BIBLIOTHEEK
RIJKSINSTITUUT VOOR
VISSERIJONDERZOEK

Dienst Landbouwkundig Onderzoek
**Rijksinstituut voor Visserijonderzoek**

# De strategische positie van de afdeling Biologisch Onderzoek van het RIVO-DLO

Willem Dekker, Niels Daan, Henk Heessen

**rivo-dlo**



RAPPORT 96 007
januari 1997

304198W

DLO-Rijksinstituut voor Visserijonderzoek

Postbus 68
1970 AB IJmuiden
Tel.: 0255 564646

Postbus 77
4400 AB Yerseke
Tel.:0113 572781

Fax.: 0255 564644
Internet:postkamer@rivo.dlo.nl

Fax:0113 573477

Intern RIVO-DLO rapport
Nummer: 96 007

# De strategische positie van de afdeling Biologisch Onderzoek van het RIVO-DLO

Willem Dekker, Niels Daan, Henk Heessen

Project nummer: AA 350

Datum: 9 januari 1997

Aantal exemplaren: 65
Aantal pagina's: 22
Aantal tabellen: 2
Aantal figuren: 4
Aantal bijlagen: -

Dit rapport mag niet geciteerd worden.

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave ..... 2
Samenvatting ..... 3
Inleiding ..... 4
Doelstelling van de afdeling ..... 4
Centrale doelstelling ..... 5
Afgeleide doelstelling ..... 6
De huidige positie ..... 7
Monitoring ..... 7
Bezuinigingen ..... 7
Kontraktonderzoek ..... 8
De 'Markt' ..... 9
Huidige financiering ..... 9
Trends ..... 10
Contrafinanciering ..... 10
Ontwikkelingswerk ..... 10
Produktschap Vis ..... 11
Rijkswaterstaat ..... 11
Sprokkelwerk ..... 12
Monitoring en Wettelijke Taken ..... 13
Kansen en bedreigingen ..... 15
Kansen ..... 15
Bedreigingen ..... 16
De sleutels tot succes ..... 17
Mankracht ..... 17
Expertise ..... 19
Strategische samenwerkingen ..... 20
Extern ..... 20
Intern ..... 21
Strategie en aktie ..... 22

# Samenvatting

In dit interne rapport wordt de strategische positie van de afdeling Biologisch Onderzoek verkend, uitgaande van de randvoorwaarden van de mogelijkheden tot zelfstandig opereren op de onderzoeks-markt. Uit een sterkte- en zwakte-analyse en de evaluatie van de huidige orderportefeuille blijkt dat de wettelijke en dienstverlenende taken centraal staan in ons werk, en dat deze onlosmakelijk met de overheid verbonden zijn.
In het rapport wordt de doelstelling van het onderzoek expliciet verwoord en worden de mogelijkheden voor expertise-vergroting en marktuitbreiding besproken.

# Inleiding

Voorafgaand aan de Strategie Conferentie RIVO-DLO (Egmond aan Zee, 20-21 juni 1996) heeft er binnen de afdeling Biologisch Onderzoek een aantal discussies plaatsgevonden over de visie op onze strategische positie. Dit betrof met name een ronde tafel discussie tussen de projectleiders op 19 december 1995 en een schriftelijke meningspeiling over de doelstelling van de afdeling tussen 13 en 29 mei 1996 onder alle medewerkers. Een brede discussie over de doelstellingen bleek vóór de Strategie Conferentie helaas niet meer te realiseren. Na afloop is het rapport aangepast met betrekking tot suggesties en opmerkingen vanuit andere afdelingen en tot slot is een afsluitende discussie binnen de afdeling gevoerd.
Dit rapport geeft een samenvatting van de voorlopige conclusies en de verwerking tot een samenhangende visie. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de doelstelling van de afdeling, op de huidige positie van het Biologisch Onderzoek, de potentiële markt en de bedreigingen en positieve kansen. Tenslotte volgt een overzicht van de sleutels tot succes.
Met de nodige nadruk wordt hier gesteld dat de in dit rapport beschreven visie een momentopname betreft. De positie van de afdeling staat niet los van de veranderingen in het Instituut, binnen de Overheid, in de visserij en in de maatschappij als geheel. Voor een slagvaardige positie is het van het grootste belang dat de afdeling zich telkens op tijd herbezint op zijn doelstellingen en positie. Wij hechten daarom aan een 'discussion permanente' en beschouwen het hier beschreven 'mission statement' dan ook als niet meer dan een tijdelijk aan het papier toevertrouwde neerslag van onze visie op onze 'Raison d'être'.

# Doelstelling van de afdeling

Het biologisch visserijonderzoek ontleent zijn bestaansrecht aan de politieke behoefte om de visserij als economische aktiviteit te reguleren: zonder visserijbeheer is er geen noodzaak voor biologisch visserijonderzoek, noch voor een aparte onderzoeksinstelling. Dit laat onverlet dat vanuit wetenschappelijk oogpunt het doorgronden van de populatiedynamiek van geëxploiteerde vispopulaties een belangrijke bijdrage levert tot het begrip over het functioneren van aquatische ecosystemen. Taakgericht en synthesegericht onderzoek zijn daardoor zeer sterk verweven, en ook nauwelijks van elkaar te onderscheiden.

De doelstelling van de afdeling is hieronder verwoord in twee stellingen, elk voorzien van een lijst van circa tien daaruit af te leiden taken. De twee stellingen betreffen achtereenvolgens:
- de centrale doelstelling van het biologisch onderzoek op het RIVO-DLO
- de daaruit voortvloeiende afgeleide doelstelling m.b.t. de interne organisatie.

De verwoording van een over vele jaren gegroeide doelstelling draagt onvermijdelijk het karakter van een open deur intrappen. Er worden geen geheel nieuwe of verrassende elementen aan de nu feitelijk geaccepteerde situatie toegevoegd. De expliciete

beschrijving is er dan ook op gericht de doelgerichtheid en doelmatigheid van ons handelen te vergroten, door de verschillende elementen concreet en bespreekbaar te maken. De punten zijn enigszins in inhoudelijke clusters gegroepeerd. Daarnaast is in lichte mate sprake van een ordening van meest naar minst belangrijk.

## Centrale doelstelling

**• Het verzamelen van gegevens, het verwerven van analytische kennis en het uitdragen van verworven inzichten over de relatie tussen visbestanden, het natuurlijke ecosysteem en menselijke ingrepen*) daarin, in het zoute en het zoete water, met als uitgangspunt een duurzaam 'gebruik'**) van de natuurlijke hulpbronnen.**

*) primair de visserij, maar ook eutrofiëring, delfstoffen, vervuiling, inrichtingsmaatrgelen etc.
**) in de ruimste zin van het woord: zowel de exploitatie van de visstand voor consumptie en recreatie als het behoud van 'natuurwaarden'.

(A1) • Het adviseren van nationale en internationale overheidsinstanties die verantwoordelijk zijn voor het visserijbeleid over wenselijke maatregelen op kortere en langere termijn ten behoeve van een duurzame visserij.

(A2) • Het adviseren van andere nationale en internationale beleidsinstanties over effecten van visserij op andere biota ten behoeve van het behoud van natuurlijke waarden.

(A3) • Het mondeling en schriftelijk informeren van alle betrokkenen bij de visserij en het brede publiek over de aan A1 en A2 ten grondslag liggende kennis en informatie.

(A4) • Het publiceren van onderzoeksresultaten in wetenschappelijke tijdschriften ter versterking van de concurrentiepositie op de onderzoeksmarkt en als controle op de kwaliteit van het werk.

(A5) • Het monitoren van de visbestanden en van de Nederlandse visserij teneinde de ontwikkelingen op de voet te volgen en met regelmaat de toestand te kunnen beoordelen.

(A6) • Het onderhouden van goede relaties met het bedrijfsleven en andere doelgroepen, teneinde een maximaal rendement uit de onderzoeksinspanning m.b.t. die doelgroepen te halen.

(A7) • Het samenwerken binnen het Instituut, met zusterinstituten in het buitenland (inclusief ICES) als ook met andere DLO-instituten teneinde een maximaal rendement uit de onderzoeksinspanning te halen.

(A8) • Het formuleren van concrete onderzoekvoorstellen van fundamentele aard, die het inzicht in de interakties tussen componenten van het systeem in relatie tot de effecten van menselijke activiteiten kunnen verhogen en die binnen het raamwerk van de programmafinanciering passen.

(A9) • Potentiële opdrachtgevers ertoe bewegen/overtuigen de beschikbare kennis te benutten of te doen verdiepen, door de gerichte acquisitie van concrrete onderzoekopdrachten.

(A10) • Inachtneming van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de financiële afhankelijkheid van opdrachtgevers, die de basis vormt voor de continuïteit van de afdeling BO in economische zin.

(A11) • Het bewaren van de wetenschappelijke integriteit, die niet alleen de basis vormt voor de kwaliteit van het werk, maar daarmee tevens op de langere termijn de basis vormt voor de continuiteit.

(A12) • Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden binnen de afdeling, die op langere termijn het flexibel opereren op de onderzoeksmarkt moeten waarborgen.

## Afgeleide doelstelling

**• Teneinde de centrale doelstelling te verwezenlijken en de gestelde taken optimaal te kunnen uitvoeren, stelt de afdeling zich tot doel een coherente maar ook flexibele organisatiestructuur te creëren, met daarbij passende arbeidsvoorwaarden, waarbinnen alle medewerkers gemotiveerd zijn om alle *noodzakelijke taken zo goed mogelijk te verrichten*, elkaar daarbij te ondersteunen en, in noodzakelijke gevallen, te vervangen.**

(B1) • Het scheppen van duidelijkheid over organisatie, regels en de daarbij behorende individuele taken en verantwoordelijkheden.

(B2) • Het bewaken van een zorgvuldige planning in economische zin op basis van daarvoor noodzakelijke informatie over aangegane verplichtingen, gemaakte kosten, tijdsverantwoording e.d.

(B3) • Het bevorderen en benutten van de mogelijkheden voor individuele ontplooiing van alle medewerkers door middel van het ontwikkelen van een gecombineerd persoons- en afdelingsgericht opleidingsprogramma.

(B4) • Het streven naar een evenwichtige opbouw van de afdeling, die in overeenstemming is met de landspolitiek m.b.t. emancipatie, etnische minderheden e.d.

(B5) • Inachtneming van randvoorwaarden met betrekking tot de verhouding vast en tijdelijk personeel, die voortvloeien uit de verzelfstandiging van DLO en daarmee samenhangende risico's in de financiering op langere termijn.

(B6) • Het verruimen van de werkgelegenheid op alle niveaus door (1) voortvarend acquisitie te plegen op de markt, (2) stimulering van deeltijdarbeid, en (3) vermindering van het aantal structurele overuren, met nadrukkelijke uitzondering van het *specifieke veldwerk*.

(B7) • Het verbeteren van de communicatie (Beeldvorming - Oordeelsvorming - Besluitvorming) op alle niveaus binnen de afdeling.

(B8) • Het toetsen van de besluitvorming aan het SMART (Specifiek-Meetbaar-Acceptatie-Realistisch-Tijd) principe.

# De huidige positie

## Monitoring

De strategische positie van de afdeling wordt bovenal bepaald door de centrale rol die is weggelegd voor de monitoring van de visstand en de visserij. Zonder deze werkzaamheden, die direkt voortvloeien uit de taak te adviseren omtrent visbestanden en visserij, zou de basis onder een groot deel van ons werk wegvallen. De basis voor deze monitoring was destijds uitsluitend gelegen in het visserijbeheer (Directie Vis van LNV), maar tegelijk met de terugloop van de daarmee samenhangende financiering bleken ook andere delen van de Overheid (EU, RWS) geïnteresseerd, en tot financiële bijdragen bereid. Hun interesse ligt dikwijls meer in het bredere kader van het Integraal Beheer. Herbezinning op de exacte invulling van de monitoring in het kader van deze veranderde, verbrede doelstelling van het visserijbeheer door de Overheid, zou zinvol zijn. Hierbij kan ondermeer gedacht worden aan de relaties tussen vissen en hun habitat, maar ook aan de 'kwaliteit' (diversiteit) van gehele ecosystemen, etc. Mogelijk kan het RIVO-DLO daarbij niet alleen een kataliserende, maar vooral ook een sturende rol spelen, voortbouwend op onze langdurige en kwantitatief ingestelde ervaring met veld-gegevens.
De inzet in projecten is in belangrijke mate een afspiegeling van het economisch belang van de diverse visserijactiviteiten c.q. de daarin gevangen vissoorten. Het lot van de afdeling is daarmee sterk verbonden met de commerciële visserij. Enerzijds is er bij een bloeiende visserij in het bedrijf meer geld beschikbaar, maar anderzijds is ons werk pas werkelijk van belang op het moment dat de visserij in de moeilijkheden verkeert. Het behoud van de goede relatie met het visserijbedrijf, in vette maar ook in magere jaren, is daarom van het grootste belang voor de betrokkenheid van het bedrijf bij ons onderzoek. Dit vergt investeringen in voorlichting en continuïteit van de contacten. De monitoring van de directe visserijactiviteiten (details van het werk op zee, bijvangsten, e.d.) is niet meer wat het geweest is, terwijl dit wel het inzicht in en mogelijk het draagvlak bij de visserij vergroot. Het is van belang in de toekomst structurele regelmaat aan te brengen in deze monitoring.

## Bezuinigingen

De uitvoering van de monitoring (incl. assessments) is geleidelijk een routinematige bezigheid geworden, met een vast verloop, vaste kosten en vaste verplichtingen voor beleidsadvisering. De monitoring legt daardoor een zeer zwaar beslag op de ons door DWK ter beschikking gestelde middelen. Wettelijke en Dienstverlenende Taken nemen meer dan 70 % van de programma-financiering in. Ondanks de onmisbaarheid van deze basale monitoring voor kwantitatief onderbouwde en kwalitatief goede adviezen blijken er toch steeds weer bezuinigingen op dit programma door DWK te worden voorgesteld. Op vrijwel alle punten is echter de bodem wel in zicht: verdere bezuinigingen zou de bruikbaarheid van de dan resterende gegevens in ernstige mate aantasten, en daarmee de efficiëntie van de besteding benadelen. Het is dan ook verontrustend dat de programma-financiering geen zekere en stabiele basis blijkt te zijn en niet mede onderhevig is aan de verzakelijking.

## Kontraktonderzoek

Het bezit van historische meetreeksen blijkt één van de belangrijkste factoren bij de verwerving van opdrachten van partijen die niet direkt in het traditionele visserijbeheer zijn betrokken. Het eigendomsrecht over gegevens kan echter niet de kern van onze positie zijn. Bovendien wordt in toenemende mate door derden aan de verwerving van die gegevens bijgedragen. Onze houding is in deze gevallen gebaseerd op een Salami-tactiek: teneinde de continuering van de monitoringsreeksen te garanderen worden de historische gegevens in onderhandelingen als troef ingezet; maar de opdrachtgever zal veelal alsnog bij de expertise van het RIVO-DLO moeten aankloppen voor een zinvolle interpretatie.
De orderportefeuille van de afdeling is de laatste jaren goed gevuld. In de praktijk blijken kleine contracten echter zeer verstorend te zijn en daardoor inefficiënt te verlopen. Gezien de overvolle orderportefeuille kunnen we ons op dit moment enige selectiviteit in het aannemen van opdrachten permitteren. Dit impliceert een keuze voor een ietwat vertraagde groei, teneinde die groei te kunnen concentreren op onze sterkste kanten in de markt en naast groei, vooral stabiliteit te kunnen realiseren.

**Conclusie: Bezuinigingen op Wettelijke en Dienstverlenende Taken (i.c. monitoring) ondermijnen de basis voor een groot deel van het huidige kontrakt-onderzoek. Afkalving van deze taken moet daarom vermeden worden, zelfs als dat ten koste gaat van de basisfinanciering voor het ecosysteem gerichte onderzoek.**

# De 'Markt'

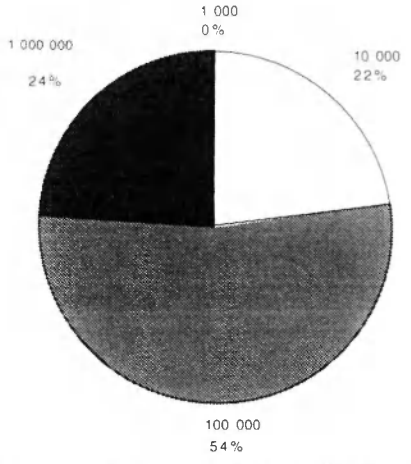
## Huidige financiering

De markt van het Biologisch Onderzoek kan ingedeeld worden naar (type) opdrachtgever, of naar gebied waar het onderzoek plaatsvindt. In onderstaande kruistabel zijn de (vooraf geplande) inkomsten in 1995 per opdrachtgever en gebied gesommeerd, en is door middel van pijltjes aangegeven, in welke categorie nog groei mogelijk is. De bedragen zijn afgeleid uit onze schaduw-administratie, die niet meer helemaal up to date is. Met name de toezeggingen door het PV zijn later hoger geworden, maar of die gelden ook werkelijk geïnd zullen kunnen worden, valt nog maar te bezien.

| **omzet in kf** | rivieren | IJsselmeer | kustwater | Noordzee | Shelf | diversen | **som** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DWK contra | 471 ↓ | 385 = | = | 1 420 = | 150 = | 81 = | 2 507 = |
| DWK program | -234 | 49 | 45 | | 183 | -81 | -43 |
| DWK oormerk | 126 = | | | | | | 126 = |
| LNV, overig | | | | 1 | | 69 | 70 = |
| RWS | 249 = | 309 = | 93 ⇑ | 123 ⇑ | – | | 773 ⇑ |
| EU | ↑ | 56 ↑ | | 667 = | 131 = | 102 = | 957 ↑ |
| PV + bedrijf | | ↑ | | 150 ⇓ | 100 | | 250 ⇓ |
| diversen | | 6 | | 36 | | 4 | 47 = |
| 2e geldstroom | | ↑ | ⇑ | ⇑ | | | ⇑ |
| **som** | 612 | 805 | 93 | 2 397 | 564 | 175 | 4 686 ≈ |

Legenda: ⇓ scherpe daling, ↓ daling, ↑ stijging, ⇑ sterke stijging mogelijk, = geen verandering verwacht.

Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd door kontrakten met een omvang tussen de 100 000 en 1 000 000 f. (figuur 1). De bijdrage van kleine kontrakten is uiterst miniem. Dit betekent dat de overhead van acquisitie en administratie relatief beperkt zijn gebleven.




Figuur 1. Samenstelling van de omzet naar grootte van de individuele kontrakten (totale kontraktwaarde, incl. contra-financiering).

## Trends

DLO wordt zelfstandig en de bijdrage van DWK loopt terug. Daarom moeten de Instituten aanvullende inkomsten uit de markt verwerven. In de afgelopen jaren is door ons (en velen met ons) daarbij merendeels gedacht aan de vrije markt. Daarbij werd niet alleen gedacht aan competitie tussen onderzoeks-instellingen (vrije markt van aanbod), maar ook aan opdrachten uit de private sector (vrije markt van de vraag). De vooruitzichten voor de afdeling op de private markt leken uiterst ongunstig. Terugkijkend op onze resultaten in de afgelopen jaren, moeten we constateren dat die verwachting is uitgekomen: *slechts 6 % van onze omzet is op de private sector gebaseerd*, en naar verwachting zal dit zeker niet stijgen. Biologisch Onderzoek was en is een overheidsbezigheid. De aanvullende inkomsten zijn in de afgelopen jaren afkomstig geweest van andere (meest hogere) overheden en we verwachten hier zelfs een lichte uitbreiding in het kader van het Integraal Waterbeheer door met name RWS en in het kader van het integrale visserijbeheer (d.w.z. met inachtneming van sociale en economische aspecten van het beheer) door de EU. De vraag naar (biologisch) onderzoek blijkt bij 'de overheid' onverminderd te bestaan. Dit betekent niet dat we op onze lauweren kunnen gaan rusten. De grote verzelfstandigings-operaties hadden tot doel de efficiency te verhogen. Verzakelijking van onze werkwijzen blijft dus dringend geboden, maar mag niet ten koste gaan van de communicatie met de nog altijd trage (ambtenaren) en onvoorspelbare (politiek) overheid. De communicatie met de overheid is momenteel nog veelal gebaseerd op persoonlijke relaties en inzet, maar daarmee weinig zakelijk en kwetsbaar. Erkenning en verzakelijking van het (nationaal en internationaal) advieswerk is dan ook raadzaam.

## Contrafinanciering

Een belangrijk probleem bij uitbreiding van de bijdragen van RWS en de EU wordt gevormd door de gevraagde contrafinanciering. In 1995 werd in totaal voor een bedrag van 1273 kf aan externe kontrakten verworven tegen een gevraagde contrafinanciering uit DWK-programma-gelden van 2507 kf. Aangezien daarmee de DWK-programma-financiering geheel is uitgeput, is uitbreiding van de kontrakten met contrafinanciering vragende opdrachtgevers op basis van de beschikbare middelen verder uitgesloten. Als in de toekomst daarnaast extra gelden direct van de betrokken beleidsdirecties naar het RIVO zullen worden gesluisd, kunnen deze alsnog als contra worden ingezet voor de verwerving van EU kontrakten. Direkte kontrakten met beleidsdirecties leveren daardoor relatief snel wat op, en zijn niet onderworpen aan de bezuinigingsrondes van DWK.
Hiervòòr is reeds aangegeven dat ons Instituut over zeer uitgebreide historische gegevens beschikt, die in het algemeen niet aan derden ter beschikking worden gesteld. Wel wordt het vruchtgebruik van dit data-kapitaal in kontrakten ingebracht. Gezien het feit dat de afdeling over onvoldoende middelen beschikt om als contrafinanciering tegenover potentiële opdrachtgevers te plaatsen, is het de vraag of dit data-kapitaal in voorkomende gevallen niet in de plaats zou kunnen komen van de contrafinanciering.

## Ontwikkelingswerk

Gegeven de gelimiteerde financiele middelen die onze overheden voor onze visserijen te besteden hebben, kan substantiële uitbreiding van onze markt alleen verkregen worden bij andere overheden of andere visserijen. Het ligt niet erg voor de hand te trachten inkomsten te verwerven van de Belgische overheid voor onderzoek van de Belgische

visserij, omdat we dan zouden moeten konkurreren met ons Belgische zusterinstituut, waarmee we bij vele andere gelegenheden vruchtbaar moeten kunnen samenwerken. Dicht bij huis is er voor door een overheid gefinancierd biologisch onderzoek dan ook eigenlijk geen vrije markt meer. Verder weg, met name in de ontwikkelingslanden, ligt voor ons nog nagenoeg onontgonnen terrein. Benutting van gelden in de ontwikkelingssamenwerking vormt voor ons dan ook dé gelegenheid tot groei.

## Produktschap Vis

Een bijzondere positie wordt ingenomen door het PV. Enerzijds bundelt het PV het gehele visserijbedrijf, maar anderzijds vormt het door zijn grootte en daadkracht een overheidslichaam zoals vele anderen. De bijdragen van het PV zijn de afgelopen jaren boven verwachting hoog geweest. Nu de resultaten van de visserij teruglopen, is het op dit moment steeds onwaarschijnlijker dat het PV de weerstand in zijn achterban tegen de 'hoge' bijdrage aan het RIVO kan tegenhouden.
Tevens zijn de vraagstellingen van het PV zonder onderscheid verbonden met hun belangenbehartiging tegenover de overheid. Dit heeft tot gevolg dat onze min of meer onafhankelijke positie in dit onderzoek in het geding gebracht wordt. Alle betrokkenen (PV, DV, RIVO) lijken het in wezen er dan ook over eens dat de huidige constructie van 'vrijwillige' bijdragen niet lang meer voldoet. Een stelsel van verplichte heffingen is eerder ter sprake geweest. Omdat van een nationale verplichting op de internationale markt mogelijk konkurrentie-vervalsende werking voor de Nederlandse visserij zou kunnen uitgaan, is deze mogelijkheid destijds niet nader uitgewerkt. Indien echter, in de toekomst, het beheer van de visserij in toenemende mate naar het supranationale niveau verschuift, kan deze optie alsnog verder worden onderzocht.
In kust- en binnenwateren wordt momenteel niet door het visserijbedrijf aan het onderzoek bijgedragen. Gezien de geringe omzet is dit ook niet te verwachten. Alleen op het IJsselmeer kunnen, door tussenkomst van de overheid, extra inkomsten over een beperkte reeks van jaren verwacht worden: de overheid heeft toegezegd de opgelegde verhoging van de vergunningprijs merendeels in de vorm van onderzoek weer aan de bedrijfstak zelf ten goede te laten komen.

## Rijkswaterstaat

Van landelijke diensten van RWS zijn, met name in de binnenwateren, grote bedragen voor meer jaren verworven, maar dit is gebaseerd op contrafinanciering, die, zoals gezegd, limiterend is. Bovendien is de bijdrage van deze landelijke directies van RWS nu al erg groot in vergelijking met het belang dat zij in de vis stellen. Bijdragen van regionale directies zijn in principe mogelijk, maar door de sterke decentralisering moeilijk te verwerven. En juist op dat kleinschalige niveau is de concurrentie van andere instellingen sterk aanwezig. In de kustwateren en de Noordzee is door RWS alleen op basis van 100%-financiering bijgedragen, voor een relatief bescheiden bedrag. Indien we erin slagen aan de discussies over integraal beheer wezenlijk bij te dragen, op basis van onze historische kennis en expertise, dan is het redelijkerwijs te verwachten dat de omzet in dit segment van de markt kan stijgen.

Daarnaast zijn mogelijk uitbreidingen van de markt denkbaar in sectoren die verwant zijn aan ons werk, maar op dit moment niet direkt tot ons werkterrein worden gerekend, zoals het beheer van mariene natuurontwikkelingsprojekten, de bestrijding van 'vervuiling' van de flora en fauna door ballastwater van schepen, etc. Dit betreft in alle

gevallen nog relatief onontgonnen terrein. Tijdig initiatief nemen kan de strategische positie zeer ten goede komen.

## Sprokkelwerk

Naast de min of meer continu in biologisch onderzoek geinteresseerde marktonderdelen, wordt de afdeling met enige regelmaat geconfronteerd met ad hoc verzoeken om evaluaties van beperkte omvang, bijvoorbeeld in het kader van Milieu-effect rapportages, verwerking van monsters voor de AID en dergelijke. Gezien het incidentele karakter hiervan is het nauwelijks mogelijk om op dit terrein te werven en de afdeling stelt zich reactief eerder dan pre-aktief op. Het al of niet ingaan op deze verzoeken heeft echter ook een strategische kant. Als semi-overheidsinstituut dienen wij ervoor te waken geen valse concurrentie te plegen ten aanzien van bestaande adviesbureaus, die in principe de expertise voor dit soort opdrachten in huis hebben. Het vaststellen van de samenstelling van een vismonster is feitelijk geen onderzoek maar een direkte toepassing van kennis. Ook een evaluatie in het kader van een MER draagt meer het karakter van uitverkoop van kennis dan van een onderzoekopdracht, tenzij hiermee analyses op basis van bestaande gegevens gemoeid zijn. Daar komt nog bij dat dergelijke opdrachten gemakkelijk een weerslag kunnen hebben op onze kontakten met meer strukturele opdrachtverleners. Zo kan een AID-opdracht gemakkelijk door het visserijbedrijf opgevat worden als ware het RIVO-DLO een verlengstuk van de visserijcontrole, hetgeen op een ander vlak de bereidheid tot medewerking benadeelt. Een evaluatie van eventuele schade voor de visserij in het kader van een MER kan evenzo het RIVO-DLO in een later stadium in een nadelige positie brengen zowel ten opzichte van het bedrijf als van de overheid, wanneer een dergelijke evaluatie niet op zeer harde gegevens stoelt. Het is derhalve in deze noodzakelijk een uiterst zorgvuldig en mogelijk zelfs restrictief beleid te voeren en het ligt bepaald niet voor de hand om onze concurrentiepositie ten opzichte van adviesbureaus op dit marktsegment te versterken.

**Conclusie: Er zijn weinig vooruitzichten voor extra geldstromen vanuit de bestaande markten, maar een terugloop van de bestaande stroom lijkt niet erg waarschijnlijk. Nieuwe markten liggen vèr van huis.**

# Monitoring en Wettelijke Taken

De projekten van de afdeling vallen binnen de kaders van twee onderzoeks-programma's: Wettelijke en Dienstverlenende Taken (212) en Ecosysteem effecten visserij (243). Rubricering van de omzet van 1995 naar programma levert:

| Omzet 1995, kf | wettelijke taak | ecosysteem | som |
|---|---|---|---|
| DWK | 2359 | 319 | 2678 |
| overige overheden | 1319 | 393 | 1712 |
| bedrijfsleven | 4 | 292 | 296 |
| som | 3682 | 1004 | 4686 |

Uit dit overzicht blijkt dat de omzet van het Biologisch Onderzoek voor 78 % wordt gerealiseerd binnen het programma Wettelijke Taken, en 50 % van die 78 % direkt afkomstig is uit de programma-gelden. Omdat daarmee de grootste post in de omzet van het Biologisch Onderzoek in feite is gebaseerd op één enkele opdrachtgever voor maar één enkel type onderzoek, wordt in dit hoofdstuk de betekenis van de Wettelijke en Dienstverlenende Taken nader beschouwd.

De Wettelijke en Dienstverlenende Taken vloeien rechtstreeks voort uit de beheerstaken van de Overheid voor de visserij en het mariene ecosysteem. Hoewel deze beheerstaken in principe permanent doorlopen, is de 'maatschappelijke onderzoeksvraag' verre van stabiel. Als bestanden tijdelijk niet bevist worden (om welke reden dan ook), als er zich geen urgente (politieke) beheersproblemen voordoen of als de beheersproblemen meer op het internationale vlak liggen, etc. is er weinig belangstelling voor de adviezen, terwijl als er problemen zijn het biologisch advies in het centrum van de belangstelling staat (soms zelfs ten nadele van het onderzoek en advies). Het karakter van deze taken vergt echter een stabiele en continue de monitoring en advisering. Het merendeel van de Wettelijke en Dienstverlenende Taken wordt uitgevoerd in internationale samenwerkingsverbanden, waarin langjarige afspraken noodzakelijk zijn. Het basale wiskundige model dat ten grondslag ligt aan de berekening van de impact van de visserij op de visbestanden is wezenlijk gebaseerd op het voorhanden zijn van gegevens in alle jaren. Ook komt het dikwijls voor dat de onderzoeksvraag van de beheerder feitelijk betrekking heeft op juist voorbije jaren ('Hoe heeft het zover kunnen komen?'). Dit heeft tot gevolg dat er een permanent spanningsveld bestaat tussen de wisselende noden van de Overheid en het stabiliteit vereisende monitorings-onderzoek. De sterke kosten-bewustheid van de beherende overheid verdraagt zich slecht met de voor de baat uitgaande kosten van een monitoringsprogramma. Hierbij speelt tevens een rol dat de noodzaak tot monitoring weinig exact in de wet omschreven staat, en een belangrijk deel van het visserijbeheer feitelijk gedelegeerd is aan de EU.

De direkte, zuiver wetenschappelijke betekenis van de monitoring is, afgezet tegen de zeer hoge kosten, uiterst gering. Ieder jaar worden voor tal van soorten nieuwe kengetallen verzameld, zonder dat analyse plaats kan vinden van wetenschappelijk

interessante eigenschappen of kenmerken. Het ecosysteem gerichte onderzoek, daarentegen, maakt hoofdzakelijk gebruik van de gegevens van de monitoring. Slechts de meerprijs van de analyse van de gegevens worden in het programma Ecosysteem-onderzoek opgevoerd. Hierdoor ontstaat de indruk dat het Ecosysteemonderzoek weinig kost en veel oplevert, terwijl de monitoring veel kost en meestal weinig interessants oplevert.

De werkzaamheden in het kader van de monitoring zijn pas sinds 1993 afgezonderd in het zelfstandige programma Wettelijke en Dienstverlenende Taken. Dit programma wordt grotendeels gefinancierd door de Directie Wetenschap en Kennisontwikkeling (DWK) van LNV, in de vorm van een zogenaamde basissubsidie. In tegenstelling tot alle overige inkomsten van de afdeling, wordt de basissubsidie verstrekt zonder dat vastgelegd is welke prestatie hiertegenover staat. Dit heeft echter tevens tot gevolg dat er geen zekerheid is verschaft over de continuering van deze geldstroom. Bezuinigingen op de basissubsidie zijn in de afgelopen jaren doorgevoerd, zonder dat met de gevolgen voor het lopende onderzoek in het kader van de Wettelijke en Dienstverlenende Taken rekening werd gehouden. Voor zover dit gevolgen zou hebben gehad voor de monitoring, heeft het Instituut ervoor gekozen deze te compenseren door extra korting op de middelen voor het Ecosysteemonderzoek, dat daardoor van wel zeer bescheiden omvang is geworden. Verdergaande bezuinigingen zullen echter de kern van de monitoring gaan aantasten, en zijn dan ook niet acceptabel zolang een kwalitatief acceptabele monitoring verlangd wordt. Het is in het belang van het onderzoek van de afdeling de financiele basis van de monitoring in de nabije toekomst te bestendigen en zo mogelijk zelfs uit te breiden met garanties op langere termijn.

Zoals gesteld, is het feitelijke beheer van de visbestanden door de Nederlandse overheid in belangrijke mate gedelegeerd aan de EU. In toenemende mate wordt daarbij door de EU ook invloed gezocht op het aan het beleid ten grondslag liggende onderzoek. Het valt te verwachten dat deze ontwikkeling zich in de toekomst voort zal zetten, en mogelijk zal leiden tot een situatie waarin de nationale onderzoeksinstituten elkaar bekonkurreren op een markt voor internationaal geregisseerd onderzoek. Tijdige participatie in deze denkrichting en voorbereiding voor de internationaal konkurrerende markt zijn daarom geboden. Dit komt echter niet in mindering op de behoefte aan een zakelijker verhouding met de eigen, nationale overheid, omdat ook de overdracht van bevoegdheden van het nationale naar het supranationale niveau zo mogelijk helder en zakelijk moet verlopen.

De monitoring is vanouds gericht geweest op het beheer van de visserij, maar blijkt veelal goed aan te sluiten bij de verbredende doelstelling van het Integrale Waterbeheer, gericht op het gehele ecosysteem. Nu op deze wijze ook de natuurbeheerder en de waterbeheerder structureel meeprofiteren van de lusten van de monitoring, ligt het voor de hand wegen te zoeken om ook de lasten met hen te delen. In de binnenwateren is inmiddels een grote en redelijk permanente bijdrage van de waterbeheerder (RWS) verworven. Verwerving van strukturele steun van de natuurbeheerder (Directie N) en van bijdragen van de waterbeheerder (RWS) voor het werk op zee verdient dan ook hoge prioriteit. Met name de vernieuwing/verlenging van de DWK-onderzoeksprogramma's in 1998 kan hiertoe de juiste gelegenheid bieden!

# Kansen en bedreigingen

## Kansen

• De afdeling kan, binnen het kader van de extern opgelegde verzelfstandiging, invloed uitoefenen op haar overlevingskansen en zal daarom deze moeten aangrijpen.

(C1) • Directie Visserij is overtuigd van het nut van het biologisch onderzoek, maar zou daarin sturend willen optreden door middel van direkte financiering of door een krachtige stem in de besteding van DWK-gelden; Directie Natuur begint het nut pas recentelijk te beseffen. Investeren in een uitstekende relatie met beide directies kan toekomstige kortingen beperken of opheffen.

(C2) • Er is in het kader van Integraal Visstandsbeheer in toenemende mate overleg tussen de ministeries van LNV en V&W; het Biologisch Onderzoek kan daarin (zowel zoet als zout) een adviserende rol spelen en belangrijke onderzoekopdrachten op langere termijn binnenhalen.

(C3) • De banden met de visserij, vooral via het PV, zijn de laatste jaren versterkt: ondanks de moeilijkheden moeten we beseffen dat de visserij en het onderzoek tot elkaar veroordeeld zijn en op hun vragen toegesneden contracten versterken het vertrouwen.

(C4) • Het mariene onderzoek is geïntegreerd in hechte samenwerkingsverbanden binnen de ICES en staat goed aangeschreven, met name ook bij de EU: uitbuiten bij acquisitie.

(C5) • Het zoetwater-visonderzoek is de afgelopen jaren reeds uit een dal geklommen, maar onze positie moet nog bestendigd worden, omdat er relatief veel min of meer concurrerende instellingen zijn..

(C6) • De afdeling heeft tot op heden de opgelegde taakstelling gehaald, mede door relatief grote, soms meerjarige contracten, en heeft financiële armslag om het onderzoek te bestendigen en versterken.

(C7) • Er is veel expertise op het gebied van routinematig onderzoek (surveys, marktbemonstering, leeftijdsaflezing): zorgen voor continuïteit.

# Bedreigingen

## • De afdeling staat zwaar onder druk door interne frustraties, de slechte toestand in de visserij, de afnemende basissubsidie en het toenemende beroep dat er vanuit 'de maatschappij' op medewerkers wordt gedaan.

(D1) • De cultuuromslag van inputfinanciering tot outputfinanciering met de daaraan gekoppelde noodzakelijke verzakelijking wordt niet door de gehele afdeling gevoeld en gedragen: tijd is geld.

(D2) • De organisatie binnen de afdeling wordt gemangeld door gebrek aan motivatie, ondoelmatige structuur, slechte communicatie en weinig zelfdiscipline: gezamenlijke poging tot verbetering.

(D3) • Taken zijn onevenwichtig verdeeld en sommige medewerkers worden overbelast (als er nog een domino valt, sneuvelen alle stenen): herverdeling verantwoordelijkheden.

(D4) • Werkwijze wordt nog steeds te veel gekarakteriseerd door vrijblijvendheid: projectmatig werken.

(D5) • Onderlinge vervangbaarheid bij ziekte met betrekking tot het nakomen van contractuele verplichtingen is onvoldoende geregeld: ontbindende clausules (?).

(D6) • De programmafinanciering van DWK wordt teveel als sluitpost gezien: projecten zijn evengoed contracten en gebruik als contrafinanciering moet getoetst worden aan aangegane verplichtingen.

(D7) • Kennis van de automatisering veroudert met de dag: opleidingsplan.

(D8) • De leeftijdsopbouw is onevenwichtig: de voortschrijdende veroudering werkt verdere verstarring in de hand en het dreigt steeds moeilijker te worden om zelfs routinetaken adekwaat te blijven uitvoeren: personeelsbeleid gericht op instroom.

(D9) • Samenwerking binnen DLO komt onvoldoende van de grond, terwijl dat vanuit de organisatie dringend gewenst wordt: nieuwe initiatieven.

(D10) • Adviezen worden 'gratis' vertrekt: expliciete financiering zoeken.

(D11) • Opdrachten PV zeer conjunctuurgevoelig: garantie uit heffingen wettelijk regelen met behoud van inhoudelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf.

(D12) • Opdrachtgevers vaak uit op uitverkoop van gegevens en van kennis: waakzaamheid.

(D13) • De output in wetenschappelijke tijdschriften is onvoldoende en de aansluiting bij meer fundamenteel onderzoek is zwak (universiteiten, GOA, STW etc.), waardoor nieuwe ideeën niet uitgewerkt worden of zelfs uitblijven: versterking promotieonderzoek.

(D14) • De afdeling is de afgelopen magere jaren doorgekomen, mede door op vaste kosten te besparen. Daardoor zijn belangrijke delen van de infrastructuur (databases, hulpmiddelen, interne communicatie) momenteel beneden peil gekomen. Vernieuwing en voortvarende reparaties zullen de broodnodige, minimale infrastructuur moeten herstellen.

# De sleutels tot succes

## Mankracht

Het RIVO is een onderzoeks-produktie-bedrijf. We produceren geen vis, geen bedrukt papier, maar informatie, kennis en inzicht. Dat betekent dat onze produktie bovenal bepaald wordt door mensenwerk. Zowel de verwerving van de primaire informatie, als de verdere analyse en rapportage is geheel afhankelijk van de man of vrouw die het uitvoert. Onze balans wordt dan ook gedomineerd door de vaste, aan arbeid bestede kosten en de door die arbeid behaalde, variabele inkomsten. De belangrijkste kritische succes factor wordt dan ook gevormd door de motivatie van ons personeel.

**• De geformuleerde doelstellingen en taken hebben direkt te maken met de wijze van werken van alle medewerkers, die daarmee de succesfactoren voor de afdeling bepalen**

(E1) • Loyaal aan de afdeling, het instituut en de DLO-organisatie.

(E2) • Attent op het nakomen van aangegane verplichtingen.

(E3) • Getuigend van zelfdiscipline inzake werkverhoudingen.

(E4) • Zich toeleggend op projectmatig werken.

(E5) • Openlijk communicerend over dagelijkse problemen.

(E6) • Bereid tot samenwerking op alle fronten.

(E7) • Behulpzaam bij het oplossen van knelpunten.

(E8) • Inventief m.b.t. verbetering onderzoeksmethoden en verhoging efficiency.

(E9) • Verantwoordelijk t.o.v het gebruik van materiële en immateriële middelen.

(E10) • Leergierig m.b.t. nieuwe uitdagingen, methodieken en hun toepassingen.

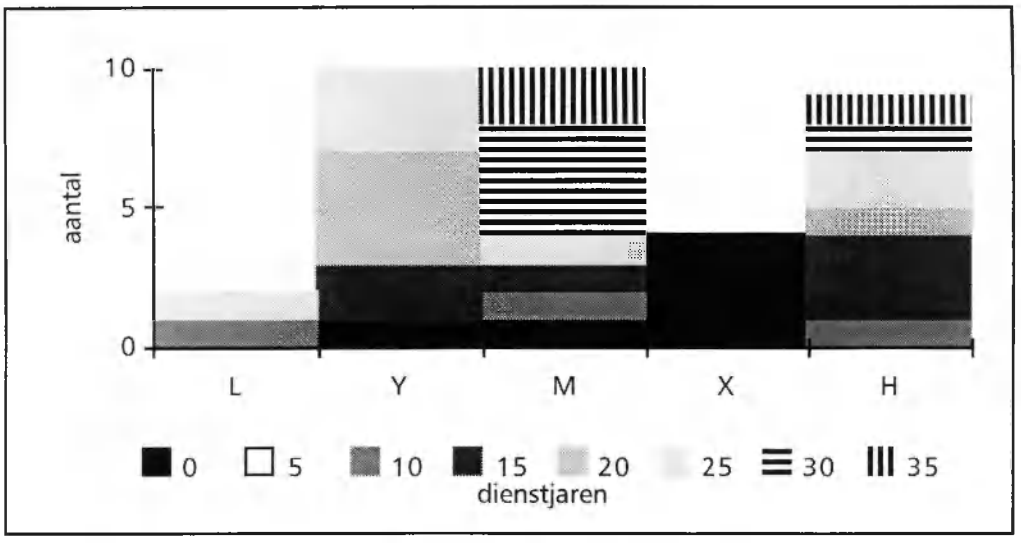
(E11) • Proaktief, d.w.z. signalerend, ondernemend, vooruitziend.

maar ook:

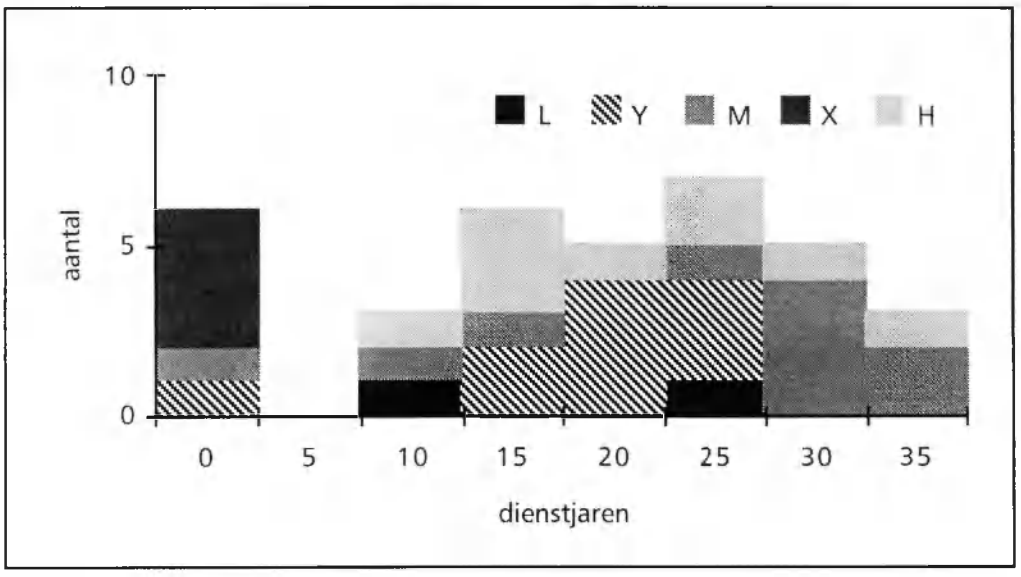
(E12) • Belast met een haalbaar takenpakket. Geen overbelasting, geen leegloop.

(E13) • Redelijke beloning (ook: vaarvergoeding!).

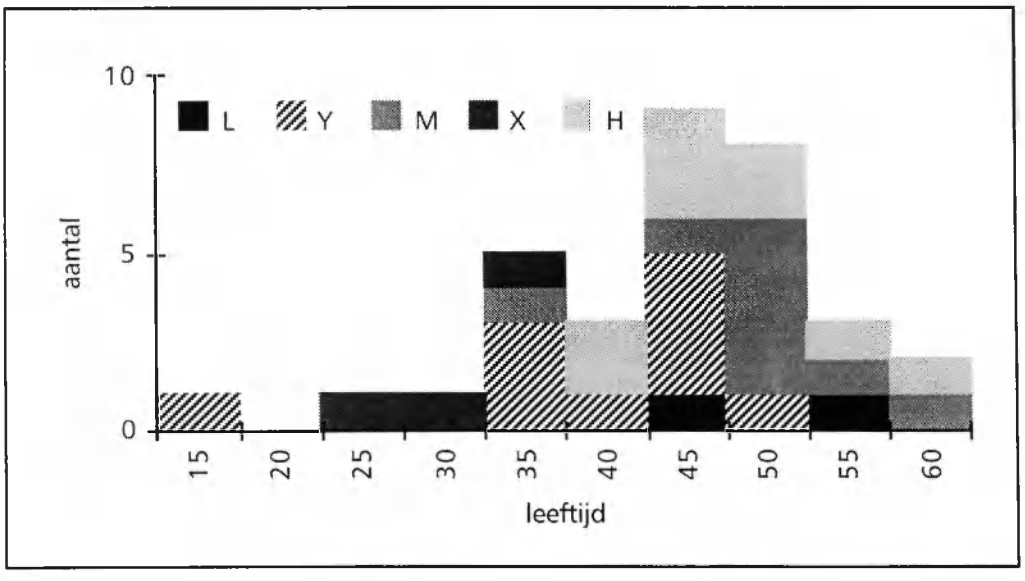
Stelling E12 heeft tevens implicaties voor toekomstige omzetvergrotingen. De huidige orderportefeuille blijkt meer dan het vaste personeel te dekken. Omzetvergroting kan dan ook alleen worden gerealiseerd als tegelijkertijd de mankracht wordt uitgebreid. Een belangrijk punt van aandacht is daarbij de vereiste vakkennis. Op de arbeidsmarkt zijn geen op maat gesneden opleidingen aanwezig. Bijscholing in de praktijk van ons werk en in een specifiek op het werk toegesneden cursus-pakket moet de vereiste vakkennis opleveren, hetgeen enige tijd vergt. Teneinde deze investering te laten renderen is het daarom nodig deze extra arbeidskrachten langer in dienst te houden. Een te grote dynamiek in de orderportefeuille leidt daarom periodiek tot leegloop van de vakkundige arbeidskrachten, òf tot inefficiënt werk met onvoldoende vakkundige arbeidskrachten.
Figuur 2 toont de samenstelling van het personeel, ingedeeld naar categorie. Ons werk wordt uitgevoerd door relatief hoog gekwalificeerd personeel: categorie L en X zijn maar spaarzaam vertegenwoordigd, hoewel juist categorie X recentelijk wel is ingevuld. De invulling van de expertise binnen elke categorie is betrekkelijk homogeen: hoewel diverse mensen in de praktijk wel een specifieke kennis inbrengen, is er van een werkelijke specialisatie nog onvoldoende sprake.




Figuur 2. Opbouw van het personeel naar categorie.




Figuur 3 Opbouw van het personeel van de afdeling naar diensttijd.




Figuur 4 Opbouw van het personeel van de afdeling naar leeftijd.

In figuur 3 is de samenstelling van het personeel weergegeven, uitgesplitst naar aantal dienstjaren. Het personeel van de afdeling blijkt uit twee groepen te bestaan: een kleine groep met een recente aanstelling en waarschijnlijk een betrekkelijk snel verloop en een zeer grote groep met 10 of meer dienstjaren. Het aantal mensen met een diensttijd van 25 jaar of meer is beduidend; de mediaan ligt bij 22 dienstjaren. De laatste groep is voor een belangrijk deel op gevorderde leeftijd. De leeftijdsopbouw (figuur 4, mediaan bij 48 jaar!) maakt het waarschijnlijk dat deze ervaren groep werknemers binnen 10 tot 15 jaar vertrokken is of met pensioen kan gaan. Tijdige en gelijkmatige aanvulling van het personeelsbestand is dan ook geboden om de bestaande expertise niet verloren te laten gaan. Een evenwichtiger opbouw van het personeel met behoud van de expertise kan slechts worden bereikt als met enige regelmaat jonge mensen worden aangenomen, aan wie een zodanig perspectief geboden wordt, dat zij voor middel-lange tijd (>5, <40) in dienst blijven.

## Expertise

De expertise van het RIVO-DLO blijkt een belangrijke factor voor het succesvol verwerven van opdrachten. Binnen ons land heeft het RIVO-DLO vrijwel een monopolie op bepaalde kennis- en expertisevelden, maar dit wordt toch niet als van blijvend strategisch belang geacht. Tevens is de expertise van het grootste belang bij het aangaan van strategische allianties met partners met een vergelijkbare, maar complementaire expertise (LEI, IBN, maar ook RIZA, RIKZ en NIOZ).
Bijna alle werkzaamheden van de afdeling blijken direkt of indirekt samen te hangen met de wettelijke taken. De wettelijke taken vormen een routinematig onderdeel van ons werk, dat voortbouwt op in het verleden verworven expertise. Als gevolg van de bezuinigingen, is er binnen het kader van de wettelijke taken zelf nauwelijks meer ruimte aanwezig om de expertise uit te breiden, of zelfs op peil te houden. Dit blijkt ondermeer uit het tegenvallende aantal wetenschappelijke publikaties. Op de lange termijn is het daarom van het grootste belang andere bronnen te vinden voor de ontwikkeling van expertise en ruimte te scheppen voor een meer struktureel publikatie-beleid. Naast de binnen DLO gevormde fondsen (Strategische Expertise Ontwikkeling, SEO), moet hierbij met name gedacht worden aan het aantrekken van gelden uit de tweede geldstroom. Dit zal veelal de vorm krijgen van promotieplaatsen (AIO's, OIO's), met een gerichte en afgebakende vraagstelling. Gezien de aanwezige, zeer omvangrijke gegevensbestanden, het maatschappelijk belang van onderzoeksvragen betreffende het milieu en de visserij en de inbedding in een brede, multidisciplinaire samenwerking op het instituut, lijkt een succesvol beroep op de tweede geldstroom mogelijk. Een groot nadeel vormt de beperkte financiële bijdrage: in de meeste gevallen worden de kosten van de promovendus betaald eventueel inclusief de gebruikte materialen, maar zeker niet de kosten van de begeleiding en het assisterende personeel. Dat betekent dat uitbreiding van de omzet uit deze bron niet bijdraagt aan het terugdringen van de overhead.
De fondsen die binnen DLO beschikbaar worden gemaakt (SEO) kennen deze financiële beperking niet. Het is daarom zaak de SEO-gelden te reserveren voor expertise-ontwikkeling door de vaste medewerkers.
De selectie van inhoudelijke thema's dient gericht te zijn op de versterking van de strategische positie.
Zoals gezegd is er binnen het kader van de bestaande onderzoeksprogramma's de laatste jaren te weinig ruimte geweest om de bestaande expertise op peil te houden. Verlies van

delen van de markt dreigt. Daarom dient de hoogste prioriteit gegeven te worden aan 'maintenance research' betrekking hebbend op de wettelijke taken.
De belangrijkste mogelijkheid voor versterking van onze positie op de markt ligt in het Integrale Waterbeheer. Versterking van de expertise met betrekking tot de analyse van het ecosysteem en de positie van de visserij daarin ligt daarom voor de hand. In concreto wordt daarbij gedacht aan:

- ontwikkeling van 'comprehensive assessment' technieken, waarin alle aspecten van onzekerheid in gegevens en modellen geëvalueerd worden.
- (verdere) ontwikkeling van de multispecies modellen (Noordzee, aalscholvers, etc.) samenhangend met de interaktie tussen visserij en natuurwaarde,
- analyse van de uit surveys verkregen gegevens, mede gericht op de commercieel minder belangrijke soorten, in verband met de natuurwaarde van een ecosysteem,
- analyse van langjarige trends in biota en abiotische omstandigheden, mede middels de analyse van in otolithen bewaarde informatie over inmiddels voorbije tijden.
- ontwikkeling van methodes gericht op de 'rijkdom' van een marien ecosysteem (vaststelling natuurwaarden),

In deze opsomming valt op dat in vrijwel alle gevallen sprake is van verdere analyse van bestaande gegevens-stromen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid middels de ontwikkeling van technieken nieuwe posities in de markt te verwerven. Hierbij kan met name gedacht worden aan bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe vismerk-methodes. In EU-verband is momenteel een aantal ontwikkelingen gaande, die helaas aan het RIVO voorbij zijn gegaan. Daarnaast is in samenwerking met het IMAG en IPO een SEO-voorstel uitgewerkt voor een additionele ontwikkeling.

## Strategische samenwerkingen

Extern

Het visserijbeheer wordt tegenwoordig geïntegreerd in een breder, ecosysteem gericht beheer waarin ook met andere gebruiksfunkties rekening gehouden wordt: het integrale beheer. Als gevolg daarvan moet de advisering ten aanzien van de visserij rekening houden met een steeds breder kennisveld. Tegelijkertijd treed binnen de visserijbiologie een steeds verdergaande specialisatie op. All-round deskundigheid op het gebied van vis, visserij, hydrografie, economie etc. is niet meer mogelijk. Het is daarom belangrijk voor onze strategische positie de samenwerking met DLO- en andere instituten te versterken.

| | LEI | IBN | o-DLO | RIZA | RIKZ | NIOZ | Zusters |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Grote Rijkswateren** | – | ↑ | ? | = | – | – | ↑ |
| **Estuaria en kustzone** | – | ↑ | ? | – | = | ↑ | ↑ |
| **Noordzee** | = | = | ? | – | = | ↑ | = |
| **Shelfwateren** | = | = | ? | – | – | ↑ | = |

Legenda: ⇓ scherpe daling, ↓ daling, ↑ stijging, ⇑ sterke stijging mogelijk, = geen verandering verwacht.

In het algemeen kan gesteld worden dat binnen DLO de potentiële samenwerking in grote lijnen benut wordt en dat er alleen in de Grote Rijkswateren en het kustwater nog wat te verbeteren valt m.b.t. het IBN. Voor het LEI zijn de visserijactiviteiten in deze wateren niet interessant. De samenwerking met RIZA en RIKZ is goed te noemen, die met het NIOZ voor verbetering vatbaar. De belangrijkste partners voor BO zijn en blijven echter zusterinstituten in het buitenland.

Intern

Naast de mogelijkheid tot samenwerking met andere instituten, kan en wordt ook samengewerkt met andere afdelingen van ons eigen Instituut. Momenteel worden over en weer diverse kleine hand- en spandiensten verleend, maar dat kan nauwelijks als samenwerking worden aangeduid. De samenwerking met TO (kontrakten over de microverspreiding van de boomkorvisserij, en IMPACT) vormt hierop een gunstige uitzondering. Daarnaast is herhaaldelijk onderling gesproken over het principe van samenwerkingen. Dikwijls stond daarbij centraal de vraag of de bereidheid tot samenwerking beiderzijds aanwezig was. Kort en goed: we willen graag onze expertise inbrengen in gezamenlijke projecten. We konstateren echter dat er dikwijls niet over concrete zaken is gesproken, of onderling geen redelijke verwachtingen bestonden, etc., waardoor er de facto niet zo veel van de grond is gekomen. Dat doet het vermoeden rijzen dat er meer fundamentele problemen aan het gebrek aan samenwerking ten grondslag zouden kunnen liggen.
Substantiële samenwerking vereist dat beide partners wezenlijk bij een projekt betrokken zijn. Daar kan alleen sprake van zijn als een klant van beide expertises gebruik wil maken. Het biologisch onderzoek is, zoals ook in de doelstelling verwoord, bovenal gericht op de 'visbestanden'. Overeenkomstig de positie van de overheid, speelt het biologisch onderzoek daarmee bovenal een rol bij de inperking van de visserij en staat op de korte termijn ogenschijnlijk tegenover de visserman. Voor Technisch Onderzoek ligt dit doorgaans geheel anders: door toepassing van techniek hoopt men de bedrijfsvoering van vissers te verbeteren. Raakvlakken tussen Technisch en Biologisch Onderzoek worden met name daar aangetroffen waar de Overheid tracht de visbestanden te verbeteren door (dure) technische verbeteringen verplicht te stellen. De samenwerking op dit punt kan in de toekomst aanzienlijk worden verbeterd, maar kan ons niet wezenlijk een betere strategische positie verschaffen: een goede prestatie leidt niet tot een verruiming van de markt.
De positie van de afdeling MKV is vergelijkbaar met die van BO: ogenschijnlijk ten nadele van de visserman. Toch is in de praktijk het aantal raakpunten op dit moment kleiner dan met TO: slechts het leveren van hand- en spandiensten. Wellicht is dit het gevolg van een te groot verschil in expertise: de hoeveelheid raakvlakken tussen beide disciplines is beperkt. Dat betekent echter niet dat dat ook in de toekomst zo zal blijven.

# Strategie en aktie

In dit hoofdstuk wordt getracht een synthese van het voorafgaande te geven, uitmondend in een duidelijk omschreven aanpak.

De kern van het Biologisch Onderzoek bestaat uit werkzaamheden ten dienste van de overheid, (op de korte termijn) niet ten dienste van het bedrijfsleven. Een zeer groot deel van de omzet ligt geheel vast in langlopende programma's, die weinig nieuwe inzichten opleveren, maar uitsluitend ertoe dienen telkens weer de gegevensreeksen bij te houden. *Stabiliteit* en *continuïteit* zijn daarbij de sleutelwoorden. Nieuwe markten voor dit type onderzoek bestaan er bij deze overheden niet; wel zouden parallelle markten (meer van hetzelfde, ontwikkelingssamenwerking) betrekkelijk eenvoudig kunnen worden bediend.
De stabiliteit en continuïteit zijn ermee gediend als in de komende periode aandacht wordt geschonken aan de interne infrastructuur, aan de verzakelijking van de bedrijfsvoering, ook met het eigen Ministerie, en aan het tot rust brengen van de eigen gelederen. Met name de formulering van nieuwe onderzoeks-programma's (1998-2001) biedt de mogelijkheid deze bestendiging verder vorm te geven; deze gelegenheid kan tevens worden aangegrepen om in het kader van het Integrale Waterbeheer ook Rijkswaterstaat en Directie Natuurbeheer te bewegen in de richting van een strukturelere relatie met het langlopende onderzoek.
Een aantal van de genoemde bedreigingen vloeit voort uit de buitengewone werklast van dit moment. Gegeven onze goede financiële positie, liggen uitbreidingen van het personeel nu binnen de mogelijkheden. Er zal op moeten worden toegezien dat de hierdoor vrijkomende capaciteit benut wordt voor reparaties van de expertise, voor intensivering van de relatie met de visserman op zee en voor uitbreidingen van onze markten. Uitbreiding richting ontwikkelingslanden, alsmede consolidatie van onze positie in Europa middels certificering van ons werk dienen ingebed te zijn in de ontwikkelingen van het gehele instituut. Vanwege de prioriteit bij de bestendiging van onze positie, kan de afdeling hierbij het beste optreden als aktieve participant, niet als initiatiefnemer.
De expertise vormt een essentieel onderdeel van de strategische positie. Bestendiging en uitbreiding van de expertise kan worden bereikt door inzet van SEO-middelen (huidige personeel) en de verwerving van gelden uit de tweede geldstroom (AIO's). Hierbij kan ook, meer dan tot nog toe het geval, samenwerking worden gezocht met aanverwante expertises op andere instituten.

Conclusie:
Bestendiging van onze positie als beheersadviseur van de overheid moet de hoogste prioriteit krijgen, met name wat betreft de interne struktuur en het op peil houden van de expertise. Uitbreiding van strategische samenwerkingen en expertise-ontwikkeling zijn zeer wel mogelijk en zullen leiden tot enige verbreding van de markt.