

## **MEER DAN OOIT NODIG**

EVALUATIE VAN DE WETENSCHAPPELIJKE  
RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID 2013-2017



# VOORWOORD

---

Voor u ligt de evaluatie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2013-2017.

De evaluatiecommissie dankt eenieder binnen en buiten de WRR die op welke manier dan ook een bijdrage heeft geleverd aan ons onderzoek naar het functioneren van de WRR in de afgelopen jaren.

Wiebe Bijker (voorzitter)  
Bea Cantillon  
Tjibbe Joustra  
Bas ter Weel  
Peter de Goede (secretaris)



# MEER DAN OOI T NODIG

EVALUATIE VAN DE WETENSCHAPPELIJKE

RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID 2013-2017

---

## INHOUD

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Algemene conclusies</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Specifieke bevindingen</b>	<b>13</b>
3.1	Kwaliteit WRR-producten	13
3.2	Kwaliteit WRR-werkprocessen	14
3.3	Functioneren van raad en staf	18
3.4	Het bereik van de WRR: Europese én decentrale dimensie	20
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>23</b>
	<b>Bijlagen</b>	
	a. Leden van de evaluatiecommissie	
	b. Ten geleide voor de evaluatiecommissie	
	c. Thema's voor gesprekken	
	d. Gesprekspartners	
	e. Interne startnotitie WRR	



# 1 INLEIDING

---

## *Opdrachtgever en opdracht*

De WRR is de opdrachtgever van deze evaluatie. Na consultatie van de Bestuursraad van het ministerie van Algemene Zaken, heeft de WRR de evaluatiecommissie samengesteld (zie bijlage A: Leden van de evaluatiecommissie). De WRR heeft ook de opdracht aan de evaluatiecommissie geformuleerd met daarin een aantal kernvragen (zie bijlage B: Ten geleide voor de evaluatiecommissie).

De Instellingswet WRR bevat geen expliciete verplichting tot een periodieke evaluatie. Niettemin stelt de WRR al vanaf zijn oprichting in 1972 aan het einde van elke raadsperiode een evaluatie op. Sinds 2000 wordt deze zelfevaluatie aangevuld met bevindingen van een onafhankelijke externe commissie (in 2001 de commissie-Rinnooy Kan, in 2008 de commissie-Van Rooy en in 2013 de commissie-Smit).

## *Werkwijze evaluatiecommissie*

De kernvragen vormden het vertrekpunt van de evaluatiecommissie. Vervolgens heeft de commissie kennisgenomen van de rapporten, verkenningen, policy briefs en overige output van de WRR in de onderzochte periode. Dankbaar is gebruik gemaakt van de door de WRR aangereikte documentatie: de zelfevaluatie (zie bijlage E), de evaluaties van (deel)projecten en bijbehorende rapportages over de doorwerking in beleid (Kamerstukken) en (sociale) media.

De commissie heeft vervolgens met ruim dertig personen gesproken (zie bijlage D). Deze gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een gestructureerde vragenlijst (zie bijlage C).<sup>1</sup> Daarbij is meer dan gewone aandacht geschonken aan twee casus: het project over migratiediversiteit en het project over big data. Aan de hand van deze twee voorbeelden was de commissie in staat zich een goed oordeel te vormen over de algehele procesgang van WRR-projecten. Deze voorbeelden kleuren ook de illustraties die verder in dit rapport worden gegeven.

Onze voorlopige conclusies en aanbevelingen zijn na afloop van de gesprekken mondeling gedeeld met de raad, de wetenschappelijke staf en overige medewerkers van de WRR (op 2 november 2017). De conclusies en aanbevelingen in dit rapport zijn de neerslag van de bevindingen en nadere beraadslagingen in de commissie.

Onderdeel van onze conclusies is ook een oordeel over het functioneren van de WRR (in antwoord op de eerste kernvraag). Anders dan bijvoorbeeld bij de evaluatie van universitaire onderzoeksgroepen lag er geen protocol met criteria klaar voor de evaluatie van de WRR.

De commissie heeft zich laten inspireren door het SEP-protocol voor het universitaire onderzoek.<sup>2</sup>

### *Opbouw evaluatierapport*

In paragraaf 2 onderstrepen wij het bestaansrecht van de WRR en trekken wij algemene hoofdconclusies in de vorm van korte antwoorden op de drie hoofdvragen die aan de evaluatiecommissie zijn voorgelegd. In paragraaf 3 geven wij de onderbouwing en specificatie van deze hoofdconclusies aan de hand van een aantal deelaspecten (zoals de kwaliteit van WRR-producten en – processen en het functioneren van raad en staf). In paragraaf 4 formuleren wij onze aanbevelingen.

1 Door de samenloop van het evaluatieproces met de kabinetsformatie en het debat over de regeringsverklaring van het kabinet Rutte III was een aantal fractievoorzitters uit de Tweede Kamer helaas niet beschikbaar voor een gesprek met de evaluatiecommissie.

2 KNAW, VSNU and NWO. Standard Evaluation Protocol 2015 – 2021: Protocol for Research Assessments in the Netherlands (2016).



## 2 ALGEMENE CONCLUSIES

### *Nederland heeft meer dan ooit een WRR nodig*

Niets lijkt nog vanzelfsprekend, we zijn op weg naar een onbekende toekomst waarin alles ook anders zou kunnen zijn. Maar als de geschiedenis geen libretto heeft en onze open samenleving geen historische noodzakelijkheid is, staat er veel op het spel.<sup>3</sup> Tal van in elkaar grijpende ontwikkelingen stellen het regeringsbeleid voor aanzienlijke uitdagingen. Of het nu gaat om medisch-ethische kwesties, klimaatverandering, de opkomst van kunstmatige intelligentie, internationale migratie of toenemende ongelijkheden, de beleidsopgaven van de nabije toekomst zijn complex, spelen tegelijk op meerdere schaalniveaus en kenmerken zich door een combinatie van sociale, economische, demografische en zingevingsaspecten. Bovendien is de gehele maatschappij doordeesemd met wetenschap en technologie, van veiligheidsdomein tot rechtspraak, van gezondheidszorg tot financiële sector. Nieuws en kennis worden op grote schaal langs nieuwe wegen verspreid, zoals sociale media en Internet, met een informatieaanbod dat volstrekt op de individuele burger kan worden afgestemd. Ten slotte versplintert het politieke landschap en is de electorale volatiliteit groot.

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen wezen veel gesprekspartners van de evaluatiecommissie op nut en noodzaak van een vorm van advisering aan de regering die de grote, weerbarstige en omstreden vraagstukken adresseert. Die oog heeft voor de lange termijn, over grenzen van departementale verkokering kijkt, en zich evenmin stoort aan grenzen tussen bestuurlijke schaalniveaus. Die werkt ‘voor de regering’, maar vanuit een onafhankelijke positie. Die gezaghebbend adviseert op basis van multidisciplinair wetenschappelijk onderzoek. Al deze kwalificaties onderstrepen in de ogen van de evaluatiecommissie meer dan ooit nut en noodzaak van de WRR: *de WRR adviseert de regering vanuit een onafhankelijke positie over de grote, weerbarstige en omstreden vraagstukken die een multidisciplinaire wetenschappelijke aanpak en langetermijn-focus vereisen en meerdere domeinen en niveaus van beleid betreffen.*

### *Antwoorden op kernvragen*

In de vorm van antwoorden op de drie kernvragen geven wij nu onze hoofdconclusies.

- 1. Hoe heeft de raad in de ogen van de commissie in de afgelopen vijf jaar gefunctioneerd, mede gezien zijn formele, wettelijk vastgestelde taak en eigen kernwaarden?*

De wettelijke taak van de WRR is om ‘ten behoeve van het Regeringsbeleid wetenschappelijk 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’ (art. 2 Instellingswet WRR).

Naast deze wettelijke taak heeft de raad zelf in de onderzochte periode ook drie kernwaarden vastgesteld ('agenderend', 'grensoverschrijdend', 'wetenschappelijk gefundeerd') en samengevat in een 'value statement'.<sup>4</sup> De evaluatiecommissie heeft de kwaliteit van WRR-producten (rapporten, verkenningen, policy briefs en overige output) en WRR-werkprocessen (in het bijzonder de onderwerpkeuze en de interne en externe kwaliteitsborging) onderzocht, in samenhang met het functioneren van raad en staf. De kwaliteit van de WRR-producten wordt nationaal – en indien vertaald ook internationaal – algemeen erkend en door de commissie als uitstekend beoordeeld. De maatschappelijke relevantie van de WRR is zeer hoog. Tenslotte heeft de WRR, met de recente aanpassingen in zijn werkprocessen, zich op belangrijke punten vernieuwd. *De evaluatiecommissie concludeert dat de WRR in algemene zin in de afgelopen vijf jaar uitstekend heeft gefunctioneerd.*

*2. Is de raad adequaat omgegaan met de aanbevelingen van de commissie-Smit in haar rapport 'Behouden door veranderen, over bevestiging en herinrichting van de WRR'?*

Uit het rapport van de commissie-Smit sprak bezorgdheid over de positie en status van de WRR. De commissie-Smit signaleerde een 'ingesleten werkwijze' van langdurige trajecten met voor ieder raadslid een 'eigen' project en met een betrekkelijk grote afstand tussen raad en staf. De commissie wees ook op een sterke 'interne gerichtheid' met weinig aandacht voor stakeholders als kabinet, parlement, departementen en maatschappelijke organisaties. Tenslotte typeerde de commissie-Smit de WRR als een 'weinig wendbare' organisatie die nauwelijks kon inspringen op actuele ontwikkelingen. De evaluatiecommissie ziet op dit moment een heel andere WRR, met meer interne cohesie en met meer betrokkenheid op de buitenwereld. De WRR heeft in zijn zelfevaluatie een overzicht gegeven van de mate waarin de aanbevelingen van de commissie-Smit zijn opgevolgd (*Interne startnotitie*, p. 6). Niet alle aanbevelingen zijn (volledig) opgevolgd, maar de WRR heeft impulsen gegeven aan een ander 'raadsmodel' (bijv. andere aanstellingswijze van raadsleden, meer samenwerking tussen raadsleden en tussen raad en staf). De oriëntatie op vragen en behoeften van regering en parlement is toegenomen (bijv. via Catshuissessies met bewindspersonen). Ten slotte is de wendbaarheid van de organisatie toegenomen met de introductie van de policy brief, al is de ervaring daarmee vooralsnog beperkt. De WRR is zeker nog niet 'klaar' met de ingezette veranderingen, maar heeft in de afgelopen jaren duidelijk afstand genomen van zijn ingesleten werkwijze, interne gerichtheid en gebrekkige wendbaarheid. *De evaluatiecommissie concludeert dat de WRR in algemene zin adequaat is omgegaan met de aanbevelingen van de commissie-Smit en spoort de WRR aan voort te gaan op de ingeslagen weg.*

*3. Welke thematisch-inhoudelijke en/of methodisch-professionele aandachtspunten acht de commissie van belang voor de WRR en zijn werk in de toekomst?*

De evaluatiecommissie is van mening dat de WRR zich na de vorige evaluatie doortastend heeft vernieuwd. Als aanmoediging om op de ingeslagen weg voort te gaan formuleren wij in paragraaf 4 een aantal concrete aanbevelingen. Deze betreffen het vergroten van de herkenbaarheid van de WRR, het transparanter maken van de onderwerpkeuze en de kwaliteitsbewaking, het versterken van de externe communicatie, het intensiveren van de contacten met kabinet en Staten-Generaal, en het verbreden van de samenstelling van staf en raad.

3 Zie WRR-Lecture 'Open Society: Its Old Enemies and its New Friends' door Michael Ignatieff (November 23, 2017).

4 Kernwaarden als kompas van de WRR, Den Haag, 26 mei 2014.



## 3 SPECIFIEKE BEVINDINGEN

### 3.1 Kwaliteit WRR-producten

*De evaluatiecommissie oordeelt in algemene zin positief over de kwaliteit van WRR-producten.* Dit oordeel is gebaseerd op eigen onderzoek van de rapporten, verkenningen, policy briefs en working papers en het oordeel van onze gesprekspartners over de kwaliteit van die producten.<sup>5</sup> Zonder uitzondering spraken al onze gesprekspartners in algemene zin waardevolle woorden over de producten van de WRR. Ze zijn weliswaar verschillend in kwaliteit, maar ‘vaak mooi’, soms ‘trendsettend’ of ‘baanbrekend’.<sup>6</sup> Een enkele keer was het ‘niet zo verrassend’ of bood het niet veel ‘handvatten voor praktische oplossingen’. Het gezag van de WRR is groot. In de onderzochte periode hebben zich geen incidenten voorgedaan waarbij de integriteit van de WRR in het geding was.

#### *Verbreding productportfolio: policy brief*

Naar aanleiding van de evaluatie van de commissie-Smit heeft de WRR meer afstand genomen van de klassieke rapportformule en ingezet op verbreding van de productportfolio. De policy brief is een nieuw product dat de WRR in staat stelt om ‘mee te gaan met de snelheid van de buitenwereld’ en op kortere termijn aan te sluiten op de onzekerheden en dilemma’s van regering en parlement. Policy briefs lenen zich ook goed voor het hernemen van en voortbouwen op oudere rapporten om zo over meer actuele onderwerpen te adviseren. In de onderzochte periode is echter niet door middel van een policy brief (of anderszins) gekapitaliseerd op de eigen ‘body of knowledge’. Inmiddels zijn sinds 2014 zes policy briefs uitgebracht. Overigens bevreemdt het de evaluatiecommissie dat de namen van de auteurs van een policy brief – een product waarvoor de raad eindverantwoordelijk is - prominent worden vermeld op de titelpagina. Dat scheidt onduidelijkheid of de policy brief van het instituut raad is of voor rekening komt van de auteurs. Het onderscheidende karakter van de policy brief (c.q. rapport of verkenning) is voor velen in de buitenwacht niet duidelijk. Weinigen zien het verschil tussen de verschillende publicatietypen van de WRR. *De evaluatiecommissie constateert met tevredenheid dat de WRR door middel van de policy brief zijn productportfolio heeft verbreed. De frequentie kan hoger, onder andere door meer te kapitaliseren op reeds opgebouwde kennis en inzichten. De herkenbaarheid van de verschillende publicatietypen (rapport, verkenning, policy brief) is voor verbetering vatbaar.*

#### *Impact*

Naast impact in de vorm van (sociale) media-aandacht voor de WRR (bijvoorbeeld wanneer een publicatie een publiek debat stimuleert en daarmee bijdraagt aan reflectie op een beleidspraktijk) kan er ook sprake zijn van beleidsmatige doorwerking in de vorm van effecten op beleid en regelgeving (bijvoorbeeld wanneer aanbevelingen worden overgenomen). Naast evaluaties van elk afzonderlijk (deel)project waarin vanzelfsprekend wordt ingegaan op de beleidsmatige doorwerking, beschikt de WRR over doorwerkingsrapportages waar-

in van elk project wordt weergegeven hoeveel *aandacht* er is geweest in (sociale) media en Kamerstukken.

*Op grond van de doorwerkingsrapportages concludeert de evaluatiecommissie dat WRR-producten in het algemeen een betekenisvolle rol spelen in het publieke debat.* Het is niet ‘vrij stil’ geweest rondom de WRR (zoals de commissie-Smit nog concludeerde). Rapporten als ‘Naar een lerende economie’ en ‘Weten is nog geen doen’ springen eruit en zijn in brede kring, ook buiten de Haagse instituties, opgemerkt. Zij waren overigens verschillend van karakter, de eerste meer gericht op conceptuele doorwerking en de tweede meer op instrumenteel gebruik.<sup>7</sup> Ook de policy brief over asielmigratie en de verkenning over het migratie-idioom, bouwstenen van het grotere project over migratiediversiteit, hebben in (sociale) media veel aandacht gekregen, evenals de verkenning over de middenklasse.

Een algemeen oordeel over de beleidsmatige doorwerking van WRR-producten is moeilijk te geven. Beleidsmatige effectiviteit is van veel factoren afhankelijk die het meten ervan tot een uiterst hachelijke opgave maken. Bovendien is de aard van de WRR-producten zodanig dat ze soms pas op lange termijn in het beleid weerklank vinden. De kabinetsreacties op rapporten geven een eerste indicatie van de doorwerking in beleid en regelgeving. De WRR-projectevaluaties gaan hier op een later tijdstip ook op in, maar de gerapporteerde effecten zijn van elk project weer anders en laten zich niet aggregeren. *Op grond van proxy-indicatoren, zoals het aantal WRR-vermeldingen in Kamerstukken (memories van toelichting bij wetsvoorstellen, Kamervragen, Kamermoties), concludeert de evaluatiecommissie dat in ieder geval de beleidsmatige aandacht voor de WRR in de onderzochte periode is toegenomen.*<sup>8</sup>

### *Toon*

De publicaties van de WRR kenmerken zich door een zekere behoedzaamheid met afgewogen, goed onderbouwde en genuanceerde formuleringen. Enkele gesprekspartners waren van mening dat de WRR wel wat ‘scherper aan de wind mag zeilen’ en het ‘zich heus wel kan veroorloven om vaker een steen in de (hof)vijver te werpen’. Een meer op beleving en emotie gerichte toon zou wellicht meer kunnen prikkelen, *maar zorgvuldig gekozen formuleringen en hoogwaardige argumentatieve kwaliteit vormen naar het oordeel van de evaluatiecommissie juist de sterke kant van een instituut als de WRR.*

## 3.2 Kwaliteit WRR-werkprocessen

### *Onderwerpkeuze en werkprogramma*

De gesprekspartners van de evaluatiecommissie gaven overeenkomstige antwoorden op de vraag wat typische WRR-onderwerpen zijn. De WRR ‘overstijgt de korte termijn, kan verder zien en meer verbanden leggen’. De WRR is er voor ‘diepgaand, multidisciplinair onder-

zoek naar grote maatschappelijke thema's die niemand anders oppakt'. De WRR is er voor 'de hete hangijzers, de delicate onderwerpen waar mensen zich ongemakkelijk bij voelen'. De WRR is er voor 'de dilemma's en trilemma's'. De WRR heeft 'meer rust en afstand tot het regeerakkoord' en de dagelijkse politieke praktijk dan de sectorale adviesraden en wordt 'niet gehinderd door de kokers van de beleidsdomeinen'. Waar sectorale raden veelal binnen het heersende beleidskader adviseren, kan de WRR daar soms 'een geheel ander beleidskader' tegenoverstellen. De WRR kan 'als enige problemen in hun volle breedte aan de orde stellen' en staat 'aan de buitenkant van de binnenring van de overheid', 'betrokken op het regeeringsbeleid, maar met distantie'. *De evaluatiecommissie concludeert dat van de WRR wordt verwacht dat hij zich vanuit een onafhankelijke positie richt op de signalering en agendering van weerbarstige en omstreden vraagstukken die vroeg of laat consequenties hebben voor het regeeringsbeleid en de Nederlandse samenleving.*

Het merendeel van de uitgebrachte rapporten in de periode 2012-2017 was niet expliciet op verzoek van een bewindspersoon of het kabinet (9 van de 12). De raad staat weliswaar open voor gevraagde adviezen, maar ziet zichzelf nadrukkelijk niet als 'huisconsulent' van het kabinet. Ook bij gevraagde adviezen (bijv. 'Big Data in een vrije en veilige samenleving') koestert de raad zijn onafhankelijkheid en wil hij niet opereren in een sterk ingekaderde opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie met risico's op politieke beïnvloeding. Voor zover de evaluatiecommissie dat heeft kunnen nagaan, is er in de onderzochte periode niet getornd aan de vrije oordeelsvorming door de raad. Integendeel: de noodzaak om de WRR onafhankelijk te houden werd nadrukkelijk onderstreept. *Naar de indruk van de evaluatiecommissie wordt de onafhankelijke positie van de WRR alom gerespecteerd en gewaardeerd.*

Het werkprogramma van de WRR is een dynamisch, voortrollend programma, dat niet meer zoals in het verleden in één keer wordt vastgesteld voor vijf jaar. Er moet immers ruimte zijn om in te spelen op onvoorziene adviesvragen of onverwachte ontwikkelingen. De zogenaamde rolodex-procedure structureert en democratiseert het proces van agendavorming door raad en staf. Meer dan voorheen denken staf en raad gezamenlijk na over nut en noodzaak van mogelijke onderwerpen. De WRR kijkt nu ook meer 'door het raam naar buiten'. Het proces van agendavorming is meer responsief naar regering en parlement, onder andere door het halfjaarlijkse contact met de minister-president en het consulteren van fractievoorzitters in de Tweede Kamer. De evaluatiecommissie juicht deze grotere responsiviteit toe. Dit gebeurt overigens zonder daarbij het agendazettende karakter van de WRR uit het oog te verliezen.

De interne procedure voor het programmeren van onderwerpen werkt goed, er wordt ook meer 'opgehaald' bij de buitenwacht, zij het vooral bij de bekende, voor de hand liggende instituties. Het is voor de buitenwacht echter volstrekt ondoorzichtig hoe de WRR zijn

thema's kiest. *De evaluatiecommissie constateert dat de WRR weinig transparant is over de totstandkoming van zijn werkprogramma.*

### *Procedures voor kwaliteitsbewaking*

De procedures voor kwaliteitsbewaking zijn geïntegreerd in de werkprocessen en de interne (zeer kritische) cultuur. Kern van het WRR-werk vormt een tweewekelijkse cyclus met op maandag de bijeenkomst van de staf en op dinsdag die van de raad. Projecten worden op gezette tijden – vaker dan voorheen – besproken in staf en raad. Alle raadsleden leveren voorafgaand aan de bespreking in staf en raad schriftelijk commentaar. Alle stukken die in de raad (op dinsdag) worden besproken, worden ook besproken in de staf (op maandag). De betrokken raadsleden zijn aanwezig in de stafvergadering. Het stafverslag is dezelfde dag nog beschikbaar voor de raadsvergadering en het projectteam is bij de raadsvergadering aanwezig. Klankbordgroepen met staf- en raadsleden die primair met andere projecten bezig zijn maken de laatste jaren ook deel uit van de interne *checks and balances*, evenals de bespreking van projectevaluaties en de monitoring van de doorwerking van projecten in beleid (Kamerstukken) en (sociale) media.

Toch krijgen projecten soms te lang 'het voordeel van de twijfel'. Wanneer een project na verloop van tijd niet meer relevant geacht wordt, of minder oplevert dan verwacht, moet het mogelijk zijn om er gedeceideerd een streep onder te zetten. Het is ook eigen aan exploratief ingezette projecten dat soms verkeerde inschattingen worden gemaakt. Het blijkt echter niet makkelijk om te stoppen met een project. Extern gewekte verwachtingen, 'verzonken kosten' en vermeend prestige-verlies voor de direct betrokkenen spelen daarbij een rol. Het vergt besluitvaardigheid van de raad om een project stop te zetten wanneer er na verloop van tijd onvoldoende toegevoegde waarde is te verwachten. Stoppen met een project moet geen taboe zijn. *De evaluatiecommissie acht de interne kwaliteitsbewaking goed op orde. Het interne proces voorziet echter onvoldoende in ijkmomenten waarop projecten met onvoldoende voortgang of perspectief kunnen worden stopgezet.*

De commissie-Smit adviseerde om de externe kwaliteitsbewaking aan te scherpen. Daar is ook werk van gemaakt door middel van (meer) interviews, expert meetings en peer reviews tijdens en aan het einde van een project. Toch heeft de evaluatiecommissie de indruk dat dat nog op een enigszins willekeurige wijze geschiedt. De wijze waarop de WRR doet aan kwaliteitsbewaking is bovendien weinig zichtbaar voor de buitenwacht. *De evaluatiecommissie concludeert dat er stappen zijn gezet om de externe kwaliteitsbewaking aan te scherpen, deze zijn echter nog niet expliciet verankerd in de organisatie en niet zo zichtbaar voor de buitenwereld.*



### *Externe communicatie*

Raad en staf zijn in de afgelopen jaren meer tijd en energie gaan steken in de ‘landing’ van een product. Het belang van een goede presentatie van de producten kan moeilijk overschat worden. De WRR is doorgaans verzekerd van aandacht in klassieke nieuwsmedia, maar communicatie-uitingen in de sociale media zijn tegenwoordig ook van groot belang. Steeds minder kan alleen op geschreven tekst worden vertrouwd en moet met infographics, animaties, livestreams en films op YouTube ingespeeld worden op de beeldcultuur. De WRR is begonnen zijn repertoire op dit gebied uit te breiden. Tegenwoordig treden niet alleen raadsleden, maar ook leden van de wetenschappelijke staf vaker naar buiten in het publieke debat over een WRR-project. De externe communicatie is met andere woorden een verantwoordelijkheid van alle raadsleden en medewerkers en niet alleen iets van een apart gepositioneerde communicatieafdeling. *De evaluatiecommissie constateert dat de WRR vooruitgang heeft geboekt in zijn externe communicatie, maar het kan pro-actiever en meer op maat voor specifieke stakeholders. Het gebruik van nieuwe technieken en communicatiekanalen dient nog verder ontwikkeld te worden.*

De WRR moet vanzelfsprekend in brede kring tekst en uitleg geven bij een advies, maar er zit wel een grens aan de ‘broedzorg’ voor de eigen producten. De WRR is een adviesorgaan van de regering, ‘draag je boodschap uit, maar ken je rol’. Het is aan anderen om te bepalen wat ze met een advies doen. De kwaliteit van de adviezen zit deels in het gesorteerde effect op beleid, maar de WRR is niet verantwoordelijk voor het beleid. Bovendien legt grotere broedzorg extra beslag op de nu eenmaal beperkte capaciteit van staf en raad. *De evaluatiecommissie waarschuwt voor het doorschieten in nazorgactiviteiten. De raad moet ervoor waken onderdeel te worden van onderhandelingen en beleidsprocessen over de eigen aanbevelingen.*

### *Contacten met kabinet en Staten-Generaal*

De halfjaarlijkse gesprekken met de minister-president en de periodieke Catshuissessies getuigen van hernieuwde interesse in het werk van de WRR bij bewindslieden. Informele contacten van raadsleden met bewindslieden zijn tot nu toe schaars, maar kunnen nuttig zijn bij het wekken van interesse in of het in een vroeg stadium bespreken van analyses en aanbevelingen. Dit vraagt wel om goede voorbereiding en goede contacten op (hoog) ambtelijk niveau. *De evaluatiecommissie acht het een positieve ontwikkeling dat het contact met de minister-president en het kabinet is verbeterd.*

De raad neemt zelden het initiatief tot briefings voor leden van de Eerste en Tweede Kamer. *De raad is naar de indruk van de evaluatiecommissie nog onvoldoende in beeld bij de Eerste en Tweede Kamer en stelt zich in de richting van Eerste en Tweede Kamer afwachtend op.*

### 3.3 Functioneren van raad en staf

#### *Relatie raad/staf*

De wijze waarop in de afgelopen jaren het werkprogramma tot stand is gekomen, is typerend voor de meer gelijkwaardige verhouding tussen raad en staf. Daar waar de commissie-Smit concludeerde dat de afstand tussen raad en staf ‘groot’ en ‘hiërarchisch’ was, manifesteren leden van de wetenschappelijke staf zich tegenwoordig meer dan voorheen in het publieke debat over een WRR-project. Wanneer er vacatures in de raad zijn, wordt de staf ook geraadpleegd over het gewenste profiel. *De evaluatiecommissie constateert dat tussen raad en staf gelijkwaardige, intensieve en productieve samenwerking bestaat.*

#### *Competenties raadsleden*

Adviezen van de WRR waren volgens de commissie-Smit vaak ‘eenpersoonsadviezen’. In de onderzochte periode (2013-2017) is de samenstelling van de raad echter geleidelijk (dakpansgewijs) vernieuwd. Bij de selectie van nieuwe raadsleden is naast wetenschappelijke statuus en affiniteit met politiek-bestuurlijke processen nadrukkelijk gelet op het vermogen om (in multidisciplinaire teams) samen te werken en belangstelling te hebben voor projecten buiten het eigen expertisedomein. Bij de samenstelling van de raad is bewust gezocht naar raadsleden die constructief kunnen samenwerken en ‘niet alleen vanuit hun eigen toke denken’. Daardoor – en door meerdere raadsleden bij hetzelfde project te betrekken (als primus en secundus) – is de wederzijdse betrokkenheid bij projecten toegenomen. De raadsleden voelen zich collectief verantwoordelijk voor de output van de WRR. *De evaluatiecommissie constateert dat de raad meer als een collegiale eenheid functioneert en naar buiten optreedt.*

#### *Disciplinaire diversiteit van de raad*

Maatschappijwetenschappen als bestuurskunde, sociologie, rechtsgeleerdheid en economie zijn ‘vertegenwoordigd’ in de raad, hoewel de relatieve aandelen van deze disciplines verschillen wanneer men ook de omvang van de aanstellingen in ogenschouw neemt. Het relatieve aandeel van de economische discipline is beperkt (2 x 0,2 fte). De medische wetenschap en de technische wetenschap zijn vertegenwoordigd door raadsleden met een aanstelling van 0,4 fte. De raad kent momenteel geen leden die afkomstig zijn uit de gedragswetenschappen (sociale psychologie, communicatiewetenschap) en de geesteswetenschappen (filosofie, geschiedenis, literatuur- en kunstwetenschappen). *De evaluatiecommissie concludeert dat de disciplinaire breedte van de raad kan worden vergroot, hoewel het aantal disciplines in de raad per definitie beperkt is (omdat de raad bestaat uit ten hoogste elf leden). Het is zaak daarbij rekening te houden met het type vraagstukken op de toekomstige werkagenda.*

### *Benoemingsprocedure raadsleden*

De WRR is de afgelopen raadsperiode begonnen de raad niet meer in zijn geheel te laten aan- en aftreden. Met het oog op de continuïteit van het raadswerk is voor een ‘dakpansgewijze’ constructie gekozen. De zittende raadsleden zijn dus niet allen tegelijkertijd aangetreden op 1 januari 2013, het moment waarop de formele raadsperiode is gestart.

Voor de tussentijds aangetreden leden geldt 1 januari 2018, het einde van de raadsperiode, als de wettelijke einddatum van hun benoeming, waarna zij éénmaal herbenoembaar zijn. De later aangetreden leden kunnen hierdoor geen twee volledige termijnen lid zijn. *De evaluatiecommissie is van mening dat de dakpansgewijze benoeming van raadsleden goed werkt (hoewel die enigszins wrijft met de ‘raadsperiode-filosofie’ van de Instellingswet WRR).*

### *Adviserende leden planbureaus*

De directeurs van de planbureaus (Sociaal-Cultureel Planbureau, Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau) en de directeur van het Centraal Bureau voor de Statistiek zijn adviserend lid van de WRR (hoewel de Instellingswet WRR dit niet expliciet en dwingend voorschrijft). Deze adviserende leden participeren niet in de beraadslagingen van de raad en de contacten met hen zijn veeleer zeldzaam. Dat neemt niet weg dat de planbureaus en het CBS – en ook andere kennisinstellingen – voor de WRR van groot belang zijn. Zij kunnen voor de WRR belangrijke databronnen ontsluiten en analyses leveren (en omgekeerd kan de WRR een waardevolle bijdrage leveren aan het werk van deze instellingen). In de afgelopen jaren is op medewerkersniveau onder meer vruchtbaar samengewerkt in het kader van de projecten ‘Migratiediversiteit’ en ‘Gescheiden werelden’. *De evaluatiecommissie constateert dat het adviserende lidmaatschap van de directeurs van de planbureaus en het CBS een ‘stil’ lidmaatschap is en niet ‘leeft’. De invulling die tot nog toe aan het adviserend lidmaatschap wordt gegeven strekt onvoldoende tot wederzijds profijt.*

### *Niveau en mobiliteit van de staf*

De evaluatiecommissie heeft veel positieve geluiden opgevangen over het niveau van de staf, wat ook blijkt uit de benoeming van een aantal stafleden tot bijzonder hoogleraar. Veel stafleden hebben uitgebreide ervaring met het ingewikkelde werk op de grens van wetenschap en beleid. De gemiddelde diensttijd van de wetenschappelijke staf is hoog (>7,3 jaar). De doorstroming van de staf is beperkt, ondanks intensivering van het beleid gericht op effectuering van het 3-5-7-principe.<sup>9</sup> Dit principe wordt onder andere gestimuleerd met detacheringen bij verwante raden en planbureaus. De meeste stafleden ambiëren echter geen beleidsfuncties bij de overheid, terwijl in de academie de beleidsoriëntatie en multidisciplinaire optiek van het WRR-werk niet overal een aanbeveling vormt. Zo krijgt werken bij de WRR trekken van een ‘gouden kooi’. Doorstroming naar beleidsfuncties en uitwisseling met kennisinstututen is van belang voor de individuele medewerker, maar ook voor de WRR

als interface tussen beleid en onderzoek. *Het niveau van de staf is hoog, maar de evaluatiecommissie acht de mobiliteit onvoldoende.*

### *Disciplinaire diversiteit van de staf*

Binnen de staf domineren de maatschappijwetenschappelijke disciplines. De juridische, gedragswetenschappelijke en statistische expertises berusten bij weinig personen en zijn daardoor kwetsbaar. De technische wetenschappen ontbreken nagenoeg geheel, al hebben enkele stafleden daar wel affiniteit mee. *De evaluatiecommissie acht de disciplinaire spreiding binnen de staf niet voldoende gelet op de grote maatschappelijke uitdagingen voor het regeringsbeleid (die op de agenda van de WRR thuishoren).*

### *Omvang staf*

In de afgelopen periode is de WRR – net als de andere kennisinstituten van de Rijksoverheid – geconfronteerd met een forse taakstelling.<sup>10</sup> Binnen de wetenschappelijke staf is deze taakstelling vooral opgevangen door het aantal tijdelijke medewerkers sterk te verminderen. De projectgroepen zijn sindsdien kleiner van omvang. Tegelijkertijd is het takenpakket van de staf verruimd door meer interactie met het relevante krachtenveld tijdens een project en meer activiteiten in het kader van de ‘nazorg’, zoals presentaties en nieuwe communicatie-uitingen op sociale media. De diversificatie van producten door middel van de policy briefs – met een kortere doorlooptijd – brengt bovendien met zich mee dat de staf in staat moet zijn om soms op onvoorziene momenten een ‘sprint te trekken’. Dat kan niet of nauwelijks zonder dat andere taken of projecten stagneren. Het werkprogramma kende de afgelopen jaren nauwelijks ruimte om in te spelen op onverwachte ontwikkelingen. De staf is zeer gemotiveerd, maar de werkdruk is hoog. *De evaluatiecommissie acht de kwetsbaarheid van lopende projecten groot en de ruimte voor onvoorziene projecten minimaal. De omvang van de staf heeft de kritische ondergrens bereikt.*

## **3.4 Het bereik van de WRR: Europese én decentrale dimensie**

De raad werkt ‘voor de regering’. De raad kan daarbij echter niet voorbijgaan aan de complexe verbindingen van het nationale regeringsbeleid met het Europese bestuursniveau, maar evenmin aan de vervlechting met het decentrale bestuur in Nederland. In die zin werkt de raad niet alleen voor de regering, maar is de raad ook verbonden met andere ‘publieken’ in binnen- en buitenland. De evaluatiecommissie is nagegaan hoe het is gesteld met de Europese en decentrale dimensie van het werk van de WRR.

### *Europese dimensie*

De commissie-Smit vroeg om meer aandacht voor versterking van de internationale, met

name Europese dimensie. In de EU deelt Nederland immers zijn soevereiniteit met andere lidstaten.

Naast het specifieke op de EU gerichte project ‘Europese publieke taken’ is de Europese dimensie van de WRR langs twee lijnen geïntensiveerd: institutioneel en inhoudelijk. Via een internationale liaison in de staf is geïnvesteerd in het opbouwen van contacten en kennisuitwisseling met soortgelijke instituties in het buitenland. Dat heeft ertoe geleid dat de WRR nu samen met de KNAW het European Science Advisors Forum coördineert. Langs de lijn van de inhoud wordt bij vrijwel elk project informatie ‘opgehaald’ in ‘Brussel’. De eigen inbreng aldaar is bescheiden. Enkele rapporten – weliswaar primair geadresseerd aan de Nederlandse regering – zijn ook op het Europese niveau geagendeerd, in samenwerking met de Permanente Vertegenwoordiging van Nederland en het Scientific Advice Mechanism van de Europese Commissie. ‘The public core of the Internet’ en ‘Towards a food policy’ hebben mede daardoor ook internationaal impact gehad.<sup>11</sup> *De evaluatiecommissie concludeert dat de WRR de focus richt op het nationale regeringsbeleid, maar zijn Europese oriëntatie heeft geïntensiveerd. Verdere versterking is gewenst, primair door contacten en kennisuitwisseling in het kader van concrete projecten.*

### *Decentrale dimensie*

Zoals het regeringsbeleid is verbonden met het Europese bestuursniveau, zo zijn er ook relaties met het decentrale bestuursniveau (lokaal, regionaal, provinciaal). Er is vrijwel geen beleidsdomein waarin geen sprake is van meerlagig bestuur. Dat vraagt van de WRR openheid voor vraagstukken waar de regering – zelfs na ingrijpende decentralisaties – nog (stelsel)verantwoordelijkheid voor draagt. De ‘metablik’ van de WRR moet dus niet alleen horizontaal gericht zijn (tussen beleidsdomeinen), maar ook verticaal (tussen bestuurlijke schaalniveaus). In eerdere raadsperiodes heeft de WRR blijk gegeven van een open oog voor vraagstukken van lokale leefbaarheid en democratie (‘Vertrouwen in de buurt’, 2005; ‘Vertrouwen in burgers’, 2012). De policy brief ‘Geen tijd verliezen’ adresseerde niet alleen de regering, maar was ook de gemeenten ‘behulpzaam’ (door een nieuwe taal die de gehele keten van asielmigratie in beeld bracht). *De evaluatiecommissie concludeert dat de WRR zijn focus op het nationale regeringsbeleid ruim interpreteert en blijk geeft van sensitiviteit voor maatschappelijke signalen ‘van onderop’ en van buiten ‘Den Haag’.*

5 Tot de WRR-producten behoren ook: Catshuissessies, Hollands Spoorbijeenkomsten, de WRR Lecture en seminars (zoals die over Nederland en de toekomst van de Europese Unies).

6 De commissie citeert af en toe uit de gesprekken die zij heeft gevoerd. De gekozen citaten vormen een goede illustratie van haar eigen observaties en oordelen. Zoals met onze gesprekspartners is afgesproken, gebeurt dit zonder verwijzing naar de persoon.

7 Het onderscheid is afkomstig uit het rapport Spelen met doorwerking (2004) van de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur & Berenschot dat verschillende soorten bruikbaarheid voor de opdrachtgever van een advies onderscheidt. Instrumenteel gebruik: analyses en aanbevelingen zijn direct toepasbaar bij het aanpakken van een beleidsprobleem. Conceptueel gebruik: analyses en aanbevelingen zijn bruikbaar ten behoeve van veranderingen op de lange termijn of veranderingen van beleidsparadigma's. De auteurs noemen ook nog strategisch gebruik (voor andere doelen dan beoogd door de adviseur).

8 Zie bijlage VII van de interne startnotitie. Over de aandacht voor de WRR in Kamerstukken ontbreken data die een vergelijking toestaan met voorgaande evaluatieperiodes.

9 Het Functiegebouw Rijk (FGR) kent functiefamilies, functiegroepen en functietyperingen. Het hanteert het 3-5-7-principe: na drie jaar op dezelfde werkplek gaat een medewerker nadenken over een volgende stap, na vijf jaar wordt het zoeken naar een andere functie concreet gemaakt en na zeven jaar wordt daadwerkelijk een volgende stap in de loopbaan gezet.

10 Deze bezuiniging maakte deel uit van de operatie 'AZ-heroverwogen' (2012).

11 Zie bijvoorbeeld de Call to Protect the Public Core of the Internet van de Global Commission on the Stability of Cyberspace (New Delhi, November 2017).

## 4 AANBEVELINGEN

---

De in de vorige paragraaf geschetste bevindingen geven de evaluatiecommissie aanleiding tot het doen van de volgende aanbevelingen.

### *Herkenbaarheid van de WRR en onderwerpkeuze*

- Herbevestig en communiceer actief het unieke profiel van de WRR als adviesraad voor weerbarstige en omstreden vraagstukken die een multidisciplinaire aanpak vereisen, meerdere beleidsterreinen en bestuursniveaus betreffen, en niet vanzelfsprekend op aandacht kunnen rekenen van de dagelijkse politiek.<sup>12</sup>
- Houd bij de keuze van onderwerpen nadrukkelijk rekening met dit profiel. Scherp de criteria aan waaraan onderwerpen moeten voldoen om door de WRR opgepakt te worden.
- Heb bij de keuze van onderwerpen oog voor het klassieke ‘repertoire’ van de WRR. Overweeg het actualiseren van eerdere rapporten over bijvoorbeeld de rechtsstaat (met inbegrip van wetenschappelijk-technologische ontwikkelingen), de staat van de democratie (voorbij de inrichting van de nationale staat) en de verantwoordelijkheid van de overheid in het veranderde (sociale) medialandschap.
- Versterk de profilering op vraagstukken in het sociaal-culturele domein waarbij waardenconflicten een dominante rol spelen (bijvoorbeeld vraagstukken van identiteit en bio-ethiek), met oog voor de bredere context.

### *Totstandkoming van onderwerpkeuze*

- Wees transparanter over de totstandkoming van het werkprogramma. Voor de buitenwereld is dat een black box.
- Inventariseer breed welke onderwerpen voor het werkprogramma in aanmerking komen. Ga ook te rade bij personen en instellingen buiten ‘Den Haag’. De recent bijgestelde ‘Procedure Werkprogramma’ biedt al meer ruimte om – meer dan in het verleden – de keuze van onderwerpen vanuit een bredere insteek te bespreken.

### *Bereik van de WRR*

- Interpreteer de focus op het nationale regeringsbeleid ruim. De WRR werkt ten behoeve van de regering, maar kan daarbij niet voorbijgaan aan de vervlechting van nationaal beleid met het Europese en het decentrale schaalniveau (‘multi-level governance’).
- Ga door met intensivering van de Europese oriëntatie, primair langs de inhoudelijke lijn van contacten en kennisuitwisseling in het kader van concrete projecten.
- Versterk de oriëntatie op vraagstukken in de leefwereld van burgers op lokaal niveau.

### *Herkenbaarheid van WRR-producten*

- Versterk het onderscheidend karakter van de producten in de WRR-portfolio (rapporten, verkenningen, policy briefs).
- Vermeld geen auteursnamen op het titelblad van policy briefs. Policy briefs moeten een product van de raad als geheel zijn.
- Ook verkenningen dienen duidelijk als WRR-product herkenbaar te zijn. Binnen een verkenning kunnen wel hoofdstukken worden opgenomen op persoonlijke titel van externe auteurs.

### *Kwaliteitsbewaking*

- Zorg dat interne procedures voorzien in ijkmomenten waarop projecten met onvoldoende voortgang of perspectief kunnen worden stopgezet. Het is eigen aan soms risicovolle projecten dat zij niet altijd opleveren wat ervan werd verwacht.
- Scherp de kwaliteitsbewaking door externe referenten en experts aan en veranker deze in de werkwijze.
- Voeg aan elk product standaard een methodologische verantwoording toe. Hoe de WRR zijn kwaliteit bewaakt is niet altijd even duidelijk voor de buitenwereld.

### *Externe communicatie*

- Geef in de externe communicatie meer aandacht aan de beeldcultuur, uitingen in de sociale media en interactie met stakeholders gedurende een project. De externe communicatie kan pro-actiever en meer op maat voor specifieke doelgroepen.

### *Contacten met kabinet en Staten-Generaal*

- Ga door met het periodieke overleg met de minister-president en de periodieke Cats-huissessies met bewindslieden. Investeer in bilaterale contacten met bewindspersonen (en hun hoog-ambtelijke omgeving).
- Overweeg om een repliek op een kabinetsreactie te geven wanneer die daar aanleiding toe geeft.
- Investeer meer in contacten met leden van de Eerste en Tweede Kamer (en de kenniscoördinatoren en griffiers van Kamercommissies). Schroom niet om leden van de Eerste en Tweede Kamer actief te benaderen met briefings op maat.



### *Staf*

- Versterk de staf. De omvang van de staf heeft gelet op de taken van de WRR een kritische ondergrens bereikt.
- Vergroot de disciplinaire breedte van de staf. Meer diversiteit, vooral op het gebied van (affiniteit met) technische en natuurwetenschappen, is gewenst.
- Vergroot de mobiliteit van de staf. Meer doorstroming is gewenst naar beleidsfuncties in de sfeer van kennis en onderzoek of naar wetenschappelijke functies bij andere kennisinstellingen die verbonden zijn met beleid in Nederland en daarbuiten.

### *Raad*

- Ga door met de dakpansgewijze samenstelling van de raad. Raadsleden moeten in beginsel twee volledige termijnen van vijf jaar lid kunnen zijn. Hetzelfde geldt naar het oordeel van de evaluatiecommissie voor de voorzitter.
- Vergroot de disciplinaire breedte van de raad. Houd daarbij rekening met het type vraagstukken op de werkagenda.
- Heroverweeg de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het adviserende lidmaatschap van instellingen in de kennisinfrastructuur van het Rijk (opdat daar meer profijt van wordt getrokken).

12 De herkenbaarheid van het WRR-profiel kan ook worden vergroot door in retrospectief de (samenhang van) door de WRR behandelde onderwerpen te laten zien. Een mooi voorbeeld is het Memo aan de programmacommissies met thema's voor de volgende kabinetsperiode (mei 2016).

13 Procedure Werkprogramma, versie 16 oktober 2017 (R-17-14.4).



# BIJLAGEN



# BIJLAGEN

## **A. Leden van de evaluatiecommissie**

Prof. dr. ir. Wiebe E. Bijker, voorzitter  
Emeritus hoogleraar Technologie en Samenleving, Universiteit Maastricht

Prof. dr. Bea Cantillon  
Directeur Centrum voor Sociaal Beleid, Universiteit Antwerpen

Mr. Tjibbe Joustra  
Voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid

Prof. dr. Bas ter Weel  
Algemeen directeur SEO Economisch Onderzoek / hoogleraar Economie, Universiteit van Amsterdam



**B. Ten geleide voor de evaluatiecommissie**

Tegen de achtergrond van bredere maatschappelijke ontwikkelingen en trends in de nabije omgeving van de WRR, met name in de kennis- en advieswereld en in de wereld van politiek en openbaar bestuur, acht de raad het van belang dat de evaluatiecommissie antwoord geeft op de volgende kernvragen:

- 1. Hoe heeft de raad in de ogen van de commissie in de afgelopen vijf jaar gefunctioneerd, mede gezien zijn formele, wettelijk vastgestelde taak en eigen kernwaarden?*
- 2. Is de raad adequaat omgegaan met de aanbevelingen van de commissie-Smit in haar rapport Behouden door veranderen, over bevestiging en herinrichting van de WRR?*
- 3. Welke thematisch-inhoudelijke en/of methodisch-professionele aandachtspunten acht de commissie van belang voor de WRR en zijn werk in de toekomst?*

De raad stelt het op prijs als de commissie meedenkt over de professionalisering en positionering van de WRR. Wetenschappelijk beleidsadvies, multisectoraal en multidisciplinair, is een vak apart. Hoe kan dat ambacht worden bevorderd? Bovendien opereert de WRR in een (inter)nationaal krachtenveld van adviesraden en planbureaus. Richt de WRR zich daarbinnen op de juiste thematiek? Zijn het profiel en de meerwaarde van de WRR duidelijk genoeg?

De raad verzoekt de commissie ook aandacht te besteden aan de interactie met 'de andere kant' van het proces van advisering, namelijk de adviesvragers en -ontvangers (kabinet, Staten-Generaal). Wat kan er voor, tijdens en na een adviestraject worden gedaan om de kwaliteit en politiek-bestuurlijke responsiviteit van adviezen te bevorderen?

Het staat de commissie uiteraard vrij om naast beantwoording van de gestelde vragen andere gezichtspunten of onderwerpen naar voren te brengen.

De raad zal de commissie een door hemzelf opgestelde startnotitie ter hand stellen, met daarin een SWOT-analyse van zijn algehele functioneren. Zelfevaluaties en doorwerkingsrapportages van alle projecten zullen ook ter beschikking worden gesteld. De commissie heeft voorts, in overleg met de voorzitter, toegang tot alle overige documentatie van de WRR.

De externe commissie functioneert onafhankelijk en wordt ondersteund door het hoofd van het secretariaat en een stafid van de WRR. Als eindproduct van dit evaluatieproces staat de raad een openbare rapportage voor ogen in zowel het Nederlands als het Engels. De commissie kan de raad naast de schriftelijke rapportage aanvullende opmerkingen doen toekomen.





**C. Thema's voor gesprekken**

*De drie vragen uit onze opdracht:*

1. Hoe heeft de raad in de ogen van de commissie in de afgelopen vijf jaar gefunctioneerd, mede gezien zijn formele, wettelijk vastgestelde taak en eigen kernwaarden?
2. Is de raad adequaat omgegaan met de aanbevelingen van de commissie-Smit in haar rapport Behouden door veranderen, over bevestiging en herinrichting van de WRR?
3. Welke thematisch-inhoudelijke en/of methodisch-professionele aandachtspunten acht de commissie van belang voor de WRR en zijn werk in de toekomst?

*A. Kwaliteit van adviezen*

Doel van dit thema is een beantwoording van de hoofdvraag 1 uit de opdracht.

- Wat zijn de beleidsmatige en de wetenschappelijke kwaliteit van het werk van de WRR?
- Hoe is de impact van het werk van de WRR?
- ... met aandacht voor: relevantie, onderwerpkeuze, inhoudelijke kwaliteit, timing, onafhankelijkheid.

*B. Agendering en werkprogramma*

Doel van dit thema is te begrijpen hoe de onderwerpkeuze van de WRR tot stand komt.

- Hoe is hierbij de wisselwerking van de WRR met departementen, politiek, sociale partners, andere maatschappelijke actoren?
- Hoe verhoudt zich de inbreng van de buitenwereld tot eigen voorkeuren ('hobbyisme')?
- Is er een open cultuur waarin gezegd mag worden wat men denkt en waarin men openstaat voor nieuwe ideeën?
- Hoe werkt die zogenoemde 'rolodex' methode voor 'dynamische programmering'?
- Wat is hierin de verhouding tussen raad en staf?
- Spelen de verkenningen en rapporten in op een –soms nog niet gevoelde– behoefte?
- Is de WRR voldoende wendbaar?

*C. Functioneren van de WRR*

Doel van dit thema is het werkproces van de WRR beter te begrijpen.

- Wat is de verhouding tussen raad en staf?
- Functioneert de WRR echt als eenheid (of veeleer als een rijkgeschakeerde verzameling van aan eigen onderwerp verknochte raadsleden)?

## BIJLAGEN

- Hoe is de kwaliteitsborging precies geregeld? Is deze beperkt tot interne discussies in raad en staf?
- Hoe geeft de WRR aandacht aan de internationale dimensies van vraagstukken?
- Is huidige samenstelling van raad en staf adequaat voor wat nu en in de nabije toekomst van de WRR gevraagd wordt?
- Zijn raad en staf voldoende multidisciplinair en vertegenwoordigen zij de ‘juiste’ disciplines?
- Hoe is het personeelsbeleid van de WRR?
- Wat zijn de (gunstige en ongunstige) effecten van de ‘gouden kooi’? (‘goud’: graag bij de prestigieuze WRR werken; ‘kooi’: weinig doorstroming van personeel)
- Hoe functioneert de WRR in vergelijking met andere relevante organisaties op de diverse deelterreinen waarop de raad actief is (planbureaus etc.)
- Hoe werkt de WRR samen met wetenschappers en andere organisaties die op het snijvlak van wetenschap en beleid actief zijn en hoe is de aansluiting van beleidsanalyses op wetenschappelijk onderzoek?

### *D. Hoe gaat de WRR om met veranderende omstandigheden in de buitenwereld?*

Doel van dit thema is te begrijpen hoe de WRR zijn werkwijze aanpast aan de steeds veranderende maatschappij.

- Hoe kan de WRR zijn rol optimaal vervullen in een veranderende samenleving en democratie? Hoe wordt rekening gehouden met een versplinterend politiek landschap; met een erosie van instituties, inclusief de wetenschap; met verdiepende scheidslijnen in de samenleving?
- Hoe gebruik je de buitenwereld bij de totstandkoming van rapporten? Hoe organiseer je tegenspraak?
- Hoe worden belanghebbenden, ook van buiten het Haagse circuit, gedurende een project betrokken?
- Hoe houdt de WRR aansluiting bij de steeds wisselende behoeftes van beleidsmakers, zowel in onderwerpkeuze als in kwaliteit van de output?

### *E. Over het effect van het werk van de WRR*

Doel van dit thema is beter te begrijpen wat de impact van de WRR is.

- Hoe is het externe optreden van de WRR: hoe treedt het bureau naar buiten, wat is de communicatiestrategie en hoe werken de communicatiemiddelen?
- Hoe functioneert het nu bredere palet van WRR-producten?
- Over de landing van rapporten en verkenningen: hoe verloopt deze over het algemeen?
- Hoe wordt de landing van WRR-publicaties voorbereid?
- Over een mogelijk ‘gebrek aan absorberend vermogen’ bij ministeries: zou het ook aan

## BIJLAGEN

de adviezen zelf kunnen liggen? Het ontbreken van een kernachtige conclusie zou ook gebrekkige absorptie kunnen verklaren.

- Hoe houdt de WRR de vinger aan de pols na de presentatie van zijn adviezen? Hoe wordt 'nazorg' verleend?
- Welke rol speelt de WRR als schakel tussen kennis en beleid?
- Is de WRR een 'sparring partner' voor de regering?
- Wat is het 'eigene' van de WRR? Wat doet de WRR dat andere adviesraden niet (kunnen) doen?

*F. Is de raad adequaat omgegaan met de aanbevelingen van de commissie-Smit?*

Doel van dit thema is het beantwoorden van de tweede vraag in onze opdracht.

- Zijn de aanbevelingen van de commissie Smit doorleefd opgevolgd (en niet alleen 'afgevinkt')?



**D. Gesprekspartners**

Meike Bokhorst	wetenschappelijk medewerker WRR
Arnoud Boot	lid WRR
Mark Bovens	lid WRR
Dennis Broeders	wetenschappelijk medewerker WRR
Ankie Broekers-Knol	voorzitter Eerste Kamer
Frans Brom	secretaris/directeur WRR
Harm Brouwer	voorzitter CTIVD
Marc Chavannes	journalist De Correspondent
José van Dijck	president KNAW
Piet Hein Donner	vicepresident Raad van State
Godfried Engbersen	lid WRR
Laura van Geest	adviserend lid WRR/directeur CPB
Mariëtte Hamer	voorzitter SER
Ernst Hirsch Ballin	lid WRR
Josta de Hoog	wetenschappelijk medewerker WRR
Anne-Greet Keizer	wetenschappelijk medewerker WRR
André Knottnerus	voorzitter WRR (01-05-2010 / 01-04-2017)
Monique Kremer	wetenschappelijk medewerker WRR
Jantine Kriens	algemeen directeur VNG
Frans Leeuw	directeur WODC
Bart van Poelgeest	plv. secretaris-generaal Ministerie van AZ
Corien Prins	voorzitter WRR (vanaf 01-04-2017)
Kim Putters	adviserend lid WRR/directeur SCP
Afke van Rijn	directeur Ministerie van OCW
Alexander Rinnooy Kan	lid Eerste Kamer
Willem Schinkel	hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam
Just Stam	raadadviseur Ministerie van VenJ
Véronique Timmerhuis	secretaris SER
Marianne de Visser	lid WRR
Casper de Vries	adviserend lid WRR
Margot Weijnen	lid WRR
Robert Went	wetenschappelijk medewerker WRR
Reinier van Zutphen	Nationale ombudsman



**E. Interne startnotitie**





## *Interne startnotitie evaluatie*

---

*Interne startnotitie evaluatie*

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid  
Buitenhof 34  
Postbus 20004  
2500 ea Den Haag  
Telefoon 070-356 46 00  
E-mail [info@wrr.nl](mailto:info@wrr.nl)  
Website [www.wrr.nl](http://www.wrr.nl)



## INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5	
Taak, organisatie en werkwijze van de WRR	5	
Taak	5	
Organisatie	6	
Werkwijze	6	
Terugblik en reflectie op de raadsperiode 2013-2017	7	
Positie en strategie	7	
Organisatorische ontwikkelingen	10	
Doorwerking	16	
SWOT	17	
Perspectief op de komende raadsperiode	18	
Trends en ontwikkelingen	18	
Uitdagingen – intern & extern	20	
Taakinvulling	21	
Afsluiting	22	
Bijlage I	Integrale tekst van de Instellingswet WRR	23
Bijlage II	Terms of Reference Commissie Externe Evaluatie	27
Bijlage III	Overzicht WRR publicaties (2012-2017)	29
Bijlage IV	Raadsleden	35
Bijlage V	Overzicht WRR-projecten 2013-2017	37
Bijlage VI	Communicatiebeleid WRR 2013-2017	57
Bijlage VII	Publicaties, events en doorwerking in cijfers	61



---

*De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) draagt voor de Nederlandse regering, en voor parlement en samenleving wetenschappelijk onderbouwde strategische beleidsperspectieven aan. Daarbij werkt de raad interdisciplinair en thema-overstijgend. De politieke omgeving waarin de WRR opereert, kent een steeds kortere tijdshorizon en hogere reactiesnelheid. De uitdaging is om daar flexibel mee om te gaan en tegelijkertijd gericht te blijven op de langere termijn. Vanuit deze ambitie heeft de WRR zich de afgelopen periode ontwikkeld tot een meer wendbare en veelzijdige organisatie. Sneller en adequater dan voorheen speelt de organisatie in op de dynamiek in de beleidsomgeving. Daarbij legt hij meer nadruk op de beleidsrelevantie van zijn werk, werkt hij met nieuwe typen producten in aanvulling op de advisering via rapporten, stuurt hij explicieter op aanwezigheid in het politiek-bestuurlijke debat en de (sociale) media en heeft hij nadrukkelijk aandacht voor een goede en tijdige interactie met beleidsmakers.*

---

## INLEIDING

Al vanaf zijn oprichting in 1972 stelt de WRR aan het einde van elke raadsperiode een evaluatie op. Sinds 2000 wordt deze verantwoording aangevuld met de bevindingen van een externe commissie, die rapporteert over de taakinvulling door de WRR. In 2001 bracht een commissie onder voorzitterschap van dr. A.H.G. Rinnooy Kan haar bevindingen uit in het rapport *Spiegel naar de Toekomst*. De tweede externe evaluatie, onder leiding van mr. Y.C.M.T. van Rooy, verscheen in 2008 onder de titel *Op koers. Evaluatie WRR, 2003-2007*. De derde evaluatie stond onder voorzitterschap van drs. R. Smit, die de periode 2008-2012 evalueerde in het rapport *Behouden door veranderen. Over bevestiging en herinrichting van de WRR*. De huidige raad heeft prof. dr. ir. W.E. Bijker, emeritus hoogleraar aan de Universiteit Maastricht, bereid gevonden om de commissie voor de evaluatie van de periode 2013-2017 voor te zitten.

Doel van deze startnotitie is de commissie-Bijker te voorzien van relevante input voor haar werkzaamheden. Dit gebeurde ook bij eerdere externe evaluaties en bleek van waarde voor de discussie binnen de commissies. Deze startnotitie geeft een beknopt overzicht van de formele taak, organisatie en werkwijze van de WRR. Daarna biedt de notitie aan de hand van een SWOT-analyse een terugblik en reflectie op de afgelopen raadsperiode en vervolgens een perspectief op de komende raadsperiode. De bijlagen geven achtergrondinformatie die de commissie van nut kan zijn.

## TAAK, ORGANISATIE EN WERKWIJZE VAN DE WRR

### TAAK

De formele taak van de WRR is nader vastgelegd in de Instellingswet van 1976 (Bijlage I). De raad heeft tot taak om 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.

De adviezen van de WRR zijn wetenschappelijk gefundeerd en van belang voor het regeringsbeleid op de langere termijn, omvatten meerdere domeinen van het overheidsbeleid en lenen zich voor een handelingsperspectief. De WRR heeft dus geen afgebakend beleids- of taakgebied. De selectie van thema's in het werkprogramma is het resultaat van een uitvoerige afweging binnen de raad, na consultatie van regering, parlement en maatschappelijk en wetenschappelijk veld.

Het werk van de WRR is openbaar en transparant. De meerwaarde van de adviezen volgt uit de kracht van de argumenten, die transparant, verifieerbaar, plausibel en zoveel mogelijk *evidence-based* zijn.

## ORGANISATIE

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 zijn aangesteld voor twee of drie dagen per week, soms voor één dag per week. Raadsleden worden voor vijf jaar benoemd en zijn eenmaal herbenoembaar. Raadsleden zijn onafhankelijk en functioneren zonder last en ruggespraak. Bij de samenstelling van de raad wordt op individueel niveau gekeken naar wetenschappelijke kwalificaties, affiniteit met beleidsvraagstukken en bij voorkeur bestuurlijke dan wel politiek-bestuurlijke ervaring. Raadsleden zijn doorgaans hoogleraar. Op raadsniveau wordt gekeken naar spreiding van disciplines en een evenwichtige samenstelling in universitaire en maatschappelijke affiliatie.

De raad wordt in zijn werkzaamheden bijgestaan door een staf met een omvang van 27 fte, gemiddeld ruim 30 medewerkers. Deze staf vormt het bureau van de WRR, en is organisatorisch onderdeel van het ministerie van Algemene Zaken (AZ). De directeur van het stafbureau is de secretaris van de raad en als directeur WRR maakt hij deel uit van de bestuursraad van AZ. Het bureau bestaat uit wetenschappelijk medewerkers, voornamelijk in vaste dienst en aangevuld met medewerkers met specifieke expertise in een flexibele aanstelling (tijdelijk contract of detachering). De wetenschappelijke staf vertegenwoordigt verschillende wetenschappelijke disciplines en achtergronden, in enkele gevallen ook via een parttime (hoogleraar)functie aan de universiteit. Tot het bureau behoren verder de programmamanager, de medewerkers van de afdeling communicatie & informatie en de medewerkers van het secretariaat. De leiding van de raadswerkzaamheden en de dagelijkse gang van zaken berusten bij de voorzitter, in samenwerking met de secretaris. Zij overleggen wekelijks in het presidium met de programmamanager en de hoofden van het secretariaat en de afdeling communicatie. Op het gebied van de bedrijfsvoering, zoals huisvesting, personeelszaken, financiën en ICT, levert het ministerie van AZ advies en ondersteuning.

De directeuren van het Centraal Planbureau (CPB), het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en de directeur-generaal van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zijn adviserende leden. Daarnaast kunnen tijdelijk adviserende leden met een bijzondere opdracht of 'gasten van de raad' worden aangetrokken.

## WERKWIJZE

De WRR is geen louter aansturend college, maar een 'werkende' raad die samen met de wetenschappelijke staf werkt aan de inhoud van de adviezen. De hoofdlijnen van conceptteksten van projecten worden uitvoerig inhoudelijk besproken in de raad en in het stafoverleg. 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.

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 staf en raad en begeleiden uitbestedingen. De kern van de raadspublicaties 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.

De adviesrapporten aan de regering vormen de kern van de raadsproducties, waarbij de regering – conform de Instellingswet – met een officiële kabinetsreactie op het rapport komt. De adviesrapporten worden vaak voorafgegaan of vergezeld door deelpublicaties, waarin de wetenschappelijke stand van zaken wordt geïnventariseerd of deelonderwerpen worden uitgediept. Als onderdeel van het traject om tot de adviezen te komen organiseert de raad werkconferenties en expertbijeenkomsten. De landing van de boodschap en de daarbij behorende aandacht voor de (sociale) media, bijeenkomsten en gesprekken met relevante beleidsactoren horen expliciet bij de projecten.

## TERUGBLIK EN REFLECTIE OP DE RAADSPERIODE 2013-2017

### POSITIE EN STRATEGIE

De WRR is in vele opzichten een grensoverstijgende organisatie: hij werkt interdisciplinair, over verschillende beleidsdomeinen en tussen verschillende maatschappelijke thema's. De WRR schakelt continu tussen wetenschap en beleid en verbindt daarmee verschillende logica's, van analytisch en objectiverend tot besluitvormend en waardegedreven. De WRR legt ook verbinding tussen overwegingen voor de lange termijn en de besluitvorming op de korte termijn. Dit telt op tot een integrale benadering, waarmee buiten de gebaande paden en vanuit nieuwe perspectieven naar vraagstukken wordt gekeken.

In 2013 is de WRR geëvalueerd door de commissie-Smit. Zie bijgaande tabel voor een overzicht van de belangrijkste aanbevelingen van die commissie en de wijze waarop de WRR de aanbevelingen heeft opgepakt. Een aantal van deze aanbevelingen sloot aan bij al ingeslagen wegen, onder andere ten aanzien van de aansluiting bij en articulatie van de adviesbehoefte.

## Overzicht van opvolging aanbevelingen evaluatiecommissie-Smit (2013)

<b>Winst uit unieke positie</b>	- Bevestig samen met de regering de rol en taak van de WRR	- Opgevolgd
	- Maak deze rol en taak tot leidraad voor de keuze van onderwerpen en werkwijze	- Opgevolgd
<b>Aansluiting bij adviesbehoefte</b>	- Sluit meer aan bij onzekerheden en dilemma's van regering en parlement	- Opgevolgd
	- Maak Europese dimensie prominenter	- Opgevolgd (met inachtneming van de nationale adviestaak)
	- Betrek regering en parlement directer bij programmering	- Opgevolgd
	- Maak keuzeproses transparanter en houd voldoende ruimte vrij voor nieuwe thema's	- Transparantie opgevolgd met 'rolodex'-procedure - Ruimte beperkt vanwege bezuinigingen
	- Vergroot praktische toepasbaarheid en leesbaarheid van adviezen	- Opgevolgd door beleidsinteractie en schrijfcursus
	- Investeer meer in voor- en nafase van een project; bespreek met regering wat er met het advies is gedaan	- Opgevolgd
<b>Nieuw raadsmodel</b>	- Verander rol raadsleden (meer sturen, minder zelf schrijven)	- Niet opgevolgd. Kracht WRR in 'schrijvende raad'
	- Benoem meer dan één raadslid per project	- In de meeste projecten opgevolgd
	- Stel tijdelijke commissies in	- Niet opgevolgd
	- Beperk aantal termijnen en omvang van de aanstelling van raadsleden	- Benoemingsduur is wettelijk beperkt; nu ook kleinere aanstellingen
	- Treed meer op als community en bespreek in de raad vaker de voortgang van adviezen	- Opgevolgd
	- De raad als geheel is verantwoordelijk voor producten	- Opgevolgd
	- Maak binnen de raad geen onderscheid naar type aanstelling	- Opgevolgd
<b>Ondernemende werkwijze</b>	- Beperk dominante werkwijze (maximaal helft van capaciteit voor langjarige studies); durf te kiezen voor andere verschijningsvormen	- Experimenten met publicatievormen
	- Bepaal aan het begin van een project hoe het eindproduct er uit gaat zien (maak startnotities)	- Wel discussie- en startnotities, maar flexibiliteit in product
	- Bouw voort op eerdere rapporten, o.a. met vervolgstudies	- In deel van projecten opgevolgd
	- Bekort de doorlooptijd van een project tot maximaal een jaar	- Deels gerealiseerd via productdifferentiatie
<b>Vitale organisatie</b>	- Versterk projectmanagement	- Opgevolgd
	- Vertaal veranderingen in het raadsmodel door in inrichting en werkwijze van de organisatie als geheel	- Beperkt opgevolgd
	- Stel teamwerk centraal	- Opgevolgd
	- Scherp procedures voor kwaliteitsbewaking aan en maak ze zichtbaar	- Opgevolgd (peer review, raadscommentaar en klankbordcommissies)



Uit de tabel blijkt dat de WRR de afgelopen raadsperiode, mede in reactie op de vorige evaluatie, heeft ingezet op enkele grote veranderingen ter versterking van de eigen positie en strategie. Tegelijkertijd hebben in deze periode ook bezuinigingen hun definitieve beslag gekregen. De belangrijkste veranderingen ter versterking waren de volgende:

- Ten eerste is de *agendering* van de onderwerpen een veel explicieter proces geworden, met betere aansluiting op de strategische vraagstukken in beleid en maatschappij. Dit heeft er mede toe geleid dat de raad niet meer werkt met een langjarig vastliggende programmering voor een specifieke raadsperiode, maar dynamisch en interactief programmeert. Dat is een systematisch en collectief proces, met inventarisatie van thema's, uitwerking van veelbelovende thema's in discussienotities, en opstart van de meest relevante voorstellen in een startnotitie en projectplan. Dit proces van meer responsieve agendering – waarbij ook regering en parlement worden betrokken – is nog niet afgesloten en wordt verder ontwikkeld.
- Ten tweede is er veel meer aandacht voor de *beleidsmatige meerwaarde* en de *doorwerking* van de eigen producten, waardoor de relevantie van de WRR is toegenomen. Raad en staf onderhouden structureel contact met politici, beleidsmakers en maatschappelijke stakeholders, met behoud van onafhankelijkheid. Het aantal gesprekken en interviews als onderdeel van het reguliere werkproces is toegenomen. Projecten van de WRR hebben daardoor bij aanvang een scherpere vraagstelling en bij afronding een gerichte en beleidsrelevante conclusie. De WRR investeert meer dan voorheen actief in het overbrengen van de boodschappen van de producten, via presentaties, (sociale) media en andere 'aftersales'-activiteiten.
- Ten derde is ingezet op een verbreding van de *productportfolio*, met als belangrijkste toevoeging de 'policy brief'. De WRR heeft hierdoor meer mogelijkheden om met kortlopende projecten sneller en adequater in te spelen op de dynamiek in de beleidsomgeving. De interne projectevaluaties onderstrepen echter dat voor een echt vernieuwend handelingsperspectief projecten met een langere looptijd eveneens noodzakelijk blijven. Indien de keuze wordt gemaakt voor een langere looptijd, kunnen beleidsomgeving en media via tussenproducten of bijeenkomsten bij het project betrokken worden gehouden. De reflectie op een goed evenwicht in de productportfolio blijft een continu punt van aandacht.
- Ten slotte is een beweging ingezet naar *flexibilisering* van de samenstelling van de raad. De raad heeft in overleg met de minister-president ingezet op een dakpansgewijze wijziging van zijn samenstelling en op meer variatie in typen aanstelling. Dit bevordert de continuïteit en het lerend vermogen van de raad. Deze veranderingen zijn in de afgelopen periode gestart en werken door naar de toekomst.

De raadsperiode 2013-2017 overlapt vrijwel geheel met het kabinet-Rutte II (2012-2017).

De nationale politieke omgeving voor de WRR in deze periode was daarmee vrij stabiel. In deze periode is het halfjaarlijks gesprek tussen de minister-president en de raad (ingevoerd onder Rutte I) verder ontwikkeld als een kernoverleg waarin zowel de agendering als de aankomende advisering inhoudelijk worden besproken. Relevant voor de positionering van de WRR was de in 2011 door het kabinet voorgestelde herijking van de structuur en positie van de adviescolleges die onder de Kaderwet vallen, in het bijzonder de opheffing van de verplichte reactietermijn op adviezen. Daarbij kwamen ook opties voor een andere rol van de WRR aan de orde. Op dit voorstel hebben de adviesraden en de Staten-Generaal kritisch gereageerd, waarna de voorgestelde wetswijziging in 2015 is ingetrokken.

In maatschappelijke zin was er veel turbulentie, met de nasleep van de economische crisis, geopolitieke instabiliteit en een Europees vluchtelingenvraagstuk. Hier lag en ligt nadrukkelijk een rol voor de WRR in het vroegtijdig signaleren van relevante maatschappelijke ontwikkelingen, om daarmee bij te dragen aan het tijdig agenderen van belangrijke thema's voor het politiek-strategische debat. Voorbeelden zijn de projecten over *maatschappelijke scheidslijnen*, *integratie van asielmigranten* en *toekomst van werk*.

De WRR verbindt beleidsrelevante perspectieven voor de lange termijn aan actuele maatschappelijke vraagstukken. Daarbij bouwt de raad op zijn breed gerespecteerde onafhankelijkheid en onpartijdigheid, in combinatie met het vermogen om grensoverstijgend en multidisciplinair te kunnen werken. De WRR is hierdoor een relevante partij in het maatschappelijke en politieke debat, met daadwerkelijke impact van publicaties en andere bijdragen (zoals de Hollands Spoorbijeenkomsten in samenwerking met het Strategieberaad Rijksbreed, de jaarlijkse WRR-Lecture en vele presentaties in politieke en maatschappelijke kringen).

De tweede externe evaluatie (2008) benadrukte al het belang van versterking van de internationale oriëntatie van de WRR. Deze oriëntatie heeft in de afgelopen periode inhoudelijk uitwerking gekregen in onder andere een serie seminars over de Toekomst van de Europese Unie(s) (2013) en in de publicaties *In betere banen* (2013), *De publieke kern van het internet* (2015) en *Veiligheid in een wereld van verbindingen* (2017). Ook andere publicaties nemen explicieter een internationaal perspectief mee in de beschouwingen. De rapporten blijven gericht op de Nederlandse regering, maar benadrukken de internationale dimensie van politiek en beleid en de rol van Nederland in de internationale beleidsarena. Daar waar relevant, worden publicaties in het Engels vertaald of samengevat, om zo een inhoudelijk gesprek met een meer internationaal publiek te kunnen aangaan.

Internationalisering uit zich voor de WRR ook in de samenwerking met buitenlandse partners. De raad heeft zich in eerste instantie gericht op Brussel – onder meer via de Permanente Vertegenwoordiging – en op collega-instellingen binnen Europa. Daarbij gaat het om het belang van wederkerige relaties, vaak via onderwerpspecifieke samenwerking. Een voorbeeld daarvan vormt het rapport over de publieke kern van het internet uit 2015. Begin 2016 is in Brussel binnen het *Scientific Advisory Mechanism* (SAM) een adviestraject voor de Europese Commissie gestart over cybersecurity, waaraan vanuit de WRR actief is meegedacht en meegewerkt. Wat betreft institutionele samenwerking stelt de raad vast dat de specifieke positie van de WRR weinig parallellen in het buitenland kent. Om Europees en internationaal zicht te krijgen op dossierspecifieke gesprekspartners voert de raad verkennende gesprekken met *France Strategy*, verkent de raad samen met de KNAW de ontwikkeling van het *European Science Advisors Forum* en heeft de raad zich aangesloten bij het *International Network for Government Science Advice*. Daarnaast bestaan er hechte en vruchtbare contacten met de OESO. De internationalisering van de WRR staat niettemin nog in de kinderschoenen en in termen van internationale zichtbaarheid is nog veel te winnen.

## ORGANISATORISCHE ONTWIKKELINGEN

De afgelopen raadsperiode kent een vrijwel geheel nieuwe raadsamenstelling, behoudens raadsvoorzitter Knottnerus. Van de voorgaande raadsperiode zijn de leden Van Lieshout en (G.H.) De Vries nog kort als adviserend lid aangebleven om lopende projecten te kunnen afronden. In augustus 2015 is Frans Brom als opvolger van Wendy Asbeek Brusse aangetreden als secretaris/directeur. In lijn met de vorige evaluatie is een begin gemaakt met een dakpansgewijze benoeming van raadsleden.

In de organisatie van de projectgroepen wordt steeds vaker gewerkt met de constructie van een tweede raadslid als *secundus* in een project. Ook richt de raad zich op het versterken van zijn collectieve verantwoordelijkheid voor de producten, door deze vaker en intensiever gezamenlijk te bespreken.

In de vorige raadsperiode werd de WRR geconfronteerd met een stevige taakstelling, met forse personele en materiële gevolgen (zie kader). In de afgelopen raadsperiode heeft hij gewerkt met een min of meer stabiel budget van in totaal ruim 3,9 miljoen euro. De omvang van de staf van de WRR is in de afgelopen jaren fors afgenomen. Er is voortgebouwd op het besluit om tot een verzwaring van de staf te

komen. Daarbij is gekozen voor een accentverschuiving in de opbouw van de formatie: van junior- naar meer seniormedewerkers vanwege de toegenomen interactie met beleid en politiek en de hogere eisen ten aanzien van communicatieve vaardigheden en projectmatig werken. Wel zijn in 2016 drie junioren aangetrokken (elk voor specifieke projecten en met een driejaarscontract). In samenhang met de verzwaring van de staf is er voor gekozen om het werk van de secretariaatsmedewerkers te verbreden van ondersteuning van de raadsleden naar algemene ondersteuning voor de projectgroepen. Doordat het belang van communicatie rondom publicaties en andere activiteiten van de WRR steeds belangrijker wordt, heeft hier een uitbreiding in capaciteit plaatsgevonden.

Met een beperkte capaciteit heeft uitval van medewerkers steeds vaker directe consequenties voor de voortgang van projecten. Tegelijkertijd nemen de verwachtingen over het werk van de WRR en daarmee de eisen die aan de organisatie worden gesteld toe, ingegeven door de complexiteit en de dynamiek van de maatschappelijke problemen én het brede vertrouwen dat de WRR geniet. Er is dan ook onmiskenbaar een spanning tussen de verwachtingen van de omgeving en de eigen ambities enerzijds en de daarvoor benodigde omvang en competenties van de staf anderzijds. Binnen de staf moet een voldoende brede harde kern van relevante domeinen en disciplines aanwezig zijn, evenals de vereiste specifieke expertise van wetenschappelijke beleidsadvisering.

## KADER: Financiën en formatie

Budget WRR (€ x 1.000)							
	2008	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Personeel	4.426	4.114	3.168	3.260	3.355	3.340	3.480
Materieel	773	744	594	594	689	594	594
<b>Totaal</b>	<b>5.199</b>	<b>4.858</b>	<b>3.762</b>	<b>3.854</b>	<b>4.044</b>	<b>3.934</b>	<b>4.074</b>

Year	Personeel	Materieel	Totaal
2008	4.426	773	5.199
2012	4.114	744	4.858
2013	3.168	594	3.762
2014	3.260	594	3.854
2015	3.355	689	4.044
2016	3.340	594	3.934
2017	3.480	594	4.074

Formatie & bezetting (in fte, per ultimo december)						
	2008-2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Raad	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Onderzoekers	29,7	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
Management/ Communicatie/ Ondersteuning	15,2	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6
<b>Totaal</b>	<b>50,1</b>	<b>32,8</b>	<b>32,8</b>	<b>32,8</b>	<b>32,8</b>	<b>32,8</b>
<i>bezetting</i>		37,0	37,1	35,5	35,7	33,8

\*Per ultimo mei 2017

### Toelichting

- Ter referentie zijn de jaren 2008 en 2012 opgenomen, begin- en eindjaar van de vorige onderzochte periode.
- Vanaf 2013 is als gevolg van de bezuinigingen uit 'AZ-heroverwogen' per saldo een daling te zien op het personele en materiële budget. Hierbij was sprake van diverse mutaties als gevolg van budgettaire herverdelingen en een taakstelling op personeel van ca. 17 fte.
- Binnen de wetenschappelijke staf is deze taakstelling vanaf 2013 ingevuld door het aantal tijdelijke medewerkers sterk te verminderen. In de afgelopen periode was er, als gevolg van (tijdelijke) mobiliteit van de staf, wel ruimte om gemiddeld per jaar voor 5 fte aan medewerkers op tijdelijke basis aan te trekken. Daarnaast is gekozen voor een verzwaring van het functieniveau van de resterende staf. Bij de ondersteuning zijn facilitaire functies gecentraliseerd binnen AZ.
- De lichte stijging van het budget vanaf 2013 tot en met 2017 is het gevolg van loon- en prijsbijstellingen. Daarnaast is in 2015 sprake van extra bijdragen ten behoeve van het advies 'Big Data' en ter ondersteuning van een publicatie in het kader van '200 jaar Koninkrijk'. In 2017 is er een extra bijdrage ten behoeve van enkele personele knelpunten.

### *Taakinvulling*

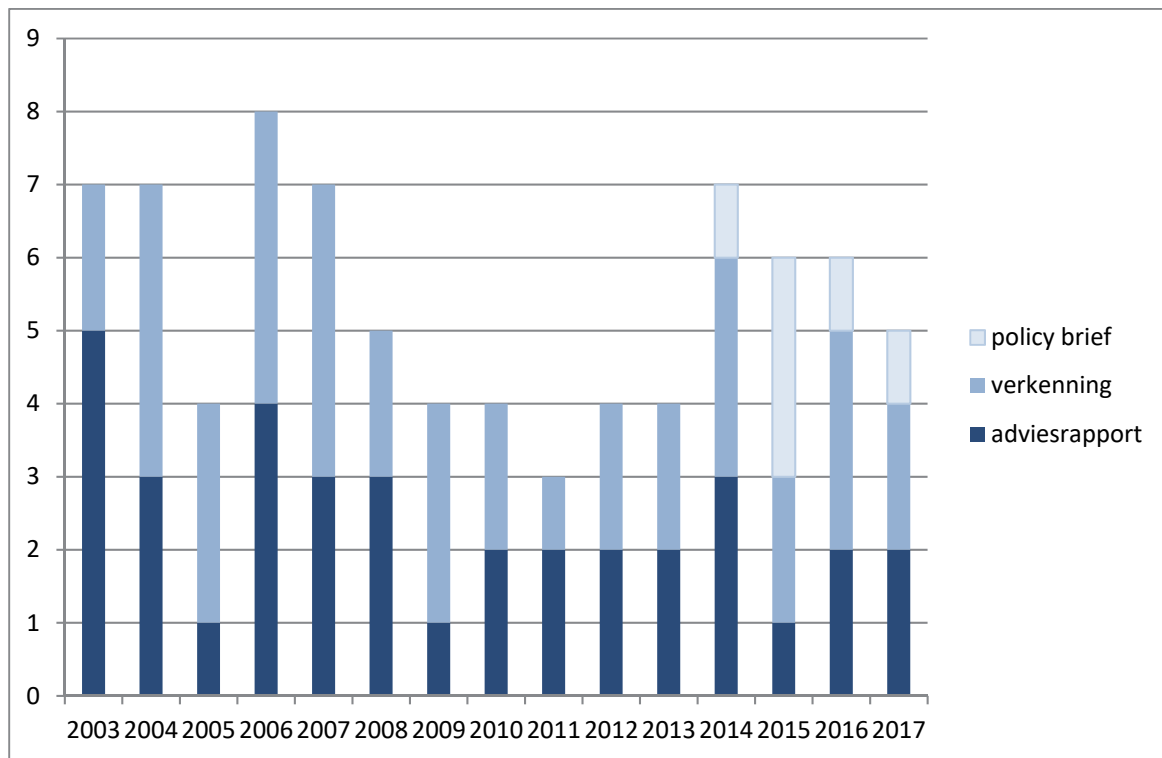
Het streven naar een meer responsieve agendering betekent dat de WRR dynamischer programmeert. In de afgelopen zittingsperiode zijn twee werkprogramma's opgesteld (in 2013 en 2015). Deze zijn aangevuld met de zogenoemde 'rolodex': een inventarisatie van mogelijke nieuwe projecten. De rolodex wordt met enige regelmaat besproken, op grond van een brede signalering van relevante ontwikkelingen en volgend uit een brede consultatie met bewindslieden, fractievoorzitters, strategische ambtenaren, adviserende leden van de raad en maatschappelijke en wetenschappelijke 'uitkijkposten'. Hiermee heeft de WRR flinke stappen gezet naar een meer inhoudelijke, transparante en systematische interne afweging in de voorfase van projecten, een expliciete aanbeveling vanuit de vorige evaluatie. Bovendien biedt deze werkwijze ruimte voor meer flexibiliteit in de programmering.

De stappen die de WRR op dit punt zet, zijn nog niet af en ook in de toekomst zal hij altijd nadrukkelijk moeten zoeken naar een optimale wisselwerking tussen inhoudelijke agendering, gewenste looptijd van het project en type product (rapport, 'policy brief', verkenning). Meer dan voorheen moet het gesprek worden gevoerd over vragen als 'hebben we ook iets laten liggen in de onderwerpkeuzes die in de afgelopen periode zijn gemaakt?', 'hoe komen we meer te weten over de impact van onze producten en activiteiten?' en 'hoe valt beter te kapitaliseren op bestaand werk en verbindingen tussen projecten?'

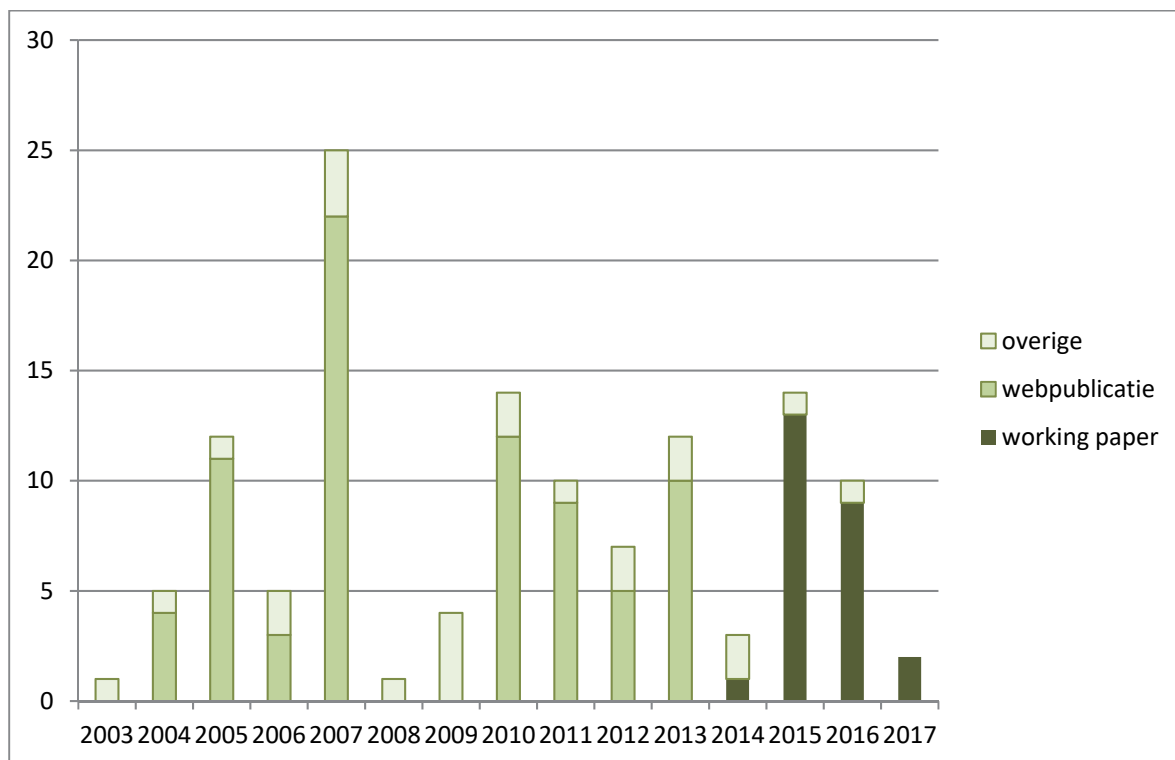
In de afgelopen jaren heeft de WRR een start gemaakt met een grotere diversificatie in producten en werkprocessen. Zo is tijdens de afgelopen raadsperiode voor het eerst gewerkt met het nieuwe publicatietype 'policy brief', dat een eigen positie heeft verworven in de WRR-portfolio. Policy briefs verschijnen op naam (net als verkenningen), maar worden wel namens en met goedkeuring van de raad uitgebracht. De vorm webpublicaties bestaat niet meer; deze zijn vervangen door working papers, achtergrondstudies vanuit de projecten. Er zijn inmiddels 25 working papers verschenen, meestal digitaal en soms in druk. Sommige working papers hebben bijna het karakter van een miniverkenning. Tegelijkertijd verschijnen er vanzelfsprekend ook nog steeds rapporten en verkenningen, zoals de rapporten *Naar een voedselbeleid* (2014) en *Samenleving en financiële sector in evenwicht* (2016), en de verkenningen *Speelruimte voor transparantere rechtspraak* (2013) en *Wat is er mis met maatschappelijke scheidslijnen?* (2017). Rapporten en verkenningen van de WRR blijven de basis vormen van de adviserende taak van de raad. Het is overigens een open vraag of de diversiteit aan producten in de buitenwereld ook echt als zodanig wordt herkend, of dat alle producten worden gezien als 'WRR-rapport'. Zie

onderstaande figuren en bijlage III voor een overzicht van alle WRR-publicaties in de afgelopen periode.

### Overzicht van kernpublicaties door de WRR



### Overzicht overige en ondersteunende publicaties door de WRR



De diversificatie aan producten staat ook een verrijking van de interne werkprocessen toe. De WRR is minder dan voorheen gebonden aan langlopende projecten, uitmondend in een dik rapport en bijbehorende nevenstudies. Een policy brief is compacter en kan met kortere doorlooptijd worden geproduceerd, waarmee sneller kan worden ingespeeld op de actualiteit. Dat geldt soms ook voor andere producten. Zo is de verkenning *Cultuur herwaarderen* (2015) gepubliceerd binnen een strakke deadline om een bijdrage te leveren aan een lopend beleidsproces. Dit betekent dat de WRR in theorie flexibel kan adviseren, zij het dat het intern nog wel een zoektocht is naar daarbij passende procedures. Daarnaast brengt de nieuwe werkwijze een hogere frequentie van openbare presentaties van WRR-werk met zich mee, met de mogelijkheid zich vaker richting adviesontvangers en publiek te profileren.

In de praktijk is de flexibiliteit niettemin begrensd. 'Kleinere' producten vragen in de voor- en nafase evenveel tijd en inspanning van staf en raad, terwijl de personele capaciteit beperkt is. De capaciteit om snel te schakelen of op te schalen is uiteindelijk dan ook beperkt. Het brede taakveld van de WRR betekent dat het voor de organisatie telkens weer een uitdaging is om duidelijke prioriteiten te stellen en voldoende focus aan te brengen in het werk, met behoud van breedte en lateraal denken. Het gaat daarbij ook om de verbinding tussen wetenschappelijke onderbouwing, beleidsmatige relevantie en communicatieve doorwerking. Dit is een blijvend punt van aandacht.

Er ligt nog een belangrijke uitdaging voor de WRR in termen van verwachtingsmanagement, zowel intern als naar de buitenwereld. Intern is er een grotere variatie ontstaan in omvang en invulling van het raadslidmaatschap en in de rollen van de staf. Er zijn meer raadsleden met relatief beperkte aanstellingen, met consequenties voor het traditionele werkproces met 'meewerkende raadsleden'. Tegelijkertijd zijn stafleden vaker extern zichtbaar als expert; in de afgelopen raadsperiode zijn vier stafleden (met instemming van de WRR) tot hoogleraar benoemd. De interne communicatie over rollen, expertise, tijdbelasting en verwachtingen dient in een continu leerproces te worden versterkt. Extern is en blijft het verwachtingsmanagement naar de departementen en de politiek van belang. Het is cruciaal om te benadrukken dat de WRR niet opereert als consultant die beleidsvragen beantwoordt, maar veeleer als intermediair voor het formuleren en agenderen van weerbarstige vraagstukken en bestuurlijke handelingsperspectieven op het raakvlak tussen bestuur, politiek, wetenschap en samenleving.

Waar nodig en nuttig zoekt de WRR actief samenwerking met relevante partners. Deze samenwerking kan om beleidsstrategische redenen relevant zijn, maar ook als tussenstap in de zoektocht naar een eigen boodschap. Een voorbeeld van gezamenlijk werk is de policy brief over de opvang en integratie van asielmigranten, een samenwerking met SCP, WODC en Regioplan. Er is een actieve samenwerking met het CBS en er loopt momenteel een gezamenlijk project met het RIVM. Voor de WRR bieden dergelijke samenwerkingsverbanden een meerwaarde door met name de data die betreffende partners leveren. De unieke inbreng van de WRR in deze samenwerking is vaak zijn brede, grensoverstijgende benadering.

Andere adviesraden zijn soms bezig met (aspecten van) dezelfde thema's. Het is daarom van groot belang om van elkaars activiteiten op de hoogte te zijn. Zo lag er ten tijde van het WRR-project *Vertrouwen op burgers* tegelijkertijd een adviesvraag bij de Raad voor het openbaar bestuur, waarop aansluitend is ingespeeld met een gezamenlijke brief van een aantal raadsvoorzitters over maatschappelijke en bestuurlijke participatie van burgers. De voorzitters van de adviesraden komen tweemaal per jaar onder voorzitterschap van de voorzitter van de WRR bijeen en de secretarissen treffen elkaar vijf keer per jaar. In het algemeen is de onderlinge afstemming tussen de adviescolleges sterk verbeterd, wat tot uiting komt in gezamenlijke bijeenkomsten, publicaties en een door de WRR gecoördineerde gezamenlijke nieuwsbrief.

## DOORWERKING

De WRR zoekt actief de interactie met beleidsambtenaren. Vanuit de projecten zijn er regelmatig gesprekken met directeuren-generaal en directeuren van relevante ministeries. De WRR organiseert in samenwerking met het beraad voor rijksstrategen enkele malen per jaar een Hollands Spoorbijeenkomst, waar beleidsmakers, wetenschappers en stakeholders van gedachten wisselen over belangrijke thema's op het snijvlak van beleid en wetenschap.

Eén à twee keer per jaar is er een door de WRR voorbereide zogenoemde Catshuissessie met een brede kabinetsdelegatie (de minister-president en diverse andere bewindslieden). Voorbeelden zijn de bijeenkomsten over *de lerende economie*, *de financiële sector* en *de toekomst van de Europese Unie*. Voor het werkprogramma wordt doorgaans ook gesproken met fractievoorzitters uit de Tweede Kamer en secretarissen-generaal. Ook is er regelmatig contact met de raadviseurs op het ministerie van AZ. De WRR houdt door deze interacties de vinger aan de pols van wat er speelt in beleid en politiek, kan langs deze weg aanvullende beleidsrelevante input krijgen, en is bovendien in de gelegenheid voorbereidend werk te doen voor een succesvolle landing van zijn aanbevelingen.

De intensieve relatie met politiek, beleid en stakeholders heeft grote betekenis voor de doorwerking. Zo is aan het rapport *Naar een lerende economie* (2013) een Kamerdebat gewijd, heeft het rapport *Naar een voedselbeleid* (2014) geleid tot schriftelijke vragen van de Tweede Kamer aan de WRR, en is het rapport *Samenleving en financiële sector in evenwicht* (2016) in de Tweede Kamer meermaals besproken. Al deze rapporten hebben bijgedragen aan een verandering van perspectief en een herijking van het beleidsveld. Het recentelijk verschenen rapport *Weten is nog geen doen* staat volop in de belangstelling van relevante spelers als de Raad van State, de Eerste Kamer, de Algemene Rekenkamer, de Nationale Ombudsman, verschillende ministeries, gemeenten en maatschappelijke organisaties. De centrale term van het rapport, 'doenvermogen', wordt breed omarmd. Ook andere publicaties en activiteiten vinden hun weg in het beleidsdiscours. Zo vinden van het rapport *Veiligheid in een wereld van verbindingen* (2017) nadere presentaties plaats op verzoek van de Stuurgroep Nationale Veiligheid en de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid.

De WRR investeert continu in contacten met de media en met het maatschappelijk en wetenschappelijk krachtenveld rond een dossier. De WRR slaagt er dan ook regelmatig in om met een eigen geluid zichtbaar te zijn in de media en het maatschappelijk debat (zie evaluaties en doorwerkingsrapportages van afzonderlijke projecten en bijlage VII met geaggregeerde data). Meer dan voorheen kiest de WRR er voor om rapporten en verkenningen te ondersteunen met een synopsis, infographics, factsheets en video's. Aan deze zichtbaarheid ligt een herijking van de communicatiestrategie – in reactie op de evaluatie van 2013 – ten grondslag (zie bijlage VI). Kern van deze nieuwe strategie is:

- *Strategischer voorbereiden van landing*: in kaart brengen van het maatschappelijk krachtenveld en specifieke aandacht voor de kernboodschap, timing en framing.
- *Meer events en onlinecommunicatiemiddelen*: flexibeler publiceren, eigen uitgeverij, meer aandacht voor (sociale) media en bijbehorende multimediale communicatiemiddelen (versterking vernieuwing website, Twitter, YouTube, WordPress en zoeken naar synergie via samenwerking met onder meer Rijksoverheid.nl, Nieuwsbriefadviesraden.nl, PlatformO.nl).
- *Versterken dialoog met omgeving*: versterken relatiebeheer, uitbouwen WRR-Lecture, versterken Hollands Spoorbijeenkomsten, meer workshops tijdens de projecten.
- *Positionering en kapitaliseren op eerder werk*: het bij elkaar brengen van inzichten uit eerdere projecten (een resultaat hiervan is onder meer het document *Memo aan de programmacommissies. Thema's voor de volgende kabinetsperiode*).



In 2009 is de WRR begonnen met het systematisch bijhouden van indicatoren waarmee de doorwerking van producten in beleid, politiek en media kan worden gemeten. In deze raadsperiode is deze werkwijze geïntensiveerd. Het werk van de WRR vindt ook wetenschappelijke doorwerking. Bijvoorbeeld in wetenschappelijke artikelen, onder andere vanuit de projecten Toezien op publieke belangen<sup>1</sup>, Big Data<sup>2</sup> en Duurzaamheid<sup>3</sup>, in dit laatste geval als uitkomst van een succesvolle stage. Ook de wetenschappelijke aandacht voor het belang van gedragswetenschappen voor beleid is sterk vanuit de WRR gestimuleerd. Ook is er regelmatig vraag naar materiaal vanuit (hoge)scholen, en bij het havo-examen Maatschappijwetenschappen in 2014 zijn vragen gesteld naar aanleiding van de verkenning *In betere banen*. De doorwerking van de WRR-producten vereist vaak veel nazorg door de projectteams. Hierin wordt bewust geïnvesteerd en het publicatiemoment is dan ook niet het eindpunt van een project. Alle afzonderlijke projecten worden na verloop van tijd geëvalueerd. Hierin wordt onder meer ingegaan op de doorwerking van het product. Van alle projecten zijn doorwerkingsrapportages beschikbaar met data over vermeldingen in Kamerstukken en (sociale) media.

Overigens vereist doorwerking ook zorg aan de voorkant. Zo heeft de afgelopen raadsperiode laten zien dat het in een vroeg stadium van het project investeren in het helder krijgen van de kernboodschap (bijvoorbeeld door ruim van te voren een conceptpersbericht op te stellen en te bespreken, of door journalisten uit te nodigen voor profinterviews) een bijdrage kan leveren aan een succesvolle doorwerking.

De nadrukkelijke interactie met het krachtenveld vraagt om een scherpe bewaking van de eigen onafhankelijkheid en onpartijdigheid. Mede door de intensieve bespreking van de projectresultaten binnen raad en staf tracht de WRR deze te waarborgen.

## SWOT

Samenvattend kan, in terugblik op de afgelopen raadsperiode, worden vastgesteld dat de WRR met succes een aantal belangrijke aanbevelingen van de evaluatiecommissie onder voorzitterschap van Smit ter hand heeft genomen: meer flexibiliteit in agendering, uitbreiding van productportfolio, aandacht voor doorwerking en dakpansgewijs aantreden van de raad. Deze stappen hebben zeker hun vruchten afgeworpen: de raad is tevreden over de omvang, alsmede de relevantie en impact van het werk gedurende de afgelopen periode. Maar onderwerpkeuze, projectafbakening en werkproces vragen ook de komende periode volop de aandacht. Dat geldt des te meer nu de omvang in fte van de staf fors is gereduceerd, terwijl de verwachtingen over de inbreng van de WRR onverminderd hoog zijn.

De evaluatiepunten uit bovenstaande reflectie op de afgelopen raadsperiode vormen een belangrijke input voor een SWOT-analyse, met daarin de sterke en zwakke punten van de organisatie, in relatie tot de kansen en bedreigingen die op de WRR afkomen. Deze SWOT-analyse biedt daarmee een samenvatting van de terugblik en de reflectie op de ontwikkelingen in de afgelopen raadsperiode en tegelijkertijd aanknopingspunten voor een perspectief op de hierna te bespreken uitdagingen voor de komende raadsperiode.

---

<sup>1</sup> Themanummer *Tijdschrift voor Toezicht* (2013, nr. 4); P. de Goede & A. Knottnerus (2016), *Bestuurswetenschappen* 70 (1), pp. 55-70.

<sup>2</sup> Broeders et al. (2017), *Computer Law & Security Review* 33, pp. 309-323.

<sup>3</sup> Meijer et al. (2017), *Public Management Review* 19 (1), pp. 20/36.

Sterktes	Zwaktes
<p><b>Agenderend</b> Vroegtijdig signaleren en agenderen van relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Identificatie van knelpunten en beleidsmatige oplossingsrichtingen voor de lange termijn.</p> <p><b>Grensoverstijgend</b> De WRR brengt multidisciplinaire denkkraft samen. De WRR denkt over de grenzen van wetenschappelijke disciplines, beleidsthema's, schaalniveaus. De WRR verbindt: tussen 'beleidswereld' en samenleving, en tussen heden en toekomst.</p> <p><b>Onafhankelijk &amp; onpartijdig</b> Het werk van de WRR is objectiveerbaar, transparant, geloofwaardig en politiek neutraal. Onafhankelijkheid en onpartijdigheid zijn uitgangspunten.</p>	<p><b>Prioriteren</b> Het is een uitdaging om prioriteiten te stellen en focus aan te brengen, zonder de kracht van de grensoverstijgende insteek tekort te doen.</p> <p><b>Verwachtingsmanagement</b> Veranderende rollen binnen raad en staf geven nieuwe mogelijkheden voor samenspel en werkprocessen, maar dat vereist wel betere communicatie over verwachtingen en samenwerking, zowel intern als extern.</p> <p><b>Capaciteit &amp; flexibiliteit</b> Daadwerkelijk multidisciplinair werken eist veel van raad en staf. Raad en staf zijn in omvang beperkt en moeten veel domeinen en disciplines omvatten. De flexibiliteit van de organisatie is onder budgettaire druk beperkt.</p>
Kansen	Bedreigingen
<p><b>Dwarsdenken</b> Het (versnipperde) politieke landschap vraagt om analyses die problemen uit knellende kokers en kaders halen. Daarbij is behoefte aan het openen van nieuwe perspectieven waarbij op een oorspronkelijke manier naar maatschappelijke vraagstukken wordt gekeken.</p> <p><b>Werkplaats van ideeën</b> Er is behoefte om weerbarstige en complexe problemen vanuit een bredere context te analyseren, te ontdoen van (politieke) ideologie en ruimte te scheppen voor langetermijnoplossingen.</p> <p><b>Heroriëntatie wetenschap</b> Binnen de wetenschap is sprake van een heroriëntatie op de wisselwerking met de samenleving, om beter recht te doen aan de uitdagingen van de huidige tijd. Dit versterkt de brugfunctie die de WRR heeft het snijvlak van de wetenschap en beleidsadvies.</p>	<p><b>Gebrek aan absorberend vermogen</b> Goed adviseren kan alleen als bij de adressanten sprake is van (interesse voor) voldoende absorberend vermogen, zodat zij de adviezen op een goede manier kunnen duiden en implementeren.</p> <p><b>Dynamiek van de korte termijn</b> Als kortetermijngerichtheid overheerst, wordt de kracht van de langetermijnadviezen van de WRR mogelijk onvoldoende gezien dan wel benut.</p> <p><b>Maatschappelijk wantrouwen</b> Het openbaar bestuur wordt soms gezien als gesloten en afstandelijk. Dat kan bedreigend zijn als de WRR wordt gezien als te sterk verbonden met de Haagse beleidsinstituten. Waardering kan ook door maatschappelijk wantrouwen in de wetenschap onder druk komen te staan.</p>

## PERSPECTIEF OP DE KOMENDE RAADSPERIODE

### TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

De WRR verbindt wetenschap en beleid in zijn adviezen over complexe maatschappelijke thema's. Hiermee staat de WRR midden in het brede krachtenveld van zowel kennis als beleid. Dit landschap verandert voortdurend, waardoor zich voor de organisatie zowel kansen als bedreigingen voordoen.

Binnen de wetenschap is sprake van een heroriëntatie op de wisselwerking met de samenleving, om beter recht te doen aan de uitdagingen van de huidige tijd. Deze ontwikkeling biedt kansen voor de WRR, omdat meer wetenschappers in staat zijn een bijdrage te leveren aan het werk van de WRR dan wel beschikbaar zijn voor het lidmaatschap van raad of staf. Dit versterkt de brugfunctie van de WRR op het snijvlak van wetenschap en beleid. Tegelijkertijd blijft het cruciaal dat de WRR beschikt over een eigen harde kern van kennis en ervaring met strategische beleidsadvisering onder de staf, waarmee beleidsrelevante thema's en disciplines in de diverse beleidsdomeinen goed worden gedekt. Dit betekent dat de expertisevelden voor de organisatie goed in kaart moeten worden gebracht en wellicht moeten worden herijkt met het oog op ontwikkelingen in de samenleving (te denken valt aan de steeds snellere en bredere ontwikkeling van technologie).

De opgaven voor het regeringsbeleid zijn steeds meer te typeren als weerbarstig en complex, waarbij sectorale of monodisciplinaire benaderingen een te nauwe afbakening bieden voor een adequate analyse. Het is de uitdaging voor de WRR om zich hierop blijvend te onderscheiden. Ook wetenschappelijk onderzoek is steeds vaker multidisciplinair en interdisciplinair, hetgeen aansluit bij de werkwijze die de WRR kenmerkt.

De WRR stelt zich ten doel om een verbindende schakel te zijn in de voor zijn taakuitoefening relevante netwerken. Daarmee creëert hij kansen voor (verdere) samenwerking, met inachtneming van de zo cruciale onafhankelijkheid. De groeiende verwevenheid van beleidsdomeinen en disciplines maakt overigens ook dat de raad de komende periode nog eens nadrukkelijk stil zal moeten staan bij de interne vraag of hij voldoende aandacht heeft voor het leggen van onderlinge verbindingen tussen de verschillende lopende projecten.

De vraagstukken die de WRR ter hand neemt, overstijgen niet alleen beleidsterreinen en departementen. Steeds vaker ook spreekt de raad in zijn adviezen andere actoren aan dan de 'reguliere Haagse' adressanten. Zie bijvoorbeeld het project Geldschepping, dat is ingesteld naar aanleiding van een Kamermotie in reactie op het burgerinitiatief 'Ons geld'. Andere voorbeelden zijn het project Rechtspraak, dat mede was gericht op de rechterlijke macht, en het project Toezicht, dat een belangrijke impact had in de wereld van inspecties en markttoezichthouders. De meerwaarde van WRR-adviezen kan ook liggen bij internationale actoren, met name in Brussel. Denk hier bijvoorbeeld aan het rapport *De publieke kern van het internet* (2015). De relevantie van het werk van de WRR buiten de Haagse beleidskring is een belangrijke kans voor de toekomst. Het betekent dat de raad zich in de agendering van het eigen werkprogramma rekenschap zal moeten geven van een bredere buitenwereld dan 'het Haagse'. Het is daarbij voor de WRR van groot belang om sensitief te blijven voor – soms zwakke – maatschappelijke signalen. Een voorbeeld is het rapport *Weten is nog geen doen* (2017), over de redzaamheid van burgers ten opzichte van een overheid die overschat waartoe zij in staat zijn.

De WRR heeft het vermogen om nieuwe perspectieven te openen, waarbij op een andere manier naar maatschappelijke vraagstukken wordt gekeken. Het kan echter ook waardevol zijn om terug te grijpen op

perspectieven die al eerder werden ontwikkeld. Dit betekent dat de WRR zich de komende periode ook zal moeten afvragen hoe hij beter kan kapitaliseren op eerder werk.

#### UITDAGINGEN – INTERN & EXTERN

De vraagstukken die de WRR adresseert, betreffen problemen die zich niet in één dag laten oplossen, maar waarvoor wel vaak al op korte termijn beleid in gang gezet moet worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het rapport *Veiligheid in een wereld van verbindingen* (2017), dat al lopende de kabinetsformatie een signaal heeft afgegeven. Hetzelfde geldt voor het rapport *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid* (2017) en de verkenning *De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden* (2017). Dat vraagt van de WRR zelf om continu alert te blijven op de eigen rol en de invloed van veranderende omstandigheden daarop. Gelet op de hoge verwachtingen en de beperkte capaciteit zal de WRR volop aandacht moeten schenken aan – de wisselwerking tussen – onderwerpkeuze, projectafbakening en werkproces.

Relevant hierbij is onder meer om verder te doordenken wat de wisselwerking is tussen onderwerpkeuze en werkproces, en dan met name in het licht van de twee hoofdfuncties van de WRR:

- agendering en
- beleidsadvisering.

Wat betreft de functie van agendering is er veel aandacht nodig voor semantiek en taal. Dat vraagt om vroegtijdige toetsing van frames met behulp van bijvoorbeeld klankbordgroepen. Ten aanzien van de functie van beleidsadvisering is het van belang om vroegtijdig stakeholders te betrekken, ook als de boodschap nog niet helemaal helder is. Wat betreft de effectiviteit van een beleidsproject valt dus nog winst te behalen door inzichten te delen (en niet tot de landing van een rapport de kaarten voor de borst te houden) en bijvoorbeeld tussentijds met andere kennisinstellingen en adviesorganen op te trekken. De afgelopen periode heeft laten zien dat het daarbij kan helpen om te werken met tussenproducten, waardoor een ‘golf’ aan aandacht kan worden gecreëerd. Illustratief is de verkenning over ‘schuld’ (*Eigen schuld?*), als opmaat tot het rapport over ‘redzaamheid’ (*Weten is nog geen doen*).

De goede landing van dergelijke adviezen vergt ook het een en ander van de ontvangende partij. Het betekent dat er voldoende aandacht moet zijn voor de lange termijn, in de context van een vaak korte *issue attention cycle*. Het is voor de WRR dus van belang dat departementen (blijven) investeren in hun kennis- en strategiefuncties, enerzijds ten behoeve van het eigen absorberend vermogen, anderzijds voor de versterking van op de lange termijn gerichte vraagarticulatie. Tegelijkertijd heeft de WRR in de afgelopen periode geïnvesteerd in het vermogen om in te spelen op de behoefte aan snellere advisering op korte termijn. De nieuwe productvorm ‘policy brief’ is hiertoe zinvol, maar dat vermogen blijkt bijvoorbeeld ook uit de in 2015 georganiseerde seminars over de toekomst van de Europese Unie(s).

De strategische langetermijngerichtheid van de WRR kan ook ondergesneeuwd raken onder kennis en advies die directer voorzien in behoeftes op de korte termijn. Dat kan betekenen dat de WRR in een ongunstige concurrentieverhouding komt te staan met de leveranciers van dergelijke kennis, binnen of buiten het publieke domein. Overigens is in de voorgaande kabinetsperiode een herziening van het stelsel van adviesraden voorgesteld, maar door de Tweede Kamer om inhoudelijke redenen afgewezen. Daarmee werd de unieke, onafhankelijke en langetermijngerichte denktankfunctie van de WRR veiliggesteld en werd voorkomen dat de WRR een formele coördinatiestructuur zou worden voor domeinspecifieke adviesorganen. Dat wil niet noodzakelijkerwijs zeggen dat er geen politieke wil en ruimte meer zijn voor nieuwe hervormingsvoorstellen. Het is een open vraag of en hoe toekomstige

voorstellen over aard en structuur van het Nederlandse adviesstelsel vorm krijgen, en in hoeverre deze bedreigend zijn voor de WRR of wellicht zelfs nieuwe kansen kunnen bieden.

Voor de WRR betekent het voorgaande in ieder geval dat hij – los van advisering via rapporten en andere producten – de komende periode verder moet nadenken over de wijze waarop de specifieke meerwaarde van de raad onder de aandacht kan worden gebracht. Dit impliceert onder meer dat stil moet worden gestaan bij het verder versterken van de externe communicatie en het optimaal gebruik maken van unieke WRR-activiteiten, zoals de Hollands Spoor- en Catshuisbijeenkomsten en de jaarlijkse WRR-Lecture.

Effectieve positionering in een breed krachtenveld is niet eenvoudig. Het openbaar bestuur wordt in delen van de samenleving soms gezien als gesloten en afstandelijk. Dat beeld voedt maatschappelijk wantrouwen. Dat kan bedreigend zijn als de WRR wordt gezien als te sterk verbonden met de Haagse beleidsinstituties. De waardering van de raad kan ook door al dan niet toenemend wantrouwen in de wetenschap (*post-truth*) onder druk komen te staan (in 2013 heeft de WRR samen met het Rathenau Instituut onderzoek gedaan naar ‘Vertrouwen in de wetenschap’).

Het rapport *Aan het buitenland gehecht* (2010) legt in feite een basis voor een strategie die ook voor de WRR zelf geldt, met nadruk op zowel de inhoud van de advisering als de samenwerking met buitenlandse partners. Deze ambitie krijgt op vele manieren betekenis, waarbij moet worden nagedacht over de portfolio van projecten, over het netwerk van de WRR, over de communicatiestrategie en over aard en type van de doelgroepen die hij wil bedienen. Ook zal nadrukkelijker moeten worden stilgestaan bij wat de WRR precies beoogt met de vertaling van producten naar het Engels. Een belangrijke uitdaging is nu om zo een inhoudelijk gesprek met een meer internationaal publiek aan te kunnen gaan. Meer aandacht voor de overwegingen ten aanzien van Engelstalige producten kan een bijdrage leveren aan de rol van de WRR in het internationale beleidsdebat, zeker nu de randvoorwaarden voor veel Haags beleid op internationaal (Europees) niveau worden gemaakt.

## TAAKINVULLING

Voor de WRR is het de komende periode van groot belang het evenwicht te bewaren tussen (soms grote) verwachtingen en de kwetsbaarheid van een relatief kleine organisatie. Het is – zeker bij grote projecten – op voorhand niet altijd eenvoudig in te schatten of de keuze voor een bepaalde probleemstelling wel voldoende grond voor beleidsadvies zal opleveren en in wat voor soort product het project zal resulteren. Het vraagt om adequaat verwachtingsmanagement, zowel intern als extern. Dat heeft betekenis voor tussentijdse activiteiten, het aangaan van samenwerking met andere partijen, de kerncompetenties van raad en staf, alsmede de externe communicatie.

Een belangrijk uitgangspunt voor de taakinvulling is dat de WRR in de kern een creatieve organisatie is, een werkplaats van ideeën die zich lenen voor innovatieve beschouwingen, geborgd in wetenschap en met rekenschap van beleid. Het gaat om unieke opgaven en creatieve processen, die – zeker bij grotere, risicodragende en exploratief ingezette projecten – niet altijd succesvol kunnen worden afgerond. Dat is vanzelfsprekend een onbevredigende uitkomst, maar wel inherent aan de aard van het WRR-werk. Dit heeft betekenis voor het verwachtingsmanagement dat kan worden gevoerd.

Ook heeft het betekenis voor (het management van) de interne werkprocessen en de daarbij horende besluitvorming. Aandacht voor de interne werkprocessen en voor management van het creatieve proces staan voor de komende periode op de agenda. Dat overstijgt sturing aan de hand van voortgangsrapportages, ten gunste van een grotere nadruk op het faciliteren en stimuleren van

inhoudelijke uitwisseling van ideeën en het doorlopen van gemeenschappelijke denkprocessen. Reflecteren op vragen als ‘waarom lukt het de ene keer beter dan de andere keer om tot de kernboodschap te komen?’, ‘wat beïnvloedt de impact van een advies?’ en ‘hoe verhouden de verschillende producten uit het productenportfolio zich ten opzichte van elkaar en de geagendeerde thema’s?’ is hierbij van belang. De komende periode zal de WRR stappen zetten om te komen tot een voor deze discussie faciliterend evaluatieprotocol voor de individuele projecten.

De WRR streeft naar een groter adaptief vermogen van de organisatie, inspelend op maatschappelijke vraagstukken die verschillen in aard, termijn en doorwerking. De productdiversiteit van de WRR biedt al goede mogelijkheden voor enig maatwerk. In de afgelopen periode is hier een begin mee gemaakt, voor de toekomst is het van belang de kansen van een verbrede productportfolio nog eens goed tegen het licht te houden. Wanneer is welk product het meest geëigend, welke status hebben de verschillende producten, welk doel dienen ze, welke doelgroepen/actoren worden aangesproken, en wanneer is een kabinetsreactie gewenst of zelfs noodzakelijk? Deze overwegingen zijn ook relevant voor het beleid ten aanzien van uitbestedingen, die soms onderdeel zijn van een bredere zoektocht, maar soms ook vrij direct een bijdrage leveren aan een beoogd resultaat.

Ten slotte: cruciaal voor de positie van de WRR is uiteindelijk toch de agendering van ontwikkelingen die op langere termijn relevant zijn voor het regeringsbeleid. Het belang van die agendering is alleen maar toegenomen gegeven de hiervoor geschetste context. De afgelopen periode is met de eerder genoemde rolodex-aanpak een belangrijke stap gezet in het structureren van de WRR-agenda. In de komende periode zal nog explicieter moeten worden besproken welke thema’s op de agenda komen en waarom dat het geval is. Thema’s als de rechtsstaat, maatschappelijke samenhang en scheidslijnen, duurzame ontwikkeling en de staat van de democratie zijn vrijwel continu relevant. De WRR heeft hierover in de loop der tijd verschillende rapporten uitgebracht en zal dat ook blijven doen. Deze thema’s behoren als het ware tot het klassieke repertoire van de WRR. Meer recent is dit palet aan klassieke thema’s uitgebreid met adviezen waarin mondialisering en technologische ontwikkelingen centraal staan.

De toegenomen oriëntatie op vragen, onzekerheden en dilemma’s van regering en parlement – naast de ‘typische WRR-agenda’ – vergt meer aandacht voor programmatische consistentie. Voor de organisatie betekent dit zowel een continu scherp afgestelde antenne voor signalen in beleid en maatschappij als een goed ontwikkeld WRR-geheugen. Het proces van zelfevaluatie op projectniveau kan worden doorontwikkeld voor de opbouw van institutioneel geheugen.

## AFSLUITING

In het voorgaande is in vogelvlucht een overzicht gepresenteerd van taak, organisatie en werkwijze van de WRR. Vanuit een terugblik en reflectie op de afgelopen raadsperiode van vijf jaar is een aantal uitdagingen geagendeerd als perspectief op de komende periode. In die zin is deze startnotitie in feite een verslag van de ambitie van de WRR om niet alleen de dingen goed te doen, maar ook om de goede dingen te doen. In die balans navigeert de organisatie de toekomst in. Het is van grote waarde als de evaluatiecommissie de WRR daarbij een spiegel voor kan houden, zodat de organisatie verder kan leren en verbeteren.

# *Bijlage I*

## *Integrale tekst van de Instellingswet WRR*

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

(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*

De Raad bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste elf leden.

1. 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.
2. De voorzitter en de overige leden worden, behoudens door Ons tussentijds verleend ontslag, benoemd voor vijf jaren. Zij zijn eenmaal terstond wederbenoembaar.
3. 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.



## *Bijlage II*

### *Terms of Reference Commissie Externe Evaluatie*

Tegen de achtergrond van bredere maatschappelijke ontwikkelingen en trends in de nabije omgeving van de WRR, met name in de kennis- en advieswereld en in de wereld van politiek en openbaar bestuur, acht de raad het van belang dat de evaluatiecommissie antwoord geeft op de volgende kernvragen:

1. Hoe heeft de raad in de ogen van de commissie in de afgelopen vijf jaar gefunctioneerd, mede gezien zijn formele, wettelijk vastgestelde taak en eigen kernwaarden?
2. Is de raad adequaat omgegaan met de aanbevelingen die de commissie-Smit deed in haar rapport *Behouden door veranderen, over bevestiging en herinrichting van de WRR*?
3. Welke thematisch-inhoudelijke en/of methodisch-professionele aandachtspunten acht de commissie van belang voor de WRR en zijn werk in de toekomst?

De raad stelt het op prijs als de commissie meedenkt over de professionalisering en positionering van de WRR. Wetenschappelijk beleidsadvies, multisectoraal en multidisciplinair, is een vak apart. Hoe kan dat ambacht worden bevorderd? Bovendien opereert de WRR in een (inter)nationaal krachtenveld van adviesraden en planbureaus. Richt de WRR zich daarbinnen op de juiste thematiek? Zijn het profiel en de meerwaarde van de WRR duidelijk genoeg?

De raad verzoekt de commissie ook aandacht te besteden aan de interactie met 'de andere kant' van het proces van advisering, namelijk de adviesvragers en -ontvangers (kabinet, Staten-Generaal). Wat kan er voor, tijdens en na een adviestraject worden gedaan om de kwaliteit en politiek-bestuurlijke responsiviteit van adviezen te bevorderen?

Het staat de commissie uiteraard vrij om naast beantwoording van de gestelde vragen andere gezichtspunten of onderwerpen naar voren te brengen.

De raad zal de commissie een door hemzelf opgestelde startnotitie ter hand stellen, met daarin een SWOT-analyse van zijn algehele functioneren. Zelfevaluaties en doorwerkingsrapportages van alle projecten zullen ook ter beschikking worden gesteld. De commissie heeft voorts, in overleg met de voorzitter, toegang tot alle overige documentatie van de WRR.

De externe commissie functioneert onafhankelijk en wordt ondersteund door het hoofd van het secretariaat en een stafid van de WRR. Als eindproduct van dit evaluatieproces staat de raad een openbare rapportage voor ogen in zowel het Nederlands als het Engels. De commissie kan de raad naast de schriftelijke rapportage aanvullende opmerkingen doen toekomen.



## Bijlage III

### Overzicht WRR publicaties (2012-2017)

#### Rapporten, verkenningen en policy briefs

De adviesrapporten aan de regering (R) vormen de kern van de WRR-publicaties. Daarnaast is er een reeks verkenningen (V), waarin de stand van zaken op een bepaald terrein wordt geïnventariseerd. Sinds 2014 brengt de WRR ook 'policy briefs' (P) uit.

R	feb. 2012	<i>Publieke zaken in de marktsamenleving</i>
R	mei 2012	<i>Vertrouwen in burgers</i> [Beknopte vertaling: Confidence in citizens (mei 2012)]
V	dec. 2012	<i>Wonen, zorg en pensioenen</i>
V	dec. 2012	<i>In betere banen</i> [Vertaling: Making Migration Work (mei 2013)]
V	jan. 2013	<i>Speelruimte voor een transparantere rechtspraak</i>
R	sept. 2013	<i>Toeziën op publieke belangen</i> [Beknopte vertaling: Supervising public interests (sept. 2013)]
V	sept. 2013	<i>De staat van toezicht</i>
R	okt. 2013	<i>Naar een lerende economie</i> (okt. 2013) [Beknopte vertaling: Towards a learning economy (nov. 2013)]
P	jan. 2014	<i>Roemeense en Bulgaarse arbeidsmigratie</i> [Vertaling: Making Romanian and Bulgarian Migration Work in The Netherlands (jan. 2014)]
R	mei 2014	<i>Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties</i> [Beknopte vertaling: Improving internal checks & balances in semi-public organisations (mei 2014)]
	juni 2014	<i>Consistent maatwerk</i> (briefadvies)
V	juni 2014	<i>Hoe ongelijk is Nederland?</i>
R	aug. 2014	<i>Met kennis van gedrag beleid maken</i> [Beknopte vertaling: Policymaking Using Behavioural Expertise (sept. 2014)]
R	okt. 2014	<i>Naar een voedselbeleid</i> [Vertaling: Towards a Food Policy (dec. 2016)]
V	okt. 2014	<i>Gescheiden werelden?</i>
V	nov. 2014	<i>Op maat voor later: wonen, zorg en pensioenen</i>
R	mrt. 2015	<i>De publieke kern van het internet</i> [Vertaling: The public core of the Internet (okt. 2015)]
P	apr. 2015	<i>The public core of the internet</i>
V	mrt. 2015	<i>Cultuur herwaarderen</i> [Vertaling: Revaluing Culture (okt. 2015)]
P	okt. 2015	<i>Van incident naar preventie: intern en extern toezicht</i>
V	dec. 2015	<i>De robot de baas</i> [Vertaling: Mastering the Robot (dec. 2015)]

P	dec. 2015	<i>Geen tijd verliezen</i> [Vertaling: No time to lose: from reception to integration of asylum migrants ( feb. 2016)]
R	apr. 2016	<i>Big Data in een vrije en veilige samenleving</i>
V	apr. 2016	<i>Exploring the boundaries of Big Data</i>
	mei 2016	<i>Memo aan de programmacommissies</i>
V	jun. 2016	<i>Eigen schuld?</i>
R	okt. 2016	<i>Samenleving en financiële sector in evenwicht</i> [Beknopte vertaling: Finance and society: restoring the balance (okt. 2016)]
P	okt. 2016	<i>Klimaatbeleid voor de lange termijn</i> [Vertaling: Long-term commitment for national climate policy in the Netherlands (dec. 2016)]
V	nov. 2016	<i>Migratie en classificatie, naar een meervoudig migratie-idioom</i> [Vertaling: Migration and classification, towards a multiple migration idiom (juni 2017)]
P	jan. 2017	<i>Big Data and Security Policies</i>
V	jan. 2017	<i>Wat is er mis met maatschappelijke scheidslijnen?</i>
V	feb. 2017	<i>Voor de zekerheid</i> [Vertaling: For the sake of security (mei 2017)]
R	apr. 2017	<i>Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid</i>
R	mei 2017	<i>Veiligheid in een wereld van verbindingen. Een strategische visie op defensiebeleid</i>
V	juli 2017	<i>De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden</i>

## WORKING PAPERS

Aan rapporten, verkenningen en policy briefs liggen veelal ‘working papers’ ten grondslag. De verantwoordelijkheid voor de inhoud en de ingenomen standpunten berust bij de auteurs.

1	dec. 2014	Han Entzinger	Voortgaande immigratie en nieuwe maatschappelijke scheidslijnen. Een verkenning van mogelijke ontwikkelingen
2	feb. 2015	Wendy Hoogeboom	Swing States. De positie van India en Brazilië in het debat over cyber governance
3	juni 2015	Nico Hoogervorst, Frank Dietz	Ambities in het Nederlands milieubeleid toen en nu
4	juni 2015	Andries van den Broek	Groen denken, groen doen en het ‘groene gat’. Een schets van perspectieven en bevindingen
5	juni 2015	Frank Boons, Wouter Spekkink	Verinnerlijking van milieuverantwoordelijkheid in de Nederlandse chemische industrie: over de complexiteit van meervoudige processen
6	juni 2015	Peter de Goede	Wie dan leeft, wie dan zorgt? Klimaatverandering en het gebrek aan langetermijngerichtheid van politiek en bestuur

7	juni 2015	Martijn Vink, Art Dewulf	Zonder arena geen spel. Bestuurlijke arrangementen als speelveld voor het omgaan met frameverschillen: illustraties uit het klimaatadaptatiebeleid
8	juni 2015	Hanneke Muilwijk, Albert Faber	Grenzen voorbij. Handelingsperspectieven in het Antropoceen
9	juni 2015	Noelle Aarts, Barbara Ruysenaars, Chantal Steuten, Ann van Herzele	Natuur en beleid betwist. Een analyse van de aard en het verloop van online discussies over implementatie van natuurbeleid in Nederland
10	juni 2015	Amanda Machin	Een andere kijk op politieke tegenstellingen over klimaatverandering [Vertaling: Rethinking Political Contestation over Climate Change, juni 2015]
11	juni 2015	Henk van Latesteijn	Ontwerpeisen voor de relatie tussen kennis en duurzaamheidsbeleid
12	nov. 2015	Margot Weijnen, Aad Correljé, Laurens de Vries	Infrastructuren als wegbereiders van duurzaamheid
13	nov. 2015	Dirk Bezemer, Joan Muysken	Dutch Financial Fragilities
14	feb. 2016	Arthur van Riel	Het financieel stelsel in historisch perspectief
15	feb. 2016	Bart Stellinga	Europese financiële regulering voor en na de crisis
16	okt. 2015	Roel Jennissen, Godfried Engbersen, Meike Bokhorst, Mark Bovens	Migratiediversiteit beter in beeld
17	april 2016	Gijs Custers	Verkenning van redzaamheid
18	april 2016	Sascha van Schendel	Het gebruik van Big Data door de MIVD en AIVD
19	april 2016	Leo Ottés	Big Data in de zorg
20	april 2016	Bart van der Sloot, Sascha van Schendel	International and comparative legal study on Big Data
21	april 2016	Peter Olsthoorn	Big Data voor fraudebestrijding
22	sept. 2016	Anouk Smeekes, Laura Mulder	Verliesgevoelens in relatie tot de multi-etnische samenleving onder autochtone Nederlanders
23	juni 2016	Nadja Jungmann, Tamara Madern	Duurzame verbetering van gezond financieel gedrag. Droom of werkelijkheid?
24	mrt. 2017	Lucia Isabel Fiestas Navarrete, Marianne de Visser, André Knottnerus	Societal and economic value of prevention in the Netherlands: attaining happier, healthier and more productive lives
25	april 2017	Gabriël van den Brink	Moderne liefdadigheid
26	juli 2017	Hans Schmeets	Vertrouwen in elkaar en in de samenleving

## WEBPUBLICATIES

Tot en met 2013 werden de working papers als ‘webpublicatie’ op de WRR-website gepubliceerd.

### WEBPUBLICATIES BEHOREND BIJ PUBLIEKE ZAKEN IN DE MARKTSAMENLEVING

- *De prijs van heupen en knieën* – E. Aarden et al. (nr. 52, jan. 2011).
- *Vitaal en bevlogen* – A. Meershoek (nr. 53, jan. 2011).
- *Procedures en problemen op de markt voor re-integratiedienstverlening* – G. Dix (nr. 54, jan. 2011).
- *Securitization in The Netherlands shaped by and shaping regulation* – M. Aalbers et al. (nr. 55, jan. 2011).
- *Hallmarking Halal* – F. van Waarden en R. van Dalen (nr. 56, jan. 2011).
- *Markets and public value in healthcare* – T. Zuiderent-Jerak, K. Grit en T. van der Grinten (nr. 57, jan. 2011)
- *Public interests in the implementation of the EU ETS in the Netherlands* – Frank van der Salm, Erik Stam, Cor Marijs, Gerard de Vries (nr. 61, sept. 2011).
- *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking* – Bart Stellinga (nr. 65, okt. 2012).

### WEBPUBLICATIE BEHOREND BIJ SPEELRUIMTE VOOR TRANSPARANTERE RECHTSpraak

- *Rechters aan het woord over transparantie* – Corien Prins, Jesse van der Mijl en W.L. Tiemeijer (nr. 68, jan. 2013).

### WEBPUBLICATIES BEHOREND BIJ TOEZIEN OP PUBLIEKE BELANGEN

- *Overheidstoezicht door de Inspectie voor de Gezondheidszorg* – P.B.M. Robben, R. Bal en R.P.T.M. Grol (nr. 62, mrt. 2012).
- *Van maakbaar naar betekenisvol bestuur* – M. Noordegraaf en B. de Wit (nr. 63, mei 2012).
- *Sectorstudie toezicht hoger onderwijs* – P. Huisman en F. de Vijlder (nr. 64, mei 2012).
- *Toezicht op ondernemingen in de chemische industrie* – B.J.M. Ale en F.J.H. Mertens (nr. 66, dec. 2012).
- *Over hijgerigheid en lange adem: een verkenning van de relatie tussen toezicht en media* – M.J.W. van Twist, E.H. Klijn en M. van der Steen (nr. 67, jan. 2013).
- *Ontwikkelingen in het mededingingstoezicht* – B. Baarsma (nr. 69, jan. 2013).
- *Veilig voedsel: toezicht toevertrouwen? Sectorschets Toezicht in de voedselsector* – Frans van Waarden en Tetty Havinga (nr. 70, mrt. 2013).
- *Key challenges for financial supervision after the crisis* – Paul Cavelaars, Jakob de Haan, Paul Hilbers en Bart Stellinga (nr. 71, juni 2013).



**WEBPUBLICATIES BEHOREND BIJ NAAR EEN LERENDE ECONOMIE:**

- *Two centuries of state involvement in the Dutch agro sector* – Michiel de Haas (nr. 72, nov. 2013).
- *Ervaringen met bedrijvenbeleid* – Paul Diederer (nr. 73, nov. 2013).
- *How will the Netherlands earn its income 20 years from now?* – Ricardo Hausmann en César A. Hidalgo (nr. 74, nov. 2013).
- *Noodzaak en kans voor groen industriebeleid in de Nederlandse economie* – Albert Faber (nr. 75, nov. 2013).
- *Clusters en niches* – Hendrik Sniijders en Dany Jakobs (nr. 76, nov. 2013).

**OVERIGE PUBLICATIES**

Ten slotte is er een restcategorie. Deze omvat publicaties die in het kader van de werkzaamheden van de WRR tot stand zijn gekomen.

- *Hoeveel vertrouwen hebben Nederlanders in wetenschap?* (juli 2013).
- *Doen. Nieuwe vormen van democratie* (okt. 2013) [Vertaling: Can democracy by doing deepen democracy? (okt. 2013)].
- *Nederland en de toekomst van Europese Unies* (verslagen seminars d.d. sept 2013 - april 2014).
- *Koninkrijk der Nederlanden. Contouren van de derde eeuw* (okt. 2015).



## *Bijlage IV Raadsleden*

<i>Naam</i>	<i>startdatum KB</i>	<i>omvang</i>
Knottnerus (Vz)	1-5-2010 (tot 1-4-2017)	0,9
Boot	1-1-2013	0,2
Bovens	1-1-2013	0,6
Weijnen	1-6-2013	0,4
De Visser	1-9-2013	0,4
Hirsch Ballin	1-7-2014	0,4
Engbersen	1-9-2014	0,6
De Vries	1-1-2015	0,2
Prins (Vz)	1-4-2017	0,9



# Bijlage V

## Overzicht WRR-projecten 2013-2017

### Heroriëntatie Europa (afgerond)

Publicaties van dit project:

27/1/2014 Policy Brief *Roemeense en Bulgaarse arbeidsmigratie in betere banen*

12/12/2012 *In betere banen. De toekomst van arbeidsmigratie in de Europese Unie*

Wat zijn de langetermijnimplicaties van het vervagen van de Europese binnengrenzen voor de Nederlandse burger? Welke betekenis heeft dit voor bijvoorbeeld sociale zekerheid, gezondheidszorg, onderwijs en de maatschappelijke verhoudingen? Wat zijn derhalve de uitdagingen en kansen voor de nationale beleidsagenda in Europees verband?

Dit project behandelt de vraag hoe het overheidsbeleid tijdig en effectief kan inspelen op de uitdagingen en kansen die deze ontwikkelingen bieden. Hoe kan ons land de potentiële negatieve effecten hiervan voor specifieke groepen ondervangen, en de sociale samenhang en legitimiteit van het beleid borgen? Wat zijn de uitdagingen en kansen voor de Nederlandse beleidsagenda, mede in het licht van de plannen voor verdieping van de interne markt (rapport-Monti) en voor de 'EU2020'-doelstellingen ter versterking van het Europese concurrentievermogen? Voortbouwend op de projecten over het openbaar bestuur en Nederland in de wereld, worden ontwikkelingen in kaart gebracht die van belang zijn voor een op de langere termijn gerichte, samenhangende beleidsagenda. Daartoe worden nationale en internationale wetenschappers en beleidsadviseurs geconsulteerd en – in samenwerking met de strategische adviesraden, de SER en het CPB – intersectorale verbindingen verkend.

#### **Voor- en tegenstanders**

Sinds de financiële en economische crisis woedt ook in Nederland een wetenschappelijk en beleidsdebat tussen de voor- en tegenstanders van de uitbouw van een 'sociaal Europa'. De voorstanders pleiten voor een rechtvaardiger, politiek en sociaal legitiemer Europa 'voorbij markt en munt', dat kan fungeren als buffer tegen de ongewenste effecten van globalisering. De tegenstanders menen dat de Europese integratie moet worden beperkt tot het vrije verkeer van goederen, diensten, kapitaal en arbeid, maar dat de socialezekerheidsarrangementen primair de nationale staat toebehoren. Ook de beleving van burgers loopt sterk uiteen.

#### **Sociale en marktdimensie**

Ondertussen voltrekt zich – soms weinig zichtbaar – een proces waarin de sociale en marktdimensies van Europa verder met elkaar vervlochten raken. Op tal van terreinen vindt een geleidelijke convergentie tussen lidstaten plaats, bijvoorbeeld op het gebied van regels voor arbeidsomstandigheden, consumentenbescherming, milieu en volksgezondheid. Grensoverschrijdende veranderingen in demografie, markt en leefomgeving zijn hier mede bepalend. Bovendien ontwikkelen zich steeds meer transnationale arrangementen en samenwerkingsvormen, bijvoorbeeld tussen bedrijven en ten aanzien van gezondheidszorg, onderwijs en verzekeringen.

### Lessen van evaluaties (afgerond)

Publicaties van dit project:

08/2012	Anne-Greet Keizer, 'Klaar voor de toekomst – het belang van leren én verzoenen in crisisevaluaties', <i>Magazine nationale veiligheid en crisisbeheersing</i> , augustus 2012
04/2013	Mirko Noordegraaf en Bob de Wit, <i>Van maakbaar naar betekenisvol bestuur. Een achtergrondstudie naar (keten)governance en (nieuw) publiek management en de gevolgen voor toezicht en evaluatie</i> (WRR-webpublicatie nr. 63), april 2012. Tevens opgenomen in WRR-Verkenning nr. 27: Pieter Welp et al., <i>De staat van toezicht. Sector- en themastudies</i> , Amsterdam: Amsterdam University Press, 2013
05/2016	André Knottnerus, 'Van casus-specifieke beleidsevaluatie naar systematische opbouw van kennis en ervaring', <i>Beleidsonderzoek Online</i> , mei 2016. 10.5553/BO/221335502016000005001 (DOI)
06/2016	André Knottnerus, Peter de Goede & Peter van der Knaap, 'Systematisch leren van evalueren. Waarden, effectiviteit, onafhankelijkheid en kwaliteit als pijlers voor de brug tussen wetenschap en politiek', <i>Bestuurskunde</i> 2016 (25) 2, 6-18

Onder welke condities dragen evaluaties van beleid in positieve zin bij aan het verantwoorden en verbeteren van en het vertrouwen in de overheid? Hoe kan de bestaande praktijk zodanig worden verbeterd dat de kracht van evaluatie wordt geoptimaliseerd en de zwakten worden vermeden? Wat kan of moet de regering doen om de evaluatiefunctie te versterken? Deze vragen staan centraal in het project *Lessen van Evaluaties*.

Dit project heeft niet geresulteerd in het aanvankelijk beoogde resultaat: een rapport met aanbevelingen aan de regering over hoe de evaluatiefunctie te versterken. Het project heeft wel geresulteerd in output in de vorm van publicaties, presentaties en bijeenkomsten. De projectgroep heeft veel kennis en ervaring uitgewisseld met (ervarings)deskundigen op het niveau van de Rijksoverheid. Dat heeft de reflectie over de evaluatiefunctie van de overheid gestimuleerd. Er was ook interactie met WRR-projecten over soortgelijke meta-onderwerpen (toezicht, gedragskennis) en een aantal inzichten is in de rapporten daarover 'geland'. Het proces is voor dit project dus in zekere zin het product.

## Nederland en de Europese Unie(s) (afgerond)

Seminars van dit project:

16/4/2014	Verslag seminar 4 <i>The Netherlands in Europe 3.0</i>
10/2/2014	Verslag seminar 3 <i>The Competence creep revisited'. Hoe de reikwijdte van Europees optreden te beheersen?</i>
4/11/2013	Verslag seminar 2 <i>'I want my sovereignty back'. Wat is de waarde van het EU-lidmaatschap van het Verenigd Koninkrijk voor Nederland?</i>
2/9/2013	Verslag seminar 1 <i>De euro op z'n kant</i>

In het najaar 2013 startte de WRR een reeks seminars waarin de toekomst van de Europese Unie(s) centraal staat. Door onderdelen eruit te lichten, zoals de monetaire unie, de politieke unie en de interne markt wil de raad een unieke bijdrage leveren aan het Nederlandse debat over 'Europa'.

Het debat over de toekomst van de Europese Unie is zeer gepolariseerd en gefragmenteerd. Dit WRR-project probeert bij te dragen aan een gestructureerde en systematische doordenking van de toekomst van de Europese Unie vanuit Nederlands perspectief. Dat gebeurt door relevante vragen op te werpen, door academische experts en beleidsmakers met elkaar in contact te brengen, en door verschillende opties en scenario's te schetsen en te analyseren. De WRR vervult een faciliterende en neutrale rol waarbij een brede reeks van opties en standpunten aan de orde komt.

### *De economische, monetaire en politieke unie*

Inhoudelijk ligt het zwaartepunt voor de WRR voorlopig bij de toekomst van de economische unie (EU28), de monetaire unie (EU17) en de politieke unie.

Belangrijke vragen zijn:

- Hoe zou de monetaire unie zich verder kunnen ontwikkelen en wat zijn daarbij de relevante Nederlandse belangen?
- Dient de Eurozone hervormd te worden in de richting van een vergrote flexibiliteit die rekening houdt met de ontstane divergentie tussen de lidstaten? Wat zijn hiervoor reële opties, wat zijn de voor- en nadelen en hoe verhoudt implementatie zich tot het probleem van transitierisico's?
- Hoe kan de economische unie zich verder ontwikkelen als Engeland zich 'terugtrekt' en wat zijn daarbij de relevante Nederlandse belangen?
- Wat zijn de opties voor de verdere vormgeving en staatkundige inrichting van de Europese Unie? En wat zijn de relevante Nederlandse belangen en uitgangspunten bij elk van die opties?

### Rechtspraak en transparantie (afgerond)

Publicaties van dit project:

17/1/2013 Verkenning *Speelruimte voor transparantere rechtspraak*

17/1/2013 Webpublicatie *Rechters aan het woord over transparantie*

De WRR adresseert in dit onderzoek de vraag naar de betekenis van transparantie voor de rechtspraak. Het onderzoek richt zich op de consequenties van meer transparantie voor het functioneren van 'de rechterlijke macht', zowel voor het instituut als voor (individuele) rechters en zaken.

#### *Drie kernelementen*

Als vertrekpunt geldt het idee dat politiek en samenleving het wenselijk vinden dat de rechtspraak transparanter wordt. Van transparantie wordt meerwaarde verwacht. Waar komt die verwachting vandaan? Wat wordt er in de maatschappelijke discussie zoal onder transparantie verstaan? Drie kernelementen van transparantie spelen in het onderzoek een rol: de doorzichtigheid (open houding), begrijpelijkheid (helder oordeel) en bekritiseerbaarheid (toetsbaar functioneren) van de rechtspraak.

#### *Vragen rondom transparantie*

Wat betekent transparantie voor de praktijk van rechtspraak? Welke instrumenten van transparantie zijn inzetbaar? En wat lijken die al op te leveren en/of wat zouden ze kunnen opleveren? Maar ook: wat kunnen de nadelen zijn van meer transparantie in de rechtspraak? Welke onverwachte consequenties kunnen zich voordoen? Wat is de impact op de inhoud van de rechtspraak? Zijn de verwachtingen omtrent transparantie realistisch?

### Toezicht op publieke belangen (afgerond)

Publicaties van dit project:

14/10/2015 Policy Brief *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht*

26/6/2014 Briefadvies *Consistent Maatwerk. Handreikingen voor dossieroverstijgend risico- en veiligheidsbeleid* (aangeboden aan de staatssecretaris voor Infrastructuur en Milieu)

9/9/2013 Rapport *Toezen op publieke belangen. Naar een verruimd perspectief op rijkstoezicht* (aangeboden aan de minister van Wonen en Rijksdienst)

9/9/2013 Verkenning *De staat van toezicht. Sector- en themastudies*

Wat betekenen maatschappelijke ontwikkelingen zoals de verdergaande internationalisering, wijzigende verhoudingen tussen markt, staat en samenleving en de toenemende politisering en mediatisering voor het toezicht dat de overheid houdt op de naleving van wet- en regelgeving en de kwaliteit van publieke dienstverlening? Welke functies en rollen kan het overheidstoezicht in de toekomst (blijven) vervullen en aan welke randvoorwaarden moet dan worden voldaan? Welke verwachtingen van overheidstoezicht zijn daarbij gerechtvaardigd?



**Rijkstoezicht**

Het onderzoek richt zich primair op het toezicht dat door of voor de Rijksoverheid wordt uitgevoerd op de naleving van wet- en regelgeving, de kwaliteit van publieke dienstverlening en op het functioneren van markten. Dit toezicht wordt op dit moment vooral uitgevoerd door de rijksinspecties, zoals de Inspectie voor het Onderwijs en de markttoezichthouders, zoals de Autoriteit Consument en Markt. Deze organisaties zijn dan ook belangrijke objecten van het onderzoek.

**Naar een lerende economie (afgerond)**

Publicaties van dit project:

4/11/2013	Rapport <i>Lerende economie</i> (aangeboden aan de minister-president)
4/11/2013	Webpublicatie <i>Two centuries of state involvement in the Dutch agro sector</i>
4/11/2013	Webpublicatie <i>Ervaringen met bedrijvenbeleid</i>
4/11/2013	Webpublicatie <i>How will the Netherlands earn its income 20 years from now?</i>
4/11/2013	Webpublicatie <i>Noodzaak en kans voor groen industriebeleid in de Nederlandse economie</i>
4/11/2013	Webpublicatie <i>Clusters en niches. De specialisatie van de Nederlandse economie</i>

Wat betekenen 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. China is qua omvang inmiddels de tweede economie van de wereld, en landen als India en Brazilië ontwikkelen zich ook snel. Dat heeft gevolgen voor economische sectoren en markten en voor internationale organisaties en instellingen. Daarbij heeft de financiële crisis nog eens duidelijk gemaakt hoezeer nationale economieën inmiddels met elkaar verbonden zijn. Kleine, middelgrote en grote landen zijn sterk van elkaar afhankelijk en dat beperkt de mogelijkheden om de eigen economie te beïnvloeden en reguleren. In veel Westerse economieën ligt 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. De vraag is dan ook hoeveel ruimte Nederland in dit turbulente economische krachtenveld nog heeft en wil hebben voor eigen beleid.

Hoe kan de welvaart van Nederland in de toekomst worden verzekerd? De WRR heeft dit onderzocht en daarbij ter inspiratie ook naar andere landen gekeken. De raad concludeert dat de Nederlandse economie zich telkens opnieuw moet kunnen aanpassen aan nieuwe mondiale omstandigheden en in moet weten te spelen op nieuwe kansen. Nederland kan zich niet langer onderscheiden op het vlak van monetair beleid, dat in Frankfurt wordt gemaakt, en evenmin door een eigen begrotingsbeleid, in toenemende mate een zaak van Brussel. Wat Nederland wél kan, is investeren in goede opleidingen, goede mensen en veerkrachtige instituties.

## Verantwoord publiek middenveld (afgerond)

Publicaties van dit project:

27/5/2014      Rapport *Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks en balances in semipublieke organisaties* (aangeboden aan de minister van Wonen en Rijksdienst)

De WRR werkt aan een beleidsnotitie waarin een aantal zinvolle opties wordt besproken voor het herstel en de modernisering van de interne checks and balances binnen semipublieke organisaties. De notitie bouwt voort op eerdere rapporten van de WRR, zoals *Toezen op publieke belangen* (2013) en *Publieke zaken in de marktsamenleving* (2012) en beoogt een bijdrage te leveren aan het politiek-maatschappelijke debat over de versterking van de interne governance van woningcorporaties, onderwijs- en zorginstellingen. De centrale vraag is: hoe kunnen de interne checks and balances binnen semipublieke organisaties beter worden ingericht?

In de politiek-maatschappelijke discussie over het semipublieke domein zien we een breed scala aan reacties op de reeks van incidenten die zich hebben voorgedaan. De nadruk ligt daarbij veelal op meer externe controle, extern toezicht en externe verantwoording. Zo krijgen ministers meer bevoegdheden om in te grijpen bij falende instellingen, komen instellingen sneller onder verscherpt inspectietoezicht, wordt de persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders aangescherpt, zijn de financieringseisen strenger en worden er meer prestatiegegevens openbaar gemaakt. Maar als het interne toezicht niet op orde is, zal de kwaliteit van de externe verantwoording ook te wensen overlaten en zullen externe vormen van toezicht altijd te laat zijn. De eerste vraag zou dan ook moeten zijn: hoe kunnen semipublieke instellingen hun interne checks and balances goed op orde krijgen?

### **Gebrek aan intern weerwerk**

Het is essentieel dat bestuurders en leden van de raad van toezicht vanuit de organisatie en de directe belanghebbenden zelf kritisch worden gevolgd en bij de les worden gehouden. Voorkomen is belangrijker dan genezen. Bij gebrek aan intern weerwerk ontbreekt het de externe toezichthouders bovendien aan belangrijke signalen over mogelijke misstanden. Interne checks and balances verhouden zich tot externe toezichthouders als bedrijfshulpverleners tot de professionele brandweer. Het zijn de hulpverleners van eerste aanleg, de interne brandalarmen en klokkenluiders die de externe toezichthouders van informatie voorzien en tot actie kunnen bewegen.

## Keuze, gedrag en beleid II (afgerond)

Publicaties van dit project:

10/9/2014      Rapport *Met kennis van gedrag beleid maken*

De laatste jaren is er veel aandacht voor de hedendaagse gedragseconomie en sociale psychologie en de bijdrage die deze kunnen leveren aan overheidsbeleid gericht op gedragsverandering van burgers. Een van de bekendste voorbeelden zijn ‘nudges’, slimme interventies om niet-dwingend het gedrag van mensen te beïnvloeden

### **Gedragwetenschappelijke kennis**

Hoe kan de overheid ervoor zorgen dat gedragwetenschappelijke kennis in de beleidsvorming de aandacht krijgt die zij verdient, en dat de nieuwe kansen die zij biedt daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd? Het buitenland biedt inspiratie. Zo trekt vooral het Engelse Behavioural Insights Team internationaal de aandacht met opmerkelijke successen in de toepassing van deze nieuwe kennis. Moet Nederland ook een dergelijk team hebben? Of is een andere aanpak hier beter? Over deze vragen gaat dit WRR-rapport. Daarbij gaat de raad ook in op enkele netelige kwesties, bijvoorbeeld of ‘nudging’ wel is toegestaan. Sommigen vinden dat manipulatie en betutteling. Hebben zij gelijk? En zo ja, wat betekent dit dan voor de inzet van nudges? Meer algemeen: kunnen mensen alle keuzes en verleidingen die tegenwoordig op hen afkomen, eigenlijk nog wel aan? Of is de ‘keuzedruk’ voor sommige mensen te hoog geworden? En zo ja, hoe zou de overheid daarop dan kunnen reageren?

### **Maatschappelijke scheidslijnen**

Publicaties van dit project:

12/1/2017	Verkenning <i>Wat is er mis met maatschappelijke scheidslijnen?</i>
22/12/2014	Working Paper <i>Voortgaande immigratie en nieuwe maatschappelijke scheidslijnen. Een verkenning van mogelijke ontwikkelingen</i>
30/10/2014	Verkenning <i>Gescheiden werelden? Een verkenning van sociaal-culturele tegenstellingen in Nederland</i>
4/6/2014	Verkenning <i>Hoe ongelijk is Nederland? Een verkenning van de ontwikkeling en gevolgen van economische ongelijkheid</i>

In de Nederlandse samenleving vormden religieuze en sociaal-economische (klasse)verschillen gedurende een groot deel van de twintigste eeuw de belangrijkste maatschappelijke scheidslijnen. Door secularisering, welvaartsgroei en ontzuiling hebben deze aan belang ingeboet. De afgelopen jaren zijn andere maatschappelijke tegenstellingen – bijvoorbeeld tussen hoger- en lageropgeleiden of immigranten en gevestigden – vaak genoemd als nieuwe scheidslijnen. Wat zijn binnen de huidige samenleving de belangrijkste maatschappelijke scheidslijnen? In hoeverre moeten we deze als problematisch of zorgelijk kwalificeren en wat kunnen we zo nodig hiertegen doen? Deze vragen staan centraal binnen het project Maatschappelijke scheidslijnen. Om deze vragen te kunnen beantwoorden organiseerde de WRR diverse bijeenkomsten en bracht hij meerdere publicaties uit:

#### **Redzaamheid**

De WRR heeft hierover een rapport en verkenning uitgebracht. (Zie verder project Redzaamheid)

#### **Theoretische reflectie**

Begin 2017 verscheen de verkenning *Wat is er mis met maatschappelijke scheidslijnen?*. Wanneer kan worden gesproken van een scheidslijn en wat betekent het om een verschil aan te duiden als een maatschappelijke scheidslijn? Deze vragen staan binnen deze theoretische reflectie centraal.

### **Sociaal-culturele tegenstellingen**

In oktober 2014 publiceerde de WRR de verkenning *Gescheiden werelden? Een verkenning van sociaal-culturele tegenstellingen in Nederland* over de vraag of er in Nederland sprake is van (nieuwe) sociaal-culturele scheidslijnen en, zo ja, hoe die er dan uitzien. Deze verkenning is een coproductie met het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).

### **Economische ongelijkheid**

In het voorjaar van 2014 verscheen – geïnspireerd door WRR-Lecture ‘How much (in)equality can societies sustain?’ – de publicatie *Hoe ongelijk is Nederland? Een verkenning van de ontwikkeling en gevolgen van economische ongelijkheid*. Hierin wordt ingegaan op de inkomens- en vermogensverschillen in Nederland en wat die betekenen voor beleid.

De raad werkt de komende tijd aan een publicatie waarin de inzichten uit de verschillende publicaties en activiteiten worden samengebracht.

## **Voedsel (afgerond)**

Publicaties van dit project:

2/10/2014    Rapport *Naar een voedselbeleid* (aangeboden aan de staatssecretaris van Economische Zaken)

In het project Voedsel onderzoekt de WRR de samenhang tussen verschillende vraagstukken die te maken hebben met de productie, de distributie en de consumptie van ons voedsel, zoals voedselveiligheid, duurzaamheid en volksgezondheid. De raad richt zich op de nieuwe problemen en spelers die zich nationaal en internationaal op dit terrein hebben aangediend, en schetst de beleidsuitdagingen voor de toekomst.

### **Negatieve effecten**

De WRR evalueert de ontwikkelingen die zich de afgelopen decennia in de voedselindustrie hebben voltrokken en het beleid dat door instanties op het brede terrein van landbouw en voeding is gevoerd. Het project richt zich daarbij op Nederland, maar doet dat tegen de achtergrond van Europese en mondiale ontwikkelingen. Landbouw en voedsel zijn belangrijke economische sectoren voor Nederland. De *agrifood*-sector draagt voor bijna 10 procent bij aan het BBP. Nederland is bovendien een belangrijke voedselexporteur. De sector kampt echter ook met negatieve effecten voor het welzijn van mens en dier, en de omgeving. Denk bijvoorbeeld aan bodemvervuiling, aantasting van biodiversiteit en uitbraken van mens-dierziekten.

### **Nieuwe spelers**

Naast bovengenoemde problemen vormen ook de veranderingen in de manier waarop in ons voedsel wordt voorzien – nieuwe werkwijzen die onder meer leiden tot een toenemende consumptie van verwerkte producten – aanleiding voor dit onderzoek. Voorheen stonden de landbouw en het op het platteland gevestigde boerenbedrijf centraal. Tegenwoordig moet de aandacht ook uitgaan naar andere spelers, zoals de levensmiddelenindustrie en de supermarkten. Bovendien staan er nieuwe problemen, zoals overgewicht, op de agenda. Daarnaast hebben de wereldwijde voedselcrises van 2007-2008 en 2010-2011 de internationale afhankelijkheden tussen voedselsystemen (weer) nadrukkelijk op de kaart gezet.

### **Naar een voedselbeleid**

Wat betekenen deze omstandigheden voor Nederland? Welke problemen moeten centraal staan binnen het voedselbeleid? En welke rol is weggelegd voor het bedrijfsleven en de civil society? Dit project plaatst de afwegingen rond het beleid binnen een analyse van de veranderde context van de internationale voedselsystemen.

### **Vrijheid en veiligheid in het cyberdomein (afgerond)**

Publicaties van dit project:

31/3/2015	Rapport <i>De publieke kern van het internet. Naar een buitenlands internetbeleid</i>
15/4/2015	Policy Brief <i>The public core of the Internet: An international agenda for Internet governance</i>
1/2/2015	Working Paper <i>Swing States. De positie van India en Brazilië in het debat over cyber governance</i>

Met dit onderzoek biedt de WRR kennis voor het ontwikkelen van een samenhangend overheidsbeleid voor het cyberdomein. Een beleid waarin belangen van economische, fysieke en nationale veiligheid enerzijds en van politieke, burgerlijke en economische vrijheid op het internet anderzijds tegen elkaar zijn afgewogen. Vragen die hierbij aan de orde komen, zijn:

- Hoe kan deze balans tussen veiligheid en vrijheid op nationaal niveau worden verankerd in de vormgeving van cyber security governance?
- Hoe kan Nederland zich inzetten om zo'n balans en samenhang op het internationale niveau te bevorderen?

Het internet is een internationaal succesverhaal van groei en innovatie. Maar er doen zich ook nieuwe risico's voor. De toename van cybercrime, kwetsbaarheid van vitale infrastructuren en de opkomst van veiligheidsvraagstukken in de digitale wereld maken dat staten hun terughoudendheid ten opzichte van het internet laten varen. Met het project Vrijheid en veiligheid in het cyberdomein reikt de WRR kennis aan voor het ontwikkelen van een samenhangend overheidsbeleid voor het cyberdomein. De raad beargumenteert dat de protocollen en standaarden die tezamen de basisinfrastructuur vormen – de publieke kern van het internet – als mondiaal publiek goed zijn te beschouwen. De WRR pleit ervoor het internet tot speerpunt van het buitenlands beleid te verheffen en formuleert aanbevelingen voor een diplomatieke agenda.

### **Open systeem**

Het internet is vele dingen ineen: een technische, internationale infrastructuur, een internationale publieke ruimte, en een bron van innovatie, economische vooruitgang en welvaart. Omdat het systeem in principe open is – de protocollen zijn *open source* en publiek, dus iedereen kan zijn gang gaan – is het een paradijs voor innovatieve geesten. Dat geldt zowel voor 'goede' als voor 'slechte' krachten. Het is hiermee ook een bron van nieuwe vormen van criminaliteit en oplichting. Bovendien is het een vitale infrastructuur voor moderne en genetwerkte economieën zoals de Nederlandse, die kwetsbaar zijn voor aanvallen.

**Regulering**

De combinatie van economische groei, (nationale) veiligheid en een groeiende internationale digitale publieke ruimte maakt dat het internet steeds meer op de radar van nationale staten is verschenen. Het beheer en de regulering van het internet zijn in toenemende mate een zaak van hun onderlinge wedijver. Dat wil nog niet zeggen dat het reguleren van het internet een eenvoudige zaak is. Het internet is ook tot op zeer grote hoogte een private aangelegenheid: vrijwel het gehele spectrum van het internet – van de technologische *deep structures* tot de content – is in hoofdzaak in private handen.

*Publieke belangen*

Hoe het internet zich verder ontwikkelt – in termen van vrijheid, veiligheid, innovatie en (economische) groei –, zal mede afhangen van de opstelling van nationale overheden, coalities van gelijkgestemde staten, internationale organisaties en de mate waarin en wijze waarop private partijen worden betrokken en benut om publieke belangen te verdedigen. Wat publieke belangen zijn, wordt door verschillende landen uiteraard heel verschillend ingevuld.

**Wonen, zorg en pensioenen (afgerond)**

Publicaties van dit project:

17/11/2014 Verkenning *Op maat voor later. Maatschappelijke initiatieven op de snijvlakken van wonen, zorg en pensioenen*

8/1/2013 Verkenning *Wonen, zorg en pensioenen. Hervormen en verbinden*

In dit project onderzoekt de WRR initiatieven die vanuit de maatschappij en de markt ontstaan op het gebied van wonen, zorg en pensioenen. Het gaat hierbij om de dynamiek van collectieve arrangementen en spontaan initiatief. Er verandert veel in de manier waarop de voorzieningen voor wonen, zorg en pensioenen worden georganiseerd. Burgers moeten hun pad in toenemende mate zelf uitstippelen. Maar niet alleen dat: ook op hun collectieve organisatievermogen wordt een beroep gedaan, aangezien de ‘participatiesamenleving’ mede is gebaseerd op de gedachte dat mensen zelf ook meer voorzieningen voor hun rekening nemen.

**Cultuur (afgerond)**

Publicaties van dit project:

5/3/2015 Verkenning *Cultuur herwaarderen*(aangeboden aan de minister van Onderwijs, cultuur en wetenschap)

In de cultuursector is de afgelopen jaren sprake geweest van een verhit en sterk gepolariseerd debat dat zich voornamelijk toespitst op de hoogte en de verdeling van overheidssubsidies. Hoewel de rust enigszins lijkt weergekeerd, is er een breed gedeelde behoefte aan een inhoudelijke discussie over plaats, maatschappelijke betekenis en richting van het cultuurbeleid. De WRR wil middels het project Cultuurbeleid de (internationale) wetenschappelijke kennis op dit terrein inbrengen in het Nederlandse debat.

De Nederlandse situatie is niet uniek. In de ons omringende landen wordt ook actief nagedacht en gedebatteerd over de betekenis van dergelijke ontwikkelingen voor het cultuurbeleid. In sommige landen heeft dit tot beleidswijzigingen geleid. De WRR wil de (internationale) wetenschappelijke kennis inbrengen in het Nederlandse debat. De volgende vragen staan binnen dit project centraal:

- Welke ontwikkelingen hebben zich de afgelopen decennia voorgedaan in het cultuurlandschap?
- Hoe zijn de ons omringende landen daarmee omgegaan?
- Wat kan de Nederlandse overheid hiervan leren?

#### **Debat over beleidsuitgangspunten**

Een aantal traditionele beleidsuitgangspunten staat momenteel ter discussie, mede onder invloed van (maatschappelijke) veranderingen en technologische ontwikkelingen. Denk aan de technologische reproduceerbaarheid van cultuuruitingen, de veranderende verhoudingen tussen privaat en publiek domein, de vervagende grenzen tussen de cultuurproducenten en -consumenten, en de toegenomen economische betekenis van cultuur dankzij de opkomst van de creatieve economie en de groei van de culturele industrie. Daarnaast is de samenstelling van het (potentiële) publiek de afgelopen decennia ingrijpend veranderd. Door verschuivingen in opleidingspeil en welvaart, en door een veranderende belangstelling voor uiteenlopende cultuuruitingen.

#### **Big Data, privacy en veiligheid (afgerond)**

Publicaties van dit project:

31/1/2016	Policy Brief <i>Big Data and Security Policies: Serving Security, Protecting Freedom</i>
28/4/2016	Rapport <i>Big Data in een vrije en veilige samenleving</i> (aangeboden aan de minister van Veiligheid en Justitie)
28/4/2016	Verkenning <i>Exploring the Boundaries of Big Data</i> en enkele achtergrondstudies
28/4/2016	Working Paper <i>International and comparative legal study on Big Data</i>
28/4/2016	Working Paper <i>Big Data in de zorg</i>
28/4 /2016	Working Paper <i>Big Data voor fraudebestrijding</i>
28/4 /2016	Working Paper <i>Het gebruik van Big Data door de MIVD en de AIVD</i>

Binnen het project Big Data, privacy en veiligheid analyseert de WRR hoe de overheid Big Data kan gebruiken, in het bijzonder in het veiligheidsdomein. De informatiesamenleving kenmerkt zich steeds meer door de grote hoeveelheid data die er over ons en onze omgeving te vinden is. Een versterking van de huidige wet- en regelgeving op dit terrein is volgens de raad noodzakelijk om fundamentele rechten en vrijheden te waarborgen. Daarbij staan de fasen van de *analyse* en het *gebruik* van Big Data centraal. Voor de vrijheid en de veiligheid van de burgers doen zich in deze twee fasen van Big Data-processen de grootste kansen én de grootste risico's voor.

**Adviesaanvraag**

Om een goed gebruik van Big Data met stevige waarborgen voor privacy en andere fundamentele waarden vorm te geven, heeft de regering de WRR op 26 mei 2014 een adviesaanvraag over het thema 'Big Data, privacy en veiligheid' toegestuurd. De WRR richt zich in de beantwoording van de adviesaanvraag op het ontwikkelen van een regulatief kader voor het gebruik van Big Data binnen het veiligheidsdomein door de overheid.

**Financialisering (afgerond)**

Publicaties van dit project:

12/10/2016	Rapport <i>Samenleving en financiële sector in evenwicht</i> ( aangeboden aan de minister van Financiën)
17/2/2016	Working Paper <i>Europese financiële regulering voor en na de crisis</i>
17/2/2016	Working Paper <i>Het financieel stelsel in historisch perspectief</i>
25/11/2015	Working Paper <i>Dutch Financial Frugalities</i>

De recente economische crisis begon met een crisis in de financiële sector. Als dit iets duidelijk heeft gemaakt, is het wel dat de sterke verwevenheid tussen de financiële sector en economie en maatschappij bepaald niet zonder risico's is. Binnen het project Financialisering onderzoekt de WRR deze verwevenheid, en de mogelijkheden om hier beleidsmatig mee om te gaan. Die verwevenheid is de afgelopen decennia zo geïntensiveerd dat gesproken kan worden van een proces van 'financialisering': de steeds groter wordende rol van financiële motieven, markten en instellingen in het functioneren van economieën en samenlevingen. Denk bijvoorbeeld aan de toegenomen betekenis van private schulden in de ontwikkeling van de consumptie en daarmee de economische groei. Maar denk ook aan de grote impact die financiële markten hebben op het gedrag van ondernemingen; het management is nu meer dan voorheen uit op fusies en overnames en sterk gefocust op de beurskoers.

Het project richt zich vooral op de verwevenheid tussen het financiële systeem en de reële economie. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

- Wat zijn de verschillende functies van het economisch systeem en hoe zijn die in het huidige financiële systeem, en specifiek in de Nederlandse financiële sector, toebedeeld?
- Wat is de bijdrage van de financiële sector aan de reële economie? Hoe kunnen we die meten en waarderen?
- Welke karakteristieken van de financiële sector beïnvloeden de financiële stabiliteit, of de kans op instabiliteit van de economie?
- Welke nationale en/of internationale maatregelen zijn nodig om het financiële systeem te laten bijdragen aan een financieel duurzame economische ontwikkeling?



## Handelingsperspectieven voor duurzaamheid (afgerond)

Publicaties van dit project:

13/10/2016	Policy Brief <i>Klimaatbeleid voor de lange termijn. Van vrijblijvend naar verankerd</i> (aangeboden aan de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu)
10/5/2015	Working Paper <i>Zonder arena geen spel. Bestuurlijke arrangementen als speelveld voor het omgaan met frameverschillen: Illustraties uit het klimaatadaptatiebeleid</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Groen denken, groen doen en het 'groene gat'. Een schets van perspectieven en bevindingen</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Een andere kijk op politieke tegenstellingen over klimaatverandering</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Wie dan leeft, wie dan zorgt? Klimaatverandering en het gebrek aan langetermijngerichtheid van politiek en bestuur</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Verinnerlijking van milieuverantwoordelijkheid in de Nederlandse chemische industrie: over de complexiteit van meervoudige processen</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Grenzen voorbij: handelingsperspectieven in het Antropoceen</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Ontwerpeisen voor de relatie tussen kennis en duurzaamheidsbeleid</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Natuur en beleid betwist. Een analyse van de aard en het verloop van online discussies over implementatie van natuurbeleid in Nederland</i>
10/5/2015	Working Paper <i>Infrastructuren als wegbereiders van duurzaamheid</i>

In het project Handelingsperspectieven voor duurzaamheid adresseert de WRR vraagstukken voor duurzame ontwikkeling in een brede serie publicaties en activiteiten. Het huidige Nederlandse beleid voor duurzame ontwikkeling lijkt niet goed in staat een effectief antwoord te geven op de complexe ecologische vraagstukken van de 21e eeuw. Er lijkt behoefte aan een beleidsperspectief dat beter toegesneden is op de complexiteit en de maatschappelijke inbedding van de huidige ecologische uitdagingen. Dat vraagt om samenhang en balans tussen verschillende waarden en doelen, tussen korte termijn en lange termijn en ten aanzien van afwenteling naar elders of naar andere (beleids)niveaus.

In de afgelopen decennia zijn veel problemen in de fysieke leefomgeving voortvarend aangepakt, maar sinds de eeuwwisseling lijkt er sprake van een zekere stagnatie in de vitaliteit van het beleid voor duurzame ontwikkeling. Met name klimaatverandering is een vraagstuk van voortdurende zorg.

### **Nederlands klimaatbeleid**

Duurzame ontwikkeling is in belangrijke mate een vraagstuk van institutionele borging. Zo omvat het Nederlandse klimaatbeleid een breed palet aan maatregelen, maar het ontbeert een helder en geborgd langetermijnperspectief. Dit is wel nodig, om coherentie, koers en bestendigheid in het beleid te kunnen bieden. De WRR verkent de mogelijkheden om te komen tot een beleidsomslag van vrijblijvend naar verankerd.

## Toekomst van werk

### Publicaties van dit project:

- |           |  |
|-----------|--|
| 7/2/2017  | Verkenning <i>Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid</i> (aangeboden aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) |
| 8/12/2015 | Verkenning <i>De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk</i> (aangeboden aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)                       |

Werk vormt de spil van de economie en de samenleving. Betaald werk zorgt voor inkomen, geeft een gevoel van eigenwaarde en verbindt mensen. Maar zal dat in de toekomst zo blijven? Het project Toekomst van Werk brengt cruciale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in kaart, in het bijzonder op het terrein van de digitale revolutie, robotisering en flexibilisering van arbeidsrelaties. Dit onderzoek richt zich op de sociale en economische betekenis van deze ontwikkelingen en de vraag hoe overheidsbeleid hierop kan aansluiten.

### Digitalisering

De productie van goederen en diensten en de manier waarop deze is georganiseerd, verandert continu. Banen bestaan steeds vaker uit verschillende 'taken' die soms ook gedaan kunnen worden door computers en robots, of door mensen elders in de wereld. Wat betekenen deze technologische ontwikkelingen en mondiale taakdifferentiatie voor onze beroepsbevolking? Wie werkt er in het tijdperk van digitalisering en robotisering? En hoe wordt dit werk vormgegeven?

## Redzaamheid (zie ook 'Maatschappelijke scheidslijnen')

### Publicaties van dit project:

- |           |  |
|-----------|--|
| 24/4/2017 | Rapport <i>Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid</i>                  |
| 30/6/2016 | Verkenning <i>Eigen schuld? Een gedragswetenschappelijk perspectief op problematische schulden</i> |
| 30/6/2016 | Working Paper <i>Duurzame verbetering van gezond financieel gedrag. Droom of werkelijkheid?</i>    |
| 16/4/2016 | Working Paper <i>Een verkenning van redzaamheid</i>  |

Dit project combineert de thematiek van het project Maatschappelijke scheidslijnen met de onderzoeklijn waarin de WRR in een reeks van publicaties gedragswetenschappelijke kennis heeft ontsloten voor beleid.

### Weten is nog geen doen

In april 2017 verscheen het rapport *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. In dit rapport staat centraal dat kennis en intelligentie alleen niet genoeg zijn voor redzaamheid. De overheid verwacht van burgers steeds vaker dat ze zelfredzaam zijn op het gebied van gezondheid,

persoonlijke financiën en de arbeidsmarkt. Daarvoor is naast denkvermogen ‘doenvermogen’ minstens zo belangrijk. De WRR vraagt met dit rapport aandacht voor het belang van niet-cognitieve vermogens, zoals een doel stellen, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleiding en tegenslag.

### **Eigen schuld?**

Op 30 juni 2016 bracht de WRR de verkenning *Eigen schuld? Een gedragswetenschappelijk perspectief op problematische schulden* uit. Om in te spelen op actuele ontwikkelingen in het lopende beleidsdebat over financiële redzaamheid is ervoor gekozen een deel van het onderzoek voor het rapport eerder te presenteren in een aparte publicatie. Samen met deze verkenning verschenen de achtergrondstudies *Verkenning van redzaamheid* en *Duurzame verbetering van gezond financieel gedrag: Droom of werkelijkheid?*.

### **Middenklasse onder druk?**

Publicaties van dit project:

6/7/2017	Verkenning <i>De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden</i>
6/7/2017	Working Paper <i>Vertrouwen in elkaar en in de samenleving</i>

Er zijn serieuze indicaties dat de positie van de middenklasse in Nederland kwetsbaarder is geworden. De werkgelegenheidsstructuur verandert en de middenberoepen komen steeds meer onder druk te staan. Toch is het lastig om algemene uitspraken te doen over ‘de’ middenklasse. Deze lijkt versplinterd te raken langs de lijnen van beloning, type huishouden, type arbeidscontract (de opkomst van de zzp’er) en economische sectoren. Bovendien staat niet elke middengroep onder spanning, en hebben sommige groepen meer reden voor gevoelens van onzekerheid dan andere. Binnen het project *Middenklassen onder druk?* brengt de WRR wat ooit het ‘brede maatschappelijke midden’ werd genoemd, opnieuw in kaart.

### **Middenberoepen onder druk**

West-Europa lijkt langzamerhand te worden geconfronteerd met wat voorheen vooral een Amerikaans fenomeen was: *the decline of the middle class*. Deze trend tekent zich in Nederland niet in dezelfde mate af. Maar het is wel duidelijk dat de werkgelegenheidsstructuur verandert, en dat middenberoepen onder druk komen te staan. Ook lijken de lonen in het middensegment te stagneren en hebben steeds meer gezinnen twee inkomens nodig (waar voorheen één inkomen voldoende was).

### **Volgende generaties**

Onzekerheid van werk en het hoge aantal scheidingen zorgen ervoor dat economische stabiliteit voor middenklassengezinnen niet langer vanzelfsprekend is. Maar er is meer aan de hand. Er zijn ook indicaties van toenemende sociale daling. Veel mensen maken zich dan ook zorgen over de mogelijkheid tot sociale stijging voor de volgende generaties.

### **Brede maatschappelijke midden**

Doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van wat ooit het ‘brede maatschappelijke midden’ werd genoemd. De noodzaak tot zo’n analyse wordt ook ingegeven door de mogelijk veranderende rol van de middenklasse als ruggengraat van de samenleving. Er zijn aanwijzingen dat de toegenomen onzekerheid onder bepaalde middenklassengroepen de economie, de verzorgingsstaat, het maatschappelijk

middenveld en het vertrouwen in de politiek in negatieve zin beïnvloedt. De vier hoofdvragen van het onderzoek zijn:

- Wat is de compositie van het hedendaagse ‘brede maatschappelijke midden’?
- Wat zijn recente en toekomstige sociaal-economische ontwikkelingen die van invloed zijn op de middenklassen?
- Wat betekent dat voor de economie, de verzorgingsstaat, het maatschappelijk middenveld en het vertrouwen in de politiek?
- Wat vraagt dat van politiek en beleid?

### Migratiediversiteit

Publicaties van dit project:

1/11/2016	Verkenning <i>Migratie en classificatie. Naar een meervoudig migratie idioom</i>
15/9/2016	Working Paper <i>Verliesgevoelens in relatie tot de multi-etnische samenleving onder autochtone Nederlanders</i>
16/12/2015	Policy Brief <i>Geen tijd verliezen. Van opvang naar integratie van asielmigranten</i>
28/10/2015	Working Paper <i>Migratiediversiteit beter in beeld</i>

In dit project staat de WRR stil bij de maatschappelijke kansen en knelpunten die de toegenomen diversiteit in Nederland met zich meebrengt. De WRR wil bijdragen aan een effectiever beleid voor de omgang met migratiediversiteit. Door het ontwikkelen van een meer decentraal beleidsperspectief (wat is er lokaal nodig, hoe kan de nationale overheid daarbij faciliteren en wat betekent dat voor onze Europese agenda?) zouden overheden kansen van migratiediversiteit beter kunnen benutten en knelpunten eerder kunnen voorkomen. De centrale onderzoeksvraag voor dit project luidt: *Hoe kunnen (de)centrale overheden omgaan met groeiende migratiediversiteit in steden en regio's?* De doelstellingen van het WRR-project zijn:

- Het zichtbaar maken van de huidige migratiediversiteit door preciezer de diverse samenstelling van de Nederlandse bevolking en de nieuwe instroom van diverse migrantengroepen in kaart te brengen.
- Het analyseren van de gevolgen van migratiediversiteit, in het bijzonder voor economische ontwikkeling en sociale samenhang in Nederland. Daarbij worden verschillende schaalniveaus onderzocht (regio, gemeente, wijk en lagere schaalniveaus).
- Het analyseren van hoe steden elders in Europa omgaan met migratiediversiteit en het inventariseren van lessen voor beleidsmakers.
- Het adviseren over hoe gemeenten en Rijksoverheid kunnen komen tot effectiever beleid voor de omgang met migratiediversiteit (beleidsalternatieven en handelingsperspectieven).

## Veiligheids- en defensiebeleid

Publicaties van dit project:

10/5/2017      Rapport *Veiligheid in een wereld van verbindingen. Een strategische visie op het defensiebeleid* (aangeboden aan de minister-president en de minister van Defensie)

Het project Veiligheids- en defensiebeleid heeft als doel het beleid op de bij defensie betrokken terreinen te voorzien van een samenhangende analyse van de gewijzigde veiligheidssituatie in de wereld. Daarbij is er in het bijzonder aandacht voor de positie van de krijgsmacht. Besluitvorming over de toekomst van de Nederlandse krijgsmacht dient plaats te vinden in het bredere perspectief van de nationale veiligheidsbelangen.

De WRR wil het politieke en maatschappelijke debat stimuleren over de prioriteiten en capaciteiten voor een intelligent, toekomstbestendig Nederlands veiligheids- en defensiebeleid. Er is een richtinggevend perspectief nodig om in de bredere Nederlandse veiligheidsomgeving en -belangen keuzes te kunnen onderbouwen en te kunnen verantwoorden aan de samenleving en de bondgenoten van Nederland.

Tegen deze achtergrond onderzoekt de WRR onder meer de volgende vragen:

- Welke veranderingen en trends in de internationale omgeving zijn op termijn relevant voor de veiligheid van Nederland?
- Wat zijn de huidige en toekomstige Nederlandse internationale veiligheids- en defensieopgaven?
- Welke (beleids)aanpassingen zijn in het licht hiervan nodig voor een toekomstbestendig en samenhangend Nederlands veiligheidsbeleid?
- Op welke wijzen kan de Nederlandse krijgsmacht bijdragen aan het handhaven en bevorderen van het Nederlandse veiligheidsbeleid, mede tegen de achtergrond van de motie-Van der Staaij van 18 september 2014?

## Filantropie

Publicaties van dit project:

20/4/2017      Working Paper *Moderne liefdadigheid*

In Nederland werd in 2013 in totaal bijna 4,4 miljard euro gegeven aan goede doelen (bron: *Geven in Nederland 2015*). Daarmee speelt filantropie – het vrijwillig ter beschikking stellen van geld en goederen aan doelen van algemeen nut – een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving. Denk aan fondsenwervende goededoelenorganisaties, kerken, vermogensfondsen, sponsoring door bedrijven, opbrengsten uit kansspelen en nalatenschappen. In dit project verkent de WRR de inrichting en dynamiek van de sector filantropie. Wie zijn de gevers? Waarom geven zij? Waar gaan de giften naar toe? Welke trends doen zich voor in het filantropische landschap?

Het project betreft een verkennende studie waarin de wisselwerking tussen overheid en filantropie centraal staat. Zijn verzorgingsstaat en filantropie communicerende vaten? Kunnen giften van burgers,

instellingen en bedrijven een terugtrekkende overheid compenseren of ontstaan dan *charity deserts*? Heeft de overheid voldoende zicht op filantropie en haar mogelijk onbedoelde neveneffecten? Kan de sector zichzelf reguleren? Of moet de overheid – in ruil voor fiscale faciliteiten – om meer verantwoording vragen en scherper toezicht houden? Of staat meer grip van de overheid juist haaks op het wezen van filantropie? De ambitie van het project is het signaleren en agenderen van knelpunten en uitdagingen voor het regeringsbeleid op de lange termijn.

### **Geldschepping**

De wijze waarop geld wordt gecreëerd, is een belangrijk maar soms ook onzichtbaar en moeilijk te doorgronden onderdeel van onze economie en samenleving. De WRR doet onderzoek naar de verschillende aspecten van geldschepping en mogelijke alternatieven en verbeteringen. De WRR doet dit onderzoek op basis van wetenschappelijke literatuur, inzichten uit het buitenland en gesprekken met maatschappelijke partijen, de financiële sector en de wetenschap.

De aanleiding voor dit onderzoek is een verzoek van de minister van Financiën om advies uit te brengen over de werking van het geldstelsel. Tijdens een debat in de Tweede Kamer over het burgerinitiatief ‘Ons Geld’ heeft de Kamer hierover een motie aangenomen.

### **Europese publieke taken**

Met het onderzoeksproject Europese publieke taken wil de WRR een bruikbaar beoordelingskader bieden voor het Europabeleid. Zo’n kader modelleert niet bij voorbaat de Europese Unie (EU) naar de staten waarvan zij taken – al dan niet gedeeltelijk – overneemt (‘de superstaat’). Het grijpt evenmin terug op oude modellen van intergouvernementele samenwerking die op elk moment kan vastlopen (‘een duiventil’). Met dit onderzoek wil de WRR een constructieve bijdrage leveren aan het debat over de verdere ontwikkeling van relaties tussen EU-lidstaten en de mate waarin de huidige structuren van de EU voldoen.

De analyse bevat zowel de vraag welke beleidsterreinen een Europese component of zelfs een Europees primaat vereisen – en, als dat zo is, op welke manier – als de vraag welke lidstaten daarbij betrokken moeten zijn, en in hoeverre de bevoegdheden en besluitvormingsprocessen daarop kunnen worden afgestemd. Het project wordt gefaseerd uitgevoerd gedurende deze raadsperiode, met tussentijdse conferenties en/of publicaties van bevindingen.

Het project berust op een drieledige vraagstelling:

- Waarom en in hoeverre kan het Europese niveau van wetgeving en bestuur bijdragen aan de governance inzake belangrijke publieke taken?
- Welke implicaties heeft dit voor de wenselijke inrichting van het legislatieve proces inzake deze taken, voor mogelijke differentiatie in de relatie tussen de lidstaten en de EU, en voor de institutionele structuur van de Unie?
- Welke betekenis heeft dit voor het Nederlandse Europabeleid?

Als referentiepunten gelden de maatschappelijke en economische behoeften aan beleid en regulering. Er moet uiteraard wel worden voortgebouwd op de bestaande EU-structuren, maar deze worden niet als referentiepunt genomen. Verder wordt bij dit onderzoek – in het verlengde van het WRR-Rapport 65 *Slagvaardigheid in de Europabrede Unie* (2003) en het WRR-Rapport 78 *Europa in Nederland* (2007) – een breed scala aan governancevormen in aanmerking genomen. Het project beperkt zich niet tot de mogelijkheid van (nieuwe of herziene) EU-richtlijnen en -verordeningen.

## (On)gelijkheid in gezondheid

Publicaties van dit project:

29/3/2017 Working Paper *Societal and economic value of prevention in the Netherlands. Attaining happier, healthier and more productive lives*

Het gaat goed met de gezondheid van Nederlanders. Mensen leven steeds langer en het aantal gezonde levensjaren neemt toe. Maar niet iedereen profiteert in gelijke mate van de verbeterde gezondheidstoestand. Al jaren bestaan er verschillen in gezondheid tussen diverse groepen van de bevolking. Deze ongelijkheid hangt samen met sociaal-economische factoren als inkomen en opleidingsniveau. Zo leven hoogopgeleiden gemiddeld zes jaar langer dan laagopgeleiden. De WRR en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) doen gezamenlijk onderzoek naar deze verschillen binnen het project (On)gelijkheid in gezondheid.

### **Volksgezondheidsbeleid**

Het verminderen van deze ongelijkheid is een belangrijk aandachtspunt geweest in het volksgezondheidsbeleid, zowel nationaal als internationaal. Toch zijn de verschillen in de afgelopen jaren niet kleiner geworden, ze lijken momenteel zelfs op te lopen. Meer achtergrondinformatie hierover staat onder meer in hoofdstuk 7 'Gezondheid en zorg' uit *De Sociale Staat van Nederland 2015* en op [Volksgezondheidszorg.info](http://Volksgezondheidszorg.info).

### **Oorzaken en consequenties verschillen**

De WRR en het RIVM buigen zich samen over deze ongelijkheid in gezondheid. Het RIVM doet dit in het kader van het project Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018 (VTV-2018). De onderzoeksvragen richten zich zowel op de oorzaken als op de consequenties van de verschillen:

- Wat weten we over de omvang van en ontwikkeling in de verschillen in gezondheid?
- Wat weten we over de factoren die gezondheidsverschillen bepalen?
- Welke mogelijkheden zijn er om die factoren te beïnvloeden en wat betekent dit voor het beleid?
- In hoeverre is het mogelijk om met nationaal en/of lokaal gezondheidsbeleid de gezondheidsverschillen te verkleinen?
- En als die mogelijkheden beperkt zijn, wat kan de rol zijn van andere beleidsterreinen als wonen, werk en inkomen?

### **Handreikingen**

Met dit project willen RIVM en WRR de discussie over gezondheidsverschillen verder brengen en handreikingen doen voor beleid. Waar mogelijk worden oplossingsrichtingen voor het stabiliseren of verkleinen van gezondheidsverschillen geschetst. Daarnaast wordt de discussie verbreed door in te gaan op de relatie tussen gezondheidsverschillen en andere beleidsterreinen. De resultaten van dit project worden gepresenteerd in een gezamenlijke publicatie van RIVM en WRR in het voorjaar van 2017.





# Bijlage VI

## Communicatiebeleid WRR 2013-2017

Zoals aangegeven in de reactie op de externe evaluatie van de WRR, *Voortvarend vernieuwen* (2013), beoogt de raad onder andere een transparantere en responsievere agendering, intensivering van contacten met regering en parlement, een ondernemender werkwijze, maatwerk en internationalisering.

In het werkprogramma is ruimte gemaakt voor andere werkvormen en keuzes die hieruit volgen, worden ondersteund door de communicatiestrategie van de WRR. De belangrijkste veranderingen binnen het communicatiebeleid in deze raadsperiode (2013-2017) worden hieronder beschreven. Met de genoemde veranderingen zijn in deze raadsperiode zinvolle investeringen gepaard gegaan.

### DYNAMISCH WERKPROGRAMMA

Het actuele werkprogramma komt tot stand in de raad en wordt getoetst aan mogelijke aanvullende wensen van de regering. Een uniforme (lange) doorlooptijd voor projecten verdwijnt en men werkt in kortere doorlooptijden aan tussenproducten of events. De staf en de afdeling communicatie zijn in staat om strategischer en tijdiger in te spelen op de omgeving. Dit gaat gepaard met de inzet van verschillende eindproducten (zowel online, in print als in de vorm van een event) en bijbehorende communicatiemiddelen, waaronder ook nieuwe publicatiesoorten of -reeksen in samenwerking met verschillende uitgevers of media.

### FLEXIBEL PUBLICEREN EN UITGEVERSCHAP

In verband met de in 2013 ingezette veranderde werkwijze van de WRR is de samenwerking met uitgever Amsterdam University Press medio 2016 beëindigd. Hiermee heeft de WRR een belangrijke stap gezet in het strategischer, flexibeler uitbrengen van de eigen publicaties (Rapporten, Verkenningen, Working Papers, Policy Briefs) en ondersteunende communicatiemiddelen. De keuze voor externe uitgever(s) blijft een optie voor alle overige publicaties.

Hoewel elk communicatietraject om maatwerk vraagt, zijn vragen die belangrijk kunnen zijn bij de voorbereidingen opnieuw besproken in de raad en vastgelegd in een publicatiematrix (2015).

Aandachtspunten zijn:

- Is er een adviesaanvraag geweest of een concrete oproep vanuit het beleid?
- Beoogt een advies of studie op inhoud tactisch/operationeel of strategisch/agenderend te zijn?
- Welk type doorwerking beoogt de projectgroep met de publicatie (bijvoorbeeld agenderend, conceptueel, instrumenteel, politiek-strategisch)?
- In welk krachtenveld bevond het onderzoeksproject zich bij de start, en hoe heeft dit zich ontwikkeld?
- Landt een publicatie in een bestaand debat of beleidstraject en heeft dit invloed op de te kiezen *framing* van het onderwerp, de communicatiemiddelen en de timing?

## TRANSPARANTERE WERKWIJZE

Reeds vanaf de start van de verschillende onderzoeksprojecten wordt nagedacht over (communicatie)-doelen en krachtenvelden. Dit helpt de projecten om zich al in deze fase open te stellen voor de belangrijkste relaties en stakeholders, zowel met het oog op transparantie als voor het creëren van draagvlak. Contacten met stakeholders en doelgroepen worden geïntensiverd en er wordt gedurende alle fasen van het project gecommuniceerd met de buitenwereld. Gedegen relatiebeheer, *exposure* op internet, het organiseren van bijeenkomsten en het deelnemen aan belangrijke externe activiteiten vormen een belangrijke bijdrage aan deze fase van de projecten.

De functie en doelstelling van het onderzoeksproject en de daarbij beoogde communicatie-effecten zijn leidend in de keuze voor een publicatievorm of ander eindproduct, zoals een evenement. De WRR denkt vanaf de 2e of 3e fase van een project na over strategie, agendering, prioritering en wat dit betekent voor het eindproduct. Hij houdt ook vanaf het begin van een project rekening met *windows of opportunity* richting alle varianten van stakeholders en media, Brussel en internationaal.

In 2014 zijn de randvoorwaarden voor publicatie of het inzetten van een door de WRR te organiseren *event* opnieuw vastgelegd. Tijdens de beginfase van het project worden de oriëntatie en het verkennen van het krachtenveld benut om samen met de afdeling communicatie na te denken over mogelijke *deliverables*. Deze zijn nu: Rapporten, Verkenningen, Working Papers, Overige publicaties, WRR-Lecture, Hollands Spoordebatreeks, diverse (pers)bijeenkomsten en structurele/incidentele adviseurschappen.

Verschillende *deliverables* en werkvormen kunnen bijdragen aan meerdere doelstellingen in alle fasen van het project. Aan het begin van een project kan het delen van eerste inzichten en het kennismaken met het krachtenveld een belangrijke doelstelling zijn. Naarmate het project is gevorderd, ligt het accent zwaarder op de presentatie van aanbevelingen of denkrichtingen. ‘Publicaties’ hoeven niet te worden beperkt tot de huidige vier reeksen van de WRR. Dit kunnen ook door derden gepubliceerde artikelen of zelf gegenereerde onlinecontent zijn, niet per definitie geschreven tekst maar bijvoorbeeld een opgenomen lezing, een video, webinar, enzovoort. En in de categorie *events* kan ook deelname aan door derden georganiseerde bijeenkomsten een valide tussen- of eindproduct zijn. Bij het bepalen van het tussen- of eindproduct is het cruciaal dat er binnen de WRR overeenstemming is over de inhoudelijke boodschap, de rol van de raad hierin en de implicaties ervan voor het vervolg van het project of de te bereiken doelgroep.

Publicaties zijn wetenschappelijk gefundeerd en getoetst conform de kwaliteitseisen van de WRR. Deze eisen zijn in 2014 opnieuw vastgelegd en houden qua inhoud en vorm niet meer alleen rekening met de regering maar tevens (meer dan voorheen) met beleid, politiek, maatschappelijke en regionale of landelijke Haags georiënteerde stakeholders. Per project wordt op maat gekeken naar de gewenste eindredactie, het apart schrijven van samenvattingen en het ontwikkelen van beeldmateriaal.

## INTENSIVERING CONTACTEN BINNEN HET KRACHTENVELD VAN DE WRR

Naast het opbouwen van relaties gedurende het onderzoek is het zowel voor als na de landing van een publicatie van belang om intensieve contacten te onderhouden met de belangrijkste gesprekspartners van de WRR. In het relatiebeheer en alle te ontplooiën activiteiten wordt rekening gehouden met de vaste kern van relaties. Afhankelijk van het onderwerp, de urgentie en de beoogde doorwerking bestaat er veel variëteit in gesprekspartners, relaties, netwerken, stakeholders en doelgroepen. Tijd en middelen worden geïnvesteerd om hier zo effectief mogelijk mee om te gaan.

## BIJHOUDEN DOORWERKING

Het dagelijks bijhouden van doorwerking op alle niveaus (bestuur, beleid, politiek, media en maatschappij) vormt een belangrijke basis voor de rechtstreekse dialoog met de buitenwereld. Daarnaast is het systematisch monitoren en bijhouden van alle gegevens van belang voor alle projectevaluaties en de vijfjaarlijkse externe evaluatie van de WRR.

## GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID COMMUNICATIEDISCIPLINE

Naast advisering en (pers)voorlichting zijn de belangrijkste taken van de afdeling communicatie & informatie het faciliteren en begeleiden van alle communicatie- en informatieprocessen ten behoeve van de projecten, de medewerkers en het instituut als geheel. Door zeer nauwe samenwerking tussen de wetenschappelijke staf, de afdeling communicatie & informatie en het presidium is de WRR in staat om maatwerk te leveren. Het effect van de communicatie-inspanningen per onderzoeksproject blijft dan ook een gedeelde verantwoordelijkheid.

## GROTERE AANDACHT (SOCIALE) MEDIA

De nieuwe werkwijze van de WRR brengt met zich mee dat hij rond de landing van projecten steeds vaker aansluiting zoekt bij het publieke debat. Er worden immers vaker publicaties gelanceerd en de media helpen de raad om issues te agenderen. Door de nieuwe werkwijze met meer ‘eindproducten’ ontstaan er dus meer kansen voor de WRR.

De toename van het aantal publicaties en het vergroten van communicatie-inspanningen op alle soorten eindproducten in alle mogelijke fasen van de onderzoeksprojecten heeft als gevolg dat er meer mogelijkheden worden benut in de samenwerking met pers, radio en televisie. De WRR speelt hierop in door ook zelf tijd en middelen in te zetten op het relatiebeheer van media, het monitoren van *exposure* en een proactieve persbenadering. Ook maakt de WRR, afhankelijk van het communicatiedoel, nog steeds gebruik van sociale media zoals Twitter, YouTube en Wordpress.

De WRR volgt een proactief mediabeleid. Hij bepaalt de berichtgeving rond projecten, de timing en de keuze voor de juiste kanalen voorafgaand aan publicatie in eerste instantie zelf. Raadsleden en stafmedewerkers zijn graag geziene deelnemers aan het debat in de media. De WRR maakt hier ook graag gebruik van, zij het dat hij steeds opnieuw nadenkt over de gepastheid en meerwaarde van de raad in een specifieke setting. Maar ook andersom: wat draagt een specifiek artikel of interview bij aan de doorwerking van de eigen publicatie? Het verdere verloop na plaatsing of interview verschilt per onderwerp. Dit hangt van verschillende externe factoren af, zoals:

- de timing van de publicatie in relatie tot andere actualiteiten, regeringskwesties of ontwikkelingen in het beleid;
- de meerwaarde van de publicatie voor de doelgroep en het krachtenveld waarin de publicatie landt;
- de nieuwswaarde of de gekozen *framing* van het ‘probleem’ in het persbericht: deze wordt immers vaak volledig overgenomen, waarmee de toon voor de eerste 24 uur al is gezet.

## INTERNET, OPEN ACCESS, RELATIEBEHEER EN ICT

De genoemde flexibele publicatievormen, ondersteunende middelen en de noodzaak om optimaal toegankelijk te zijn hebben invloed op de bestaande mix van onlinemediën en ICT-middelen. De website is zowel in 2011 en 2014 grondig aangepast en vanaf 2017 is er een volledige vernieuwde site met grote verbeteringen ten aanzien van de toegankelijkheid.

## INTERNE COMMUNICATIE

Flexibiliteit in de werkwijze vraagt om eenduidige informatie en goede interne afspraken. Naast de bestaande overlegstructuur binnen de WRR is het nodig dat werkprocessen schriftelijk zijn vastgelegd en goed toegankelijk zijn. De afdeling communicatie heeft in 2014 en 2017 gewerkt aan een vernieuwde schrijfwijzer en een schrijf- en huisstijlwijzer waarin tevens afspraken worden vastgelegd over onder andere publicatievormen, kwaliteit en auteurschap.

## FORMATIE COMMUNICATIE & INFORMATIE 2013-2017

Om de ambities van de WRR op communicatiegebied en voor informatievoorziening te kunnen realiseren, is er zowel in 2013 (naar aanleiding van een extern advies) als in 2017 (naar aanleiding van het herformuleren van de ambities) 1 fte communicatieadvies aan de afdeling toegevoegd. Vanaf 2017 wordt gewerkt met 5,3 fte.

## Bijlage VII

### Publicaties, events en doorwerking in cijfers

#### PUBLICATIES

8 <sup>e</sup> Raadsperiode 2008-2012	50
9 <sup>e</sup> Raadsperiode 2013-2017	70 (peildatum 3 juli 2017)

#### DOWNLOADS

In onderstaand overzicht staan de publicaties van de WRR van de huidige raadsperiode (2013-heden). In dit overzicht komen de belangrijkste data samen:

- Totaal aantal downloads en unieke downloads: hoe vaak zijn de publicaties van de afgelopen raadsperiode gedownload? In het onderstaande overzicht wordt een onderscheid gemaakt tussen het totaal aantal downloads en het totaal aantal unieke downloads. Het kan voorkomen dat een bezoeker vaker naar de website terugkeert en het document wederom downloadt.<sup>4</sup>

Datum	Publicatie	Type	Nr.	Downloads (totaal)	Unieke downloads
12-12-2012	In betere banen	OV	-	507	482
08-01-2013	Wonen, zorg en pensioenen	OV	-	730	650
10-01-2013	Over hijgerigheid en lange adem: een verkenning van de relatie tussen toezicht en media	web	67	192	178
17-01-2013	Speelruimte voor transparantere rechtspraak	V	26	427	390
17-01-2013	Rechters aan het woord over transparantie	OV	-	134	127
21-01-2013	Ontwikkelingen in het mededingingstoezicht		69	95	88
14-03-2013	Veilig voedsel: toezicht toevertrouwen? Sectorschets Toezicht in de voedselsector	web	70	250	226
12-06-2013	Key challenges for financial supervision after the crisis	web	71	135	125
02-07-2013	Hoeveel vertrouwen hebben Nederlanders in de wetenschap?	OV	-	309	288
09-09-2013	De staat van toezicht. Sector- en themastudies	V	27	477	437
09-09-2013	Toezen op publieke belangen. Naar een verruimd perspectief op rijkstoezicht	R	89	2.807	2.545
04-11-2013	Naar een lerende economie	R	90	6.967	6.349
04-11-2013	Two centuries of state involvement in the Dutch agro sector	web	72	186	177
04-11-2013	Ervaringen met bedrijvenbeleid	web	73	246	226

<sup>4</sup> De webstatistieken worden gemeten sinds 29 januari 2013. Het aantal downloads van een publicatie is gemeten vanaf de datum van publicatie tot 27 juni 2017. Tussen juli 2015 en december 2015 hebben er geen downloadmetingen plaatsgevonden vanwege een technische storing. De meting is hervat in januari 2016. Het aantal downloads van WRR-publicaties die voor januari 2016 zijn gepubliceerd, liggen hoger dan in dit overzicht. Publicaties die met anderen samen gemaakt zijn, zijn vaak ook op andere websites te downloaden. Werkelijke doorwerking van die publicaties ligt dus hoger.

04-11-2013	How will the Netherlands earn its income 20 years from now	web	74	587	541
04-11-2013	Noodzaak en kans voor groen industriebeleid in de Nederlandse economie	web	75	268	243
04-11-2013	Clusters en niches	web	76	446	418

Datum	Publicatie	Type	Nr.	Downloads (totaal)	Unieke downloads
27-01-2014	Roemeense en Bulgaarse arbeidsmigratie in betere banen	PB	1	674	615
27-05-2014	Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties	R	91	924	820
04-06-2014	Hoe ongelijk is Nederland? Een verkenning van de ontwikkeling en gevolgen van economische ongelijkheid	V	28	1.858	1.671
26-06-2014	Consistent Maatwerk - handreikingen voor dossieroverstijgend risico- en veiligheidsbeleid	OV	-	614	552
10-09-2014	Met kennis van gedrag beleid maken	R	92	2.000	1.828
02-10-2014	Naar een voedselbeleid	R	93	2.354	2.163
17-11-2014	Op maat voor later. Maatschappelijke initiatieven op de snijvlakken van wonen, zorg en pensioenen	V	29	474	432
22-12-2014	Voortgaande immigratie en nieuwe maatschappelijke scheidslijnen. Een verkenning van mogelijke ontwikkelingen	WP	1	188	173
10-01-2015	Jaarverslag WRR 2014	OV	-	43	38
01-02-2015	Swing States. De positie van India en Brazilië in het debat over cyber governance	WP	2	23	20
05-03-2015	Cultuur herwaarderen	V	30	1.612	1.578
31-03-2015	De publieke kern van het internet. Naar een buitenlands internetbeleid	R	94	642	592
10-04-2015	The Public core of the Internet: an international agenda for internet governance	PB	2	112	98
10-06-2015	Ambities in het Nederlands milieubeleid toen en nu	WP	3	87	81
10-06-2015	Groen denken, groen doen en het 'groene gat'. Een schets van perspectieven en bevindingen	WP	4	126	110
10-06-2015	Verinnerlijking van milieuverantwoordelijkheid in de Nederlandse chemische industrie: over de complexiteit van meervoudige processen	WP	5	19	18
10-06-2015	Wie dan leeft, wie dan zorgt? Klimaatverandering en het gebrek aan langetermijngerichtheid van politiek en bestuur	WP	6	160	144
10-06-2015	Zonder arena geen spel. Bestuurlijke arrangementen als speelveld voor het omgaan met frame-verschillen: illustraties uit het klimaatadaptatiebeleid	WP	7	77	71
10-06-2015	Grenzen voorbij. Handelingsperspectieven in het Antropoceen	WP	8	120	115
10-06-2015	Natuur en beleid betwist. Een analyse van de aard en het verloop van online discussies over implementatie van natuurbeleid in Nederland	WP	9	78	75
10-06-2015	Een andere kijk op politieke tegenstellingen over klimaatverandering	WP	10	87	78
10-06-2015	Ontwerpeisen voor de relatie tussen kennis en duurzaamheidsbeleid	WP	11	102	96
01-10-2015	Koninkrijk der Nederlanden: contouren van de derde eeuw	OV	-	152	148
14-10-2015	Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht	PB	3	161	157
13-11-2015	Infrastructuren als wegbereiders van duurzaamheid	WP	12	125	119
25-11-2015	Dutch Financial Fragilities	WP	13	93	87
08-12-2015	De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk	V	31	2.499	2.309

16-12-2015	Geen tijd verliezen: van opvang naar integratie van asielmigranten	PB	4	2.298	2.151
17-02-2016	Het financieel stelsel in historisch perspectief	WP	14	196	183
18-02-2016	Europese financiële regulering voor en na de crisis	WP	15	230	216
20-02-2016	Migratiediversiteit beter in beeld	WP	16	295	268
26-04-2016	Verkenning van redzaamheid	WP	17	184	172
Datum	Publicatie	Type	Nr.	Downloads (totaal)	Unieke downloads
28-04-2016	Big Data in een vrije en veilige samenleving	R	95	2.286	2.131
28-04-2016	Exploring the Boundaries of Big Data	V	32	522	461
28-04-2016	Het gebruik van Big Data door de MIVD en AIVD	WP	18	141	132
28-04-2016	Big Data in de zorg	WP	19	581	555
28-04-2016	International and comparative legal study on Big Data	WP	20	203	198
28-04-2016	Big Data voor fraudebestrijding	WP	21	355	332
12-05-2016	Memo aan de programmacommissies	OV	-	506	457
30-06-2016	Eigen schuld? Een gedragswetenschappelijk perspectief op problematische schulden	V	33	2.107	1.932
30-06-2016	Duurzame verbetering van gezond financieel gedrag. Droom of werkelijkheid?	WP	23	505	468
15-09-2016	Verliesgevoelens in relatie tot de multi-etnische samenleving onder autochtone Nederlanders	WP	22	170	158
12-10-2016	Samenleving en financiële sector in evenwicht	R	96	1.428	1.280
13-10-2016	Klimaatbeleid voor de lange termijn: van vrijblijvend naar verankerd	PB	5	692	649
01-11-2016	Migratie en classificatie: Naar een meervoudig migratie-idioom	V	34	518	477

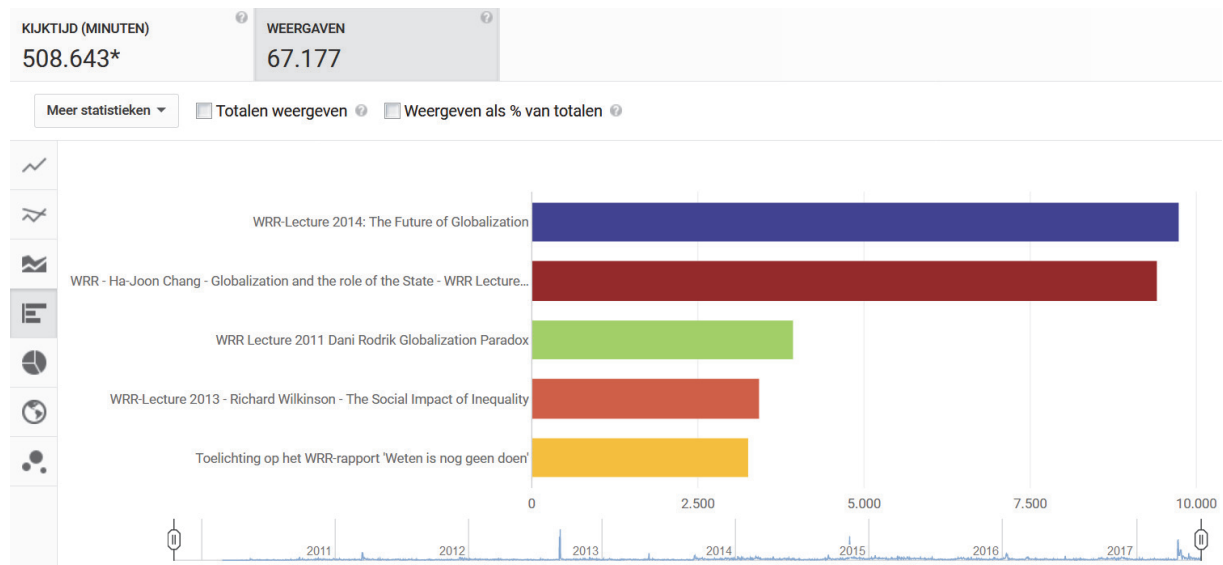
## UNIEKE DOWNLOADS VAN WRR-RAPPORTEN VANAF 2013

Titel	2013	2014	2015	2016	2017	Totaal
Veiligheid in een wereld van verbindingen (R98)					791	791
Weten is nog geen doen (R97)					4.601	4.601
Samenleving en financiële sector in evenwicht (R96)				956	324	1280
Big Data in een vrije en veilige samenleving (R95)				1603	528	2131
De publieke kern van het Internet (R94)			330	211	51	592
Naar een voedselbeleid (R93)		1.430	287	266	180	2.163
Met kennis van gedrag beleid maken (R92)		1.088	307	262	171	1.828
Van tweeluik naar driehoeken (R91)		546	128	73	73	820
Naar een lerende economie (R90)	2.514	2.698	505	307	325	6.349
Toezen op publieke belangen (R89)	1.083	764	246	266	186	2.545

## VIEWS OP YOUTUBE

De top 5 van best bekeken video's van het YouTube-kanaal van de WRR.

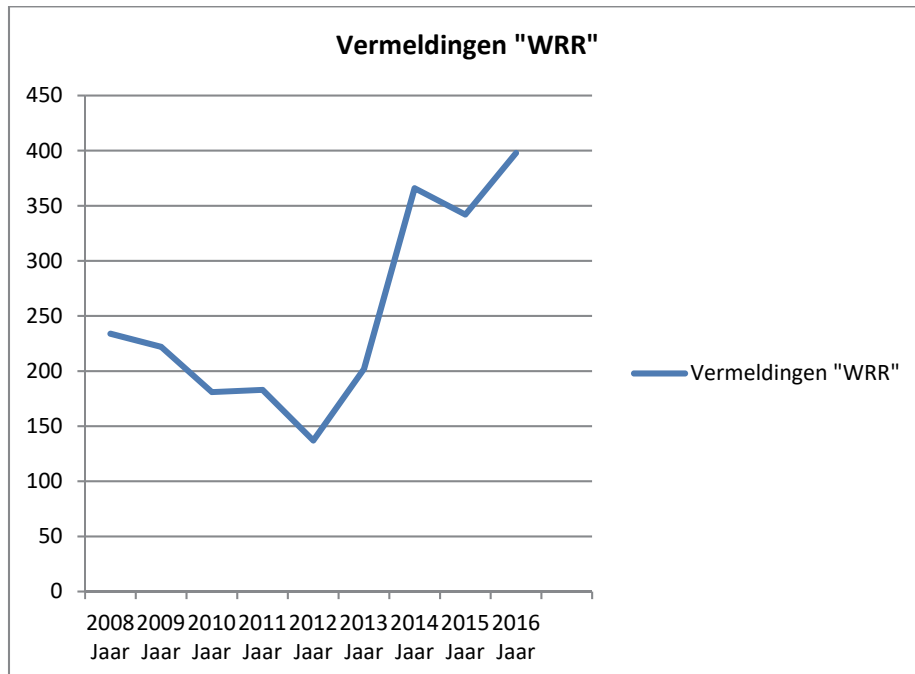
De WRR-Lectures staan bovenaan.



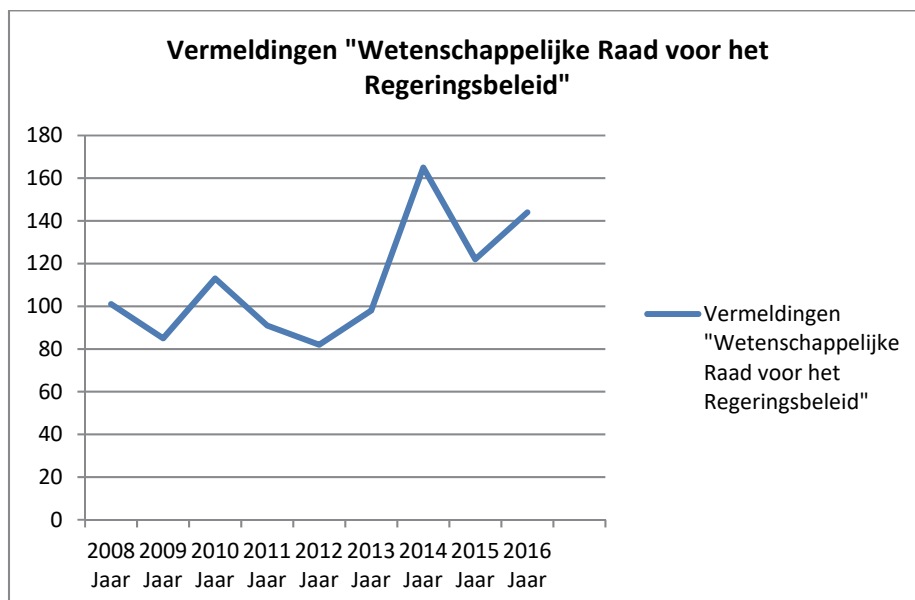


## VERWIJZINGEN, VERMELDINGEN EERSTE EN TWEEDE KAMER

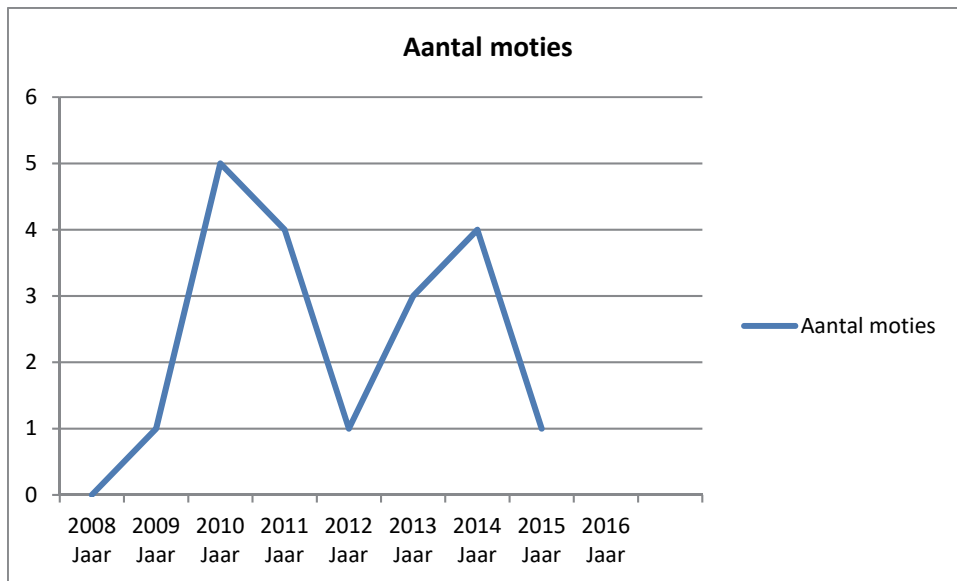
Totaal aantal vermeldingen voor 'WRR' in Officiële bekendmakingen gerangschikt per jaar. Hierbij kan het om een hit gaan, maar ook om een heel debat over de WRR.



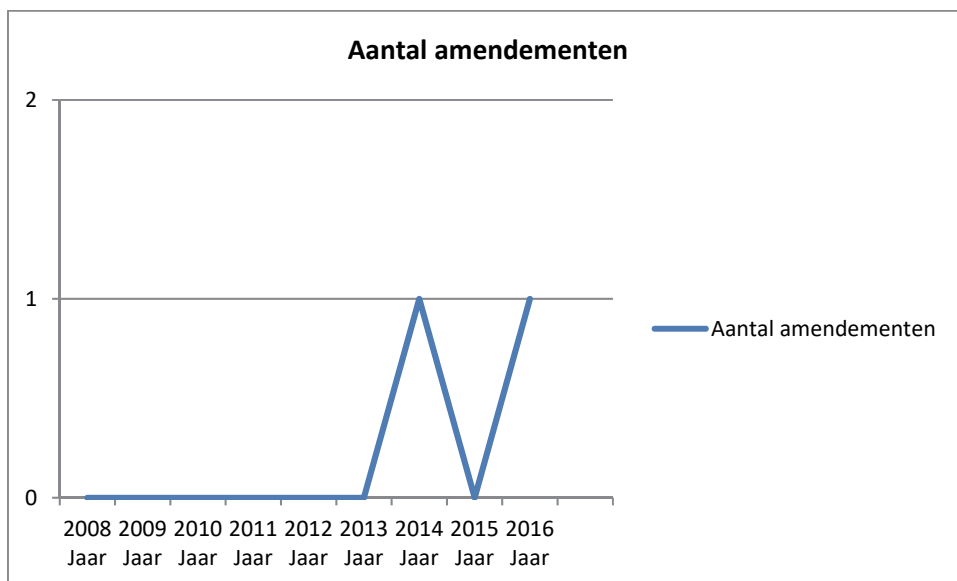
Totaal aantal vermeldingen voor 'Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid'.



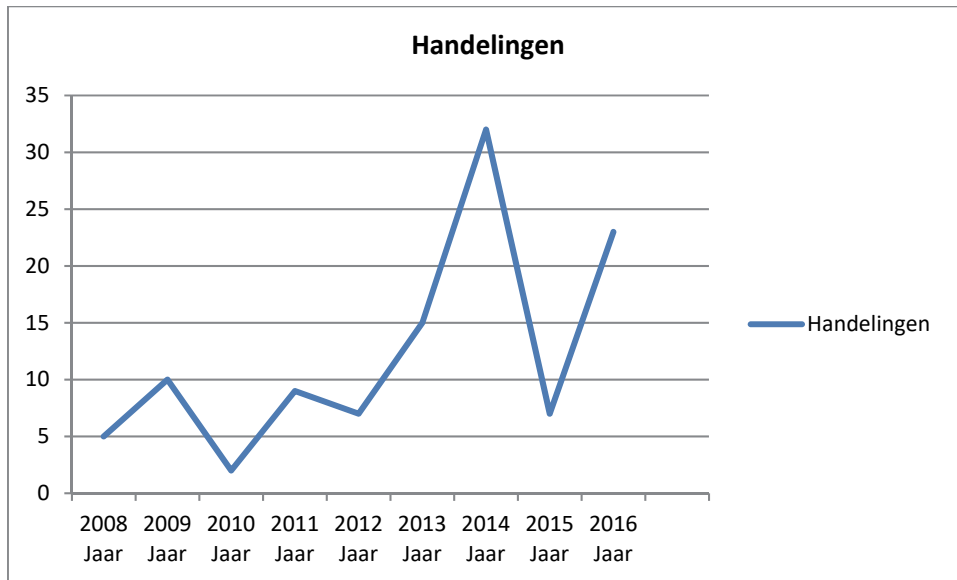
Het aantal moties dat is ingediend waarbij de titel van een van de WRR-publicaties wordt genoemd.



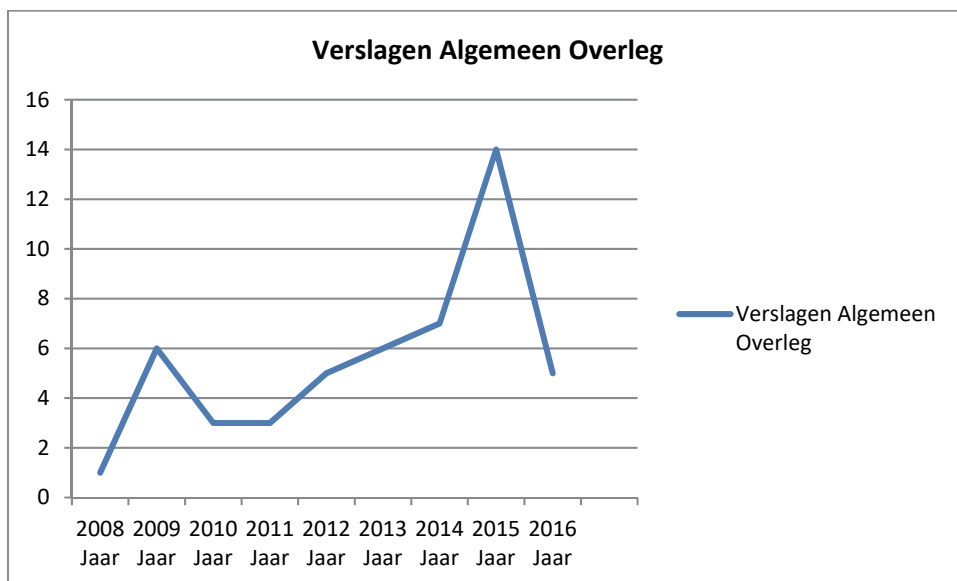
Het aantal amendementen op wetsvoorstellen dat is ingediend waarin de titel van een van de WRR-publicaties wordt vermeld.



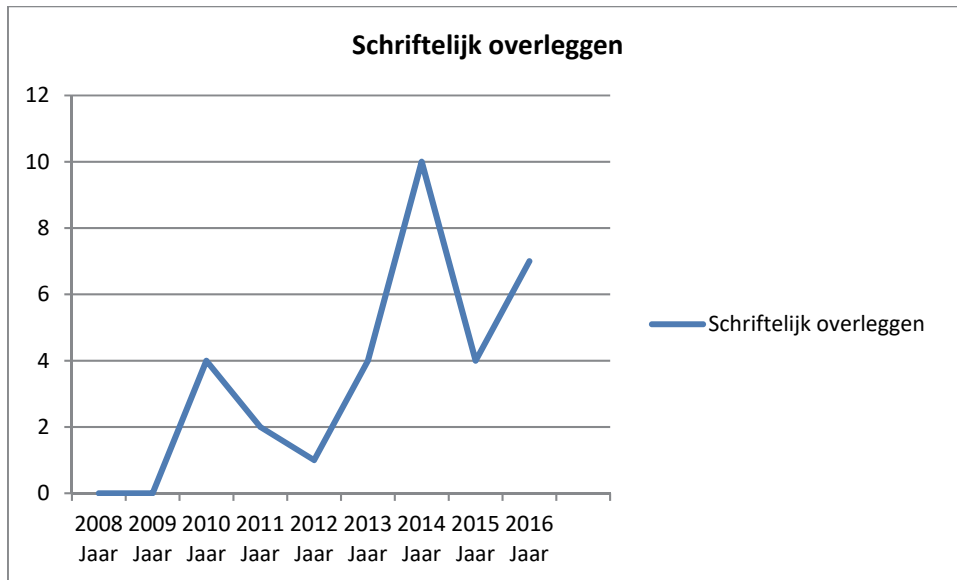
Het aantal handelingen (verslagen van plenaire debatten) waarin een van de publicaties van de WRR wordt genoemd.



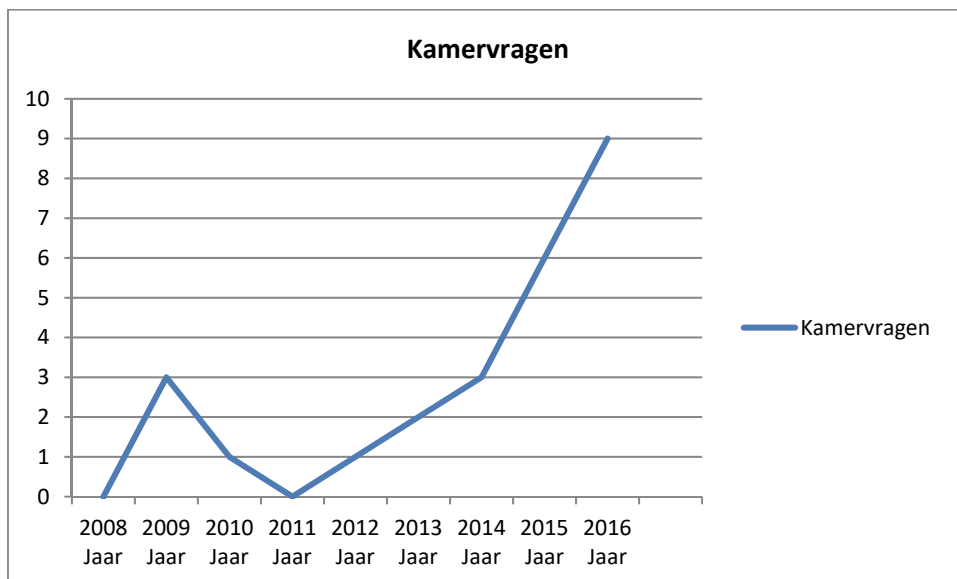
Het aantal algemeen overleggen waarin een of meerdere publicaties van de WRR wordt genoemd of besproken.



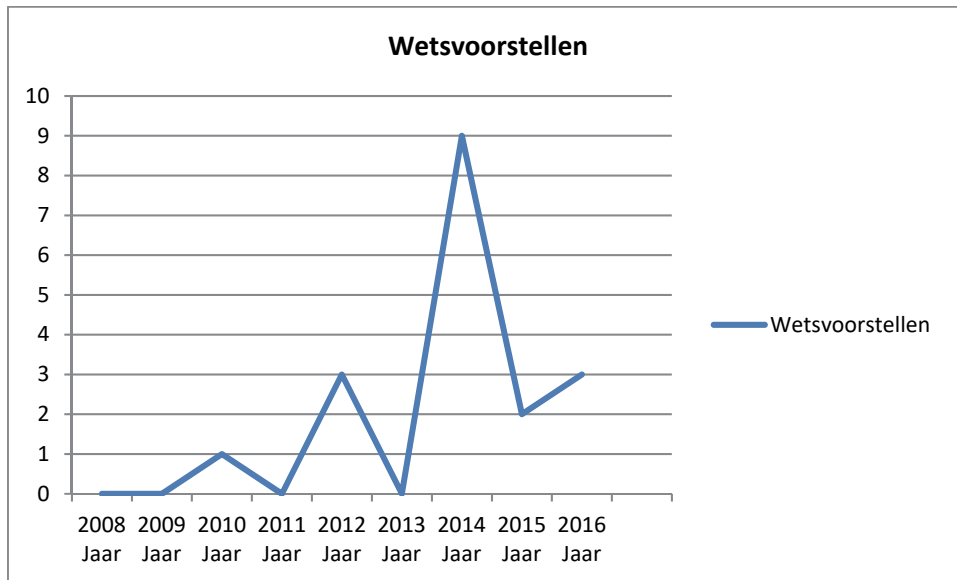
Het aantal verslagen van schriftelijk overleggen waarin een of meer van de publicaties van de WRR wordt genoemd.



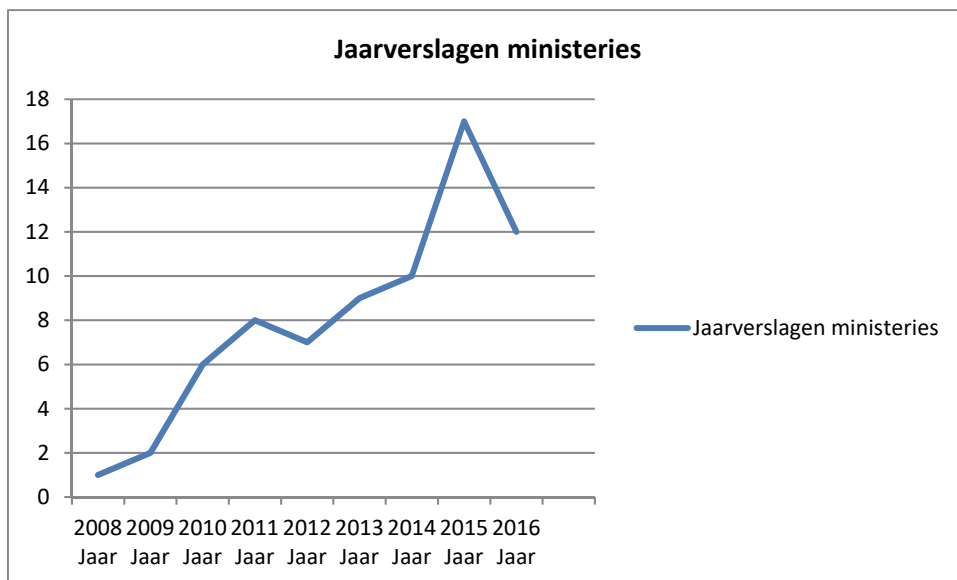
Antwoorden op schriftelijke vragen aan de regering ('kamervragen') waarbij een van de publicaties van de WRR wordt genoemd of wordt aangehaald.



Aantal wetsvoorstellen – in dit geval de memorie van toelichting – waarin minstens een van de publicaties van de WRR wordt genoemd.



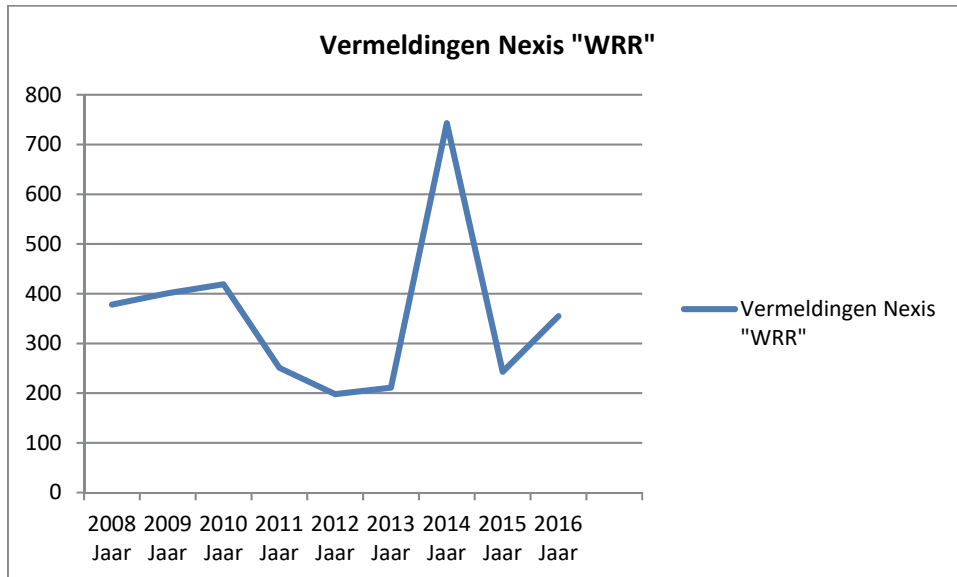
Het aantal jaarverslagen van ministeries waarin een van de publicaties van de WRR wordt genoemd.



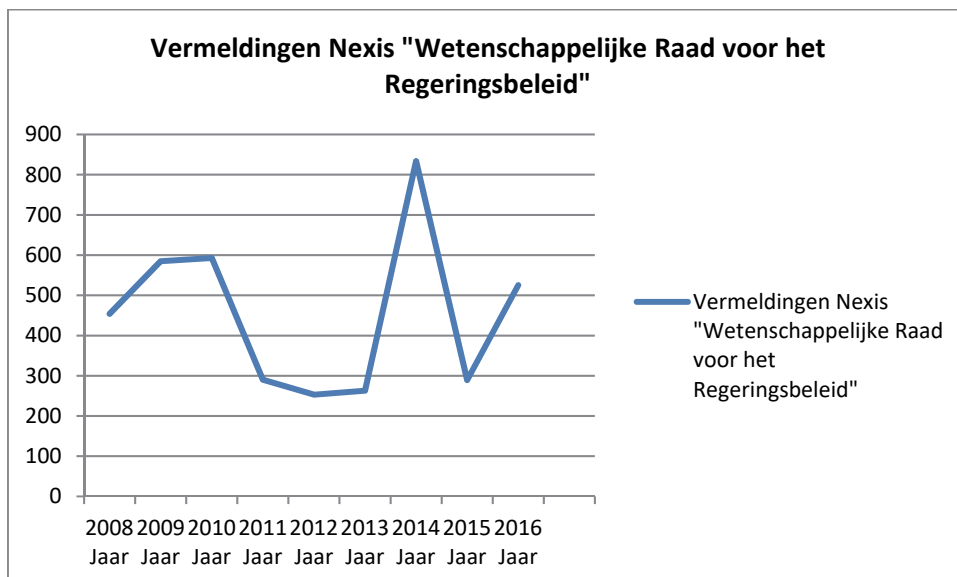
## MEDIA

De constatering dat de WRR in deze raadsperiode beter zichtbaar is dan in de voorgaande, is makkelijk te maken. Vooral het rapport *Lerende economie* en het Kamerdebat dat daarop volgde, hebben veel extra aandacht opgeleverd. Het aantal vermeldingen in 2017 loopt tot halverwege het jaar.

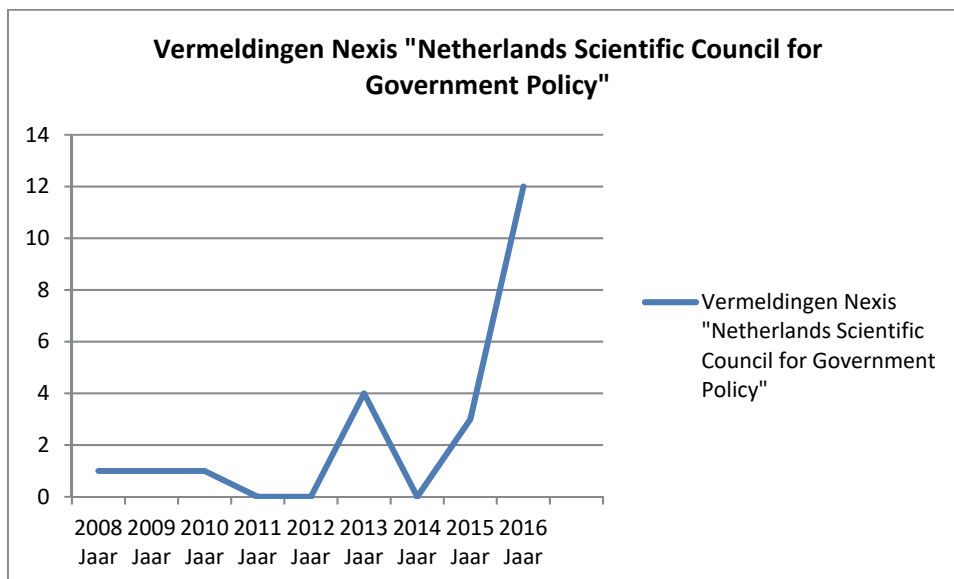
Vermeldingen in Nexis van 'WRR' in Nederlandse bronnen.



Vermeldingen in Nexis van 'Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid' in Nederlandse bronnen.



De Engelse naam 'The Netherlands Scientific Council for Government Policy' geeft niet heel veel hits tot nu toe. Vermeldingen in Nexis van 'Netherlands Scientific Council for Government Policy'.



## AFSPRAKEN MET DE MINISTER-PRESIDENT EN/OF ANDERE BEWINDSPERSONEN, 2013-2017

2/3/2013	Bespreking werkprogramma met de minister-president
24/4/2013	Catshuissessie met de minister-president, minister van OCW, minister van Wonen en Rijksdienst over het werkprogramma van de WRR
10/7/2013	Bespreking WRR-Rapport <i>Lerende economie</i> met de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
4/11/2013	Catshuissessie met de minister-president, minister van OCW en minister van Financiën over het WRR-Rapport <i>Lerende Economie</i>
29/9/2014	Catshuissessie over het project 'Nederland en de Europese Unies'
5/6/2014	Bespreking van de projecten Voedsel en Maatschappelijke Scheidslijnen met de minister-president
4/11/2014	Bespreking van het project Financialisering en het werkprogramma met de minister-president
1/6/2015	Bespreking van de projecten Veiligheid en Migratiediversiteit met de minister-president
26/10/2015	Catshuissessie over het WRR-Rapport <i>Samenleving en financiële sector in evenwicht</i>
10/12/2015	Catshuissessie over 'Toekomst van werk' en robotisering
11/4/2016	Catshuissessie over het WRR-Rapport <i>Samenleving en financiële sector in evenwicht</i>
30/1/2017	Catshuissessie over 'Publieke taken in de Europese Unie'
	Halfjaarlijks overleg WRR en minister-president

## HOLLANDS SPOORBIJENKOMSTEN 2013-2017

Hollands Spoorbijeenkomsten zijn een initiatief van het Strategieberaad Rijksbreed (SBR) en de WRR. Doelstelling van de bijeenkomsten is om met een select gezelschap van beleidsverantwoordelijken, bestuurders en gerenommeerde wetenschappers een kwalitatief hoogstaande bijdrage te leveren aan de beleidsvorming en strategiebepaling van het kabinet. Een HS-bijeenkomst vindt plaats onder verantwoordelijkheid van SBR en WRR. Deze wordt inhoudelijk georganiseerd vanuit één of meer ministeries samen met de WRR en het wordt praktisch georganiseerd door de WRR. Dit betekent dat één of meer ministeries een concreet onderwerp van voldoende strategisch belang moeten vinden om menstijd in de inhoudelijke organisatie van de bijeenkomst te steken.

### WETEN IS NOG GEEN DOEN

Reinier van Zutphen (Nationale Ombudsman), Daan Hoefsmid (CAK)

### SYSTEEMVERANTWOORDELIJKHEID IN HET SOCIAAL DOMEIN

Kim Putters (SCP), Stephan Brandligt (Gemeente Delft), Ruud Klarenbeek (JP van den Bent Stichting), Caspar van den Berg (Universiteit Leiden), Bernard ter Haar (MinSZW), Vera Bergkamp (Tweede Kamer)

### INTERNE EN EXTERNE VEILIGHEID

Edwin Bakker (Universiteit Leiden/ Centre for Terrorism and Counter Terrorism), Nicole Bogers (Nationale Politie), Bertjan Doosje (UvA), Arnout de Vries (TNO)

### MILIEUBELEID: VERANKERD OF VERDAMPT?

Frank Dietz (PBL), Chris Kuijpers (MinIenM), Peter Driessen (Universiteit Utrecht), Ben Geurts (MinAZ).

### DECENTRALISATIES EN DE WIL TOT VERSCHIL

Jacques Wallage (Rob), Annemarie Jorritsma (Gemeente Almere), Kim Putters (SCP)



## WRR-LECTURE 2013-2017

De WRR-Lecture is een jaarlijks initiatief van de WRR, waarin internationaal gerenommeerde wetenschappers worden uitgenodigd om hun standpunten over een actueel onderwerp op het vlak van wetenschap en beleid te presenteren.

*2017: Open Society: Its Old Enemies and its New Companions*

**Michael Ignatieff**

Voorafgaand een gesprek met de minister-president, de heer Ignatieff en voorzitter WRR.

*2016: Living on the Edge: the growth of precariousness and why it matters for health*

**Martin McKee**

Voorafgaand een gesprek met de minister-president, de heer McKee en voorzitter WRR. De registratie van de Lecture heeft 208 weergaven op YouTube opgeleverd, maar heeft verder niet geleid tot interviews in dagbladen of radio/tv.

*2015: Europe in crisis: Looking ahead from a historical perspective*

**Mark Mazower, Beatrice de Graaf**

Voorafgaand een gesprek met de minister-president, de heer Mazower en voorzitter WRR. Deze Lecture heeft geleid tot twee interviews (FD en NRC) en de registratie heeft 1.509 weergaven op YouTube opgeleverd.

*2014: The future of globalization*

**Joseph Stiglitz**

Voorafgaand een gesprek met de minister-president, de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, de heer Stiglitz en voorzitter WRR. De Lecture heeft geleid tot twee interviews (Trouw en NRC) en 9794 weergaven op YouTube.

*2013: How much (in)equality can societies sustain?*

**Richard Wilkinson**

Voorafgaand een gesprek met de staatssecretaris van VWS en voorzitter WRR. Deze Lecture heeft 3.458 weergaven op YouTube en verder niet geleid tot interviews in dagbladen of radio/tv.

**Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid**

Buitenhof 34, Postbus 20004 2500 EA Den Haag

Tel. 070 356 46 00, e-mail: [info@wrr.nl](mailto:info@wrr.nl), website: [www.wrr.nl](http://www.wrr.nl)