

Rede ter gelegenheid van de opening van het  
academisch jaar 1995-1996

HET KENNISCENTRUM WAGENINGEN,  
TWEË VISIES



uitgesproken op 4 september 1995, door  
dr.ir. M.P.M. Vos, voorzitter van het college van  
bestuur van de Landbouwuniversiteit en  
ir. M. Heuver, algemeen directeur van de Dienst  
Landbouwkundig Onderzoek

1995-1996

## ASSOCIATIES BIJ 'WAGENINGEN'

- **Dr.ir. M.P.M. Vos,**  
voorzitter van het college van bestuur

*Dames en heren,  
vertegenwoordigers van ons ministerie en onze  
gemeente en van overige overheden, vertegen-  
woordigers van bedrijven en organisaties,  
medewerkers en studenten van onze universiteit, en  
overige bouwers aan het kenniscentrum Wageningen,  
u zij gegroet.*

Een opening van een academisch jaar is altijd al een goede aanleiding geweest om vooruit te kijken en stil te staan bij existentiële vragen.

Wat die existentiële vragen betreft dringt er zich één met alle klem naar voren en die luidt: hoe bereiken wij met z'n allen het doel van een duurzame landbouw en een goed milieu? Dat doel hebben wij ons hier in Wageningen gesteld, dat doel heeft de Nederlandse overheid zich gesteld. Ik zal mij vandaag concentreren op Wageningen als kenniscentrum met daarin de Landbouwniversiteit en de Dienst Landbouwkundig Onderzoek als de grootste partners.

De regering publiceert de laatste tijd de ene na de andere nota, waarin het belang wordt onderstreept van kennisontwikkeling en kennisoverdracht voor een welvarende samenleving, voor Nederland, Europa, de wereld. De ministers Wijers, Ritzen en Van Aartsen hebben in hun nota 'Kennis in beweging' deze zomer duidelijk aangegeven dat zij naar een kennisinfrastructuur toe willen die een snelle aansluiting op de praktische toepassing vindt. Door wisselwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen wint de kennisstroom aan kracht.

Lange jaren en bij vele gelegenheden is het zogenaamde OVO-drieluik -onderwijs, voorlichting, onderzoek- waarover de Nederlandse sector landbouw kon beschikken, tot voorbeeld gesteld. Binnen dat drieluik heeft Wageningen altijd een spilfunctie gehad. Als ik vandaag dan ook mijn associaties met Wageningen aan u voorleg, dan is de belangrijkste mijn zorg voor het behoud van die functie. Wageningen moet zich als wetenschappelijk centrum committeren aan de nieuwe, duurzame landbouw in een stabiel evenwicht met natuur en milieu. Dat verwacht ook onze eigen minister van ons, lees zijn nota Dynamiek en vernieuwing van afgelopen voorjaar. De Landbouwniversiteit, DLO en het ministerie van LNV worden door de samenleving aangesproken te voorzien in de kennis en het beleid, die nodig zijn voor gezond voedsel en een leefbare ruimte.

Die twee, voedsel en ruimte, dat zijn toch de kernwoorden in onze missie, primaire levensbehoeften van ieder mens.

Voedsel is tegelijk een belangrijke economische factor, alsook de eersterangs gezondheidsfactor, en verschafter van welbevinden. Bij het begrip ruimte denk ik aan het landelijk gebied waar -zeker in Nederland- vele functies in concurrentie tot elkaar staan. Het landelijk gebied immers is er voor functies als natuur, agrarische produktie, verkeer en recreatie. Dat buitengewoon omvangrijke complex nemen wij in beschouwing als we het over landbouw hebben. Eigenlijk net allemaal iets te veel om in dat simpele begrip 'landbouw' te stoppen, maar vooralsnog doen we het daarmee.

Bij het voedsel -als ik nog even bij de twee kernnoties van onze missie mag stilstaan- hebben wij het meer over een proces, dat zich in de tijd voltrekt. Het begint bij de bodem, verlopend via groei en oogst en verwerking tot levensmiddel, tot de voeding en uiteindelijk weer terug naar de bodem. Een echte kringloop dus.

Bij de ruimte als primaire levensbehoefte is meer sprake van een structuur, zowel in fysisch-geografische als in sociaal-economische zin. Een structuur die, hoewel in verandering, toch steeds het blijvende terrein is van de wonende en werkende, maar met name ook de zich voedende mens.

De overheid heeft een ordenende en regulerende functie inzake dat brede taakveld landbouw. Zij moet garanties scheppen voor produktie en bewaking van een hoge kwaliteit van het voedsel, zij moet ook de rechtvaardige afwegingen maken bij conflicterende belangen in de ruimte.

Wij hebben in ons land voor die taak een apart ministerie. Dat is belangrijk, omdat de landbouw als producent van voedsel en benutter van ruimte van zo grote maatschappelijke en economische betekenis is. Sommigen twijfelen daaraan, omdat zij de landbouw meer en meer zijn gaan zien als een gewone economische factor. En daar heeft de op pure produktieverhoging gerichte landbouw ook een tijdlang aanleiding toe gegeven, maar juist nu, nu we met die landbouw pijnlijk tegen de grenzen van de groei zijn aangelopen, nu we ons uiterste best moeten doen om een nieuwe landbouw te creëren, nu is het hebben van een eigen ministerie van eminent belang. Een ministerie dat alle betrokkenen en alle faciliteiten op dat ene doel kan richten.

Mevrouw Van Vloten, directeur Wetenschap en Kennisoverdracht van het ministerie van LNV, heeft afgelopen winter een lezing voor ons Studium generale gehouden over kennis en kennis-beleid. Bij die gelegenheid heeft zij erop gewezen dat het OVO-drieluik vaak tezeer als een lineaire keten is gezien van kennisvraag via kennisverwerving naar kennisoverdracht, waarbij dan de kennisverwerving ook nog weer eens als zo'n keten werd opgevat, te beginnen namelijk bij fundamenteel onderzoek aan de Landbouwniversiteit, via het strategisch onderzoek van DLO naar het toepassingsgerichte onderzoek van de proefstations. Er is altijd veel meer sprake geweest van een dynamisch kennisnetwerk van elkaar beïnvloedende actoren.

Uit Engeland klonk recent eenzelfde geluid. In een interview in het blad Zeno zegt Michael Gibbons, directeur van het Science Policy Research Institute het als volgt (ik citeer): "Het gaat niet meer om een estafette-race, zoals bij de klassieke kennistransfer. Het lijkt nu meer op voetbal, waarbij de universiteit slechts één van de spelers is. De bal gaat heen en weer tussen klanten, industrie, financiers, patent-bureaus, produktie-ingenieurs en ontwerpers. Je zou het interactieve kennisuitwisseling kunnen noemen" (einde citaat).

*Dames en heren,*  
het is duidelijk dat de Landbouwniversiteit en de Dienst Landbouwkundig Onderzoek hoofdrolspelers zijn op dat sportveld waar kennis wordt uitgewisseld over landbouw en voeding, natuur en milieu. De bestaande succesformule wordt echter bedreigd door het feit dat de centrale overheid minder geld voor kennistransfer beschikbaar heeft.

De verzelfstandiging van DLO en van de Landbouwvoorlichtingsdienst, die daarvan een gevolg is, dreigt de kennispartners uiteen te spelen. Ook de reductie van budgetten voor onderzoeksprojecten en de deprimerende reeks bezuinigingen op onderwijs en onderzoek hebben een uitwerking in die richting. Maar reductie van financiële middelen is niet het enige probleem. Wij verkeren in deze jaren in een overgangsfase, waarin wij van de op productie gerichte landbouw overschakelen op een landbouw, die gericht is op duurzaamheid.

Wij hebben ons hoge doelen gesteld: gezonde, natuurlijke voeding, herstel van het evenwicht tussen landbouw en ecologie. Maar de weg daarnaartoe is nog lang niet duidelijk. Er zijn vanzelfsprekend nog veel problemen op te lossen. De wetenschap moet 'het containerbegrip duurzaamheid' (om met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid te spreken) nog operationeel maken. En intussen roept de samenleving en de overheid, roept vooral ook de praktijk om oplossingen. Wageningen, waar blijf je nu?

Gelukkig toont de minister van LNV, dat hij zich bewust is van de risico's, die zijn en ons taakveld met deze ingrepen loopt. Hij wenst te voorkomen, dat na de textiel, de scheepsbouw en straks wellicht de vliegtuigbouw, ook de agro-industrie uit Nederland verdwijnt. En we hebben het daarbij over nogal wat: nog steeds komt 25% van de Nederlandse export uit de agrosector; daarmee wordt jaarlijks een bedrag van 25 miljard gulden aan onze volkshuishouding toegevoegd.

De versterking van kenniscentrum Wageningen staat

centraal in zijn streven. Nogmaals, lees zijn nota *Dynamiek en vernieuwing*; daarin vormt dit punt een van zijn prioriteiten.

Wageningen heeft een aanzuigende werking. We zien dat zich de laatste jaren een honderdtal verwante bedrijven in en rond Wageningen hebben gevestigd, omdat de kennis die de samenleving nodig heeft, hier aanwezig is of voortgebracht kan worden. Het gemeentelijke Agrobusinesspark begint vol te raken. Het hoofdkantoor van de Dienst Landbouwworlichting komt binnenkort van De Meern naar Wageningen. Dat is een verheugende ontwikkeling. Evenals de komst van het nieuwe proefstation voor boomkwekerij, fruit- en champignonteelt, dat eveneens aan de rand van Wageningen, komt te liggen. Ook internationale bureaus zijn of komen in Wageningen, ik noem het EERO (European Environmental Research Organization), het ISRIC (International Soil Reference and Information Centre) en het CTA (Centre Technique de Cooperation Agricole et Rurale). Niet alleen heeft Wageningen een kantoor in Brussel, Brussel heeft ook een pied à terre in Wageningen.

In zijn prioriteitennota heeft de minister aangegeven intensivering van de bestuurlijke samenwerking tussen de Landbouwuniversiteit en het overig landbouwonderzoek nodig te achten. Hij wil daarbij komen tot, zoals hij het noemt, nieuwe institutionele verhoudingen en hij houdt de mogelijkheid open, dat ook het Hoger Agrarisch Onderwijs hierbij betrokken wordt. Waarom, wil hij dat? Is de Landbouwuniversiteit niet een doodgewone universiteit als alle andere? De Landbouwuniversiteit is een normale universiteit

echter met een paar typische trekjes. Wij hebben als gevolg van de breedte van ons specialisme een groot aantal disciplines in huis en wij hebben een sterke traditie in multi- en interdisciplinaire opzet van onderzoek en onderwijs. Wij hechten zeer aan die breedte omdat we die disciplines nodig hebben om het hoge eindniveau van onze ingenieursopleiding te kunnen handhaven. Maar laten we reëel zijn, we zijn weliswaar wereldwijd gezien een van de groten op ons taakveld, maar we zijn naar nationale verhoudingen een kleine universiteit als we letten op het aantal studenten. En we zullen tengevolge van demografische ontwikkelingen en omdat de verblijfstijd van studenten binnen een universiteit steeds korter wordt, nog wel iets kleiner worden. Daar is in het licht van onze maatschappelijke rol niet veel op tegen zolang we tenminste aan de maatschappelijke vraag kunnen blijven voldoen.

Waar we dan echter extra op zullen moeten letten is op onze netwerken. De Landbouwniversiteit kent als iedere universiteit een groot aantal netwerken. Er is niet één World Wide Web; er zijn er vele. Er zijn disciplinaire en wetenschappelijke netwerken, Europese, wereldwijde of op een bepaalde klimaatzone gerichte netwerken. In al die typen van netwerken moet de Landbouwniversiteit uiteraard een rol spelen.

De voor onderzoek belangrijkste netwerken zijn momenteel de onderzoekscholen, die ook zelf weer dienen als springplank naar vele wereldomspannende andere netwerken. In de onderzoekscholen werken onze medewerkers samen met collega's van andere universiteiten en met collega's van DLO, TNO of andere kennisinstellingen.



De vraag die niet alleen bij de minister en ook niet allereerst bij hem, maar die bij DLO en bij de Landbouwniversiteit al lang wordt gesteld is of we bij de keuzen van onze partners in die netwerken onze blik niet primair en vooral op onze collega's van DLO, onze partners in de landbouwkennisinfrastructuur, moeten richten. Deze vraag is altijd bevestigend beantwoord, maar de laatste tijd is bovenop de vele contacten van de werkvloer ook sprake van institutionele bestuurlijke toenadering. Dat heeft geleid tot de formulering van het project KCW. In dat Kenniscentrum Wageningen wordt geprobeerd door middel van afstemming van expertise het onderzoek en de kennisoverdracht te versterken. In een z.g. mission statement hebben DLO en de Landbouwniversiteit dat vorig jaar verwoord. En onlangs is dat streven uitgewerkt in een rapportage, die zeer binnenkort aan de minister wordt aangeboden.

Wat nu als belangrijkste bestuurlijke vraag resteert is hoe hecht of vrijblijvend de relatie tussen DLO en de Landbouwniversiteit moet zijn. Moet deze, als puntje bij paaltje komt, niet hechter zijn, nog verplichtender dan onze relatie met een willekeurige andere Europese kennisinstelling?

DLO en Landbouwniversiteit hebben afgesproken op welke terreinen men gaat samenwerken. Het is een belangrijke eerste stap; je zou het een strategische alliantie kunnen noemen.

- Deskundigheid en faciliteiten die we allebei nodig hebben zullen we samen onderhouden als we ze niet apart in voldoende omvang kunnen bekostigen
- Bij een aantal vakgebieden wordt gewerkt aan bundeling van Landbouwniversiteit- en DLO-

groepen in een nieuwe organisatorische eenheid.

Dubbelaanstellingen kunnen daarbij helpen

- In onderzoekscholen worden gezamenlijke onderzoeklijnen voor de lange termijn ontwikkeld
- De tarieven van Landbouwniversiteit en DLO worden vergeleken met het oog op het vermijden van oneerlijke concurrentie.

De kern van de zaak is natuurlijk hoe we die samenwerking vorm gaan geven en wat de mogelijke vervolgstappen zijn.

De wetenschappelijke vragen van de samenleving vormen voor een belangrijk deel het bestaansrecht van DLO en Landbouwniversiteit. De samenleving zou er mee gediend zijn als de expertise van DLO en Landbouwniversiteit aangeboord kan worden via één loket: één transferbureau. De wetenschap en de markt zijn er bij gebaat de vragen naar fundamenteel, strategisch en toegepast onderzoek in combinatie gesteld te zien. Ook de voorlichting en externe presentatie kan via vervlechting, beter en helderder en wellicht efficiënter. En dat geldt voor meer ondersteunende diensten. In Brussel hebben DLO en Landbouwniversiteit zich dit voorjaar gepresenteerd. Het is een belangrijk begin van internationale presentatie van onderzoek zoals in Wageningen verricht wordt.

Op het punt van het personeelsbeleid zal een hechte samenwerking van DLO en Landbouwniversiteit eveneens mogelijk zijn, mits verschillen in rechtspositionele achtergrond van de medewerkers kunnen worden overbrugd.

Anders gezegd, een goed carrièreperspectief is

mogelijk als personeelsleden voor Landbouw-  
universiteit én DLO kunnen worden ingezet.

Evident is dat grote investeringen in apparatuur en gebouwen om afstemming of gezamenlijk gebruik vragen.

Het bestuurlijke lichaam waarbinnen dit soort van samenwerking tot stand kan komen, is bijvoorbeeld een associatiebestuur, samengesteld uit DLO en Landbouwuniversiteit en eventuele overige participanten.

De participanten kunnen bepaalde bevoegdheden dan overdragen aan het associatiebestuur. Zo'n constructie zou de kern kunnen zijn van een volgende stap.

Naast DLO en Landbouwuniversiteit is binnen zo'n constructie wat ons betreft ook ruimte voor andere participanten. Ik denk daarbij aan het Hoger Agrarisch Onderwijs, waarmee de Landbouwuniversiteit een vergelijkbare samenwerking op deelgebieden al heeft gerealiseerd.

Interessant en verheugend in dit verband is dat de studenten verenigd in de HASU (de hogere agrarische studenten unie) en de WSO (de Wageningse Studentenorganisatie) in deze stelling hebben genomen. Ik lees u daartoe twee citaten voor uit een gezamenlijke brief die deze 2 organisaties op 20 juli aan de minister van landbouw stuurden:

citaat 1:

"Verdergaande samenwerking binnen het hoger landbouwonderwijs is van essentieel belang voor de toekomst van de agrarische sector" en

citaat 2:

"Op lange termijn zou tot een volledige integratie van HAO en Landbouwuniversiteit in

één systeem gekomen moeten worden. Een slagvaardig systeem voor hoger landbouwonderwijs is beter in staat in te spelen op de complexe problematiek van landbouw en milieu.

Ik denk ook aan b.v. het ILRI, de IKC's, aan Diedenoord en aan de Planteziektenkundige Dienst. Niet te vergeten is daarbij zeker ook het IAC waar wij in Wageningen de vele korte cursussen concentreren.

Dat brengt mij op de internationale rol van Wageningen, die is aanzienlijk. Meer dan andere universiteiten weet de Landbouwuniversiteit buitenlandse studenten te werven en buitenlandse fondsen aan te boren. Ook de ministers Pronk en Ritzen denken regelmatig hardop na over de internationale potentie van Wageningen. Die potentie is zelfs zodanig dat wij veeleer de belangstelling van buitenlandse studenten om naar Wageningen te komen moeten ontmoedigen dan dat we reclame moeten maken.

Daarbij ligt het niet aan de kwaliteit van de betrokkenen maar aan de beschikbaarheid van beurzen. Daar ligt een kans bij uitstek voor minister Pronk. Ook is het op zijn plaats om in dit verband nog eens te verwijzen naar de samenwerking die het afgelopen jaar tussen de LU en de overige instituten voor internationaal onderwijs van de grond is gekomen.

De samenwerking tussen DLO en de Landbouwuniversiteit is al jaren oud. Op vakgroeps- en instituutsniveau zijn er honderden vruchtbare contacten. Ik vertrouw erop dat via constructies zoals

ik hier bedoeld heb Wageningen een kwalitatieve impuls kan krijgen. Dat is goed voor Nederland en de rest van de wereld.

*Dames en heren,*

Ik heb gesproken over samenwerking. Dat impliceert meerdere participanten die zichzelf blijven. De nadruk echter ligt voor mij op het samenwerken en niet op het zichzelf blijven.

De Algemeen directeur van DLO, de heer Heuver, heb ik gevraagd ook zijn visie op onze relatie te verwoorden.

Ik dank U voor Uw aandacht. Het woord is aan de heer Heuver.

## ZAKELIJKE SAMENWERKING EN VERSTERKING VAN HET INTERNATIONALE PROFIEL

- **Ir. M. Heuver,**  
**Algemeen Directeur DLO**

Kort geleden ben ik door de voorzitter van het College van Bestuur van de Landbouwniversiteit benaderd om bij de opening van het academisch jaar ook iets te zeggen over het Kenniscentrum Wageningen

Ik heb toen spontaan ja gezegd.

Ik heb deze uitnodiging aanvaard omdat LUW en DLO al enige tijd nagaan hoe de samenwerking binnen Wageningen kan worden versterkt.

Sinds kort is er sprake van een beginselovereenkomst, een afspraak die richtinggevend moet zijn.

En laat ik meteen maar met de deur in huis vallen.

Wat is er afgesproken over de samenwerking en hoe kunnen we daarmee verder?

Wat de overeenkomst betreft wil ik enkele naar mijn mening essentiële punten aanhalen.

Ik citeer:

"Het doel van onze samenwerking is de kwaliteit en continuïteit van onderzoek en onderwijs met voldoende kritische massa te bevorderen en dit met de verkregen middelen zo goed mogelijk te waarborgen op het brede terrein van het landbouwkundig en milieu- en natuuronderzoek en het onderwijs op deze gebieden. "

En over de vormen van samenwerking tussen LUW en DLO wordt opgemerkt:

"Bij het ontwikkelen van onze samenwerking maken we onderscheid tussen de aanwezigheid en ontwikkeling van deskundigheid en faciliteiten (wat moet aanwezig zijn; verticale afstemming) en het gebruik daarvan in de onderzoekprogrammering (wat doen we met de beschikbare expertise en faciliteiten; horizontale afstemming).

Dit betekent enerzijds dat disciplines en faciliteiten die niet doelmatig en met voldoende kritische massa door elke organisatie afzonderlijk in stand gehouden kunnen worden indien gewenst, gezamenlijk in stand gehouden en gebruikt zullen worden, anderzijds dat we in de onderzoekprogrammering streven naar complementariteit en wederzijdse wetenschappelijke bevruchting en versterking. Daarnaast blijven er gebieden waarop beide organisaties kennis en kunde in stand houden. Tevens dient bezien te worden waar deskundigheid versterkt of afgebouwd moet worden gezien de wetenschappelijke of maatschappelijke behoefte.

Per geval zal de inbreng op een zakelijke wijze geregeld en vastgelegd worden om de continuïteit van een bepaalde deskundigheid of faciliteit te garanderen".

Tot zover de tekst van de overeenkomst.

Naar mijn mening heldere taal.

Het zal echter niet vanzelf gaan en we moeten er van beide zijden serieus aan trekken.

We moeten kijken op welke punten beide organisaties en uiteindelijk andere belanghebbenden (LNV!) door samenwerking iets te winnen hebben.

Ik vind het verder van belang, dat een afspraak over samenwerking niet zo maar verbroken kan worden. DLO en LUW moeten op elkaar kunnen rekenen. Natuurlijk moeten de financiële middelen er zijn binnen de looptijd van een deelafpraak. Daarom hebben we in de overeenkomst ook duidelijk gesteld dat het Ministerie van LNV als hoofdfinancier van LUW en DLO en verantwoordelijk voor het instandhouden van de kennisinfrastructuur dient in te stemmen met voor te stellen samenwerkingsvormen. Overleg hierover moet nog plaats hebben.

Bij het ordenen van mijn gedachten kreeg ik overigens steeds meer aarzeling of ik er wel goed aan gedaan had om ja te zeggen tegen deze middag.

Immers, in de land- en tuinbouw zijn zoveel zaken gaande, maar ook in vertegenwoordigende organen, in de structuur van produktie, verwerking en afzet en last but not least in onderzoek, onderwijs en voorlichting.

De heer Vos heeft daar ook op gewezen. Op veel punten zal een nieuwe lijn voor de toekomst moeten worden uitgezet.

De heer Vos noemde er al enkele, o.a. een associatiebestuur.

Dit is wellicht een goede zaak, waar zeker nader over gediscussieerd zal moeten worden.

Overigens zullen we niet te vroeg allerlei pragmatische invullingen in discussie moeten brengen.



Mijn verhaal vanmiddag is dan ook een persoonlijke bijdrage aan de discussie over de toekomstige agrarische kennisinfrastructuur, waarin Wageningen, naar mijn overtuiging, een rol van betekenis zal vervullen.

Wat kunnen relevante, zo u wilt, bepalende factoren zijn?

In de eerste plaats is het belangrijk dat de sectoren Landbouw, Natuur, Groene Ruimte binnen de beleidsontwikkeling van één sterk Ministerie vallen.

Een tweede factor is de ontwikkeling van de Kennisinstructuur zelf.

En in die kennisinfrastructuur vervult Wageningen een rol van betekenis!

Is dat kijkend naar alle veranderingen voor de toekomst gewaarborgd?

Kan deze rol niet verworden tot een bijrolletje?

Speciaal kijkend naar onderzoek moet je constateren dat er grote veranderingen optreden.

Meer verantwoordelijkheid voor de zelfstandige organisaties met een andere wijze van financiering en aansturing.

Het wordt allemaal vraag- of outputgestuurd.

Een goede zaak, denk ik.

Ook bij het universitaire onderwijs (en het daaraan gerelateerde universitaire onderzoek) treedt een opvallende verschuiving in belangstelling op.

De zogenaamde Groene vakken aan de LUW worden kennelijk geconfronteerd met teruglopende studenten-aantallen.

En dat zal consequenties hebben voor die studierichtingen.

Kunnen we dat accepteren of zal er een oplossing gezocht moeten worden?

Ik denk dat we eerlijk ten opzichte van elkaar moeten zijn.

Door open te stellen dat als er minder of geen vraag is, het onderwijs en mutatis mutandis het gerelateerde onderzoek afgebouwd zal moeten worden.

Solidariteitsheffingen om iets in de lucht te houden waar geen vraag naar is, dat kan wel voor een korte periode, maar het is mijns inziens niet duurzaam.

Het onttrekt bovendien het geld aan tijdige vernieuwingen en leidt niet tot een gewenste verschuiving van aandachtsvelden.

Je kunt je de vraag stellen: hoe essentieel zijn de Groene richtingen voor het totaal van de kennisinfrastructuur?

Deze vraag is mijns inziens niet in zijn algemeenheid te beantwoorden.

Naar mijn mening is van geval tot geval een nadere studie nodig, waarbij ook het internationale aspect van het Kenniscentrum Wageningen in ogenschouw genomen dient te worden.

De samenwerkingsovereenkomst voorziet daarin.

Nogmaals, soms moet je durven ingrijpen in het bestaande.

Door samenwerking ontloop je niet het noodzakelijke ingrijpen in de eigen organisatie (kijk naar Fokker).

Daarom wil ik liever beginnen bij de cruciale vraag: Waar hebben we samen behoefte aan en hoe houd je dat in stand.

Vallen er gaande deze discussie gaten in de kennis- of onderwijsbehoefte, dan kan geprobeerd worden die taak in te kopen.

En dat zou voor onderwijs wellicht bij DLO kunnen.

De samenwerkingsovereenkomst voorziet daar trouwens ook in.

*Dames en heren,*

Een goede samenwerking vergt een vorm van gelijkwaardigheid van de partners.

Die beide vanuit eigen kracht besluiten tot het aangaan van afspraken over samenwerking.

Met elkaar, en los van elkaar met anderen.

DLO beschikt trouwens reeds over diverse nationale en internationale allianties voor de langere duur.

Gebaseerd op heldere overeenkomsten.

Vooralsnog lijkt mij daarom het aangaan van een heldere en zakelijke samenwerking met de LUW het meest voor de hand te liggen.

Door een verdergaande samenwerking binnen instituten en vakgroepen zal mijns inziens veel bereikt kunnen worden.

De discussies over samenwerking tussen ons instituut IMAG-DLO en de Vakgroep Agrotechniek en -fysica van de LUW zijn gaande.

Bundeling van (teveel) kleine vakgroepen tot sterke, flexibelere onderzoeksinstituten en -scholen zal de sturing van het universitaire onderzoek zeker kunnen verbeteren.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om nog iets meer te zeggen over DLO.

De naam die Wageningen nationaal en internationaal heeft is over een lange reeks van jaren opgebouwd.

Naast de Landbouwuniversiteit hebben ook anderen, waaronder DLO, daarbij een rol gespeeld.

DLO is een onderzoekorganisatie, die zich inzet over de volle breedte van de beleidsverantwoordelijkheid,

waarvoor LNV staat.

Van de elf instituten hebben acht een hoofdvestiging in Wageningen.

Kijken we naar het aantal medewerkers dan is ruim 1/3 buiten Wageningen te werk gesteld.

Het veeteeltkundig onderzoek, inclusief het veterinaire, is of wordt geconcentreerd in Lelystad, het landbouweconomisch onderzoek is gehuisvest in Den Haag, het visserij-instituut heeft de hoofdvestiging in IJmuiden.

En ruim 100 medewerkers van het AB-DLO hebben Haren als standplaats.

De DLO-instituten worden als zelfstandige eenheden gerund.

Sinds enkele jaren is het principe van sturing op formatieplaatsen verlaten en wordt er gestuurd op geld.

Dat is veel helderder en het bevordert integraal management.

In een organisatie met een puur ambtelijke cultuur geen vanzelfsprekendheid.

Maar bij DLO konden en mochten we dit doen omdat we onderweg zijn naar verzelfstandiging.

Overigens zijn we al bijna drie jaar onderweg en het zal nog wel een jaartje duren.

De cultuuromslag was ook nodig omdat wij in toenemende mate onderzoek voor derden uitvoeren.

Komend jaar schakelen we volledig over van input-naar outputfinanciering.

Dan komt een ander principe in onze werkwijze naar voren.

De sterken, degene die veel onderzoeksopdrachten binnen halen, mogen groeien.

En diegenen, die werken aan onderzoek waar minder vraag naar is, hebben het moeilijk.

Dit principe is nodig voor klant- en marktgerichte onderzoeksorganisaties als DLO en biedt de beste perspectieven voor een slagvaardige en slanke organisatie.

DLO heeft in de afgelopen jaren zonder twijfel een grote verandering in organisatie en werkwijze doorgevoerd.

Voortdurende veranderingen in de behoeften van markt en samenleving vereisen een flexibel inspelen van de onderzoekorganisatie.

Essentieel blijft dat er mogelijkheden beschikbaar blijven binnen DLO voor strategische expertise ontwikkeling.

Voortbouwend op fundamentele kennis die vanuit de Landbouwuniversiteit en vanuit andere universiteiten nationaal en internationaal tot ons komt.

Alleen op die wijze kunnen we bij DLO ook de vragen voor de toekomst aan.

**Maak ik me dan geen zorgen?**

**Zeker wel.**

Wanneer je bij alle voorgaande bezuinigingen al met de stofkam door de organisatie heen bent geweest, zijn nieuwe bezuinigingen moeilijker op te vangen.

Ook aan efficiency-winst komt eens een einde.

Beter is het die bezuinigingen te compenseren volgens het profijtbeginsel.

Dat betekent dat direct belanghebbenden de financiering van het onderzoek overnemen.

Maar ik heb nog een andere zorg.

Ik vrees dat door alle gesnoei het fundamentele onderzoek in de knoei komt.

Daar geldt immers het profijtbeginsel niet.

Ook universitaire instellingen gaan in toenemende mate op jacht naar onderzoekopdrachten van het bedrijfsleven.

Het geld vanuit die bron is zelden voor fundamenteel onderzoek.

Dus dan komen zij in concurrentie met ons en soortgelijke instituten, doordat zij op dezelfde markt proberen opdrachten binnen te halen.

De wereld van het onderzoek wordt competitief.

Dat heeft beslist ook voordelen.

Competitie maakt sterker.

Ik durf te beweren dat DLO door zijn gewijzigde werkwijze nu sterker is dan een aantal jaren geleden. Die organisatie is een onderdeel van Wageningen en wil dat blijven.

Laten we scenario's voor samenwerking, samen sterk uitwerken.

Ik zou aan de komende discussie tussen vakgroepen en DLO-instituten voor wat ons betreft enkele randvoorwaarden mee willen geven.

Ten eerste.

Laat het een zakelijk contract worden.

Dat wil zeggen, als er wat gedaan moet worden voor een ander, betaal er dan voor en maak duidelijk wat het kost.

Ik bedoel hierbij natuurlijk niet de gezamenlijke projecten waaruit ieder vanuit zijn eigen financieringsbron bijdraagt.

Ten tweede.

Besteed voldoende geld aan expertise-ontwikkeling.

Dan kun je snel inspelen op nieuwe ontwikkelingen en ben je aantrekkelijk voor onderzoeksvragers.

Ten derde.

Doe in principe alleen onderzoek waar vraag naar is vanuit wetenschap en/of maatschappij.

Elke verandering of ombuiging kan niet van vandaag of morgen, maar koester geen zaken die in het huidige tijdsbestek niet meer aanspreken.

In dit informatietijdperk is de klant snel geneigd een alternatief te zoeken.

Ten vierde.

Maak de organisaties zo flexibel dat snel ingespeeld kan worden op nieuwe vragen.

Er is zonder twijfel een duurzame vraag naar kennis!

Ten vijfde.

Beloon de groepen die onderzoekopdrachten binnenhalen en neem de groeiers geen geld af, anders dan een gering bedrag om een kleine centrale organisatie te laten draaien. Tref verder regelingen met deze groeiers, zodat ook in tijden van mindere groei stabiliteit gewaarborgd is.

Onderzoekers zijn ook mensen die onder omstandigheden waarin ze zich veilig voelen het beste presteren.

*Dames en heren,*

Het moge u duidelijk zijn.

Ik ben positief over de mogelijkheden om door samenwerking tussen LUW en DLO, door krachtenbundeling waar nuttig en nodig, de kritische massa en de kwaliteit te verbeteren, zodat de continuïteit wordt verzekerd en het internationale profiel van Wageningen wordt versterkt.

Ik verwacht veel van samenwerking tussen organisaties vanuit eigen kracht, positie en taak-

stelling, waarbij zakelijke afspraken worden gemaakt tot wederzijds voordeel.

Hierbij heeft iedere organisatie de taak zelf haar zaken op orde te houden of te brengen.

Daarbij kun je ook besluiten bij de samenwerkingspartner kennis of capaciteit in te kopen.

In het huidige tijdsgewricht en in de nabije toekomst is er geen andere weg.

Ontwikkelingen als vraaggestuurde financiering, marktwerking, decentralisatie, integraal management en integrale kostendekking dicteren deze weg.

De tijd raakt voorbij dat je gefinancierd wordt omdat je er als organisatie bent.

Je bent er alleen als je presteert en levert waar de financier voor wil betalen!