activiteiten in januari 2006 werd voorgedragen aan de klankbordgroep. Tijdens deze klankbordgroep bespreking werd besloten om niet het werkboek te verspreiden maar een flyer, en om het projectteam een communicatieplan te laten schrijven.

Er werd door het projectteam veel aandacht besteed aan het voorbereidende traject, voorafgaand aan de daadwerkelijke bijeenkomsten. De bijeenkomsten werden op zo'n manier ingericht dat zowel knelpunten als oplossingen, en verleden en toekomst duidelijk afgebakend aan bod kwamen. De geformuleerde vragen stimuleerden dat melkveehouders dicht bij zichzelf moesten blijven in het benoemen en analyseren van knelpunten en oplossingen, zonder direct te kijken naar externe factoren en beleid waar men als individuele melkveehouder geen invloed op kon uitoefenen. Men wilde voorkomen dat er aanbevelingen op tafel kwamen in de trant van “ze moeten het systeem veranderen”, maar eerder “wat kan ik, als melkveehouder, doen om dit systeem te veranderen”. De bevindingen moesten van dien aard zijn dat melkveehouders die voor een soortgelijk groeiproces staan handvaten geboden werden om dit op hun eigen bedrijf te verwezenlijken. De uitkomsten moesten het voor PZ mogelijk maken mogelijk vervolgonderzoek te kunnen formuleren. Hierdoor ontweek men bijvoorbeeld vragen waar onherroepelijk het antwoord: “verlaging van de melkquotumkosten” op zou volgen. Het voorkomen van uitkomsten rond quotumkosten was als zodanig ook opgenomen in het projectvoorstel:

“Op externe factoren, zoals de prijzen van melkquotum en grond, financiering, omgevings- en maatschappelijke eisen, verkaveling etc. heeft de individuele melkveehouder niet of nauwelijks invloed. Daarom wordt in dit project prioriteit gegeven aan het zoeken naar knelpunten en mogelijke oplossingen voor bedrijfs- en managementgebonden factoren” (Zijlstra et al. 2005, p.5).

Een klankbordgroep werd geïnstalleerd om het project te volgen, en waar nodig van advies te voorzien. Deze klankbordgroep bestond uit personen van PZ, de Rabobank, en accountants- en adviesbureaus. De rol van de klankbordgroep wordt later in dit hoofdstuk nog toegelicht.

4.3.2 Bijeenkomsten Organiseren voor Groei

In oktober en november 2005 werden 6 bijeenkomsten georganiseerd met melkveehouders, dierenartsen en (strategisch- en mengvoer) adviseurs. De taak van procesbegeleiding tijdens de bijeenkomsten werd in het projectteam onderling afgewisseld. De bijeenkomsten werden op zo'n manier ingedeeld dat de groepen deelnemers allen uit dezelfde bedrijfstak kwamen, met ruwweg dezelfde bedrijfsgroten, en daarmee een vergelijkbaar referentiekader hadden. Interactie tussen de verschillende groepen stakeholders (bijvoorbeeld tussen melkveehouders en dierenartsen) in het proces van schaalvergroting vond op deze manier niet plaats. De bijeenkomsten waren als volgt gepland:

	Bijeenkomst	Groep
1	19 oktober 2005, Drachten	6 Melkveehouders in fase 1*
2	25 oktober 2005, Drachten	6 Melkveehouders in fase 1*
3	27 oktober 2005, Lelystad	6 Melkveehouders in fase 2**
4	1 november 2005, Heino	7 Adviseurs mengvoerindustrie
5	3 november 2005, Lelystad	6 Dierenartsen
6	8 november 2005, Lelystad	6 Strategisch adviseurs

* "ca. 2 miljoen kg melkquotum, sterke groei in omvang in afgelopen 10 jaar

** ca. 1,5 miljoen kg melkquotum, sterke groei in de afgelopen 10 jaar en wens tot verdere groei in de komende 10 jaar" (Zijlstra et al, 2006).

Tijdens deze bijeenkomsten werd met een gedetailleerde vragenlijst gewerkt door het projectteam, die volgens een vooraf vastgestelde volgorde werden gesteld. De 6 bijeenkomsten volgden grotendeels de onderstaande indeling:

1. Introductie en het benoemen van de 3 meest belangrijke kenmerken/kernwoorden van groeiers/schaalvergroting.

Een aantal gemeenschappelijke kenmerken die uit alle 6 bijeenkomsten naar voren kwamen waren de drive, lange termijn visie, en "zien dat hetgeen lukt wat men wil bereiken". Melkveehouders waren over het algemeen optimistisch en positief over schaalvergroting, er werden weinig obstakels genoemd die men tegen was gekomen tijdens het schaalvergrotingsproces.

2. Knelpunten en oplossingen tijdens de groeifase

Dit onderdeel was erop gericht om knelpunten en oplossingen te inventariseren over 13 essentiële bedrijfsonderdelen rond de aanpassingen die nodig waren tijdens schaalvergroting. Deze onderdelen waren:

1. Voeren
2. Melken
3. Jongvee-opfok
4. Veemanagement
5. Beweiding
6. Voerproductie
7. Huisvesting
8. Organisatievorm
9. Financiering
10. Arbeid
11. Nevenactiviteiten
12. Algeheel management
13. Stijl van leidinggeven

Door deze indeling te hanteren, die door de onderzoekers werd opgesteld, werden deelnemers gestimuleerd vooral de focus te houden op activiteiten waar de individuele melkveehouder in het schaalvergrotingsproces zelf invloed op kan uitoefenen. Alle deelnemers van de bijeenkomsten werd gevraagd verschillende knelpunten en oplossingen te formuleren voor de 13 bedrijfsonderdelen, waarbij men diende aan te geven of de genoemde oplossing een zogenaamde "topper" of "flopper" betrof. Vervolgens werden alle onderdelen en aspecten doorlopen en werd gevraagd de meest belangrijke knelpunten en oplossingen te

prioriteren. Tijdens de bijeenkomsten met adviseurs viel op dat men vaak redeneerde vanuit de melkveehouders die nog moesten groeien, niet de melkveehouders die de schaalvergroting al hadden doorgevoerd. De strategisch adviseurs hadden de neiging om vanuit de gewenste situatie in plaats van de werkelijke situatie de knelpunten en oplossingen te benoemen. Dit had ook te maken met het feit dat adviseurs vaak maar een beperkt aantal "grote" melkveehouders, die aan de criteria van het projectteam voldoen, als cliënten hebben.

3. Inventarisatie van toekomstbeelden en benoemen van actiepunten

Tijdens de bijeenkomsten werden de melkveehouders gevraagd naar hun ideeën en plannen voor de komende tien jaar. Wilden ze nog verder groeien, en zo ja, welke aanpak besloten ze daarvoor te hanteren. Belangrijke afwegingen voor melkveehouders hierbij waren bijvoorbeeld of men een opvolger had, en of er zich kansen zouden voordoen (zoals bijvoorbeeld de aankoop van nieuwe grond) die aanleiding konden geven voor uitbreiding en groei. Bijna alle aanwezige melkveehouders spraken de intentie uit in de aankomende jaren verder te willen groeien.

4. Beschrijven leerervaringen, kansen en belemmeringen

Dit onderdeel was alleen bij melkveehouders van toepassing. Bij het formuleren van de kansen en belemmeringen die ze zagen voor verdere groei, werd getracht de vertaalslag te maken naar concrete onderzoeksvragen voor PZ. Dit is tijdens latere bijeenkomsten geschrap: deelnemers gaven aan dat ze niet op de hoogte waren welke rol PZ hierin zou kunnen betekenen, en ook vond men de aangedragen kansen en belemmeringen te abstract om onderzoeksvragen te formuleren. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

5. Benoemen van actiepunten

Zowel adviseurs als melkveehouders werd gevraagd een actielijst te maken. Bij melkveehouders ging het erom te benoemen wat men zelf zou moeten doen om over 10 jaar de eerder genoemde groeiwens te realiseren. Adviseurs werden gevraagd welke acties er nodig zouden zijn om huidige schaalvergroting beter te faciliteren. Acties werden geformuleerd voor alle stakeholders: melkveehouders, mengvoeradviseurs, strategisch adviseurs en dierenartsen.

De gehanteerde indeling van de bijeenkomsten maakte het voor het projectteam mogelijk een scherp onderscheid te maken tussen in het verleden opgedane ervaringen, en de toekomstige uitdagingen van de melkveehouders in het schaalvergrotingsproces. Verder gaf deze werkwijze de mogelijkheid deze bevindingen uit alle bijeenkomsten gezamenlijk te bundelen, prioriteren en te analyseren, zonder daarbij onderscheid te maken tussen de groepen.

4.3.3 Uitwerking van de resultaten en klankbordgroep

Het projectteam heeft de resultaten van de bijeenkomsten geanalyseerd op basis van bovenstaande indeling. De voorlopige resultaten zijn vervolgens in december 2005 besproken met 2 deelnemers van de bijeenkomsten, te weten een dierenarts en een strategisch adviseur. Het concept rapport lag eind januari 2006 klaar voor bespreking met de klankbordgroep waar onder andere 2 mensen van het PZ deel van uitmaken. In het conceptrapport waren een 7-tal punten in het rapport benoemd die door het projectteam, op basis van de ervaringen van de deelnemers aan de bijeenkomsten, als centrale stappen in het proces van schaalvergroting waren geformuleerd. Deze 7 centrale stappen waren:

1. Het ontwikkelen van management en ondernemerschap

Schaalvergroeters beschikken over het algemeen reeds over een gezonde dosis ondernemerschap. De ontwikkeling van het management staat hier daarom voorop. In de fase tussen één en drie miljoen ton melk is er behoefte aan iemand die alle processen op het bedrijf goed weet te organiseren: plannen, organiseren en bijsturen.

<p><i>2. Het verbeteren van de arbeidsefficiëntie.</i> Het organiseren van het werk en keuzes maken rond gebouwen, machines en installaties met het oog op arbeidsefficiëntie en rendement.</p>
<p><i>3. Bij veemanagement meer sturen op doelen en op het monitoren van resultaten.</i> Werkwijzen hiervoor vaststellen en afspraken hierover maken met medewerkers, zodat de kwaliteit en de doelgerichtheid van het veemanagement verbeteren.</p>
<p><i>4. Personeel beter benutten</i> Of het nou betaalde medewerkers zijn of meewerkende vennoten: in beide gevallen geldt dat er meer uit te halen is door capaciteiten beter te benutten, door verantwoordelijkheden te verdelen en door periodiek te evalueren hoe het bedrijf en de medewerkers functioneren.</p>
<p><i>5. Ondernemings- en financieringsvorm aanpassen aan de bedrijfsontwikkelingen en voorbereiden op de toekomst.</i> Zowel voor de toekomstige bedrijfsovername als voor samenwerking en fusies tussen bedrijven moeten beter passende ondernemings- en financieringsconcepten ontwikkeld worden.</p>
<p><i>6. Meer aandacht voor investeringen in gebouwen en installaties.</i> Dit betreft allereerst meer aandacht voor het beter bepalen van het juiste investeringsmoment, maar daarnaast ook voor het laag houden van investeringen die te maken hebben met het vergroten van het bedrijf.</p>
<p><i>7. Maatschappelijke acceptatie handhaven en rendement van beweiding en voederwinning verbeteren</i> Werken aan meer koecomfort in de stal om er voor te zorgen dat het positieve imago van de melkveehouderij overeind blijft. Innovatieve werkwijzen moeten er toe leiden dat beweiding weer in beeld komt en voederwinning arbeidsefficiënt en rendabel verloopt.</p>

Bron: Zijlstra et al. 2006, p.30

In het concept eindrapport waren deze 7 stappen vervolgens uitgewerkt in onderstaande lijst met 24 uiteenlopende aanbevelingen. Tijdens deze klankbordgroep bespreking over de conclusies en aanbevelingen in het concept eindrapport werd duidelijk dat het projectteam de noodzaak voelde om de klankbordgroep verder te laten prioriteren en de groep concrete actiepunten en vervolgen te laten benoemen.

Nr.	Aanbeveling
	Management en ondernemerschap ontwikkelen
1.	Management en ondernemerschap verder ontwikkelen
2.	Doorgaan met aandacht voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering
3.	Meer samenwerking tussen adviseurs rond melkveehouder organiseren
4.	Adviseurs beter benutten
5.	Arbeidsefficiëntie verbeteren
6.	Meer aandacht voor afweging extra personeel versus automatisering
	Veemanagement sturen en monitoren
7.	Voeding en gezondheid bundelen tot veemanagement
8.	Meer aandacht voor de rol van herdmanager
9.	Betere werkwijzen en hulpmiddelen ontwikkelen voor monitoring veemanagement
10.	Kwaliteit van de jongvee-opfok meetbaar maken
11.	Voermethoden gericht verkennen, met nadruk op arbeid
12.	Wel of niet indelen van koeien in groepen beter onderbouwen
	Personeel beter benutten
13.	Personeel beter benutten
14.	Betere afspraken over verantwoordelijkheden tussen vennoten binnen familiebedrijven

	Ondernemings- en financieringsvormen ontwikkelen
15.	Op zoek naar nieuwe ondernemings- en financieringsconcepten
16.	Jonge ondernemers eerder opnemen in bedrijfsleiding
	Investerings in gebouwen en installaties verlagen
17.	Goedkope oplossingen voor overbezetting van stallen
18.	Goedkoper bouwen bij nieuwbouw
19.	Optimaliseren koecomfort
20.	Looplijnen verkorten
21.	Oplossingen voor oplopende melktijden ontwikkelen
	Maatschappelijke acceptatie handhaven en rendement verbeteren rond beweiding en voederwinning
22.	Innovatieve oplossingen voor koe in de wei
23.	Meer aandacht voor kwaliteit van conservering en bewaring
24.	Overschot aan ruwvoer beter benutten

Bron: Zijlstra et al. 2006, p.30

In het projectvoorstel voor Organiseren voor Groei was een paragraaf opgenomen die betrekking had op verdere communicatie en kennisoverdracht van de uiteindelijke bevindingen. Het projectteam maakte daarin onderscheid tussen 3 doelgroepen voor kennisverspreiding, te weten: melkveehouders, strategisch adviseurs en operationele adviseurs (mengvoer en dierenartsen). Verder werden melkveehouders in dit voorstel specifiek benoemd als doelgroep voor een werkboek met aanbevelingen en een flyer. Het projectteam richt haar communicatieplan voornamelijk op de adviseurs: "De communicatie binnen dit project is er daarnaast op gericht om de laatste twee doelgroepen vrij intensief te betrekken bij zowel de inventarisatie en analyse als bij de presentatie van resultaten. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor de verdere verspreiding van de resultaten via hun gangbare communicatiekanalen" (Zijlstra et al. 2005, p.7). Het plan een werkboek met aanbevelingen voor melkveehouders die schaalvergroting willen doorzetten op hun bedrijf te maken, is nog wel besproken tijdens de klankbordgroep bijeenkomst. Besloten werd toen het bestaande rapport als een soort werkboek voor adviseurs te beschouwen, maar er zou geen specifiek werkboek voor melkveehouders meer verschijnen. Melkveehouders kunnen nu hun informatie uit het rapport halen of via adviseurs op de hoogte gesteld worden.

De afspraken die tijdens deze klankbordgroep bespreking werden gemaakt waren onder andere om de aanbevelingen op te splitsen in 3 groepen: rechtstreeks aanbevelingen voor ondernemers, aanbevelingen voor voeding van de onderzoeksagenda van PZ, en aanbevelingen voor adviseurs. Een andere vervolgactie waartoe werd besloten betrof het investeren in onderwijs rond het thema arbeid en schaalvergroting, terwijl vreemd genoeg kennis en onderwijs nergens terugkwamen tijdens de bijeenkomsten als een terrein waar melkveehouders gebruik van maakten of waar acties op gericht zouden moeten worden. Verder benoemde men een 4-tal instanties waar acties op konden worden gericht, te weten: onderwijs, periferie adviseurs, de Melkvee academie (tbv kennisverspreiding) en via onderzoek. De conclusie van de klankbordgroep ten aanzien van vervolgacties waren de volgende:

1. Bijeenkomsten organiseren met de bovengenoemde instanties om actiepunten te bespreken en verdere vaardigheden te ontwikkelen rond het proces van schaalvergroting.
2. Verdere verspreiding van de thema's en aanbevelingen via de kennisinfrastructuur, zoals LNV en PZ.

De bijeenkomst werd afgerond met de afspraak dat het projectteam concrete voorstellen zou doen aan PZ voor de bijeenkomsten met de verschillende instanties.

In de volgende paragraaf zullen de werkwijze en uitkomsten van het project Organiseren voor Groei verder geanalyseerd worden, met specifieke aandacht voor deze bovenstaande lijst van aanbevelingen.

4.4 Analyse

De werkwijze van het project Organiseren voor Groei kenmerkte zich door een gedegen voorbereiding rond probleemidentificatie en afbakening van de onderwerpen die tijdens de bijeenkomsten aan bod dienden te komen. Deze afbakening vooraf heeft er overigens niet toe geleid dat vragen en actiepunten rond het thema van melkquotum buiten de deur zijn gehouden. Vragen rond quotum en grond zijn terug te vinden in de aanbevelingen en actiepuntenlijst die aan het PZ zijn gepresenteerd. De gehanteerde methode was sterk gericht op het identificeren en inventariseren van aanwezige ervaringskennis van de deelnemers.

Ondanks dat het project in het eerste projectvoorstel dat door het PZ geschreven was als een interactief project aangeduid, heeft dit zich niet geuit in de uiteindelijke uitwerking van het project. Het bleek uiteindelijk niet de opzet te zijn om de 4 verschillende groepen stakeholders samen rond de tafel te krijgen. Elke groep kreeg een aparte bijeenkomst om over hun gezamenlijke visie en ervaringen rond schaalvergroting te praten, waarna deze gegevens later gebundeld werden. De interactiviteit van het project ligt voornamelijk in het feit dat het project de mogelijkheid biedt om verschillende stakeholders rond het thema schaalvergroting richting te laten geven aan onderzoek en andere vervolgactiviteiten. Opvallend is wel dat vooral adviseurs een prominente rol toegewezen kregen bij de verdere invulling van het traject en het rapport. Melkveehouders hebben minder hun stempel kunnen drukken op dit traject dan adviseurs. In feite bestond hun taak binnen dit project vooral uit het aanleveren van informatie rond knelpunten en oplossingen binnen hun eigen bedrijf. Men kreeg uiteraard wel de mogelijkheid te reageren op de, door anderen, genoemde knelpunten en oplossingen binnen hun eigen bijeenkomsten. De opzet van dit project heeft een focus gelegd op het gebruik maken van zogeheten “expert panels” (Kingman et al, 2005). Deze expert panels zorgen ervoor dat er collectief informatie wordt verzameld rond een bepaald thema, en leidt er toe dat er verschillende visies en oplossingen gegenereerd worden. Goede facilitering, en het creëren van een open omgeving waar deelnemers vrijuit hun mening uiten zijn belangrijk bij dergelijke panels. Kingman et al. (2005) wijzen verder op de noodzaak de participanten te selecteren op hun expertise op het thema, en zorg te dragen dat deelnemers ook bekend zijn met de expertise van hun mededeelnemers. Het projectteam van Organiseren voor Groei geeft aan dat ze de bijeenkomsten hebben ingericht met deelnemers met een soortgelijke achtergrond, om juist deze open omgeving en gelijke expertise te stimuleren. Interactie tussen de verschillende groepen had er volgens het projectteam toe geleid dat men niet openlijk en eerlijk alle knelpunten, oplossingen en bedrijfsgegevens hadden besproken met elkaar.

Tijdens de bijeenkomsten werden deelnemers gevraagd alle knelpunten en oplossingen zo concreet mogelijk te benoemen, vervolgens wilde men door middel van gezamenlijke prioritering komen tot consensus rond een lijst met meest relevante zaken. In feite hield het vraagarticulatie-proces niet op bij de bijeenkomsten. Tijdens de analysebijeenkomsten van het projectteam, maar ook tijdens de bespreking met de klankbordgroep, probeerde men nog vragen uit te filteren die door PZ of andere partijen opgepakt zou kunnen worden. Tijdens een aantal bijeenkomsten was er een afsluitend onderdeel waarin de geprioriteerde kansen en belemmeringen voor verder groei konden worden vertaald in mogelijke onderzoeksgebieden die het Productschap Zuivel zou kunnen financieren. Dit onderdeel kwam te vervallen nadat bijvoorbeeld bleek dat de deelnemers niet precies wisten wat het Productschap Zuivel deed en voor de melkveehouders kon betekenen. Zo werd tijdens een bijeenkomst aan de projectleiders gevraagd wat nu de exacte positie en doelstelling van PZ was en wat PZ kon betekenen voor melkveehouders in Nederland. Verder werden de actiepunten in een vorm opgeschreven die het lastig maakte deze te vertalen naar concrete onderzoeksactiviteiten. Actiepunten voor PZ die hierbij bijvoorbeeld naar voren werden gebracht waren: “Quota (regelgeving en kosten)”, “Faciliteer de persoonlijke groei van boer naar ondernemer dmv cursussen etc.”, en “Stel betere melkveehouders de vraag of ze bereid zijn te blijven vechten en in Nederland te blijven”. Verder kwam tijdens een bijeenkomst ter sprake dat PZ zich vooral moest bezighouden met lobby en beleidsbeïnvloeding over grond en quotum kwesties, juist die zaken die dit project proberen te omzeilen als kwesties waar vervolgonderzoek op ingezet moet worden. Deze oefening had kunnen leiden tot zeer concrete onderzoeksvragen richting PZ, maar kwam niet uit de verf, doordat de deelnemers niet op de hoogte waren van de activiteiten van PZ. Verder was de tijd die voor deze oefening was uitgetrokken te kort om

gezamenlijk een vertaalslag te maken van kansen en belemmeringen naar onderzoeksvragen of vervolgactiviteiten.

Het projectteam nodigde de klankbordgroep uit tot verdere prioritering en formulering van acties binnen de 7 stappen en 24 aanbevelingen. De 24 aanbevelingen die aangeboden werden aan de klankbordgroep vormden in zichzelf geen duidelijke onderzoeksvragen of aanknopingspunten voor vervolgactiviteiten. Verder zijn ze niet gekoppeld aan specifieke segmenten in de sector, waardoor de projectgroep in het midden laat wie de actiepunten zal moeten opnemen. De wijze waarop men tot die aanbevelingen is gekomen staat goed beschreven in het eindrapport, maar heeft geen indicatie opgenomen wie het punt dient op te pakken, en op welke wijze men dat thema of actiepunt kan aansnijden. Het lijken meer observaties dan vragen die aanleiding geven tot vervolgonderzoek of acties. Een extra vertaalslag zou wenselijk zijn geweest. Nu werden de vervolgacties, en de benoeming van de doelgroep om deze acties op te richten, overgelaten aan de klankbordgroep.

4.4.1. De relatie van Organiseren voor Groei tot het procesprotocol

Zoals al aangegeven is bij de onderzoeksvragen en methodologie is het procesprotocol gebruikt in dit onderzoek als denkkader waar tegen de verschillende activiteiten in dit project kunnen worden afgezet. Per stap uit dit protocol is de doelstelling van die stap weergegeven en daaronder kort de observaties uit Organiseren voor Groei uitgelegd die betrekking hebben op die stap.

Stap uit procesprotocol	Organiseren voor Groei
<p>Probleem en uitdaging identificatie: Problemen en uitdagingen uit de praktijk oppikken die leidend kunnen zijn voor de totstandkoming van onderzoeks-, kennisuitwisselings-, of innovatiethema's.</p>	<p>De probleemidentificatie heeft voor een gedeelte plaatsgevonden tijdens de bijeenkomsten tussen het PZ, PV, Rabobank en andere actoren. Tijdens deze bijeenkomsten werd vastgesteld dat schaalvergroting een belangrijk thema was voor de melkveehouderij in Nederland, en dat binnen dat proces verschillende factoren van belang waren. De terreinen waarbinnen bepaalde problemen, of knelpunten zoals ze in dit project werden benoemd, zich voordeden waren eveneens van tevoren vastgelegd.</p>
<p>Probleemanalyse en vraagarticulatie: Per thema de juiste vragen uit de naar voren gebrachte problemen en uitdagingen halen die kunnen dienen voor het aansturen van een innovatie-, onderzoeks-, of kennisuitwisselingsagenda, door 'vragers' en 'aanbieders' met elkaars zienswijzen te confronteren</p>	<p>Door gezamenlijk de knelpunten en oplossingen te doorlopen probeerden de projectleiders te achterhalen of er sprake was van een gedeeld of individueel punt. De vraagarticulatie binnen dit project was er voornamelijk op gericht dat men op basis van de bijeenkomsten zou willen komen tot een duidelijke onderzoeksvraag of vervolgactiviteit rond het proces van schaalvergroting. Er lijkt geen dialoog tussen 'vragers' en 'aanbieders' te zijn geweest in dit proces.</p>
<p>Prioritering binnen thema's, uitwerking voorstellen en besluitvorming: Per onderzoeksthema de meest urgente en/of gewenst activiteiten aanwijzen waarvoor PZ financiering nodig is</p>	<p>De prioritering binnen thema's heeft in dit project gedeeltelijk tijdens de bijeenkomsten plaatsgevonden. Na elke uitwisseling van knelpunten en oplossingen werd men gevraagd (met behulp van stickers of kwantitatieve scoring methodes) aan te geven welke punten de meeste prioriteit hadden. Verdere prioritering is door het projectteam gedaan na de afronding van de bijeenkomsten. Men heeft alle verslagen van bijeenkomsten naast elkaar gelegd en op kwantitatieve wijze aangegeven wat de hoofdpunten zijn geweest. De uitkomsten van de bijeenkomsten zijn verder geanalyseerd en</p>

	besproken in het rapport dat naar PZ en de klankbordgroep werd verstuurd. Prioritering van de aanbevelingen is uiteindelijk samen met de klankbordgroep gebeurd, waar ook mogelijke vervolgstappen en acties zijn geformuleerd.
Uitvoering van de activiteit: Resultaten behalen die zo goed mogelijk zijn afgestemd op, en inpasbaar zijn in, de bedrijfsvoering van melkveehouders of anderszins een duidelijk nut voor de melkveehouderij hebben	Het vervolg van het project, stappen 2 en 3 uit het projectvoorstel, moeten nog verder uitgewerkt worden in het huidige projectvoorstel. Vooralsnog is vanuit de klankbordgroep de boodschap afgegeven dat er wel degelijk vervolgactiviteiten verwacht worden. Het projectteam wordt hierin graag bijgestaan en geadviseerd door de klankbordgroep en de vertegenwoordiging van PZ in deze groep in het bijzonder
Verspreiding en uitwisseling van kennis en ervaring uit door PZ gefinancierde activiteiten: Kennis op een zodanige manier beschikbaar maken dat melkveehouders (en de hun omringende partijen) hiermee aan de slag kunnen	Kennisuitwisseling heeft gedeeltelijk plaatsgevonden tijdens de bijeenkomsten, maar de wens werd geuit, door de deelnemers, om feedback en verdere informatie te ontvangen die naar aanleiding van dit project zou volgen. Men was duidelijk geïnteresseerd in de uitkomsten van de andere groepen. Om ervaringskennis uit te wisselen is een breder verband nodig dan de bijeenkomsten in dit project waar 37 belanghebbenden uit de sector in vertegenwoordigd waren. Tijdens de klankbordgroepbespreking zijn een aantal vervolgactiviteiten geformuleerd waaronder het ontwikkelen van een flyer en de organisatie van een aantal bijeenkomsten over de resultaten van dit project.

4.5 De bijdrage van Organiseren voor groei aan probleemidentificatie en vraagarticulatie

PZ heeft ingestemd met een project met een voor hun vernieuwende werkwijze. Een project met een gedeeltelijk open eind dat niet per definitie een onderzoeksrapport zou opleveren. Deelnemers aan de bijeenkomsten gaven aan dit project zeer op prijs te hebben gesteld. Er ontstond een open sfeer tijdens deze bijeenkomsten die het mogelijk maakte dat deelnemers vrij uit praten over hun bedrijf, en ook gezamenlijk analyseerden welke gemeenschappelijkheden er waren. Het beeld dat is ontstaan rond het proces van schaalvergroting in Nederland is helder en waardevol, maar heeft vooralsnog geen duidelijke aanknopingspunten opgeleverd voor onderzoeksagendering. Wel kan het dienen als ondersteuning van PZ's onderzoeksagenda voor de toekomst.

Terugkijkend op de initiële onderzoeksvragen van dit deelonderzoek kunnen de volgende zaken geconcludeerd worden ten aanzien van Organiseren voor Groei als "experiment" voor een nieuwe werkwijze van PZ:

1. In hoeverre genereert de werkwijze van het project Organiseren voor Groei relevante vragen voor vervolgonderzoek?
2. Wat is de waarde van deze nieuwe werkwijze voor PZ?

Dit project houdt zich voornamelijk bezig met het bovenhalen van de juist en aangescherpte vragen voor onderzoek. Het project betrof een voorfase voor feitelijk onderzoek, maar tegelijkertijd was er al sprake van onderzoek tijdens het voortraject. Het traject van probleemidentificatie, vraagarticulatie, maar ook de analyse werd gedaan met behulp van relevante stakeholders, waaronder eindgebruikers van eventueel vervolgonderzoek. Doordat het afgebakende thema van schaalvergroting op het eigen bedrijf wordt benaderd door melkveehouders en adviseurs, levert het een breed spectrum op van de knelpunten en oplossingen waar melkveehouders mee te maken krijgen. Door deze verschillende visies en ervaringen te bundelen is een goed beeld ontstaan van de realiteit van schaalvergroting in Nederland.

Probleemidentificatie vond feitelijk al plaats in het uitwerken van het projectvoorstel, door het thema te benoemen en af te bakenen met behulp van de verschillende bedrijfsonderdelen. Dit heeft uiteindelijk het voordeel gehad dat discussies tijdens de bijeenkomsten scherper gevoerd konden worden. Probleemanalyse en vraagarticulatie vonden plaats in interactie met de deelnemers aan de bijeenkomsten, maar kwamen ook later nog aan de orde tijdens de analysebijeenkomsten van het projectteam alsmede tijdens de bespreking met de klankbordgroep. Dit project heeft bepaalde stappen zoals die in het procesprotocol omschreven staan omgedraaid. Zo begon men al met prioritering voor en tijdens de bijeenkomsten, deze prioritering werd zowel door de projectgroep gedaan door de thema's vast te stellen, als door de deelnemers die aangaven welke knelpunten en oplossingen het meeste belangrijke waren tijdens het proces van schaalvergroting. Dit laat zien dat de onderzoeksfases en stappen zoals deze zijn opgenomen in het procesprotocol niet noodzakelijkerwijs zo strikt in acht moet worden genomen. Het procesprotocol laat zien welke stappen onderdeel uitmaken van een onderzoekstraject, maar moet niet gezien worden als een bindend stramen waar onderzoeksplanning aan vast moet houden.

Zoals al eerder in dit rapport geconstateerd werd, worden eindgebruikers van onderzoek bij PZ meestal pas "aan het eind van de pijp" betrokken en geconsulteerd. In het project Organiseren voor Groei is de participatie en actieve sturing door stakeholders van het rapport en haar aanbevelingen vanaf het begin aan de orde geweest. Men zou kunnen zeggen dat deze participatie het eerste doel was van dit project, in de vorm van het uitwisselen van ervaringskennis. Deze werkwijze heeft ertoe bijgedragen dat er thema's rond schaalvergroting zijn aangedragen die bij melkveehouders, adviseurs en dierenartsen zelf leven. Eindgebruikers hebben ook actief de mogelijkheid gekregen aanbevelingen te prioriteren. Verder is een klankbordgroep betrokken geweest tijdens het traject. Gezien de gedegen en objectieve wijze waarop de bijeenkomsten en de analyse daarna zijn vormgegeven zou men verwachten een duidelijke onderzoeksvraag of thema uit de bijeenkomsten te hebben gehaald. Toch is de uitwerking naar concrete aanbevelingen en vragen niet goed uit de verf gekomen. Gezamenlijke prioritering vond wel degelijk plaats in de bijeenkomsten maar heeft uiteindelijk niet geleid tot een eenduidige vraag of onderzoeksthema. Ook zijn de mogelijke vervolgvacties niet benoemd naar de doelgroepen die ze op dienen te pakken, vervolgvacties blijven dus vrijblijvend. Verdere vraagarticulatie vond feitelijk nog plaats tijdens de bespreking van het concept eindrapport met de klankbordgroep. Om tot een betere vraagarticulatie te komen was het wellicht verstandig geweest een bijeenkomst te houden met alle betrokken stakeholders rond het verder aanscherpen van de 7 stappen en 24 aanbevelingen die nu op tafel liggen. Een echte prioritering van onderzoeksthema's is niet gedaan, daarvoor werd een sterke rol toegedicht aan de klankbordgroep, en in het bijzonder de leden die van het PZ afkomstig waren. Deze werkwijze maakt het wederom mogelijk dat onderzoek wordt ingezet gebaseerd op ad-hoc beslissingen.

Het belangrijkste knelpunt lijkt vooralsnog het gebrek aan concrete vragen en vervolgvacties die uit dit project zijn voortgekomen. Vraaggeneratie en articulatie zijn feitelijk nog niet afgerond, ook al is men bezig vervolgvacties te formuleren. Wel ligt er een heldere probleemanalyse op tafel die voor het PZ zeer waardevol kan zijn, en ook voor de verschillende stakeholders bruikbaar kan blijken. Een aanbeveling uit dit deelonderzoek is dan ook om in dit soort gevallen een extra bijeenkomst te organiseren met alle betrokkenen van de bijeenkomsten om een extra prioriteringsstap te maken, en met betrokken stakeholders een actieplan opstelt waarin de verantwoordelijkheden van alle partijen

vastgelegd worden. In het geval van Organiseren voor Groei zal een dergelijke bijeenkomst zowel kunnen voorzien in de behoefte van de deelnemers om de resultaten uit alle bijeenkomsten te horen, alsmede het projectteam de gelegenheid geven een gezamenlijk proces van prioritering en formulering van concrete acties door te maken.

5. Discussie: de waarde van de experimenten

Als beide hierboven beschreven experimenten nader worden beschouwd, kan worden geconstateerd dat deze een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de aansturing van de agendering van activiteiten door het PZ. Zowel de verdiepingsbijeenkomst georganiseerd door de MVA, als het project Organiseren voor Groei resulteren in een lijst met relevante onderwerpen die leven onder melkveehouders, welke een leidraad kan bieden voor het opzetten van onderzoeks-, kennisuitwisseling en innovatieactiviteiten. Beide experimenten kunnen worden gezien als een invulling van stap 1 (probleem- en uitdagingidentificatie) en stap 2 (probleemanalyse en vraagarticulatie) van het procesprotocol. Beide types bijeenkomsten leveren een breed gamma aan aandachtspunten en kennisvragen op, die leidend kunnen zijn voor de activiteiten agendering van het PZ. Uit beide experimenten is echter gebleken dat het van belang is dat een de initiële thematische afbakening bepalend is voor de uitkomst van de activiteit. Er dient dus wel een idee te bestaan van welke 'meta-thema's' leven onder de melkveehouders. Ook is het nodig dat de activiteiten die worden georganiseerd voor probleem- en uitdagingidentificatie, probleemanalyse en vraagarticulatie specifiek worden toegespitst op het genereren van kennisvragen, en dus het niveau van kennisuitwisseling tussen de deelnemers overstijgen.

Opvallend in beide experimenten is geweest dat de groepen waarmee vragen zijn gegenereerd en gearticuleerd homogeen van samenstelling waren: het betrof óf groepen van enkel melkveehouders, óf groepen van adviseurs (in het geval van Organiseren voor Groei). Alhoewel het zijn onder gelijken dit de deelnemers wellicht vrijer laat spreken, mist hierbij de confrontatie van verschillende perspectieven op het probleem of de uitdaging, en de ideeën omtrent mogelijke oplossingsrichtingen (de confrontatie tussen 'vraag' en 'aanbod'). Bij Organiseren voor Groei is dit enigszins ondervangen doordat de wetenschappers die het project organiseerden achteraf de zienswijzen van melkveehouders, adviseurs, en ook hun eigen zienswijzen bij elkaar konden brengen. Zaak is wel om bij vervolgvragen de relevante groepen er ook bij te betrekken in netwerken die met een bepaalde kennisvraag aan de slag gaan, om een gevoel van eigenaarschap van deze activiteiten te creëren. Deze vervolgvragen zouden dan ook nog een verdere aanscherping van de vraag moeten omvatten, omdat de kennisvragen die gegenereerd zijn op sommige punten nog breed zijn (hoewel in het geval van de verdiepingsbijeenkomst wel een eerste aanzet is gegeven tot het classificeren van het soort vervolgvraag).

Bij Organiseren voor Groei is het doel geweest om specifieke kennisvragen te genereren die gericht zijn op het agenderen van onderzoek. Bij de activiteiten van de MVA komen vragen naar boven die ofwel sturend zijn voor het uitwisselen van ervaringskennis ter plekke (melkveecafé), of sturend zijn voor het agenderen van activiteiten van de MVA (kiemgroep, matchingsdag). Dit houdt verband met de context waarin de bijeenkomsten plaatsvonden en de wijze van aansturing. Alleen bij de verdiepingsbijeenkomst komen er kennisvragen naar boven die sturend kunnen zijn voor activiteiten agendering van het PZ, maar opvallend is dat veel van deze kennisvragen volgens de deelnemers kunnen worden opgelost door het uitwisselen van ervaringskennis. Een ander verschil tussen Organiseren voor Groei en de verdiepingsbijeenkomst is dat bij Organiseren voor Groei een breder thema werd uitgediept in verschillende subthema's, terwijl bij de verdiepingsbijeenkomst op een meer afgebakend onderwerp werd gefocust. Bij Organiseren voor Groei werd er ook dieper op ingegaan op de bedrijfssituatie (analyse), maar er werden geen gezamenlijke kennisvragen geformuleerd (hoewel dit wel het doel was). Wel knelpunten, oplossingen en actiepunten. De verdiepingsbijeenkomst van de MVA was specifiek op het genereren van kennisvragen gericht.

Als Organiseren voor Groei en de verdiepingsbijeenkomst van de MVA naast elkaar worden gelegd, kan geconstateerd worden dat beide geschikt zijn voor het genereren van kennisvragen. Hierbij lijkt de verdiepingsbijeenkomst een goedkoper alternatief voor vraagarticulatie, dan een project als 'Organiseren voor Groei'. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat 'Organiseren voor Groei' ook de doelstelling had om een inventarisatie van bestaande praktijkkennis te maken, waardoor een omvangrijker project nodig was. Zowel Organiseren voor Groei en MVA verdiepingsbijeenkomst lenen zich voor het uitwerken van thema's en het omhooghalen van vragen. De thema's moeten al wel duidelijk zijn en

voldoende afgebakend zijn. Deze experimenten laten ook zien dat er ook specifiek aandacht moet zijn voor vraagarticulatie ten behoeve van kennis- of onderzoeksvragen, dus dat niet ieder vraagarticulatieproces voor het PZ geschikte kennisvragen oplevert. Ook moet er een duidelijk onderscheid worden gemaakt over welke partijen de verschillende kennisvragen op dienen te pakken, en wat voor soort activiteiten hiervoor nodig zijn. Door de werkwijze die is toegepast in de experimenten, laat het PZ zien aan de melkveehouders dat ze serieus worden genomen, dat het gebruik maakt van hun kennis, en laat PZ zien dat het activiteiten financiert welke ten dienste staan van de melkveehouders. Het PZ dient echter ook aandacht te besteden aan de organisatie van eigenaarschap bij de verdere uitvoering van projecten. Dit is niet goed uit de verf gekomen bij de experimenten. Actieve betrokkenheid (in de zin van zowel betrokken zijn bij, als zich betrokken voelen bij) van een netwerk van melkveehouders en andere stakeholders bij het verdere proces van innovatie, kennisuitwisseling of onderzoek dient dan ook te worden georganiseerd.

Er zijn een aantal mogelijkheden om dit te organiseren:

- PZ kan op basis van gearticuleerde vragen die voortkomen uit vraagarticulatie trajecten zoals 'Organiseren voor Groei' en de MVA verdiepingsbijeenkomst een oproep doen aan melkveehouders en andere stakeholders om hiermee gezamenlijk in een netwerk aan de slag te gaan, ondersteund door PZ.
- PZ kan op basis van gearticuleerde vragen naar eigen inzicht een netwerk vormen, welke met de gearticuleerde vraag aan de slag gaat.
- PZ kan netwerken van melkveehouders en andere stakeholders de gelegenheid geven om zelf met een gearticuleerde vraag te komen. Deze netwerken kunnen dan worden georganiseerd in de context van bijvoorbeeld de MVA of het Netwerken in de Veehouderij-programma.

De netwerken die worden gevormd naar aanleiding van bepaalde kennisvragen kunnen dan het onderzoeks-, kennisuitwisselings of innovatieproces begeleiden, zoals beschreven staat in het procesprotocol, stap 3 tot en met 5.

Referenties

- Byerlee, D. (2000). "Targeting poverty alleviation in priority setting for agricultural research." *Food Policy* 25(4): 429-445.
- Chambers, R., A. Pacey, et al. (1989). *Farmer first: farmer innovation and agricultural research*. London, Intermediate Technology Publications.
- Chambers, R. (1994) *Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of experience*. In: *World Development*, Vol. 22, No. 9, pp. 1253-1268
- Daenen, P. (2001). *Vraagarticulatie, hoe doe je dat? Dat is natuurlijk de vraag!* Eindhoven, Fontys Hogescholen.
- Dammers, D. Klijn, J., Kranendonk, R., van der Windt, N., Kroon, H. (2002) *Innoveren in de groene ruimte: een verkenning van methoden*. Wageningen UR, Alterra-rapport nr 476, Wageningen
- De Grip, K., C. Leeuwis, et al. (2003). *Lessen over vraagsturing: Ervaringen met het Steunpunt Mineralen concept*. A. M. Tools. Wageningen.
- De Groot, S. A., D. J. Postma, et al. (2003). *Doorwerking van onderzoekskennis in beleidsprocessen: de uitdaging van afstemming*. LEI, Den Haag.
- De Ruig, T. (2005). *Stageverslag analyse kennisbank Melkvee Academie*. Hogeschool Larenstein.
- De Wilt, J. G., P. J. M. Diederer, et al. (2001). "Innovation challenges for European agriculture." *Foresight* 3(4): 341-352.
- Diederer, P., H. v. Meijl, et al. (2000). *Eureka! Innovatieprocessen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw*. Den Haag, Lei.
- Diederer, P., H. Van Meijl, et al. (2003). "Modernisation in agriculture: what makes a farmer adopt an innovation." *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology* 2(3/4): 328-342.
- Ekboir, J. (2003). "Why impact analysis should not be used for research evaluation and what the alternatives are." *Agricultural Systems* 78(2): 166-184.
- Engel, P. (1995) *Facilitating innovation: an action-oriented approach and participatory methodology to improve innovative social practice in agriculture*. Wageningen Universiteit, Wageningen
- Gielen, P. M., A. Hoeve, et al. (2003). "Learning Entrepreneurs: learning and innovation in small companies." *European Educational Research Journal* 2(1): 90-106.
- Gierend, A. J. (1999). *Integration of risk and multiple objectives in priority setting for agricultural research - the case of the National Dairy Research Program in Kenya*. Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät. Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin. PhD: 248.
- Guijt, I. (1998). *Participatory monitoring and impact assessment of sustainable agriculture initiatives: an introduction to the key elements*. London, IED.
- Heemskerck, W., N. Lema, et al. (2003). *A guide to demand-driven agricultural research. The Client-oriented Research Management Approach*. Amsterdam, KIT.
- Hengsdijk, H. and M. K. van Ittersum (2003). "Formalizing agro-ecological engineering for future-oriented land use studies." *European Journal of Agronomy* 19(4): 549-562.
- Heymann, F. V. (1999). *Denken en doen in dialoog: een methode voor behoeftenarticulatie en ontwikkeling*. Dissertatie, Wageningen Universiteit.
- Horton, D. (2000). *Evaluating capacity development in planning, monitoring and evaluation: a case from agricultural research*. The Hague, Isnar.
- Horton, D., P. Ballantyne, et al. (1993). *Monitoring and evaluating agricultural research: a sourcebook*. Wallingford, CAB International.
- Horton, D. and L. Dupleich (2001). *Linking Planning, Monitoring, and Evaluation: Towards an Integrated PM&E System*. *Planning Agricultural Research: A Sourcebook*. Gijsbers, G., W. Janssen, H. Hambly Odame and G. Meijerink. Wallingford, CABI Publishing: 215-224.
- Huffman, W. E. and R. E. Just (2000). "Setting Efficient Incentives for Agricultural Research: Lessons from Principal-Agent Theory." *American Journal of Agricultural Economics* 82(4): 828-841.
- Kingman, D. M., A. M. Yoder, N. S. Hodge, R. Ortega and W.E. Field (2005) *Utilizing Expert Panels in Agricultural Safety and Health Research*. *Journal of Agricultural Safety and Health* 11(1): 61-74

- Klerkx, L., H. Buster en C. Leeuwis (2005) Effectiviteit en Benutting Collectief Gefinancierd Onderzoek. Conceptverslag Communicatie en innovatie Studies: Wageningen
- Kodama, F. (1995). Emerging patterns of innovation: sources of Japan's technological edge. Boston [etc.], Harvard Business School Press.
- LNV (2002). De vraag, daar draait het om. Brochure vraagarticulatie. The Hague, Ministerie van LNV.
- Nagy, G. J. and M. A. Quddus (1998). "National agricultural commodity research priorities for Pakistan." *Agricultural Economics* 19(3): 327-340.
- Okali, C., J. Sumberg, et al. (1994). Farmer participatory research: rhetoric and reality. London, Intermediate Technology Publications.
- Oudshoorn, N. and T. J. Pinch (2003). How users matter: the co-construction of users and technologies. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Rikkonen, P., Aakkula, J., Kaivo-oja, J., 2006. How can future long-term changes in Finnish agriculture and agricultural policy be faced? Defining strategic agendas on the basis of a delphi study. *European Planning Studies* 14 (2), 147-168.
- Roper, S., N. Hewitt-Dundas, et al. (2004). "An ex ante evaluation framework for the regional benefits of publicly supported R&D projects." *Research Policy* 33(3): 487-509.
- Roth, G. W., I. H. Christiansen, et al. (2003). Collaboration: The key to developing research, development, and extension priorities for cotton farming systems in Australia. Australian Farming Systems Conference 2003, Toowoomba, Queensland.
- Rutten, H. and H. J. v. Oosten (1999). Innoveren met ambitie: kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector. Den Haag, Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek.
- Rutten, H., 2001. Science and Technology Foresight. In: Gijsbers, G, Janssen, W., Hambly Odame, H., Meijerink, G. (Eds.), *Planning Agricultural Research: A Sourcebook*. CABI Publishing, Wallingford, pp. 79-92.
- Sperling, L. and J. Ashby (2001). Participation in Agricultural Research Planning. *Planning Agricultural Research: A Sourcebook*. Gijsbers, G, W. Janssen, H. Hambly Odame and G. Meijerink. Wallingford, CABI Publishing: 171-182.
- Theuws, L. W. (2002). Ondernemertypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt. LEI, Den Haag.
- van de Fliert, E. and A. R. Braun (2002). "Conceptualizing integrative, farmer participatory research for sustainable agriculture: From opportunities to impact." *Agriculture and Human Values* 19(1): 25.
- van der Meulen, B. (1999). "The impact of foresight on environmental science and technology policy in the Netherlands." *Futures* 31(1): 7-23.
- van Ittersum, M. K., R. Rabbinge, et al. (1998). "Exploratory land use studies and their role in strategic policy making." *Agricultural Systems* 58(3): 309-330.
- Van Meegeren, P. and C. Leeuwis (1999). Towards an interactive design methodology: guidelines for communication. Integral design: innovation in agriculture and natural resource management. C. Leeuwis. Wageningen, Mansholt Institute. 15.
- Veldhuizen, L. v., A. Waters - Bayer, et al. (1997). Farmers' research in practice: lessons from the field. London, Intermediate Technology Publications.
- Verstegen, J. (2000). Research Guidance: ontwikkeling van een aanpak aan de hand van het meerjarenonderzoeksprogramma 'energie-efficiëntie in de glastuinbouw'. LEI, Den Haag.
- Zijlstra, J., L. van Dellen en A. Beldman (2005) Projectvoorstel Organiseren voor Groei. Animal Science Group, Wageningen UR, Lelystad
- Zijlstra, J., L. van Dellen en H. Kortstee (2006) Organiseren voor Groei: Aanbevelingen voor het verbeteren van het rendement van schaalvergroting op Nederlandse melkveebedrijven die groeien vanaf 100 tot en met 400 melkkoepen. Concept Eindrapport, Animal Science Group, Wageningen UR, Lelystad