

**Effectmeting onder gebruikers
werkprogramma NRLO periode 1995-1998**

O.C.H. de Kuijer
Den Haag, 17 februari '99

Samenvatting	i
1 Inleiding	1
2 Aanpak	3
3 Betrokkenheid respondenten	5
4 Werkwijze NRLO	7
5 Rapporten	11
5.1 Sterke kanten	11
5.2 Zwakke kanten	12
5.3 Bruikbaarheid	14
5.4 Invloed op lange termijn opvatting	14
5.5 Belang uitgebrachte adviezen	15
6 Effecten bijeenkomsten NRLO	19
6.1 Nieuwe inzichten	19
6.2 Gemeenschappelijke inzichten	20
6.3 Uitbreiding contactennetwerk	21
6.4 Overige effecten	22
7 Effecten van de verkenningen	23
7.1 Mogelijke effecten van de verkenningen	23
7.2 Invloed op lange termijn visie	24
7.3 Omissies in de verkenningen	25
7.4 Activiteiten door respondenten	27
8 Voortbestaan NRLO	29
9 Conclusies	33
9.1 Tevredenheid	33
9.2 Effecten verkenningen	35
9.3 Conclusies per doelgroep	38
Bijlagen:	
Aanpak	
Vragenlijst	

Samenvatting

De Nationale Raad voor het Landbouwkundig Onderzoek (NRLO) heeft in de periode januari 1995 – december 1998 een werkprogramma uitgevoerd. De taak van de Raad is het doen van een samenhangend pakket aan verkenningen die dienen ter ondersteuning van de strategievorming voor het landbouwkundig onderzoek en het adviseren van de daarbij betrokken partijen. In 1995 heeft de Raad gekozen voor een nieuwe werkwijze. Daarin staat centraal het uitwisselen van ideeën en opvattingen tussen betrokkenen uit de doelgroepen onderzoek, bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties.

Bij het Ministerie van LNV en de Raad bestaat de behoefte de nieuwe werkwijze en de resultaten van het werkprogramma te evalueren. Na een zorgvuldige evaluatie kan een besluit over een eventuele continuering van de NRLO worden genomen. De evaluatie bestaat uit twee onderdelen, namelijk:

- een zelfevaluatie waarin de Raad een overzicht geeft van de in de raadsperiode uitgevoerde activiteiten en de resultaten daarvan;
- een externe evaluatie door een Evaluatiecommissie NRLO.

Ter ondersteuning van het werk van de Evaluatiecommissie is MMG Environment gevraagd een effectmeting onder de gebruikers van de NRLO te verrichten. De effectmeting is bedoeld om:

- een kwalitatief inzicht te krijgen in de opgetreden effecten (met name toegevoegde waarde) van de door de NRLO georganiseerde activiteiten op de onderscheiden doelgroepen;
- de mening van gebruikers te inventariseren over de werkwijze en producten van de NRLO.

Om mogelijk opgetreden effecten van het werk van de NRLO op de onderscheiden doelgroepen in kaart te brengen is de doelstelling vertaald naar concrete vragen. In half gestructureerde interviews is de benodigde informatie verzameld.

Respondenten

De respondenten vertonen een grote bereidheid om aan het onderzoek mee te werken (85%). Twee respondenten vielen af omdat ze niet (meer) bij de NRLO betrokken zijn. Van 3 respondenten is geen reactie ontvangen en 1 respondent tenslotte wilde niet aan het onderzoek meewerken. De verdeling naar de onderscheiden doelgroepen van de 31 geraadpleegde respondenten is: bedrijfsleven (6), onderzoek (16), overheid (6) en maatschappelijke organisaties (3). Van de respondenten is 85% te typeren als leidinggevend mannen tussen de 40 en 60 jaar. De grote meerderheid (80%) van de respondenten is sterk tot zeer sterk bij de NRLO betrokken.

Werkwijze

De respondenten zijn (zeer) positief over de werkwijze van de NRLO om zijn doelstellingen te bereiken. Meer dan 90% vindt de werkwijze geschikt tot zeer geschikt. De belangrijkste redenen die worden aangevoerd zijn dat veel belanghebbenden kunnen participeren ('poldermodel'), dat er gebruik wordt gemaakt van een adequate interactieve en iteratieve procesvoering en dat de workshops een bijdrage leveren aan het stimuleren van een maatschappelijke discussie. Deze discussie gaat breder dan de inhoud en manier van werken van het landbouwkundig onderzoek. Veel respondenten waarderen dat ook de plaats en inhoud van de agrosector in de maatschappij ter discussie staat. Twee respondenten uit de doelgroep overheid vinden de werkwijze ongeschikt.

Producten

De meeste respondenten hebben een positief oordeel over de producten van de Raad. De respondenten vinden in overgrote meerderheid (85%) de adviezen en voorstellen van de NRLO van belang voor de eigen organisatie. Daarnaast zien de respondenten duidelijk meer sterke dan zwakke kanten van de producten. Daarbij moet worden aangetekend dat door de respondenten meermalen is opgemerkt dat ze de kwaliteit van de producten sterk vinden wisselen. Bovendien denken de respondenten verschillend over wat een sterk en wat een zwak punt is. De een verwacht een rapport met gedetailleerde onderzoeksvragen, terwijl de ander juist vooral de maatschappelijke context waaruit die vragen voortkomen belicht wil zien. Daarnaast moet worden bedacht dat de meeste respondenten steeds maar enkele producten hebben bestudeerd.

Ruim 65% van de respondenten vindt dat de inhoud van de rapporten de lange termijn opvattingen over ontwikkelingen (op deelgebieden) in de landbouwsector heeft beïnvloed. Dat geldt zowel voor de respondent als voor de organisatie die de geïnterviewden vertegenwoordigen. Vooral de bevestiging en het verder aanscherpen van de eigen visie, het gedwongen nadenken over de vragen die er echt toe doen, het aanpassen van de onderzoekprogrammering en geconfronteerd worden met eye-openers noemen de respondenten veelvuldig als effect van de rapporten. Deze conclusie geldt niet of in mindere mate voor de doelgroepen maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven. Voor deze doelgroepen hebben de producten van de Raad maar een beperkte invloed gehad.

Bijeenkomsten

Bijna alle respondenten zijn van mening dat deelname aan de door de NRLO georganiseerde bijeenkomsten leidt tot belangrijke effecten op het denken over:

- A de maatschappelijke positie van de landbouw (inclusief de agribusiness);
- B de rollen en verhoudingen tussen de veelheid aan belanghebbende partijen;
- C en de inhoud en positie van landbouwkundig onderzoek in dit veld.

Zo vindt ongeveer 70% van de respondenten dat deelname aan een of meerdere bijeenkomsten heeft geleid tot een eerste aanzet of tot een duidelijke nieuwe gemeenschappelijke visie met anderen. Een zelfde percentage van de geraadpleegde personen geeft aan door deelname aan de workshops het eigen contactennetwerk (in bescheiden mate) te hebben uitgebreid. Vooral buiten de eigen sector, soms leidend tot een nieuw netwerk. Daarnaast heeft bijna 75% van de geïnterviewden tijdens de bijeenkomsten nieuwe inzichten opgedaan.

Verkenningen

Het totale proces van verkenningen heeft betrekking op enerzijds de producten en anderzijds op de door de Raad georganiseerde bijeenkomsten. Bijna 85% van de geraadpleegde personen vindt dat het werk van de NRLO hen ondersteunt bij het uitzetten van een lange termijn strategie voor het eigen werk of de eigen organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om het verduidelijken van opvattingen en het zien van de samenhang tussen bestaande en toekomstige dilemma's, uitdagingen en kansen. Bijna 30% van de respondenten geeft aan dat de NRLO verkenningen van zeer grote invloed zijn geweest op het vormen van een lange termijn strategie.

Bijna 70% van de geïnterviewden is van mening dat de verkenningen hebben bijgedragen aan:

- het vergroten van inzicht in belangrijke maatschappelijke trends, trendbreuken en onzekerheden;
- het onder woorden brengen van toekomstige uitdagingen voor het landbouwkennissysteem;
- analyse van kansen en bedreigingen voor de sector van de respondent;
- het structureren van problemen die voor de organisatie van de geraadpleegde van belang zijn;
- het bieden van bruikbare informatie voor toekomstige dilemma's;
- het bieden van aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek van de eigen organisatie.

Aanknopingspunten voor het onderzoek liggen op verschillende niveaus. Het eerste niveau is dat van de organisatie van het onderzoek tussen verschillende kennisinstellingen. Als voorbeeld noemen de respondenten het programma geïntegreerd ruimtegebruik dat bij NWO wordt opgestart. Het tweede niveau omvat de onderzoekprogramma's of thema's. Hierbij noemen de geïnterviewden bijvoorbeeld de programma's "Stad-land" en "Multifunctionele landbouw" van DLO. Het derde niveau is de formulering van onderzoeksvragen, bijvoorbeeld op het gebied van sensortechnologie.

Veel respondenten vinden dat in de verkenningen te weinig aandacht is voor de implementatie van de tijdens het werkproces van de NRLO opgestelde strategieën, voorstellen en adviezen. Er zijn te weinig signalen dat de overheid en andere betrokkenen de opgestelde voorstellen en adviezen overnemen. Minimaal zouden organisaties zich over de adviezen dienen uit te spreken is een vaker gehoorde opvatting onder de geïnterviewden. Bovendien kan de NRLO zijn doelgroepen beter informeren over welke voorstellen en adviezen concreet door wie zijn opgepakt.

Voortbestaan van de NRLO

De mening over het voortzetten van de NRLO lijkt een goede graadmeter voor de tevredenheid door de respondenten over het werk van de Raad. Bijna 70% van de respondenten vindt dat NRLO moet blijven voortbestaan.

De mede door de Raad in gang gezette processen en gevormde netwerken komen net een beetje van de grond en verdienen een krachtige ondersteuning is hier de mening. Een organisatie zoals de NRLO moet daarbij een ondersteunende functie vervullen. Daarnaast blijft er bij de respondenten behoefte aan het kritisch volgen van de huidige ontwikkelingen (reflectie), uitwisseling van opvattingen en ervaringen en de vorming van nieuwe gedeelde visies en netwerken. Dat betekent dat er blijvend behoefte is aan het bij elkaar brengen van doelgroepen, het (deels) gezamenlijk uitzetten van de lijnen voor het landbouwkundig onderzoek en het stimuleren van onderlinge discussies in workshops.

Een kleine 20% van de geraadpleegde, vooral uit de doelgroepen overheid en bedrijfsleven, twijfelt aan het nut van het voortzetten van de NRLO. Er is al zoveel overhoop gehaald dat een pas op de plaats verstandig is. Ruim 10% van de geïnterviewden, uit de doelgroep onderzoek (en meer specifiek uit de sectoren diergeneeskunde en dierhouderij), wil de NRLO opheffen. De twijfelaars en diegenen die het werk van de Raad willen beëindigen vinden de toegevoegde waarde (mogelijk) te klein. De NRLO staat te ver af van bestuurders en de rapporten hebben mede daardoor te weinig effect. Bovendien heeft de NRLO te weinig toe te voegen aan wetenschappelijke en disciplinaire kennis is de mening onder deze groep.

1 Inleiding

In januari 1995 is door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) de ‘vernieuwde’ Nationale Raad voor het Landbouwkundig Onderzoek (NRLO) ingesteld. Het aandachtsgebied van de NRLO is:

- plantaardige productie en afzet;
- dierlijke productie en afzet;
- verwerking, voeding en gezondheid;
- natuur, bos, landschap, recreatie en landinrichting;
- visserij; en
- beleid met betrekking tot bovenstaande punten.

De taak van de NRLO is volgens de instellingsregeling uit 1995:

- het verrichten van verkenningen van maatschappelijke, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen op het aandachtsgebied van de NRLO;
- het adviseren van de ministers en de bij de verkenningen betrokken instellingen en organisaties over de beleidsvoering op en ontwikkeling van het aandachtsgebied van de NRLO.

In het convenant dat de voorzitter NRLO ‘nieuwe stijl’ en de Bestuurraad LNV in januari 1995 sloten is de opdracht van de Raad omschreven als: ‘het doen van een samenhangend pakket aan verkenningen die dienen ter ondersteuning bij het uitzetten van de strategie voor het landbouwkundig onderzoek’. Achterliggende gedachte is dat de uitvoering van een breed gedragen proces van verkenningen (het werkprogramma van de Raad over de periode 1995 – 1998) leidt tot vernieuwingen in het landbouwkundig onderzoek.

De NRLO heeft in de periode 1 januari 1995 – 31 december 1998 zijn werkprogramma grotendeels uitgevoerd.¹ Bij het Ministerie van LNV en de NRLO bestaat de behoefte het werk van de Raad te evalueren voor een besluit over een eventuele continuering van de Raad wordt genomen. De evaluatie bestaat uit:

¹ In het ‘Rapport Zelfevaluatie Nationale Raad voor het Landbouwkundig Onderzoek’ (rapport 98/25) geeft de Raad een uitgebreid overzicht van de resultaten en het functioneren van de NRLO in de periode 1995-1998.

- een zelfevaluatie van de NRLO waarin de Raad een overzicht geeft van het verrichtte werk en de kwaliteit daarvan;
- een evaluatie door een Evaluatiecommissie NRLO.

Op basis van de evaluaties zal de Bestuursraad LNV in samenspraak met de NRLO beslissen over een eventuele continuering van de Raad en de inhoud van een volgend werkprogramma.

Ter ondersteuning van het werk van de evaluatiecommissie is MMG Environment gevraagd een effectmeting onder de gebruikers van de NRLO te verrichten. De effectmeting is bedoeld om:

- een kwalitatief beeld te schetsen van de opgetreden effecten (met name toegevoegde waarde) van het werk NRLO op de gebruikers; en
- de mening van gebruikers over de werkwijze en producten van de NRLO te verzamelen.

De opdrachtgever hecht aan een onderscheid tussen de tevredenheid over en opgetreden effecten van de rapporten en workshops afzonderlijk. Daarom is in het onderzoek expliciet een onderscheid gemaakt in de tevredenheid en de effecten toe te schrijven aan de producten, de workshops en het totaal van de NRLO verkenningen. In de interviews is dit onderscheid door de respondenten niet altijd vol te houden.

Het besluit over het voortzetten van de NRLO moet begin 1999 vallen. Een evaluatie moet dus voordien zijn uitgevoerd. Een aantal mogelijke effecten van werk van de Raad zijn nog onduidelijk. Een belangrijk deel van de uitgebrachte adviezen is bijvoorbeeld nog in discussie, zodat nog niet vastgesteld kan worden of de adviezen zijn gevolgd. Dit pleit voor een evaluatie later in de tijd. Aan de andere kant is het werk van de Raad gezien de aard (processen) eigenlijk nooit afgerond. En bovendien is het voor de respondenten bij een evaluatie later in tijd steeds moeilijker om de opgetreden effecten nog scherp in het vizier te hebben en ook aan het werk van de NRLO toe te schrijven. Het tijdstip van deze evaluatie lijkt derhalve adequaat.

Dit rapport doet een verslag van de resultaten op hoofdpunten van de effectmeting.

2 Aanpak

Om mogelijk opgetreden effecten van het werk van de NRLO op de gebruikers in kaart te brengen is de vraagstelling vertaald naar meetbare waarden. In half gestructureerde interviews zijn deze waarden verzameld. In bijlage I is de vragenlijst opgenomen. In de interviews is gewerkt volgens een set van methoden, namelijk zelfbeschrijving, vragen naar feiten, gedragsintentie en detaillering. In bijlage II is de aanpak verder uitgewerkt.

Hoofdpunten aanpak:

- Vertalen van vraagstelling naar benodigde informatie (waarden) van gebruikers;
- Expliciet onderscheid in effecten door en tevredenheid over rapporten, workshops en het totaal van de NRLO verkenningen;
- Gehanteerde methoden zijn zelfbeschrijving, feiten, gedragsintentie en detaillering;
- Afname half gestructureerde interviews in tweegesprekken (incidenteel telefonisch afgenomen);
- In totaal zijn 37 potentiële respondenten benaderd waarvan bij 31 een interview is afgenomen;
- 24 potentiële respondenten zijn via een a-selecte steekproef getrokken uit het NRLO bestand. De steekproef is gestratificeerd naar doelgroep en verwachte mate van betrokkenheid;
- 13 respondenten, voornamelijk uit het onderzoek, zijn later op verzoek van de Evaluatiecommissie toegevoegd om meer duidelijkheid te scheppen over de concrete effecten van het werk van de NRLO op het (landbouwkundig) onderzoek;
- Anonieme verwerking van de interviews.

3 Betrokkenheid respondenten

De respondenten vertonen een grote bereidheid tot medewerking aan het onderzoek. Dit uit zich in een hoge respons.

De belangrijkste kenmerken van de respondenten laten zich als volgt samenvatten:

- Zeer grote bereidheid tot het meewerken aan een interview bij de benaderde respondenten (85%). Twee respondenten vielen af omdat ze niet (meer) bij de NRLO betrokken zijn. Zij kunnen derhalve geen betrouwbare uitspraken doen over het effect van het werk van de NRLO. Van 3 respondenten is geen reactie ontvangen en 1 respondent tenslotte wilde niet aan het onderzoek meewerken;*
- De verdeling naar onderscheiden doelgroepen van de a-selecte steekproef uit NRLO bestand is: bedrijfsleven (6), onderzoek (8), overheid (5) en maatschappelijke organisaties (2);*
- De verdeling over doelgroepen van de respondenten aangedragen door de Evaluatiecommissie NRLO is: onderzoek (8), overheid (1) en maatschappelijke organisaties (1);*
- Van de respondenten is 85% te typeren als leidinggevende mannen tussen de 40 en 60;*
- 80% van de respondenten is sterk tot zeer sterk bij NRLO betrokken.*

De NRLO onderscheidt in zijn werk vijf inhoudelijke thema's. Het betreft:

1. Maatschappelijke en culturele positie van landbouw en natuur in de 21^{ste} eeuw;
2. Plattelandsontwikkeling;
3. Afzet-, verwerkings- en productiesystemen in de 21^{ste} eeuw;
4. Vis en visserij in de 21^{ste} eeuw;
5. Organisatie van innovatie.

De aandacht in hoeveelheden workshops en rapporten van de NRLO verschilt per thema. Het thema 'Vis en visserij in de 21^e eeuw' is relatief klein ten opzichte van de andere thema's. Bij thema drie, het omvangrijkste thema, is een verdere onderverdeling gemaakt in de subthema's Globalisering en Agribusiness, Markt en Consument, Landbouw en milieu en Diergezondheid.

De verdeling van de respondenten over de thema's volgt in grote lijnen de omvang van de thema's. Bij de thema's 2, 3 en 5 zijn ongeveer tweederde van de respondenten betrokken (geweest). Bij thema 1 zijn dit er 13 en bij thema 4 hebben slechts 5 respondenten een betrokkenheid. Wat opvalt is dat de respondenten vanuit de maatschappelijke organisaties vooral betrokken zijn bij thema 3 en dat het onderzoek in deze steekproef is ondervertegenwoordigd bij thema 1.

Dat de maatschappelijke organisaties vooral bij thema drie zijn betrokken kan op toeval berusten gezien het beperkte aantal van 3 geraadpleegde respondenten. Het kan ook betekenen dat maatschappelijke organisaties minder belang hechten aan de overige thema's, omdat ze of niet relevant zijn voor de organisatie of de toegevoegde waarde van te klein is.

4 Werkwijze NRLO

De respondenten zijn zeer positief over de werkwijze van de NRLO om zijn doelstellingen te bereiken. Meer dan 90% vindt de werkwijze geschikt tot zeer geschikt. De belangrijkste redenen die worden aangevoerd zijn dat er volgens het poldermodel wordt gewerkt (alle belanghebbenden kunnen participeren), dat er gebruik wordt gemaakt van een adequate interactieve en iteratieve procesvoering en dat de workshops een bijdrage leveren aan het stimuleren van een maatschappelijke discussie.

Twee respondenten uit de geledingen van de overheid vinden de werkwijze ongeschikt, omdat de werkwijze niet leidt tot een goede programmering van het onderzoek. Bovendien moet de NRLO volgens een van de respondenten zich beperken tot het uitzetten van de strategie voor het landbouwkundig onderzoek en zich niet tot doel stellen om organisaties bij de strategievorming te ondersteunen.

De NRLO heeft in de periode 1995 – 1998 gewerkt volgens een sterk aangepaste nieuwe werkwijze. De Raad doet daar in zijn rapporten uitvoerig verslag van (zie bijvoorbeeld de Zelfevaluatie, rapport nummer 98/25). In het kort bestaat het proces van verkenningen uit:

1. *een voorbereidingstraject* dat bestaat uit voorbereidende studies, gesprekken en startconferenties;
2. *een traject van meningsvorming* dat bestaat uit het uitwisselen van ideeën en opvattingen in workshops en rondetafelgesprekken; en tenslotte
3. *een adviestraject* dat bestaat uit een eindrapportage waarin de resultaten van de eerdere fasen zijn vastgelegd en waarin adviezen zijn opgenomen aan de verschillende NRLO doelgroepen. In de rapportages doet de NRLO uitspraken over het te voeren strategische beleid waaronder het kennisbeleid van het Ministerie van LNV.

Aan de respondenten is de vraag voorgelegd of zij de door de NRLO gehanteerde werkwijze geschikt vinden voor het bereiken van de doelstellingen van de Raad. Deze doelstellingen laten zich omschrijven als:

1. het ondersteunen van de doelgroepen bij het uitzetten en vernieuwen van een langere termijn (onderzoek) strategie;
2. het uitzetten van een strategie voor het landbouwkundig onderzoek.

De respondenten blijken (zeer) positief over de werkwijze van de NRLO. Ruim 90% van de respondenten vindt de werkwijze geschikt tot zeer geschikt. Men heeft het idee dat de NRLO door de open manier van werken waarbij veel belanghebbenden invloed kunnen uitoefenen aan gezag heeft gewonnen. ‘Er wordt weer naar de NRLO geluisterd’ zoals een respondent het uitdrukte. De NRLO heeft door de nieuwe werkwijze meer invloed op de programmering. Er ontstaan nieuwe samenhangende ideeën die ten opzichte van de oude werkwijze door een bredere groep worden gedragen. Opvallend is dat deze opvatting vooral door de geraadpleegde personen uit het bedrijfsleven naar voren is gebracht. Dit geldt in iets mindere mate ook voor de doelgroepen maatschappelijke organisaties en onderzoek.

Een aantal respondenten met name uit de doelgroep onderzoek geven aan dat de open werkwijze leidt tot ‘het openbreken van oude visies in de agro-food sector’. Door de directe en open meningsvorming in de workshops ontstaat binnen de onderzoekwereld steeds meer het besef dat het onderzoek zich aan de diverse maatschappelijke eisen en praktijkvragen moet aanpassen in plaats van andersom. Twee van de drie respondenten uit de doelgroep maatschappij vinden het de taak van de NRLO om maatschappelijke discussies over aan landbouw gerelateerde onderwerpen te stimuleren. Daarbij kan de NRLO meer polariseren en nadrukkelijker het debat zoeken. Bijvoorbeeld door ‘meer van een politieke inbreng en minder van de toets van ambtenaren uit te gaan’.

Andere redenen waarom de respondenten de werkwijze geschikt of zeer geschikt vinden zijn:

- de belanghebbende sectoren kunnen participeren, waarbij meerdere respondenten opmerken dat deze lijn sterker kan worden aangezet (meer verschillende partijen juist ook van buiten de landbouwsector);
- goede interactieve en iteratieve procesvoering leidt tot nieuwe ideeën en draagvlak;
- workshops maken maatschappelijke toetsing van voorstellen voor onderzoek mogelijk;
- de werkwijze stimuleert de maatschappelijke discussie over belangrijke problemen, zorgt voor draagvlak en zet doelgroepen aan tot actie;
- ontstaan van netwerken deels op duidelijk vernieuwende onderwerpen;

- het doorlopen proces is de kracht, de uiteindelijke uitkomsten zijn minder belangrijk;
- de werkwijze is goed gestructureerd en uitgewerkt naar verschillende doelen en doelgroepen;
- de combinatie van verschillende producten en workshops werkt goed;
- tijdstip van de verkenningen net voor het opstellen van de onderzoekprogrammering door LNV is goed.

Twee respondenten afkomstig uit de doelgroep overheid vinden de werkwijze van de NRLO ongeschikt. De werkwijze leidt volgens hen niet tot een goede programmering van het landbouwkundig onderzoek. Bovendien moet de NRLO volgens een van de respondenten zich beperken tot het uitzetten van de strategie voor het landbouwkundig onderzoek en zich niet tot doel stellen om organisaties bij de strategievorming te ondersteunen.

Andere respondenten zijn wel tevreden over de werkwijze maar zien nog duidelijke mogelijkheden voor verbetering. Een algemeen punt van aandacht is de onzekerheid wat er gebeurt met de adviezen en voorstellen. Indien de verschillende doelgroepen en dan met name het Ministerie van LNV deze voorstellen onvoldoende oppakken dan moet volgens een aantal respondenten de werkwijze alsnog worden herzien. Dan nemen mensen blijkbaar geen verantwoordelijkheid voor hetgeen ze tijdens de workshops naar voren brengen. De meeste respondenten doen een oproep aan de NRLO om meer zorg te besteden aan het implementeren van de adviezen.

Een ander punt van ongenoegen is dat enkele respondenten de werkwijze wel geschikt vinden, maar dat deze niet goed wordt uitgevoerd. Een respondent verwoordde dit als volgt: 'Er zitten teveel verkeerde mensen aan tafel. Mensen zonder open mind die er op uit zijn hun eigen mening door te drukken. Mij worden zaken in de mond gelegd. Daardoor voel ik mij onder druk gezet.'

De naar voren gebrachte kritiekpunten zijn:

- de benadering is goed maar de bereikte resultaten (soms) niet;
- de NRLO biedt te weinig meerwaarde ten opzichte van Wageningen University and Research centre (Wageningen UR) en DWK;

- organisaties moeten zelf verkenningen doen en niet een centrale organisatie zoals de NRLO;
- toekomstverkenningen zijn snel door de feiten achterhaald en hebben dus maar een zeer beperkte waarde;
- het werkveld van zowel het uitzetten van de strategie voor het landbouwkundig onderzoek als het willen ondersteunen van organisaties bij de strategievorming is veel te breed. Een beperking tot alleen de programmering van het landbouwkundig onderzoek is nodig;
- het is teveel een incrowd gebeuren waardoor steeds dezelfde mensen de boventoon voeren en de gepresenteerde ideeën niet representatief zijn;
- het gaat over teveel onderwerpen tegelijk en is te massaal van opzet;
- de relatie tussen rapporten, voorstudies en resultaten van de workshops is afwezig;
- de drie stappen benadering gaat niet ver genoeg. De NRLO kan meer van het instrument benchmarking gebruik maken;
- het proces is te lineair van opzet, veel meer interactie tussen voorbereiding en uitvoering is nodig.

5 Rapporten

De meeste respondenten hebben een positief oordeel over de producten van de NRLO. De respondenten vinden in overgrote meerderheid (85%) de adviezen en voorstellen van de Raad van belang voor de eigen organisatie. Daarnaast zien de respondenten duidelijk meer sterke dan zwakke kanten van de producten. Daarbij moet worden aangetekend dat door de respondenten meermalen is opgemerkt dat ze de kwaliteit van de producten sterk vinden wisselen. Bovendien denken de respondenten verschillend over wat een sterk en wat een zwak punt is. De een zit te wachten op een rapport met gedetailleerde onderzoeksvragen, terwijl de ander juist vooral de maatschappelijke context waaruit die vragen voortkomen belicht wil zien. Daarnaast moet worden bedacht dat de meeste respondenten steeds maar enkele producten hebben bestudeerd.

De respondenten zijn gevraagd naar de sterke en zwakke punten van de door de NRLO geleverde producten alsmede de bruikbaarheid van deze producten voor de organisatie van de respondent. De producten zijn in de interviews gedefinieerd als:

- achtergrondstudies (zoals programmeringsstudies en studies die i.s.m. anderen zijn uitgevoerd);
- integratierapporten (waarin de resultaten van een aantal achtergrondstudies zijn geïntegreerd);
- policy rapporten (samenvatting van de integratierapporten voor beleidsmakers uit de doelgroepen overheid, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties);
- algemene documenten (o.a. jaarverslagen en nieuwsbrieven).

5.1 Sterke kanten

De meeste respondenten zijn tevreden over de producten van de Raad. Zij noemen als sterke kanten:

- goede leesbaarheid, consistent en toegankelijk;
- inhoudelijk sterk, actueel, to the point en vernieuwend;
- heldere vraagstelling;
- goede (zowel wetenschappelijke als maatschappelijke) analyses die bondig zijn samengevat;
- gedegen en goed geschreven;
- goede selectie onderwerpen;

- aandacht voor lange termijn visies (soms op filosofisch niveau);
- grote verscheidenheid en indrukwekkende hoeveelheid rapporten;
- nieuwe gedachten, eye-openers en reflectie daarop;
- onafhankelijk en goed overzicht (van stand van zaken) van eigen vakgebied (bevestiging) en vakgebieden waar respondent niet bij betrokken is;
- goede naslagwerken;
- gezaghebbend.

Voorbeelden van onderwerpen waar nieuwe gedachten zijn opgekomen zijn de stad-land discussie, het vormgeven van integratie van technologie en maatschappij en Wageningen UR.

Veelvuldig is door de respondenten ook aangegeven dat ze het interactieve proces van de totstandkoming van de producten een sterk punt vinden. Punten die dan met name worden genoemd zijn:

- de ver doorgezette netwerkbenadering (draagvlak is cruciaal);
- het betrekken van een brede groep van belanghebbenden bij de totstandkoming;
- leggen van contacten met vernieuwers;
- veel aandacht om rapporten bij doelgroepen te brengen;
- bijeenbrengen van experts uit verschillende doelgroepen met onderzoekers uit α , β , en χ disciplines;
- verbreding van het terrein van 'landbouwkundig onderzoek'.

Een aantal respondenten vindt de interactie nog niet ver genoeg gaan. Zo wordt teveel informatie aangeleverd door een nauw bij de NRLO betrokken groep ('incrowd') en zijn de resultaten van het NRLO werk bij een te beperkte groep bekend. Een enkele respondent vindt dat de NRLO teveel leidt aan 'een consensus syndroom'.

5.2 *Zwakke kanten*

Hoewel de meeste respondenten overwegend tevreden zijn over de producten van de NRLO zijn er nog veel verbeteringen mogelijk. De respondenten noemen de volgende zwakke punten:

- teveel, saaie en soms ontoegankelijke rapporten (te dik, te abstract taalgebruik en hoogdravend) van sterk verschillende kwaliteit;

- teveel onderwerpen tegelijk (prioritering nodig op basis van criterium beleidsrelevantie);
- inhoud sluit onvoldoende aan op de praktijk (praktische uitwerking naar beleid en onderzoek is onvoldoende) en is teveel gericht op wetenschappers;
- rapporten niet vernieuwend, niet trendsettend, eenzijdig en soms voorspelbaar;
- verwijzingen in producten, bijvoorbeeld van integratierapport naar achtergronddocument zijn onvoldoende;
- lange termijn scope van rapporten maakt nut voor de korte termijn beperkt;
- vertaling van inhoud rapporten naar beleid is matig;
- te weinig internationaal gericht en ontbreken van aansluiting onderzoek bij andere Europese landen;
- het opstellen van de rapporten duurt te lang waardoor de betrokkenheid en het nut van de adviezen afneemt en soms zijn achterhaald;
- onderscheid in de verschillende soorten producten alsmede de doelgroep per product is niet duidelijk.

Verder vragen enkele respondenten om (meer) aandacht voor de vermaatschappelijking van de landbouw en verbreding van het studieobject van de Raad. Heel Nederland moet volgens deze geïnterviewden dienen als studieobject en niet alleen het landelijk gebied. Onderwerpen zoals stadsnatuur en het landelijk gebied als stadspark verdienen bijvoorbeeld meer aandacht.

Daarnaast zien veel respondenten de vrijblijvendheid van de adviezen uit de rapporten als een probleem. Dit schrijven de respondenten toe aan het feit dat de Raad geen geldverdelende instantie is en dus moeilijk de onderzoekaanbevelingen kan ondersteunen. Bovendien vragen enkele respondenten zich af of de Raad zelf wel genoeg aandacht schenkt aan het realiseren van de adviezen. Blijkbaar vinden deze respondenten de pogingen van de NRLO om de adviezen te realiseren onvoldoende of in elk geval onvoldoende zichtbaar.

5.3 *Bruikbaarheid*

Bijna 95% van de respondenten is van mening dat de NRLO producten bruikbaar of zeer bruikbaar zijn voor de eigen organisatie. De bruikbaarheid of het belang is zeer divers. De paragrafen 5.4 en 5.5 gaan daarom verder in op:

1. de invloed van de producten op de lange termijn visie van de geïnterviewde en van de eigen organisatie van de respondent (paragraaf 5.4);
2. het belang dat de respondenten hechten aan door de NRLO uitgebrachte adviezen (paragraaf 5.5).

5.4 *Invloed op lange termijn opvatting*

Ruim 65% van de respondenten vindt dat de inhoud van de rapporten de lange termijn opvattingen over ontwikkelingen (op deelgebieden) in de landbouwsector heeft beïnvloed. Dat geldt zowel voor de respondent als voor de organisatie die de geïnterviewden vertegenwoordigen. Vooral de bevestiging en het verder aanscherpen van de eigen visie, het gedwongen nadenken over de vragen die er echt toe doen, het aanpassen van de onderzoekprogrammering en het geconfronteerd worden met eye-openers noemen de respondenten veelvuldig als effecten van de rapporten.

Voor de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties ligt dit anders. Zij geven aan dat hun opvattingen niet of nauwelijks zijn gewijzigd door de rapporten van de NRLO. Tegelijkertijd geven deze respondenten echter ook aan dat ze de toekomstverkenningen en de daarin besloten visies als informatiebron voor eigen plannen en projecten gebruiken. Dit gaat in mindere mate ook op voor de doelgroep bedrijfsleven. Hierbij is nogmaals opgemerkt dat maar drie mensen uit maatschappelijke organisaties en 6 mensen uit het bedrijfsleven zijn geraadpleegd en de conclusies dus zeker niet representatief hoeven te zijn voor de beide doelgroepen.

De invloed van de rapporten op de lange termijn opvattingen liggen op het terrein van:

- ontwikkelen en overnemen van gedeelde visies in eigen plannen;
- aanscherpen van de eigen visie, bijvoorbeeld door het verkrijgen van inzicht in de barrières die spelen bij de benodigde omschakeling in de landbouw van bulkproductie tegen de laagste kosten naar kwaliteitsproductie;

- reflectie op de eigen opvattingen bijvoorbeeld door het ‘gedwongen’ na te denken over de echt belangrijke vragen;
- aanpassen van de onderzoeksprogramma’s zoals de keuze van nieuwe onderzoeksthema’s en het formuleren van nieuwe NWO programma’s;
- verruiming van het perspectief en nieuwe gezichtspunten, bijvoorbeeld op het gebied van gedomesticeerde vishouderij;
- inkaderen, onderbouwing en accentueren dan wel ontkenning en bijstelling van de eigen opvattingen;
- inzicht in de betekenis van de systeem- en netwerkbenadering en het stimuleren van het denken in integrale systemen (en ‘systeeminnovaties’).

Door de respondenten zijn de volgende voorbeelden genoemd van het ontwikkelen en overnemen van gedeelde visies in eigen plannen:

- de visie ‘Binnentuin en Buitenhof’;
- nieuwe ideeën over de relatie tussen stad en land;
- de gezamenlijke opvatting tussen betrokkenen over de structuur van Wageningen UR;
- multifunctioneel landgebruik;
- andere opvatting over de wijze van aansturing van het onderzoek (interactief, iteratief en integraal in plaats van vaststellen 4 jaren programma’s, lineair en sectoraal);
- de ketenbenadering om zicht te krijgen op ruimtegebruik door verschillende gebruikers;
- het functioneren van voedselketens.

5.5 *Belang uitgebrachte adviezen*

De overgrote meerderheid van de respondenten (85%) hecht duidelijk belang aan de door de NRLO uitgebrachte adviezen voor de eigen organisatie. Dit belang is divers. Het belang van de voorstellen en of adviezen ligt volgens de respondenten in:

- een bevestiging van eigen inzichten, werkwijze en activiteiten (zeer vaak genoemd);
- het gebruik van de aanbevelingen voor de onderzoekprogrammering, bijvoorbeeld voor het bepalen van de maatschappelijk relevantie van (toekomstige) onderzoeksthema’s, het formuleren van onderzoeksvragen, het

- clusteren van kennis en het gebruik als kapstok of als legitimatie voor het eigen onderzoek;
- gebruik adviezen als denkkader voor het eigen beleid, bijvoorbeeld op het gebied van de potenties van vernieuwing en van kennis- en afzetbeleid;
 - gebruikt werk als referentie voor ondersteuning en uitdiepen van eigen plannen;
 - gebruik van NRLO voor organiseren debatten over platteland en landbouw in de provincie;
 - het samenbrengen van informatie tot integrale kennis;
 - gebruik uitkomsten toekomstverkenningen NRLO voor intern debat, voor ondersteuning van vernieuwend beleid of onderzoek ('eye-opener voor management') en voor reflectie van de organisatie op het eigen werk;
 - het verkrijgen van inzicht in en overzicht over relevante maatschappelijke, beleidsmatige en wetenschappelijke ontwikkelingen;
 - 'early warning', agendasetting (en het betrekken van de milieubeweging daarbij);
 - op de agenda zetten en nieuwe inzichten opdoen voor de onderwerpen waardering nieuwe (groene) functies, consument gericht denken, relatie tussen de groene ruimte en agribusiness kolom, verduurzamen AKK, positie van de onderzoekschool Productie Ecologie en de relatie tussen ruimtegebruik en landbouw;
 - combinatie alpha en bèta kennis;
 - stimulering van de eigen sector onder andere door het gezamenlijk oppakken van aanbevelingen.

Opvallend is dat de respondenten uit de doelgroep bedrijfsleven de adviezen van de NRLO minder bruikbaar vinden. De helft van de 6 respondenten uit het bedrijfsleven vindt de adviezen of voorstellen van de Raad niet bruikbaar voor de eigen organisatie. Als achterliggende motivatie geven 2 geïnterviewden als reden dat hun bedrijf al in de lijn van het advies werkt. Eén respondent vindt dat de NRLO de plank met haar adviezen volledig mislaat. Dat betekent overigens nog niet dat deze respondenten ontevreden zijn over de adviezen. Een enkele respondent acht ze namelijk wel voor verandering van opvattingen binnen andere organisaties en dan met name de onderzoekinstellingen van belang.

Veel respondenten maken een voorbehoud bij het algemene nut van de adviezen. Dit komt enerzijds door de onzekerheid of de adviezen ook worden opgepakt, bijvoorbeeld door het Ministerie van LNV. Anderzijds is voor veel respondenten onduidelijk welke rol de uitgebrachte rapporten spelen. Bijvoorbeeld wat is de status van de uitgebrachte adviezen en wie is verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan. De drie policy rapporten die de NRLO juist met het oog op het scheppen van duidelijkheid heeft uitgebracht voorzien blijkbaar onvoldoende in de behoefte van deze respondenten.

6 Effecten bijeenkomsten NRLO

Bijna alle respondenten zijn van mening dat deelname aan de door de NRLO georganiseerde bijeenkomsten leidt tot belangrijke effecten op het denken over:

- A de maatschappelijke positie van de landbouw (inclusief de agribusiness);*
- B de rollen en verhoudingen tussen de veelheid aan belanghebbende partijen;*
- C en de inhoud en positie van landbouwkundig onderzoek in dit veld.*

Zo vindt ongeveer 70% van de respondenten dat deelname aan een of meerdere bijeenkomsten heeft geleid tot een eerste aanzet tot of een duidelijke nieuwe gemeenschappelijke visie met anderen. Een zelfde percentage van de geraadpleegde personen geeft aan door deelname aan de workshops het eigen contactennetwerk te hebben uitgebreid. Vooral buiten de eigen sector, soms leidend tot een nieuw netwerk. Daarnaast heeft bijna 75% van de geïnterviewden tijdens de bijeenkomsten nieuwe inzichten opgedaan.

6.1 Nieuwe inzichten

Bijna 75% respondenten vindt dat de bijeenkomsten tot enkele nieuwe inzichten leiden. Bij de doelgroep bedrijfsleven ligt dit percentage beduidend lager. De genoemde inzichten variëren van de methode van werken tot een nieuwe opvatting over de rol en het functioneren van de landbouw. De onderwerpen het belang en de relatie tussen stad en land(bouw), plaats van technieken voor gedomesticeerde vishouderij en nieuwe samenhangen tussen problemen springen eruit.

De door de geïnterviewden opgedane inzichten zijn:

- de samenhang tussen verschillende problemen;
- een bevestiging dat in gang gezette ontwikkelingen juist zijn;
- het aanscherpen en bevestigen van eigen (sluimerende) ideeën;
- de inhoud en betekenis van ketens en keteninnovatie;
- de nieuwe rol van functies in groene ruimte (multifunctionaliteit);
- de samenhang tussen stad en land;
- de erkenning bij de primaire landbouw van de noodzaak van overschakeling van bulkproductie tegen de laagste kosten naar kwaliteitsproductie en erkenning bij voedingsmiddelenindustrie van de daarbij optredende barrières;

- de wijze waarop consumenten zich gedragen en het grote belang van de kwaliteit van een product;
- de mening van consumenten over verschillende productiewijzen
- samenhang Wageningen UR (rapport Peper);
- een goede besteding van onderzoeksgelden;
- het nut, de wijze van functioneren en de betrokken partijen bij netwerksturing;
- het belang internationale dimensie;
- de wijze waarop gelden voor onderzoek naar gedomesticeerde vishouderij moeten worden besteed;
- het functioneren van het landbouwcomplex;
- de wijze waarop technologische en maatschappelijke aspecten in het onderzoek geïntegreerd kunnen worden;
- de meer interactieve methode van werken;
- een gestructureerde aanpak van maatschappelijke vragen uit verschillende disciplines;
- de te bereiken effecten met beleid;
- mogelijkheden voor acquisitie.

6.2 *Gemeenschappelijke inzichten*

De respondenten zijn ook gevraagd naar de mate waarin tijdens de bijeenkomsten door de deelnemers gedeelde inzichten zijn ontstaan. Ruim 70% van de geïnterviewden vindt dat bijeenkomsten hebben geleid tot eerste aanzetten tot een nieuwe onderling gedeelde visie. Opvallend is dat geen van de geïnterviewden van de doelgroep maatschappelijke organisatie een aanzet voor een nieuwe gemeenschappelijke visie herkennen. Voor bedrijfsleven en overheid ligt het percentage veel hoger namelijk op bijna 85%. De genoemde aanzetten komen deels overeen met de genoemde nieuwe inzichten in de vorige paragraaf. Vooral de onderwerpen herstructurering van ‘Wageningen’ en het verbreden van de huidige landbouw spelen een grote rol.

De genoemde (elementen) van een gemeenschappelijke visie zijn:

- noodzaak en wijze van opnieuw vorm geven van de samenhang tussen landbouw en ruimtelijke ontwikkeling;
- noodzaak tot verbreding begrip landbouw in plattelandsvernieuwing;
- hoe te redeneren vanuit vraag (in plaats van aanbod);

- vraag industrie naar kwaliteit in plaats van bulk;
- de noodzaak van een sterke interactie tussen onderzoek, praktijk en samenleving;
- de basis en daaruit volgend de strategische keuzen die ten grondslag liggen aan Wageningen UR;
- de onderlinge verhouding tussen het Wageningen UR en TNO en de plaats van milieuvraagstukken in het onderzoek;
- het opheffen van bestaande onderzoekinstellingen en ombuigen naar een nieuwe structuur;
- de noodzaak van T-bone onderzoekers en de noodzaak van brede samenwerkingsverbanden in het onderzoek (onder andere gezamenlijke visievorming onderzoekschool en CLM aan de hand van praktijk cases);
- belang van sensortechnologie;
- doorbraken ICT zowel afhankelijk van vraag als van aanbod;
- het belang van internationaal denken en het samenwerken met de agribusiness;
- gevoel dat er snel wat moet gebeuren in de landbouwsector;
- gezamenlijke agendasetting.

6.3 *Uitbreiding contactennetwerk*

Voor bijna 70 % van de respondenten heeft deelname aan de workshops geleid tot uitbreiding van het contactennetwerk. Meestal met enkele contacten met mensen uit andere gremia dan waarin men zelf actief is. Bijvoorbeeld veel respondenten uit het onderzoek gaven aan nieuwe contacten met mensen uit het bedrijfsleven te hebben gelegd. Vaak kent men de meeste andere aanwezigen al.

Een ander aspect is dat een aantal respondenten aangeven het prettig te vinden 'om eens de persoon bij het stuk te zien' of de 'banden weer eens aan te halen'. In enkele gevallen leiden de contacten tot nieuwe initiatieven. Concreet zijn genoemd de opzet van een programma geïntegreerd ruimtegebruik bij NWO en de opzet van een internationaal topinstituut agribusiness.

De genoemde uitbreidingen van contacten:

- met nieuwe contacten tussen bedrijfsleven en onderzoek;
- met regionale directies;
- met andere doelgroepen;

- met alpha en gamma wetenschappers;
- met sleutelpersonen uit onderzoek en bedrijfsleven;
- meer internationaal;
- met andere schakels in de keten;
- met andere partijen in de groene ruimte;
- met een doorsnede van de gehele kennisinfrastructuur.

6.4 *Overige effecten*

Gevraagd naar eventuele overige effecten van deelname aan de bijeenkomsten van de NRLO benadrukken enkele respondenten dat de workshops tot reflectie en het verder doordenken van zaken leiden. Niet in de laatste plaats door de informele ruimte tijdens de workshops, de bewustwording van andermans ideeën en opvattingen en de nieuwe contacten. Tevens noemen enkele respondenten als belangrijke effecten de waarde van het ontstaan van nieuwe netwerken, het aanscherpen van eigen keuzen, het formuleren van vervolgstappen en het verkrijgen van opdrachten.

Een geïnterviewde vanuit het bedrijfsleven noemt nog de door de deelnemers aan een workshop gedeelde kritiek op het huidige starre landbouwsysteem. Verder is genoemd dat rapporten van LTO met de NRLO worden besproken en dat een respondent uit de doelgroep bedrijfsleven tot het besef is gekomen dat ook de Nederlandse vissector van belang is. Het is volgens deze respondent goed als de Nederlandse onderzoekinstellingen zich ook op de thuismarkt richten.

7 Effecten van de verkenningen

Het totale proces van verkenningen heeft betrekking op de producten en de door de NRLO georganiseerde bijeenkomsten. Bijna 85% van de geraadpleegde personen vindt dat NRLO werk hen ondersteunt bij het uitzetten van een lange termijn strategie voor het eigen werk of het werk van de eigen organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld over het verduidelijken van opvattingen en het zien van de samenhang tussen bestaande en toekomstige dilemma's, uitdagingen en kansen. Bijna 30% van de respondenten geeft aan dat de NRLO verkenningen van zeer grote invloed zijn geweest op het vormen van een lange termijn strategie.

Veel respondenten vinden dat in de verkenningen te weinig aandacht is voor de implementatie van tijdens het werkproces van de NRLO opgestelde strategieën, voorstellen en adviezen. Er zijn te weinig signalen dat de overheid en andere betrokkenen de opgestelde voorstellen en adviezen overnemen. Minimaal zouden organisaties zich over de adviezen dienen uit te spreken is een vaker gehoorde opvatting onder de geïnterviewden. Bovendien kan de NRLO zijn doelgroepen beter informeren over wat er uit de voorstellen en adviezen concreet is opgepakt.

7.1 Mogelijke effecten van de verkenningen

Aan de respondenten zijn een aantal onderwerpen voorgelegd waarop de verkenningen mogelijk van invloed zijn. De onderwerpen komen voort uit in beleidsdocumenten van LNV als relevant genoemde effecten van het werk van de NRLO.

Bijna 70% van de geïnterviewden is van mening dat de verkenningen hebben bijgedragen aan:

- het vergroten van inzicht in belangrijke maatschappelijke trends, trendbreuken en onzekerheden;
- het onder woorden brengen van toekomstige uitdagingen voor het landbouwkennissysteem;
- analyse van kansen en bedreigingen voor de sector van de respondent;
- het structureren van problemen die voor de organisatie van de geraadpleegde van belang zijn;
- het bieden van bruikbare informatie voor toekomstige dilemma's;

- het bieden van aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek van de eigen organisatie.

Aan een aantal andere onderwerpen hebben de verkenningen voor een kleiner percentage van de ondervraagden namelijk ongeveer 60% bijgedragen. Het gaat om de onderwerpen:

- een analyse van sterktes en zwaktes van het landbouw, visteelt en/of plattelandskennissysteem;
- het bieden van relevante strategieën en potentiële acties voor de eigen organisatie.

Tenslotte hebben de verkenningen voor ongeveer de helft van de respondenten bijgedragen aan:

- het onder woorden brengen van toekomstige uitdagingen voor de agribusiness;
- het onder woorden brengen van toekomstige uitdagingen voor het landelijk gebied;
- het bieden van een perspectief voor de aanpak van huidige en toekomstige problemen;
- het vergroten van inzicht in van belang zijnde toekomstige wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen .

7.2 *Invloed op lange termijn visie*

Bijna 85% van de geraadpleegde personen vindt dat NRLO werk hen ondersteunt bij het uitzetten van een lange termijn strategie voor het eigen werk of de eigen organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld over het verduidelijken van opvattingen en het zien van de samenhang tussen bestaande en toekomstige dilemma's, uitdagingen en kansen. Bijna 30% van de respondenten geeft aan dat de NRLO verkenningen van zeer grote invloed zijn geweest op het vormen van een lange termijn strategie.

Deze ondersteuning bestaat uit:

- het verkrijgen van overzicht over en ordening van relevante informatie onder andere door discussies met probleemhebbers (met op de achtergrond gestructureerd overzicht in rapporten);

- het verkrijgen van (nieuwe) inzichten in en het voeren van discussies over nieuwe ontwikkelingen;
- het dwingt tot het vaststellen 'waar we heen willen', tot het onderbouwen van opvattingen, het maken van keuzen en reflectie daarop. Bijvoorbeeld bij het vormen van Wageningen UR;
- het voeren van een dialoog met uiteenlopende groeperingen. Deze dialogen zijn volgens de respondenten onder andere van belang voor toetsing van de eigen gedachten, voor invulling meerjarenprogramma's, toetsing beleid, opstellen discussiebijdragen en nota's (zoals 'Strategie landelijk gebied'), enz.;
- stimulans nadenken over lange termijn door de aanwezigheid van een zeer ter zake kundig gezelschap;
- stimulans voor vernieuwend denken;
- het onderbouwen van eigen gedachten en het opstellen van een eigen visie;
- het bieden van een referentie voor het vormen van een eigen visie en het opstellen van eigen rapporten (zoals bijvoorbeeld 'Toekomstvisie melkveehouderij', 'Nederland tuinbouwland' en 'Toekomstvisie pluimveehouderij');
- het ontstaan van nieuwe relevante vragen en ideeën voor onderzoek;
- het verkrijgen van een goed overzicht van welk onderzoek, waar en door wie wordt uitgevoerd;
- het afgeven van signalen naar de landbouw (bijvoorbeeld dat de voedingsmiddelenindustrie meer kwaliteit en minder bulk vraagt);
- het besef dat onderzoek meer grootschalig, integraal en programmatisch opgezet moet worden;
- het maatschappelijke inbedden van onderzoek.

7.3 *Omissies in de verkenningen*

Naast de waardering die de respondenten voor de verkenningen van de NRLO hebben zijn er nog een groot aantal punten die beter kunnen. Veel respondenten noemden daarbij de implementatie van strategieën, voorstellen en adviezen van de Raad. Veel geraadpleegde zien nog te weinig signalen dat de overheid en andere betrokkenen de voorstellen en adviezen van de Raad overnemen. Minimaal dienen de aangesproken organisaties zich over de adviezen uit te spreken is een vaker gehoorde opvatting onder de geïnterviewden. Bovendien kan de NRLO zijn

doelgroepen beter informeren over welke voorstellen en adviezen concreet door wie zijn opgepakt en welke adviezen niet worden opgepakt.

De geïnterviewden noemen de volgende omissies in de verkenningen:

- de daadwerkelijke implementatie van adviezen en strategieën;
- de geringe aandacht voor de internationale component (bijvoorbeeld de mogelijkheden om op enkele gebieden in Noord-West Europees verband samen te werken);
- de geringe aandacht voor institutionele en culturele component;
- de geringe aandacht voor alternatieven en de kleinschalige praktijk;
- de geringe aandacht voor functies, inkomen en werkgelegenheid op het platteland;
- de geringe mate van concreetheid van de voorstellen. Nodig is het uitwerken van adviezen of concepten tot concrete (disciplinaire) onderzoeksvragen en het veel meer inbrengen van praktische ervaringen en ontwikkelingen;
- onvoldoende regionale uitwerking van onderzoekthema's;
- te weinig mensen uit het bedrijfsleven en teveel incrowd aanwezig bij bijeenkomsten om bestaande consensus te doorbreken;
- de geringe nadruk op de benodigde koppeling tussen bottom-up en top-down;
- de geringe nadruk op het beleidsondersteunende onderzoek voor de komende 10 tot 15 jaar;
- te weinig aansluiting op beleid (bijvoorbeeld op controversiële thema's);
- te weinig aandacht voor de uitwerking van relevante onderzoekthema's en de daarbij behorende kennisontwikkeling;
- onvoldoende uitwerking van de technologische en wetenschappelijke kant van het landbouwkundig onderzoek of van vernieuwingen;
- te weinig aandacht voor ruimtelijke inrichting.

Concrete onderwerpen die de NRLO verder kan uitwerken zijn:

- financiële middelen voor realisering van het 'Nieuwe Ommeland';
- het thema ecologische modernisering en vergroening van het belastingstelsel;
- het thema grondbeleid en grondprijzen;

- de mogelijkheden die waterhuishoudkundige onderwerpen bieden voor vernieuwingen in de agrosector;
- langere termijn visie vissector, uitwerken onderzoekvragen voor visteelt en het krachtig ondersteunen van benodigde herstructurering van deze sector;
- uitwerken onderzoekvragen voor thema diergezondheid;
- gevolgen van de infrastructurele ontwikkelingen op de kwaliteit van de Noordzee;
- de betekenis van ecologie voor maatschappelijke vraagstukken;
- het werkkterrein van de non-food;
- vormen van een gedeelde visie tussen betrokkenen op de productie en afzetstructuur van nieuwe coöperaties voor plattelandsvernieuwing;
- vormen gedeelde visie en concrete invulling daarvan op de rol van de overheid in nieuwe arrangementen tussen landbouw en samenleving;
- schets van de landbouw in reconstructiegebieden;
- omgaan met natuurlijke ecosystemen;
- de mogelijkheden van kennisexport vanuit de agro-food sector;
- het onderwerp kenniseigendom in het onderzoek;
- het lagere, voortgezet en middelbare onderwijs.

7.4 Activiteiten door respondenten

Naar aanleiding van de verkenningen zijn door 70% van de respondenten activiteiten ondernomen. Deze activiteiten zijn divers van karakter. Genoemde activiteiten zijn:

- de opzet en ondersteuning van nieuwe initiatieven ('Ommeland', agribusiness school, enkele AIO-projecten voor landelijk gebied, vormen internationaal netwerk);
- opzetten samenwerkingsverbanden;
- concreet invullen van de relaties tussen de groene ruimte en de agribusiness kolom;
- opnemen verhaal van de NRLO in LTO jubileumboek;
- breed uitdragen en bediscussiëren van ideeën en NRLO adviezen, zowel binnen de organisaties van de respondenten als daarbuiten (onder andere over gedrag en wensen van consumenten);
- opname (delen van het) werk van de NRLO in eigen beleidsdocumenten;
- zoeken van steun voor opzet kennisnetwerk reconstructie;

- leggen van contacten (onder andere contacten met bedrijven, contact tussen NEVEVI en NRLO);
- doen van een hererkenningsaanvraag voor de onderzoekschool Productie Ecologie ;
- samenbrengen van een aantal B-clubs van DLO;
- voeren van afstemmingsoverleg met NRLO;
- schrijven van projectvoorstellen en het plegen van acquisitie.

Ruim 35% van de geïnterviewden neemt zich voor naar aanleiding van de verkenningen van de Raad (ook) in de toekomst activiteiten te ondernemen.

Daarbij gaat het om:

- stimuleren van het transformatieproces in de Provincie Zeeland;
- opzet nationaal programma geïntegreerd ruimte gebruik;
- uitwerken programmering DLO op de gebieden Stad-Land en multifunctionele landbouw;
- verder stimuleren van regionale innovatiecentra;
- nader bestuderen van de relatie tussen voeding en diergezondheid;
- positiebepaling over het onderwerp vis;
- nader bestuderen werk NRLO om te kijken wat LNV in het Kennisbeleidsplan kan opnemen;
- voeren van overleg met de NRLO (onder andere over het kennisbeleidsplan en het opzetten van onderzoekprogramma's);
- overleg met de NRLO hoe onze inbreng bij verkenningen beter is te stroomlijnen.

8 Voortbestaan NRLO

De mening over het voortzetten van de NRLO lijkt een goede graadmeter voor de tevredenheid door de respondenten over het werk van de Raad. Bijna 70% van de respondenten vindt dat NRLO moet blijven voortbestaan. De mede door de NRLO in gang gezette processen en gevormde netwerken komen net een beetje van de grond en verdienen een nadere ondersteuning is hier de mening. Daarnaast blijft er behoefte aan het kritisch volgen van huidige ontwikkelingen (reflectie) en de vorming van nieuwe visies. Dat betekent dat er blijvend behoefte is aan het bij elkaar brengen van doelgroepen, het uitzetten van de lijnen voor het landbouwkundig onderzoek en het stimuleren van onderlinge discussies in workshops.

Een kleine 20% vooral uit de doelgroepen overheid en bedrijfsleven twijfelt aan het nut van het voortzetten van de NRLO. Er is al zoveel overhoop gehaald dat misschien een pas op de plaats verstandig is. Bovendien staat de Raad te ver af van de bestuurders en hebben de rapporten te weinig effect. Ruim 10% van de geïnterviewden, allen uit de doelgroep onderzoek, wil de NRLO opheffen. De toegevoegde waarde is te klein. De NRLO heeft weinig toe te voegen aan wetenschappelijke en disciplinaire kennis.

In de motivatie geven de meeste respondenten aan dat NRLO het beste op de ingeslagen weg kan voortgaan, mits de Raad een aantal verbeteringen doorvoert. Het belangrijkste aandachtspunt dat zeer veel respondenten noemen is het zorgen voor implementatie van de adviezen. Als er van de adviezen onvoldoende terecht komt dan ondergraaft dat het draagvlak voor het werk van de Raad. Andere genoemde aanpassingen zijn:

- adviezen minder op LNV en meer op bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en onderzoek richten;
- betere afstemming tussen wet en regelgeving, onderzoek en praktijk;
- voor buitenwacht duidelijker onderscheid aangeven tussen NRLO en LNV;
- maak adviezen en discussies veel concreter en zorg dat de NRLO een gezaghebbend orgaan is;
- benadruk nog meer de mediation rol van de NRLO;
- zorg voor meer betrokkenheid van bestuurders (zeker bij de implementatie van voorstellen);

- vers bloed in bestuur en staf van de NRLO (afgestemd op mogelijke nieuwe functie van de Raad);
- leg nieuwe uitdagende vragen voor;
- confronteer de kennisinfrastructuur zeer nadrukkelijk met praktijkvragen;
- meer nadruk op de schaalniveaus internationalisatie én lokaal/regionaal (bijvoorbeeld voeren van gesprekken met alle provincies);
- meer polariseren (bijvoorbeeld door het aansnijden van thema's zoals de wenselijkheid van biotechnologie of het bestaansrecht van landbouw in Nederland);
- meer richten op beleidsondersteunend onderzoek voor de komende 10 jaar;
- aangeven waar sanering van onderzoek gewenst is;
- meer aandacht richten op personen, instanties en kennis van buiten de landbouwsector;
- zorg voor meer keuzen en prioritering in het landbouwkundig onderzoek;
- nadrukkelijker integratie van kennis uit verschillende sectoren en disciplines;
- aanpassen werkwijze door het advies en het meningsvormingstraject nadrukkelijker op elkaar te betrekken.

Enkele respondenten vinden dat het roer flink om moet. Meerdere respondenten merken bijvoorbeeld op dat de rol NRLO in toekomst onduidelijk of zelfs afwezig is. Er zijn voor de komende jaren voldoende verkenningen uitgevoerd en eventuele hiaten of vervolgstudies kunnen door LNV zelf (DWK) of door onderzoek en bedrijfsleven worden opgepakt.

De respondenten die vinden dat de NRLO moet blijven voortbestaan noemen de volgende op te pakken activiteiten:

- ondersteunen van de implementatie van eerder uitgebrachte adviezen (onder andere door het vergroten van de acceptatie van de adviezen);
- ondersteunen van in gang gezette processen (omslag landbouw, reconstructie, ruimtelijke inrichting);
- doorgaan met toekomstverkenningen en initiëren van discussies;
- blijven openbreken van de naar binnen gerichte agro-sector;
- uitvoeren van strategische studies en benchmarking;
- zoeken naar nieuwe paradigma's om zelfgenoegzaamheid tegen te gaan;

- blijven prikkelen ('waakhondfunctie', 'gewetensrol', 'kritisch volgen beleid') en verzorgen interacties;
- de NRLO als platform voor het landbouwkundig onderzoek;

9 Conclusies

De NRLO kent een zeer brede doelgroep. De door de NRLO onderscheiden doelgroepen bestaan uit mensen en organisaties uit bedrijfsleven, onderzoek, overheid en maatschappelijke organisaties. Verder bestaan er binnen de doelgroepen grote verschillen in:

- het belang van deelname aan de activiteiten van de NRLO (de bruikbaarheid van de te verwachten producten);
- het opleidingsniveau en de verantwoordelijkheden in de eigen organisatie;
- de wijze en mate van betrokkenheid.

Deze grote onderlinge verschillen maken het optreden van eenduidige effecten minder waarschijnlijk. Indien de NRLO aan deze brede range van belangen tegemoet wil (blijven) komen zijn eenduidige effecten ook niet wenselijk.

In de paragrafen 9.1 en 9.2 is alleen een onderscheid naar de verschillende doelgroepen gemaakt indien er markante verschillen in effecten zijn waargenomen. Daar waar geen onderscheid is gemaakt geldt de conclusie in grote lijnen voor alle doelgroepen. Paragraaf 9.3 gaat in op (het verschil in) de conclusies per doelgroep.

9.1 *Tevredenheid*

De conclusies ten aanzien van de tevredenheid van de doelgroepen over het werkprogramma van de NRLO laten zich als volgt samenvatten:

- De respondenten vertonen een grote bereidheid om aan het onderzoek mee te werken (85%). Dit is een indicatie dat de geïnterviewden zich betrokken voelen en een belang hebben bij het werk van de NRLO.
- De respondenten zijn (zeer) positief over de werkwijze van de NRLO om zijn doelstellingen te bereiken. Meer dan 90% vindt de werkwijze geschikt tot zeer geschikt. Mede in het verlengde hiervan is de conclusie gerechtvaardigd dat de meeste respondenten tevreden zijn over de werkwijze van de Raad.

- De belangrijkste redenen waarom de respondenten de werkwijze geschikt vinden is dat alle belanghebbenden kunnen participeren (poldermodel), dat er gebruik wordt gemaakt van een adequate interactieve en iteratieve procesvoering en dat de workshops een bijdrage leveren aan het stimuleren van een maatschappelijke discussie.
- De meeste respondenten zijn tevreden over de producten van de Raad. De respondenten vinden in overgrote meerderheid (85%) de adviezen en voorstellen van de Raad van belang voor de eigen organisatie. Daarnaast zien de respondenten duidelijk meer sterke dan zwakke kanten van de producten. Daarbij moet worden aangetekend dat door de respondenten meermalen is opgemerkt dat ze de kwaliteit van de producten sterk vinden wisselen.
- De mening over het voortzetten van de NRLO lijkt een goede graadmeter voor de tevredenheid door de respondenten over het werk van de Raad. Bijna 70% van de respondenten vindt dat (een organisatie zoals) de NRLO moet blijven voortbestaan.
- De respondenten vinden voortzetting van de NRLO nuttig omdat enerzijds de realisatie van de uitgebrachte adviezen vanuit de Raad nog nadere ondersteuning behoeft. Anderzijds verdienen de door de Raad in gang gezette of gestimuleerde processen en gevormde netwerken een krachtige ondersteuning. Ook daarin kan de Raad een belangrijke rol vervullen.
- Daarnaast blijft er volgens de geïnterviewden behoefte aan het kritisch volgen van de huidige ontwikkelingen (reflectie), het uitwisseling van opvattingen en ervaringen en de vorming van nieuwe gedeelde visies en netwerken. Dat betekent dat er blijvend behoefte is aan een organisatie die tot doel heeft om doelgroepen bij elkaar te brengen, het (deels) gezamenlijk uitzetten van de lijnen voor het landbouwkundig onderzoek en het stimuleren van onderlinge discussies daarover in workshops.
- Bijna 20%, vooral uit de doelgroepen overheid en bedrijfsleven, twijfelt aan het nut van het voortzetten van de NRLO. Er is al zoveel overhoop gehaald dat een pas op de plaats verstandig is. Ruim 10% van de

geïnterviewden, allen uit de doelgroep onderzoek, wil de NRLO niet continueren (zie verder paragraaf 9.3).

9.2 *Effecten verkenningen*

De conclusies ten aanzien van de effecten op de doelgroepen van het uitvoeren van het werkprogramma 1995 – 1998 van de Raad luiden:

- Bijna 95% van de respondenten is van mening dat de producten van de Raad bruikbaar zijn voor de eigen organisatie. Dit belang is voor de verschillende geïnterviewden zeer verschillend.
- Ruim 65% van de respondenten vindt dat de inhoud van de rapporten de lange termijn opvattingen over ontwikkelingen (op deelgebieden) in de landbouwsector heeft beïnvloed. Dat geldt zowel voor de respondent als voor de organisatie die de geïnterviewden vertegenwoordigen. Vooral de bevestiging en het verder aanscherpen van de eigen visie, het gedwongen nadenken over de vragen die er echt toe doen, het aanpassen van de onderzoekprogrammering en geconfronteerd worden met eye-openers noemen de respondenten veelvuldig als effect van de rapporten.
- Voor de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties ligt dit anders. Zij geven aan dat hun opvattingen niet of nauwelijks zijn gewijzigd door de rapporten van de NRLO. Dit geldt in mindere mate ook voor de doelgroep bedrijfsleven. Voor deze doelgroepen hebben de producten van de Raad dus maar een beperkte invloed gehad (zie verder paragraaf 9.3).
- De overgrote meerderheid van de respondenten (85%) hecht duidelijk belang aan de door de Raad uitgebrachte adviezen voor de eigen organisatie. Dit belang ligt met name in een bevestiging van eigen inzichten, werkwijze en activiteiten, het gebruik van de aanbevelingen voor de onderzoekprogrammering en als denkkader of referentie voor eigen beleid. Dit geldt ook voor de doelgroepen maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven.

- Bijna alle respondenten zijn van mening dat deelname aan de door de NRLO georganiseerde bijeenkomsten leidt tot belangrijke effecten op het denken over:
 - A) de maatschappelijke positie van de landbouw (inclusief de agribusiness);
 - B) de rollen en verhoudingen tussen de veelheid aan belanghebbende partijen;
 - C) en de inhoud en positie van het landbouwkundig onderzoek in dit veld.

- Van de respondenten vindt 70% dat deelname aan een of meerdere bijeenkomsten tot een eerste aanzet of tot een duidelijke nieuwe gemeenschappelijke visie met anderen heeft geleid. Een zelfde percentage van de geraadpleegde personen geeft aan door deelname aan de workshops het eigen contactennetwerk te hebben uitgebreid. Vooral buiten de eigen sector, soms leidend tot een nieuw netwerk.

- Bijna 85% van de respondenten vindt dat de NRLO hen ondersteund bij het uitzetten van een langere termijn strategie voor het eigen werk of de eigen organisatie. Drie zaken springen er daarbij uit. Ten eerste het stimuleren van een vernieuwingsproces. Een groot aantal respondenten geeft aan dat de verkenningen voor een deel inzicht geven in wat echt van belang is, welke richting voor onderzoek en beleid relevant zijn en tot welke (te vormen) coalities dat leidt.

- Ten tweede ondersteunen de verkenningen de onderlinge dialoog tussen partijen. Het uitwisselen van ideeën en opvattingen leidt bij veel respondenten tot enerzijds nieuwe inzichten en anderzijds de toetsing en afstemming daarvan met de eigen opvattingen.

- Tenslotte ondersteunen de verkenningen een grote groep geïnterviewden bij opstellen van eigen (onderzoek)plannen en nota's. De verkenningen helpen bij de organisatie (of herstructurering) van het onderzoek en de formulering van de inhoud van programma's. De mate van detail loopt daarbij uiteen van het bepalen van de maatschappelijke relevantie van het onderzoek tot het niveau van formulering van concrete onderzoeksvragen (zie ook paragraaf 9.3).

- Van de geïnterviewden zegt 75% tijdens de bijeenkomsten (enkele) nieuwe inzichten te hebben opgedaan. Ook spontaan noemen enkele respondenten dat de verkenningen leiden tot nieuwe inzichten en reflectie op de bestaande.
- Het totale proces van verkenningen heeft betrekking op de producten en de door de NRLO georganiseerde bijeenkomsten. Bijna 70% van de geïnterviewden is van mening dat de verkenningen hebben bijgedragen aan:
 - het vergroten van inzicht in belangrijke maatschappelijke trends, trendbreuken en onzekerheden;
 - het onder woorden brengen van toekomstige uitdagingen voor het landbouwkennissysteem;
 - analyse van kansen en bedreigingen voor de sector van de respondent;
 - het structureren van problemen die voor de organisatie van de geraadpleegde van belang zijn;
 - het bieden van bruikbare informatie voor toekomstige dilemma's;
 - het bieden van aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek van de eigen organisatie.
- Aan een aantal andere onderwerpen hebben de verkenningen voor een kleiner percentage van de ondervraagden bijgedragen, namelijk voor ongeveer 60%. Het gaat om de onderwerpen:
 - een analyse van sterktes en zwaktes van het landbouw, visteelt en/of plattelandskennissysteem;
 - het bieden van relevante strategieën en potentiële acties voor de eigen organisatie.
- Bijna 85% van de geraadpleegde personen vindt dat het werk van de Raad hen ondersteunt bij het uitzetten van een lange termijn strategie voor het eigen werk of de eigen organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om het verduidelijken van opvattingen en het zien van de samenhang tussen bestaande en toekomstige dilemma's, uitdagingen en kansen.

- Bijna 30% van de respondenten geeft aan dat de NRLO verkenningen van zeer grote invloed zijn geweest op het vormen van een lange termijn strategie.

9.3 *Conclusies per doelgroep*

Uit de paragrafen 9.1 en 9.2 blijkt dat de respondenten de adviezen en de werkwijze van de NRLO waarderen en groot aantal belangrijke effecten toeschrijven aan het deelnemen aan de verkenningen. Voor een flink aantal respondenten is het nog onduidelijk of de uitgebrachte adviezen door de betrokkenen ook daadwerkelijk worden opgepakt. Naast deze algemene conclusie zijn er ook verschillen in de effecten van de verkenningen per doelgroep. De conclusies zijn hieronder voor de doelgroepen onderzoek, overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties afzonderlijk weergegeven.

Doelgroep onderzoek

- Van de doelgroep onderzoek zijn 16 respondenten geraadpleegd. Een groot deel van de onderzoekers geeft aan dat het werk van de NRLO van belang is voor de eigen onderzoekagenda. Dit belang ligt op verschillende niveau's. Het eerste niveau is dat van de organisatie van het onderzoek tussen verschillende kennisinstellingen. Als voorbeeld noemen de respondenten het programma geïntegreerd ruimtegebruik dat bij NWO wordt opgestart. Het tweede niveau omvat de onderzoekthema's. Hierbij noemen de geïnterviewden bijvoorbeeld de programma's "Stad-land" en "Multifunctionele landbouw" van DLO. Het derde niveau is de formulering van onderzoeksvragen, bijvoorbeeld op het gebied van sensortechnologie.
- Een andere door meerdere respondenten genoemde rol van de NRLO is het adviseren over veranderingen in de organisatie van het landbouwkundig onderzoek. Enkele bijeenkomsten van de NRLO hebben de vorming van nieuwe ketens in de agribusiness en de groene ruimte gestimuleerd. Voorbeelden zijn de rol die de NRLO heeft gespeeld bij de oprichting van Wageningen UR en de gezamenlijke gedachten vorming over een internationaal topinstituut agribusiness.
- Bijna een kwart van de respondenten, met name uit de hoek van de dierhouderij en diergeneeskunde vindt dat de NRLO niet moet blijven

voortbestaan. Het werk van de NRLO staat enerzijds te ver af van bestuurders. Anderzijds heeft de NRLO weinig toe te voegen aan wetenschappelijke en disciplinaire kennis. Deze groep is dus niet tevreden over het door de Raad uitgevoerde werkprogramma. De weerstand tegen de NRLO komt wellicht voort uit de niet gehonoreerde verwachting dat het werk van de NRLO leidt tot nieuwe wetenschappelijke of technische inzichten op het eigen vakgebied.

Doelgroep overheid

- De meningen van de 6 respondenten uit de doelgroep overheid lopen uiteen. Een positief beeld overheerst ook bij deze doelgroep. De adviezen ondersteunen vaak de eigen visie of gedachten en soms leiden de verkenningen tot waardevolle eye-openers bijvoorbeeld over de aansturing van onderzoek. Bovendien zijn de door de NRLO georganiseerde bijeenkomsten agendavormend.
- Toch vindt de helft van de respondenten uit deze doelgroep dat de adviezen van de NRLO te weinig toegevoegde waarde hebben. DWK of de grotere bedrijven en instituten verrichten deels hetzelfde werk als de NRLO. Enkele respondenten uit de overheidshoek vinden dat de NRLO zich vooral moet richten op het adviseren over het landbouwkundig onderzoek en niet op het ondersteunen van de doelgroepen bij het uitzetten van een langere termijn strategie. Een derde van de respondenten in deze groep twijfelt aan het nut van het voortbestaan van de NRLO.

Doelgroep bedrijfsleven

- De doelgroep bedrijfsleven waaruit 6 respondenten zijn geraadpleegd denkt genuanceerd over het werk van de NRLO. Tweederde van de respondenten waardeert de open gedachten wisseling met mensen uit andere sectoren. Dit leidt tot nieuwe inzichten bij betrokkenen, bijvoorbeeld het besef bij onderzoekers dat er meer vraaggericht moet worden gewerkt en het doorbreken van oude structuren. Bovendien ontstaan nieuwe netwerken bijvoorbeeld op het gebied van de groene ruimte.
- Opvallend is dat de respondenten uit de doelgroep bedrijfsleven de adviezen van de Raad vooral voor het onderzoek en minder voor de eigen

organisatie bruikbaar vinden. Voor het bedrijfsleven hebben de adviezen van de NRLO dus slechts een beperkt effect. Daarnaast maken enkele respondenten nog een voorbehoud bij het algemene nut van de adviezen. Dit komt door de onzekerheid bij deze respondenten of de adviezen ook worden opgepakt.

Doelgroep maatschappelijke organisaties

- De respondenten zien het door de NRLO georganiseerde proces van verkenningen als een duidelijke ondersteuning van het eigen werk. De rapporten geven een goed overzicht van de stand van zaken op een bepaald terrein en dat vindt men bruikbaar als achtergrond informatie in debatten of ter voorbereiding van eigen activiteiten. Daarnaast dragen de door de NRLO georganiseerde bijeenkomsten bij aan een zoekproces door een brede groep van betrokkenen naar de maatschappelijke positie en rol van de landbouw en groene ruimte in Nederland en de rol van het landbouwkundig onderzoek daarbinnen.
- De drie vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties geven tegelijkertijd aan dat hun opvattingen niet of nauwelijks zijn gewijzigd door de verkenningen van de NRLO. Twee respondenten geven aan weinig behoefte te hebben aan ondersteuning voor het uitzetten van een strategie voor de langere termijn of andere adviezen van de NRLO.

Bijlage II: De aanpak

Het doel van het onderzoek is het achterhalen van de effecten op gebruikers van het door de NRLO uitgevoerde werkprogramma over de periode 1995 tot en met 1998. En dan gaat het met name inzicht in de toegevoegde waarde van het werk van de Raad op de onderscheiden doelgroepen. De gebruikers zijn door de Raad gedefinieerd als personen afkomstig uit de sectoren bedrijfsleven, onderzoek, overheid en maatschappelijke organisaties die betrokken zijn (geweest) bij het door de Raad georganiseerde proces van verkenningen. Oogmerk van de verkenningen is het ondersteunen van partijen bij het uitzetten van een lange termijn beleid waarbij een accent wordt gelegd op het landbouwkundig onderzoek.

De werkzaamheden van de NRLO zijn volgens het CONVENANT NRLO in het bijzonder gericht op 'het doen van een samenhangend pakket van verkenningen die dienen ter ondersteuning bij het uitzetten van een voor het landbouwkundig onderzoek'. In andere stukken waaronder 'Rapport Zelfevaluatie Nationale Raad voor het Landbouwkundig Onderzoek' en 'NRLO en Inspectie' is aangegeven dat het doel van de NRLO verkenningen ook is het ondersteunen van de onderscheiden doelgroepen bedrijfsleven, onderzoek, overheid en maatschappelijke organisaties bij hun oriëntatie op mogelijke nieuwe dilemma's, uitdagingen en kansen. Anders geformuleerd het ondersteunen van de doelgroepen bij het vormen van een strategische toekomstoriëntatie. In de interviews zal aan deze waarden speciaal aandacht worden geschonken.

Naast een onderscheid in doelgroepen is in het onderzoek ook onderscheid gemaakt in vijf door de NRLO onderscheiden inhoudelijke thema's. Deze thema's zijn:

1. Maatschappelijke en culturele positie van landbouw en natuur in de 21^{ste} eeuw;
2. Plattelandsontwikkeling;
3. Afzet-, verwerkings- en productiesystemen in de 21^{ste} eeuw;
Dit thema is onderverdeeld in de subthema's Globalisering en Agribusiness, Markt en Consument, Landbouw en Milieu en Diergezondheid;
4. Vis en visserij in de 21^{ste} eeuw;
5. Organisatie van de innovatie.

Om inzicht te krijgen in de effecten zijn 31 leden van de onderscheiden doelgroepen gevraagd naar een beschrijving van de effecten en naar de mening

over de kwaliteit van het werk van de NRLO. Een positieve mening zegt enerzijds iets over het belang dat door de respondenten aan het werk wordt gehecht. Anderzijds lijkt een positieve mening over het nut en de wijze van uitvoering van het werk van de NRLO een voorwaarde om open te staan voor de adviezen van de Raad en aan bijeenkomsten te willen bijdragen.

Vraagstelling

In het onderzoek is een onderscheid gemaakt in de effecten en mening van respondenten over de schriftelijke producten (rapporten, nieuwsbrieven en dergelijke) en de bijeenkomsten van de NRLO.

De centrale vraagstelling luidt:

1. Welke effecten (met name toegevoegde waarde) heeft het door de NRLO uitgevoerde proces van verkenningen over de periode 1995-1998 gehad op de gebruikers daarvan?
2. Wat is de mening van de gebruikers over de werkwijze en producten van de NRLO in de periode 1995-1998?

Theoretische variabelen

Om de gestelde vragen te kunnen beantwoorden is de centrale vraag vertaald naar informatie die uit het onderzoek naar voeren moet komen. De centrale vraag is vertaald naar zogenaamde theoretische variabelen. Deze variabelen geven aan welk type informatie (de waarden) het onderzoek moet opleveren. In de onderstaande tabel zijn de in het onderzoek gehanteerde variabelen weergegeven.

Benaming Effect NRLO verkenningen	Verzameling Alle respondenten	De waarden Alle mogelijke (combinaties) van effecten van de uitgevoerde verkenningen
Tevredenheid over rapporten NRLO	Alle respondenten	Uitspraken over sterke en zwakke punten rapporten Uitspraken over bruikbaarheid adviezen
Tevredenheid over werkwijze NRLO	Alle respondenten	Uitspraken over geschiktheid werkwijze
Mening over voortzetten NRLO	Alle respondenten	Uitspraak wel of niet voortzetten van het werk van de NRLO
Mate van betrokkenheid bij NRLO verkenning	Alle respondenten	Gedefinieerde combinaties van betrokkenheid bij werk NRLO

Indicatoren

Voor elke theoretische variabele is de vraag op welke wijze het interview duidelijkheid geeft over welke (combinatie van) waarde(n) aan de respondenten van de geselecteerde doelgroep kan worden gekoppeld.

Vanwege de complexiteit van een theoretische variabele zoals het effect op de respondent van de NRLO verkenningen is gekozen voor een combinatie van methoden om te komen tot een goede set indicatoren die het mogelijk maken de theoretische variabelen te transformeren naar vragen die aan de respondent kunnen worden voorgelegd.

De gehanteerde methoden zijn:

- Zelfbeschrijving: aan de respondent wordt gevraagd zichzelf te beschrijven in de theoretische variabele;
- Feiten: aan de respondent worden feiten gevraagd die als uitvloeisel van de theoretische variabele worden beschouwd;
- Gedragsintentie: aan de respondent wordt niet zijn feitelijk gedrag in heden of verleden gevraagd maar naar zijn voorgenomen gedrag onder bepaalde omstandigheden.

Gezien de veelomvattendheid en abstractheid van de variabelen is tevens gekozen voor een detaillering. Dat wil zeggen dat een variabele is opgesplitst in een aantal elementen die elk representatief zijn voor (een deel van) de variabele.

Ruwe variabelen

Voor elke theoretische variabele is in de onderstaande tabel een verband gelegd tussen de mogelijke antwoorden van de respondent en de gezochte waarden uit de vorige tabel.

Theoretische variabele	Ruwe variabele	De waarden
Effect NRLO verkenning op doelgroepen	Effect door rapporten	Alle mogelijke (combinaties) van effecten van de uitgevoerde verkenningen. En met name: <ul style="list-style-type: none"> - Opsomming respondent van invloed op eigen LT-visie - Uitspraak wel of geen invloed LT-visie organisatie respondent
	Effect door bijeenkomsten	Idem, en dan met name: <ul style="list-style-type: none"> - Opsomming door respondent van op bijeenkomsten opgedane inzichten - Elementen van een (begin) van een gezamenlijke visie respondent met andere deelnemers - Verdiepen of verbreden van het contactennetwerk
	Effect verkenningen	Idem, en dan met name: <ul style="list-style-type: none"> - Verkenningen behulpzaam bij uitzetten LT-strategie respondent - bijdrage verkenningen aan onderscheiden zaken (zie voor uitwerking onderstaande lijst). - Alle activiteiten die respondent heeft of gaat ondernemen naar aanleiding van het werk van de NRLO
Tevredenheid over rapporten NRLO		Uitspraken over sterke en zwakke punten rapporten
		Uitspraken over het belang van de adviezen
		Uitspraken over de bruikbaarheid van de adviezen

Tevredenheid
over werkwijze
NRLO

Uitspraken over geschiktheid werkwijze

Achterliggende redenen geschiktheid werkwijze

Mening over
voortzetten
NRLO

Uitspraak wel of niet voortzetten van het werk van
de NRLO

Mate van
betrokkenheid
bij NRLO
verkenning

Mate van
betrokkenheid
onderscheiden
naar producten
en
bijeenkomsten

Zienswijze welke activiteiten op welke wijze in de
toekomst door de NRLO kunnen worden opgepakt
5 gedefinieerde combinaties van betrokkenheid bij
werk NRLO

Bij de variabele 'effect werk NRLO op doelgroep' is gekozen voor een indicering via een zelfbeschrijving en detaillering. De variabele wordt opgesplitst naar het effect van de producten (o.a. 100 rapporten) en processen (o.a. 50 workshops) van de NRLO. Voorts worden een aantal in beleidsdocumenten als belangrijk geachte effecten aan de respondenten voorgelegd met de vraag in hoeverre het effect is opgetreden (detaillering).

Deze effecten zijn:

- het vergroten van het inzicht van de respondent in belangrijke maatschappelijke trends, trendbreuken en onzekerheden;
- het verkrijgen van een overzicht door de respondent over van belang zijnde toekomstige uitdagingen voor respectievelijk de agribusiness, het landelijk gebied en/of het landbouwkennissysteem;
- het vergroten van inzicht van de respondent in de sterktes en zwaktes van het landbouw-, visteelt, en plattelandskennissysteem;
- vergroten van inzicht van de respondent in kansen en bedreigingen die voor zijn of haar organisatie of sector van belang zijn;
- het structureren van problemen die voor de respondent van belang zijn;
- het bieden van een perspectief voor de respondent voor de aanpak van huidige of toekomstige problemen,
- het vergroten van inzicht over toekomstige dilemma's,

- het bieden van aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek van de organisatie die de respondent vertegenwoordigd,
- het vergroten van inzicht in voor de respondent van belang zijnde toekomstige wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen,
- het bieden van strategieën en potentiële acties die voor de organisatie van de respondent van belang zijn.

Naast de voor dit interview genoemde specifieke variabelen is het gebruikelijk een aantal respondentkenmerken mee te nemen. In dit onderzoek zijn de kenmerken geslacht (man of vrouw), leeftijd en positie in de organisatie meegenomen.

Onderlinge verbanden

In dit onderzoek is geen poging gedaan statische verbanden te leggen. Dit is ook niet nodig of mogelijk omdat:

- het doel en de opzet van het onderzoek het verkrijgen van een kwalitatief inzicht in effecten en tevredenheid is;
- er door de opdrachtgever is gekozen voor een relatief bescheiden omvang van de steekproef van aanvankelijk 15 tot 20 personen. Later is dit aantal vergroot tot ruim 30 personen;
- niet beide selecties op dezelfde (a-selecte) wijze hebben plaatsgevonden.