

# Strategisch Plan van de Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu

2005 - 2009

P.J.W. Hinssen

werkdocumenten

**wot**  
Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu

‘Sterk in de keten’

# **Strategisch Plan van de Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu**

2005 - 2009

P.J.W. Hinssen

## **Werkdocument 2**

Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu

Wageningen, augustus 2005

*De reeks 'Werkdocumenten' bevat tussenresultaten van het onderzoek van de uitvoerende instellingen voor de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu (WOT Natuur & Milieu). De reeks is een intern communicatiemedium en wordt niet buiten de context van de WOT Natuur & Milieu verspreid. De inhoud van dit document is vooral bedoeld als referentiemateriaal voor collega-onderzoekers die onderzoek uitvoeren in opdracht van de WOT Natuur & Milieu. Citeren uit deze reeks is dan ook niet mogelijk. Zodra eindresultaten zijn bereikt, worden deze ook buiten deze reeks gepubliceerd. De reeks omvat zowel inhoudelijke documenten als beheersdocumenten.*

**Werkdocument 2 is gemaakt conform het Kwaliteitshandboek van de WOT Natuur & Milieu.**

©2005 **Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu**

Postbus 47, 6700 AA Wageningen

Tel: (0317) 47 78 44; Fax: (0317) 42 49 88

---

De reeks Werkdocumenten is een uitgave van de Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, onderdeel van Wageningen UR. Dit rapport is verkrijgbaar bij het secretariaat. Het rapport is ook te downloaden via [www.wotnatuurenmilieu.wur.nl](http://www.wotnatuurenmilieu.wur.nl)

**Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu**, Postbus 47, 6700 AA Wageningen

Tel: (0317) 47 78 44; Fax: (0317) 42 49 88; e-mail: [info@npb-wageningen.nl](mailto:info@npb-wageningen.nl);

Internet: [www.wotnatuurenmilieu.wur.nl](http://www.wotnatuurenmilieu.wur.nl)

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Wettelijke Onderzoekstaken Natuur &amp; Milieu</b>	<b>7</b>
1.1	Achtergrond	7
1.2	Recente ontwikkelingen	7
1.3	Missie	8
1.4	Wettelijke basis	8
1.5	Doelstelling en ambitie	9
1.6	Criteria voor Wettelijke Onderzoekstaken	10
<b>2</b>	<b>Strategie en beleid voor Wettelijke Onderzoekstaken</b>	<b>11</b>
2.1	Inleiding	11
2.2	Diensten en doelgroepen	11
2.2.1	Diensten	11
2.2.2	Doelgroepen	11
2.2.3	Diensten-doelgroepenmatrix	12
2.3	Mede actoren	13
2.4	Trends en ontwikkelingen	14
2.5	Sterkten en verbeterpunten	15
2.6	Uitdagingen en bedreigingen	15
2.7	Strategische doelen	16
2.8	Operationele doelen	16
<b>3</b>	<b>Organisatie van de bedrijfsvoering</b>	<b>19</b>
3.1	Inleiding	19
3.2	Structuur en positie van de Unit WOT N&M	19
3.3	Relaties	22
3.4	Faciliteiten	22
3.4.1	Kwaliteitsmanagement	22
3.4.2	Huisvesting	23
3.4.3	Instrumentarium	23
3.5	Resultaatbestemming en liquidatie	23
<b>4</b>	<b>Risicoanalyse</b>	<b>25</b>
4.1	Inleiding	25
4.2	Risico's, inherent aan Wettelijke Onderzoekstaken	25
4.3	Bedrijfsrisico's, scenario's en oplossingsrichtingen	26
4.4	Perspectief	27
<b>5</b>	<b>Planning van de Wettelijke Onderzoekstaken</b>	<b>29</b>
5.1	Inleiding	29
5.2	Voortschrijdend meerjarenplan	29
5.3	Werkplan 2005	29
	<b>Bronnen</b>	<b>31</b>
	<b>Lijst van afkortingen</b>	<b>33</b>



# **1 Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu**

## **1.1 Achtergrond**

Wageningen UR voert in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) voor de overheid een aantal wettelijke onderzoekstaken (WO-taken; WOT) uit in de vorm van WOT-programma's en WOT-projecten. De voorwaarden waaronder Wageningen UR deze taken uitvoert, zijn vastgelegd in het WDT-statuut waarover met LNV op 23 februari 2001 een overeenkomst is afgesloten.

De Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu (WOT N&M; voorheen Natuurplanbureau Wageningen) is één van de zes WOT-Units van Wageningen UR en is namens de Raad van Bestuur van Wageningen UR verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu. Deze taken zijn of worden vastgelegde in drie uitvoeringsovereenkomsten tussen LNV en Wageningen UR. Op 1 januari 2005 is één uitvoeringsovereenkomst ondertekend, één in concept gereed, en één in ontwikkeling.

Dit strategische plan 2005-2009 is een actualisatie van het in 2001 opgestelde en goedgekeurde implementatieplan.

## **1.2 Recente ontwikkelingen**

Sinds de opstelling van het implementatieplan hebben een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden.

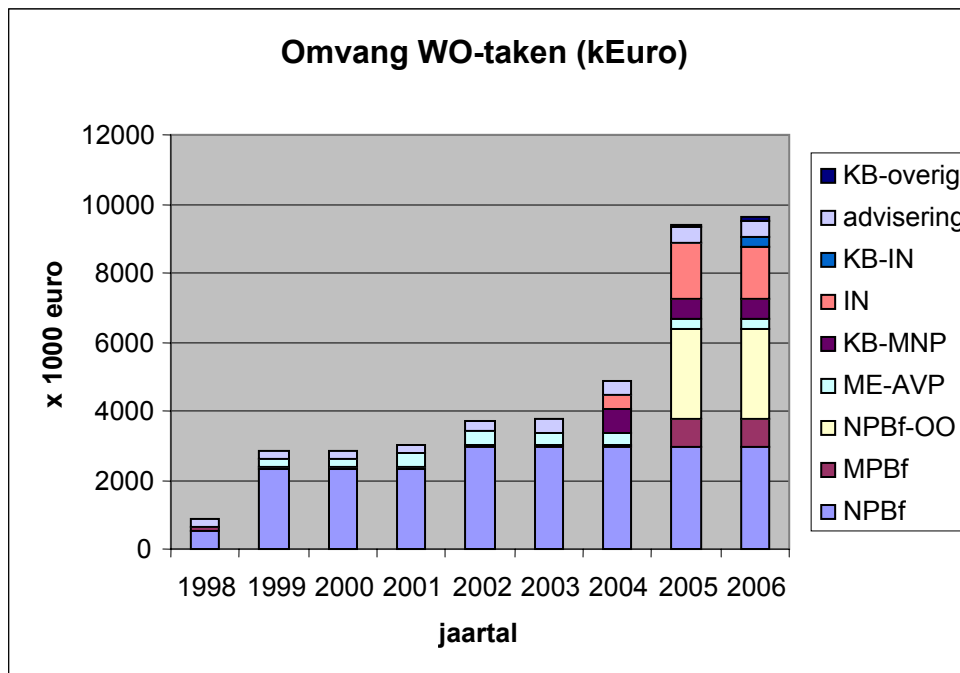
Ten eerste zijn alle wettelijke onderzoekstaken eind 2005 voor 5 jaar vastgelegd in Uitvoeringsovereenkomsten tussen LNV en Wageningen UR.

Ten tweede is het kwaliteitssysteem van de Unit WOT N&M in 2003 ISO-gecertificeerd. Daarmee voldoet het aan de eisen die zijn gesteld in het WDT-statuut.

Een derde belangrijke ontwikkeling speelt rond de positionering van een planbureau dat de 'Planet'-invalshoek in het People-Planet-Profit model kan invullen. Sinds 2002 is het RIVM onderverdeeld in sectoren, waaronder de sector Milieu- en Natuurplanbureau (MNP-RIVM). In het geval er een zelfstandig planbureau ontstaat, zal de relatie daarvan met Wageningen UR anders van karakter zijn dan de relatie tussen de WOT N&M en het MNP-RIVM op dit moment is.

Een vierde belangrijke ontwikkeling is de algemene herbezinning van de rijksoverheid op de voorziening van haar kennisbehoefte, vastgelegd in het verslag 'Verkenning kennis- en adviesfunctie rijksoverheid' (2004). Dit verslag is onderdeel van het Programma Andere Overheid (PAO). In het verslag wordt de inbreng van kennis door planbureaus, adviesraden en kenniscentra bij de taakvervulling van de rijksoverheid geëvalueerd.

De Wettelijke Onderzoekstaken N&M voorzien in toenemende mate in de kennisbehoefte van LNV, zoals figuur 1 laat zien. Deze stijgende lijn zal naar verwachting tot en met 2006 voortduren, waarna een stabilisatie voor de hand ligt.



Figuur 1 Ontwikkeling van de omvang van de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu vanaf de opname van de Natuurplanbureaufunctie (NPBf) in de natuurbeschermingswet in december 1997. De gebruikte afkortingen worden verklaard op pag. 33.

### 1.3 Missie

**De Unit WOT N&M draagt zorg voor een deskundige en betrouwbare uitvoering van de wettelijke onderzoekstaken voor het ministerie van LNV op het beleidsterrein Natuur & Milieu.**

De Unit WOT N&M is uniek vanwege de combinatie van:

- De inbedding in een wetenschappelijke organisatie van internationale reputatie (Wageningen UR) op het gebied van Natuur & Milieu;
- Een kwaliteitsmanagementsysteem dat is toegesneden op de bewaking van de onafhankelijkheid, transparantie en deskundigheid bij de uitvoering van de wettelijke onderzoekstaken;
- De continuïteit van de dienstverlening bij wettelijke onderzoekstaken door combinatie van bovengenoemde twee factoren en de uitvoeringsovereenkomst met LNV.

De Wettelijke Onderzoekstaken N&M worden uitgevoerd door inzet van resources (personeel en materieel) van de instituten van Wageningen UR. Zo nodig wordt werk uitbesteed aan derden. Op dit moment leveren de kennisorganisaties Alterra en Landbouw-Economisch Instituut (LEI) het overgrote deel van de resources, respectievelijk ca. 80% en ca. 20% .

### 1.4 Wettelijke basis

De wettelijke basis van de onderzoekstaken van de Unit WOT N&M is omschreven in de (concept) uitvoeringsovereenkomsten tussen LNV en Wageningen UR. De WO-taken zijn in drie clusters verdeeld. Voor elk cluster is er een aparte uitvoeringsovereenkomst:



- De Uitvoeringsovereenkomst Planbureau functies Natuur & Milieu (WOT-PNM), getekend op 21 december 2004.
- De Uitvoeringsovereenkomst Informatievoorziening Natuur (WOT-IN), die in 2005 verder wordt uitgewerkt en als beoogde ingangsdatum 1 januari 2006 heeft.
- De Uitvoeringsovereenkomst overige Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu (WOT-Overig), die in een afrondende fase verkeert.

## 1.5 Doelstelling en ambitie

De Unit WOT N&M heeft als ambitie wetenschappelijke kennis op te sporen en deze samen met partners verder uit te bouwen en toe te passen. Deze kennis betreft de fysieke omgeving, de interactie met de sociaal-economische omgeving en de effecten op mensen, natuur en milieu. Synthesen van deze kennis worden geleverd op de juiste momenten en plaatsen en in de juiste context.

Concreet bestaan de WO-taken uit drie typen werkzaamheden:

1. Het samenbundelen van onderzoeksresultaten in onafhankelijke kennissystemen en informatie voor wettelijk verplichte rapportages (*Synthese onderzoek N&M*);
2. Het leveren en structureren van onafhankelijke gegevens ter ondersteuning van door LNV op te stellen wettelijke verplichte rapportages (*Registratie gegevens N&M*);
3. Het leveren van onafhankelijke adviezen ter ondersteuning van wettelijke verplichtingen van LNV (*Advisering N&M*).

De Unit WOT N&M kiest voor oriëntatie op de kennisketen om beleidsrelevante kennisprocessen continu te verbeteren, zodat producten geleverd kunnen worden die tot de beste in hun soort kunnen worden gerekend. Daartoe wordt geïnvesteerd in een optimale kennisinfrastructuur binnen Wageningen UR, in het bijzonder bij de andere centra van de Environmental Science Group (ESG) en bij de Social Science Group (SSG). Daarnaast wordt geïnvesteerd in de wederzijdse kennisuitwisseling met de belangrijkste gebruikers van onze producten, LNV en het Milieu- en Natuurplanbureau, en met externe partners, zoals gegevensleveranciers.

Gepositioneerd in het internationaal gehanteerde 3P model (People – Profit – Planet) worden de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu uitgevoerd vanuit het perspectief Planet. In dit perspectief staan de ecologische waarden centraal, in het bijzonder de aspecten *natuur*, *milieu*, *ruimte* en *water*. De WOT N&M streeft in samenwerking met anderen naar synthese van kennis over deze aspecten. De nadruk ligt op het aspect *natuur*, waarbij vier kennisvelden zijn te onderscheiden:

1. *Biodiversiteit*. Dit kennisveld is gericht op behoud en herstel van biodiversiteit (soorten en gebieden) en bijbehorende milieukwaliteit en ruimtelijke samenhang van leefgebieden.
2. *Landschap*. Onder dit kennisveld vallen de kennis van de feitelijke veranderingen in het landschap, de waardering daarvan en van de processen die deze veranderingen veroorzaken en de invloed van het beleid daarop.
3. *Natuur in bestuur en samenleving*. Dit kennisveld omvat samenhangende kennis over:
  - de maatschappelijke ontwikkelingen die de toestand van natuur en landschap bepalen;
  - betekenisverlening t.a.v. natuur en landschap in bestuur en samenleving;
  - de organisatie van natuur en landschapsbeleid.
4. *Natuur in economische context*. Dit kennisveld omvat sociaal-economische kennis met focus op kosteneffectiviteit waarbij twee aggregatieniveaus worden onderscheiden:
  - beleid voor natuur in het algemeen, met afweging van maatschappelijke kosten en baten;
  - de kosten en baten van natuurbeheer.

## 1.6 Criteria voor Wettelijke Onderzoekstaken

Het WDT-statuut vereist dat de uitvoering van de Wettelijke Onderzoekstaken N&M voldoet aan de volgende criteria:

### ***Wetenschappelijke standaard***

De wetenschappelijke standaard voor de WOT N&M is gelijk aan de standaard voor het wetenschappelijk onderzoek van Wageningen UR, die op het toepassingsgebied van de WOT N&M een internationaal hoog aangeschreven reputatie heeft.

Om deze wetenschappelijke standaard ook op termijn te kunnen waarborgen zorgt de Unit WOT N&M dat de sleutelexpertise voor de WOT N&M op een aantal kennisvelden permanent aanwezig is (Zie paragraaf 2.7 Strategische doelen; Dit is verder uitgewerkt in het personeelsplan van de Unit).

### ***Kwaliteitsborgingsysteem***

De wijze waarop de Unit WOT N&M voldoet aan de criteria van het WDT-statuut is vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomsten en in het kwaliteitshandboek. De Unit WOT N&M beschikt sinds 2003 over een ISO-gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem.

### ***Vertrouwelijkheid en informatieverstrekking***

- Over de WOT N&M wordt uitsluitend de opdrachtgever geïnformeerd, zijnde een publiekrechtelijke partij waar de wettelijke taak voor wordt uitgevoerd. Dit kan zijn het ministerie van LNV zelf, of een organisatie die door LNV is aangewezen.
- Bij andere opdrachtgevers dan de rijksoverheid wordt het ministerie van LNV gelijktijdig op de hoogte gesteld van de verstrekte informatie. Dit zal bij acceptatie van een opdracht geregeld worden.

### ***Onafhankelijkheid en onafhankelijke audits***

Ofschoon volstreekte onafhankelijkheid van wetenschappelijk onderzoek per definitie onmogelijk is, hebben de minister van LNV en het parlement de huidige regeling middels het WDT-statuut geaccepteerd als een werkwijze die naar hun maatstaven de onafhankelijkheid van het onderzoek voldoende waarborgt. Een essentieel onderdeel van deze waarborging vormen de onafhankelijke audits, waarover het volgende is vastgelegd:

- Onafhankelijke audits van de WOT-Units worden op verzoek van LNV uitgevoerd door commissies of door deskundigen. De WO-taken worden op transparante wijze uitgevoerd. Aan LNV wordt alle informatie hieromtrent verstrekt.
- Onvolkomenheden worden zo snel mogelijk opgelost, zoals in het kwaliteitshandboek is vastgelegd.
- LNV erkent met de overige betrokken ministeries de Unit WOT N&M als een nationale instelling voor de uitvoering van Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu.

## 2 Strategie en beleid voor Wettelijke Onderzoekstaken

### 2.1 Inleiding

De Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu (WOT N&M) is namens de Raad van Bestuur van Wageningen UR verantwoordelijk voor de uitvoering van de WO-taken Natuur & Milieu. De missie, ambitie en doelstelling van de Unit WOT N&M worden, ingekaderd door de wettelijke basis, uitgewerkt tot concrete diensten per doelgroep (paragraaf 2.2). De strategie (paragraaf 2.7 & 2.8) volgt onder meer uit de positiebepaling ten opzichte van andere actoren (paragraaf 2.3) die diensten verlenen aan dezelfde doelgroepen. De paragrafen 2.4-2.6 gaan in op belangrijkste kenmerken van de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu.

### 2.2 Diensten en doelgroepen

#### 2.2.1 Diensten

Bij het uitvoeren van de WO-taken levert de Unit WOT N&M de volgende diensten:

1. Expertise voor natuurgerelateerd onderzoek;
2. Detacheringen;
3. Productteams en projectleiding;
4. Modelinstrumentarium; ontwikkeling, beheer en toepassing;
5. Databeheer, data-analyse, data-acquisitie en datalogistiek;
6. Communicatie (rapporten, CD's, nieuwsbrief, website, workshops, symposia);
7. Coördinatie, kwaliteitsbewaking en ondersteuning van processen.

Deze diensten zijn per cluster nader gespecificeerd in de bijbehorende uitvoeringsovereenkomst:

#### ***Wettelijke Onderzoekstaken Planbureaufuncties Natuur & Milieu (WOT-PNM)***

##### *A) Realiseren planbureauproducten en sturing synthese*

- WOT-04-394; Natuurplanbureaufunctie

##### *B) Synthese van onderzoeksresultaten in kennissystemen en informatie*

- WOT-04-001; Monitor- en evaluatiesysteem Agenda Vitaal Platteland (ME-AVP)
- WOT-04-002; Onderbouwend onderzoek Natuurplanbureaufunctie
- WOT-04-385; Milieuplanbureaufunctie
- KB1-007; Kennisbasis Planbureaufuncties Natuur & Milieu

#### ***Wettelijke Onderzoekstaken Advisering Natuur & Milieu (WOT-advisering)***

- WOT-04-003; WOT-advisering Natuur & Milieu
- PM; Kennisbasis WOT-advisering Natuur & Milieu

#### ***Wettelijke Onderzoekstaken Registratie Natuur & Milieu (WOT-registratie)***

- WOT-04-004; Informatievoorziening Natuur
- WOT-04-005; Monitor Wadden
- PM; Kennisbasis Registratie Natuur & Milieu

#### 2.2.2 Doelgroepen

##### ***WOT-PNM***

- Primaire doelgroepen: MNP, LNV-Directie Natuur (DN), LNV-directie Platteland (DP)

- Overige doelgroepen: het Kabinet, Min. van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (Directoraat-Generaal Milieu, en Ruimte), wetenschappelijke en maatschappelijke actoren in het bereik van het natuur- en milieubeleid, zoals instituten, universiteiten, provincies, gemeenten, natuurbeheerders, belangenorganisaties.

### **WOT-registratie N&M**

- Primaire doelgroep: LNV-DN.
- Overige doelgroepen: wetenschappelijke en maatschappelijke actoren in het bereik van het natuur- en milieubeleid, zoals gegevensleveranciers, instituten, universiteiten, provincies, gemeenten, natuurbeheerders, belangenorganisaties.

### **WOT-advisering N&M**

- Primaire doelgroep: LNV-DN, LNV-DP.
- Secundaire doelgroep: wetenschappelijke actoren, (internationale) commissies, bedrijfsleven (bijv. voor toelating stoffen).

### **Potentiële toekomstige taken**

Er zijn op korte termijn geen nieuwe WO-taken op het gebied van Natuur & Milieu voorzien. Wel kan binnen de bestaande clusters een uitbreiding worden verwacht:

- Bij het cluster Milieu- en Natuurplanbureau is een groei te verwachten in het programma ME-AVP naarmate LNV een grotere betrokkenheid heeft bij het monitoren van de ruimtelijke ontwikkelingen in het kader van de Nota Ruimte en de Wet Investerings Landelijk Gebied (WILG).
- Bij het cluster Informatievoorziening Natuur wordt de omvang van het takenpakket in 2005 vastgesteld door LNV. Hierbij wordt ook het monitoren van de Waddenzee betrokken.

## **2.2.3 Diensten-doelgroepenmatrix**

In tabel 1 zijn de diensten per cluster nader gespecificeerd in de bijbehorende uitvoeringsovereenkomst.

*Tabel 1 Diensten-doelgroepenmatrix van WOT N&M.*

	<b>LNV-DN</b>	<b>LNV-DP</b>	<b>MNP</b>	<b>Overige actoren</b>
<b>WOT-PNM</b>				
04-385		6	1,4,6,7	6
04-394	6		1,2,3,5,6,7	6
04-001		1,3,4,6,7		6
04-002	6		1,4,6	6
KB01-007	6		1,4,6	6
<b>WOT-registratie</b>	5,6,7			6,7
<b>WOT-advisering</b>				
CTB		1,6		1,6
Meststoffen		1,6		
Antarctica	1,6			
IWC/ASCOBANS	1,6			
TWO	1,6			
Comm. mestbeleid		1,6		1,6

*1. Expertise / 2. Detacheringen / 3. Productteams en projectleiding / 4. Modelinstrumentarium; ontwikkeling, beheer en toepassing / 5. Databeheer, data-analyse, data-acquisitie en datalogistiek / 6. Communicatie (rapporten, CD's, nieuwsbrief, website, workshops, symposia) / 7. Coördinatie, kwaliteitsbewaking en ondersteuning van processen.  
(De gebruikte afkortingen worden verklaard op pag.33).*

## 2.3 Mede actoren

De strategie van de Unit WOT N&M heeft de ketenoriëntatie als uitgangspunt. Daaronder wordt verstaan het streven naar een heldere positie van de WOT N&M in de keten van wetenschappelijk onderzoek naar beleidsinformatie, relevant voor de wettelijke taken van de Nederlandse overheid. Velen spreken van een netwerk van kennisorganisaties, maar geredeneerd vanuit het primaire proces – het leveren van relevante beleidsinformatie – is er tevens sprake van een keten waarbij iedere netwerkpartner toeleverend is aan anderen, of afnemer is van anderen.

In de ketenoriëntatie staat centraal dat een organisatie samen met anderen streeft naar verbetering van kwaliteit, en om die reden ook mede investeert in de kwaliteitsverbetering van toeleveranciers en afnemers. Organisaties die tot de keten behoren, zijn dus onderling niet als concurrenten te beschouwen.

Bij deze ketenoriëntatie zijn de volgende relaties van de WOT N&M relevant:

- De andere WOT-Units van Wageningen UR
- De Science Groups van Wageningen UR
- De Directie Kennis van LNV
- Voor LNV te informeren instellingen, waaronder planbureaus
- Andere kennisinstellingen en verwante niet-commerciële instellingen
- Commerciële instellingen

### ***De andere WOT-Units van Wageningen UR***

De WOT-Units hebben per definitie elk een eigen takenpakket. Gemeenschappelijke belangen (zoals een goede relatie met LNV en het ontwikkelen van efficiënte werkwijzen) en eventuele interne belangenconflicten (bijvoorbeeld over beschikbare resources) worden behartigd door de coördinator WOT van Wageningen UR. In het bijzonder heeft de WOT N&M afspraken gemaakt met het CEI (Centrum voor Economische Informatie) over ecologisch-economische informatie.

### ***De Science Groups van Wageningen UR***

De Wettelijke Onderzoekstaken N&M kunnen op twee manieren in concurrentie komen met de toeleverende kennisorganisaties van Wageningen UR, de Science Groups: concurrentie om de resources en concurrentie in de markt van taken.

Het WDT-statuut regelt dat resource leverende organisaties de WOT-Units met voorrang moeten bedienen (tegen kostprijs). Hiermee is concurrentie om de resources (experts) tot op zekere hoogte ondervangen. Het samenbrengen van de voorheen verspreid uitgevoerde WO-taken in de Unit WOT N&M heeft op zichzelf geen invloed op het netto bedrijfsresultaat van de toeleverende organisaties. De Wettelijke Onderzoekstaken N&M kunnen deels als project buiten Wageningen UR aanbesteed worden als Wageningen UR de benodigde resources niet in voldoende mate of met de gewenste kwaliteit kan leveren.

De Science Groups van Wageningen UR kunnen in principe ook rechtstreeks toeleveren aan de ministeries. In de jaarovereenkomst tussen de Unit WOT N&M en de resource leverende organisaties, en in overeenkomsten met individuele medewerkers, worden afspraken vastgelegd over de condities waaronder dergelijke activiteiten gecombineerd kunnen worden.

### ***De Directie Kennis van LNV***

De Directie Kennis van LNV omschrijft haar eigen missie als "het versterken van de kennisfunctie van LNV. Tot de daarbij behorende taken rekent de Directie Kennis onder meer beleidsadvies, beleidsevaluatie, de aansturing van onderzoek en de regie op de gegevensvoorziening. Taken die ook tot de WOT Natuur & Milieu worden gerekend, met als belangrijkste verschil de onafhankelijke positie van de WOT Natuur & Milieu.

### ***Voor LNV te informeren instellingen, waaronder planbureaus***

Voor sommige WO-taken is met LNV afgesproken dat niet het ministerie rechtstreeks wordt geïnformeerd, maar een namens LNV acterende instelling. Voorbeelden hiervan zijn de Commissie Toelating Bestrijdingsmiddelen (CTB) en de planbureaus.

In Nederland zijn momenteel vier planbureaus actief: het Milieu en Natuurplanbureau (MNP-RIVM in samenwerking met Wageningen UR) het Ruimtelijk Planbureau (RPB) het Centraal Planbureau (CPB) en het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). Met uitzondering van het MNP zijn de planbureaus organisatorisch gekoppeld aan het vakministerie en vallen rechtstreeks onder de Secretaris Generaal van dat ministerie. Het MNP is momenteel een sector van het RIVM. Het RIVM is wettelijk eindverantwoordelijk voor de Milieuplanbureaufunctie en de Natuurplanbureaufunctie, met de WOT Natuur & Milieu namens Wageningen UR als partner. Voor het MNP wordt een positie, gelijkwaardig aan de andere planbureaus, nagestreefd. Wanneer en hoe dit zal plaatsvinden, hangt grotendeels af van de implementatie van het Programma Andere Overheid (zie paragraaf 1.2).

Het beleid van Wageningen UR is om in geval van verzelfstandiging van het MNP een deel van de WOT N&M daarin te laten integreren. Wageningen UR streeft daarbij een 'preferred supplier' positie na bij het MNP op basis de kwaliteit die bij WO-taken wordt geleverd zoals omschreven in de paragrafen 1.3, 1.5 en 1.6. Zie paragraaf 5.5. voor perspectieven.

### ***Andere kennisinstellingen en verwante niet commerciële instellingen***

Hieronder vallen rijksinstellingen, universiteiten en andere organisaties op het gebied van Natuur & Milieu, zoals gegevensleverende organisaties, beheersorganisaties en belangenorganisaties. Concrete voorbeelden zijn RIZA, RIKZ, RIVM, PGO's, ECNC en DLG. Deze organisaties hebben een natuurlijke neiging hun expertisevelden uit te breiden, waardoor overlap kan ontstaan. Een goede, wederzijds bindende, samenwerking met afspraken over elkaars expertiseveld is wenselijk. De Unit WOT N&M streeft naar functionele samenwerkingsovereenkomsten met relevante organisaties.

### ***Commerciële instellingen***

Commerciële instellingen, zoals ingenieursbureaus, kunnen geen WO-taken uitvoeren zonder een met het WDT-statuut vergelijkbare overeenkomst met de rijksoverheid. In het WDT-statuut is geregeld dat onderdelen van de taken onder strikte voorwaarden wel uitbesteed kunnen worden aan een commerciële instelling.

## **2.4 Trends en ontwikkelingen**

De Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu voorzien in toenemende mate in de kennisbehoefte van LNV doordat bestaande en nieuwe wettelijke regelingen tot een toenemende vraag van het beleid naar prestatie meting en evaluaties leiden. Deze stijgende lijn zal naar verwachting na 2006 in een stabilisatie overgaan.

## **2.5 Sterkten en verbeterpunten**

Aantoonbare onafhankelijkheid bij de uitvoering van WO-taken is een belangrijk pluspunt. Deze onafhankelijkheid is vastgelegd in het WOT statuut en wordt gewaarborgd door het eigen gecertificeerde kwaliteitssysteem. De Unit WOT N&M heeft dit bereikt door in 2003 het ISO-certificaat te behalen op de WO-taken.

Wetenschappelijk gezag bij de uitvoering van de taken wordt ontleend aan de inbedding van de Unit WOT N&M in Wageningen UR, een wetenschappelijke organisatie van internationale reputatie op het gebied van Natuur & Milieu.

De continuïteit van de dienstverlening, noodzakelijk voor WO-taken, is zeker gesteld doordat de taakuitvoering voor vijf jaar is vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomsten tussen LNV en Wageningen UR.

Ondanks deze drie sterke punten is de identiteit van de Unit WOT N&M niet voor alle belanghebbenden duidelijk. Extern kent men de eenheid vaak niet en medewerkers hebben er moeite mee deze identiteit te verwoorden en uit te dragen. De identiteit en het imago van de Unit WOT N&M moeten dus zowel intern als extern duidelijker worden.

## **2.6 Uitdagingen en bedreigingen**

De belangrijkste uitdaging is het positioneren van de WOT N&M als aantoonbaar onafhankelijke organisatie bij het uitvoeren van WO-taken. Dit geldt zowel voor bestaande als voor nieuwe taken.

Een tweede belangrijke uitdaging voor de Unit WOT N&M is om met een kleine vaste kern de kennisontwikkeling te optimaliseren, zowel bij haar rol in het MNP als voor de overige WO-taken.

Daaruit volgt een derde uitdaging, die bestaat uit het in stand houden van de belangrijkste expertise (sleutelexpertise) op een voldoende niveau en een adequate regeling voor gebruik van essentiële databestanden.

Ten slotte moet rekening worden gehouden met toekomstige wetswijzigingen, die kunnen leiden tot het vervallen van taken. Ofschoon de kans hierop vrij klein is en meestal ruim van te voren te voorzien, kan het een aanzienlijke invloed hebben op de omvang van het takenpakket.

## 2.7 Strategische doelen

Voor het realiseren van de missie, en om een adequaat antwoord te geven op trends, uitdagingen en verbeterpunten, kiest de Unit WOT N&M een strategie die het best kan worden samengevat als 'Sterk in de keten'. Deze bestaat uit drie componenten.

### ***Versterken van de positie van de Unit WOT N&M in het natuur en milieugerelateerde onderzoek***

De Unit WOT N&M streeft naar een sterke positie in het natuur- en milieugerelateerde onderzoek in brede zin. De eigen rol bestaat uit de synthese van de beleidsgeoriënteerde kennis over:

1. Biodiversiteit
2. Landschap
3. Natuur in bestuur en samenleving
4. Natuur in economische context
5. Ruimtelijke condities voor natuur
6. Milieucondities voor natuur
7. Watercondities voor natuur

Voor het realiseren van dit doel zal het interne netwerk binnen Wageningen UR worden benut en wordt de benodigde capaciteit aan sleutelexpertise op het juiste niveau gebracht en gehouden door het personeelsplan uit te voeren. Daarnaast zorgen externe reviews voor de borging van de wetenschappelijke kwaliteit.

### ***Versterken van de samenwerking in de keten***

Door een dienstverlenende instelling wil de Unit WOT N&M samenwerking in de keten van de natuur- en milieu-informatie bevorderen en daardoor de kwaliteit in de keten als geheel continu verbeteren. Samenwerking in de keten is dan ook een van de belangrijkste competenties waar in het personeelsplan op zal worden gestuurd.

### ***Versterken van de identiteit en het imago van de Unit WOT N&M***

De inbedding in Wageningen UR, het WOT-statuut, de uitvoeringsovereenkomst, het ISO-certificaat en interne en externe audits vormen de sterke kanten van de Unit WOT N&M. Door middel van de uitvoering van een communicatieplan en een robuuste kern van medewerkers die de identiteit uitdragen, wil de Unit WOT N&M bereiken dat partners en gebruikers deze kenmerken gaan zien en op waarde weten te schatten.

## 2.8 Operationele doelen

### ***Over drie jaar is de toegevoegde waarde van de WOT N&M voor gebruikers en partners aantoonbaar toegenomen***

#### *Actie 1: Bevorderen van kennisuitwisseling door detacheringen*

Een deel van de medewerkers van de Unit WOT N&M is gedetacheerd vanuit andere organisatie-onderdelen van Wageningen UR. Hierdoor wordt zowel de samenwerking in de keten als het interne netwerk met Wageningen UR versterkt.

#### *Actie 2: Versterken van competenties en geheugen*

Naast het verder ontwikkelen van de competenties van medewerkers zal het aantal medewerkers in de kern worden uitgebreid om de groei van het takenpakket sinds



2001 te kunnen opvangen en de gedetacheerden te kunnen begeleiden. Deze actie wordt verder uitgewerkt in het personeelsplan.

*Actie 3: Kwaliteitsborging door externe reviews*

De eigen producten worden direct gereviewd. Daarnaast zal in 2007 een visitatie van de belangrijkste onderzoeksgroepen, waarvan de WOT N&M afhankelijk is, plaatsvinden. Ten slotte zal de jaarlijkse cyclus van interne en externe audits op het WOT-statuut worden gecontinueerd.

***Over drie jaar leidt de onderlinge samenwerking tot betere producten waar alle partners trots op zijn***

*Actie 4: Een Programmacommissie die zorgt voor versterking van de kennisdoorstroming tussen de Unit WOT N&M en het MNP*

Het Milieu- en Natuurplanbureau is een belangrijke gebruiker (namens LNV) van de kennis van de Unit WOT N&M. Daarom hebben het MNP en de Unit WOT N&M samen in 2004 de Programmacommissie Natuurplanbureaufunctie in het leven geroepen. Taak van de commissie is het organiseren van de articulatie van vraag naar onderbouwend onderzoek voor het MNP en de operationele sturing van het onderzoek waarvan de Unit WOT N&M voor het MNP de uitvoering coördineert. Op basis van de opgedane ervaringen met het natuuronderzoek wordt de taak van de programmacommissie uitgebreid tot het gehele kennisveld Natuur & Milieu.

*Actie 5: Hogere klanttevredenheid door ketenoriëntatie*

Naast het onderhoud van het kwaliteitsmanagementsysteem wordt de komende tijd speciaal aandacht besteed aan de ketenoriëntatie en de klanttevredenheid. Een directe maatstaf voor klanttevredenheid van LNV, en voor LNV werkende organisaties als het MNP en de Commissie Toelating Bestrijdingsmiddelen, zal worden geïmplementeerd, waarbij een tevredenheidsscore van minimaal 4 (op een schaal van 5) het doel is.

*Actie 6: Meer waar voor de WOT-euro*

De nieuwe structuur van het door LNV gefinancierde programma-onderzoek heeft ook zijn weerslag in de planning- en controlcyclus van de Unit WOT Natuur & Milieu. Met de in het verleden opgedane ervaring kan de bedrijfsvoering verder geoptimaliseerd worden. Gestreefd wordt naar implementatie van een indicator voor de prijs-prestatieverhouding van de Unit WOT N&M. Met de partners in het onderzoek en de gegevensvoorziening komen we in de programmawerkplannen tot een efficiënte taakverdeling.

***Over drie jaar is de bekendheid van de WOT N&M als gezaghebbende partner en leverancier aantoonbaar toegenomen***

*Actie 7: Versterking van herkenbaarheid door uitvoering communicatieplan*

Er is gestart met het opstellen van een communicatieplan, met als uitgangspunt verheldering van identiteit en imago. Als onderdeel hiervan worden de publicaties van de Unit WOT N&M opnieuw vormgegeven, waardoor de herkomst en de kwaliteitsstatus van de informatie verder duidelijkert wordt. De communicatie voor alle WOT-programma's N&M wordt geïntegreerd. Een WOT-nieuwsbrief zorgt dat betrokkenen over interessante uitkomsten en ontwikkelingen worden geïnformeerd, voor zover dat niet al via Kennis Online van Wageningen UR gebeurt.



### 3 Organisatie van de bedrijfsvoering

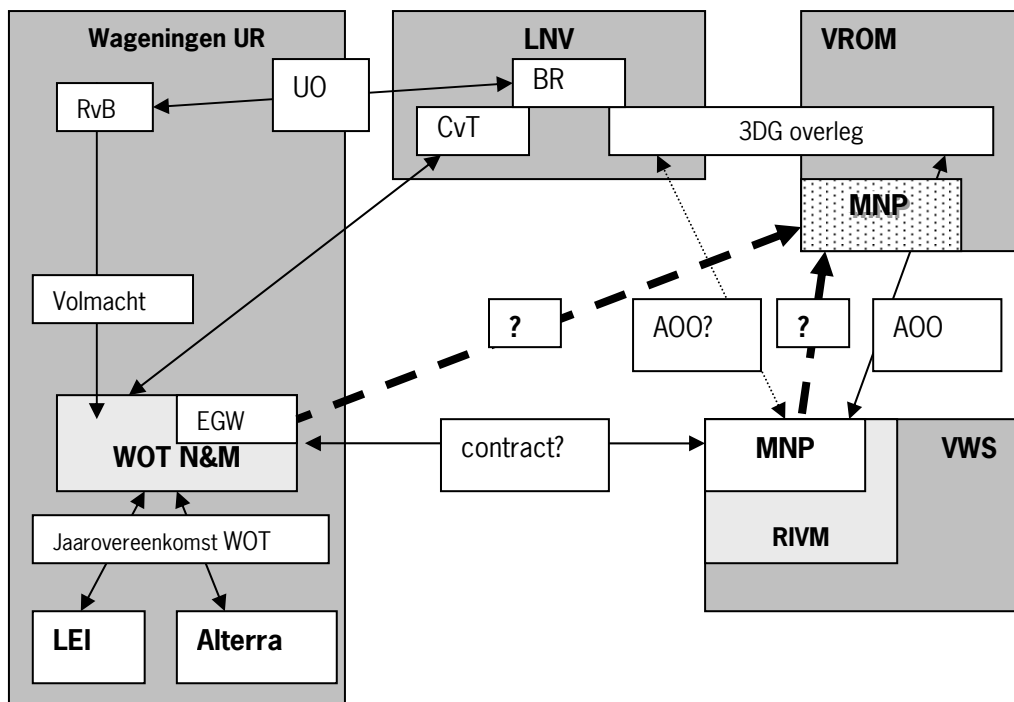
#### 3.1 Inleiding

De organisatie van de bedrijfsvoering van de Unit WOT N&M is gericht op het realiseren van de hiervoor beschreven doelen en strategie. De belangrijkste randvoorwaarden zijn goed personeel, goede faciliteiten en goede relaties met de wetenschappelijke wereld en met de opdrachtgever voor de WO-taken. Hiertoe stelt LNV aan de Unit WOT N&M een adequaat budget ter beschikking via de uitvoeringsovereenkomsten. Met dit budget worden de faciliteiten en (wetenschappelijke) diensten vergoed, die Wageningen UR en eventuele derde partijen leveren.

In dit hoofdstuk wordt de structuur van de organisatie van de Unit WOT N&M beschreven (paragraaf 3.2), met de relationele invulling (paragraaf 3.3) en facilitaire invulling (paragraaf 3.4) daarvan. Omdat de organisatie in principe tijdelijk van aard is (namelijk voor de duur van de uitvoeringsovereenkomst) zijn ook de resultaatbestemming en liquidatie beschreven (paragraaf 3.5).

#### 3.2 Structuur en positie van de Unit WOT N&M

De Unit WOT N&M voert onderzoekstaken uit waarvoor – naar het oordeel van LNV – een wettelijke grondslag bestaat. De sturingsstructuur van de WOT N&M is in figuur 2 weergegeven.



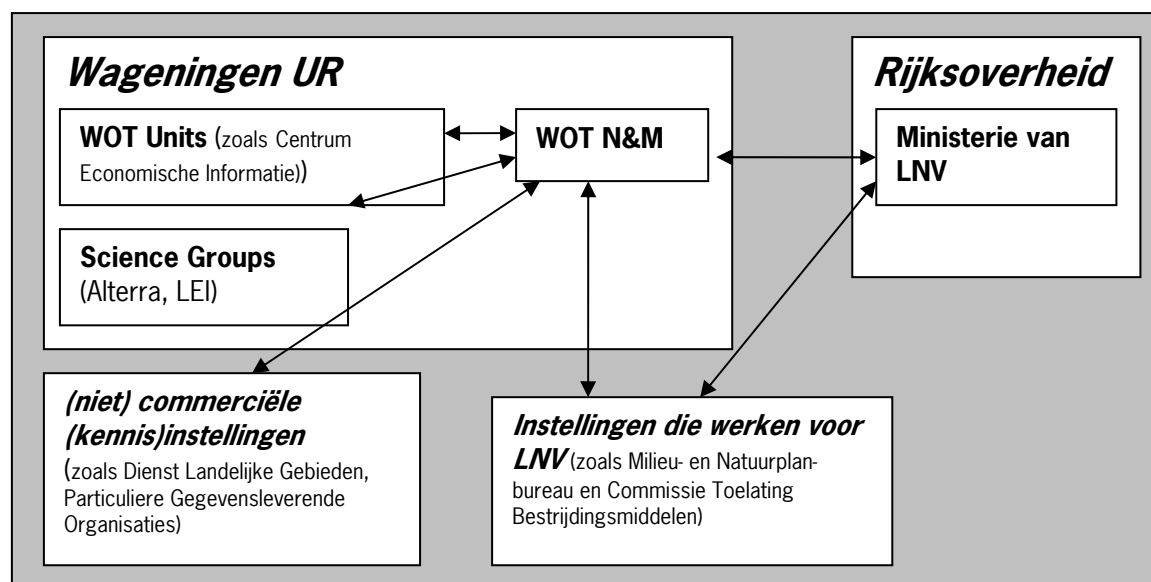
? = nog niet gerealiseerde intentie

Figuur 2 Het sturingsmodel voor de Unit WOT N&M, uitgewerkt voor de Uitvoeringsovereenkomst WOT-PNM. De afkortingen worden in de tekst verklaard.

De **Unit WOT N&M** is ondergebracht als programma-organisatie bij **Wageningen UR**. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het hoofd van de Unit WOT N&M en de programmaleiders zijn vastgelegd in de **Volmacht** van de Raad van Bestuur (**RvB**) van Wageningen UR en het Implementatieplan DLO (2001). Basis voor elk cluster WO-taken vormt de uitvoeringsovereenkomst (**UO**) tussen de RvB en de Bestuursraad (**BR**) van LNV. In de UO staan de wetten en regelingen die ten grondslag liggen aan de opgedragen taken. De Commissie van Toezicht (**CvT**) van **LNV** ziet toe op de naleving hiervan. Samen met de Subsidievoorwaarden van LNV zijn hiermee de administratieve en juridische randvoorwaarden bepaald. De Unit WOT N&M is beheersmatig geplaatst bij Alterra. Dat wil zeggen dat de Unit als eindkostenplaats in de financiële en personele administratie van Alterra is opgenomen. Voor het personeel geldt de CAO van DLO. Procedures en werkinstructies zijn vastgelegd in het ISO-gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem van de Unit WOT N&M. De Unit WOT N&M legt in **jaarovereenkomsten met Alterra en LEI** de beschikbaarstelling van mensen en faciliteiten vast.

In het specifieke geval van de WOT-PNM bepalen ook de Afspraken Opdrachtgever-Opdrachtnemer (**AOO**) tussen LNV en het MNP de wijze waarop de planbureau functies Natuur & Milieu worden uitgevoerd. De bedoeling is dat er één planbureau komt in de 'Planet' hoek, dat gelijkwaardig is aan de andere planbureaus, en dat dit wordt opgebouwd uit de bestaande organisatieonderdelen MNP-RIVM en een deel van de WOT-PNM, nl. de Expertisegroep Wageningen (**EGW-MNP**). In de tussentijd werken deze organisatieonderdelen samen en wordt de koppeling tussen de AOO en de UO WOT-PNM gelegd in het Meerjarencontract (**contract**) tussen MNP-RIVM en de Unit WOT N&M. De **stippellijn** geeft een mogelijke herpositionering aan van het MNP als zelfstandig agentschap onder VROM. Hiervoor zijn momenteel plannen in voorbereiding. Het overleg tussen het MNP en de betrokken directoraten generaal (**3DG overleg**) zorgt voor de afstemming van middelen en werkplanning.

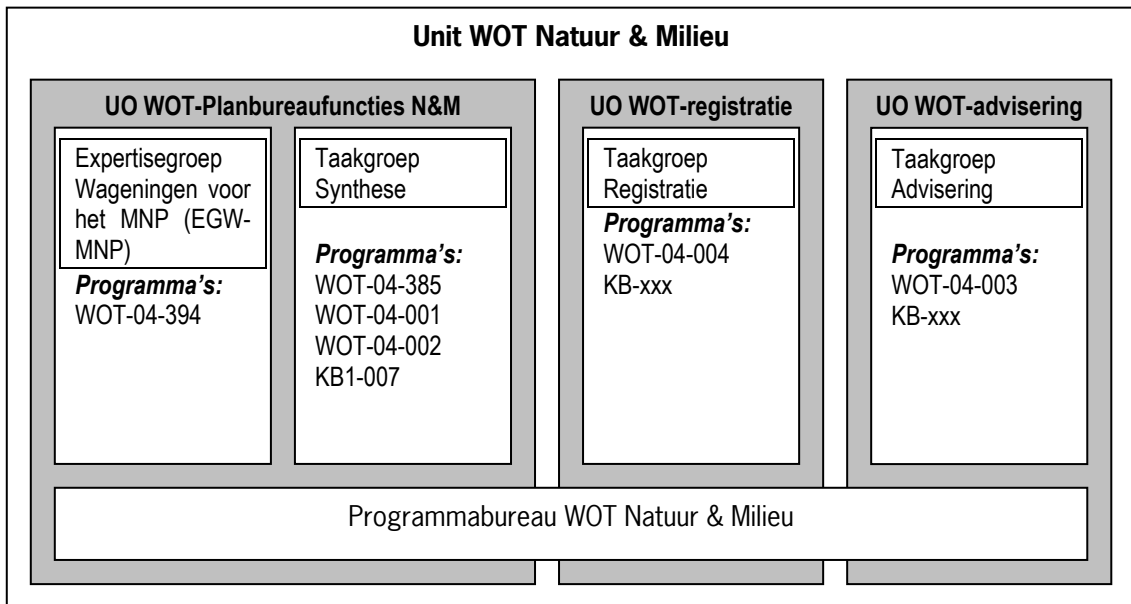
Figuur 3 geeft schematisch de positie van de Unit WOT N&M in de beleidskennisketen tussen de mede-actoren (paragraaf 2.3) weer.



Figuur 3 De positie van de Unit WOT N&M in de beleidskennisketen (situatie 2005).

De WOT N&M laat onderzoek uitvoeren bij de Science Groups van Wageningen UR, zonodig aangevuld met onderzoek en gegevenslevering van (al dan niet commerciële) kennisinstellingen, zoals DLG en de PGO's. De ontvangen resultaten worden ingezet voor de WO-taken, waarvan de resulterende informatie direct of indirect (bijvoorbeeld via het MNP of de CTB) aan LNV geleverd wordt.

De interne organisatiestructuur van de WOT N&M bestaat uit vier taakgroepen en een programmabureau, zoals figuur 4 illustreert.



*Figuur 4 De interne organisatiestructuur van de Unit WOT N&M; Uitvoeringsovereenkomsten (UO).*

De Taakgroep Registratie is belast met de uitvoering van de Wettelijke Onderzoekstaken Informatievoorziening Natuur (WOT-IN). De Taakgroep Advisering voert diverse adviserende taken met een wettelijke grondslag uit. Voor de WOT Planbureaufuncties Natuur & Milieu (WOT-PNM) zijn twee taakgroepen gevormd: De Expertisegroep Wageningen (EGW-MNP) is verantwoordelijk voor de directe bijdragen aan planbureauproducten (zoals de Natuurbalans) en de sturing van het ondersteunend onderzoek. De Taakgroep Synthese levert syntheses van onderzoeksresultaten aan de Expertisegroep Wageningen, of aan een ander onderdeel van het MNP, al naargelang het accent van de expertise. Elke taakgroep voert één of meer WOT-programma's uit. Het programmabureau verzorgt het programmabeheer, de communicatie en de kwaliteitszorg voor de taakgroepen en biedt secretariële ondersteuning.

De programmaleiders binnen de WOT N&M zijn interne opdrachtgever voor Alterra, LEI en andere instituten van Wageningen UR. Het hoofd van de Unit WOT N&M heeft een adviesrol voor het HRM beleid van Alterra, voor zover het gaat om het ontwikkelen van competentieprofielen gericht op WO-taken. Daarnaast heeft hij een toetsende rol voor het kwaliteitsbeleid van Alterra en adviseert centrummanagers en directeuren over de vereiste kwaliteit en kwaliteitsborging voor WO-taken.

In de uitvoeringsovereenkomsten heeft LNV de financiering van de uit te voeren WO-taken voor de duur van de overeenkomst, zijnde vijf jaar, vastgelegd. Deze financiering dekt alle kosten van de taakgroepen, het programmabureau en de leiding evenals de kosten van het werk dat

wordt uitbesteed aan de Science Groups van Wageningen UR en eventuele externe partijen. Financiële verantwoording wordt afgelegd aan de Commissie van Toezicht.

### **3.3 Relaties**

#### ***Contacten per functie intern***

De volgende overlegstructuren zijn nodig om de WO-taken te integreren in de bedrijfsvoering van DLO en Alterra:

##### *Coördinator WOT (namens de Raad van Bestuur) met hoofden WOT*

Voor planning en control (conform programmalijn DLO/DK), naleving van het WDT-statuut, de kwaliteit van de WOT-programma's, acquisitie van nieuwe programma's en samenhang tussen programma's: tweemaal per jaar een managementgesprek.

##### *Hoofd WOT N&M met de leiding van de betrokken Science Groups*

Minimaal vier keer per jaar. Voor het jaarlijks overeenkomen van de afname van resources en diensten, de realisatie daarvan, de instandhouding van de kennisinfrastructuur en de naleving van het WDT-statuut.

##### *Hoofd WOT met programmaleiders*

Voor afstemming van de kwaliteit en de resultaten van de WOT programma's, het budgetbeheer, de inhoudelijke rapportage en de naleving van het WDT-statuut.

#### ***Contacten per functie extern***

##### *Hoofd WOT met de Commissie van Toezicht van LNV*

Voor rapportage van inhoudelijke resultaten (zonder inhoudelijke tussenkomst van de directeur van Alterra, de coördinator WOT en de Raad van Bestuur van Wageningen UR).

##### *Programmaleider WOT met LNV, of een door LNV aangewezen instelling*

Voor de planning en voortgangsbewaking van de uitvoering van taken. Dit kan per uitvoeringsovereenkomst verschillend georganiseerd zijn. Zo is in de Uitvoeringsovereenkomst WOT-PNM de rol en samenstelling van de Coördinatiegroep Uitvoerende Instellingen (CUI) geregeld. Leden van de CUI zijn de directeur MNP en een vertegenwoordiger van de Raad van Bestuur van Wageningen UR. Adviserend lid zijn vertegenwoordigers van de leiding van de Science Groups en van andere uitvoerende instellingen (RIZA, RIKZ).

### **3.4 Faciliteiten**

#### **3.4.1 Kwaliteitsmanagement**

De Unit WOT N&M heeft sinds 2003 een ISO-gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem. In dat kader streeft de Unit WOT N&M er de komende jaren naar om vanuit haar positie in het kennisnetwerk en een sterke ketenoriëntatie de totale kwaliteit in de keten te verbeteren. Uitgangspunt is het primaire proces: het leveren van op landelijk niveau relevante beleidsinformatie op wetenschappelijke basis. In de ketenoriëntatie wordt geen principieel onderscheid meer gemaakt tussen klanten en leveranciers, omdat het gaat om tweerichtingsverkeer.

### **3.4.2 Huisvesting**

De Unit WOT N&M is gehuisvest bij Alterra in vleugel 3 van het Lumen-gebouw. Op deze locatie zijn medewerkers gehuisvest die voor de volledige omvang van hun arbeidscontract werken in WOT programma's. Daarnaast is er ruimte voor gastmedewerkers. Overige bij WOT ingeschakelde medewerkers hebben hun eigen werkplek bij het centrum waarvoor ze werkzaam zijn.

De toegang tot het Lumengebouw is openbaar. Vertrouwelijke informatie is in afgesloten kasten opgeslagen en de computers (inclusief de beeldschermen) zijn beveiligd met wachtwoorden.

De huisvesting blijft op bovenstaande manier gehandhaafd zolang de naleving van het WDT-statuut hiermee gediend is. Na het gereedkomen van de nieuwbouw (Atlasgebouw) is een interne verhuizing te verwachten.

### **3.4.3 Instrumentarium**

Bij de Unit WOT N&M wordt veel gebruik gemaakt van databestanden en rekenmodellen die in beheer zijn bij Alterra en het LEI. De kwaliteitsborging hiervan wordt door Alterra en LEI gebaseerd op de adviezen uit de eindrapportage van de Task Force Kwaliteit Modellen en Databestanden (2003). Alterra en LEI dragen zorg voor het beheer en de beschikbaarstelling van de in de jaarovereenkomst genoemde databestanden en modellen. De condities worden vanaf 2005 in contractvorm vastgelegd. Voor een aantal databestanden en modellen is in 2004 een driejarig verbetertraject in gang gezet (Project KwaliteitsSlag) en wordt het beheer door Alterra en LEI structureel geregeld.

Naast de gebruikelijke diensten van de afdeling ICT (Informatie Communicatie Technologie) beschikt de Unit WOT N&M over aparte schijfruimte op het computernetwerk van Alterra. Toegang tot deze schijfruimte is beperkt tot de WOT-medewerkers (leesbevoegdheid). Schrijfbevoegdheid hebben naast het hoofd WOT: de medewerkers van het secretariaat en de coördinatoren Communicatie en Kennis. Daarnaast worden ICT-faciliteiten van Alterra benut voor het opzetten en onderhouden van communicatie via het internet.

## **3.5 Resultaatbestemming en liquidatie**

De Unit WOT N&M wordt als programmaorganisatie volledig gefinancierd uit de budgetten van de uitvoeringsovereenkomsten met LNV. Er is geen winstoogmerk. Een eventueel positief of negatief resultaat wordt gecompenseerd in het daaropvolgende boekjaar.

De Unit WOT N&M wordt opgeheven zodra er geen WO-taken meer uit te voeren zijn op het gebied van Natuur & Milieu. In de uitvoeringsovereenkomsten is een opzegtermijn van twee jaar opgenomen. Voor de betrokken medewerkers betekent dit binnen die termijn:

- Indien werkzaam in de kern: de functie wordt opgeheven en de medewerker wordt herplaatsingskandidaat;
- Indien werkzaam op detacheringbasis: de detachering wordt beëindigd conform de afspraken in de detacheringovereenkomst;
- Indien op andere wijze werkzaam als projectleider of medewerker: geen wijziging in rechtspositionele zin.





## 4 Risicoanalyse

### 4.1 Inleiding

De Wettelijke Onderzoekstaken N&M ondervinden twee typen risico's. Ten eerste de risico's die inherent zijn aan WO-taken, waardoor het noodzakelijk is om deze taken onder het WDT-statuut uit te voeren (paragraaf 4.2). Het risicomanagement van de Unit WOT N&M is speciaal gericht op het minimaliseren van dit type risico's (zie paragraaf 1.6).

Ten tweede zijn er risico's waardoor eenmaal als WO geormerkte taken de kans lopen niet volgens het WDT-statuut uitgevoerd te worden. Voor deze 'bedrijfsrisico's zijn enkele scenario's en oplossingsrichtingen op een rij gezet (paragraaf 4.3).

Afsluitend wordt aangegeven welk toekomstperspectief er wordt gezien voor de Unit WOT N&M (paragraaf 4.4).

### 4.2 Risico's, inherent aan Wettelijke Onderzoekstaken

In het WDT-statuut zijn LNV en DLO een werkwijze overeengekomen die risico's, die inherent zijn aan WO-taken, minimaliseert. De werkwijze is verder operationeel gemaakt in het kwaliteitsmanagementsysteem van de Unit WOT N&M.

De risico's, inherent aan WO-taken, betreffen:

- Risico's van belangenverstremeling
- Risico's voor onafhankelijkheid
- Risico's voor transparantie
- Risico's voor betrouwbaarheid

#### ***Risico's van belangenverstremeling***

Bij het uitvoeren van een taak kan de uitkomst worden beïnvloed doordat de uitvoerende onderzoeker of organisatie belang heeft bij de uitkomst. (Bijvoorbeeld 'meer onderzoek gewenst' voor een researchorganisatie). Door middel van de gedragscode 'WOT-verklaring' en het scheiden van sturende en uitvoerende taken wordt dit risico zo klein mogelijk gemaakt.

#### ***Risico's voor de onafhankelijkheid***

Bij het uitvoeren van een taak (vaak een beoordeling van beleid) kan de uitkomst worden beïnvloed doordat de uitvoerende onderzoeker of organisatie (deels) eigen werk moet beoordelen. (Bijvoorbeeld toets van een eigen advies). In de 'verklaring nevenwerk' is geregeld dat een onderzoeker verplicht is melding te doen van een dergelijke situatie, waarna een voor LNV acceptabele oplossing gezocht wordt.

#### ***Risico's voor de transparantie***

Bij het uitvoeren van een taak kan de uitkomst worden beïnvloed doordat externe partijen belang hebben bij het wel of juist niet openbaar maken van de uitkomst. (Bijvoorbeeld een negatief oordeel over een beleidsinstrument). Hier ligt een spanningsveld tussen politiek en onderzoek. Inherent aan WO-taken is de verplichte openbaarmaking, maar zelfs de keuze van het moment van publicatie heeft soms al een politieke lading.

Een ander risico in deze categorie is dat een conclusie niet meer te herleiden valt naar de brongegevens. Door middel van fact sheets, versiebeheer en achtergrondrapporten wordt naar optimale transparantie gestreefd. Ook de verwerking van commentaren op conceptresultaten wordt gedocumenteerd.

### ***Risico's voor de betrouwbaarheid van resultaten***

Zelfs als bovengenoemde risico's zijn geminimaliseerd, bestaat de kans dat het opgeleverde resultaat achteraf onjuist blijkt te zijn, dat wil zeggen niet overeenkomend met de feitelijke situatie, te onnauwkeurig of leidend tot foutieve interpretatie. Omdat bij WO-taken de uitkomst vaak politieke consequenties heeft, wordt veel aandacht geschonken aan de communicatie over de uitkomsten, waardoor de kans op verkeerde conclusies kleiner wordt.

## **4.3 Bedrijfsrisico's, scenario's en oplossingsrichtingen**

De belangrijkste risico's betreffen:

- Onvoldoende of ontbrekende sleutelexpertise
- Het niet of onvoldoende beschikbaar komen van databestanden van derden
- Onvoldoende kwaliteit van het (model)instrumentarium
- Onvoldoende samenwerking in de keten
- Het wegvallen van een taak

### ***Sleutelexpertise***

Het is denkbaar dat de sleutelexpertise op een van de kennisvelden onder een kritiek niveau daalt. (Bijvoorbeeld afhankelijk wordt van slechts één deskundige). In de jaarovereenkomst met Alterra of LEI staan daarom afspraken over het op peil houden van de expertise, waarbij in elk kennisveld ten minste twee personen beschikbaar worden gesteld.

### ***Data***

De afhankelijkheid van datavoorziening door derden zal groter worden, omdat uit oogpunt van kwaliteitszorg het beste met een systeem van bronhouders kan worden gewerkt. Dat wil zeggen dat elk databestand slechts door één organisatie (bronhouder) beheerd wordt. Naast het afsluiten van leveringsovereenkomsten (zowel intern als extern) is een goede onderlinge communicatie en verstandhouding van groot belang. Dit vormt onderdeel van het communicatieplan.

### ***Modelinstrumentarium***

Niet alleen een goede kwaliteit van het modelinstrumentarium, maar ook een goed geregeld beheer, en een juiste prioriteitstelling van deze relatief kostbare hulpmiddelen is belangrijk. Vandaar dat aan het MNP (als grootste gebruiker) is gevraagd om te adviseren in de strategische keuzes die voor de Unit WOT N&M moeten worden gemaakt. Daarnaast wordt in het project KwaliteitsSlag de basiskwaliteit van een aantal modellen en bestanden en het structurele beheer geregeld.

### ***Samenwerking***

Door de oriëntatie op de keten zal het risico van gebrekkige samenwerking zoveel mogelijk worden teruggedrongen. Niet voor niets is vanuit de Unit WOT N&M een strategie van ketenoriëntatie gekozen.

### **Takenpakket**

Op dit moment zijn er twee belangrijke onzekere factoren in het takenpakket, namelijk de voorgenomen verzelfstandiging van het MNP en de omvang en aard van de WOT Informatievoorziening Natuur.

In de Uitvoeringsovereenkomst WOT-PNM is vastgelegd dat in geval van een ministerieel besluit tot verzelfstandiging van het MNP de overeenkomst zal worden aangepast, met een overgangperiode van maximaal 2 jaar.

De omvang en aard van de WOT Informatievoorziening Natuur en de rol die LNV daarbij aan de Unit WOT N&M wil toewijzen worden in 2005 vastgesteld. Vooralsnog wordt uitgegaan van een takenpakket met een directe omvang van ca. drie miljoen Euro. Daarnaast zal LNV, al dan niet onder coördinatie van de Unit WOT N&M, een netwerk aan partners willen betrekken bij de Verbetering van de Organisatie van de Gegevensvoorziening Natuur (VOGN).

## **4.4 Perspectief**

Door toenemende regelgeving vanuit de EU op het gebied van Natuur & Milieu is de verwachting dat het aantal WO-taken op dit terrein eerder toe dan af zal nemen. Door haar inbedding in de organisatie van Wageningen UR is de Unit WOT N&M goed in staat een omvangrijker takenpakket op een kwalitatief hoogwaardig niveau uit te voeren en continuïteit te garanderen. Het ISO-gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem is daarbij een belangrijk hulpmiddel.

Als de regering besluit tot instelling van een zelfstandig Milieu- en Natuurplanbureau zal de Unit WOT N&M daar een belangrijke factor in zijn. Daarom zal ook in dat scenario verdere operationalisering van de samenwerking (ketenoriëntatie) een zinvolle investering zijn. Bij de organisatorische uitwerking spelen drie criteria een belangrijke rol:

- De geleverde kwaliteit aan het planbureau (wetenschappelijk verantwoord, onder een goed kwaliteitssysteem en met gewaarborgde continuïteit);
- De mate van betrokkenheid van Wageningen UR;
- En de rechtspositie van de medewerkers.

Een kansrijk perspectief is dan de vorming van een detachement van dat zelfstandige planbureau in Wageningen dat zorgdraagt voor de operationele sturing van het onderzoek en bijdragen levert aan planbureauproducten waar de kennis van Wageningen UR een belangrijke bron voor is. In de huidige situatie vormen MNP-RIVM en WOT-PNM samen een sterk stuk van de beleidskennisketen.

De WOT Informatievoorziening Natuur wordt in 2005 operationeel uitgewerkt. Ook hier zal de samenwerking in het netwerk een belangrijke succesbepalende factor zijn. Verwacht wordt dat samen met de Directie Natuur en de nieuwe Directie Kennis van LNV hier de noodzakelijke stappen gezet kunnen worden in het kader van de VOGN.



## 5 Planning van de Wettelijke Onderzoekstaken

### 5.1 Inleiding

De Unit WOT N&M voert de WOT-programma's uit zoals vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomsten, die een looptijd hebben van vijf jaar. Het takenpakket kan aan verandering onderhevig zijn door het vervallen van bestaande taken of door het ontstaan van nieuwe. De uitvoeringsovereenkomsten en het WDT-statuut voorzien in een periodieke toetsing dienaangaande. De planning van de activiteiten staat in programmabeschrijvingen.

### 5.2 Voortschrijdend meerjarenplan

Elk WOT-programma heeft zijn eigen werkplan en begroting. Op het intranet van DLO zijn de werkplannen van de WOT-programma's in detail terug te vinden. In tabel 2 staan globaal de prognoses voor 2006-2009.

*Tabel 2 Financieel overzicht WOT N&M; geraamd jaarbudget per WOT programma 2006-2009 en indicatieve verdeling naar organisatie-onderdeel.*

Progr.	UO	Naam	WOT N&M (*)	Mat. Alterra	Ov. Pers. Alterra	LEI	Totaal
WOT-04-385	PNM	MPBf	160	30	450	170	810
WOT-04-394	PNM	NPBf	1880	100	395	600	2975
WOT-04-001	PNM	ME-AVP	100	30	170		300
WOT-04-002	PNM	NPB-OO	0	200	1880	520	2600
KB-01-007	PNM	Kennisbasis	0	60	350	165	575
WOT-04-003	Overig	Overig	210	30	220		460
KB-01-xxx	Overig	Kennisbasis	0	10	75		85
WOT-04-004	IN	IN	450	250	800		1500
KB-01-xxx	IN	Kennisbasis	0	55	245		300
<b>Totaal</b>			<b>2800</b>	<b>765</b>	<b>4585</b>	<b>1455</b>	<b>9605</b>

(\*) vaste en (partieel) gedetacheerde medewerkers en materieel

### 5.3 Werkplan 2005

Elk WOT-programma heeft zijn eigen werkplan en begroting. Op het intranet van DLO zijn de werkplannen van de WOT-programma's in detail terug te vinden.

De Unit WOT N&M is als eindkostenplaats in de begroting van Alterra opgenomen. In dat kader is in juli 2004 voor de Unit een jaarbegroting 2005 opgesteld. Met het starten van vijf nieuwe programma's en de introductie van de 'partiele detachering' zal deze begroting nog worden aangepast.

Voor 2006 is het de verwachting dat de begroting er als volgt uit zal zien (tabel 3).

*Tabel 3 Concept begroting 2006 van de eindkostenplaats Unit WOT N&M.*

<b>Opbrengsten (kE)</b>			<b>Kosten (kE)</b>
WOT-04-385	160	Personeel	2200
WOT-04-394	1880	Materieel afdeling en overhead	300
WOT-04-001	100	Materieel projectgebonden	300
WOT-04-002	170		
KB-01-007	30		
WOT-04-003	210		
WOT-04-004	250	Positief resultaat	0
<b>Opbrengsten totaal</b>	<b>2800</b>	<b>Kosten totaal</b>	<b>2800</b>

## Bronnen

Ministerie van LNV. Subsidieregeling DLO - 1 april 1999

Overeenkomst WDT-statuut - 23 februari 2001

Implementatieplan. DLO – 17 april 2001

Uitvoeringsovereenkomst WOT-PNM 2005-2009, 2004

Uitvoeringsovereenkomst WOT-IN i.o. 2006-2010 (concept, 2004)

Uitvoeringsovereenkomst WOT-overig 2005-2009 (concept, 2004)

Jaarovereenkomst 2005 Alterra – WOT-N&M

Jaarovereenkomst 2005 LEI – WOT-N&M

Kwaliteitshandboek WOT N&M, versie 2004

Verkenning kennis- en adviesfunctie rijksoverheid, eindverslag, 2004





## Lijst van afkortingen

AOO	Afspraken Opdrachtgever - Opdrachtnemer
ASCOBANS	Agreement on the Conservation of Small Cataceans in the Baltic and North Seas
BR	Bestuursraad (van LNV)
CDM	Commissie van Deskundigen voor het Mestbeleid
CPB	Centraal Planbureau
CEI	Centrum voor Economische Informatie
CTB	Commissie Toelating Bestrijdingsmiddelen
CvT	Commissie van Toezicht (van LNV)
CUI	Coördinatiegroep Uitvoerende Instellingen NPBF
DK	Directie Kennis (van LNV)
DLG	Dienst Landelijk Gebied
DN	Directie Natuur (van LNV)
DP	Directie Platteland (van LNV)
ECNC	European Centre for Nature Conservation
ESG	Environmental Sciences Groep
EGW	Expertisegroep Wageningen
IN	Informatievoorziening Natuur
IWS/ASCOBANS	Internationale Walvisvaart Conventie
KB	Kennisbasis
LEI	Landbouw-Economisch Instituut
LNV	(Ministerie van) Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
ME-AVP	Monitoring- en Evaluatiesysteem Agenda Vitaal Platteland
MPBF	Milieuplanbureaufunctie
MNP	Milieu- en Natuurplanbureau
NPBF	Natuurplanbureaufunctie

OO	Onderbouwend Onderzoek
PAO	Programma Andere Overheid
PGO	Particuliere Gegevensleverende Organisatie
PCN	Programmacommissie NPBF
PCM	Programmacommissie MPBF
PNM	Planbureaufuncties Natuur & Milieu (uitvoeringsovereenkomst)
RIKZ	Rijksinstituut voor Kust en Zee
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RIZA	Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling
RPB	Ruimtelijk Planbureau
RvB	Raad van Bestuur (van Wageningen UR)
SCP	Sociaal Cultureel Planbureau
SSG	Social Sciences Group
TWO	Trilateraal Waddenzee Overleg
UO	Uitvoeringsovereenkomst tussen LNV en Wageningen UR
VOGN	Verbetering van de Organisatie van de Gegevensvoorziening Natuur
VRM	(Ministerie van) Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
WWS	(Ministerie van) Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WDT	Wettelijke en Dienstverlenende Taken
WILG	Wet Investerings Landelijk Gebied
WOT	Wettelijke Onderzoekstaken
WOT N&M	Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu
WUR	Wageningen Universiteit en Research Centrum

## Wot-onderzoek

### Verschenen documenten in de reeks Werkdocumenten van de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu – vanaf mei 2005

Werkdocumenten zijn verkrijgbaar bij het secretariaat van de Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu (voorheen Natuurplanbureau), Lumen-gebouw, te Wageningen.

T 0317 – 47 78 45

F 0317 – 42 49 88

E [info@npb-wageningen.nl](mailto:info@npb-wageningen.nl)

De werkdocumenten zijn ook te downloaden via de WOt-website [www.wotnatuurenmilieu.wur.nl](http://www.wotnatuurenmilieu.wur.nl)

---

#### 2005

- 01 *Eimers, J.W. (Samenstelling).* Projectverslagen 2004.
- 02 *Hinssen, P.J.W.* Strategisch Plan van de Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu; 2005-2009