

Voortvarend vernieuwen

Reactie van de WRR op *Behouden door veranderen, over bevestiging en herinrichting van de WRR* door de Commissie Externe Evaluatie onder leiding van de heer drs. R. M. Smit.

Inleiding

In zijn startnotitie *Evaluatie 2008- 2012* (september 2012) heeft de WRR de Commissie Externe Evaluatie uitgenodigd zijn functioneren kritisch te evalueren en aanbevelingen te doen voor verbetering. Met het rapport *Behouden door veranderen, over bevestiging en herinrichting van de WRR* heeft de Commissie aan dit verzoek voldaan.

De Commissie onderstreept het belang en de waarde van een instituut als de WRR. Door zijn oriëntatie op de langere termijn, multidisciplinaire aanpak en doorwrochte benadering van sectoroverschrijdende vraagstukken heeft de raad een unieke functie binnen het landschap van kennis- en adviesinstellingen en vormt hij een belangrijke verbindende schakel tussen kennis en beleid. Tegelijkertijd constateert de Commissie dat een aantal voortvarende vernieuwingen nodig is voor het behouden en versterken van de WRR in een snel veranderende beleidsmatige, maatschappelijke en internationale context. Daarvoor heeft zij concrete aanbevelingen geformuleerd.

De WRR dankt de Commissie hartelijk voor haar grondige analyse van de wijze waarop de WRR in de periode 2008-2012 zijn wettelijke taak heeft vervuld. Haar bereidheid wezenlijke veranderingen voor te stellen geeft blijk van oprechte betrokkenheid bij het instituut en getuigt van vertrouwen in het vermogen van de WRR om adequaat in te spelen op de vereisten van de nieuwe tijd. De WRR beschouwt de evaluatie als een aanmoediging om drie belangrijke vernieuwingen door te voeren. Deze betreffen de agenderende functie, het raadsmodel en de werkwijze van de raad.

Transparante en responsieve agendering

De Commissie constateert dat de wereld waarin wij leven de afgelopen decennia in hoog tempo ingrijpend is veranderd. Europese integratie en mondiale verwevenheid, de opkomst van niet-traditionele politieke actoren en de doorwerking hiervan in de werkwijze en organisatie van regering en parlement, stellen naar haar oordeel hoge eisen aan het functioneren van de WRR. Ook de twee voorgaande evaluatiecommissies spraken zich hier over uit.

De WRR bevindt zich in een unieke positie. Hij kan op eigen initiatief advies uitbrengen over thema's die naar zijn oordeel een grote mate van urgentie en maatschappelijke relevantie bezitten. Tegelijkertijd staat hij in nauwe verbinding met de ambtelijke en politieke instanties die betrokken zijn bij de totstandkoming van het regeringsbeleid. In aansluiting op de aanbevelingen van de Commissie wil de WRR deze unieke positie een nieuwe impuls geven.

Een onafhankelijke positie brengt de verantwoordelijkheid met zich mee uit te leggen waarom onderwerpen op de agenda staan, wat hun relevantie is voor beleid, en waarom het belangrijk is ze terstond te adresseren of juist langer in behandeling te nemen. De WRR hanteert een aantal criteria voor de selectie en prioritering van adviesonderwerpen. De gekozen thema's sluiten soms naadloos aan op de adviesbehoefte van de regering. Soms staan ze daar wat verder van af. In beide gevallen is een transparanter en duidelijker onderbouwd keuzeprocess noodzakelijk, zoals de Evaluatiecommissie terecht opmerkt. De WRR zal in dit kader bovendien de gehanteerde criteria kritisch tegen het licht houden.

De WRR zal ook goed moeten letten op vragen en dilemma's die bij de regering en het parlement leven over het beleid op de langere termijn. Een belangrijke voorwaarde voor betekenisvolle dialoog is dat de WRR ruimte vrij houdt voor het bijstellen of agenderen van nieuwe thema's. De WRR wil behalve een transparante ook een responsieve en wendbare organisatie zijn.

Nieuw raadsmodel en intensieve contacten met regering en parlement

De Commissie stelt tevens een nieuw raadsmodel voor, om raadsleden beter in de gelegenheid te stellen op te treden als intermediair tussen hun vakgenoten en de strategische behoeften van beleidsmakers. De WRR steunt de aanbevelingen voort te gaan op het pad van andere aanstellingsvormen, samenwerking tussen raadsleden te bevorderen, en raads- en stafleden ook meer te laten functioneren als kennisgemeenschap.

In een context waarin de ontwikkelingen steeds sneller gaan en zich regelmatig nieuwe maatschappelijke vraagstukken aandienen, moeten de kennis en expertise van de WRR optimaal kunnen worden gebruikt. De WRR wil meer investeren in directe vormen van interactie met bewindspersonen rond voor hen belangrijke strategische beleidsthema's, bijvoorbeeld via Catshuissessies over de toekomst van de economie, de financiële sector en collectieve arrangementen. De samenwerking met de Eerste en de Tweede Kamer wordt voortgezet en waar nodig uitgebreid. De WRR kan daarbij putten uit eerdere adviezen, meedenken en expertise beschikbaar stellen voor het regeringsbeleid, ook wanneer er geen rechtstreeks verband is met een lopend adviestraject. Met name de raadsleden zijn het gezicht van de WRR en treden als zodanig regelmatig naar buiten. Intensief contact met regering en parlement is tevens belangrijk voor de follow-up van adviezen, die de WRR structureel zal monitoren.

Ondernemende werkwijze en maatwerk

Om op de actuele maatschappelijke ontwikkelingen beter te kunnen inspelen, is tot slot ook een meer ondernemende werkwijze nodig die uitgaat van maatwerk. Waar de Commissie bepleit om maximaal de helft van de capaciteit aan langjarige grondig onderbouwde studies

te besteden, hanteert de WRR het meer principiële uitgangspunt dat de aard van de bijdragen behoort aan te sluiten op de behoefte. Kort en snel als het kan, langer en grondig als het nodig is. Het doordenken van complexe vraagstukken, het signaleren van nieuwe, voor de samenleving belangrijke ontwikkelingen, het adresseren van normatief omstreden vraagstukken of het lostrekken van lang vastgelopen beleidsdossiers vereisen nu eenmaal de nodige voorbereiding. Net als de Commissie vindt de WRR het wenselijk het aantal langjarige studies te verminderen ten gunste van de vele uiteenlopende andere werkvormen en bijdragen. De raad heeft hier de afgelopen jaren al ervaring mee opgedaan. De raad onderzoekt de mogelijkheid om langer lopende aandachtsgebieden of programmalijnen te introduceren die deze differentiatie meer samenhang en profiel kunnen geven. Het doel is de uiteenlopende doelgroepen zoveel mogelijk maatwerk te bieden.

Besluit

De WRR staat voor een forse vernieuwingsopgave, die hij voortvarend ter hand neemt op basis van een veranderplan. Een transparante en responsieve agendering, een nieuw raadsmodel, intensieve contacten met regering en parlement, een ondernemende werkwijze en maatwerk: dat is de kern van deze opgave. De raad in nieuwe samenstelling zal zich buigen over een nieuw werkprogramma. Dit biedt een uitgelezen kans om samen met de regering te investeren in de wederzijdse betrokkenheid waarmee de WRR zijn taakopdracht de komende jaren optimaal kan vervullen.

Behouden door veranderen

over bevestiging en herinrichting van de WRR

Commissie Externe Evaluatie WRR 2008-2012
's-Gravenhage, januari 2013

Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	4
I. Bevindingen	5
II. Omgeving in verandering	7
III. Werkzaamheid in het geding	8
IV. Revisie geboden	10
Nawoord	12
Bijlage A	13
Bijlage B.....	14
Bijlage C.....	16
Bijlage D	17
Bijlage E.....	18

Voorwoord

Een evaluatie van een vooraanstaand instituut als de WRR is naast een eervol verzoek, ook een verzoek dat nauwkeurig en respectvol dient te worden opgevolgd. Als leden van de Externe Evaluatiecommissie WRR 2008-2012 hebben wij onze werkzaamheden met interesse uitgevoerd. Wij hebben met ruim dertig mensen in de directe en indirecte nabijheid van de WRR gesproken, achtergrondmateriaal bestudeerd en dankbaar gebruik gemaakt van het voorbereidende werk dat de WRR zelf heeft verricht, zoals de interne startnotitie en de projectevaluaties. De aanbevelingen in deze rapportage zijn de weerslag van de inzichten die de evaluatiecommissie aldus heeft verkregen. De voorlopige aanbevelingen zijn op 4 december 2012 met de leden van de raad besproken, waarna het definitieve rapport is opgesteld dat op 15 januari 2013 aan de raad is aangeboden.

Wij danken de voorzitter en de leden van de raad voor het in ons gestelde vertrouwen en spreken de wens uit dat de WRR zijn unieke positie weet te behouden én te versterken.

Laurens Jan Brinkhorst
Jan Anthonie Bruijn
Esther-Mirjam Sent
René Smit (voorzitter)

Inleiding

Het belang van een instituut als de WRR blijkt onbetwist. Tijdens de vele gesprekken die de evaluatiecommissie voerde, kwamen classificaties naar voren als “de WRR is een merk”, “de WRR speelt nog steeds een relevante rol”, “het is een waardevolle denktank”, en de WRR biedt een “wetenschappelijk gefundeerde tegenspraak”. De lange termijn oriëntatie, de multidisciplinaire aanpak, de doorwrochte benaderingen, en de sectoroverschrijdende thematiek maken de WRR tot een instituut dat in het kennis- en advieslandschap een unieke positie inneemt en een belangrijke schakel vormt tussen – wetenschappelijke – kennis en beleid. En dat al ruim veertig jaar.

De evaluatiecommissie kan zich goed vinden in deze uitspraken en onderschrijft de waarde van een instituut als de WRR. Tegelijkertijd maakt zij zich zorgen. Naast de lovende woorden, vernamen de leden ook dat de positie en status van de WRR onder druk staan en hoorde geluiden die kanttekeningen plaatsten bij de waarde van de WRR anno nu. Sinds de oprichting van de WRR veertig jaar geleden, is de wereld drastisch veranderd. Complexiteit, snelheid en mondiale verwevenheid kenmerken de huidige samenleving. De voortgaande Europese integratie werkt diep door in de maatschappij en in de reikwijdte en slagkracht van regering en parlement. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de WRR? Is de WRR voldoende in staat om mee te bewegen?

Juist daar zit de zorg. De WRR lijkt de mogelijkheden die zich voordoen slechts ten dele te benutten. De dominante manier van werken die zich kenmerkt door lange onderzoekstrajecten, een vrij rigide projectbezetting, en een interne focus, hindert de WRR in zijn bewegingsruimte en zijn aanpassingsvermogen. Die manier van werken levert nog steeds goede rapporten op, maar het aantal neemt af en bij de relevantie worden vaker vraagtekens geplaatst. Reden voor de evaluatiecommissie om de WRR handreikingen te bieden die de ruimte creëren om de fundamentele wijzigingen door te voeren die in haar ogen niet langer kunnen worden uitgesteld.

I. Bevindingen

De evaluatiecommissie baseert haar conclusies en aanbevelingen mede op de uitkomsten van een lange reeks gesprekken, de interne startnotitie van de raad, en de wijze waarop de raad invulling heeft gegeven aan de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie.

Gesprekken

In de gesprekken die de evaluatiecommissie heeft gevoerd (zie ook bijlage B en C), werden kritische kanttekeningen geplaatst bij de rol en werkwijze van de WRR. Daarnaast werd naar voren gebracht dat een instituut als de WRR van waarde is, ook in de huidige tijd. De behoefte aan een instituut dat niet onder invloed van de waan van de dag handelt en brede, toekomstgerichte adviezen geeft, blijkt nog steeds aanwezig. Kwalificaties die onder meer werden gegeven: “tegenwicht bieden aan de vervlakking”, “grote onderwerpen met elkaar verbinden”, “verrassend, frisse gedachten”.

“... een andere blik, een andere manier van kijken.”

Hoewel er veel waardering was voor de onderwerpen die werden aangesneden, werd tevens gewezen op de geringe aandacht die de adviezen doorgaans kregen. De – nog steeds – verplichte kabinetsreacties ademen een onverschilligheid uit en op het moment dat een reactie komt, lijkt de aandacht al weer verdwenen. Een van de gesprekspartners merkte daar over op: “Ik kan niet helemaal zeggen waar het aan ligt, misschien dat toch de afstand te groot is, misschien dat toch de onafhankelijkheid te groot is, of misschien dat de WRR zichzelf te slecht verkoopt.” Veel kritische geluiden hoorde de evaluatiecommissie over de tijd die de WRR neemt om een adviesrapport op te stellen. Naast de lof voor de grondigheid en het wetenschappelijk fundament van de adviezen, werd aangevoerd dat sommige projecten wel erg lang duren en dat een aantal kwesties zo urgent is dat men niet een paar jaar op een rapport kan wachten. Ook werd genoemd dat de interne selectie van onderwerpen soms te lang duurt, met gevaar om achter de feiten aan te lopen.

“... er is dus wel een interessante taak voor een integraal en op integraliteit geconcentreerd advies aan de regering. Maar de vraag is, hoe maak je je relevant?”

In één adem werd ook aangegeven dat de laatste jaren de impact en de relevantie van de adviezen onderwerp van discussie zijn geworden. In de raadsperiode waar deze evaluatie zich op richt, is het aantal adviesrapporten teruggelopen en is het vrij stil geworden rondom de WRR. Duidelijk kwam naar voren dat een adviesraad in de 21^e eeuw ook in staat moet zijn om onderwerpen op de agenda te zetten, om het debat daarover aan te zwengelen. Een goed advies is meer dan alleen de inhoud.

Interne startnotitie 2008-2012

Vooruitlopend op het werk van de externe evaluatiecommissie, heeft de raad een interne evaluatie uitgevoerd. De uitkomsten van deze interne evaluatie zijn vastgelegd in een startnotitie en ter beschikking gesteld aan de externe evaluatiecommissie. Ook ditmaal heeft de evaluatiecommissie daar dankbaar gebruik van gemaakt. De evaluatiecommissie kan zich goed vinden in de reflectie van de raad op de afgelopen raadsperiode en herkent de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen zoals die in de SWOT-inventarisatie (zie ook bijlage D) zijn verwoord. De beperkte omvang van de organisatie en de druk op de beschikbare middelen worden nadrukkelijk als hindernis opgevoerd om ambities te realiseren of om verbeteringen/wijzigingen door te voeren. De evaluatiecommissie signaleert dat de WRR

eigenlijk al langer in een dergelijke lastige situatie heeft moeten opereren. In ‘Spiegel naar de toekomst’ onderschreef de Commissie Rinnooy Kan het capaciteitsprobleem en memoreerde dat het – bescheiden – budget van de WRR was afgenomen en dat de raad en met name de wetenschappelijke staf begin jaren negentig sterk zijn ingekrompen.¹ Dit zijn omstandigheden die niet altijd even eenvoudig zijn te beïnvloeden of te veranderen, maar die souplesse en inventiviteit verlangen.

Bovendien moet de evaluatiecommissie, ondanks alle waardering voor het vele werk dat is verricht, concluderen dat de startnotitie onevenwichtigheid uitstraalt. Projecten worden aan het einde van de raadsperiode geëvalueerd, ongeacht hun start- en einddatum. De hoeveelheid materiaal die de projectevaluaties hebben opgeleverd is aanzienlijk, maar wat vooral opvalt is de ongelijksoortigheid en daarmee ook de onvergelykbaarheid van deze evaluaties. Een eenduidig kader ontbreekt en de wijze waarop de evaluaties zijn uitgevoerd hangt vooral af van de persoon die ermee is belast. Ook heldere criteria om de wetenschappelijke kwaliteit en de impact van de adviezen te beoordelen, ontbreken.

Aanbevelingen Commissie Van Rooy

Een expliciete vraag van de raad aan de evaluatiecommissie was, net als bij de externe evaluatie van de zevende raadsperiode, om de opvolging van de aanbevelingen van de voorgaande evaluatiecommissie, de Commissie Van Rooy, te onderzoeken en te beoordelen. Heel in het kort luiden de aanbevelingen:

- Aandacht voor de W van de WRR
- Versterk de internationale dimensie van (het werk van) de WRR
- Belang van presentatie en communicatie van (het werk van) de WRR
- Meer aandacht voor doorwerking
- Continueer en verbreed deelname aan het publieke debat
- Conditie creëren voor een hoogwaardige staf
- Bestendig de onafhankelijke positie van de WRR in de kennis- en adviesstructuur
- Het ‘merk’ WRR is sterk. Hanteer daarom programma’s in plaats van te spreken over de xste raad. Er is maar één WRR.²

De evaluatiecommissie heeft nadrukkelijk gekeken naar de aanbevelingen en de opvolging die de raad daar in deze periode aan heeft gegeven en concludeert dat de raad duidelijk stappen heeft gezet, maar ook dat er nog een lange weg is te gaan.

De aandacht voor de ‘W’ is onverminderd groot, in de adviesrapporten wordt systematischer stil gestaan bij de keuzes, analytische kaders, vraagstelling en afbakening, en de banden met universiteiten worden gekoesterd. De internationale dimensie heeft in de achtste raadsperiode meer aandacht gekregen, maar in de ogen van de evaluatiecommissie toch nog wat aarzelend en te voorzichtig. Het volstaat niet met de programmering van de twee internationale thema’s, zoals ontwikkelingssamenwerking en buitenlandbeleid, of internationale programmering van de jaarlijkse lectures – hoe goed deze ook zijn. De meeste adviezen blijven nog erg Nederlands. De Europese integratie en dan met name de doorwerking in de beleidsthema’s die de WRR aansnijdt en de gevolgen daarvan voor regering, parlement en samenleving, komen slechts zijdelings aan de orde, of in aparte ‘Europa-rapporten’. Wel wordt gebruikt gemaakt van internationale literatuur, maar de Europese en internationale dimensies worden te weinig meegenomen in de aanbevelingen.

¹ Spiegel naar de toekomst, Evaluatie van de WRR, juli 2001, p. 38

² Op koers: Evaluatie WRR 2003-2007, januari 2008, p.13

De WRR heeft ontegenzeggelijk stappen gezet in de presentatie van zijn rapporten en in het organiseren van formele en informele bijeenkomsten. In de periode 2008-2012 heeft de WRR zijn communicatiebeleid herzien, de website vernieuwd en op verschillende manieren meer werk gemaakt van de externe relaties tijdens een project. Ook is extra geïnvesteerd in het inzichtelijk maken van de doorwerking van de adviezen. De impact, voorheen vooral gemeten aan de hand van “het aantal centimeters in de pers”, wordt door middel van interviews met relevante stakeholders in kaart gebracht en getracht wordt een beter beeld te krijgen van wat een adviesrapport teweeg brengt. Systematische aandacht voor en inzicht in de doorwerking op langere termijn en voor *follow-up* studies zijn naar de mening van de evaluatiecommissie echter nog te beperkt. Actieve en blijvende betrokkenheid bij het publieke debat is nog niet vanzelfsprekend. In deze raadsperiode is een start gemaakt met het vergroten van de aandacht voor het vak van wetenschappelijk beleidsadviseur, zoals het instellen van leermodules, gezamenlijke bijeenkomsten met staf en raad rondom bepaalde thema's. Veel ruimte wordt geboden om het werken voor de WRR te combineren met een aanstelling op de universiteit en raad- en stafleden maken daar gebruik van. De WRR is er goed in geslaagd zich te presenteren als autonoom en onafhankelijk adviesorgaan en benadrukt dat in al zijn uitingen. Tot slot lijkt de WRR nog moeite te hebben met het denken in programma's in plaats van raadsperiodes; de gehechtheid aan afgebakende raadsperiodes blijkt groot.

II. Omgeving in verandering

Zoals de WRR zelf bij herhaling heeft geanalyseerd, is de wereld waarin wij leven in de afgelopen decennia in hoog tempo ingrijpend veranderd. De raad besteedt daar in zijn werkprogramma(s)³ ruimschoots aandacht aan. De veranderingen hebben hun weerslag op de omgeving waarin de overheid haar werk moet doen en derhalve ook op de adviezen die de WRR haar geeft. Ontwikkelingen die vooral hun sporen trekken zijn de Europese integratie en mondiale verwevenheid, de opkomst van niet-traditionele actoren en de veranderende inrichting van de (rijks)overheid.

Europese integratie en mondiale verwevenheid

In het werkprogramma 2008-2010 noemde de WRR “mondialisering de grondtoon van de onze tijd” en illustreerde dat ondermeer met uitspraken als, “Internationalisering en mondialisering beïnvloeden op tal van terreinen het functioneren van het Nederlands openbaar bestuur en de Nederlandse samenleving. (...) Er zijn in Nederland, zoals in veel andere landen, bijna geen maatschappelijke problemen, sociale en juridische categorieën of vormen van publiek handelen meer te noemen die niet op een of andere manier verbonden zijn met het buitenland en verschijnselen van mondialisering. (...) Ook de rol van de overheid komt in een nieuw licht te staan. (...) Veel meer dan voorheen zullen lokale maatschappelijke en politieke ontwikkelingen in alle delen van de wereldeconomie merkbaar zijn.” Tegelijkertijd schetst de raad, in hetzelfde werkprogramma, hoe grote groepen burgers argwanend staan tegenover de voortschrijdende Europese integratie en mondiale vervlechting, “Een gevoel van controleverlies uit zich tegelijkertijd meer en meer in een afwerende houding ten opzichte van het buitenland, juist op een moment dat bovennationale politieke verbanden in toenemende mate hun invloed op de nationale beleidsruimte laten gelden.”

³ Nederland in de wereld. De wereld in Nederland. Werkprogramma 2008-2010

Niet-traditionele actoren

Het toneel waarop beleid tot stand komt wordt in snel tempo voller en het recht daarop te spelen is niet langer voorbehouden aan de traditionele actoren. Buitenlandse – internationale – organisaties vinden hun weg naar nationale terreinen, technologische ontwikkelingen maken het netwerken mogelijk snel te groeien en zich te vertakken. De rol van bedrijven en maatschappelijke organisaties is beduidend groter en invloedrijker geworden. In het werkprogramma wijst de WRR ook op deze ingrijpende ontwikkeling, “Maatschappelijke problemen worden met behulp van die nieuwe netwerken ook buiten de overheid om aangepakt. Politieke deliberatie beperkt zich al lang niet meer tot de vertegenwoordigende politieke instellingen: de organisatie van politieke debatten en de deelname daaraan behoren tot het standaardrepertoire van elke publieke instelling.”

(her)Inrichting van de overheid

Ontwikkelingen zoals de hierboven geschetste, werken door in de werkwijze en organisatie van de overheid. De ‘ad-hoccerigheid’ is groter geworden, en de roep om snellere, zichtbaarder resultaten en directe verantwoording vraagt veel van de overheid. De Europese integratie grijpt diep in op de manier van werken en denken, niet alleen van de regering maar ook van het parlement. Desondanks wordt ‘Europa’ als een abstracte entiteit gezien en optreden in Brussel een noodzakelijk kwaad. In zijn rapport ‘Aan het buitenland gehecht’ wijst de WRR daar op, “De EU is voor Nederland de dominante arena. (..) De recentere Nederlandse ambitie om juist het omgekeerde na te streven was vanuit het onbehagen in Nederland verklaarbaar. Maar het was en is ook een ontkenning van wat Nederland is, namelijk een deel van de Europese werkelijkheid.”⁴

De laatste jaren is het begrip ‘compacte overheid’ populair geworden en heeft onder andere geleid tot reorganisaties en fusies. Op veel beleidsterreinen verschuift de primaire verantwoordelijkheid van het rijk naar gemeente. Hoewel het adagium ‘meer met minder’ luidt, lijkt de aandacht vooral uit te gaan naar de kwantiteit en minder naar de kwaliteit.

III. Werkzaamheid in het geding

De ontwikkelingen die de evaluatiecommissie hier beknopt aangeeft, stellen hoge eisen aan een instituut als de WRR. De twee voorgaande evaluatiecommissies gingen uitgebreid in op de veranderingen en de betekenis daarvan voor de WRR en benadrukten nagenoeg dezelfde aandachtspunten; kapitaliseren van het ‘merk’ WRR, meer naar buiten treden, systematisch nagaan wat op lange termijn de doorwerking van de adviezen is, vervolgstudies, bruikbare aanbevelingen, internationalisering, flexibelere raad, en variatie in rapportformule.

De conclusies die deze evaluatiecommissie trekt, raken deels dezelfde punten (zie ook bijlage E) en schetsen het beeld van een organisatie die onvoldoende lijkt mee te groeien met de eisen van de tijd.

Ingesleten werkwijze

De werkwijze van de WRR wordt voor een groot deel bepaald door zijn wettelijke taak die in de Instellingswet WRR is vastgelegd. In de loop der jaren heeft de WRR de taak aangepast en enigszins gemoderniseerd. Wat daarbij in het oog springt, is dat de werkwijze eerder is versmald dan verbreed.

⁴ Aan het buitenland gehecht: over verankering en strategie van het Nederlands buitenlandbeleid, WRR 2010, p.98

*“De officiële wetstekst daar kun je van alles in lezen;
die biedt eigenlijk meer ruimte dan we nu benutten.”*

De WRR heeft een standaard werkwijze ontwikkeld van lange onderzoekstrajecten die uitmonden in adviesrapporten. Intern wordt deze standaard het meeste gewicht toegekend, andere vormen zijn er wel ‘maar tellen niet echt mee’, terwijl de buitenwereld geen verschil ziet of maakt. De eerdere aanbevelingen om meer te variëren op de geëigende rapportformule hebben geleid tot een divers scala aan publicaties, workshops, etc. Mede door het interne gewicht dat wordt gehecht aan de klassieke ‘dikke’ rapporten, zijn deze initiatieven vooral *en marge*; intern is hun gewicht gering, extern wordt geen verschil gemaakt en het zicht op wat de WRR nu eigenlijk wel en niet doet, vertroebelt.

Interne gerichtheid

Van verschillende kanten klonk de roep om meer – tussentijdse – uitwisseling van ideeën. Hoewel de WRR duidelijk meer aandacht heeft voor stakeholders tijdens een onderzoeksproject, leeft toch het idee dat het mondjesmaat is. Zonder in de val te stappen dat vroeger alles beter was, vertelden enkele gesprekspartners ons dat nog niet zo heel lang geleden het heel gewoon was om met bewindspersonen te spreken. De WRR lijkt nu minder te leven in het kabinet en heeft mede daardoor ook ingeboet aan gezag.

*“Ik denk dat het toch wel heel erg goed zou zijn wanneer
de WRR meer persoonlijk naar buiten komt,
een instelling als de WRR mag een eigen gezicht hebben.”*

De WRR hecht sterk aan zijn autonomie en onafhankelijkheid. De onafhankelijkheid wordt gekoesterd en lijkt een doel op zich geworden. Het gevaar dat de evaluatiecommissie signaleert is dat op deze manier een afstand wordt gecreëerd die steeds moeilijker te overbruggen is. Van de WRR wordt, net als van iedere adviseur, automatisch verwacht dat hij zich onafhankelijk opstelt en adviezen durft te geven die misschien niet altijd welgevallig zijn. Onafhankelijkheid is besloten in de rolopvatting, spreekt uit het werk en is geen obstakel om regelmatig(er) te overleggen met kabinet, parlement, departementen, maatschappelijke organisaties, of direct contact met burgers te zoeken. Een van de gesprekspartners merkte daar over op, “Je verliest je onafhankelijkheid niet door de telefoon op te pakken.”

Weinig wendbare organisatie

Hoewel onze gesprekspartners vaak te ver van de WRR afstonden om iets te kunnen zeggen over de interne organisatie en verhoudingen, bereikten ons bezorgde geluiden over de dynamiek binnen de WRR. Deze betroffen zowel de verhoudingen binnen de raad, als de relatie tussen raad en staf.

De betrokkenheid van de raadsleden is enorm en in de raadsvergaderingen worden stevige debatten gevoerd. Het feit dat de raad een ‘schrijvende’ raad is, geeft aan hoe groot de betrokkenheid is, maar ook hoe omslachtig het proces daardoor is en hoezeer een raadslid wordt vereenzelvigd met de inhoud. De raad moet in het hele patroon van advisering een rol spelen, maar nu is het vaak alleen het raadslid; zoals een van onze gesprekspartners opmerkte, “De verschillende raadsleden doen waar ze goed in zijn of wat hun fascineert; het is niet meer het platform voor interdisciplinair beraad.”

“En dan is er die verticale afstand.” Net als in andere organisaties is de staf gevoelig voor de persoonlijke verhoudingen binnen de raad. De afstand tussen raad en staf is groot, hiërarchisch. Volgens sommigen is dat niet altijd zo geweest. Vroeger zaten er vaak twee of

drie raadsleden op een project, nu slechts een, met minder collegialiteit en minder balans tot gevolg.

“Het draait nu iets teveel alleen maar om de raad en de raadsleden die dat grote ei moeten gaan leggen.”

De sterke oriëntatie op langdurige onderzoekstrajecten bemoeilijkt ook de inzet van raadsleden en stafmedewerkers. Door een team medewerkers voor ongeveer drie jaar te verbinden aan een onderzoek, en door ieder raadslid een ‘eigen’ project te geven, is de capaciteit nagenoeg volledig benut. Ruimte om – tussentijdse - adviesaanvragen te honoreren, of om in te springen op actuele ontwikkelingen is dan nauwelijks voorhanden en als zoiets zich voordoet dan gaat het ten koste van reeds lopende projecten. De raad geeft dit ook zelf aan in de interne startnotitie, “Een adviesaanvraag van de regering, een reflectie op de risico-regelreflex, kon slechts door het vrijmaken van raad- en stafleden uit andere, lopende projecten worden gerealiseerd.”

In deze raadsperiode zijn verschillende initiatieven ontplooid om de organisatie verder te professionaliseren, onder andere met gezamenlijke sessies van raad en staf rondom onderwerpen als integriteit en projectmanagement. Zonder afbreuk te doen aan de waarde van de initiatieven, vraagt de evaluatiecommissie zich af of deze voldoende tijdig en verstrekkend zijn.

IV. Revisie geboden

De raad lijkt terughoudend wanneer veranderingen in werkwijze of inrichting worden voorgesteld. De focus op langdurige trajecten, de klassieke ‘dikke’ rapporten, de autonomie van de raad, staan als het ware buiten discussie – daar kan en mag niet aan worden getornd. Maar het zijn juist die houding en werkwijze die er aan hebben bijgedragen dat de relevantie van de WRR onderwerp van debat is geworden. De evaluatiecommissie benadrukt dan ook de urgentie en noodzaak van verandering – als de WRR niet in staat is zich aan te passen dan loopt hij het gevaar zijn bestaansrecht te verliezen. Vanuit de wens om de WRR een relevantere en gezaghebbender positie te geven heeft de evaluatiecommissie onderstaande aanbevelingen geformuleerd.

Winst uit unieke positie

De kerntaak van de raad is het verschaffen van wetenschappelijk gefundeerde informatie over ontwikkelingen die op langere termijn de samenleving kunnen beïnvloeden. Anders dan niet door de overheid gefinancierde *think tanks*, doet hij dat voor de regering en parlement en geeft gevraagd en ongevraagd advies. Dat maakt gekendheid en bekendheid mogelijk met leden van de regering en andere betrokkenen en maakt advisering mogelijk buiten de directe politieke verantwoordelijkheid van bewindspersonen om. Raadsleden zijn daarom graag geziene adviseurs die op basis van hun wetenschappelijke gezag en internationale netwerk betrokken zijn bij de op lange termijn gerichte strategievorming van het regeringsbeleid. Die unieke positie kan beter worden benut zonder daarbij afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid.

- Bevestig samen met de regering de rol en taak van de WRR.
- Maak deze rol en taak tot leidraad voor de keuze van onderwerpen en werkwijze.

Aansluiting bij adviesbehoefte

Een adviesrelatie is tweerichtingsverkeer. Als je zendt is het van belang ook een ontvanger te hebben en de ontvanger – de regering – lijkt weinig gebruik te maken van WRR-adviezen. De regering zal meer ruimte moeten geven aan een kritisch meedenker als de WRR en de bijdragen en adviezen meer ter harte nemen. De WRR zal meer moeite moeten gaan doen om gehoord te worden en er zelf aan bijdragen dat de ontvanger ook echt luistert.

- Sluit meer aan bij de onzekerheden en de dilemma's van regering en parlement. Maak Europese dimensie prominenter.
- Betrek regering en parlement directer bij programmering. Maak keuzeproses transparanter en houdt voldoende ruimte vrij voor nieuwe thema's.
- Vergroot toepasbaarheid van adviezen door met conclusies en aanbevelingen te komen die vertaald kunnen worden naar de praktijk. Zorg voor goed leesbare rapporten met een heldere en eenduidige boodschap.
- Investeer meer in voor- en nafase van een project. Bespreek met de regering een jaar na overhandiging wat er met het advies is gedaan.

Nieuw raadsmodel

Raadsleden zouden meer de rol moeten vervullen van gezagrijke experts die optreden als intermediair tussen de vele vakgenoten wereldwijd en de strategische behoeften van het regeringsbeleid. Daarbij worden eigen onderzoek en kennisontwikkeling aangevuld met actieve vertaling van inzichten Europees en wereldwijd naar de Nederlandse situatie.

- Verander de rol van raadsleden; raadsleden moeten het proces sturen en minder zelf schrijven.
- Benoem meer dan één raadslid per project. Dit versterkt het multidisciplinaire karakter van de adviezen en maakt ook een meer interactieve werkwijze mogelijk. Adviezen blijven nu te vaak eenpersoonsadviezen.
- Stel tijdelijke commissies in en beperk het aantal termijnen en de omvang van de aanstelling van raadsleden. Tijdelijke aanstellingen creëren meer dynamiek en mogelijkheden om sneller te reageren.
- Treedt meer op als een *community* en agendeer adviezen veel vaker - een maal per twee maanden - voor raadsbespreking. Maak daar dwingende afspraken over en breng structuur aan.
- De *raad* als geheel is eindverantwoordelijk en stelt de eindproducten vast.
- Maak binnen de raad geen onderscheid tussen raadsleden en adviserende leden, of tussen permanente en tijdelijke raadsleden.

Ondernemende werkwijze

Met een wendbaardere, dynamischer werkwijze kan de WRR beter inspelen op de adviesbehoefte en op actuele maatschappelijke ontwikkelingen.

- Beperk de dominante werkwijze van de raad, te weten doorwrochte, langjarige eigen studies die het grootste deel van de capaciteit van zowel raadsleden als staf vergen en ook het prestige van de raadsleden lijken te maken. Niet meer dan de helft van de capaciteit dient daaraan te worden besteed.
- Bepaal aan het begin van een project hoe het eindproduct er uit gaat zien. Schrijf daarvoor een startnotitie die wordt vastgesteld in de raad.
- Bouw voort op 'oude' rapporten, onder andere met vervolgstudies.
- Bekort de doorlooptijd van een project tot maximaal een jaar.

Vitale organisatie

Aard en reikwijdte van WRR-projecten verlangen niet de opzet en organisatie van een wetenschappelijk onderzoeksproject, maar de organisatie van een proces, waarin een grote groep internationale experts wordt verbonden aan dilemma's en ontwikkelingen in het regeringsbeleid in Nederland. De organisatie dient daartoe te worden ingericht en de daarvoor benodigde competenties te worden ontwikkeld.

- Versterk projectmanagement; dit is een belangrijke competentie, zeker zo belangrijk als het zelf doen van wetenschappelijk onderzoek. Aantoonbare ervaring en vaardigheden dienen voorwaarde te zijn voor de benoeming tot projectcoördinator.
- Vertaal de veranderingen in het raadsmodel door in de inrichting en werkwijze van de organisatie als geheel. De directeur stelt, in nauwe samenspraak met de voorzitter en onder diens verantwoordelijkheid, een veranderplan op. De directeur heeft een belangrijke organiserende taak en dient leiding te geven aan de ondersteuning door de staf.
- Stel teamwerk centraal. Zeker zo belangrijk als de wetenschappelijke kwaliteiten – die als vanzelfsprekend gelden – is het vermogen van medewerkers (raad en staf) om samen te werken.
- Bewaak kwaliteit. De procedures voor kwaliteitsbewaking die in de kern aanwezig zijn, moeten worden aangescherpt en zichtbaarder worden gemaakt.

De evaluatiecommissie is zich ervan bewust dat de opvolging van deze aanbevelingen, zeker in roerige tijden, geen eenvoudige opgave is. Voor een succesvolle start - en vervolg - van het verandertraject, is het van belang dat aan enkele randvoorwaarden wordt voldaan; een compromisloze houding ten opzichte van kwaliteit, een consequente doorvoering tot in ieder detail, vasthoudendheid - ook bij tegenslag - en een grote dosis collegialiteit en humor.

Nawoord

De evaluatiecommissie komt tot de conclusie dat een instituut als de WRR ook anno nu een belangrijke plaats inneemt.

“ De WRR is een waardevolle denktank en als je de goede stappen zet kun je er ook heel veel uit halen.”

Wel moet er dringend iets gebeuren en de evaluatiecommissie drukt raad en staf op het hart om daar direct mee te beginnen. De handreikingen die de evaluatiecommissie hier geeft, stellen de WRR in staat zijn kracht en unieke karakter te behouden door zich aan te passen aan de vereisten van de nieuwe tijd.

In de publicatie 'Op steenworp afstand' die de WRR uitbracht bij zijn 35-jarig bestaan, werd het adviesorgaan geïntroduceerd onder de kop 'Gewoon en bijzonder' en dat is de laatste boodschap die de evaluatiecommissie de WRR wil meegeven. Wees gewoon door midden in de samenleving te staan, het publieke debat op te zoeken, het gesprek aan te gaan, te durven kiezen voor actuele onderwerpen, concretere aanbevelingen, en andere verschijningsvormen. Wees bijzonder door de hoge kwaliteit, door de verrassende invalshoek, en de frisse blik. En leg daarvoor het fundament met hecht teamwerk en een open organisatie.

Bijlage A

Terms of Reference Externe Evaluatie WRR 2008-2012

De huidige raad heeft aansluitend op de eerdere evaluaties een commissie onder leiding van drs. R. M. Smit bereid gevonden de evaluatie van de WRR voor de periode 2008-2012 voor haar rekening te nemen. Ten behoeve van dit proces en in anticipatie op toekomstige trends en ontwikkelingen in de omgeving van de WRR, heeft de raad een aantal vragen geformuleerd, die hij, met in achtneming van de eigen verantwoordelijkheid van de Commissie Smit, graag van een antwoord zou hebben voorzien:

1. Hoe heeft de achtste raad in de ogen van de commissie gefunctioneerd, mede gezien zijn wettelijke taak?
2. Heeft de WRR voldoende gedaan met het gedachtegoed van de Commissie Van Rooy?
3. Welke aandachtspunten zijn tegen de achtergrond hiervan nuttig voor een goede start en doorontwikkeling van de WRR in de komende raadsperiode, mede in het licht van toekomstige trends en ontwikkelingen in de bredere omgeving van de WRR, met name in de (wetenschappelijke) kennis- en onderzoekswereld en in de omgeving van het beleid, het bestuur en de beleidsadvisering?

De focus bij deze evaluatie ligt dus op de invulling van de taak van de WRR in de afgelopen vijf jaar, zowel in het licht van de uitkomsten van de evaluatie van de Commissie Van Rooy, als de recente en toekomstige ontwikkelingen in de relevante omgeving van de WRR. De raad stelt het op prijs wanneer de commissie in haar eindrapportage een oordeel geeft over de punten die in de notitie aan de orde worden gesteld, maar zij is uiteraard vrij om andere gezichtspunten of onderwerpen naar voren te brengen.

De externe commissie functioneert onafhankelijk. Naast deze startnotitie heeft zij, in overleg met de voorzitter, toegang tot alle stukken van de WRR. De commissie wordt ondersteund door een secretaris vanuit de WRR. Binnen de WRR is een klankbordgroep geformeerd die het proces vanuit de WRR zal begeleiden. Deze bestaat uit: de voorzitter, de secretaris/directeur, de programmamanager en een staflid. Als eindproduct van dit evaluatieproces staat de raad voor ogen een compacte, openbare rapportage in zowel het Nederlands als het Engels.

Bijlage B

Vragenlijst Externe Evaluatie 2008-2012

A. positionering en strategie

Doel van dit vragenblokje is om inzicht te krijgen in de positie die de WRR op dit moment inneemt en mogelijke richtingen te identificeren waarheen de WRR zou kunnen bewegen.

Is de WRR – nog steeds – een relevante schakel tussen kennis en beleid?

Is de WRR een echte *sparring partner* voor de regering?

Is de WRR een ‘instituut waar je niet om heen kunt’?

Bepaalt de kerntaak van de WRR nog steeds de activiteiten, of is de WRR wellicht te ver daarvan afgedreven?

Wat is het ‘eigene’ van de WRR? Wat doet de WRR dat andere adviesraden niet (kunnen) doen?

B. advisering

Doel van dit vragenblokje is om boven tafel te krijgen hoe de adviezen van de WRR doorwerken en op welke fase(s) van het beleidsproces zij zijn gericht.

Behandelt de WRR de juiste onderwerpen?

Leiden de adviezen tot nieuw of ander beleid?

Spelen de adviezen in op een – soms nog niet gevoelde – behoefte?

Op welke fase(s) in de beleidscyclus zijn de adviezen doorgaans gericht?

Zijn de analyses verrassend en vernieuwend? Komen de aanbevelingen logisch voort uit de analyse? Zijn de aanbevelingen uitvoerbaar en voldoende gericht op de praktijk?

Komen de Europese en internationale dimensies voldoende naar voren? Werken die door in de aanbevelingen?

Houdt de WRR ‘de vinger aan de pols’ na de presentatie van zijn adviezen?

C. werkwijze

Doel van dit vragenblokje is om na te gaan hoe een adviesrapport tot stand komt en of er in de werkwijze van de WRR aangrijpingspunten zitten voor eventuele verbetering/aanpassing.

Is de WRR voldoende wendbaar?

Wordt in de adviezen uitgebreid ingegaan op inzichten en ervaringen in andere landen?

Komt de intermediaire rol van de WRR – tussen *state of the art* kennis en beleid – voldoende tot uiting?

Is het de moeite waard om gemiddeld drie tot vier jaar te wachten op een advies?

Zijn ‘dikke rapporten’ nog van waarde? Zijn ‘dikke rapporten’ de kracht van de WRR? Moet de WRR daar meer of juist minder op variëren?

Worden stakeholders, vooral degenen buiten het Haagse circuit, gedurende het onderzoek betrokken?

Zijn de methodes en instrumenten die de WRR gebruikt en/of aanreikt bruikbaar? Zijn deze in de tijd doorontwikkeld/met hun tijd meegegaan?

Doet de manier waarop de WRR zijn rapporten presenteert recht aan de inhoud en aan het belang dat aan WRR-adviezen wordt gehecht? Wat zou eventueel anders kunnen? Laat de WRR tussen rapporten in genoeg van zich horen?

D. organisatie

Doel van dit vragenblokje is om zicht te krijgen op de interne processen en organisatie van de WRR en hoe deze mogelijk van invloed zijn op de – kwaliteit van – adviezen.

Is de raad - en zijn leden – voldoende zichtbaar?

Is de huidige raad een (h)echt team?

Wat betekende het voortijdig vertrek van twee raadsleden (Henriëtte Prast en Ben Knapen) voor het functioneren van de raad? Wat was de reden van hun vertrek? Waarom is besloten die plaatsen niet op te vullen?

Wat betekende de voorzitterswissel en de voorzitterloze periode voor het functioneren van de raad? Is de waarneming goed verlopen?

Kan de huidige organisatie snel genoeg inspelen op nieuwe ontwikkelingen en voldoen aan nieuwe eisen?

Zijn raad en staf multidisciplinair en vertegenwoordigen zij de ‘juiste’ disciplines?

Is de WRR aantrekkelijk voor toptalent?

Bewaakt de WRR zijn kwaliteit? Zo ja, hoe?

E. toekomst

Welk advies zou u de WRR willen geven?

Bijlage C

Overzicht gesprekspartners

<i>Naam</i>	<i>Organisatie/functie</i>
Wendy Asbeek Brusse	secretaris/directeur WRR vanaf augustus 2009
Marjolein van Asselt-Sanders	raadslid WRR
Alex Brenninkmeijer	Nationale Ombudsman
Dennis Broeders	stafmedewerker WRR
Marc Chavannes	journalist
Wim van de Donk	commissaris van de koningin voor Noord-Brabant; voorzitter WRR tot oktober 2009
Albert Faber	stafmedewerker WRR
Martin Fase	lid KNAW
Thom de Graaf	oud-minister Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties
Raymond Gradus	directeur wetenschappelijk bureau CDA
Anton Hemerijck	hoogleraar Vrije Universiteit; secretaris/directeur WRR tot augustus 2009
Ernst Hirsch Ballin	oud-minister Justitie
Jan Willem Holtslag	adviserend raadslid WRR
Agnes Jongerius	oud-voorzitter FNV
Anne-Greet Keizer	stafmedewerker WRR
Mark Kranenburg	journalist
Ben Knapen	oud-staatssecretaris Ontwikkelingssamenwerking en Europese Zaken; raadslid WRR 2008-2010
André Knottnerus	voorzitter WRR vanaf mei 2010
Peter van Lieshout	raadslid WRR
René van der Linden	lid Eerste Kamer
Bart Nooteboom	hoogleraar Universiteit Tilburg; oud-raadslid WRR
Kajsa Ollengren	secretaris-generaal ministerie van Algemene Zaken
Henriëtte Prast	hoogleraar Universiteit Tilburg; raadslid WRR 2008- 2011
Corien Prins	raadslid WRR
Yvonne van Rooy	voorzitter College van Bestuur Universiteit Utrecht
Monika Sie Dhian Ho	directeur wetenschappelijk bureau PvdA
Joop Siermans	voorzitter Brainport; oud-voorzitter AWT
Sandra van Thiel	hoogleraar Radboud Universiteit Nijmegen
Will Tiemeijer	stafmedewerker WRR
Herman Tjeenk Willink	oud vice-president Raad van State
Mark van Twist	decaan/bestuurder NSOB
Cees Veerman	oud-minister LNV
Gerard de Vries	raadslid WRR
Bernard Wientjes	voorzitter VNO-NCW
Pieter Winsemius	raadslid WRR

Bijlage D

SWOT-inventarisatie WRR

Sterktes	Zwaktes
<p>reputatie De WRR heeft in de afgelopen veertig jaar een goede naam opgebouwd, waardoor deuren gemakkelijk open gaan en ieder advies met belangstelling wordt ontvangen.</p> <p>positie De WRR neemt een bijzondere positie in als autonoom en onafhankelijk adviseur van de regering en als intermediair tussen beleid en wetenschap.</p> <p>wetenschappelijke kwaliteit De WRR kenmerkt zich door de wetenschappelijke onderbouwing van zijn adviezen, zijn brede interdisciplinaire aanpak en intensieve <i>peer review</i>.</p>	<p>werkprogramma Het Werkprogramma biedt nog onvoldoende ruimte voor tussentijdse aanpassing en additionele projecten.</p> <p>werkwijze De focus van de raad- en stafleden ligt primair op de inhoud van adviezen, waardoor planning, tijdigheid, slagvaardigheid en differentiatie van (advies)trajecten in het gedrang kunnen komen.</p> <p>toepasbaarheid De lange termijngerichtheid maakt dat adviezen door beleidsambtenaren soms lastig zijn te vertalen naar de dagelijkse beleidspraktijk.</p>
Kansen	Bedreigingen
<p>focus op ‘waan van de dag’ Politiek en beleid worden – in toenemende mate – gedreven door het hier en nu, door media en publieke opinie, en door snelle en zichtbare resultaten. Beleidsadviezen, stoelend op hoogwaardige kennis en gericht op de lange(re) termijn kunnen daarop een waardevolle aanvulling zijn.</p> <p>behoefte aan verbinding kennis en beleid Kennis, op allerlei gebieden en op allerlei niveaus, is voor welhaast een ieder toegankelijk. De vertaalslag naar hoe die kennis te benutten is ‘voer voor specialisten’.</p> <p>diversificatiemogelijkheden Een groeiend palet aan mogelijkheden doet zich voor om op de ‘traditionele’ producten en werkwijzen te variëren, vaak gefaciliteerd door technologische ontwikkelingen. Daarnaast is er behoefte aan meer directe vormen van interactie tussen wetenschap en beleid.</p>	<p>druk op kennis- en adviesstelsel In 2011 betekende de herziene Kaderwet Adviescolleges een inkrimping van het aantal adviesorganen en beschikbare middelen. De WRR, niet vallend onder de Kaderwet, krijgt indirect met deze druk te maken.</p> <p>veranderende eisen In de afgelopen tijd is de kennisinfrastructuur drastisch veranderd; schaalvergroting, verdichting, internationalisering, en technologische ontwikkelingen stellen andere eisen aan zichtbaarheid en effectiviteit.</p> <p>organisatorische kwetsbaarheid In de raadsperiode 2008-2012 heeft de WRR – mede door de bezuinigingen - de grenzen van de eigen organisatie gevoeld; de op handen zijnde verhuizing en het gemis aan adequate voorzieningen vormen een potentiële bedreiging voor de slagvaardigheid van de organisatie.</p>

Uit: Interne startnotitie WRR 2008-2012

Bijlage E

Overzicht aanbevelingen Externe Evaluatie Commissies

	Positie en profiel	Agendering	Advisering	Werkwijze	Organisatie
Commissie Rinnooy Kan 'Spiegel naar de toekomst'	Laat naar buiten meer gezicht zien Kapitaliseer imago WRR Vervul platformfunctie	Spraakmakender, competitiever, sneller, adequater, zichtbaarder	Systematisch nagaan wat doorwerking is Na vijf jaar vervolgstudies doen Aandacht voor nazorg	Variatie in rapportformule Betrek buitenlandse experts Niet beperken tot Haagse circuit Benut kansen om wetenschappelijke output zichtbaar te maken	Flexibiliteit in omvang raad en aanstelling raadsleden
Commissie Van Rooy 'Op koers'	Bestendig onafhankelijke positie in kennis- en advieslandschap Neem deel aan publiek debat	Versterk internationale dimensie Hanteer programma's ipv xste raad	Meer aandacht voor doorwerking (vanaf begin) Bruikbare aanbevelingen	Oog voor presentatie en communicatie Aandacht voor 'W' Verantwoording onderzoeksaanpak Timing rapporten	Hoogwaardige staf en raad
Commissie Smit 'Behouden door veranderen'	Herbevestig rol en taak samen met regering Maak rol/taak leidraad voor onderwerpkeuze en werkwijze	Sluit meer aan bij dilemma's regering Maak Europese dimensie prominenter Betrek regering en parlement directer Maak keuzeproces transparanter Houdt ruimte vrij voor nieuwe thema's	Investeer meer in voor- en nafase Bespreek voortgang met regering Verhelder aanknopingspunten voor praktijk	Breng dominante werkwijze terug Verkort doorlooptijd tot maximaal een jaar Varieer in rapportformule Stel aan begin van project vast wat eindproduct is Bouw voort op eerdere rapporten Bespreek voortgang iedere twee maanden	Benoem meer dan één raadslid per project Stel tijdelijke commissies in Beperk aanstellingstermijn Verander rol raadsleden; meer sturen, minder zelf schrijven Vertaal raadsmodel door naar organisatie Stel teamwerk centraal Maak projectmanagement belangrijke competentie Scherp kwaliteitsprocedures aan

WRR

WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

ZELFEVALUATIE WRR 2008-2012

DEN HAAG, SEPTEMBER 2012

WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

1	INLEIDING.....	3
2	TAAK, ORGANISATIE EN WERKWIJZE VAN DE WRR.....	5
2.1	Formeel-wettelijke taak.....	5
2.2	Organisatie.....	6
2.3	Werkwijze	7
2.4	Producten	8
3	TERUGBLIK RAADSPERIODE 2008-2012.....	9
3.1	Trends en ontwikkelingen	9
3.2	Taakinvulling	11
3.3	Doorwerking	14
3.4	Organisatorische ontwikkelingen	26
4	REFLECTIE VAN DE RAAD OP DE ACHTSTE RAADSPERIODE.....	29
4.1	Herbezinning op positie en strategie	30
4.2	Flexibilisering inhoudelijke thematiek	31
4.3	Optimalisering werkwijze en processen.....	33
4.4	Versterking organisatie	34
Bijlage I	Instellingswet WRR.....	36
Bijlage II	Overzicht publicaties en communicatieactiviteiten.....	36
Bijlage III	CV's en nevenwerkzaamheden raadsleden.....	36

1 INLEIDING

Vanaf zijn oprichting in 1972 heeft de WRR aan het einde van elke raadsperiode een beknopt evaluatief verslag opgesteld. In dit verslag werd een overzicht geboden van de ontplooiende activiteiten om inzicht te geven in de wijze waarop de WRR zijn wettelijke taak uitvoert. In 2000 besloot de WRR niet alleen zelf verantwoording af te leggen, maar ook een externe commissie te vragen haar bevindingen over de taakinvulling van de WRR in een rapportage neer te leggen. Sindsdien hebben twee externe visitatiecommissies over de raad gerapporteerd (zie Box 1). De eerste, onder voorzitterschap van dr. A.H.G. Rinnooy Kan, bracht in 2001 haar bevindingen uit in het rapport *Spiegel naar de Toekomst*. De tweede, onder leiding van mr. Y.C.M.T. van Rooy, verscheen in 2008 onder de titel *Op koers. Evaluatie WRR, 2003-2007*.

Box 1. Externe evaluaties van de WRR

Spiegel naar de toekomst. Evaluatie WRR, 2001

De bevindingen en adviezen van de Commissie Rinnooy Kan zijn uiterst waardevol en richtinggevend gebleken voor het functioneren en positioneren van de WRR. Enerzijds onderstreepten deze de betekenis van de unieke taakopdracht en positie van de WRR in het steeds veelkleuriger en concurrerender advies- en kennislandschap. Anderzijds daagden ze de raad uit sneller, zichtbaarder en spraakmakender te opereren bij het agenderen van belangrijke vraagstukken. (Spiegel naar de toekomst 2001: 41). De raad heeft deze adviezen destijds ter harte genomen door te kiezen voor een ruimere taakopvatting, met name door meer de dialoog aan te gaan met beleidsmakers, politici en de samenleving, meer ruimte te bieden aan andere werkvormen zoals symposia, kortlopende adviezen en zelfstandige verkenningen, meer oog te hebben voor actuele problemen met implicaties voor de langere termijn en meer aandacht te besteden aan communicatie, nazorg en doorwerking van rapporten (Evaluatie Startnotitie Zevende Raad, 2007, p.6; 10-12).

Op koers. Evaluatie WRR, 2003-2007

Ook de evaluatie van de Commissie Van Rooy is zeer vruchtbaar gebleken. Deze richtte zich zowel op de taakinvulling door de raad in de onderzochte periode, als op de wijze waarop is omgegaan met de aanbevelingen van de Commissie Rinnooy Kan. De Commissie Van Rooy oordeelde in algemene zin positief over het functioneren van de WRR, de ontwikkeling van het instituut en het werk van de zevende raadsperiode. Ze constateerde dat de raad 'meer waard is dan zijn laatste drie rapporten' en dat 'het sterke merk' WRR het verdient blijvend aandacht te besteden aan zowel de eigen tradities en positie als kennis- en adviesorgaan als aan de profilering van de afzonderlijke recente rapporten. (Reactie op *Op koers. Evaluatie WRR 2003-2007*, R-08/2.10; Nederland in de wereld. De wereld in Nederland, p.36-42).

De raad heeft drs. R. Smit, voorzitter van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit te Amsterdam, bereid gevonden een commissie voor te zittingen die de evaluatie van de WRR voor de periode 2008-2012 voor haar rekening neemt. Doel van deze startnotitie is de Commissie

Smit te voorzien van relevante input voor haar werkzaamheden. Dit is ook gebeurd bij eerdere externe evaluaties en bleek van waarde voor de commissies.

In deze startnotitie geeft de raad een beknopt overzicht van de formele taak, organisatie en werkwijze van de WRR, gaat daarna uitvoerig in op de raadsperiode 2008-2012 en kijkt ten slotte terug op de betekenis van de gebeurtenissen in deze periode voor de WRR nu en straks. De bijlagen geven uitvoerige informatie die de commissie van nut kan zijn. Vanzelfsprekend is de raad te allen tijde bereid om aanvullende informatie en toelichting te geven.

2 TAAK, ORGANISATIE EN WERKWIJZE VAN DE WRR

Dit hoofdstuk beschrijft beknopt de formele, wettelijk vastgestelde taak van de WRR en de constanten in zijn organisatie en werkwijze, waarbij de huidige situatie als ijkpunt is gehanteerd. De volledige tekst van de Instellingswet is opgenomen in Bijlage I.

2.1 Formeel-wettelijke taak

Al vanaf de voorbereidingen voor de oprichting van de WRR in de jaren zestig werd bepaald dat de raad drie functies heeft: het *denken* voor en over beleid, het wetenschappelijk *onderzoeken* en het *uitdragen* van kennis en inzichten. Deze functies zijn nader vastgelegd in de Instellingswet van 1976. Het is onder meer de wettelijke taak van de raad gevraagd en ongevraagd:

- nieuwe perspectieven en toekomstbestendige oplossingsrichtingen aan te dragen,
- te wijzen op tegenstrijdigheden in het regeringsbeleid,
- toekomstige knelpunten te signaleren,
- nieuwe problemen te onderkennen en
- voorstellen te doen voor een geïntegreerde aanpak van problemen.¹

Box 2: Artikel 2 Instellingswet WRR 1976

De Raad heeft tot taak:

- a. ten behoeve van het regeringsbeleid wetenschappelijke gefundeerde informatie te verschaffen over ontwikkelingen die op langere termijn de samenleving kunnen beïnvloeden en daarbij tijdig te wijzen op tegenstrijdigheden en te verwachten knelpunten, probleemstellingen te formuleren ten aanzien van de grote beleidsvraagstukken, en beleidsalternatieven aan te geven;
- b. een wetenschappelijk gefundeerd kader te ontwikkelen dat de regering ten dienste staat voor het stellen van prioriteiten en het voeren van een samenhangend beleid;
- c. ten aanzien van werkzaamheden op het gebied van toekomstonderzoek en planning op lange termijn, zowel binnen als buiten de overheid, voorstellen te doen inzake het opheffen van structurele tekortkomingen, het bevorderen van bepaalde onderzoeken en het verbeteren van communicatie en coördinatie.

Gaandeweg zijn op basis van deze formele kaders criteria ontwikkeld voor de selectie van adviesonderwerpen. Deze moeten:

- van belang zijn voor het regeringsbeleid op de langere termijn;
- een actueel of toekomstig maatschappelijk relevant probleem betreffen;
- wetenschappelijk te onderzoeken zijn;
- tot de beleidssfeer van de regering behoren of gaan behoren;

¹ Cf. artikel 2 van de Instellingswet WRR.

- toekomstgericht zijn en de tijdsduur van een kabinet overstijgen;
- moet meerdere sectoren van het overheidsbeleid omvatten, vanuit verschillende invalshoeken bekeken kunnen worden en zich lenen voor een handelingsperspectief.

De raad heeft dus geen vast afgebakend beleids- of taakgebied, maar wel methodische vereisten die samenhangen met zijn denkende, onderzoekende en communicatieve functies: het werk moet openbaar zijn, argumentaties dienen transparant, verifieerbaar, plausibel, overtuigend en indien mogelijk *evidence-based* te zijn. Ook dient de raad zich rekenschap te geven van bedoelde en onbedoelde neveneffecten van zijn werk. Interventies in het publieke debat of in het beleidsdiscours van de regering zijn niet onschuldig en brengen ook verplichtingen mee, zoals voorstellen serieus uit te werken en in een ruime kring te toetsen alvorens ze aan te bevelen.²

De uiteindelijke selectie en agendering van thema's en onderwerpen in het Werkprogramma zijn het resultaat van een uitvoerige afweging binnen de raad. Raken ze aan prangende, complexe bestaande of toekomstige problemen die vragen om nieuwe alternatieve manieren van denken en kijken? Welke weerbarstige thema's verdienen agendering, ook als de tijd er nog niet rijp voor is?

2.2 Organisatie

Raad

De raad heeft een omvang van ten minste vijf en ten hoogste elf leden. De functie van voorzitter van de WRR is in principe een volledige betrekking, de andere raadsleden worden als regel aangesteld voor ten minste twee en in de regel drie dagen per week.³ Raadsleden worden voor vijf jaar benoemd en zijn één maal direct herbenoembaar. Raadsleden zijn onafhankelijk en functioneren zonder last en ruggespraak.

Bij de samenstelling van de raad wordt in de eerste plaats gelet op de wetenschappelijke kwalificaties van de beoogde leden en op een voldoende spreiding van disciplines. Hiernaast wordt ook gestreefd naar een enigszins evenwichtige samenstelling qua universitaire en maatschappelijke affiliatie. Raadsleden moeten belangstelling hebben voor beleidsvraagstukken en bij voorkeur bestuurlijke ervaring hebben. Het wetenschappelijk karakter van het raadswerk brengt met zich mee dat raadsleden doorgaans een hoogleraarachtergrond hebben.

² *Op steenworp afstand. Op de brug tussen wetenschap en politiek. WRR 35 jaar* (Amsterdam 2007) 222.

³ De huidige voorzitter heeft een aanstelling van 0,9 fte.

De WRR kent sinds zijn oprichting ook adviserende leden. Dit zijn de directeuren van het Centraal Planbureau, het Sociaal en Cultureel Planbureau, het Planbureau voor de Leefomgeving en het Centraal Bureau voor Statistiek. Minimaal twee maal per jaar nemen zij deel aan een raadsvergadering om te praten over de projecten van de WRR, de afstemming van werkzaamheden en de ambities voor het nieuwe Werkprogramma, en ook op projectniveau vindt ideeënuitswisseling plaats. Daarnaast worden met enige regelmaat adviserend leden met een bijzondere opdracht of 'gasten van de raad' tijdelijk aangetrokken.

Dagelijkse leiding

De leiding van de raadswerkzaamheden berust bij de voorzitter, in samenwerking met de (ambtelijk) secretaris, de programmamanager en het hoofd Communicatie. Zij voeren gezamenlijk het 'dagelijks bestuur' (presidium) en zijn verantwoordelijk voor een goed verloop van de dagelijkse werkprocessen. In deze duale structuur is de secretaris van de raad tevens directeur van het bureau dat de raad ten dienste staat.

Bureau

Het bureau bestaat thans uit 32 fte (formatief), gemiddeld 40 tot 45 medewerkers, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen een kern van ongeveer 18 fte wetenschappelijk medewerkers in vaste dienst en een aantal medewerkers met een flexibele aanstelling (tijdelijk contract of detachering). In de wetenschappelijke staf zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. Het merendeel van de vaste wetenschappelijke staf is gepromoveerd. Enkelen bekleden een parttime functie aan de universiteit. Tot het bureau behoren verder de programmamanager, het hoofd Communicatie en enkele communicatiemedewerkers, de informatiespecialist en de secretariaatsmedewerkers.

2.3 Werkwijze

De raad is geen curatorium of aansturend college dat in de beginfase van projecten ideeën aanlevert en in de eindfase bijstuurt, maar een 'werkende' raad die met de wetenschappelijke staf schrijft aan de rapportteksten. In de tweewekelijkse vergaderingen worden de hoofdlijnen van conceptteksten van projecten uitvoerig inhoudelijk besproken, mede aan de hand van schriftelijk commentaar van elk raadslid dat voorafgaand aan de raadsvergadering aan raad en staf wordt gemaaild. De verantwoordelijkheid voor de eindresultaten van het werk ligt bij de raad als geheel. De raad streeft naar consensus op basis van open discussie en uitwisseling van argumenten. In het bestaan van de WRR is het slechts een enkele maal voorgekomen dat de raad een advies aannam met een minderheidsstandpunt.

Voor elk onderwerp dat in het Werkprogramma is opgenomen wordt een interne projectgroep gevormd. Deze wordt voorgezeten door een raadslid, met een lid van de wetenschappelijke staf als projectcoördinator. Projectgroepen voeren (literatuur)onderzoek uit, houden interviews, schrijven conceptteksten ter bespreking in de raad en begeleiden uitbestedingen. De kern van het rapport wordt in eigen huis voorbereid en uitgewerkt. Om kennis en inzichten over een breed terrein te kunnen benutten, doet de raad regelmatig een beroep op externe deskundigen en worden waar nodig aanvullende achtergrondstudies uitgevoerd.

2.4 Producten

De adviesrapporten aan de regering vormen de kern van de raadsproducties. Hierin richt de raad zich tot de verantwoordelijke ministers, krachtens de Instellingswet door tussenkomst van de minister-president. De regering dient een officiële kabinetsreactie te geven op deze rapporten, in beginsel binnen een termijn van drie maanden.

De raadsadviezen worden vaak voorafgegaan of vergezeld door deelpublicaties, waarin de wetenschappelijke stand van zaken geïnventariseerd wordt of deelonderwerpen worden uitgediept. Ook aan deze producten worden eisen gesteld van wetenschappelijkheid, onafhankelijkheid en beleidsrelevantie. Als onderdeel van projecten kunnen ook werkconferenties en expertbijeenkomsten worden georganiseerd.

3 TERUGBLIK RAADSPERIODE 2008-2012

In dit hoofdstuk blikken wij terug op de werkzaamheden en het functioneren van de raad in de periode 2008-2012. Wij schetsen eerst een beeld van de voornaamste trends en ontwikkelingen van de afgelopen jaren in de directe omgeving van de raad, met het accent op het krachtenveld van kennis en beleid. Voor de bredere maatschappelijke ontwikkelingen volstaan wij hier met een verwijzing naar de beide Werkprogramma's van de raad.⁴ Vervolgens beschrijven wij de wijze waarop de raad invulling heeft gegeven aan zijn taken, mede in het licht van deze externe ontwikkelingen en de aanbevelingen van de Commissie Van Rooy. Hiertoe geven wij een overzicht van de ambities van de Werkprogramma's en de gerealiseerde producten en prestaties (*output*), gevolgd door een inschatting van de doorwerking van zijn adviezen (*outcome*) op basis van de zelfevaluaties van de afgeronde projecten⁵. Het hoofdstuk sluit af met de belangrijkste organisatorische ontwikkelingen in deze raadsperiode.

3.1 Trends en ontwikkelingen

De WRR verbindt wetenschap en politiek in zijn adviezen over complexe maatschappelijke thema's. Hiermee staat hij midden in het brede krachtenveld van zowel kennis als beleid. Welke veranderingen doen zich hier gelden en hoe zijn deze van invloed op de positie, rol en taakopvatting van de WRR binnen dit kennis - en advieslandschap?

Toename van kennis en kennis- en adviesinstellingen voor beleid

De hoeveelheid beschikbare kennis neemt exponentieel toe dankzij de vooruitgang van de wetenschap en de betere toegankelijkheid van kennis- en informatiebronnen. Dit biedt voortdurende nieuwe kansen voor verdere vooruitgang, maar tegelijkertijd krijgt de samenleving, media en politiek inclusie, te maken met een steeds grotere informatielast. Daardoor groeit het belang van intermediairs die de stroom van specialistische kennis op waarde weten te schatten en tijdig toegankelijk maken voor beleidsmakers. Niet toevallig is op mondiale schaal het aantal publieke en private beleidsgeoriënteerde denktanks, kenniscentra en adviesbureaus de afgelopen decennia sterk gestegen. De Nederlandse publieke spelers in dit landschap variëren van universiteiten en hogescholen, (de instituten van) NWO, de KNAW en TNO, tot de grote technologische en landbouwkundige instituten en departementale instellingen zoals het KIM, het WODC, het NFI en het RIVM, naast de planbureaus, de onafhankelijke adviesraden van de Kaderwet Adviescolleges en de WRR. Zij hebben duidelijk omschreven en onderling afgebakende rollen; tezamen richten zij zich op

⁴ *Nederland in de wereld, de wereld in Nederland. Werkprogramma 2008-2010; WRR Werkprogramma 2011-2012.*

⁵ De projectevaluaties zijn beschikbaar voor de leden van de evaluatiecommissie.

een omvangrijk en complex werkveld van specialistische kennis en de daarmee samenhangende beleidsvragen. In dat werkveld is het profiel van de WRR uniek: hij bestrijkt de ontwikkelingen in wetenschap en beleid, en de verbindingen daartussen, over de volle breedte, is daarbij gericht op de langere termijn, en heeft een multisectorale oriëntatie.

Meer samenwerking en synergie in grensoverschrijdende netwerken en allianties

De moderne informatie- en communicatietechnologie heeft kennisinstellingen en adviesraden in staat gesteld internationale en interdisciplinaire netwerken en allianties te benutten. Talloze samenwerkingsverbanden – ook via de Europese Kaderprogramma's - brengen kennis uit verschillende disciplines, domeinen en contexten bijeen en onderzoeken vraagstukken gezamenlijk. Een groeiend aantal werkt volgens het principe 'scan globally but reinvent locally': ze signaleren grote, complexe en multisectorale vraagstukken en ontsluiten de mondiaal beschikbare specialistische kennis voor lokale kennisinstellingen en beleidsmakers. Ze kunnen zo de vertaalslag maken naar de specifieke lokale beleidscontext, deskundigheid maximaliseren en kosten minimaliseren.

Concurrentie om schaarse publieke middelen en aandacht in de mediasamenleving

Zowel de omvang en complexiteit van de te bestuderen vraagstukken, als de groei van het aantal kennisinstellingen en -adviseurs leiden tot meer samenwerking en synergie. Tegelijkertijd is vooral in economisch slechtere tijden sprake van toenemende onderlinge concurrentie om financiële middelen. Ook hebben kennisinstellingen te maken met een steeds hoger opgeleid en mondig publiek dat wetenschappers en hun instituties niet meer zoals vroeger vanzelfsprekend gezag toekent. Bovendien is de aandacht van beleidsmakers en politici voor lange termijn vragen beperkter geworden, doordat zij meer dan ooit te maken hebben met vooral op de korte termijn gerichte informatie- en mediadruk en snelle beleidscycli. Strategische profilering door snel te reageren op de gebeurtenissen en door zichtbare resultaten te boeken binnen één kabinetsperiode, is voor hen steeds belangrijker geworden.

In Nederland hebben deze trends zich mede vertaald in discussies over de optimale vormgeving van het nationale kennis- en advieslandschap, gericht op een afgeslankt adviesstelsel, met efficiëntere en meer in onderlinge samenhang werkende adviesraden. Onder het kabinet Rutte heeft dit geleid tot samenvoeging van een aantal strategische adviesraden. In zijn streven naar verdere stroomlijning heeft het kabinet inmiddels ook een voorstel gedaan tot afschaffing van de verplichting van de regering om (binnen drie

maanden) te reageren op adviezen van de Kaderwetadviesraden⁶. Op dit voorstel hebben de adviesraden kritisch gereageerd.

3.2 Taakinfilling

Werkprogramma en producten

De raad heeft in zijn afgelopen zittingstermijn twee Werkprogramma's opgesteld: *Nederland in de wereld, de wereld in Nederland. Werkprogramma 2008-2010*, en het *WRR Werkprogramma 2011-2012*. Aan de vaststelling van deze beide Werkprogramma's is een uitgebreid proces van consultatie en discussie met externen vooraf gegaan. Mogelijke onderwerpen zijn besproken met bewindslieden, hoge ambtenaren, strategische afdelingen van departementen, de adviserende leden van de raad en ook met maatschappelijke en wetenschappelijke 'uitkijkposten'. Hiernaast is ook een adviesthema door het kabinet geagendeerd dat resulteerde in het adviesrapport *Evenwichtskunst*. Een verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2012 tot agendering van het thema *Nieuwe arrangementen voor wonen, zorg en pensioenen* zal eind september uitmonden in een conferentie en ultimo 2012 in een essaybundel.

In de periode januari 2008 tot en met september 2012 heeft de raad tien Rapporten aan de regering, negen Verkenningen, en vele andere publicaties uitgebracht (zie tabellen 1 en 2). Daarnaast werd een groot aantal conferenties en lezingen georganiseerd.

Tabel 1: Output 2008-2012

Product	Aantal
Rapport aan de regering	10
Verkenning	9
Webpublicatie	25
Conferentie	23
WRR Lecture	5*
Overige uitgaven	10

Bron: WRR, Jaarverslagen 2008-2011, WRR-website

* incl. geplande Lecture 2012

Tabel 2: Werkprogramma's I en II – periode 2008-2012*

Onderwerp	Publicatie	Titel
Innovatie*	Rapport, 2008 Verkenning, 2008	Innovatie vernieuwd Micro-foundations for Innovation Policy
Infrastructuur*	Rapport, 2008 Verkenning, 2008	Infrastructures New Perspectives on Investment in Infrastructures
Arbeidsmarktdynamiek*	Verkenning, 2009	Werk en inkomsten na massaontslag
Onzekere veiligheidsverantwoordelijkheden rond fysieke veiligheid*	Rapport, 2008	Onzekere veiligheid Verantwoordelijkheden rond fysieke veiligheid

⁶ Evaluatie kaderwet Adviescolleges: Derde staat van advies 2005-210. 28 september 2011 (In Tweede Kamercommissie besproken, nog geen besluit over genomen.)

Onderwerp	Publicatie	Titel
Schooluitval van overbelaste leerlingen	Rapport, 2009	Vertrouwen in de school. Over uitval van overbelaste jongeren
Religie en publiek domein**	-	-
Keuze, gedrag en beleid	Verkenning, 2009	De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag
Ontwikkelingssamenwerking	Rapport, 2010 Verkenning, 2009	Minder pretentie, meer ambitie. Ontwikkelingshulp die verschil maakt
Toekomst openbaar bestuur en zijn constitutionele setting	Verkenning 2010	Het gezicht van de publieke zaak: openbaar bestuur onder ogen
Praktijken van toekomstverkenning	Verkenning, 2010	Uit zicht: toekomst verkennen met beleid
Nederland in de wereld	Rapport, 2010	Aan het buitenland gehecht: over verankering en strategie van Nederlands buitenlandbeleid
Beleid informatie en technologie	Rapport, 2011 Verkenning 2011	iOverheid De staat van informatie
Risico-regelreflex	Rapport, 2011	Evenwichtskunst
Markt, staat en samenleving	Rapport, 2012	Publieke zaken in de marktsamenleving
Vertrouwen in de burger	Rapport, 2012	Vertrouwen in burgers
Waar verdienen we over 20 jaar ons brood mee?	Rapport voorzien 2013	
Toekomst van de rechtsstaat	Verkenning voorzien ultimo 2012	
Voedsel	Essay voorzien ultimo 2012, Rapport 2014	
Lessen van evaluaties	Rapport voorzien 2013	
Toezicht en verantwoordelijkheid	Rapport voorzien 2013	
Europa naar menselijke maat	Essaybundel voorzien ultimo 2012	

Bron: WRR, Jaarverslagen 2008-2011, en WRR-website

*Drie rapporten en drie verkenningen zijn onder verantwoordelijkheid van de vorige raad geïnitieerd.

**Het thema Religie en het publieke domein is in verband met het afscheid van de toenmalige voorzitter versneld afgerond (zie ook verder hieronder bij Doorwerking).

In het eerste Werkprogramma heeft de raad werk gemaakt van de aanbeveling van de Commissie Van Rooy de internationale dimensie in de oriëntatie van de raad te versterken. Twee adviesrapporten hebben deze internationale thematiek centraal gesteld, namelijk het rapport *Minder pretentie, meer ambitie* en *Aan het buitenland gehecht*. Het eerste adresseert de opbrengsten van de ontwikkelingshulp en de noodzakelijke koerswijziging van deze hulp in het licht van de toenemende globalisering en (beleids)veranderingen op ontwikkelingsrelevante thema's als klimaat, migratie, financiële stabiliteit, kennis, handel en veiligheid. Het tweede belicht de uitdagingen voor het Nederlandse buitenlandbeleid in een verschuivend internationaal en Europees krachtenveld. Hiernaast heeft de WRR in 2009 in reactie op de ingrijpende economische crisis die zich aandienende, de essaybundel *Aftershocks. Economic crisis and institutional choice* en de bijbehorende debatareks in de serie *Hollands Spoordebatten* met het Strategieberaad Rijksbreed voortgebracht. Ook twee jaarlijkse WRR

Lectures hebben internationale thema's belicht: *Saving globalization from its cheerleaders* (2008) en *Beyond the crises* (2010).

In het Werkprogramma 2011-2012 is deze internationale oriëntatie doorgetrokken. In *Europa naar menselijke maat* onderzoekt de raad de uitdagingen voor Nederland van de toenemende arbeidsmigratie in Europese context. Het bredere thema *Waar verdienen we over 20 jaar ons brood mee* kijkt onder meer naar de implicaties van de snelle veranderingen in de mondiale economische krachtsverhoudingen voor Nederland. In hoeverre kan en wil Nederland nog een eigen economisch beleid voeren? Het zwaartepunt van de mondiale economie verschuift naar opkomende markten, nieuwe spelers komen naar voren, en steeds meer goederen en diensten worden in grensoverschrijdende ketens geproduceerd. Geïnspireerd door succesverhalen uit Azië en Latijns-Amerika ligt in veel Westerse landen (opnieuw) de vraag op tafel of, en zo ja hoe de overheid een actievere rol moet spelen om de economie te versterken en innovatief te houden. Ook het lopende adviestraject over *Voedsel* raakt aan deze thematiek: welke bijdrage kan Nederland leveren als belangrijke voedselproducent, -exporteur en -innovator?

Naast Rapporten en Verkenningen heeft de WRR ook andere publicaties en bijdragen voortgebracht, zowel eigen webpublicaties, essays en artikelen in tijdschriften en vakliteratuur als bijdragen aan de maatschappelijke en beleidsdialoog. Een selectie hieruit:

- a. de internationale conferentie, georganiseerd in 2010 in samenwerking met Netspar, Tiber en het ministerie van Financiën over het thema *Policy changes of behavioral science research*, mede naar aanleiding van de WRR-verkenning uit 2009 *De menselijke beslisser*.
- b. de conferentie in samenwerking met Instituut Clingendael, de Adviesraad voor Internationale Vraagstukken, en de Eerste Kamer naar aanleiding van het WRR-advies *Aan het buitenland gehecht* (2010).
- c. het symposium 'Politiek en bestuur in beeld', naar aanleiding van de Verkenning *Het gezicht van de publieke zaak* (2010).
- d. het populair-wetenschappelijke boek 'Hoe mensen keuzes maken' waarin de kennis uit het project Keuze, Gedrag en Beleid voor een breder publiek wordt ontsloten.
- e. de zogenoemde Hollands Spoor-bijeenkomsten in samenwerking met het Strategieeraad Rijksbreed over actuele thema's als de Wetenschapsagenda van de KNAW en de legitimiteit van wetenschappelijke kennis voor beleid.

Samenwerking en netwerksynergie

In een tijd van ongekende kennisvermeerdering, wetenschappelijke specialisatie, netwerkvorming en druk op schaarse middelen heeft de raad extra willen investeren in

netwerken van universiteiten, strategische adviesraden en aanverwante kennisinstellingen. Ten eerste is in de afgelopen periode nadrukkelijker aansluiting gezocht bij voor het Werkprogramma relevante kennisthema's van de KNAW, NWO en het Rathenau Instituut. In het kader van het advies *Vertrouwen in burgers* en de Verkenning *Het gezicht van de publieke zaak* is bijvoorbeeld nauw contact geweest met de onderzoekers van het NWO-thema 'Omstreden democratie'. Ten tweede organiseert de voorzitter van de WRR minimaal twee maal per jaar een overleg met collega-voorzitters van de strategische adviesraden, de voorzitter van de SER en de president van de KNAW. Ook neemt hij deel aan het periodieke voorzittersberaad van NWO, KNAW, TNO, VSNU, WRR en AWT onder leiding van de voorzitter van de AWT. Ten derde neemt de secretaris/directeur van de WRR deel aan het interdepartementale strategieberaad (zgn. Strategieberaad Rijksbreed) en het secretarissenoverleg van de Strategische adviesraden. Ten slotte zorgen ook de reguliere overleggen met de adviserende leden van de planbureaus voor onderlinge afstemming tussen de werkprogramma's en activiteiten.

Hiernaast heeft de raad, mede op advies van de Commissie Van Rooy, meer structurele contacten gelegd met internationale spelers ter versterking van zijn internationale oriëntatie. Zo is in 2008 mede op WRR-initiatief het *Network for Strategic Policy Analysis* opgericht. Dit bestaat naast de WRR uit buitenlandse zusterinstellingen die, hoewel verschillend, een aantal belangrijke kenmerken delen. Ze zijn toekomstgericht, multisectoraal en multidisciplinair en dragen via wetenschappelijke analyse en advies bij aan het functioneren van regering, parlement en/of Europese Commissie. Om dit nieuwe netwerk tot een succes te maken is gekozen voor een kleine kern van zes organisaties, namelijk The Prime Minister's Strategy Unit in Londen⁷, het Centre d'Analyse Stratégique in Parijs, The Institute for Future Studies in Stockholm, The National Economic and Social Council in Dublin en The Bureau of European Policy Advisers in Brussel. Ook buiten dit Europese netwerk wordt bijgedragen aan internationale uitwisseling en consultatie. Vanuit de raad wordt voorts meegewerkt aan de ontwikkeling van een wetenschappelijk-strategische denktankfunctie ten behoeve van de Vlaamse regering.

3.3 Doorwerking

De WRR rekent het tot zijn opdracht weerbarstige, complexe thema's te agenderen. Goede Rapporten en Verkenningen verwoorden en duiden maatschappelijke ontwikkelingen die politici en bestuurders nog onvoldoende (willen) herkennen. Ze zijn hierdoor bijna per definitie onderwerp van kritisch politiek en breder maatschappelijk debat. Soms 'leeft' een

⁷ De taken van deze Unit zijn in november 2010 overgedragen aan diverse eenheden binnen het Cabinet Office van premier Cameron.

advies Thema al bij de start van WRR-project en nemen stakeholders en beleidsmakers snel de aanbevelingen van een adviesrapport over in hun beleid. Soms gaat er ook geruime tijd – zelfs jaren – overheen voordat een advies of inzicht door beleidsmakers als waardevol wordt onderkend. Voor de raad kan ook een zekere terughoudendheid bij de ‘nazorg’ van een advies in de politieke arena gepast zijn; in bepaalde situaties is het zaak de grens tussen nazorg en ‘bemoeizorg’ extra te bewaken. Dit betekent dat het begrip ‘doorwerking’ voor verschillende Rapporten en Verkenningen uiteenlopende betekenissen kan hebben en maatstaven kan vergen.⁸

Niettemin heeft de raad, indachtig het advies van de Commissie Van Rooy, de laatste jaren extra geïnvesteerd in het bereiken en inzichtelijk maken van de doorwerking van zijn werk. Ten eerste heeft hij gepoogd in een vroeger stadium van de ‘productcyclus’ aandacht te besteden aan het relevante krachtenveld van de adviezen. Gedurende de looptijd van een adviestraject hebben de meeste projectgroepen uitgebreider stilgestaan bij de ‘omgeving’ door het houden van interviews met stakeholders, het organiseren van tussentijdse expertmeetings en symposia met beleidsmakers en wetenschappers, en het inspelen op het krachtenveld waarin een advies zal ‘landen’ en doorwerken. Ten tweede heeft de raad systematischer de doorwerking van zijn eigen werk in kaart gebracht aan de hand van interviews met de relevante stakeholders, quick scans in de media en zelfevaluaties.

Voor bijna⁹ alle afgeronde projecten is nagegaan wat de motivatie was van agendering als (advies)thema en op welke wijze het adviesrapport tot dusver zijn sporen heeft achtergelaten in onder meer beleid en samenleving. Ook is een eigen inschatting gemaakt van (succes)factoren die hierop van invloed zijn geweest. De resultaten hiervan laten we hieronder beknopt de revue passeren.¹⁰

1. Innovatie vernieuwd

Eind 2006 besloot de toenmalige raad op verzoek van het kabinet Balkenende II inzicht te verschaffen in de brede vraag naar de toekomstige bronnen van economische welvaart voor Nederland. De raad wilde het vizier richten op de zogenoemde innovatieparadox op macroniveau: het scoort goed op de productie van wetenschappelijke kennis en patenten, maar niet op het toepassen en naar de markt brengen hiervan. Deze paradox zou niet kunnen worden opgelost door macro-economisch beleid, aldus de hypothese van de raad. De ambitie

⁸ Zie voor een uitvoerige bespreking van de systematiek van het meten en waarden van doorwerking: V. Bekkers, H. Frenger et al. (2004) *Doorwerking van strategische beleidsadvisering*, Rotterdam en Tilburg.

⁹ Voor de projecten Markt, staat en samenleving en Vertrouwen in de burger, die beide in 2012 zijn afgerond, is nog geen zelfevaluatie beschikbaar. Voor het rapport *Vertrouwen in burgers* is al wel een eerste globale inschatting van de doorwerking gemaakt (zie hieronder, punt 13.).

¹⁰ Uitgebreidere zelfevaluaties zijn beschikbaar voor de Evaluatiecommissie.

was om nieuwe wetenschappelijke inzichten over de werking van het innovatiesysteem op microniveau te vertalen naar een handelingsperspectief voor beleid. In zijn eindrapport plaatste de raad kanttekeningen bij het vermogen te sturen op uitkomsten in het innovatiebeleid en pleitte hij voor een beleid dat afstand neemt van de inzet van schaarse publieke middelen voor (door de overheid uitgekozen) bedrijfstakken en meer openheid moet betrachten tegenover 'uitdagers', andersdenkenden en nieuwe contexten. Het eindrapport werd medio 2008 aangeboden aan de minister van Economische Zaken.

De wetenschappelijke doorwerking van het rapport lijkt tot dusver groter geweest te zijn dan de beleidsmatige. De wetenschappelijke basis voor het rapport, de WRR-Verkenning *Micro-foundations for Innovation Policy*, wordt bijvoorbeeld regelmatig geciteerd in *calls for papers* voor congressen, in artikelen in gereviewde tijdschriften en in proefschriften door auteurs die niet betrokken waren bij het opstellen van de bundel. De beleidsmatige doorwerking wordt daarentegen belemmerd doordat de hoofdboodschap voor beleid en politiek op het moment van uitbrengen onwelkom was, teveel uitnodigde tot selectief 'shoppen' en te weinig strategisch gebruik maakte van de diversiteit van gedachten en visies binnen het Rijk. De geringe tijd voor 'nazorg' door de projectgroep betekende dat de beleidskant hulp miste om de vertaling van de rapportboodschap te maken naar de ambtelijke beleidspraktijk.

2. Infrastructures

Het advies *Infrastructures: Time to invest* dat medio 2008 is uitgebracht, onderzocht hoe het is gesteld met investeringen voor de lange termijn in voorzieningen als water, energie, transport, (tele)communicatie, dijken, drinkwater en riolering. De raad stelde dat door de betrokkenheid van veel uiteenlopende partijen met ieder hun eigen doelstellingen en door de nadruk op consumentenbelangen op de korte termijn, de innovatie, leveringszekerheid en duurzaamheid van de infrastructures op termijn onder druk staan. Hij pleitte voor een andere beleidsstrategie die rekening houdt met de sterk veranderde situatie waarin beheer en bestuur van infrastructures na twintig jaar markwerking, liberalisering en internationalisering moeten opereren en met de toenemende druk als gevolg van uitputting van natuurlijke hulpbronnen en klimaatverandering.

Over de keuze van het onderwerp en timing van de agendering waren de reacties positief. Het thema was relevant, actueel én toekomst georiënteerd. Volgens geïnterviewde externen biedt het rapport een beleidsgericht advies over infrastructuur dat een expliciete relatie legt tussen (de)regulering en de gevolgen daarvan voor het strategische gedrag van partijen. Veel kritischer waren zowel externen als het kabinet over de nadruk in het rapport op het gevaar

van onderinvesteringen op de lange termijn door een overmatig streven naar efficiency van toezichthouders op de korte termijn. Het bewijs hiervoor zou onvoldoende stevig zijn. Verder is er bezwaar geuit tegen het verschil in beschrijving van sectoren – sommige uitvoerig, andere niet of slechts in de marge – terwijl het oplossingskader van de WRR op alle sectoren toepasbaar is verklaard. De impact van het rapport laat zich lastig eenduidig beschrijven. Bij het toenmalige ministerie van Economische Zaken is aanvankelijk formeel kritisch gereageerd op het rapport, terwijl het informeel - en op de werkvloer - wel is gebruikt vanwege zijn schets en analyse van de energiesector en denklijn over energie, klimaat en crisis in een periode waar daar grote behoefte aan was.

3. Onzekere veiligheid

Dit advies is tot stand gekomen op basis van een verzoek van het kabinet Balkenende II (december 2004) om na te denken over de vraag hoe de eigen verantwoordelijkheid van de samenleving op het terrein van de fysieke veiligheid versterkt kan worden. In zijn eindrapport stelde de raad dat handhaving van het huidige hoge niveau van fysieke veiligheid in Nederland vraagt om preventief en proactief beleid op tal van deelterreinen, zoals de voedselveiligheid, het transport van gevaarlijke stoffen, de risico's van nieuwe technologieën en klimaatverandering. Een nieuwe aanpak voor de omgang met risico's is geboden, omdat het huidige beleid kampt met omvangrijke regelgeving die complex en onoverzichtelijk is geworden en gepaard gaat met hoge kosten. Daarnaast is de wereld waarop het beleid zich richt zelf ook complexer geworden en hebben overheden hierop slechts beperkte greep. De raad pleitte voor een nieuwe invulling en grondwettelijke verankering van het voorzorgsbeginsel, die nieuwe verantwoordelijkheden met zich mee brengt voor de overheid, het bedrijfsleven en burgers.

De directe doorwerking van het advies in het beleid is tot dusver beperkt gebleven, mede doordat de term 'voorzorg' in invloedrijke beleidskringen op onder meer het ministerie van Economische Zaken werd gezien als tegenstrijdig met het kabinetsbeleid om meer eigen verantwoordelijkheid te delegeren naar de samenleving. Het kabinet heeft in de kabinetsreactie weliswaar het belang van onzekerheid en het principe van voorzorg herhaald, maar heeft de juridische en beleidsmatige consequenties hiervan niet willen doortrekken. Codificatie zou volgens het kabinet te weinig rekening houden met verschillen tussen sectoren. Evenmin heeft het kabinet zich uitgesproken over de geadviseerde maatregelen om de onafhankelijkheid van de wetenschap en burgerparticipatie beter te organiseren.

4. Schooluitval van overbelaste leerlingen

Het aanpakken van het maatschappelijke probleem van vroegtijdig schoolverlaten door grote groepen jongeren vormde de drijfveer achter dit advies. De focus van het rapport lag daarbij op 'overbelaste jongeren': jongeren die door een opeenstapeling van problemen en/of beperkingen (sociaal, emotioneel) voortijdig afhaken op school en geen startkwalificatie halen. In de aanpak van de WRR heeft veldonderzoek onder mensen 'in de frontlinie' een groot accent gekregen. Centrale aanbeveling in het rapport is dat scholen aan de overbelaste jongeren structuur en verbondenheid moeten bieden. Hierin spelen leraren een sleutelrol. Intensief leerling-contact en een school die uitgaat van een bredere kerntaak dan alleen het overdragen van kennis zijn daarbij belangrijke succesfactoren. Naast kennisoverdracht zou het op de school ook moeten gaan om de zorg en aandacht voor sociaal-emotionele noden van overbelaste leerlingen. Daartoe is het behulpzaam als er een zorgstructuur of zorgadviesteam aanwezig is op de school. Het blijkt voor de leerlingen van belang het onderwijs aantrekkelijker te maken, onder andere door meer praktijkleren. Hiertoe zijn betere verbindingen nodig binnen het onderwijs en met de maatschappelijke omgeving.

Blijkens de reacties van externen is er waardering voor het feit dat de WRR zich heeft verbonden met het thema overbelaste jongeren. Vooral de gesprekspartners uit het veld, zoals docenten en ouders, geven aan dat het advies heeft gezorgd voor draagkracht, herkenning en erkenning van de problematiek. Kritischer zijn de representanten van 'de institutionele logica': beleidsmakers van de landelijke overheid die zich opwerpen als woordvoerders van het bestaande beleid. Een zeer concrete doorwerking van het advies betrof de € 60 miljoen die de rijksoverheid gedurende twee jaar (tot 2011) ter beschikking heeft gesteld voor de opstart van plusvoorzieningen. Hier stond volgens critici tegenover dat dit slechts incidentele middelen zijn, waarmee het risico van een nieuwe 'projectencarroussel' op de loer ligt. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte I is echter besloten om vanaf schooljaar 2012-2013 € 30 miljoen op structurele basis beschikbaar te stellen voor plusvoorzieningen en wijkscholen.

5. Religie in het publiek domein

In 2006 bracht de WRR tijdens zijn jaarlijkse Lecture de Verkenning *Geloven in het publieke domein - Verkenningen van een dubbele transformatie* uit. De Verkenning werd uitgebreid in de media en in delen van de samenleving besproken. De raad meende hierin aanwijzingen te zien dat veranderingen in de vorm en betekenis van religie in het publieke domein in Nederland veel vragen oproepen over de toepassing en toekomstbestendigheid van de bestaande (institutionele) arrangementen die hun onderlinge verhouding reguleren. Hij agendeerde dit thema vervolgens in zijn nieuwe Werkprogramma, met het doel centrale inzichten te verankeren in recente theorievorming over de 'dubbele' transformatie (van het

religieuze en van het publieke domein) en deze toe te spitsen op de verhouding tussen religie en publiek domein in het onderwijs(bestel). De doelstelling was een compact rapport dat zou bijdragen aan een versterking van het perspectief op het publieke domein en een doorontwikkeling van de juridische en bestuurlijke grondslag van het Nederlandse onderwijsbestel. Hiertoe vormde de projectgroep samen met onderzoekers van het Sociaal Cultureel Planbureau en een groep (godsdienst-)pedagogen een klein consortium voor onderzoek naar de feitelijke situatie in scholen van primair en voortgezet onderwijs.

Het adviestraject is door het vertrek van zijn boegbeeld, de toenmalige voorzitter van de WRR Wim van de Donk, uiteindelijk niet uitgemond in een 'klassiek' WRR-rapport. Uit interviews met externen valt op te maken dat het echter wel een bijdrage heeft geleverd aan het maatschappelijk en wetenschappelijk debat, mede dankzij de verschillende andere 'producten' die het project heeft opgeleverd. Voorbeelden zijn de gezamenlijke expertbijeenkomst van WRR en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) voor gemeentelijke bestuurders, wetenschappers, religieuze instellingen en deskundigen over de relevantie van religie binnen het publieke domein, een conferentie in samenwerking met Instituut Clingendael en het ministerie van Justitie, en een Vlaams-Nederlands Symposium Religie & Onderwijs. Hiernaast zijn ook een zestal publicaties verschenen van de hand van de projectgroepleden.

6. Keuze, gedrag en beleid

De ambitie van dit project was het ontsluiten van de toenemende wetenschappelijke inzichten over de wijze waarop mensen bewust en onbewust keuzes maken. Ook wilde het de discussie aanzwengelen over de beleidsrelevantie van deze inzichten en de normatieve keuzen en dilemma's die hiermee samenhangen. De Verkenning die eind 2009 werd aangeboden aan de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport tijdens de jaarlijkse WRR-lecture kende twee terugkerende boodschappen. De eerste luidde dat anders dan veel overheidsbeleid veronderstelt, mensen lang niet altijd handelen volgens de rationele keuzetheorie van de archetypische 'homo economicus'. De tweede luidde dat het menselijk keuzegedrag wel *systematisch* afwijkt van dit rationele keuzegedrag, waardoor nieuwe perspectieven in beeld komen voor beleidsmakers om gedrag te beïnvloeden via het aanbod ('keuzearchitectuur') en via de sociale en fysieke omgeving. Van het aanvankelijk beoogde adviesrapport heeft de raad uiteindelijk afgezien, omdat hij de meerwaarde hiervan ten opzichte van de Verkenning onvoldoende achtte.

Mede dankzij een goed getimede onderwerpskeuze, veel tussentijdse publicaties, lezingen en conferenties, gerichte samenwerking met academische broedplaatsen met onder meer TIBER

en ‘nazorg’ door de leden van de projectgroep, heeft de raad het thema ‘keuzearchitectuur’ breed weten te agenderen onder Nederlandse beleidsmakers. Zo heeft hij vooral een vliegwielfunctie kunnen vervullen voor de verdere doorvertaling naar specifieke beleidscontexten en –instrumenten. In het Integraal Afwegingskader (IAK) is sinds medio 2012 informatie te vinden over instrumenten die kunnen worden ingezet om gedrag te beïnvloeden. Deze informatie is gebaseerd op *De menselijke beslisser*. Ook de ethische aspecten gekoppeld aan inzet van deze instrumenten door de overheid komen in de factsheets aan bod, mede dankzij de input (detachering) van een medewerker van het WRR-project. Andere (beleids)instellingen en beleidsgeoriënteerde kringen die het thema hebben aangevat zijn het Kennisinstituut voor Mobiliteit van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, de Belastingdienst, de Dienst Publiekcommunicatie, het ministerie van Veiligheid en Justitie (onder meer via het Integraal Afwegingskader), ZonMw in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de dienst Regeling van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.

7. *Ontwikkelingssamenwerking*

Het steeds intensievere maatschappelijke en wetenschappelijke debat over het nut van ontwikkelingsbeleid in een sterk veranderende mondiale omgeving vormde de directe aanleiding voor agendering van dit thema. De raad ambieerde verdieping en verbreding aan te brengen in dit debat door in te gaan op fundamentele vragen omtrent de relevantie en bruikbaarheid van begrippen als ‘de’ ontwikkelingslanden en ‘ontwikkeling’, mede in relatie tot vragen rondom noodhulp, armoedebestrijding, (voedsel)veiligheid, duurzaamheid en mondiale publieke goederen. Het doel moest een beleid zijn dat ontwikkelingsgericht is dan het tot dusver gevoerde beleid.

De impact en doorwerking van het rapport zijn zonder meer groot te noemen. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte wordt een fundamentele herziening en modernisering van het beleid aangekondigd “waarbij het rapport ‘Minder pretentie, meer ambitie’...als leidraad dient.”¹¹ In de kabinetreactie die een jaar later verscheen, meldde het kabinet dat onderdelen van de WRR-aanbevelingen al door staatssecretaris Knapen in uitvoering waren genomen. Tot de voornaamste succesfactoren behoren – naast een goede timing – vooral het uitgebreide proces van wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsmatige consultatie en kwaliteitsborging van het rapport. De projectgroep heeft meer dan 500 deskundigen in binnen- en buitenland geraadpleegd, de effectiviteit van de bewoordingen en redeneerlijnen van het conceptrapport met uiteenlopende gesprekspartners getoetst en tussentijds selectief

¹¹ Zie het Regeerakkoord: <http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regeerakkoord/buitenland>

de media-aandacht gezocht om het aankomende advies onder de aandacht te brengen. Ook is geïnvesteerd in een lang traject van nazorg om de vele verzoeken voor discussie en debat te honoreren.

8. Toekomst openbaar bestuur

Dit onderwerp is in het Werkprogramma opgenomen om de ingrijpende veranderingen in de 'constitutionele architectuur' van Nederland (zoals Europeanisering, verzelfstandiging van bestuursorganen en processen van vermaatschappelijking) aan een nadere verkenning te onderwerpen en te doordenken op hun consequenties voor het openbaar bestuur en - eventueel in een later stadium – voor het democratisch bestel. Het project is uitgemond in de Verkenning *Het gezicht van de publieke zaak. Openbaar bestuur onder ogen* die medio 2010 is aangeboden aan minister Hirsch Ballin van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De raad stelde hierin vast dat er veel wordt gedebatteerd over het openbaar bestuur, maar dat er te weinig aandacht is voor het openbare (in de betekenis van bindende, handelingsvermogende, pluralistische en controleerbare) karakter van dat bestuur. In de praktijk ligt het accent vooral op de controlerende aspecten.

Belangrijk succesfactor voor het laten 'landen' van de Verkenning zijn de vele interviews geweest met externe deskundigen. Niet alleen boden deze veel interessante input, ze leverden ook feedback op de probleemformulering en droegen indirect bij aan het verzorgen van 'draagvlak' voor de uiteindelijke publicatie. Ook de zogenoemde 'Tafels van TOB', drie bijeenkomsten waarin telkens vanuit een ander thema (resp. Europa, media en gezag, en het 'openbare' van het bestuur) de spanning op het bestuur werd belicht, hebben hieraan bijgedragen. Hier staat tegenover dat de breedte van de centrale thematiek en het ontbreken van een richtinggevend (brief)advies - al dan niet in een concluderend hoofdstuk van de raad - de doorwerking van deze Verkenning wellicht hebben bemoeilijkt.

9. Praktijken van toekomstverkenningen

De aanleiding om met toekomstverkenningen aan de slag te gaan was de aansporing van de Commissie Van Rooy om te blijven reflecteren op de methodologie van het eigen werk. Al snel werd besloten dit te doen in de vorm van een project over toekomstverkennen. Het doel van het project was te achterhalen wat toekomstverkenningen in de praktijk te bieden hebben, hoe beleidsmakers deze inzetten en welke kwaliteitscriteria volgens de nieuwste wetenschappelijke inzichten gelden voor goede, beleidsgeoriënteerde toekomstverkenningen. Het project is uitgemond in de Verkenning *Uit zicht*. Deze biedt een gereedschapskist met een begrippenkader, met waarschuwingen voor valkuilen en een aantal reflectievereisten die beleidsmakers kunnen helpen om 'passend' of 'op maat' de toekomst te verkennen.

De Verkenning heeft een selecte, maar rijksbrede, doelgroep weten te bereiken dankzij actieve contacten van de projectgroep op momenten dat beleidsmakers zich daadwerkelijk over lange termijn vragen bogen. Zo heeft een werkgroep van het Rijksbrede Strategieberaad eind 2010 in opdracht van het SG-overleg de 'Rijksbrede kennisagenda. Fase 1 Trends & Ontwikkelingen' gepubliceerd, waarbij de methodologie is ontwikkeld in samenwerking het team van de WRR. Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft eind 2011 een herziene versie gepubliceerd van de handreiking 'Toekomst en zo. Een handreiking bij toekomstverkenningen'. Een van de aanleidingen voor de herziening was het verschijnen van de WRR-verkenning, waarvan de inzichten dan ook uitvoerig terugkomen. Ook heeft het Netwerk Toekomstverkenningen naar aanleiding van *Uit zicht* onderzoek gedaan naar de praktijken van toekomstverkennen bij het bedrijfsleven, gemeenten en transitienetwerken.

10. Nederland in de wereld

Dit project stelde de vraag welke aanpassingen het Nederlands buitenlandbeleid zou moeten ondergaan in het licht van de wezenlijke veranderingen in het karakter van de buitenlandse betrekkingen. Het ambieerde een eigen buitenlandpolitieke strategie te ontwikkelen die zou aansluiten bij de wijzigende mondiale machtpolitieke verhoudingen, inclusief een eigentijdse herdefinitie van het concept van soevereiniteit en handreikingen voor een verbeterde organisatie van buitenlandbeleid. Het rapport *Aan het buitenland gehecht* is eind 2010 gepresenteerd aan minister Rosenthal van Buitenlandse Zaken, in aanwezigheid van de voormalige projectvoorzitter – en inmiddels staatssecretaris - Ben Knapen. Het schetst de belangrijkste ontwikkelingen waartoe het buitenlandbeleid zich dient te verhouden, pleit voor scherpere keuzen in het beleid, inclusief het benutten van de EU als primaire arena en schakel voor Nederland om buitenlandspolitieke invloed uit te kunnen oefenen. Ook biedt het een afwegingskader voor het stellen van prioriteiten, gebaseerd op de concepten vitale en verlengde nationale belangen en niches.

De doorwerking van het rapport is vooralsnog lastig in te schatten. Zowel wetenschappers als beleidsmakers blijken zich goed te kunnen vinden in de uiteenzetting van het rapport over belangrijke buitenlandpolitieke trends en hun consequenties voor Nederland. Zeker is echter ook dat het rapport met zijn pleidooi voor een beter benutten van de EU als primaire schakel en arena haaks stond op de in het kabinet Rutte I en de samenleving heersende politieke wind. Het pleidooi voor het belang van scherpere keuzen in het buitenlandbeleid, voor meer aandacht voor de rol van niet-statelijke actoren en voor een betere coördinatie van de Nederlandse deskundigheid in bepaalde niches, zoals bijvoorbeeld op het gebied van water en voedsel, kreeg vooral in de Tweede Kamer bredere instemming. Over dit laatste punt is

ook een motie aangenomen, waarvan echter nog niet duidelijk is of en hoe deze heeft doorgewerkt in het huidige beleid.

11. Beleid, informatie en technologie

De brede inzet van technologie op allerlei terreinen van het openbaar bestuur en de daarmee gegenereerde informatie, creëert nieuwe kansen, onverwachte kwetsbaarheden en veranderende afhankelijkheden. De onduidelijkheden hierover bracht de raad tot de werkhypothese dat de overheid niet altijd in staat is zorgvuldige en duurzame politieke en beleidsmatige antwoorden te vinden op deze veranderende omstandigheden. Het adviesrapport *iOverheid* en de bijbehorende Verkenning *De staat van informatie*, die begin 2011 zijn verschenen, schetsen de manier waarop de overheid gebruik maakt van ICT. Het rapport stelt de vraag centraal welke consequenties de digitalisering van overheidsprocessen heeft voor de relatie overheid-burger. Het rapport betoogt dat de publieke discussie over en vormgeving van de digitale overheid te zeer over de technologie (applicaties) gaat, en te weinig over hetgeen door een amalgaam van applicaties qua informatiestromen, –netwerken, en -processen ontstaat. Daarvoor is de term *iOverheid* gemunt. Om een nieuwe, afgewogen en beredeneerde weg in te slaan, is het besef nodig ‘een *iOverheid* te zijn’. Ook dienen de normatieve gezichtpunten die in een publieke discussie over ICT kunnen worden ingebracht, een scherper profiel te krijgen, zodat de afweging tussen de verschillende strijdige belangen geloofwaardiger wordt. De raad biedt een denkmodel aan waarin de zgn. stuwende beginselen (de beloften van ICT voor beleid) in balans worden gebracht met de zgn. verankerende beginselen (de ‘ademruimte’ van burgers), welke balans pas gevonden kan worden als de zgn. procesmatige beginselen – die het geheel omlijsten – ook een geloofwaardige invulling hebben gekregen.

iOverheid heeft een brede uitwerking gehad bij bestuur en politiek, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, en zal ook in de nabije toekomst en op de langere termijn zijn sporen nalaten. Uit vele bestuurslagen heeft de raad talloze verzoeken ontvangen en gehonoreerd om toelichtingen te geven op zijn boodschap en mee te denken met de doorvertaling ervan naar specifieke institutionele settings en praktijken. Ook de beide Kamers hebben uitgebreid stilgestaan bij het rapport. Behalve naar kringen van het beleid en de politiek heeft zowel het begrippenkader als denkmodel van de WRR zijn weg gevonden naar de commerciële sector, met name ICT-consultants. Hiervan getuigen de vele publicaties over het rapport in vaktijdschriften en ‘huisbladen’, en de vele initiatieven van allerlei organisaties en bedrijven om in het verlengde van *iOverheid* een eigen toekomstvisie te ontwikkelen.

12. Risico-regelreflex

Het advies *Evenwichtskunst* is voortgekomen uit het verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan de WRR om binnen kort tijdsbestek te reflecteren op het Programma Risico's en Verantwoordelijkheden en een bijdrage te leveren aan een kabinetsvisie over de rol en verantwoordelijkheid van de overheid bij het omgaan met risico's en incidenten op het gebied van de fysieke veiligheid. Het advies differentieert naar het handelen bij daadwerkelijke aantastingen van de fysieke veiligheid (*incidenten*), de wijze waarop met gevolgen (*schade*) wordt omgegaan, de omgang met relatief bekende en onbetwiste veiligheidsproblemen (*risico's*) en de veiligheidsvraagstukken die gekenmerkt worden door kennisproblemen en/of waardeconflicten, waarvoor *onzekerheid* als verzamelterm wordt gehanteerd. Hoewel politici, bestuurders en ambtenaren de risico-regelreflex als realiteit ervaren, is er geen solide wetenschappelijk bewijs dat incidenten stelselmatig uitmonden in overregulering. De raad stelt dan ook een ander perspectief voor: het stimuleren van goed bestuur en het organiseren van een verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid, burgers en bedrijven.

Hoewel het nog te vroeg is om veel over doorwerking te kunnen zeggen, heeft het advies al wel zijn weg gevonden naar de direct betrokken ministeries en beleidsmakers. De kabinetsreactie heeft de onderscheidende kernbegrippen overgenomen en heeft de 'risico-regelreflex', omgedoopt tot 'incident(regel)-reflex' die geldt als een te vermijden valkuil in plaats van een gegeven realiteit. Ook de door de raad voorgestelde kanteling van perspectief ('goed bestuur als vertrekpunt') klinkt door. Het ministerie van Veiligheid en Justitie zal de constatering van de WRR inzake de schadevoorziening verder bezien in het licht van het veiligheidsbeleid. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu zal de Tweede Kamer later in 2012 informeren over de wijze waarop er wordt omgegaan met complexe maatschappelijke vraagstukken gekenmerkt door onzekerheden en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie ziet goede aanknopingspunten voor onderzoek naar herijking van de verantwoordelijkheidsverdeling in het domein van de fysieke veiligheid. Twee onderzoeksprojecten zijn parallel aan het WRR-traject van start gegaan: een onderzoek naar hoe consumenten aankijken tegen de eigen verantwoordelijkheid bij het borgen van voedselveiligheid en een onderzoek naar de relatie tussen veiligheidspercepties en (belemmering van) technologische innovatie.

13. Vertrouwen in de burger

In de allereerste gedachtevorming voor dit project stond de onderzoekshypothese 'E-betrokkenheid kan bijdragen aan maatschappelijke vernieuwing' centraal. In een relatief kort project zou de rol van nieuwe media in het betrekken van burgers bij de overheid worden

onderzocht. De aanleiding was de continue stroom van artikelen en publicaties over 'de kloof'. Waar het project *Beleid, informatie en technologie* zich vooral richtte op de wijze waarop de overheid zelf gebruik maakt van ICT, zou dit project zich focussen op de wijze waarop burgers omgaan met ICT. Al vrij snel werd duidelijk dat de rol van ICT niet los gezien kon worden van de meer fysieke interactie tussen beleidsmakers en burgers en de raad besloot het project te verbreden naar de vraag hoe beleidsmakers burgers meer kunnen betrekken bij het actief vormgeven van de samenleving. Het rapport doet aanbevelingen hoe de interactie tussen beleidsmakers en burgers kan worden verbeterd, hoe de mogelijkheden voor actieve betrokkenheid kunnen worden vergroot, en welke veranderingen er binnen overheden en maatschappelijk instituten nodig zijn om dit voor elkaar te krijgen. "Denken vanuit burgers" en "Vergroten van de kaders" zijn de uitgangspunten voor de aanbevelingen in het rapport.

Het is nog te vroeg om de balans van doorwerking van het rapport op te maken (het rapport is op 22 mei 2012 gepresenteerd), maar een aantal observaties zijn wel te maken. Het rapport geniet een enorme belangstelling. Diverse media (kranten, opiniebladen, radio, internet) besteedden aandacht aan de presentatie van het rapport en hebben daar vervolgens in series, achtergrond stukken en special issues meer inhoudelijk aandacht geschonken. Vanuit diverse richtingen komen verzoeken voor presentaties. Het ministerie van BZK heeft haar agenda burgerschap afgestemd op het rapport en als Kabinetsreactie op het rapport gepresenteerd. Momenteel werkt het ministerie aan een training en een folder om de lessen uit 'Vertrouwen in burgers' te vertalen in richtlijnen voor gemeentes. Op zaterdag 8 september 2012 heeft de Tweede Kamer als eerste parlement ter wereld haar data opengesteld aan 'hackers'. Dit is mede het gevolg van een brainstorm die eerder dit jaar, op voorstel van het projectteam, door de WRR en het Netwerk Democratie, voor de voorzitter van de Tweede Kamer is georganiseerd. Hoewel er dus geen gebrek is aan belangstelling, kan wel opgemerkt worden dat het voor ministeries nog niet eenvoudig is om een vertaling te maken van het advies naar het eigen werkveld. De aanbevelingsbrief bij het rapport eindigt met de volgende opmerking: "Uit het veldonderzoek blijkt dat veel beleidsmakers die werkzaam zijn op het rijksniveau de neiging hebben burgerbetrokkenheid te beschouwen als het domein van lagere overheden en maatschappelijke instellingen. Dat is een misvatting. Lagere overheden en maatschappelijke instellingen hebben weliswaar een belangrijke rol in de praktische invulling van veel vormen van burgerbetrokkenheid, maar zij kunnen niet zonder het nationale, voorwaardenscheppende beleid." In de praktijk blijkt dat aandacht en ondersteuning vanuit de WRR nodig is om er voor te zorgen dat ook dat rijksbeleid vanuit dit perspectief onder de loep wordt genomen.

3.4 Organisatorische ontwikkelingen

De WRR heeft in organisatorische zin turbulente tijden achter de rug; naast een wisseling van de voorzitter (in 2010) en de secretaris/directeur (in 2009) en het voortijdig vertrek van twee raadsleden, heeft de bezuiniging onder de noemer 'AZ Weloverwogen' diep doorgewerkt in de organisatie. Desondanks is in deze raadsperiode hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid en aan de herziening van het communicatiebeleid.

Tijdelijke financiële ondersteuning en structurele bezuinigingen

Vooruitlopend op nieuwe, rijksbrede bezuinigingen is het ministerie van Algemene Zaken in februari 2010 een structureel bezuinigingstraject gestart onder de titel 'AZ Weloverwogen'. Het betreft een zogenoemde fasegewijze reorganisatie die op 1 januari 2013 moet zijn afgerond. Het gevolg hiervan is dat de WRR-organisatie ten opzichte van de jaren 2007 tot en met 2009 te maken heeft met een teruggang van het *structurele* budget voor personeel en materieel, die grotendeels kon worden opgevangen doordat extra *tijdelijk* budget ter beschikking is gesteld voor o.m. internationalisering en voor het bereiken van meer synergie met en tussen de adviesraden van de Kaderwet, het Strategieberaad Rijksbreed en de planbureaus. Door deze ontwikkelingen bereikte het totale (tijdelijke en structurele) budget met 4,6 miljoen euro in 2009 zijn grootste omvang, waarna het daalde tot rond 4 miljoen in 2012. De prognose voor 2013 is een verdere daling van het totale budget tot 3,2 miljoen (zie tabel 3).

Tabel 3: Meerjarenoverzicht budget WRR (x 1000 euro)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Personeel	2624	3653	3823	3654	3850	3380	2587
<i>waarvan tijdelijk</i>		890	1105	1105	1105	890	
Materieel	656	773	789	780	764	744	624
<i>waarvan tijdelijk</i>		120	140	140	120	150	
Totaal tijdelijk**		1010	1245	1245	1225	1040	
Totaal structureel	3280	3416	3367	3189	2919	3034	3211
TOTAAL	3280	4426	4612	4434	4144	4074	3211

* = prognose ** = tijdelijke financiering voor o.m. internationalisering, voor versterking van de synergie in het adviesstelsel en voor het adviserend raadslid met een buitengewone opdracht.

Personeelsbeleid

Om te anticiperen op deze structurele bezuinigingen heeft de directie van de WRR geïnvesteerd in de senioriteit onder de wetenschappelijke staf met behoud van ruimte voor de flexibele inzet van medewerkers. In het resulterende Inrichtingsplan WRR is 18 fte gereserveerd voor wetenschappelijke medewerkers met een vaste of langere aanstelling (dat

wil zeggen tenminste vijf jaar). De inzet van het personeelsbeleid is dat (aankomende) senior medewerkers zich voor langere tijd aan de WRR verbinden. Zonder die binding is de WRR te kwetsbaar in het licht van de toenemende inhoudelijke specialisatie binnen de wetenschappelijke wereld en de verwachte concurrentie op de langere termijn op de arbeidsmarkt voor talentvolle, hoger opgeleiden.

In de periode 2008-2012 is tevens geïnvesteerd in het vergroten van de aandacht voor het vak van wetenschappelijk beleidsadviseur, onder meer door het organiseren van gezamenlijke bijeenkomsten met de staf van andere adviesraden over gemeenschappelijke thema's, het uitbreiden van detachingsmogelijkheden van en naar departementen, andere adviesraden en de Algemene Rekenkamer, en het opzetten van het Leeratelier Beleidsanalyse van WRR en NSOB. Ook de contacten met universiteiten worden gekoesterd. De WRR staat positief tegenover gecombineerde aanstellingen van medewerkers bij zowel de WRR als bij een universiteit. De organisatie heeft een voorstel ontwikkeld om tot gemeenschappelijke fellow-trajecten te komen voor jonge wetenschappers die een carrière willen opbouwen op het snijvlak van wetenschap en beleid. Dat voorstel is in de wetenschappelijke wereld positief ontvangen. Te midden van alle bezuinigingen is hier nog geen financiering gevonden; in de komende raadsperiode zal hieraan verder worden gewerkt.

Daarnaast zijn leermodules ingesteld voor het versterken van competenties waarover iedere stafmedewerker dient te beschikken, zoals projectmatig werken, leren over projectgrenzen heen, en geven en ontvangen van feedback. Ook zijn enkele gecombineerde sessies georganiseerd, met zowel raadsleden als stafmedewerkers, waarin uitgebreid werd ingegaan op integriteit en de vertaling daarvan in de dagelijkse werkzaamheden.

Communicatiebeleid

In navolging van de aanbevelingen van de Commissie van Rooy heeft de WRR een eigen leidraad voor Communicatiebeleid opgesteld¹² die de basis vormt voor zijn externe en interne communicatieactiviteiten (zie ook Box 3). Deze wordt regelmatig geactualiseerd in het licht van nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. De raad besteedt thans systematischer en in een vroeger stadium van de rapportcyclus aandacht aan het relevante krachtenveld van adviezen en aan het bereiken van relevante stakeholders en doelgroepen.

Box 3: Speerpunten van WRR-communicatiebeleid

Presentatie

1. Al tijdens het project wordt gestreefd naar goede relaties met de 'omgeving' van het project. Indien mogelijk

¹² WRR, *Op koers...en 'op de kaart'. Uitwerking van de Evaluatie van de WRR voor communicatie 2008-2010.*

worden belangrijke actoren betrokken bij expertmeetings en andere voor het project relevante externe contactmomenten. Om dit zo goed mogelijk in te zetten kan in de voorbereidende fase van een project een omgevingsanalyse gemaakt worden.

2. De projectpagina's van de website worden in samenwerking met de projectgroepen actueel gehouden om beter begrip en draagvlak te creëren.
3. Interactieve mogelijkheden op de website worden uitgebreid indien dit binnen de communicatiestrategie van een project past. Dit kan ook in de onderzoeksfase het geval zijn.

Doorwerking

1. Om de toegankelijkheid van de rapporten en daarmee ook van de WRR te verbeteren, publiceert de WRR naast de serie rapporten nu ook een serie journalistieke samenvattingen. Deze worden naast de rapporten verspreid tijdens presentaties en zijn bedoeld voor media en andere (niet-primaire) doelgroepen.
2. Op de projectpagina's van de website worden teksten uit het werkprogramma herschreven om de inhoud ook voorafgaand aan de landing beter begrijpelijk te maken voor een groter publiek.
3. Naast de gebruikelijke mediatrainingen tijdens de landing wordt er voor alle raadsleden en wetenschappelijke staf een intensieve presentatietraining georganiseerd.
4. Op de website worden de lopende WRR projecten gekoppeld aan thema's en reeds verschenen aanverwante publicaties.
5. Waar mogelijk worden thema's of publicaties opnieuw onder de aandacht gebracht als de actualiteit hierom vraagt. Dit kan tijdens nieuwe WRR presentaties of bij conferenties, al dan niet in samenwerking met andere instituten.
6. Media-analyse en evaluatie worden een belangrijk onderdeel van de nazorg aan het einde van de landingsfase van een regeringsadvies.

Een belangrijke recente ontwikkeling betreft de vernieuwing van de eigen website. Uit verdiepende gesprekken met verschillende gebruikers, experts op het gebied van online communicatie en een steekproef onder de bezoekers van de website is gebleken dat een aanbod van interessante 'content' op de website steeds belangrijker is geworden. Voor veel bezoekers is de site een 'etalage' waarin ze kennismaken met de verschillende projecten en thema's, het instituut en de adviezen. Steeds meer wordt de website ook gebruikt voor specifieke communicatieactiviteiten en doorwerking gedurende het gehele onderzoekstraject. Sinds 2008 worden ook enkele sociale media benut (Youtube, Delicious, Twitter, LinkedIn). De mate waarin dat gebeurt, hangt samen met het type project en de bijbehorende communicatiedoelstelling. De website is erop gericht de juiste bezoekers te bereiken en hun behoeften centraal te stellen, door extra aandacht te besteden aan toegankelijkheid, vindbaarheid, ontwerp, structuur en navigatie binnen de content. Ook is er meer ruimte voor beeldmateriaal (infographics en video's). Dit vergroot de aantrekkingskracht van het inhoudelijke materiaal op de website, helpt bij de vertaling van ingewikkelde informatie naar het publiek en draagt weer bij aan een groter draagvlak voor het onderwerp en de beleidsaanbevelingen.

Verhuizing naar nieuwe locatie

Door het voorgenomen besluit in 2010 tot het afstoten van huurpanden voor de Rijksgebouwendienst zal de WRR zijn huidige locatie uiterlijk per eind 2013 verlaten. De raad is in gesprek met het ministerie van Algemene Zaken over adequate huisvesting die zijn goed functioneren kan borgen.

4 REFLECTIE VAN DE RAAD OP DE ACHTSTE RAADSPERIODE

De achtste raadsperiode was een turbulente periode voor de WRR, zowel extern als intern. Veelal ingrijpende gebeurtenissen en ontwikkelingen volgden elkaar snel op. Reden voor de raad om daar nader bij stil te staan en na te gaan wat de betekenis daarvan is voor zijn rol en werkzaamheden en vooral ook voor de WRR als instituut. Niet om een voorschot te nemen op het werk van de Externe Evaluatiecommissie, maar om kritisch naar het eigen functioneren te kijken en lessen te trekken uit dat wat goed ging en dat wat verbetering behoeft. Het verslag van de achtste raadsperiode, zoals beschreven in hoofdstuk 3, was een belangrijke bron voor deze reflectie, evenals de evaluaties van de afgeronde projecten. Daarnaast heeft de raad geïnventariseerd wat de sterktes en zwaktes van de organisatie zijn en welke kansen en bedreigingen zich in de directe omgeving voordoen (zie tabel 4).

Tabel 4: SWOT-inventarisatie WRR

Sterktes	Zwaktes
<p>reputatie De WRR heeft in de afgelopen veertig jaar een goede naam opgebouwd, waardoor deuren gemakkelijk open gaan en ieder advies met belangstelling wordt ontvangen.</p> <p>positie De WRR neemt een bijzondere positie in als autonoom en onafhankelijk adviseur van de regering en als intermediair tussen beleid en wetenschap.</p> <p>wetenschappelijke kwaliteit De WRR kenmerkt zich door de wetenschappelijke onderbouwing van zijn adviezen, zijn brede interdisciplinaire aanpak en intensieve peer review</p>	<p>werkprogramma Het Werkprogramma biedt nog onvoldoende ruimte voor tussentijdse aanpassing en additionele projecten.</p> <p>werkwijze De focus van de raad- en stafleden ligt primair op de inhoud van adviezen, waardoor planning, tijdigheid, slagvaardigheid en differentiatie van (advies)trajecten in het gedrang kunnen komen.</p> <p>toepasbaarheid De lange termijngerichtheid maakt dat adviezen door beleidsambtenaren soms lastig zijn te vertalen naar de dagelijkse beleidspraktijk.</p>
Kansen	Bedreigingen
<p>focus op ‘waan van de dag’ Politiek en beleid worden – in toenemende mate – gedreven door het hier en nu, door media en publieke opinie, en door snelle en zichtbare resultaten. Beleidsadviezen, stoelend op hoogwaardige kennis en gericht op de lange(re) termijn kunnen daarop een waardevolle aanvulling zijn.</p> <p>behoefte aan verbinding kennis en beleid Kennis, op allerlei gebieden en op allerlei niveaus, is voor welhaast een ieder toegankelijk. De vertaalslag naar hoe die kennis te benutten is ‘voer voor specialisten’.</p> <p>diversificatiemogelijkheden Een groeiend palet aan mogelijkheden doet zich voor om op de ‘traditionele’ producten en werkwijzen te variëren, vaak gefaciliteerd door technologische ontwikkelingen. Daarnaast is er behoefte aan meer directe vormen van interactie tussen wetenschap en beleid.</p>	<p>druk op kennis- en adviesstelsel In 2011 betekende de herziene Kaderwet Adviescolleges een inkrimping van het aantal adviesorganen en beschikbare middelen. De WRR, niet vallend onder de Kaderwet, krijgt indirect met deze druk te maken.</p> <p>veranderende eisen In de afgelopen tijd is de kennisinfrastructuur drastisch veranderd; schaalvergroting, verdichting, internationalisering, en technologische ontwikkelingen stellen andere eisen aan zichtbaarheid en effectiviteit.</p> <p>organisatorische kwetsbaarheid In de raadsperiode 2008-2012 heeft de WRR – mede door de bezuinigingen - de grenzen van de eigen organisatie gevoeld; de op handen zijnde verhuizing en het gemis aan adequate voorzieningen vormen een potentiële bedreiging voor de slagvaardigheid van de organisatie.</p>

De uitkomsten van onze reflectie concentreren zich rond vier aspecten; positionering en strategie, advisering, werkwijze, en organisatie.

4.1 Herbezinning op positie en strategie

In de herziening van het adviesstelsel die in 2011 is afgerond, is de positie van de WRR als algemene wetenschappelijk-strategische adviesraad over de volle breedte van het regeringsbeleid herbevestigd. Dat stemt ons als raad vreugdevol, maar neemt niet weg dat wij alert blijven. De veranderingen in de directe en indirecte omgeving van de WRR volgen elkaar in hoog tempo op: de kennisinfrastructuur in Nederland verandert snel, het aantal private kennis- en adviesinstituten groeit door roluitbreiding en internationalisering, terwijl het aantal publieke instituten wordt teruggedrongen, de roep om coherentie en samenwerking luider klinkt, de 'cliënt' van de WRR veelkleuriger wordt en de wensen en eisen talrijker worden. In deze omgeving dient de WRR zich regelmatig te bezinnen op zijn positie en deze waar nodig aan te passen. Hoe zien wij onszelf en komt dat overeen met het beeld dat anderen van ons hebben? Worden wij gezien als adviseur, als 'sparring partner', of meer als achtenswaardige organisatie die van tijd tot tijd iets interessants naar voren brengt? De raad is voornemens om aan het begin van de negende raadsperiode wederom uitgebreid stil te staan bij dergelijke vragen, en indien noodzakelijk de positie en de strategie van de WRR te herbepalen.

Merk 'WRR'

De Commissie Van Rooy constateerde dat de WRR nog steeds een sterk merk is dat verder reikt dan de drie laatste rapporten. Ook uit de projectevaluaties blijkt dat de aandacht voor de WRR-rapporten bij beleidsmakers, in de samenleving en in de media groot is. De raad is tevreden met deze constatering, maar beseft dat enige nuancering op zijn plaats is. De aard en betekenis van de advisering door de raad, die onder meer tot taak heeft om te wijzen op tegenstrijdigheden en knelpunten, brengen met zich mee dat regelmatig ook kritische discussies worden gevoerd over raadsadviezen en soms ook over de WRR zelf. Dergelijke uitingen kunnen ook doorwerken op de reputatie en het imago van de WRR. De raad betreft zulke discussies in de evaluatie van zijn werkzaamheden en zal leerpunten die daar uit voortkomen waar nodig verwerken.

Samenwerking

In de achtste raadsperiode ging veel aandacht van de raad uit naar het aangaan en/of versterken van samenwerkrelaties. Zo speelde de WRR een belangrijke rol in het bevorderen van afstemming en synergie tussen domeinspecifieke adviesraden, onder meer via periodiek overleg onder leiding van de WRR-voorzitter en onderwerpspecifieke samenwerking. Het

groeïende belang van internationale samenwerking leidde tot toenemende interactie via werkbezoeken en het bouwen aan een Europees netwerk van zusterorganisaties. Om in de pas te blijven lopen met de snelle ontwikkelingen in de wetenschap worden nauwe relaties onderhouden met onderzoeks- en kennisinstellingen zoals de KNAW, NWO, TNO, de VSNU en de AWT en bestaan er intensieve contacten met de universiteiten.

Het onderhouden en voorzitten van dit brede scala aan relaties en netwerken vergt veel van een kleine organisatie als de WRR en de raad onderkent het belang van prioritering, uitgaande van strategische relevantie (werkprogramma en positie) en fysieke mogelijkheden.

4.2 Flexibilisering inhoudelijke thematiek

In de periode 2008–2012 heeft de WRR zich wederom ingespannen om thematiek die van belang is voor het regeringsbeleid intensief te bestuderen en daarover te adviseren. De veelvuldige contacten met de minister-president en de andere bewindslieden waren van groot belang voor exploratie en agendering in de voorbereiding en uitwerking van het werkprogramma. Zij doen niet af aan de onafhankelijkheid van de WRR, maar passen juist bij een raad die niet gedijt in ‘splendid isolation’ en waarvoor veeleer onafhankelijkheid in betrokkenheid de rode draad vormt.

Samenstelling werkprogramma

De beide Werkprogramma’s voor de achtste raadsperiode zijn breed opgezet, langs herkenbare inhoudelijke lijnen zoals welvaart en welzijn, burger en overheid, en Nederland in de wereld, en op basis van uitvoerige consultatie. Desalniettemin bleek dat de programma’s kwetsbaar waren, zowel qua samenstelling als in de uitvoering. Er werden in deze periode tien rapporten uitgebracht. Daarbij was in de beginperiode tijd en capaciteit nodig om een drietal rapporten en verkenningen vanuit de vorige periode af te ronden. Vanuit de huidige periode zal een vergelijkbaar aantal rapporten in 2013 worden afgerond. Hoewel het totaal aantal publicaties en activiteiten van de WRR aanzienlijk was, bleef het aantal uitgebrachte rapporten in de afgelopen periode achter bij de ambitie. Daarvoor is een aantal redenen aan te wijzen. In de eerste plaats deden zich in deze raadsperiode onverwachte, voortijdige wisselingen in de raad voor en vonden halverwege de raadsperiode forse bezuinigingen plaats. Hierdoor werd een fikse aanslag gedaan op de flexibiliteit en capaciteit van zowel raad als staf. Daarnaast bleek uit sommige projectevaluaties dat door de complexiteit en de breedte van de onderwerpen de afbakening en toespitsing relatief laat in het project plaatsvonden, hetgeen de afronding vertraagde. In sommige projecten deden zich onverwachte ontwikkelingen voor, waardoor het beoogde adviesrapport niet tot publicatie kwam. Een adviesaanvraag van de regering, een reflectie op de risico-regelreflex, kon slechts door het vrijmaken van raad- en stafleden uit andere, lopende projecten worden gerealiseerd.

Het maximaliseren van de personele bezetting is een logische gedachtegang die vanuit een oogpunt van maximale benutting van capaciteit goed te verdedigen is, maar die ook risico's kent zoals mindere wendbaarheid en slagvaardigheid – beide eigenschappen die een organisatie als de WRR in deze tijden hard nodig heeft.

De raad leidt uit deze observaties af dat het zinvol is om nog eens goed te kijken naar de wijze waarop een Werkprogramma tot stand komt, hoe groot de vrijheidsgraden daarbinnen zijn, en op welke wijze de voortgang en continuïteit van het programma in zijn geheel het best kunnen worden bewaakt. Daarnaast zal hij ook de aanbeveling van de Commissie Van Rooy om meer in programma's dan in raadsperiodes te gaan denken, in dit denkproces meenemen. In dit verband is ook reeds een begin gemaakt met een meer dakpansgewijze instroom van nieuwe raadsleden, hetgeen de continuïteit en overdracht van ervaring ten goede komt.

Onderwerpkeuze

Aan de keuze van de onderwerpen in de Werkprogramma's lag de gebruikelijke zorgvuldige selectieprocedure ten grondslag. Aan de hand van criteria voortkomend uit de wettelijke taak van de WRR, en op basis van een brede consultatieronde werd een groslijst opgesteld die vervolgens tijdens een heisessie van de raad uitvoerig werd besproken. Terugkijkend constateert de raad dat het keuzetraject een lastige blijft. De lange termijn oriëntatie maakt het soms moeilijk in te schatten of onderwerpen die nu actueel zijn, dat ook nog na een studie van twee á drie jaar zijn. Ook geldt dat de te behandelen onderwerpen zowel hoog moeten scoren uit een oogpunt van toekomstgerichtheid en beleidsrelevantie, als voldoende moeten aansluiten bij de expertise van individuele raadsleden.

Brede thema's als welvaart en welzijn, burger en overheid, en Nederland in de wereld blijven van belang. Met inachtneming van nog komende input van nieuw aantredende raadsleden worden gezien de ontwikkelingen in beleid, wetenschap en samenleving in de komende periode onder meer de volgende thema's overwogen: de houdbaarheid van collectieve voorzieningen; de toekomst van de financiële sector; governance-vraagstukken op het gebied van duurzaamheid; de vernieuwing van de democratische rechtstaat; de steeds belangrijker betekenis van de (sociale) media voor het openbaar bestuur; cultuurbeleid in de moderne samenleving; en de toekomst van Europa. De raad beoogt hierbij originele, vernieuwende invalshoeken te ontwikkelen die een inspirerend perspectief bieden voor het overheidsbeleid en de samenleving.

Impact / doorwerking

Uit de projectevaluaties bleek dat de uitgebrachte rapporten en verkenningen elk op hun eigen wijze impact hebben gehad op het beleid en het politiek-maatschappelijke debat. Tevens bleek echter ook dat doorwerking soms nog teveel in een adem werd genoemd met aandacht in de media en vooral met de 'landingsactiviteiten' rondom een adviesrapport. Inzicht in hoe de WRR-adviezen doorwerkten in het regeringsbeleid en welke bijdrage zij leverden aan het politieke en maatschappelijke debat, bleek soms lastiger te verkrijgen.

De raad acht het van groot belang om systematisch(er) te monitoren hoe zijn adviezen worden opgepakt en worden vertaald naar de beleidspraktijk, en welke invloed zij hebben op het beleid – vooral ook op de langere termijn. Daartoe zijn al enkele stappen gezet, zoals regelmatig overleg met relevante stakeholders, het uitvoeren van projectevaluaties, en een periodieke gedachtewisseling met de minister-president.

4.3 Optimalisering werkwijze en processen

Uit de zelfevaluatie van de projecten en de ervaringen uit de afgelopen periode zijn diverse aandachtspunten naar voren gekomen die aangeven dat er winst is te behalen bij het optimaliseren van onze werkwijze en het vergroten van de aandacht voor de proceskant:

- De ontwikkeling en afbakening van de vraagstelling van projecten blijft de aandacht vragen. De explorerende taak van de WRR brengt aan de ene kant mee dat de probleemstelling niet altijd vroeg in het proces kan worden gefixeerd. Aan de andere kant moet de trechtering naar kernboodschappen en centrale aanbevelingen tijdig plaatsvinden. Dit vraagt om een systematische, iteratieve discussie gedurende het project binnen de projectgroep en in staf en raad.
- Een goede krachtenveldanalyse in de beginfase van een project is essentieel en kan soms meer systematisch worden ingebouwd. De projecten kunnen op dit punt veel hebben aan elkaars ervaringen en bevindingen.
- Binnen veel projecten is extra aandacht besteed aan het organiseren van frequente, kleinschalige interacties met beleidsmakers, externe doelgroepen, en deelnemers vanuit het bredere publiek. Deze interacties worden zeer gewaardeerd en leveren dikwijls welkome handvatten voor de praktijk op.
- Procesbewaking blijft een belangrijke uitdaging. Ook in een context van een soms aanzienlijke mate van onvoorspelbaarheid is planbaarheid essentieel.

Voor het handhaven van de kwaliteit die bij de WRR hoort en die van ons wordt verwacht, is het van groot belang dat de WRR zijn projectmanagement voortdurend verbetert. In deze raadsperiode zijn daarom verschillende initiatieven ontplooid om meer te kunnen profiteren

van nieuwe inzichten op het gebied van professioneel projectmanagement. De raad constateert dat er waardevolle stappen zijn gezet, maar ook dat de beoogde resultaten nog niet zijn behaald en zal dan ook zeker in de komende raadsperiode hier aandacht aan blijven besteden.

4.4 Versterking organisatie

In deze raadsperiode heeft de WRR-organisatie het door tussentijdse veranderingen en bezuinigingen flink te verduren gekregen. Veel tijd, aandacht en energie zijn er in gaan zitten om onze kernactiviteiten zo goed mogelijk te blijven uitvoeren.

Ondanks de bezuinigingen is de WRR er in geslaagd een begin te maken met het ontwikkelen van een aansprekend personeelsbeleid, zoals dat ook door de Commissie Van Rooy is aanbevolen. Flexibilisering en maatwerk zijn daarbij de uitgangspunten en stellen de WRR in staat om met beperkte middelen een staf samen te stellen die goed geworteld is in wetenschap en beleid en die een variëteit aan disciplines en vaardigheden vertegenwoordigt. De frequente personeelwisselingen, met name door tijdelijke inhuur en detachering, vragen echter extra aandacht van het management van de WRR en doen een beroep op het aanpassingsvermogen van de organisatie. De raad zal daar in de komende raadsperiode nauw op letten en in de uitvoering van het Werkprogramma en de afzonderlijke projecten rekening mee houden.

* * *

Te midden van politieke woelingen en polarisatie en de toenemende druk op korte termijn gericht handelen, is de roep om snelle adviezen en tastbare resultaten voor beleidsmakers luider geworden. De raad is zich hiervan bewust en beseft dat dit de komende jaren niet minder zal worden. Tegelijkertijd komen ook kansen en nieuwe mogelijkheden uit deze ontwikkelingen voort die de raad ten volle wil benutten. De WRR heeft dankzij zijn oriëntatie op weerbarstige, complexe en met (beleids)taboes omgeven kwesties voor de langere termijn immers een bijzondere en steeds zeldzamere positie in het landschap van onafhankelijke beleidsadviseurs. Het koesteren en optimaal benutten van deze positie is en blijft dan ook een belangrijke opdracht voor de toekomst.

Onze reflectie heeft niet het karakter van een grondige meting van de impact van onze adviezen en aanpak. Het is onze ambitie om in de toekomst structureler en frequenter te evalueren, op basis van een vooraf vastgesteld referentiekader en duidelijke kwaliteitsnormen, zowel op strategisch als op operationeel niveau. De bevindingen en

aanbevelingen van de Externe Evaluatiecommissie zullen daar een centrale rol in spelen. Wij nodigen de Commissie van harte uit kritisch naar het functioneren van de WRR in de achtste raadsperiode te kijken en, op basis van deze notitie en haar eigen bevindingen, aanbevelingen te doen die richting kunnen geven aan onze inspanningen om ook in de komende raadsperiode onze taak zo goed mogelijk uit te voeren.

BIJLAGEN

Bijlage I **Instellingswet WRR**

Bijlage II **Overzicht publicaties en communicatieactiviteiten**

Bijlage III **CV's en nevenwerkzaamheden raadsleden**

Bijlage I - Integrale tekst van de Instellingswet WRR

WET van 30 juni 1976 tot instelling van een Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Instellingswet WRR)

INTEGRALE TEKST

(Stb. 413, 5 augustus 1976; laatstelijk gewijzigd bij de wet van 11 december 1997, Stb. 1998 nr.27)

Wij Juliana, bij de gratie Gods, Koningin der Nederlanden, Prinses van Oranje-Nassau, enz., enz., enz. Allen, die deze zullen zien of horen lezen, saluut! doen te weten: Alzo Wij in overweging genomen hebben, dat het voor de vorming van het regeringsbeleid wenselijk is stelselmatig informatie te verkrijgen over ontwikkelingen die op langere termijn de samenleving kunnen beïnvloeden, dat daartoe kan worden bijgedragen door een vast college van advies en bijstand in te stellen ter vervanging van de Voorlopige Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: Zo is het, dat Wij, de Raad van State gehoord, en met gemeen overleg der Staten-Generaal, hebben goedgevonden en verstaan, gelijk Wij goedvinden en verstaan bij deze:

Artikel 1

1. Er is een Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, verder te noemen de Raad.
2. De Raad wordt niet aangemerkt als een adviescollege als bedoeld in de Kaderwet adviescolleges.

Artikel 2

De Raad heeft tot taak:

- a. ten behoeve van het Regeringsbeleid wetenschappelijke gefundeerde informatie te verschaffen over ontwikkelingen die op langere termijn de samenleving kunnen beïnvloeden en daarbij tijdig te wijzen op tegenstrijdigheden en te verwachten knelpunten, probleemstellingen te formuleren ten aanzien van de grote beleidsvraagstukken, en beleidsalternatieven aan te geven;
- b. een wetenschappelijk gefundeerd kader te ontwikkelen dat de regering ten dienste staat voor het stellen van prioriteiten en het voeren van een samenhangend beleid;
- c. ten aanzien van werkzaamheden op het gebied van toekomstonderzoek en planning op lange termijn, zowel binnen als buiten de overheid, voorstellen te doen inzake het opheffen van structurele tekortkomingen, het bevorderen van bepaalde onderzoekingen en het verbeteren van communicatie en coördinatie.

Artikel 3

1. De Raad bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste elf leden.
2. Wij benoemen op voordracht van Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, gedaan in overeenstemming met het gevoelen van de Raad van Ministers, de voorzitter en de overige leden van de Raad.
3. De voorzitter en de overige leden worden, behoudens door Ons tussentijds verleend ontslag, benoemd voor vijf jaren. Zij zijn eenmaal terstond wederbenoembaar.
4. Hij die is benoemd ter vervulling van een tussentijds opengevallen plaats, treedt af op hetzelfde tijdstip waarop degene in wiens plaats hij is benoemd, zou moeten aftreden.

Artikel 4

1. Het ambt van voorzitter van de Raad is een volledige betrekking.
2. De overige leden van de Raad stellen ten minste een zodanig deel van hun werktijd aan de Raad ter beschikking, als overeenkomt met twee werkdagen per week.
3. In uitzonderlijke gevallen kan door Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, worden bepaald, dat het in het voorgaande lid genoemde deel van de aan de Raad ter beschikking gestelde werktijd wordt verminderd.

Artikel 5

De rechtspositie van de voorzitter en de overige leden wordt nader geregeld bij Algemene Maatregel van Bestuur.

Artikel 6

1. Er zijn adviserende leden.
2. De Raad kan aan Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, voorstellen doen ter zake van de benoeming tot adviserend lid.
3. Wij benoemen op voordracht van Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, gedaan in overeenstemming met het gevoelen van de Raad van Ministers, de adviserende leden van de Raad.

Artikel 7

1. De Raad heeft een bureau, dat onder leiding van een secretaris de Raad in zijn werkzaamheden bijstaat.
2. Wij benoemen op voordracht van Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, de secretaris van de Raad.

Artikel 7a

1. De Raad stelt na overleg met Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, een werkprogramma vast.
2. De Raad kan na overleg met Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, het werkprogramma wijzigen.
3. Ten behoeve van het in het eerste en tweede lid bedoelde overleg hoort Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, de Raad van Ministers.

Artikel 8

1. De Raad steunt bij de uitvoering van zijn taak mede op de uitkomsten van door andere instellingen verricht onderzoek.
2. Diensten en instellingen van de centrale overheid en van de lagere publiekrechtelijke organen zijn gehouden aan de Raad de benodigde informatie te verschaffen.
3. De Raad kan zich rechtstreeks tot andere instellingen en personen wenden met een verzoek om informatie.
4. Onze Ministers dragen er zorg voor dat de Raad, voor zover zulks dienstig kan zijn voor de uitoefening van zijn taak, tijdig in kennis wordt gesteld van het toekomstonderzoek dat onder hun verantwoordelijkheid wordt verricht en de resultaten daarvan alsmede hun veronderstellingen en voornemens voor het beleid op lange termijn.

Artikel 9

1. De Raad kan rechtstreeks in overleg treden met ambtelijke en niet-ambtelijke deskundigen.
2. De Raad kan commissies instellen. Voor de medewerking van ambtelijke deskundigen heeft hij de instemming van Onze betrokken Ministers.
3. De Raad kan op zijn terrein rechtstreeks internationale contacten onderhouden.

Artikel 10

De Raad kan zelfstandig verzoeken bepaalde studies of onderzoeken te doen ondernemen. Dit geschiedt door tussenkomst van Onze betrokken Ministers, voor zover het diensten en instellingen, werkzaam onder hun verantwoordelijkheid, betreft.

Artikel 12

1. De Raad brengt zijn rapporten aan de regering uit door tussenkomst van Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken.
2. Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, stelt de Raad in kennis van de bevindingen van de Raad van Ministers betreffende deze rapporten.
3. De Raad van Ministers hoort de Raad op diens verzoek naar aanleiding van de in het voorgaande lid genoemde bevindingen.

Artikel 13

1. De door de Raad aan de regering uitgebrachte rapporten zijn openbaar voor zover de inhoud daarvan niet moet worden geheim gehouden.
2. De Raad publiceert deze rapporten na kennisneming door de Raad van Ministers.

Artikel 14

De Raad kan nadere regelen stellen voor zijn werkwijze.

Artikel 16

De Wet kan worden aangehaald als Instellingswet W.R.R.

Overzicht publicaties WRR 2008-2012

Rapporten

- 80 Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud (2008) – 7e Raad
- 81 Infrastructures. Time to Invest (2008) – 7e Raad
- 82 Onzekere veiligheid. Verantwoordelijkheden rond fysieke veiligheid (2008) - 7e Raad
- 83 Vertrouwen in de school. Over de uitval van 'overbelaste' jongeren (2009)
- 84 Minder pretentie, meer ambitie. Ontwikkelingshulp die verschil maakt (2010)
- 85 Aan het buitenland gehecht. Over verankering en strategie van Nederlands buitenlandbeleid (2010)
- 86 iOverheid (2011)
- * Evenwichtskunst (2011)
- 87 Publieke zaken in de marktsamenleving (2012)
- 88 Vertrouwen in burgers (2012)

*adviesaanvraag, niet genummerd

Verkenningen

- 18 Micro-foundations for Innovation Policy (2008)
- 19 New Perspectives on Investment in Infrastructures (2008)
- 20 Werk en inkomsten na massaontslag: de zekerheid is niet van de baan (2008)
- 21 Doing Good or Doing Better: Development Policies in a Globalizing World (2009)
- 22 De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag (2009)
- 23 Het gezicht van de publieke zaak. Openbaar bestuur onder ogen (2010)
- 24 Uit zicht. Toekomst verkennen met beleid (2010)
- 25 De staat van informatie (2011)

Webpublicaties

- 35 Veel voorkomende criminaliteit
- 36 Gevaarlijke stoffen
- 37 ICT en internet
- 38 Voedsel en geneesmiddelen
- 39 Waterbeheer en waterveiligheid
- 40 Verschuivende vensters: veranderingen in het institutionele landschap van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking
- 41 Internationale publieke goederen: karakteristieken en typologie
- 42 Het Nederlandse veiligheidsbeleid in een veranderende wereld
- 43 Internationalisering en Europeanisering van strafrechtelijke rechtshandhaving in Nederland
- 44 Praktijken van beleidsgerichte toekomstverkenning: een inventarisatie
- 45 Het landelijk EPD als black box: besluitvorming en opinies in kaart
- 46 Happy Landings? Het biometrische paspoort als zwarte doos
- 47 Over de rolverdeling tussen overheid en burger bij het beschermen van identiteit
- 48 eCall Black box
- 49 Black box-onderzoek veiligheidshuizen
- 50 Goed opdrachtgeverschap jegens ICTU
- 51 Het biometrische paspoort in Nederland: crash of zachte landing?
- 52 De prijs van heupen en knieën
- 53 Vitaal en bevlogen
- 54 Procedures en problemen op de markt voor reïntegratiedienstverlening
- 55 Securitization in the Netherlands shaped by and shaping regulation
- 56 Hallmarking Halal

- 57 Markets and public values in healthcare
- 58 Het buitenlandse beleid van middelgrote mogendheden
- 59 Privacy en vormen van 'intelligente' mobiliteit: de impact van ict-applicaties voor de weg en het spoor
- 60 Landelijk overgewichtbeleid gespiegeld aan kennis uit de gedragswetenschappen
- 61 Public interests in the implementation of the EU ETS in the Netherlands: stakeholder perspectives
- 62 Overheidstoezicht door inspectie voor de gezondheidszorg
- 63 Van maakbaar naar betekenisvol bestuur
- 64 Sectorstudie toezicht hoger onderwijs

Overig

- Aftershocks. Economic Crisis and Institutional Choice (2009)
- Hoe mensen keuzes maken (2010)
- WRR-Lecture 2008
- WRR-Lecture 2009
- WRR-Lecture 2010
- Power Shifts in a changing world order (EK, WRR, Clingendael, AIV conferentie) (2011)

Schematisch overzicht communicatiestrategie

Primaire doelgroep			
Fase Project	Communicatiedoelstelling (Kennis/Houding/Gedrag)	Boodschap	Middelen en media
Initiatie	K: Aankondiging project	1. Beschrijving doel en werkwijze project	- Website
Onderzoek			
Landing	K: Kennisname inhoud publicatie H: Draagvlak m.b.t. inhoud	1. Aankondiging publicatie 2. Beschrijving hoofdboodschap	- Aanbieding ministerraad - Seminar / persconferentie - Free publicity (Pers / RTV)
Secundaire doelgroep			
Fase Project	Communicatiedoelstelling (Kennis/Houding/Gedrag)	Boodschap	Middelen en media
Initiatie	K: Aankondiging project	1. Beschrijving doel en werkwijze project	- Website
Onderzoek	K: Info voortgang project H: Draagvlak creëren G: Medewerking / kennisuitwisseling	1. Toelichting aanleiding, probleemstelling en onderzoek	- Website - Persoonlijke contacten
Landing	K: Kennisname publicatie H: Draagvlak m.b.t. hoofdboodschap G: Opvragen/ downloaden publicatie	1. Aankondiging publicatie 2. Beschrijving hoofdlijnen	- Seminar / persconferentie - Free publicity (Pers / RTV) - Vakbladen/ Opiniebladen - Website WRR / AUP - Lezingen en debat extern - Persoonlijk contact

Doelgroepen

Het werkveld van de WRR is een wisselend en breed terrein van beleidsthema's.

Bovendien is de advisering van de WRR over deze thema's vaak verschillend. Soms meer theoretisch en beschouwend, de andere keer praktisch en adviserend (Groeneveld 2007).

De sterk toegenomen *exposure* van de WRR vraagt om maatwerk. Zowel inhoudelijke als omgevingsfactoren bepalen per onderzoeksproject dat de communicatiestrategie wordt aangepast. Zo worden niet alleen de boodschap maar ook de doelgroepen en de middelen steeds opnieuw bepaald. Vooral de uitgangssituatie bij de doelgroepen laat zich moeilijk beschrijven. De aanwezige kennis, houding en gedrag van de doelgroepen ten aanzien van de inhoudelijke boodschap van de WRR kan slechts ingeschat worden. Er is een zekere consistentie in de doelgroepen in die zin dat er sprake is van overheid, vooral op rijksniveau, politiek en openbaar bestuur op beleidsniveau. Maar de communicatie van

de WRR met doelgroepen wordt vooral gekenmerkt door wisselende contacten binnen het krachtenveld van het project.

a) Primaire doelgroep WRR

Ministers en staatssecretarissen

b) Secundaire doelgroep WRR

- Departementen / bestuurders / beleidsmakers / ambtenaren
- Parlement / Vaste Commissies
- Politieke partijen
- EC / EP
- Regionale overheden
- ZBO's
- Wetenschappelijke instituten
- Adviesraden NL / Int'l
- NGO's
- Ambassades
- Bedrijfsleven / MKB
- Vakbonden

Per project kan dit overzicht specifiek gemaakt worden op organisatie, departementsniveau (overheid), vakgebied (wetenschap en onderzoek), sector of branche (belangengroepen en bedrijfsleven). Dit geeft tijdens de 'landing' houvast om snel beslissingen te nemen.

Boodschap

De communicatieboodschap wordt per project en uiteindelijk per advies bepaald en vertaald naar de verschillende relatiegroepen. Gezien het multisectorale karakter van het project, worden bij zeer diverse doelgroepen, verschillende effecten in kennis, houding en gedrag beoogd. De boodschap wordt per doelgroep vastgesteld en beschreven in het communicatieplan ('landingsplan'). Bij de bepaling van de boodschap wordt rekening gehouden met de kernwaarden en positionering van de WRR.

Middelen

De combinatie van middelen die wordt ingezet varieert per communicatietraject (of per landing), afhankelijk van de strategie.

Bijlage III: raadsleden en nevenfuncties

De achtste Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid is ingesteld op 1 januari 2008 en bestaat uit de volgende leden.

prof.dr. J.A. (André) Knottnerus (voorzitter vanaf mei 2010)

prof.dr. W. (Wim) B.H.J. van de Donk (voorzitter tot oktober 2009)

prof.dr. P. (Peter) A.H. van Lieshout

prof.dr.ir. G. (Gerard) H. de Vries

prof.dr. P. (Pieter) Winsemius

prof.mr. J. (Corien) E.J. Prins

prof.dr.ir. M. (Marjolein) B.A. van Asselt

drs. J.W. (Jan Willem) Holtslag (adviseur lid)

prof.dr. H. (Henriëtte) M. Prast (lid tot oktober 2011)

prof. dr. H.P.M. (Ben) Knapen (lid tot oktober 2010)

Secretaris van de WRR is dr. W. (Wendy) Asbeek Brusse (vanaf augustus 2009).

Tot augustus 2009 was dit prof.dr. A. (Anton) C. Hemerijck.

Plaatsvervangend secretaris was tot februari 2010: dr. R. (Rob) J. Mulder.

Prof.dr. J.A. (André) Knottnerus, voorzitter
 hoogleraar Huisartsgeneeskunde

Sinds mei 2010 is André Knottnerus (1951) voorzitter van de raad. Van 2001 t/m 2010 was hij voorzitter van de Gezondheidsraad, het wetenschappelijk adviesorgaan van de regering op het gebied van de volksgezondheid. Hij begon zijn loopbaan als huisarts te Amsterdam en was verbonden aan de Vrije Universiteit aldaar. Hij volgde de opleiding tot epidemioloog aan de Universiteit Maastricht, waar hij in 1986 promoveerde op de evaluatie van diagnostische tests. Hij werd in 1988 benoemd tot hoogleraar huisartsgeneeskunde en publiceert veel over primary care, public health, en kwaliteit van zorg. Meer dan 60 jonge wetenschappers zijn inmiddels bij hem gepromoveerd. Prof. A. Knottnerus is op dit moment betrokken bij het project *Toezicht, evenwicht en verantwoordelijkheid*.

Nevenfuncties:

- Hoogleraar huisartsgeneeskunde aan de Universiteit Maastricht
- Voorzitter van de Sectie Geneeskunde van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)
- Juryvoorzitter van de Van Walree Prijs voor wetenschapscommunicatie
- Voorzitter Bestuur Netherlands School of Primary Care Research (CaRe)
- Jurylid van de Heineken Prijs voor de Medische Wetenschappen
- Lid van de Raad van Toezicht van Adelante (Revalidatiezorg Limburg)
- Lid van het Bestuur van de Stichting CORPUS, Reis door de mens.
- Lid van de Commissie van Toezicht van het RIVM
- Lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)
- Lid Gezondheidsraad
- Lid van de Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
- Lid van de Wetenschappelijke Adviesraad Stichting Instituut GAK
- Lid van de Adviesraad van de Stichting Biowetenschappen en Maatschappij
- Lid van het Forum A tot Z van de Stichting Lezen & Schrijven
- Lid Raad van Advies EMGO Instituut van het VU Medisch Centrum
- Vice-chair executive committee Brisbane International Initiative: Advanced Education in Primary Care Research
- Editor-in-chief van het Journal of Clinical Epidemiology
- Lid/Voorzitter van diverse ad hoc advies- en beoordelingscommissies, (internationale) reviewcommissies, Colleges van Toezicht leerstoelen etc.

Prof.dr. P. (Peter) A.H. van Lieshout
 hoogleraar Theorie van de zorg

Peter van Lieshout (1958) is per 1 september 2004 benoemd tot lid van de raad. Hij studeerde psychologie en filosofie aan de Universiteit van Utrecht en in Parijs (1976-1983). Hij promoveerde in 1989 in de sociale filosofie aan de universiteit van Groningen. Sinds 1992 is hij parttime hoogleraar Theorie van de zorg aan de Universiteit van Utrecht. Hij was eerder onder meer onderzoeker bij het Nederlands Centrum Geestelijke Volksgezondheid en directeur van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn. Daarna was hij werkzaam bij het ministerie van VWS als directeur-generaal Gezondheidszorg en bij het ministerie van SZW als project-directeur-generaal Sociale Zekerheid en Zorg.

Als raadslid was hij voorzitter van het project dat resulteerde in het rapport *De verzorgingsstaat herwogen* (2008). Daarna was hij voorzitter van een project over ontwikkelingssamenwerking waarvan in 2010 het rapport *Minder pretentie, meer ambitie* uitkwam. Peter van Lieshout werkt op dit moment aan het project *Waar verdienen we over twintig jaar ons brood mee?*

Nevenfuncties:

- Hoogleraar Theorie van de Zorg Faculteit der Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- Voorzitter Raad van Toezicht Arkin (GGZ-Amsterdam)
- Voorzitter Raad van Toezicht Careyn (V&V West- en MiddenNederland)
- Voorzitter Raad van Toezicht ROC Midden Nederland
- Voorzitter Quality Assurance Netherlands Universities (QANU)
- Lid Wetenschappelijke Raad Stichting Instituut Gak (SIG)
- Lid Raad van Advies Society for International Development (SID)
- Incidentele freelance activiteiten (voorzitten, lezingen geven, adviseren).

Prof.dr.ir. G.H. de Vries

Hoogleraar Wetenschapsfilosofie

Gerard de Vries (1948) is lid van de raad sinds oktober 2006. Hij studeerde Electrotechniek (1965-1969) en Toegepaste Wiskunde (1969-1972) en promoveerde in 1977 in de wijsbegeerte aan de Universiteit Groningen bij prof.dr. L.W. Nauta (RU Groningen), prof.dr. E. van der Velde (Universiteit Twente) en prof.dr. mr. C.J.M. Schuyt (Katholieke Universiteit Nijmegen), op het proefschrift "Sociale orde, regels en de sociologie". Van 1987 tot 1997 was Gerard de Vries hoogleraar Wijsbegeerte aan de Universiteit Maastricht. Daarvoor was hij wetenschappelijk medewerker aan de Universiteit Twente (1970-1979) en wetenschappelijk hoofdmedewerker aan de Universiteit Groningen (1979-1987). Momenteel is hij hoogleraar wetenschapsfilosofie aan de faculteit der Geesteswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Het werk van Gerard de Vries ligt voornamelijk op het terrein van het onderzoek naar de ontwikkeling van wetenschap en technologie in relatie tot maatschappelijke, politieke en ethische aspecten. Hij publiceerde boeken over wetenschapsfilosofie, medische ethiek en de maatschappelijke gevolgen van ontwikkelingen in de moderne geneeskunde zoals de genetica.

Als raadslid was hij voorzitter van de projectgroep die het rapport *Onzekere veiligheid* (2008) heeft voorbereid. Daarna is hij zich gaan richten op een project over markt, staat en samenleving, wat heeft geleid tot de publicatie van het WRR-rapport *Publieke zaken in de marktsamenleving* (2012). Momenteel is hij voorzitter van de projectgroep *Voedsel*.

Nevenfuncties:

- Hoogleraar Wetenschapsfilosofie, Universiteit van Amsterdam
- Lid Onderzoekscommissie seksueel misbruik van minderjarigen binnen de Rooms Katholieke Kerk ("Commissie Deetman")
- Voorzitter Evaluatiecommissie Virtual Knowledge Studio, KNAW.
- Voorzitter NVAO Visitatiecommissie Philosophy of Science, Technology and Society
- Manuscript-beoordelaar voor Harvard University Press, MIT Press en Polity Press.

Prof. dr. P. (Pieter) Winsemius

hoogleraar management van duurzame ontwikkeling

Pieter Winsemius (1942) is per 1 januari 2003 benoemd tot de raad. Op 25 september 2006 heeft hij zich terug getrokken als lid van de raad vanwege zijn benoeming tot minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. Na het afronden van zijn ministerschap is hij in april 2007 weer benoemd als WRR-raadslid. Hij studeerde natuurkunde aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij promoveerde in 1973 op het proefschrift "Elektronenstructuur van metalen". Na het behalen van een MBA-diploma aan de Stanford University was hij werkzaam bij McKinsey & Company, waar hij in 1980 werd gekozen tot firmant. In 1982 werd

hij minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer in het kabinet Lubbers I. Van 1986 tot 2002 keerde hij terug bij McKinsey in Amsterdam, waar hij zich speciaal toelegde op de strategische en organisatorische ontwikkeling in grote organisaties. Als raadslid heeft hij de projectgroep *Buurt* voorgezet. Dit project heeft in 2005 geleid tot de publicatie van het WRR-rapport *Vertrouwen in de buurt*. Daarna is hij zich gaan richten op de adviesaanvraag van de regering over fysieke veiligheid. In 2009 was hij als raadslid verantwoordelijk voor het advies *Vertrouwen in de school* over de voortijdige schooluitval van overbelaste jongeren. In mei van dit jaar is het rapport *Vertrouwen in burgers* uitgebracht, waar hij als raadslid verantwoordelijk voor was.

Nevenfuncties:

- Bijzonder hoogleraar Management van Duurzame Ontwikkeling, Faculteit Sociale Wetenschappen Organisatiewetenschappen, Universiteit van Tilburg
- Lid Bestuur Tresoar
- Lid adviesraad The Hunger Project
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting G500

Prof.mr. J. (Corien) E.J. Prins

hoogleraar Recht en informatisering

Corien Prins (1961) is per 1 januari 2008 als raadslid benoemd bij de WRR. Zij studeerde Slavische Taal- en Letterkunde (1980-1984) aan de Rijksuniversiteit Leiden (kandidaatsexamen) en Rechtsgeleerdheid (1983-1986) aan dezelfde universiteit (doctoraalexamen). Zij promoveerde in 1991, bij prof.mr. H. Franken (en co-promotor prof. dr. S. Levitsky, Columbia University, New York), op het proefschrift *Computer program protection in the USSR: a new era for socialist copyright law*. Corien Prins is hoogleraar Recht en Informatisering en voorzitter van het Tilburg Institute for Law, Technology (TILT) van de Universiteit van Tilburg en daarnaast wetenschappelijk medewerker bij het International Victimology Institute (Intervict). Zij is tevens lid van de hoofdredactie van het Nederlands Juristenblad.

Binnen de WRR was zij voorzitter van het project over beleid, informatie en technologie; dit werd in 2011 afgerond met de publicatie *iOverheid*. Nu leidt zij het project *Rechtspraak*.

Nevenfuncties:

- Hoogleraar Recht en informatisering aan de faculteit Rechtsgeleerdheid van de Universiteit van Tilburg (UvT)
- Pro-decaan Faculteit Rechtsgeleerdheid UvT
- Lid afdeling Letterkunde KNAW (geesteswetenschappen, rechtswetenschappen, gedragswetenschappen en maatschappelijke wetenschappen)
- Vice-voorzitter Sociaal Wetenschappelijke Raad (SWR)
- Lid KNAW Erkenningcommissie Onderzoeksscholen (ECOS)
- Voorzitter domeinjury GMRW (t.b.v. benoeming nieuwe leden KNAW)
- Lid KNAW-adviescommissie “Kwaliteitsindicatoren sociale wetenschappen”
- Lid KNAW-adviescommissie “Integriteit en Beleid”
- Lid KNAW-adviescommissie “Witte vlekken”
- Lid van het bestuur van het Rathenau Instituut
- Lid Raad van Toezicht, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)
- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Tilburg e.o.
- Lid VICI-beoordelingscommissie, NWO/MAGW (ronde 2012)
- Lid Cyber Security Council (Min. V&J)
- Lid van de Commissie auteursrecht (Min. V&J)

- Lid Curatorium van de door Justitie en Binnenlandse Zaken ingestelde bijzondere leerstoel 'Informatie en complexe besluitvorming', Universiteit van Tilburg
- Voorzitter Klachten Adviescommissie Stichting VITA Zorg en Welzijn, Rijen
- Lid hoofdredactie Nederlands Juristenblad
- Lid Editorial Board Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments (JAISE)
- Lid Editorial Board Information and Communications Technology Law
- Lid Editorial Board Electronic Journal of Comparative Law
- Lid Editorial Board Computer Law & Security Review

Prof.dr.ir. M. (Marjolein) B.A. van Asselt

hoogleraar Risk Governance

Marjolein van Asselt (1969) is per 1 januari 2008 als raadslid benoemd bij de WRR. Zij richt zich met name op het versterken van de internationale en toekomstgerichte oriëntatie van de WRR. Zij studeerde Informatica en Wijsbegeerte van Wetenschap, Technologie en Samenleving aan de Universiteit Twente (1989 – 1994). Zij promoveerde in 2000, bij prof.dr.ir. Jan Rotmans en prof.dr. Rob Hoppe, op het proefschrift "Perspectives on uncertainty and risk: The Prima approach to decision support", waarin zij het omgaan met onzekerheid problematiseerde en een pluralistische benadering voor toekomstverkenning voorstelde. Zij is hoogleraar Risk Governance aan de faculteit Cultuur- en Maatschappijwetenschappen van de Universiteit van Maastricht.

Als raadslid was zij voorzitter van het project over toekomstverkenningen dat resulteerde in de publicatie *Uit zicht: toekomstverkennen met beleid* (2010). Zij was verantwoordelijk voor het rapport *Evenwichtskunst* (2011) dat op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is geschreven. Op dit moment werkt Marjolein van Asselt aan het project *Lessen van Evaluaties*.

Nevenfuncties:

- Hoogleraar Risk Governance aan de faculteit Cultuur- en Maatschappijwetenschappen van de Universiteit van Maastricht
- Lid van de redactie van de Academische Boekengids
- Lid van de redactie van het Magazine Nationale Veiligheid en Crisisbeheersing

Drs. J.W. (Jan Willem) Holtslag, adviserend lid

Jan Willem Holtslag is met ingang van 1 maart 2008 voor vier dagen in de week adviserend lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Jan Willem Holtslag was tot en met 2007 secretaris-generaal bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar hij sinds 1995 directeur-generaal Openbaar Bestuur was. Daarvoor was hij als raadadviseur werkzaam bij het ministerie van Algemene Zaken. Bij dit ministerie was hij secretaris van drie kabinetformaties. Jan Willem Holtslag studeerde Politieke- en Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam.

Bij de WRR was hij voorzitter van de projectgroep die zich bezighield met de toekomst van het openbaar bestuur, dat resulteerde in de publicatie *Het gezicht van de publieke zaak* (2010). Op dit moment leidt hij het project *Heroriëntatie Europa*.

Nevenfuncties:

- Voorzitter van de Raad van Toezicht MC Haaglanden in Den Haag (lid m.i.v. mei 2007; voorzitter vanaf juni 2009)
- Voorzitter van het College van Toezicht Collectieve Beheersorganisaties Auteursrechten en naburige rechten in Amsterdam, met ingang van 1 september 2010
- Voorzitter van de Stichting Kamermuziek Warmond, m.i.v. 1 oktober 2010

- Lid van het bestuur van de Stichting Leerstoelen, CAOP
- Lid van de Raad van Inspiratie van het maandblad PM van SDU.
- Tutor voor het Kandidatenprogramma van de Algemene Bestuursdienst, ministerie van BZK
- Diverse ad hoc opdrachten vanuit ministeries waarvan is afgesproken dat ik per keer overleg met de voorzitter van de WRR over de verenigbaarheid met mijn werkzaamheden bij de WRR

Alleen 1 en 2 worden bezoldigd.

Dr. W. (Wendy) Asbeek Brusse, secretaris/directeur

Wendy Asbeek Brusse is sinds augustus 2009 secretaris van de raad en directeur van het bureau van de WRR. Zij studeerde geschiedenis aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en promoveerde in 1991 aan de European University Institute in Florence. Zij doceerde aan de Rijksuniversiteit Groningen en de Universiteit Leiden. Zij heeft een groot aantal publicaties op haar naam staan. Zij werkte eerder als plaatsvervangend afdelingshoofd / senior beleidsadviseur Beleidsontwikkeling bij de Directie Inburgering en Integratie van het ministerie van VROM. Zij heeft van 1998 tot 2007 als senior wetenschappelijk medewerker bij de WRR gewerkt en was o.a. betrokken bij de totstandkoming van de WRR-rapporten *Europa in Nederland* (2007), *Dynamiek in islamitisch activisme* (2006), *De Europese Unie, Turkije en de islam* (2004) en *Naar een Europese Unie* (2001).

Zij is nu betrokken bij de projecten *Heroriëntatie Europa* en *Voedsel*.

Nevenfuncties:

- Decaan Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)
- Lid Clingendael Adviesraad voor Onderwijs en Onderzoek (CAROO)

Prof. dr. W. (Wim) B.H.J. van de Donk (voorzitter tot oktober 2009)

Wim van de Donk is als hoogleraar Maatschappelijke Bestuurskunde verbonden aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur binnen de Faculteit der Rechtsgeleerdheid aan de Universiteit van Tilburg. Naast de taken die voortvloeiden uit het voorzitterschap hield hij zich in het bijzonder bezig met het project 'religie en publiek domein'. Per 1 oktober 2009 is hij benoemd tot commissaris van de Koningin van Noord-Brabant.

Prof.dr. H.P.M. (Ben) Knapen (tot oktober 2010)

Ben Knapen was tot zijn aantreden als staatssecretaris van Buitenlandse Zaken bijzonder hoogleraar Media en Kwaliteit aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Prof.dr. H. (Henriëtte) M. Prast (tot oktober 2011)

Henriëtte Prast is hoogleraar Persoonlijke Financiële Planning in Tilburg. Ook is zij research fellow bij Netspar. Ze is gespecialiseerd in Gedragseconomie en de implicaties daarvan voor beleid op het gebied van onder andere financiële planning, gezondheidsgerelateerd gedrag en duurzaamheid.