

Handwritten: *Plant Research International*  
nn 38068.32



PLANT RESEARCH INTERNATIONAL

# Vraaggestuurd onderzoek meer en betere dienstverlening door Interactief en Interdisciplinair Werken

LIBRARY  
Plant Research International  
P.O.Box 16  
6700 AA Wageningen

P.H. Vereijken & H. Korevaar



Nota 32

NN38068.32

WAGENINGEN UR



# Vraaggestuurd onderzoek: Meer en betere dienstverlening door Interactief en Interdisciplinair Werken

P.H. Vereijken & H. Korevaar

## **Plant Research International**

Adres : Droevendaalsesteeg 1, Wageningen  
: Postbus 16, 6700 AA Wageningen  
Tel. : 0317-477000  
Fax : 0317-418094  
E-mail : [post@plant.wag-ur.nl](mailto:post@plant.wag-ur.nl)  
Internet : <http://www.plant.wageningen-ur.nl>

# Inhoudsopgave

|                                                                                                                                                | pagina |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Inleiding                                                                                                                                   | 1      |
| 2. Doelstelling                                                                                                                                | 3      |
| 3. Werkwijze                                                                                                                                   | 5      |
| 4. Evaluatie                                                                                                                                   | 7      |
| 4.1 Overleven door zelfkritiek en vernieuwing, vooral t.o.v. de grootste klant LNV                                                             | 7      |
| 4.2 Zwakten in de huidige dienstverlening voor en in opdracht van LNV                                                                          | 8      |
| 5. Aanbevelingen                                                                                                                               | 9      |
| 6. Uitwerking van de aanbevelingen                                                                                                             | 11     |
| 6.1 Meer interactie met klanten en doelgroepen en meer flexibiliteit inzake hun steeds veranderende vragen bij lopende onderzoeksprogramma's   | 11     |
| 6.2 Meer continuïteit in het onderzoek voor de tijdrovende opbouw van toonaangevende, interdisciplinaire werkgroepen binnen innovatienetwerken | 11     |
| 6.3 Meer marktwerking binnen het concern inzake de werving van programma- en projectleiders                                                    | 12     |
| 6.4 Meer interactie met klanten en doelgroepen bij de programmering ('intake') van nieuw onderzoek rond complexe thema's                       | 12     |
| 7. Conclusie                                                                                                                                   | 15     |
| Bijlage I. Workshop 1: Interactief en Interdisciplinair Werken binnen programma Multifunctionele Landbouw (30-3- '99)                          | 6 pp.  |
| Bijlage II. Workshop 2: Interactief en Interdisciplinair Werken binnen diverse activiteiten van DLO (9-6- '99)                                 | 12 pp. |
| Bijlage III. Workshop: Interactief en Interdisciplinair Werken binnen geheel DLO (2-11- '99)                                                   | 5 pp.  |

# 1. Inleiding

DLO krijgt steeds vaker opdrachten die een interactieve en interdisciplinaire aanpak vergen. Dit betreft vooral problemen tussen landbouw en de overige plattelandsfuncties, die moeilijk zijn op te lossen omdat de belangen tegengesteld zijn en de communicatie vaak ook verstoord is. Verbreding van de landbouw met secundaire productie (natuur, landschap, water) of zelfs tertiaire productie (toerisme, recreatie, zorg) kan in principe de belangentegenstellingen verkleinen en bijdragen aan het harmonieus samengaan van de diverse functies van de Groene Ruimte. Vanuit dit inzicht heeft LNV aan DLO de opdracht gegeven voor een onderzoeksprogramma naar multifunctionele landbouw op gebieds- en bedrijfsniveau.

Het programma streeft naar een interactieve en interdisciplinaire aanpak, zowel inzake het 'gebiedsproces' als inzake de 'gebiedsinhoud' c.q. het ontwikkelen van ontbrekende kennis en technologie. De centrale DLO-directie heeft ons gevraagd om, in de vorm van een concern SEO-project (Strategische Expertise Ontwikkeling), de gevolgde aanpak in het programma en andere DLO-programma's te evalueren en aanbevelingen op te stellen voor verbetering. Daartoe zijn tussen maart en november 1999 drie workshops gehouden om met onderzoekers en vertegenwoordigers van opdrachtgevers de ervaringen te evalueren en om gezamenlijk aanbevelingen op te stellen voor Interactief en Interdisciplinair Werken (IIW) binnen DLO.



## **2. Doelstelling**

Het evalueren van ervaringen en inzichten inzake IIW in de onderzoeksprogramma's van DLO, om te komen tot aanbevelingen aan de Raad van Bestuur hoe DLO zijn wetenschappelijke dienstverlening kan verbeteren door meer en beter IIW.



### 3. Werkwijze

Er is een werkplan gevolgd met vier stappen:

1. Workshop (maart 1999) voor onderzoekers uit programma 332 'Multifunctionele Landbouw' en vertegenwoordigers van actoren die betrokken zijn bij projecten in Winterswijk en Oude Leede (Zuid-Holland).
2. Workshop (juni 1999) met onderzoekers van de programma's 'Multifunctionele Landbouw', 'Stadland' en de denktank 'Varkenshouderij', waarin de ervaringen zijn uitgewisseld van een onderzoeksaanpak die gericht is op problemen met meerdere actoren, die verschillen in belang en visie en daarom een interactieve en interdisciplinaire aanpak eisen.
3. Workshop (november 1999) met vertegenwoordigers van de managementteams van DLO-instituten (Alterra, ATO, ID-Lelystad, IMAG, LEI, Plant Research International en RIKILT) en WUR om voorlopige aanbevelingen van workshops 1 en 2 te bespreken en te selecteren welke bruikbaar zijn voor verbetering van de dienstverlening van DLO met IIW.
4. Opstellen van definitieve aanbevelingen voor betere dienstverlening door DLO door meer en beter IIW.

Nadat eind 1999 de aanbevelingen waren opgesteld, zijn ze in de eerste maanden van 2000 besproken met Van Zaane (directeur concernontwikkeling van Wageningen UR, opdrachtgever voor dit project en voorzitter van workshop 3), met Van Dijk en De Nooij van DLO-Onderzoekstrategie en met Beun (GRR) en Hartholt (DWK) (de voorzitters van respectievelijk workshop 1 en 2). Op basis van hun reacties hebben we de aanbevelingen afgerond in mei 2000.



## 4. Evaluatie

### 4.1 Overleven door zelfkritiek en vernieuwing, vooral t.o.v. de grootste klant LNV

Het uitvoeren van vraaggestuurd onderzoek is de hoofdtaak van 'Wageningen Research Centrum', dat gevormd wordt door de instituten van de DLO-holding en het Praktijkonderzoek. Belangrijk doel daarbij is meer opdrachten uit de markt te halen om minder afhankelijk te worden van het voormalige 'moederbedrijf' LNV. Dat neemt echter niet weg dat LNV nog steeds de belangrijkste klant is en voor ruim de helft van de inkomsten zorgt! Of dit zo blijft, zal sterk afhangen van een aantal ontwikkelingen:

- 1) In de omgeving van LNV en binnen LNV:
  - a) in hoeverre blijft LNV kennisontwikkeling voor plantaardige en dierlijke productie, verwerking en afzet sponsors, in hoeverre wordt dit aan producenten, verwerkers en handel zelf overgelaten?
  - b) in hoeverre blijft de grondgebonden landbouw ruimtelijk en economisch van betekenis, mede door verweving van voedselproductie met andere functies van de Groene Ruimte?
- 2) Binnen het Research Centrum:
  - a) in hoeverre weten de instituten van DLO en Praktijkonderzoek zich aan te passen aan de veranderingen rond en binnen LNV?
  - b) in hoeverre weten ze hun imago van verdeelde en daardoor eenzijdig en weinig efficiënt opererende kennisinstellingen om te zetten in een positief imago van elkaar aanvullende partners in een soepel draaiend Research Centrum?

De onzekere toekomst van het Ministerie van LNV als belangrijkste klant maakt ook de aard, omvang en spreiding van de overheidsopdrachten van Wageningen Research Centrum onzeker. Het belangrijkste dat het Research Centrum kan doen om zich te verzekeren van voldoende overheidsopdrachten is de huidige dienstverlening aan LNV kritisch te bezien en zonodig drastisch te vernieuwen.

Daarbij is de eerste vraag: 'wat krijgen LNV en de doelgroepen voor de programmafinanciering, die alleen al voor DLO meer dan 200 miljoen gulden per jaar bedraagt?' Tot nu toe lijkt deze vraag niet erg te leven binnen het Research Centrum, omdat LNV wordt gezien als een trouwe klant die weinig eisen stelt of zelfs als een obligate sponsor, die weinig eisen hoort te stellen! Alleen al vanwege dit achterhaalde klantbeeld moet het nuchtere en zakelijke antwoord op deze zelfkritische vraag kortweg luiden: 'te weinig!'

De tweede vraag laat zich minder gemakkelijk beantwoorden: 'Hoe kan het nieuwe Research Centrum de dienstverlening vernieuwen om LNV en de doelgroepen van de nodige kennis te voorzien om inrichting en beheer van het landelijk gebied drastisch te moderniseren?'

In paragraaf 4.2 worden de zwakten in de huidige dienstverlening eerst op een rij gezet. Vervolgens worden in Hoofdstuk 5 vier aanbevelingen gedaan voor meer en betere dienstverlening.

## 4.2 Zwakten in de huidige dienstverlening voor en in opdracht van LNV

De Directie Wetenschap en Kennisoverdracht (DWK) verzamelt kennisvragen binnen het Ministerie van LNV en de doelgroepen en formuleert de indicaties voor nieuwe onderzoeksprogramma's, die in principe vier jaar mogen duren. In overleg met centraal-DLO worden de indicaties omgezet in opdrachten, waarbij o.a. gelet wordt op het vrijkomen van onderzoekscapaciteit van aflopende programma's. Als dit te weinig nieuwe capaciteit oplevert voor nieuwe opdrachten, kunnen lopende programma's worden bekort of tussentijds worden omgebogen voor een nieuwe opdracht. **Het algemene probleem hierbij is dat de huidige programmering zowel de omvang als de kwaliteit van de wetenschappelijke dienstverlening beperkt.**

De zwakten van de huidige programmering kunnen als volgt worden gespecificeerd:

- a) De vraag stuurt wel het aanbod, maar de geringe flexibiliteit van het aanbod (vrijkomende onderzoekscapaciteit) beperkt de hoeveelheid vragen die kunnen worden beantwoord.
- b) De gelden voor nieuwe programma's worden nog steeds in belangrijke mate verdeeld naar rato van vrijkomende resp. vrijgemaakte onderzoekscapaciteit per instituut. De instituten voeren de opdracht vervolgens uit naar inzicht en vermogen van de beperkte capaciteit die vrij is (in feite 'onderzoek-(bij)gestuurde vraag'), terwijl de kwaliteit van de dienstverlening juist een consistente uitwerking en uitvoering van de opdracht vereist met het concernbreed en zonodig daarbuiten mobiliseren van de benodigde (inter)disciplinaire capaciteit ('vraaggestuurd onderzoek').
- c) Interdisciplinaire programma's waarin een nauwe samenwerking met actoren wordt nagestreefd, hebben meestal één à twee jaar nodig om op gang te komen en dat beperkt de snelheid waarmee de vragen worden beantwoord.
- d) Het iedere vier jaar opbouwen en ontbinden van programmateams is vaak inefficiënt en biedt teams weinig continuïteit om uit te groeien tot professionele en toonaangevende werkgroepen, die interactief en interdisciplinair werken binnen innovatienetwerken (dit beperkt zowel de omvang als de kwaliteit van de dienstverlening).
- e) Er zijn onvoldoende personele prikkels ingebouwd voor verbetering van de omvang en de kwaliteit van de dienstverlening, zodat het risico groot is dat LNV een steeds ontevredener klant wordt en voor zijn opdrachten andere uitvoerders gaat zoeken.
- f) Begeleidingscommissies vanuit LNV kunnen weinig veranderen aan genoemde beperkingen van de omvang en de kwaliteit van de dienstverlening, zodat het animo om zitting te nemen in zo'n commissie en actief betrokken te blijven doorgaans niet groot is.

## 5. Aanbevelingen

Gelet op de grote en snelle veranderingen in de kennisvragen van LNV en zijn doelgroepen, kan Wageningen Research Centrum met DWK de omvang en de kwaliteit van de dienstverlening vergroten door:

1. **Meer interactie met klanten en doelgroepen en meer flexibiliteit inzake hun steeds veranderende vragen bij lopende onderzoeksprogramma's.**  
De programma's voor LNV jaarlijks toetsen en waar nodig aanpassen aan de veranderde kennisvragen van de klantenkring binnen en buiten LNV: zo wordt interactiever en flexibeler gewerkt dan in de huidige vier-jaarscyclus.
2. **Meer continuïteit in het onderzoek voor de tijdrovende opbouw van toonaangevende, interdisciplinaire werkgroepen binnen innovatienetwerken.**  
De programma's niet meer na vier jaar beëindigen, maar ze laten doorlopen zolang er vraag naar is, uiteraard met jaarlijkse aanpassing aan de veranderingen in de kennisvragen; zo kan meer flexibiliteit voor de klanten (punt 1) worden gepaard aan meer continuïteit voor de opbouw van professionele en toonaangevende, interdisciplinaire werkgroepen en innovatienetwerken, zo is ook IIW mogelijk rond complexe thema's.
3. **Meer marktwerking binnen het concern inzake de werving van programma- en projectleiders.**  
Programmaleiders en projectleiders werven via een Wageningen Research Centrum-brede procedure (interne arbeidsmarkt) en jaarlijks beoordelen en waar nodig vervangen bij veranderde kennisvragen of zwakke prestaties; zo worden de nodige personele prikkels ingebouwd om omvang en kwaliteit van de dienstverlening steeds te verbeteren.
4. **Meer interactie met klanten en doelgroepen bij de programmering ('intake') van nieuw onderzoek rond complexe thema's.**  
In korte programmeringsstudies samen met de voornaamste actoren een plan van aanpak uitwerken voor nieuwe kennisvragen, die te primair en te omvattend zijn om in lopende programma's te worden ingepast; dit kan uitmonden in nieuwe programma's c.q. nieuwe werkgroepen en innovatienetwerken.



## 6. Uitwerking van de aanbevelingen

### 6.1 Meer interactie met klanten en doelgroepen en meer flexibiliteit inzake hun steeds veranderende vragen bij lopende onderzoeksprogramma's

De dienstverlening van ieder lopend Wageningen Research Centrum programma wordt jaarlijks getoetst binnen het innovatienetwerk c.q. de voor het programma relevante afdelingen van centrale en regionale LNV-directies en het expertisecentrum LNV resp. relevante doelgroepen door kennisvragen en (voorlopige) antwoorden voor te leggen (in de vorm van een kort jaarrapport) met verzoek kort te reageren via een quick scan:

- Update van de klantenkring per kennisvraag:  
is het programma (per onderzochte vraag) nog relevant voor het beleidswerk resp. de doelgroepen van de afdeling (ja of nee)?
- Update van de feitelijke dienstverlening per kennisvraag:  
indien de vraag nog relevant is voor doelgroep of afdeling, in hoeverre is het (voorlopig) verkregen antwoord nuttig voor het beleidswerk resp. de doelgroepen van de afdelingen (score 1-10)?
- Update van de gezamenlijke kennis en inzichten binnen het innovatienetwerk:  
in hoeverre is meer uitwisseling per kennisvraag gewenst en in welke vorm (schriftelijk of mondeling, welke contactpersonen)?
- Update van de prioritaire vragen c.q. inzameling van de nieuwe vragen:  
welke (nieuwe) vragen behoeven het komend jaar de aandacht?

### 6.2 Meer continuïteit in het onderzoek voor de tijdrovende opbouw van toonaangevende, interdisciplinaire werkgroepen binnen innovatienetwerken

Op basis van de voorgestelde quick scan (6.1) stelt het Research Centrum in overleg met DWK, begeleidingscommissies en programmaleiders jaarlijks vast hoe het programma moet worden voortgezet:

- In hoeverre moeten de innovatienetwerken rond de programma's worden aangepast door inkorting of uitbreiding met bepaalde beleidsafdelingen en doelgroepen?
- In hoeverre moeten programma's daarbij worden vernieuwd door vragen met minder prioriteit te vervangen door vragen met meer prioriteit en eventueel extra capaciteit te geven voor nieuwe vragen?
- In hoeverre moeten de werkgroepen daarbij worden vernieuwd door vervanging van projectleiders en eventueel ook de programmaleider?
- Welke programma's zijn minder relevant geworden of zelfs helemaal niet meer relevant en moeten capaciteit inleveren of worden beëindigd?
- Welke vragen kunnen niet worden ingepast in lopende programma's, omdat ze te primair of te omvattend zijn, zodat ze een programmeringsstudie vergen, hetgeen kan leiden tot een nieuw programma c.q. nieuwe werkgroep en innovatienetwerk (vervolg onder 6.4)?

### **6.3 Meer marktwerking binnen het concern inzake de werving van programma- en projectleiders**

Programmaleiders en projectleiders worden geworven via een Wageningen Research Centrum-brede procedure (interne arbeidsmarkt) en jaarlijks beoordeeld en waar nodig vervangen bij veranderde kennisvragen of zwakke prestaties; zo worden de nodige personele prikkels ingebouwd om optimale teams te krijgen en te houden en een optimale omvang en kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.

- Programmaleiders zijn programmaleider namens Wageningen Research Centrum en krijgen deze opdracht na een open en Research Centrubrede sollicitatieronde. Om toppers te krijgen en te houden krijgen programmaleiders een met Business Unit managers vergelijkbare salariering gedurende hun programmaleiderschap.
- Om te verzekeren dat de programmaleider bij de besteding van het budget resp. het werven van projectleiders het belang van LNV als klant boven het belang van zijn instituut resp. zijn business unit stelt, wordt de programmaleider voor de looptijd van het programma uitsluitend aangestuurd door de begeleidingscommissie c.q. de gedelegeerd opdrachtgever (zie verder 6.4).
- De programmaleider werft de projectleiders Research Centrum-breed en begint de wervingsprocedure met een oproep via Intranet.
- De programmaleider wordt jaarlijks beoordeeld op zijn functioneren door de begeleidingscommissie en de projectleiders op diverse relevante onderdelen (inclusief geschiktheid voor veranderd vragenpakket). Scoort hij onvoldoende dan mogen voorzitter en secretaris van de begeleidingscommissie samen met enige vooraanstaande projectleiders het Research Centrum verzoeken een opvolger voor hem/haar te zoeken.
- Projectleiders worden jaarlijks door de programmaleider beoordeeld op hun functioneren op diverse relevante onderdelen (wetenschappelijke prestatie, samenwerking met collega's, interactie met klanten, geschiktheid voor nieuwe kennisvraag als oude is komen te vervallen). Scoort een projectleider onvoldoende dan mag de programmaleider hem/haar vervangen.
- De Business Unit managers krijgen inzage in de vertrouwelijke beoordelingen van het functioneren van hun onderzoekers en moeten deze benutten voor hun beleid inzake bijscholing, bevordering en evt. verlenging van een dienstverband.

### **6.4 Meer interactie met klanten en doelgroepen bij de programmering ('intake') van nieuw onderzoek rond complexe thema's**

Voor nieuwe vragen, die primair en omvattend zijn en raken aan belangentegenstellingen en moeilijke beleidskeuzes, wordt door Research Centrum in overleg met, resp. in opdracht van, DWK een programmeringsstudie van max. een jaar verricht naar een passend plan van aanpak:

- Een programmeringscommissie wordt gevormd met vertegenwoordigers van de voornaamste actoren (d.w.z. personen die de actoren correct en met mandaat kunnen vertolken) onder voorzitterschap van de meest belanghebbende of verantwoordelijke LNV-beleidsafdeling.
- De programmeringscommissie wordt voor uitvoering en coördinatie geassisteerd door een team van minstens drie senior-wetenschappers die tezamen het probleemveld overzien op basis van een brede (complementaire) deskundigheid vanuit verschillende disciplines c.q. kenniseenheden (alpha, bèta, gamma).
- De programmeringscommissie maakt een beknopt overzicht van de kennis en ervaring van de actoren inzake de kennisvragen, voegt de kennis en inzichten die door wetenschappelijk onderzoek

zijn verkregen hieraan toe en specificert de leemten en tegenstrijdigheden in kennis en ervaring in de vorm van deelvragen.

- De programmeringscommissie zet in overleg met de achterbannen de deelvragen op volgorde van belangrijkheid.
- De programmeringscommissie komt een plan van aanpak overeen om de voornaamste deelvragen in samenhang op te lossen door:
  - een breed maatschappelijk debat om een nationale impasse te doorbreken en tot een nationaal actieplan te komen (conform bijv. 'denktank varkenshouderij');
  - een voorlichtingscampagne;
  - scholing of training;
  - innovatieprojecten van de actoren met inbreng van onderzoekers (al of niet gebiedsgericht);
  - onderzoeksprojecten met inbreng van de actoren;
  - fundamenteel onderzoek;
  - een combinatie van deze vormen van kennisontwikkeling en -overdracht.
- Zeker bij de keuze voor een combinatie van diverse vormen van kennisontwikkeling en -overdracht dient de programmeringscommissie een interactiestructuur aan het plan toe te voegen, met verdeling en afbakening van verantwoordelijkheden en rollen over de betrokken partijen.
- De senior-wetenschappers in de programmeringscommissie fungeren voor Research Centrum als 'intakers van de (deel)opdracht' en helpen de commissie bij het vaststellen van de in te zetten disciplines (eventueel van buiten Research Centrum), het maken van een globaal werkplan (met interactiestructuur) en een globale begroting van de benodigde menskracht en middelen (inclusief vouchers voor onderzoek ten behoeve van bepaalde doelgroepen/actoren).
- Als DWK uit het voorgelegde plan van aanpak concludeert dat een meerjarig Wageningen Research Centrum - programma nodig is, wordt na een open en Research Centrum -brede sollicitatieronde, een programmaleider aangesteld, die de benodigde integrale deskundigheid bezit en zich voltijds kan wijden aan de uitvoering van de opdracht (eventueel gedeelde programmaleiding).
- Research Centrum komt met DWK als opdrachtgever (op basis van de interactiestructuur gekoppeld aan het plan van aanpak) tot een lijst met de meest belanghebbende beleidsafdelingen van LNV en actoren (agrarisch en niet-agrarisch) voor het programma en nodigt deze uit deel te nemen aan de begeleidingscommissie voor het programma als kern van het innovatienetwerk.
- De programmaleider neemt het werk over van het programmeringsteam c.q. de intakers van de opdracht (het kan een van hen zijn) en komt met de begeleidingscommissie tot een definitief werkplan met begroting.
- De programmaleider presenteert het programma en het werkplan via Intranet en roept onderzoekers binnen Research Centrum (of zelfs binnen heel Wageningen UR) op zich kandidaat te stellen voor de projectleiding van onderdelen van het werkplan.
- Kandidaat-projectleiders worden uitgenodigd om door de programmaleider met enige leden van de begeleidingscommissie te worden geselecteerd op hun wetenschappelijke en communicatieve vaardigheden en hun geschiktheid voor het te vormen team.
- De in het programmateam gekozen projectleiders gaan in een 'trainingskamp' met de programmaleider (en evt. leden van de begeleidingscommissie), om zich tot een communicatief soepele en wetenschappelijk productieve eenheid te ontwikkelen, toegesneden op het programma, de onderliggende probleemvelden en de voornaamste actoren.



## 7. Conclusie

In de afgelopen jaren is LNV overgegaan tot outputfinanciering van DLO en tot verzelfstandiging van DLO. In de praktijk heeft dit slechts beperkte uitwerking gehad op de programmering en uitvoering van het onderzoek en diens gevolge op de omvang en de kwaliteit van de wetenschappelijke dienstverlening. Het is nu hoog tijd dat Wageningen Research Centrum de kwaliteit van de wetenschappelijke dienstverlening aan LNV en daaraan gelieerde doelgroepen drastisch verbetert. Binnen en buiten de organisatie klinkt steeds dringender de roep om meer Interactief en Interdisciplinair te Werken. De conclusie van dit SEO-project is dat dit een drastische herziening vergt van de programmering en de uitvoering van het onderzoek. Hiertoe doen wij vier aanbevelingen aan de Raad van Bestuur van Wageningen UR, zoals vermeld in hoofdstuk 5 en uitgewerkt in hoofdstuk 6.



## Bijlage I.

# Workshop 1: Interactief en Interdisciplinair Werken binnen programma Multifunctionele Landbouw (30-3- '99)

### Programma

Dagvoorzitter: Nico Beun (LNV-Directie Groene Ruimte en Recreatie), tevens voorzitter van de begeleidingscommissie van het onderzoekprogramma Multifunctionele Landbouw.

1. Meervoudig Duurzaam Landgebruik Winterswijk
  - Aanpak van de 'grondgebonden' projecten vanuit DLO, Hein Korevaar;
  - Reactie op deze aanpak vanuit provincie, Bert Kiljan en Willem van Wingerden;
  - Reactie vanuit landbouw, Henk Wikkerink;
  - Reactie vanuit waterschap, André Oldenkamp;
  - Discussie
2. Gebiedsstudie Oude Leede
  - Aanpak door DLO en Praktijkonderzoek, Pieter Vereijken en Theun Vellinga;
  - Reactie op deze aanpak vanuit landbouw, Antoine Willemsens;
  - Reactie vanuit provincie, Jeroen Clausman;
  - Discussie.
3. Aanbevelingen voor verdere ontwikkeling van Interactief en Interdisciplinair Werken binnen het programma Multifunctionele Landbouw.

### Deelnemers

#### *Directie Landbouwkundig Onderzoek*

|                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| R.H.E.M. Geerts                      | AB-DLO   |
| Mevr. ir. W. Geertsema               | IBN-DLO  |
| Dr. S.C. van de Geijn                | AB-DLO   |
| Dr.ir. J. Hassink                    | AB-DLO   |
| Mevr. ir. C.M.L. Hermans             | SC-DLO   |
| Dr.ir. H. Korevaar                   | AB-DLO   |
| Dr. E.N. van Loo                     | CPRO-DLO |
| Dr.ir. J.J. Neeteson                 | AB-DLO   |
| Drs. M.J.M. Oomes                    | AB-DLO   |
| Ing A. Oosterbaan                    | IBN-DLO  |
| Mevr. dr.ir. J. Roos-Klein Lankhorst | SC-DLO   |
| Dr.ir. S.F. Spoelstra                | ID-DLO   |
| Ir. H. Valk                          | ID-DLO   |
| Ir. A.A. Veldhuizen                  | SC-DLO   |
| Dr. P.H. Vereijken                   | AB-DLO   |
| Dr. A.K. van der Werf                | AB-DLO   |

*Praktijkonderzoek*

|                     |    |
|---------------------|----|
| Ing. J. Corporaal   | PR |
| Ing. G. Holshof     | PR |
| Ir. Th.V. Vellinga  | PR |
| Ing. C. van der Wel | PR |

*Ministerie van LNV*

|                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| Ir. N.J. Beun          | Directie Groene Ruimte en Recreatie |
| Mevr. ir. G.C. van Eck | IKC-Landbouw                        |
| H. Heemsbergen         | IKC-Natuurbeheer                    |
| Ir. M.M. Mensink       | Directie Oost                       |

*Overige instellingen/actoren*

|                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| Drs. P.H.M.A. Clausman | Provincie Zuid Holland    |
| Ing. G.M. Kiljan       | Provincie Gelderland      |
| Ir. A. Oldenkamp       | Waterschap Rijn en IJssel |
| H.W. Wikkerink         | GLTO afd. Winterswijk     |
| Ir. A.C.M. Willemsens  | WLTO                      |

## 1. Meervoudig Duurzaam Landgebruik Winterswijk

Hein Korevaar (AB-DLO) geeft een overzicht van de geschiedenis, inhoud, organisatorische opzet en de succes- en faalfactoren van Meervoudig Duurzaam Landgebruik.

Meervoudig Duurzaam Landgebruik is ontstaan binnen het interdepartementale onderzoeksprogramma Duurzame Technologische Ontwikkeling (DTO). Eind 1997 is DTO beëindigd; sindsdien wordt het project onder leiding van de provincie Gelderland voortgezet door een stuurgroep waarin een groot aantal partijen participeert. Meervoudig landgebruik wordt gezien als een manier om en economische groei en een efficiënter gebruik van grondstoffen, energie en ruimte te realiseren. De combinatie van functies vergroot de aantrekkelijkheid van het gebied en biedt kansen voor ondernemers. Meervoudig Duurzaam Landgebruik combineert aspecten van meervoudig grondgebruik (combinatie van de functies waterconservering, landbouw, beplantingen, natuur en recreatie), technologische vernieuwing (opwerkingsinstallaties voor reststromen) en communicatie en informatie. In 1998 heeft de ontwerpfase van de (deel)projecten plaatsgevonden. Elk project wordt getrokken door een belanghebbende stakeholder. DLO ondersteunt deze stakeholders met kennis, waarbij een senior-onderzoeker fungeert als counterpart voor de trekker. In 1999 is de uitvoeringsfase gestart.

Vanuit de ervaringen met dit project ziet Korevaar als succes- en faalfactoren voor interactief en interdisciplinair werken:

### Succesfactoren

- systeemdenken
- goede communicatie met actoren
- begrip voor belangen van actoren
- deskundig gesprekspartner voor actoren
- goede kwaliteit en bruikbaarheid
- 'onpartijdigheid'
- brede deskundigheid van DLO

### Faalfactoren

- te sterke gerichtheid op eigen (onderzoeks)belang
- afstandelijkheid
- onvoldoende praktisch
- te traag en gedetailleerd
- hoge prijs
- capaciteit gebonden aan programma's
- verplichte 'winkelnering'
- beschikbaarheid van geschikte mensen

## 1.1 Reactie vanuit de provincie, Bert Kiljan en Willem van Wingerden (Provincie Gelderland)

Zij bevelen aan om bijtijds de interactie met de ondernemers goed te waarborgen, dit stimuleert bovendien hun creativiteit bij het zoeken naar oplossingen die bij onderzoekers minder voor de hand liggen. Een doelgerichte koppeling tussen onderzoek en praktijk moet al bij het begin van een project gemaakt worden, niet als er al te veel beslissingen zijn genomen die niet meer beïnvloed kunnen worden.

Zij zien geen grote rol voor DLO als het gaat om de regie van gebiedsprocessen, deze hoort meer thuis bij provincies, DLG, GLTO of een adviesbureau (bijvoorbeeld Arcadis). DLO is vooral toegerust voor de inbreng van kennis. Conclusie: schoenmaker houd je bij je leest.

De inbreng van DLO is weliswaar interdisciplinair maar teveel georiënteerd op productie van landbouw of natuur. Meer aandacht is gewenst voor recreatie, zorglandbouw, de watercoöperatie en voor juridische aspecten. Zij bevelen aan de DLO-inzet met deze aspecten te verbreden

## 1.2 Reactie vanuit de landbouw, Henk Wikkerink (GLTO)

Hij presenteert een sterkte-zwakte analyse van de aanpak:

|              | Sterk                                                                                                                                                                                                                  | Zwak                                                                                                         | Kans                                                                                                                                     | Bedreiging                                                                                                                                           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proces       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- werken vanuit grote lijn</li> <li>- niet te veel inhoudelijke discussie</li> <li>- alle relevante partijen erbij in een vroeg stadium</li> <li>- betrokkenheid DLO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokkenheid grondeigenaren/gebruikers?</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- blijven investeren in het proces is het halve werk</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sectorale benadering</li> </ul>                                                                             |
| Inhoud       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- doelen voorop stellen</li> <li>- vroegtijdig het gebied erbij betrekken</li> <li>- economische potenties</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- landbouw-ontwikkeling is geen onderdeel</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ML functies meer richten op gebruiksmogelijkheden bedrijf</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- onvoldoende deelname van bedrijven</li> <li>- geloofwaardigheid van de scenario's voor bedrijven</li> </ul> |
| Organisatie  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- veel draagvlak door ongedwongen betrokkenheid</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- te weinig hechte afspraken</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokkenheid boeren vergroten</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- financiële basis van plannen ontbreekt</li> </ul>                                                           |
| Communicatie | <ul style="list-style-type: none"> <li>- veelvuldig in het gebied</li> <li>- overnemen van de wensen</li> <li>- in vroeg stadium</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- te weinig met deelnemers</li> <li>- niet concreet genoeg</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- persoonlijke benadering</li> <li>- inbreng geven aan bedrijven zelf</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- buurtvisites</li> <li>- gebrek aan vertrouwen</li> </ul>                                                    |
| Uitvoering   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gericht op bedrijfsniveau</li> <li>- plaatselijke insteek</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nog onvoldoende gericht op deelnemers</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ook aandacht voor bedrijfsontwikkeling</li> <li>- aangeven economische perspectieven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- de bekende beren op de weg</li> </ul>                                                                       |

### 1.3 Reactie vanuit het waterschap, André Oldekamp (Waterschap Rijn en IJssel)

Een sterk punt is de flexibiliteit van alle betrokken partijen, die leidde tot vernieuwende ideeën en concepten, los van de vaste kaders. De ontwikkeling van ideeën heeft eerst centraal plaatsgevonden. Dit is gelijk een zwak punt. De sterke top-down benadering in de beginfase geeft te weinig ruimte aan de actoren op de werkvloer. Voor hen ligt vooraf al te veel vast en dit werkt frustrerend. Neem de tijd voor het laten groeien van een draagvlak. Stel een vertrouwenspersoon aan die tussen de opdrachtgever plus onderzoekers aan de ene kant en de belanghebbenden aan de andere kant zit en die snel de informatie doorgeeft vóórdat te veel beslissingen zijn genomen. Deze vertrouwenspersoon moet er ook voor waken dat er een te grote golf van interdisciplinair en interactief onderzoek over de belanghebbenden heen raast.

### 1.4 Discussie

- Als GLTO-afdeling willen de boeren wel, maar concrete, individuele afspraken zijn moeilijker te maken. De kunst is vanuit de positie van de boer te denken, dus zo weinig mogelijk top-down te werken. Bovendien moet iemand (onderzoeker of vertrouwenspersoon) een voorstel aantrekkelijk brengen en de boeren moeten er iets aan kunnen veranderen.
- Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt wie de verantwoording neemt een voorstel naar belanghebbenden te brengen. Boeren moeten het niet ineens op een kaart zien. Taak voor communicatie!
- Er is een spanning tussen onderzoek en uitvoering, zowel agrarische ondernemers als onderzoekers moeten vooruit kunnen met een voorstel. Dit kan door de 'neutrale' vertrouwenspersoon te laten bemiddelen. DLO moet geen onderhandeling voeren en geen eindverantwoordelijkheid naar de streek nemen of een draagvlak zoeken.
- De 'neutrale' persoon moet voorkómen dat een algemeen beleidsprobleem aan een gebied verkocht wordt als gebiedsprobleem. Er is een wisselwerking, maar ook een grens. Het gebied moet niets in de maag gesplitst krijgen.

## 2. Opties voor Multifunctionele Landbouw in het gebied Oude Leede

Projectleider Pieter Vereijken (AB-DLO) licht deze case toe als één van de vijf gebieden, waar wordt getracht een onderzoeksbijdrage te leveren aan een beginnend of lopend gebiedsinnovatieproces. Oude Leede is een schoolvoorbeeld van een strak top-down proces, waarmee de provincie Zuid-Holland tracht de agglomeraties van Den Haag en Rotterdam door een duurzame natuur- en waterrijke zone uit elkaar te houden. Oude Leede is één van de delen van de beoogde 'Groen-Blauwe Slinger'. Toen het team van drie medewerkers van DLO en Praktijkonderzoek door de projectleider van de provincie (Clausman) en de onderhandelaar van WLTO (Willemsen) werden uitgenodigd om mee te denken, zat het proces muurvast: het centrale deel van de Zuidpolder (noordelijk deel van Oude Leede) was door de provincie begrensd als toekomstig natuurgebied, zeer tegen de zin van de circa tien betrokken melkveehouders.

Voorlopige conclusies:

- Ideaalbeeld van Multifunctionele Landbouw kan actoren tot elkaar brengen;
- Voor elke actor wel de juiste argumenten hanteren, inspelend op zijn belangen;
- Rapporten, nota's en kaarten minder als input vóór en meer als output van interactie hanteren, kortom... Van solistische naar interactieve planvorming!
- Interdisciplinaire teams van Wageningen UR kunnen een voortrekkersrol vervullen.

## 2.1 Reactie vanuit de landbouw, Antoine Willemsen (WLTO)

De landbouworganisatie ziet wel het belang van de Groen-Blauwe Slinger, maar het roept schrik op als zonder overleg een reservaat op de kaart wordt getekend. Daardoor ontstaat een defensieve houding die oplossingen niet bevordert. Er was een patstelling en landbouw en stedelijke omgeving stonden met de ruggen naar elkaar toe. In die situatie was het DLO-project om boeren erbij te betrekken erg welkom. 'De mobiele brigade van de onderzoekers bracht de molen weer in beweging'.

## 2.2 Reactie vanuit de provincie, Jeroen Clausman (Provincie Zuid Holland)

Moeilijk gebied, streek is murw van de plannen en de druk die op het gebied staat. Uitgangspunt van de provincie is dat *als* het gebied groen moet blijven, dit volledig door de streek moet worden gedragen. Als in een gebied nog niet voldoende draagvlak is moet je alle energie (en onderzoek) eerst besteden aan het vergroten daarvan, en pas daarna verder gaan. Hij ziet drie valkuilen voor DLO: 1) de onderzoekers beginnen op een moment dat er nog te weinig draagvlak is; 2) de onderzoekers wekken verwachtingen die zij niet waar kunnen maken; 3) de onderzoeker neemt de positie in van de onderhandelaar. De tweede en derde mogelijkheid leiden ertoe dat de onderzoekers zelf sturend worden in het proces, hetgeen ongewenst is. Onderzoek moet ertoe leiden dat de boeren zelf over hun situatie (anders) gaan denken en zelf oplossingen kiezen uit de mogelijkheden die het onderzoek aandraagt. Onderzoekers moeten via hun kennis lokale en algemene belangen combineren en nieuwe, minder voor de hand liggende oplossingen aandragen. Pas na interactie met degenen die verantwoordelijk zijn moet de (nieuwe) kennis naar de boer.

# 3. Aanbevelingen

Tijdens de workshop werden de deelnemers verzocht aanbevelingen op te schrijven die konden worden ondergebracht in de van tevoren aangegeven categorieën:

- *Interactief werken met actoren*  
(bijv. waar ligt een rol voor DLO: faciliterend, visie-ontwikkeling of alleen kennisondersteuning? onafhankelijk bij belangentegenstellingen)
- *Interdisciplinair werken op gebieds- en bedrijfsniveau*  
(bijv. samenwerking tussen DLO'ers onderling en met andere instellingen: voldoende breedte van expertise en praktische kennis?)
- *Organisatorische aspecten*  
personeel: bijv. vaardigheden en beschikbaarheid van onderzoekers;  
financieel: bijv. prijs-kwaliteitverhouding;  
kwaliteit: bijv. bruikbaarheid van het geleverde product, tijdige oplevering;

## 3.1 Interactief werken met actoren

- Voorkom dat gebiedskeuze opgelegd wordt of als zodanig overkomt. Begin eerst met in het gebied te vragen wie belangstelling heeft en pas daarna of men denkt dat het gebied geschikt is. Probeer het aantal deelnemers dat zich overrompeld voelt zo klein mogelijk te maken.
- Betrek in een vroeg stadium de actoren erbij die een direct belang hebben. Ga eerst na wat ze willen.
- Zoek in elk gebied en innovatieproces de juiste balans tussen top-down- en bottom-up-benadering.
- Maak de formele top-down-structuur geschikt voor informele contacten van onderaf, of zoek naar een intermediaire persoon.
- Investeer veel tijd in bedrijfsbezoek, dit is voor de bottom-up-benadering cruciaal.

- Maak aan het begin van een project een goede analyse van partijen, belangen, doelen, rollen en verantwoordelijkheden en maak ze eenieder duidelijk.
- Wek naar belanghebbenden niet te hoge verwachtingen: speel open kaart, geen verborgen agenda's.
- Structureer het overleg duidelijk en zorg voor heldere communicatie.
- Stel een vertrouwenspersoon aan om (schijn)tegenstellingen te signaleren en te overbruggen en geef deze ook een loketfunctie.
- Stimuleer of leer (o.l.v. communicatie-deskundige) onderzoekers zich bescheiden en flexibel op te stellen naar belanghebbenden.
- Stimuleer bij onderzoekers verbreding van expertise.

### 3.2 Interdisciplinair werken op gebieds- en bedrijfsniveau

- Doorbreek de neiging van instituten hun eigen missie/markt voorop te stellen, de eigen winkelnering op het niveau van DLO en instituut.
- Bèta-disciplines (technologen) noch Gamma-disciplines (sociologen en communicatie-wetenschappers) mogen overschat worden: zorg voor een goede balans tussen inhoud en proces!
- Betrek ook bestuurlijke en juridische aspecten in het onderzoek.
- DLO moet beter samenwerken met het Praktijkonderzoek, dat veel expertise heeft op bedrijfsniveau.

### 3.3 Organisatorische aspecten

- Zorg dat in projecten waarbij veel partijen zijn betrokken, iemand als procesbegeleider optreedt. Deze moet afstand kunnen nemen van de onderzoekers en belanghebbenden.
- Maak duidelijk onderscheid tussen regie van het onderzoek en regie van het gebiedsproces; het ene is voor DLO en het andere voor provincie of LTO.
- Zorg ervoor dat toezeggingen ook echt wordt gerealiseerd.
- Vermijd disciplinaire projecten per instituut, geef projecten voldoende flexibiliteit t.a.v. inzet van kennis en middelen.

## Bijlage II.

### Workshop 2: Interactief en Interdisciplinair Werken binnen diverse activiteiten van DLO (9-6- '99)

#### Programma

Dagvoorzitter: Jan Hartholt (LNV-Directie Wetenschap en Kennisoverdracht), tevens co-referent voor Denktank Varkenshouderij.

1. Meervoudig Duurzaam Landgebruik Winterswijk
  - Aanpak en stand van zaken in waterconserveringsproject Stortelersbeek, Hein Korevaar, AB-DLO;
  - Reactie op deze aanpak vanuit waterschap, André Oldenkamp, Waterschap Rijn en IJssel;
  - Reactie vanuit landbouw, Henk Wikkerink, GLTO;
  - Reacties van overige deelnemers en discussie.
2. Denktank Varkenshouderij
  - Aanpak en vervolg van *Mythen & sagen rond de varkenshouderij*, Gé Backus, LEI-DLO
  - Reactie op aanpak vanuit LNV als opdrachtgever, Jan Hartholt, DWK
  - Reactie op aanpak vanuit varkenshouderijsector, Jan Merks, Institute for Pig Genetics
  - Reacties van overige deelnemers en discussie.
3. Denktank Stadslandbouw
  - Opdracht en methodische zoektocht, Jannemarie de Jonge, SC-DLO
  - Aanpak en resultaat van Group Model Building, Ine Neven, IBN-DLO
  - Reactie op aanpak vanuit LNV als opdrachtgever, Henk Havinga, IKC-L
  - Reacties van overige deelnemers en discussie
4. Aanbevelingen voor verdere ontwikkeling van Interactief en Interdisciplinair Werken door DLO.

#### Deelnemers

##### *Directie Landbouwkundig Onderzoek*

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| Dr.ir. G.B.C. Backus          | LEI-DLO      |
| Ir. W.H.M. Balthussen         | LEI-DLO      |
| Ing. A. van den Ham           | LEI-DLO      |
| Ir. S.J. Hiemstra             | ID-DLO       |
| Mevr.ir. J.M. de Jonge        | SC-DLO       |
| Ing. G. Kolkman               | IBN-DLO      |
| Dr.ir. H. Korevaar            | AB-DLO       |
| Mevr. drs. M.G.G. Neven       | IBN-DLO      |
| Mevr. ir. J. de Nooy-van Tol  | Centraal-DLO |
| Drs. M. Pleijte               | SC-DLO       |
| Mevr.ing. M. van der Schilden | IMAG-DLO     |
| Dr. P.H. Vereijken            | AB-DLO       |
| Mevr. Drs. K.W. Ypma          | SC-DLO       |

*Ministerie van LNV*

Dr. ir. J.H.M. Davina  
Drs. J. Hartholt  
Ir. H. Havinga

Directie Wetenschap en Kennisoverdracht  
Directie Wetenschap en Kennisoverdracht  
IKC-Landbouw

*Landbouw Universiteit*

Ir. R.E. van Broekhuizen

Rurale Sociologie

*Praktijkonderzoek*

Ir. W. Sukkel

PAV

*Overige instellingen*

Dr. R. de Koning  
J. Martens  
Dr. ir. J.W.M. Merks  
Ir. A. Oldenkamp  
Ir. H. Wieringa  
H. Wikkerink

Gezondheidsdienst voor Dieren  
Overlegplatform Duinboeren  
Institute for Pig Genetics  
Waterschap Rijn en IJssel  
Nieuwland Advies  
GLTO afd. Winterswijk

## 1. Meervoudig Duurzaam landgebruik Winterswijk

H. Korevaar (AB-DLO) licht de aanpak en stand van zaken toe van Stortelersbeek, een project voor waterconservering. In het stroomgebied van de Stortelersbeek worden de vier grondgebonden projecten (waterconservering, multifunctioneel grasland, multifunctioneel bouwland en multifunctionele beplantingen) geïntegreerd. Het project wordt gezamenlijk getrokken door Waterschap Rijn en IJssel en GLTO en vanuit DLO ondersteund door AB, SC en IBN. In de projecten komt een grote verscheidenheid aan vragen aan de orde; deze liggen op bestuurlijk/juridisch, organisatorisch, sociaal, bedrijfs-technisch en -economisch en ecologisch en milieuhygiënisch vlak. Het project verkeert nu in een fase waarin met ondernemers concrete afspraken gemaakt moeten worden over hun deelname.

### 1.1 Reactie vanuit Waterschap Rijn en IJssel, André Oldenkamp

- Een sterk punt van de grondgebonden projecten in Meervoudig Duurzaam Landgebruik is dat ze buiten de gangbare paden durven te gaan bij het zoeken naar nieuwe concepten van landgebruik. Als negatief punt wordt de dubbelrol van DLO ervaren. DLO als uitvoerder (in projecten), opdrachtgever (via rol in stuurgroep) en ook financier (via LNV programmagelden). Naar het gebied toe moet veel tijd geïnvesteerd worden in het verkrijgen van draagvlak. Zorg voor continuïteit in de contacten door een vertrouwenspersoon. Interdisciplinair werken doe je niet door veel specialisten bijeen te brengen, maar door te zorgen dat één of enkele onderzoekers zelf de disciplines kunnen integreren.

## 1.2 Reactie vanuit de landbouw, Henk Wikkerink (GLTO)

H. Wikkerink presenteert zijn sterkte-zwakte analyse van de aanpak:

|              | Sterk                                                                                                                                                                                                                 | Zwak                                                                                                         | Kans                                                                                                                                     | Bedreiging                                                                                                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proces       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- werken vanuit grote lijn</li> <li>- niet te veel inhoudelijke discussie</li> <li>- alle relevante partijen erbij in een vroeg stadium</li> <li>- betrokkenheid DL</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokkenheid grondeigenaren/gebruikers?</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- blijven investeren in het proces is het halve werk</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sectorale benadering</li> </ul>                                                                             |
| Inhoud       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- doelen voorop stellen</li> <li>- vroegtijdig het gebied erbij betrekken</li> <li>- economische potenties</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- landbouw-ontwikkeling is geen onderdeel</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ML functies meer richten op gebruiksmogelijkheden bedrijf</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- onvoldoende deelname van bedrijven</li> <li>- geloofwaardigheid van de scenario's voor bedrijven</li> </ul> |
| Organisatie  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- veel draagvlak door ongedwongen betrokkenheid</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- te weinig hechte afspraken</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokkenheid boeren vergroten</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- financiële basis van plannen ontbreekt</li> </ul>                                                           |
| Communicatie | <ul style="list-style-type: none"> <li>- veelvuldig in het gebied</li> <li>- overnemen van de wensen</li> <li>- in vroeg stadium</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- te weinig met deelnemers</li> <li>- niet concreet genoeg</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- persoonlijke benadering</li> <li>- inbreng geven aan bedrijven zelf</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- buurtvisites</li> <li>- gebrek aan vertrouwen</li> </ul>                                                    |
| Uitvoering   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gericht op bedrijfsniveau</li> <li>- plaatselijke insteek</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nog onvoldoende gericht op deelnemers</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ook aandacht voor bedrijfsontwikkeling</li> <li>- aangeven economische perspectieven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- de bekende beren op de weg</li> </ul>                                                                       |

Wikkerink concludeert dat de meeste bedreigingen van emotionele aard zijn en beveelt aan de sociale aspecten meer aandacht te geven.

## 1.3 Discussie

- In dergelijke projecten is een persoonlijke benadering nodig, liefst door dezelfde personen die later ook het onderzoek gaan doen, betrek er wel plaatselijke mensen bij.
- Beschouw ondernemers ook als kennisleveranciers, waardeer die kennis.
- Start vanuit het gemeenschappelijke probleem.

## 1.4 Denktank Varkenshouderij

Gé Backus, lid van het kernteam Denktank Varkenshouderij, licht de aanpak en het vervolg toe van *Mythen & Sagen rond de varkenshouderij*. Vanwege het nieuwe en veelbelovende karakter van deze aanpak wordt zijn volledige samenvatting weergegeven.

### *Aanpak: vier ateliers van twee dagen + eindrapportage*

Om LNV aan nieuwe ideeën te helpen voor de chronische problemen rond de varkenshouderij, is door DLO en LUW besloten een Denktank in te stellen. Het project zou lopen van maart tot eind september 1998, maar het project werd uiteindelijk pas in januari 1999 afgerond. De vier ateliers werden gehouden in april, juni, juli en september.

*Atelier 1:* ideeën genereren met o.a. emaildiscussies. Dit leidde tot vier thema's:

- implementatie en overheidssturing,
- innovatie in de organisatie van de varkenssector,
- diergezondheid, welzijn, ruimtelijke ordening en milieu in de keten,
- integrale benadering op bedrijfsniveau.

*Atelier 2:* inzicht krijgen in de beleving van de problematiek door de actoren met o.a. twee excursies naar varkensbedrijven en een ronde tafel met LNV, veevoederwereld, slachterij, Dierenbescherming en Stichting Natuur en Milieu. Verder drie rollenspelen gericht op verhoudingen tussen actoren. Voor deze rollenspelen waren cases gekozen met een vergelijkbare problematiek: textielindustrie (sanering van een 'onsterfbare' sector), afvalbranche (kruiwagen met kikkers) en kinderarbeid in de kledingindustrie (licence to produce). Vervolgens is er een vertaalslag gemaakt naar de varkenshouderij. Dit leverde een duidelijk inzicht in het denken van actoren en de veranderingsprocessen die ze moeten doorlopen om de problematiek op te lossen.

*Atelier 3:* uitwerken van de vier thema's van atelier 1 en identificeren van een aantal mythes onder de actoren t.a.v. de problematiek. Tevens is er een ochtendexcursie georganiseerd in het natuurgebied de Peel met daarbij aandacht voor de invloed van de intensieve veehouderij op de natuur.

*Atelier 4:* de ruimtelijke consequenties van de ontwikkelde ideeën en het ruimtelijke perspectief van de sector in verschillende regio's in Nederland in relatie tot andere vormen van grond- en ruimtegebruik. Drie groepen maakten elk een ontwerp voor een bepaald gebied. Hierbij kregen de deelnemers een aantal rollen toebedeeld zodat alle invalshoeken van de problematiek werden belicht. Bij deelnemers in andere groepen kon men 'shoppen' voor ontbrekende kennis.

Eindrapportage: vanaf september een schrijfteam. In december presentatie met publicitaire paukenslag, intussen intensief overleg met verschillende actoren.

De denktank had een kernteam van acht onderzoekers van verschillende disciplines van LUW en DLO. Daaromheen was een schil geformeerd van onderzoekers waarop een beroep kon worden gedaan als een bepaalde vraag/thema nadere uitwerking behoeft. De onderzoekers in het kernteam en de denktankschil waren allen bekend met de problematiek in de varkenshouderij. De leden van het kernteam vergaderden iedere twee weken. Kernteam en leden van de schil communiceerden tijdens de ateliers en via e-mail. Voor de opzet van email-discussies en de uitwerking van het resultaat was steeds één onderzoeker verantwoordelijk. Tijdens de ateliers was er interactie met actoren uit de varkenssector, beleidsmakers en maatschappelijke organisaties.

### Resultaten

- Rapport Mythen & Sagen rond de varkenshouderij: 21 stellingen over mythen die varkenssector beheersen en mogelijke oplossingen.
- Ondertekening van Verklaring van Wageningen op 15 januari 1999, waarin prominente actoren een oproep doen aan alle betrokkenen in de varkensproblematiek het rapport te lezen, stelling te nemen en in actie te komen.
- Bijdragen aan de maatschappelijke discussie via publicaties in de media en door actieve participatie vanuit de Denktank in discussies met de sector.
- Website met lopend verslag van de uitvoering van Actieplan aan de Verklaring van Wageningen.
- Posters van de gebiedsontwerpen en diverse sets sheets en powerpoint presentaties over het rapport.
- Projectarchief.

### Evaluatie

Omdat het project was opgebouwd rond de vier ateliers, bepaalden de resultaten van deze ateliers in hoge mate het succes van het project. Door gebrek aan ervaring met denktanks heeft het projectteam de ateliers onvoldoende voorbereid. Een betere voorbereiding van met name het eerste en derde atelier had kwantitatief en kwalitatief meer kunnen opleveren. Vooral ontbrak een uitgewerkt plan van aanpak met per atelier de doelen en de gewenste bijdragen aan het te realiseren eindresultaat. Het tweede en vierde atelier waren beter voorbereid. Door het ontbreken van concrete doelen per atelier was in het begin nog niet helder wie waaraan moest deelnemen. Hierdoor was in het eerste atelier nog te weinig interactie met de praktijk. In de volgende ateliers was dit wel het geval. De actoren zijn pas laat bij het proces betrokken. Dit bemoeilijkte de discussies over de op te stellen Verklaring van Wageningen. De excursies naar de praktijkbedrijven openden de ogen van de deelnemers met weinig praktijkervaring. Hun reacties veranderden weer de kijk van de deelnemers die wel bekend waren met de praktijk. Bij de voorbereiding van het eerste en derde atelier zou meer aandacht voor het proces hebben geleid tot meer doordachte en effectievere werkvormen. Ook zou dan tijdens het atelier eerder ingegrepen kunnen worden als een werkvorm niet voldeed. Zo leverde de brainstorming in het eerste atelier te weinig nieuwe ideeën op. Dit werd deels veroorzaakt doordat de deelnemers zich niet veilig genoeg voelden. Er ontstond nl. een te kritische sfeer doordat we zoveel reacties toelieten op naar voren gebrachte ideeën dat men het gevoel kreeg dat ze werden afgekraakt. Voor een ander deel lag het aan het elektronisch vergaderen; dit leidt tot stellingname zonder veel onderbouwing. Duidelijk bleken kleine groepjes creatiever dan grote; grote groepen zijn eigenlijk alleen geschikt voor presentaties. Afwisseling tussen sessies en plenaire sessies werd als positief ervaren. Concreet ontwerpen voor een gebied bleek een geschikt middel voor synthese van de voorgaande ateliers. Helaas viel na het laatste atelier de druk weg, omdat eerst een eindrapport moest worden geschreven door een schrijfteam met individuele verantwoordelijkheid voor hoofdstukken van het rapport. Daardoor gaf de helft van het kernteam na het vierde atelier andere projecten meer aandacht, zodat er te weinig menskracht overbleef om de vaart erin te houden. Zo duurde het vier maanden langer eer het project was afgerond. Overigens loonde de opname van een journalist in het schrijfteam de kosten en de moeite om een goed leesbaar rapport te maken. De Verklaring van Wageningen bleek tenslotte zeer geschikt als communicatiemiddel naar buiten, als middel om de actoren tot een standpunt te dwingen en als een middel om ze achter een actieplan te krijgen. Samengevat boden de ateliers een goed stramien voor interactief en interdisciplinair vergroten van inzichten en bedenken van oplossingen voor de complexe varkensproblematiek. Maar met een concreter werkplan met gewenste resultaten per atelier en een betere voorbereiding waren de resultaten beter geweest.

De communicatie binnen het kernteam verliep goed via de tweewekelijkse bijeenkomsten. Maar het verschil in disciplinaire achtergrond bemoeilijkte de gezamenlijke inleving in het benodigde integratieniveau of kennisveld. Bij de probleemanalyse werden 'technische oplossingen' niet in staat geacht de problemen op te lossen, zodat relatief weinig aandacht is besteed aan de rol en mogelijke inzet van technische kennis. Hierdoor haakte een enkel kernteamlid af en bleven sommige beta's vaker weg bij

bijeenkomsten zodat de bèta-inbreng niet alleen geringer was maar ook minder goed aansloot. Uiteindelijk zijn de te ontwikkelen ideeën technisch te weinig belicht. De oorzaak van de moeizame samenwerking tussen gamma's en beta's ligt enerzijds bij de betrokken beta's die meer moeite hadden moeten doen om de ontwikkelingen binnen het project te volgen op een ander integratieniveau dan ze gewend zijn. Anderzijds was de houding van de gamma's niet stimulerend aangezien men niet te veel aandacht wilde besteden aan het zoeken naar technische oplossingen zodat een aantal beta's zich niet meer nodig voelde. Gezien deze negatieve ervaring, moeten deelnemers aan een denktank voortaan strenger worden geselecteerd op vermogen tot communiceren met andere onderzoekers en het inlevingsvermogen in complexe vraagstellingen. De relatief grote omvang van het kernteam was enerzijds een voordeel doordat veel relevante disciplines vertegenwoordigd waren. Anderzijds was het ook een nadeel voor de daadkracht en de verantwoordelijkheid van de taken. Voor de toekomst zouden wij daarom willen pleiten voor een kleiner kernteam met daaromheen een ruime schil van onderzoekers. Via de gemaakte verslagen van de vergaderingen van het kernteam kon de denktankschil goed op de hoogte blijven, zodat de expertise waar nodig soepel kon worden ingeschakeld. Schillenden die maar een of twee keer hoefden te worden ingeschakeld, voelden zich echter onvoldoende betrokken.

Het budget is om verschillende redenen ruim overschreden. Doordat vooraf weinig ideeën waren ontwikkeld over de werkwijze en de daarbijbehorende resultaten liep het project uit en is er niet altijd even doelgericht gewerkt. Ook individuele bijdragen sloten niet altijd goed aan bij de vraag vanuit het projectteam door moeilijke communicatie tussen sommige disciplines. Overschrijding van het budget kan voor een deel worden voorkomen door een betere opzet van het project, met specificatie van gewenste resultaten, uit te voeren werkzaamheden en verdeling van het budget. Dan kan de projectleiding het budget beter bewaken.

Het bereikte resultaat stemde tot tevredenheid. Doordat de onderzoekers niet gebonden waren aan bepaalde belangen kon tot vernieuwende ideeën worden gekomen die vervolgens ook werden onderschreven door sleutelfiguren vanuit de praktijk en het beleid. Door de goede communicatie in de media heeft het resultaat ook de benodigde aandacht gekregen om daadwerkelijk impact te hebben op de ontwikkelingen in de sector. Voor blijvende impact is het van groot belang dat er verder wordt voortgebouwd op de ontwikkelde ideeën. Voortzetting van het project in vervolgprojecten is dan ook van groot belang. Middels het Actieplan gekoppeld aan de Verklaring van Wageningen wordt hieraan inmiddels invulling gegeven.

## 2.1 Reactie op aanpak vanuit LNV als opdrachtgever, Jan Hartholt, DWK

Vanaf het begin bestond er commitment voor de studie bij LNV en DLO, de aanpak was vernieuwend, maar er was niet echt sprake van een opdracht, meer van een gezamenlijk zoeken. Het resultaat is meer een gezamenlijke formulering van het probleem, meer een begin dan het eind van het proces. Actoren hebben heel verschillend gereageerd: het resultaat is omhelsd, maar ook verguisd. Hartholt vond het initiatief zeer geslaagd en adviseert DLO om vaker niet af te wachten tot er een opdracht komt, maar zelf brandende maatschappelijke vraagstukken op te pakken en de vernieuwing te zoeken.

## 2.2 Reactie op aanpak vanuit varkenshouderijsector, Jan Merks, Institute for Pig Genetics

Merks was minder intensief betrokken bij het project; voor hem is de vraag hoe je kunt zorgen dat een actor zich betrokken voelt en de meerwaarde van het project ziet. Een belangrijk element in interactief en interdisciplinair onderzoek is dat vanuit een probleem niet alleen naar de oplossing gezocht wordt, maar dat ook naar mogelijkheden om de oplossing te implementeren. Genereren van kennis is hier een bijproduct, niet het doel. Het rapport van de denktank bevat een verrassende en vernieuwende analyse van de problematiek. Aan het uitwerken en implementeren van mogelijke oplossingsrichtingen wordt nog gewerkt; dat is een flinke kluit. Overigens blijkt in zo'n proces dat hoe dichter je bij de oplossingen en hun implementatie komt, des te terughoudender de actoren weer worden!

### 2.3 Reacties van overige deelnemers en discussie

- Tijdens zo'n proces wordt niet ieder steeds even intensief betrokken, wees open naar de mensen die je tijdens het proces een tijd niet nodig hebt, blijf ze in de tussenfase wel goed informeren.
- Start eerst met een brede groep personen, werk dan de afspraken in een kleinere groep uit. Haal het gemeenschappelijke naar boven, richt je daarop. Zorg dat je geen mensen buiten sluit die later dwars voor de uitkomst gaan liggen.
- Deze aanpak is vooral geschikt voor complexe problematieken.

## 3. Denktank Stadslandbouw

Jannemarie de Jonge (SC-DLO) licht als leider van het onderzoekprogramma Stad-Land de opdracht van de Denktank Stadslandbouw toe en de zoektocht naar een geschikte methode van werken in deze interdisciplinaire denktank. Twee soorten kennis worden onderscheiden: *enarringskennis* (die persoonsgebonden en contextspecifiek is; vakkundigheid) en *expliciete kennis* (die overdraagbaar is aan anderen). Deze beide soorten kennis kunnen op vier wijzen samengaan en nieuwe kennis opleveren (zie tabel). Deze vier wijzen van kennis(om)vorming worden afwisselend gebruikt door een organisatie of onderneming, niet alleen om nieuwe kennis te vormen, maar ook om kennis naar binnen en naar buiten over te dragen. De Denktank Stadslandbouw heeft bij zijn opdracht om nieuwe concepten te ontwikkelen voor stad en landbouw gebruik gemaakt van alle vier wijzen van kennis(om)vorming, vandaar een gemengde samenstelling van beleidsmakers en onderzoekers van verschillende disciplines, met zeer uiteenlopende persoonsgebonden kennis. Uiteindelijk doel: door externalisatie en combinatie komen tot conceptuele – en systeemkennis en deze beschikbaar stellen aan diverse actoren, met name in de beleidssfeer.

| Vier wijzen van kennis(om)vorming (Tjepkema, 1997) | <i>Persoonsgebonden kennis</i><br>( <i>tacit knowledge</i> ) | <i>Expliciete kennis</i>                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <i>Persoonsgebonden kennis</i>                     | Meegevoelde kennis<br>(door socialisatie)                    | Conceptuele kennis<br>(door externalisatie) |
| <i>Expliciete kennis</i>                           | Operationale kennis<br>(door internalisatie)                 | Systeemkennis<br>(door combinatie)          |

### 3.1 Aanpak en resultaat van Group Model Building (GMB), Ine Neven, IBN-DLO

In januari 1999 besloot de denktank Stadslandbouw, bestaande uit onderzoekers van vijf verschillende DLO-instituten en enkele partners werkzaam in beleid, de stap van meegevoelde kennis naar conceptuele kennis over stadslandbouw effectiever aan te pakken. Met toepassing van de group-model building techniek (GMB), dit is een probleem-structureringsmethode, wordt een combinatie gemaakt van persoonsgebonden kennis en expliciete kennis. Besloten werd de methode toe te passen in de hoop dat het ontwikkelde model bruikbaar zou zijn bij het formuleren van onderzoeksvragen voor stadslandbouw. Daarnaast hoopte de denktank het model te gebruiken voor de ontwikkeling van een meer integraal stad-land beleid.

### Aanpak

De Group-Model-Building is uitgevoerd in *drie interactieve werkbijeenkomsten*. Tussen deze werkbijeenkomsten zijn resultaten uit voorgaande sessies verwerkt, zijn huiswerkopgaven gemaakt en is de input voor de volgende werkbijeenkomst voorbereid.

In de eerste werkbijeenkomst stond de *probleemformulering* centraal. Daartoe werd het probleem uiteen-gerafeld in aspecten. Daarna werden deze aspecten geoperationaliseerd en gespecificeerd. Daardoor werd een zekere ordening van aspecten en een reductie van het aantal aspecten mogelijk. Door deze specificering werd een overzicht verkregen van oorzakelijke en gevolgvariabelen. Vervolgens heeft de discussie bepaald welke variabelen als kernvariabelen voor het conceptuele model werden meegenomen.

In de tweede werkbijeenkomst stond de *probleemstructurering* centraal. Daartoe werden de kernvariabelen enkelvoudig met elkaar in verband gebracht met vermelding van de aard en de richting van deze verbanden. Daarna werden deze enkelvoudige relaties in een interactiematrix overzichtelijk weergegeven. Zo werd zichtbaar gemaakt hoe de genoemde variabelen in de gedachten van de deelnemers samenhangen. Hiermee is echter niet zichtbaar gemaakt hoe een oplossingsstrategie er schematisch uit zou kunnen zien. Daarom werd de interactiematrix gevisualiseerd in een stroomdiagram, het conceptuele model.

In de derde werkbijeenkomst stond de *optiegenerering* centraal. Uit het conceptueel model werden verschillende opties voor beleid gehaald. Deze werden geëvalueerd op hun integrerend en oplossend vermogen. Tenslotte werden deze opties gebruikt voor het formuleren van onderzoeksvragen en het benoemen van sturingsmogelijkheden voor beleid.

Tenslotte is gekeken naar het procesverloop en heeft een eenvoudige evaluatie over de drie werkbijeenkomsten enkele verbeterpunten aan het licht gebracht, waarmee rekening gehouden kan worden in de toekomstige toepassing van GMB op een gebiedsgroep waarin alle drie geledingen (praktijk, beleid en onderzoek) zijn vertegenwoordigd. Men zou deze verbeterpunten als kritische succesfactoren kunnen betitelen of als ontwerp eisen voor de toekomstige toepassing van de GMB techniek in besluitvormingsprocessen.

### Resultaten

Het toepassen van de methode GMB heeft geleid tot:

- Een gemeenschappelijk *denkmaan en taalgebruik* van de denktankleden stadslandbouw.
- Een werkdefinitie voor stadslandbouw: *Stadslandbouw kan bijdragen aan behoud en ontwikkeling van ruimtelijke kwaliteit in stadslandschappen door synergie tussen stedelijke en agrarische systemen.*
- Een *conceptueel model* in de vorm van een stroomdiagram dat als werkmodel voor het programma stad-land dient.
- Een overzicht van *sturingsmogelijkheden* ten behoeve van beleid.
- Een *clustermodel* voor communicatie naar een breder publiek en potentiële opdrachtgevers.
- Een overzicht van *ontwerp eisen* voor de toekomstige toepassing van de GMB-techniek in besluitvormingsprocessen.

In deze bijdrage zullen alleen de laatste twee resultaten worden beschreven.

1. Het *clustermodel* is opgebouwd uit vier in het oog springende onderdelen van het conceptueel model. Het *bewustwordingscluster* waarin de waarde van het rurale gebied in relatie tot de stad centraal staat. De waarde van het agrarisch gebied berust op andere mechanismen dan economische ruil, het betreft hier de immateriële waarden. Het *bestuurlijke cluster*, waarin duidelijk wordt dat initiatieven voor verbreding niet langer stuiten op een verkokerd bestuur maar juist worden gestimuleerd vanuit integraal bestuur. Het *verbredingscluster* waarin de dynamiek van herinrichting en

functiewijziging centraal staat. De mogelijkheid om prijsverschillen tussen de agrarische en andere grondmarkten te gebruiken als stimulans voor verbreding is één van de creatieve opties voor beleid. **Het economisch-ruilverhoudingen-cluster** waarin de relatie tussen plattelanders (boeren) en stedelingen (burgers) centraal staat.

2. Een overzicht van *ontwerpen* voor de toepassing van de GMB-methodiek in besluitvormingsprocessen.
  - De deelnemers moeten beseffen dat alleen met samenwerking een oplossing is te verkrijgen.
  - Het proces moet open zijn om de deelnemers de zekerheid te geven dat alle belangen meetellen en een ieder invloed heeft op het resultaat.
  - Inhoudelijke kwaliteit moet voorop worden gesteld om te vermijden dat deelnemers onvoldoende letten op de juistheid van de gelegde verbanden c.q. het realiteitsgehalte van het model.
  - Voortgang moet worden verzekerd door de deelnemers perspectief te bieden, eventueel op compromissen, hetgeen voldoende onderwerpen op de agenda vereist waarmee men kan ruilen.
  - De procesmanager moet geduld hebben en niet te snel met het proces beginnen vanwege onduidelijkheid over het product; dit leidt tot schijnovereenstemming.
  - Het proces moet integer zijn, want het proces kan resulteren in consensus maar ook verdieping van tegenstellingen.
  - Kernbelangen en kernwaarden van deelnemers moeten beschermd, zoals belangrijke bedrijfsgegevens, primaat van de politiek, vertegenwoordiging van publieke belang, bijzondere positie van de initiator.

### 3.2 Reactie op aanpak vanuit LNV als opdrachtgever, Henk Havinga, IKC-L

Als opdrachtgever hebben we bewust ingestemd met de methodiek van GMB. De denktank werd namelijk voortdurend geconfronteerd met «the reality of multiple reality». GMB leek een goed instrument om consensus te bereiken over een communiceerbaar verhaal naar de omgeving. Voordeel van GMB is dat je gedwongen bent je achterliggende argumenten expliciet te maken; daardoor wordt het duidelijk of die ook door anderen worden gedeeld. GMB brengt ook de veelheid aan mogelijke invalshoeken in beeld. Een nadeel is dat de methodiek een groot tijdsbeslag legt en een beperkt aantal deelnemers toelaat.

Havinga beveelt aan om voordat op grotere schaal met GMB wordt verdergegaan de methode ook wordt toegepast buiten de eigen groep onderzoekers en dat een experiment wordt uitgevoerd voor een concreet gebied. Daarbij moet goed gelet worden op gewenste/ongewenste effecten en neveneffecten. GMB kun je specifiek op mensen in een organisatie richten of op de inhoud, maak in een vervolgfase duidelijk wat de bedoeling is.

### 3.3 Reacties van overige deelnemers en discussie

- Koppel ervaringskennis aan gedocumenteerde (expliciete) kennis.
- Kom los van bestaande kaders en durf onconventionele methoden toe te passen.
- Let goed op dat je voor de doelgroep de juiste methodiek kiest.

## 4. Aanbevelingen

N.a.v. de workshop hebben de organisatoren een aantal aanbevelingen geformuleerd en voorgelegd aan de sprekers. Op grond van hun commentaar zijn concept-aanbevelingen opgesteld ten behoeve van de derde en laatste workshop op 2 november met DLO managers en -programmaleiders en een aantal vertegenwoordigers van LNV en Wageningen universiteit.

#### 4.1 Meerjarige onderzoeksprogramma's

De landbouw en het landelijk gebied plaatsen onze snel ontwikkelende samenleving voor ingewikkelde problemen en moeilijke keuzes. Vanuit DLO en straks het Research Centrum binnen Wageningen UR kunnen we een prominente rol spelen door te voorzien in de benodigde kennis en technologie, mits we meer interactief en interdisciplinair te werk gaan vanaf de intake van de opdracht:

- Bij opdrachten rond erkende problemen zoals intensieve dierlijke en plantaardige productie, biotechnologie en conflicterende functies van het landelijk gebied, zorgen we voor een goede interactie met de voornaamste belangengroepen (actoren) over het gehele traject van de opdracht: vraagontwikkeling, vaststelling gewenste resultaten en werkplan, uitvoering werkplan en verspreiding van de resultaten.
- Om de opdracht interactief uit te werken en te begeleiden vragen we de opdrachtgever de opdracht te delegeren aan een commissie met representatieve vertegenwoordigers van de voornaamste actoren (d.w.z. personen die de actoren correct en met mandaat kunnen vertolken) en met enige van onze senior-wetenschappers, die de betreffende probleemvelden overzien.
- De opdrachtgever vragen we uit eigen gelederen een voorzitter te leveren, die voor uitvoering en coördinatie zal worden geassisteerd door minstens twee van onze senior-wetenschappers met een brede (complementaire) deskundigheid, hetgeen in principe inhoudt dat ze tot verschillende kennis-eenheden behoren.
- De commissie c.q. gedelegeerd opdrachtgever maakt een beknopt overzicht van de kennis en ervaring van de actoren inzake de centrale problemen, voegt de kennis en inzichten, die door wetenschappelijk onderzoek zijn verkregen, hieraan toe en specificeert de leemten en tegenstrijdigheden in kennis en ervaring in de vorm van deelvragen.
- De commissie zet in overleg met de achterbannen en de opdrachtgever de deelvragen op volgorde van belangrijkheid.
- De commissie komt met de opdrachtgever overeen hoe de voornaamste deelvragen in samenhang kunnen worden opgelost door:
  - een voorlichtingscampagne;
  - scholing of training;
  - een denktank;
  - een innovatieproject van de actoren met inbreng van onderzoekers;
  - een onderzoeksproject met inbreng van de actoren;
  - een zuiver onderzoeksproject;
  - een combinatie van deze vormen van kennisoverdracht en -ontwikkeling.
- Zeker bij de keuze voor een combinatie van diverse vormen van kennisontwikkeling en -overdracht dient de commissie een globaal werkplan met interactiestructuur te ontwerpen, met verdeling en afbakening van verantwoordelijkheden en rollen over de betrokken partijen.
- Alleen ingeval van een zuiver onderzoeksproject vallen opzet en uitvoering onder volledige verantwoordelijkheid van DLO en straks Wageningen UR. In alle andere gevallen heeft DLO geen of gedeeltelijke verantwoordelijkheid en dient de commissie aan te geven welke verantwoordelijkheden en rollen men aan DLO wil toevertrouwen.
- De senior-wetenschappers in de commissie fungeren voor DLO als 'intakers van de (deel)opdracht' en helpen de commissie bij het vaststellen van de in te zetten disciplines (eventueel van buiten DLO), het maken van een globaal werkplan (met interactiestructuur) en een globale begroting van de benodigde menskracht en middelen.
- Ingeval de commissie concludeert dat een meerjarig DLO-programma nodig is en de opdrachtgever dit accepteert, wordt, na een open en DLO-brede sollicitatieronde, een programmaleider aangesteld, die de benodigde integrale deskundigheid bezit en zich voltijds kan wijden aan de uitvoering van de opdracht.
- DLO nodigt de opdrachtgever uit in de sollicitatiecommissie mee te beslissen over de aan te stellen programmaleider, om zoveel mogelijk vertrouwen en steun te verwerven voor het programma en zijn leider.

- DLO komt met de opdrachtgever tot een definitieve begeleidingscommissie voor het programma (hierin geen DLO'ers, om uitvoering en begeleiding strikt te scheiden!).
- De programmaleider neemt het werk over van de intakekers (het kan een van hen zijn) en komt met de begeleidingscommissie tot een definitief werkplan met begroting.
- De programmaleider presenteert het programma en het werkplan via Intranet en roept onderzoekers binnen DLO (straks binnen heel Wageningen UR) op zich kandidaat te stellen voor de projectleiding van onderdelen van het werkplan.
- Kandidaat-projectleiders (minstens twee per project) worden uitgenodigd voor enige gezamenlijke audities en rollenspelen om door de programmaleider met enige leden van de begeleidingscommissie te worden ingewijd in doel en opzet van het programma en te worden getest op hun wetenschappelijke en communicatieve vaardigheden en hun geschiktheid voor het te vormen team.
- Na afloop van de audities en rollenspelen formeert de programmaleider met de leden van de begeleidingscommissie het programmateam, nodigt de gekozen kandidaten uit en bedankt degenen die zijn afgefallen in een vertrouwelijke brief, waarin de redenen kort worden toegelicht.
- De in het programmateam gekozen projectleiders gaan in een trainingskamp met de programmaleider en leden van de begeleidingscommissie, om zich tot een communicatief soepele en wetenschappelijk productieve eenheid te ontwikkelen, toegesneden op het programma, de onderliggende probleemvelden en de voornaamste actoren.

## 4.2 Denktanks voor brandende vraagstukken

De denktank Varkenshouderij heeft veel weerklank gekregen van overwegend positieve aard. Laten we met hoofdopdrachtgever LNV op gezette tijden ook denktanks formeren voor andere erkende en overstreden problemen binnen de landbouw en het landelijk gebied, met inachtnaam van het volgende:

- We helpen de opdrachtgever bij het formeren van een kernteam met representatieve vertegenwoordigers van de actoren, dus personen die de actoren correct en met mandaat kunnen vertolken.
- We vragen de actoren welke disciplines ze in het kernteam nodig achten van alpha, bèta en gamma.
- We zorgen dat deze disciplines zijn vertegenwoordigd door een minimum aantal WUR'ers, d.w.z. we vaardigen zoveel mogelijk transdisciplinaire wetenschappers af, zodat ze de actoren in het kernteam in aantal en in 'gewicht' niet overtreffen.
- We zorgen dat onze wetenschappers in de denktank voldoende vaardig zijn in communicatie met actoren en met collega's die sterk verschillen in belangen, beleving van de problemen en visie op de oplossing van de problemen.
- We zorgen dat onze wetenschappers in de denktank voldoende vaardig zijn in het helpen van de actoren bij het formuleren van de gewenste resultaten en de meest geschikte aanpak om deze te bereiken.
- We zorgen dat onze wetenschappers in de denktank voldoende vaardig zijn in het helpen van de actoren bij het uitzetten van twee parallelle maar regelmatig uitwisselende lijnen: A. die van het maatschappelijk debat en de gezamenlijke actie ('proces') en B. die van het begeleidende onderzoek om knelpunten op te lossen en in kennishiaten te voorzien ('inhoud').
- De verantwoordelijkheid voor het proces dient te worden gelegd bij het kernteam van de denktank met daarin een overheersende rol voor de actoren.
- De verantwoordelijkheid voor de inhoud dient te worden gelegd bij de transdisciplinaire wetenschappers in het kernteam, gesecondeerd door een schil rond de denktank van disciplinaire wetenschappers.
- We zorgen dat onze wetenschappers in de denktank voldoende vaardig zijn in het opstellen van een wervende eindrapportage voor alle betrokken actoren, voorzien van een gezamenlijk ondertekende verklaring en een gezamenlijk actieplan.

### 4.3 Gebiedsgericht werken

Veel problemen in de landbouw en het landelijk gebied liggen regionaal dermate verschillend, dat ze slechts kunnen worden opgelost met inachtnahme van de regionale factoren die de verschillen veroorzaken en in interactie met de regionale actoren die de problemen ervaren.

- We dienen lopende en nieuwe onderzoeksprogramma's te toetsen op het nut en de noodzaak van een regionale aanpak en zonodig geheel of gedeeltelijk op regionale situaties te betrekken.
- We dienen regionale projecten of programma's op te zetten in samenwerking met vertegenwoordigers van de drie hoofdactoren in de regio: de overheid (provincie of gemeente), producenten (agrarisch of overig bedrijfsleven) en gebruikers van producten of diensten (organisaties voor milieu, natuur, recreatie, voeding, opvang en zorg of betreffende groepen burgers direct benaderd).
- We dienen in ieder regionaal project of programma veel aandacht te besteden aan het zoeken naar concepten, formules en activiteiten waarmee de belangen van de drie hoofdactoren tegelijk zijn gediend: 'wat is ons gemeenschappelijk belang, waar willen we samen voor gaan?'
- We dienen in de aanloop van ieder regionaal project of programma de drie hoofdactoren te vragen om met volle inzet te zoeken naar concepten, formules en activiteiten waarmee eenieders belang is gediend.
- Als niet alle drie hoofdactoren zich in de aanloop van een regionaal project bereid verklaren met volle inzet te zoeken naar concepten, formules en activiteiten waarmee eenieders belang is gediend, heeft het project te weinig kans van slagen en moeten we het afgelasten resp. de opdracht teruggeven.

## Bijlage III.

# Workshop: Interactief en Interdisciplinair Werken binnen geheel DLO (2-11- '99)

### Programma

Centraal stonden de concept-aanbevelingen als oogst van de beide voorgaande workshops.

1. Opening door dagvoorzitter Dick van Zaane, projectleider onderzoek Wageningen UR
2. Reacties en nieuwe aanbevelingen van de instituten:
  - Alterra (Tia Hermans)
  - ATO (Koos Oosterhaven)
  - ID (Sierk Spoelstra)
  - IMAG (Daan Goense)
  - LEI (Leo Douw)
  - RIKILT (Mirjam Leloux/Hans Marvin)
3. Reacties van overige deelnemers
4. Discussie
5. Conclusies van dagvoorzitter

### Deelnemers

Ir. N. Dijkveld Stol  
Dr.ir. J. Lengkeek  
Prof.dr. A.J. van der Valk

Dr. D. van Zaane  
Mevr. ir. J. de Nooy-van Tol  
Ir. C.M.L. Hermans  
Mevr.ir. J.M. de Jonge  
Dr.ir. P. Kersten  
Dr. J. Oosterhaven  
Dr.ir. S.F. Spoelstra  
Dr. ir. K.H. de Greef  
Dr. G.A.L. Meijer  
Dr. ir. D. Goense  
Ir. C.E. van 't Klooster  
Drs. L. Douw  
Ir. T.J. Koeijer  
Dr.ir. H. Korevaar  
Dr. P.H. Vereijken  
Dr. H.J.P. Marvin

### NRLO

Leerstoelgroep Sociaal-ruimtelijke Analyse Landgebruik  
leider Delta-team van Wageningen UR  
(leerstoelgroep Landgebruiksplanning)  
projectleider onderzoek van Wageningen UR  
coördinator IIW binnen programma's  
Alterra afd. Ruimtelijke Planvorming  
Alterra programmaleider 'stad -land'  
Alterra  
ATO hoofd Na-oogst Kwaliteit Verse Producten  
ID programmaleider 'veehouderij van de toekomst'  
ID afd. Genetica en Reproductie  
ID afd. Diervoeding  
IMAG hoofd Arbeid en Management  
IMAG hoofd Technologie Dierhouderij  
LEI hoofd Structuuronderzoek  
LEI afd. Landbouw  
PRI programmaleider 'multifunctionele landbouw' (AB)  
PRI organisator workshop (AB afd. Agrosysteemkunde)  
RIKILT

## 1. Opening

Dagvoorzitter D. van Zaane stelt dat de Raad van Bestuur tot meer Interactief en Interdisciplinair Werken (IIW) wil komen om de ambities van Wageningen UR te verwezenlijken, zoals neergelegd in de missieverklaring. Niet iedere medewerker en niet ieder project heeft IIW; het hangt af van de wensen van de opdrachtgever en de complexiteit van de vraagstelling. Wel merkt hij op dat veel instituten nog niet zover gaan als de Raad van Beheer voor wat betreft het streven naar meer IIW. Nu acht hij het moment gekomen om de Instituutsdirecteuren en hun Business Unit managers te overtuigen van het belang van IIW.

## 2. Reacties en nieuwe aanbevelingen van uit de instituten

### 2.1 Alterra

Namens Alterra vraagt T. Hermans meer aandacht voor de identiteiten van DLO/Research Centrum: wetenschappelijke organisatie, taakorganisatie, maatschappelijke organisatie en onderneming. Per identiteit verschillen de gedragsregels, zodat opdrachtgevers steeds moeten weten welke pet(ten) nu weer opstaat (of opstaan). Ook DWK heeft meerdere petten: gebruiker, sponsor of beide. Daarbij kan de opdracht gaan om kennisinfrastructuur, expertiseontwikkeling of beleidsvragen. Verder vindt ze de driedeling in de voorlopige aanbevelingen: meerjarige onderzoeksprogramma's, denktank en gebiedsgericht werken en de uitwerking per deel teveel gebaseerd op de bestudeerde cases tijdens de voorgaande workshops. Ze stelt voor meer algemene, maar wel scherp geformuleerde aanbevelingen te maken.

### 2.2 ATO

Namens ATO stelt J. Oosterhaven dat Wageningen UR goed programmamanagement en goed onderzoek moet leveren op basis van heldere opdrachten en afspraken, duidelijke producten en realistische planning. In dit licht vindt hij de concept-aanbevelingen niet passen; ze zijn gekunsteld, ambtelijk, voorschrijvend, gedetailleerd en bevatten open deuren. Er is al een duidelijk format met Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden; hij heeft daarbij geen specifieke voorschriften voor IIW. Inzake de selectie van programmaleiders en onderzoekers verwijst hij naar bestaande competentieprofielen.

### 2.3 ID

Namens ID stelt S. Spoelstra dat Interdisciplinair en Interactief Werken (IIW) belangrijk is en meer invoering zal krijgen om complexe problemen omvattend te benaderen. Probleem is dat bèta-onderzoekers hiervan minder kaas hebben gegeten dan gamma-onderzoekers. De beta's moeten dus (bij)geschoold en getraind worden. Het laatste kan in de vorm van 'al doende leren', maar dan is het wel belangrijk dat het geleerde inzake IIW systematisch wordt vastgelegd en verspreid binnen DLO/Research Centrum. In de concept-aanbevelingen mist hij aandacht voor de wedijver tussen programma's en instituten/afdelingen om de inzet van geld en medewerkers. Hij signaleert versnippering van tijd en aandacht door instituten/afdelingen en daarom pleit hij voor het nagenoeg volledig vrijmaken van de kern-onderzoekers voor de duur van een programma. Tenslotte pleit hij voor meer gebruik van Internet bij IIW, om decentrale vestigingen van instituten communicatief te overbruggen.

## 2.4 IMAG

Namens IMAG onderschrijft D. Goense het belang van IIW. Hij wil de aanbevelingen scherper op het punt van de intake om te zorgen dat de senior-wetenschappelijke intakers bestaande kennis en inzichten voldoende breed in beeld brengen en zich niet beperken tot die van hun eigen instituut. Hij is tegen een vrije interne arbeidsmarkt, in die zin dat programmaleiders rechtstreeks via Intranet onderzoekers mogen werven. Hij vindt dat programmaleiders zich tot afdelingshoofden moeten wenden met de vraag naar capaciteit; die kijken of er een onderzoeker vrij is of desnoods vrij kan worden gemaakt. Tenslotte proeft hij in de concept-aanbevelingen hier en daar een onderschatting van disciplinaire kennis. Die moet al vroeg in het traject worden ingebracht, zoals bij de voorlopige begroting van gewenste activiteiten.

## 2.5 LEI

Namens LEI onderstreept L. Douw de wenselijkheid van een 'gedragscode' voor DLO/Research Centrum rond het vraaggestuurd onderzoek. Maar de concept-aanbevelingen vindt hij hiervoor te gedetailleerd. Hij preferereert globale beleidslijnen die stimuleren en niet aanvoelen als een dwangbuis. Daarbij hoeft niet ieder programma bij voorbaat te worden uitgewerkt op basis van IIW. Conform de concept-aanbevelingen voor de meerjarige programma's wenst hij meer aandacht voor de interactieve vraagontwikkeling, de keuze van de aanpak en de opbouw van het team. In de praktijk signaleert hij dat programma's vaak veel tijd nodig hebben voor inhaalactiviteiten op deze punten, ten koste van het inhoudelijke werk. Delegatie van de intake aan een commissie van actoren met steun van enkele senior-wetenschappers zou hij beperken tot maatschappelijke vraagstukken, waarvoor LNV zich medeverantwoordelijk voelt. Zo'n commissie zou in het algemeen goed passen bij programma's als maatschappelijk forum, als de opdrachtgever dit (ook) wil. De omgeving kan ook invloed krijgen op programma's door vouchers voor onderzoek aan bepaalde actoren te verstrekken. In het algemeen moet interactiviteit vooral op projectniveau worden geregeld. De aanbeveling een commissie van actoren en senior-wetenschappers in te zetten voor de vraagontwikkeling wil hij wel overnemen voor de problemen van de opdrachtgever, waarbij het nog onzeker is hoe ze moeten worden aangepakt en of een onderzoeksprogramma nodig is. Als inderdaad programma's met IIW nodig blijken, dan verdient de selectie van programmaleiders en onderzoekers en de teamvorming meer aandacht. Een open sollicitatieronde vormt een goede start. De programmaleider dient een onafhankelijke positie (detachering bij cDLO/Research Centrum) en een eigen budgetverantwoordelijkheid te krijgen. Hij kan dan naar eigen inzicht capaciteit inhuren, meegestuurd door opdrachtgever en begeleidingscommissie. Eventueel krijgt hij op afstand een interne stuurgroep mee. Binnen het LEI wordt verschillend gedacht over deze zaken. Bij de aanbevelingen t.a.v. denktanks moet worden aangetekend, dat de behoefte kan voortvloeien uit een weinig pro-actieve houding van opdrachtgevers en Wageningen-UR. Problemen kunnen dan escaleren en dan worden denktanks ingezet om branden te blussen die men had kunnen voorkomen! Voor gebiedsgericht werken is het niet nodig tot regionale programma's over te gaan. Wel is het goed bij elk programma expliciet na te gaan of het nodig is een deel regionaal in te vullen en bij elke regionale vraag te bezien in welk programma deze het beste kan worden opgepakt.

## 2.6 RIKILT/PRI

M. Leloux liet zich als RIKILT-vertegenwoordiger zo laat vervangen door H. Marvin, dat die geen tijd meer had om een reactie op te stellen. De directeur van Plant Research International (PRI) in oprichting, N. Hoogenboom vond het niet nodig naast de organisatoren van de workshop resp. de leiders van de SEO Vereijken en Korevaar nog aparte vertegenwoordigers te sturen. Hij ging ervan uit dat zij het standpunt van PRI inzake IIW adequaat zouden verwoorden bij het opstellen van de aanbevelingen.

### 3. Reacties van overige deelnemers

N. Dijkveld Stol (NRLO) onderstreept het belang van IIW en juicht het toe dat IIW binnen Wageningen UR expliciete aandacht krijgt; vraag is vaak niet helder en dientengevolge de producten en resultaten van het onderzoek evenmin. Onderzoekers werken volgens hem in drie domeinen: fundamentele kennis, technologie en innovatie. Hij acht innovatie het belangrijkste. Hiervoor zijn de concept-aanbevelingen voor IIW vanaf de intake essentieel, met name het uitzoeken van de juiste aanpak van de aangedragen problemen, waarbij onderzoek onderdeel is van een waaier aan keuzemogelijkheden. Hij pleit voor het opleiden en selecteren van IIW -vaardige programmaleiders en een aparte waardering voor deze sleutelrol bij IIW. Belangrijk is ook een goede verspreiding van opgedane leerervaringen. Hij vindt het niet zinvol naast algemene aanbevelingen nog te specificeren voor programma's, denktanks en gebiedsgericht werken.

A. van der Valk (WU) memoreert de vele pogingen om alpha's, bèta's en gamma's te laten samenwerken en die uiteindelijk zijn gestrand; het is van belang de harde lessen te trekken bij iedere nieuwe poging! Hij wil deze lessen via PHLO-cursus overdragen aan projectleiders. Hij pleit voor een pool van in IIW geschoolde en geharde programma- en projectleiders binnen Wageningen UR. Hij signaleert een grote vraag naar de Delta- benadering.

J. Lengkeek (WU) vraagt zich af hoe leerstoelgroepen en onderzoeksscholen kunnen samenwerken met DLO/Research Centrum op het gebied van de interactieve planvorming. Het zou nuttig zijn hiervoor een model te schetsen. Voor Wageningen Universiteit ziet hij als taak weggelegd de interactieve plannen te toetsen op hun nut en noodzaak en op de resultaten van hun uitvoering, kortom de universiteit kan het vraaggestuurd onderzoek van het Research Centrum onderzoeken en begeleiden. Het valt hem op dat het ontwerpen weinig aandacht krijgt in de concept- aanbevelingen, nochtans zou dit vanaf de intake een rol moeten spelen. Ook wil hij meer aandacht voor niet- agrarische functies en belangen.

### 4. Algemene discussie

N. Dijkveld Stol pleit voor accent op gamma bij de intake, i.p.v. een gammasausje over een bèta-aanpak. J.M. de Jonge haakt hierop in: IIW is nodig om de maatschappij te vernieuwen en dat vereist een wisseling van paradigma. Het gaat daarbij om omschakeling van het post-industriële naar het informatietijdperk, waarin kennissen even belangrijk zijn als kennis. In interactie met het netwerk gaat de ontwikkeling en overdracht van kennis niet meer lineair, maar iteratief. S. Spoelstra valt haar bij: de I van Iteratief moet de derde zijn bij het werk, na de twee I's van Interactief en Interdisciplinair. H. Korevaar wijst daarbij op de wisseling van actoren en vertegenwoordigers van actoren op het werktraject; dit maakt van projecten en projectmanagement een dynamisch en weinig voorspelbaar geheel. J. Lengkeek merkt op dat in het recente rapport van zijn leerstoelgroep over interactieve planvorming naast innovatie ook emancipatie van actoren en efficiëntie zijn gediend met IIIW. N. Dijkveld Stol stelt voor de aanbevelingen te laten voorafgaan door een korte inleiding inzake de doelstelling. D. van Zaane stelt, dat III werkende onderzoekers ook dienen te worden beoordeeld op de netwerken die ze hebben opgebouwd. P. Kersten signaleert spanning tussen richting en vrijheid voor de programmaleider en vraagt aandacht voor de 'levenscyclus' van programma- en projectleiders. Hij bepleit een andere vorm van management, gericht op zelflerende teams. D. van Zaane stelt daarop de vraag naar de rol van de onderzoekers. Volgens L. Douw moeten ze met hun onderzoek bijdragen aan maatschappelijke actie. D. van Zaane vindt zelf dat ze moeten bijdragen aan kwaliteit van besluitvorming. Volgens N. Dijkveld Stol moet Wageningen UR geen onderzoek maar kennis leveren. Volgens T. Hermans komt dit bij Directie Landbouw niet goed over, tijdens haar detachering daar gedurende afgelopen zes maanden heeft ze meermaals sceptische geluiden opgevangen over wat DLO/Research Centrum eigenlijk levert voor de ruim 150 miljoen jaarlijks! Goede communicatie met de opdrachtgever is absoluut noodzakelijk! J.M. de Jonge vergelijkt DLO/Research Centrum met een waterstroom, die tegelijk de patronen in het landschap volgt en vormt. Daarbij moeten we niet teveel

kanaliseren c.q. verzakelijken, dat levert weliswaar snelheid maar leidt ook tot verlies aan breedte en afwisseling. Haar ideaalbeeld van de Wageningse kennisstroom is die van een rivierenvlechtwerk met een hoofdstroom en vele nevenstromen en vertakkingen. D. van Zaane voelt veel voor een programmeringsjaar voor ieder nieuw programma uit; hierin dient het proces met opdrachtgevers en actoren zijn kans te krijgen. K. de Greef (ID) signaleert spanning tussen projectmatig en procesmatig werken. D. van Zaane ziet deze twee werkvormen elkaar juist aanvullen; naar gelang de vraag kies je het een of het ander. A. van der Valk vindt dat de Universiteit niet te activistisch moet worden, maar wel meer creatief moet bijdragen aan het maatschappelijk debat.

## 5. Samenvatting door dagvoorzitter

D. van Zaane vat de ochtend samen door de naar zijn mening belangrijkste punten te noemen voor Wageningen UR:

- Meer aandacht voor probleemdefinitie.
- Meer aandacht voor competentieprofielen en instrumenten om Interactief, Interdisciplinair en Iteratief te Werken (IIIW).
- Welke rollen kunnen we en moeten we spelen?
- Aanbevelingen voor IIIW moeten doelen meer dan middelen accentueren.
- Andere perceptie van kennis resp. wisseling van paradigma nodig, mede met het oog op een vierde I, nl. die van Innovatief;.
- De gewenste omslag naar IIIIW als intern proces voortzetten en daarbij ook het management betrekken.
- Streefbeeld hanteren van de kennisstroom als een vlechtwerk van rivieren.

### 5.1 Hoe aanbevelingen weer bij te stellen?

De oude aanbevelingen worden door de SEO-leiders Vereijken/Korevaar (Plant Research International) verwerkt tot een nieuw pakket aanbevelingen. Dit wordt in het eindrapport van de SEO opgenomen en aangeboden aan de Raad van Bestuur. N.a.v. deze laatste workshop hebben de SEO-leiders besloten de aanbevelingen te beperken tot die voor het meerjarig vraaggestuurd onderzoek in opdracht van LNV; dit omvat circa tweederde van de orderportefeuille van DLO/Research Centrum. Projecten voor andere opdrachtgevers zijn zo heterogeen, dat algemene aanbevelingen eerder irriteren dan stimuleren. Gezien de lauwe tot afwijzende reacties zullen ook geen aanbevelingen meer worden gedaan voor denktanks en gebiedsgerichte projecten.