

Ruimte voor bezinning

**Evaluatie van de Wetenschappelijke Raad voor het
Regeringsbeleid 2017-2022**

Commissie-Subramaniam, Februari 2023

Ruimte voor bezinning

**Evaluatie van de Wetenschappelijke Raad voor het
Regeringsbeleid 2017-2022**

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van de externe evaluatiecommissie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). De commissie heeft het functioneren van de raad over de periode 2017-2022 onderzocht en presenteert in dit rapport haar bevindingen en aanbevelingen.

De titel van het rapport, *Ruimte voor bezinning*, heeft drie verschillende interpretaties, die alle drie van toepassing zijn: (1) als een conclusie over de kerntaak en het functioneren van de WRR, (2) als een doelstelling van dit evaluatierapport en (3) als een oproep van deze commissie aan 'Den Haag'. Ten eerste concludeert de commissie dat ruimte voor bezinning bieden te zien is als de kerntaak van de WRR. De producten van de raad helpen 'Den Haag' en de samenleving die ruimte te verschaffen. Vandaar onze doelstelling, het tweede punt: onze aanbevelingen zijn erop gericht te borgen dat de WRR ook in de toekomst die ruimte voor bezinning kan blijven bieden. Ten slotte stellen wij vast dat de wereld van bestuur en beleid behoefte heeft aan bezinning, maar daar niet altijd aan toekomt. Het nawoord bij dit rapport is dan ook te lezen als een oproep aan 'Den Haag' om ruimte voor bezinning te blijven maken en daarbij de adviezen van de WRR te gebruiken.

De evaluatiecommissie dankt iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze evaluatie, in het bijzonder de gesprekspartners met wie wij hebben gesproken (zie bijlage 3: Gesprekspartners).

Vinod Subramaniam (*Voorzitter*)

Semiha Denktas

Jetta Klijnsma

Geertrui Van Overwalle

Cijsbert Werner (*Secretaris*)

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	3
Werkwijze	5
Bevindingen	7
Aanbevelingen	15
Conclusies	25
Nawoord Politiek en bestuur, gun uzelf ruimte voor bezinning	27
Bijlage 1: Leden van de evaluatiecommissie	30
Bijlage 2: Gespreksthema's	31
Bijlage 3: Gesprekspartners	34

Werkwijze

Opdrachtgever en opdracht

De WRR is de opdrachtgever van deze evaluatie. Na consultatie met de secretaris-generaal van het ministerie van Algemene Zaken, heeft de WRR de evaluatiecommissie samengesteld (zie bijlage 1: Leden van de evaluatiecommissie). De Instellingswet WRR bevat geen expliciete verplichting tot een periodieke evaluatie. Niettemin stelt de raad al vanaf zijn oprichting in 1972 aan het einde van elke raadsperiode een eigen evaluatie op. Sinds 2000 wordt deze zelfevaluatie aangevuld met bevindingen van een onafhankelijke externe commissie, met als meest recente begin 2018 de commissie-Bijker.

Zelfstudie

Ter voorbereiding op de externe evaluatie heeft de WRR een zelfstudie geschreven. Deze is publiek toegankelijk op de website van de WRR. De zelfstudie bevat een analyse van het functioneren van de WRR gedurende de evaluatieperiode, die loopt van eind 2017 tot midden 2022. Ook bespreekt de raad in de zelfstudie de manier waarop hij de aanbevelingen van de commissie-Bijker heeft opgepakt, en schetst hij een perspectief op de uitdagingen, kansen en ambities voor de komende jaren. Daarnaast legt de WRR aan de evaluatiecommissie drie algemene vragen (p. 53 zelfstudie) en drie aandachtsgebieden voor (p. 54). De algemene vragen gaan over het functioneren van de WRR in de afgelopen vijf jaar, de toekomstbestendigheid en thematisch-inhoudelijke dan wel methodisch-professionele aandachtspunten. De aandachtsgebieden zijn de verhouding met de samenleving, het evenwicht in het werkprogramma en de reikwijdte van het publiek van de WRR. Bijlage 2 bevat een korte nadere toelichting op deze vragen en aandachtsgebieden. Ook licht de raad in de zelfstudie een vijftal projecten uit de afgelopen jaren nader uit, waarbij hij de insteek, uitvoering en doorwerking¹ van de betreffende projecten uitwerkt. Ten slotte bevat de zelfstudie nadere feitelijke achtergrond en details over de wettelijke taak, positie, organisatie en omvang van de WRR.

Werkwijze

De evaluatiecommissie heeft de zelfstudie van de WRR als eerste vertrekpunt gebruikt en heeft de verschillende projecten, publicaties en activiteiten van de WRR gedurende de evaluatieperiode (zie bijlage II van de zelfstudie) bekeken. Ook hebben we een nadere analyse bestudeerd van de manieren waarop de WRR doorwerking kwantificeert en monitort. Aan de hand van de voorgelegde vragen en aandachtsgebieden heeft de commissie vervolgens een zestal brede gespreksthemas² geïdentificeerd (bijlage 2: Gespreksthemas). Op 10, 11 en 17 november 2022 hebben we met 40 mensen gesproken, waarvan 16 van binnen en 24 van buiten de WRR. Hun namen staan in bijlage 3. Buiten de WRR ging het onder andere om bestuurders, politici, oud-bewindspersonen, ambtenaren, wetenschappers, journalisten en andere vertegenwoordigers van adviesorganen en van uitvoeringsorganisaties. De gesprekspartners zijn gevraagd om vanuit hun verschillende maatschappelijke, bestuurlijke en professionele rollen te reflecteren op hun ervaringen met en perspectieven op de WRR. In de gesprekken zijn verschillende publicaties en activiteiten van de WRR aan bod gekomen.

1 In de zelfstudie onderscheidt de WRR in de context van de bespreking van verschillende publicaties over migratie vier vormen van doorwerking (p. 22): paradigmatische en conceptuele doorwerking, politieke en bestuurlijke doorwerking, praktische doorwerking en wetenschappelijke doorwerking. In dit rapport gebruiken we de term 'doorwerking' om naar al deze vormen van doorwerking te verwijzen.

2 Deze thema's waren: 1. Agendering, werkprogramma en voelsprietten in de samenleving, 2. Kwaliteit, methodologie en kwaliteitsborging, 3. Doorwerking en impact van de WRR, 4. Veranderende omgeving en context van de WRR, 5. Intern functioneren van de WRR, 6. Eerdere evaluatiecommissies.

Voorlopige inzichten, aanbevelingen en evaluatierapport

Op basis van deze informatiebronnen heeft de commissie na onderlinge beraadslaging eerste voorlopige inzichten, bevindingen en aanbevelingen geformuleerd. Deze bevindingen en aanbevelingen hebben we in verdere besprekingen nader verfijnd en uitgewerkt in dit rapport. In het volgende hoofdstuk deelt de commissie een aantal bevindingen over de WRR. Op basis van deze bevindingen doen we in het daaropvolgende hoofdstuk aanbevelingen aan de WRR. In het nawoord, ten slotte, richt de commissie zich tot politiek en bestuurlijk Den Haag. Door het hele rapport halen we hier en daar citaten van gesprekspartners aan. Deze citaten dienen als illustratie van conclusies of constatering van de commissie. Zoals afgesproken met de gesprekspartners, worden de citaten aangehaald zonder verwijzing naar de persoon.

Bevindingen

Een unieke rol: strategisch, gericht op de lange termijn, domeinoverstijgend, agenderend én neutraal

De evaluatiecommissie komt tot de conclusie dat de WRR een unieke rol vervult in wat wel het advieslandschap genoemd wordt. Een rol waaraan behoefte is, zowel in ‘Den Haag’³ als in de samenleving. “De meerwaarde van de WRR is dat hij niet alleen het beleid op weg helpt, maar ook de politiek en daarmee de samenleving”, aldus één van de gesprekspartners. Die unieke rol is gelegen in een aantal kenmerken van de WRR. Als enige adviesorgaan geeft de WRR strategisch advies dat gericht is op de lange termijn én dat alle domeinen en beleidsterreinen overstijgt. Daarmee is de WRR “een baken” en “één van de belangrijkste bronnen om het beleid aan te toetsen”, aldus een andere gesprekspartner. En dat niet alleen voor het Rijk, maar ook voor andere overheden: “De WRR biedt een gedegen bedding waarop gemeenten kunnen doorborduren bij de keuzes die ze maken.”

Een ander kenmerk is het aandragen van nieuwe thema’s. Het is belangrijk dat de WRR nieuwe thema’s agendeert die nog niet op de radar staan en zo voorbij de waan van de dag kijkt. Daaraan is grote behoefte in een samenleving en politiek-bestuurlijke omgeving die volgens veel gespreks-partners steeds meer op de korte termijn gefocust raakt: “De afstand van de WRR tot het parlement en de waan van de dag koester ik.” Met andere woorden: de ruimte die de WRR schept voor bezinning en reflectie op het beleid en op de samenleving wordt enorm gewaardeerd en wordt als een unieke rol van de WRR gezien. Ten slotte is van grote meerwaarde dat de WRR breed gezien wordt als een neutrale, objectieve partij. Dat kenmerk is van groot belang in een wereld van steeds grotere polarisatie waarin adviesorganen en wetenschappers steeds vaker te maken krijgen met maatschappelijke argwaan.

De unieke rol van de WRR schuilt in al deze kenmerken samen: de focus op de lange termijn, het strategisch advies, de domeinoverstijgende blik, het aandragen van nieuwe thema’s voorbij de waan van de dag en neutraliteit. Dat geheel aan kenmerken onderscheidt de raad ook van andere advies- en kennisorganen zoals de planbureaus, de sectorale adviesraden of de Dienst Analyse en Onderzoek (DAO) van de Tweede Kamer. Met dit alles staat dit evaluatierapport in het licht van het borgen en versterken van de unieke rol die de WRR speelt.

De WRR schrijft kwalitatief goede adviezen over belangrijke thema’s

Ook concludeert de commissie dat de WRR adviezen⁴ van hoge kwaliteit schrijft over belangrijke, grote thema’s. Er is onder de gesprekspartners brede overeenstemming over de inhoudelijke kwaliteit en meerwaarde van de publicaties. “Ik vind WRR-rapporten altijd de moeite waard.” Ze worden breed gezien als doorwrocht, gezaghebbend en goed onderbouwd, en scheppen “orde in de chaos”, aldus een gesprekspartner. Die kwaliteit van de analyse is des te indrukwekkender gezien de kleine omvang van de organisatie. Het grote maatschappelijke gezag dat de WRR geniet, vloeit in belangrijke mate voort uit het gegeven dat de adviezen als waardevol, van hoge kwaliteit en neutraal gezien worden.

Niet alleen is de kwaliteit van de adviezen op orde, WRR-adviezen gaan in het algemeen ook

3 Wij gebruiken in dit rapport de term ‘Den Haag’ om te refereren aan het geheel van Rijksoverheid, Kamer, kabinet en (landelijke) advies- en toezichtsorganen.

4 De WRR heeft meerdere types publicaties in zijn productportfolio zitten, waaronder rapporten, verkenningen en *policy briefs* – zie de zelfstudie voor meer detail. We omschrijven de verschillende publicatietypes in dit evaluatierapport in algemene zin als ‘adviezen’ en soms als ‘publicaties’. Op sommige plaatsen onderscheiden we specifieke publicatievormen.

over goede thema's. De trajecten die de WRR de afgelopen jaren heeft opgepakt, gaan bijna allemaal over grote, belangrijke onderwerpen die passen bij de doelstelling en rol van de raad. Uiteraard hadden meer thema's binnen die rol kunnen passen, maar mede gegeven de beperkte omvang van de WRR zijn scherpe keuzes onvermijdelijk. Opvallend daarbij was dat meerdere gesprekspartners het functioneren van de overheid en het openbaar bestuur aanvoeren als thema dat de WRR wellicht kan oppakken. Wel merkt een aantal gesprekspartners op dat hun niet altijd duidelijk is waarom de WRR specifieke thema's oppakt. Wat is de reden geweest om deze en niet andere onderwerpen te agenderen? Een deel van de gesprekspartners heeft behoefte aan meer helderheid over de rationale achter de keuzes van de WRR en over de samenhang tussen de thema's in het werkprogramma.

Adviezen worden op diverse manieren toegankelijk gemaakt

De commissie oordeelt dat de boodschappen van WRR-adviezen toegankelijk zijn. De adviezen zijn over het algemeen zeer goed en duidelijk geschreven. Herhaaldelijk merken gesprekspartners op dat met name de rapporten erg lang kunnen zijn ("een telefoonboek"), maar bijna altijd met de kanttekening dat de WRR de boodschap ook succesvol toegankelijk maakt op andere manieren, zoals via *infographics*, *one-pagers*, figuren, samenvattingen, filmpjes, *podcasts* en media-interviews. "Er wordt goed nagedacht over de communicatie." De WRR heeft de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt in het ontsluiten van kennis en inzichten op verschillende manieren. Dit is ook te zien in de vorm van vervolgproducten die voor sommige projecten ontwikkeld worden, zoals de thematische brochures gericht op gemeentes, als uitvloeisel van het rapport *Samenleven in verscheidenheid*. Deze verbreding van manieren om een boodschap over te brengen past bij deze tijd, waarin vanuit communicatie-oogpunt het belang van uitingen als *infographics* en samenvattingen fors is toegenomen.

Grondige en langdurige nazorg, benaderbare staf en raad

De evaluatiecommissie is positief over de grondige en langdurige 'nazorg', en de benaderbaarheid van staf en raad daarbij. Die nazorg richt zich op de primaire politiek-bestuurlijke doelgroepen van de WRR (kabinet, Kamerleden, (top)bestuurders en -ambtenaren) bijvoorbeeld door kamerbriefings of briefings met bewindspersonen en beleidsmakers aan te bieden. Daarnaast richt de raad zich ook op andere overheden (gemeentes en provincies), op de media en op maatschappelijke organisaties zoals uitvoeringsorganisaties. De bereidheid van de WRR-medewerkers om nadere toelichting en uitleg te geven wordt daarbij zeer positief gewaardeerd. "Raads- en stafleden weten hun kennis te vertalen naar een begrijpelijk niveau en durven namens de WRR statements te maken."

Ook de langdurige inzet op de landing van een advies wordt zeer positief gewaardeerd. De WRR is bereid nog lang na publicatie een toelichting te komen geven, en denkt regelmatig actief mee over hoe een advies te vertalen is in het beleid, in de uitvoering of naar andere maatschappelijke actoren. Dat helpt bij de landing van een advies, om de boodschappen in de praktijk "handen en voeten te geven". Zo hebben, naar aanleiding van het rapport *Weten is nog geen doen*, raads- en stafleden in samenspraak met beleidsmakers van verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties een doenvermogenstoets opgesteld. De interne organisatie richt zich ook in toenemende mate op het ondersteunen van zo'n langdurige nazorg, bijvoorbeeld doordat de afdeling Communicatie en Ondersteuning (C&O) inzichtelijk blijft maken hoe oude publicaties doorwerken in beleid, politiek en media.

Doorwerking is langdurig en vindt op veel manieren plaats

De commissie stelt vast dat de doorwerking van WRR-adviezen lang aanhoudt en veel breder is dan alleen in het kabinetsbeleid. Doorwerking van een WRR-advies in beleid of maatschappij kan soms jaren later nog plaatsvinden. Zo haalden gesprekspartners regelmatig spontaan ‘oude’ rapporten aan, soms van vele jaren voor de evaluatieperiode. Dat laat zien dat rapporten ook lang na publicatie op het netvlies van Den Haag en de maatschappij kunnen blijven staan – “de adviezen zijn lang houdbaar”. De werkelijke impact van adviezen is dan ook vaak pas na jaren goed in te schatten.

Ook is duidelijk dat de adviezen van de WRR op allerlei manieren doorwerken. Enerzijds rechtstreeks, doordat het kabinet of de Kamer elementen van een advies overneemt. Hiervoor is de kabinetsreactie vaak een ijkpunt. In veel gevallen is de onmiddellijke doorwerking via die route echter beperkt. Immers, in Nederland coalitieland ligt het beleid vaak al vast in regeer- en coalitieakkoorden. Als WRR-adviezen zo in beleid worden vertaald, gebeurt dat dan ook vaak pas (veel) later. “De WRR adviseert voor het navolgende kabinet.” Een positieve uitzondering hierop is overigens het rapport *Kiezen voor Houdbare Zorg*. Dat kwam vlak voor de kabinetsformatie van 2021 uit, en vond daarin direct weerklank.

Mede omdat het moeilijk kan zijn het beleid van een zittend kabinet wezenlijk te beïnvloeden, is de WRR zich impliciet en expliciet steeds meer gaan richten op doorwerking bij andere actoren, en ook die doorwerking wordt gerealiseerd. Een voorbeeld is de rol die het rapport *Geld en Schuld* speelde bij het denken van de toezichhouder de Nederlandsche Bank (DNB) over digitaal centralebankgeld. Mede door dit rapport kon DNB een voortrekkersrol spelen in een ontluikend internationaal en nationaal debat over digitaal centralebankgeld⁵. Ook bij parlementaire enquêtes en onderzoeken hebben de adviezen doorwerking. Zo heeft de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties het rapport *Weten is nog geen doen* opgepakt, mede aan de hand van een daarvoor op maat geschreven position paper van de WRR.

De doorwerking kan ook verlopen via het maatschappelijke debat of door discussie en debat in het veld waarop een rapport betrekking heeft. Daar stuurt de WRR in de landingsstrategie vaak bewust op aan. De samenleving is dan ook bij veel adviezen een belangrijke adressant van de WRR. Deze vorm van doorwerking is bijvoorbeeld van belang geweest bij het rapport *Kiezen voor Houdbare Zorg*: “Door te ordenen, te objectiveren en te helpen bij complexe vraagstukken kan de WRR de samenleving verder brengen” en de analyses en dilemma’s uit het rapport “helpen de maatschappelijk analyse nu al verder”.

Sommige gesprekspartners vonden dat de WRR zich niet altijd voldoende inzet om de beleids-wereld voor te bereiden op de boodschap van een advies. Dat speelt in het bijzonder als die boodschap tegen de huidige beleidspraktijk ingaat, een volledig nieuw thema agendeert, of ver ‘voorloopt’ op de maatschappelijke of politieke discussie. Dan is het nodig tijdig – voor de publicatie van een advies – aan een voedingsbodemp in beleid en bestuur te werken, om te voorkomen dat een advies in de spreekwoordelijke lade verdwijnt. “Als een boodschap scherp is maar haaks staat op de bestaande consensus in het beleid, is het des te belangrijker aan dat draagvlak te werken.” Analooq aan de term ‘nazorg’ om te verwijzen naar activiteiten gericht op de doorwerking van een advies na de publicatie, zou je hier kunnen spreken over ‘voorzorg’.

De commissie is, alles overziende, positief over de brede en langdurige doorwerking van WRR-adviezen. Het is goed dat de WRR zijn rol breder opvat dan alleen het rechtstreeks aanspreken van kabinet en parlement, hoewel daar natuurlijk altijd de basis blijft liggen.

⁵ Zie voor meer details ook de zelfstudie van de WRR, p. 19.

Kortetermijnadvisering meer op de radar binnen de WRR

De evaluatiecommissie ziet dat de WRR probeert meer een plaats te geven aan de implicaties op de korte termijn van zijn langetermijnperspectief. Het belangrijkste voorbeeld hiervan zijn de activiteiten die de raad rondom de coronapandemie heeft ontplooid in samenwerking met andere adviesorganen, in het bijzonder de scenariostudies die hij samen met de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) heeft gepubliceerd. In die projecten redeneerde de WRR vanuit de centrale focus op de lange termijn terug naar de kortere termijn. Met welke langetermijnscenario's moest de overheid op dat moment rekening houden, en op korte termijn beleid gaan voorbereiden? Ook gebruikte de raad voor dit project niet alleen korte publicaties⁶, maar ook andere manieren om de langetermijnsoriëntatie van de overheid te versterken, zoals strategiesessies voor beleidsmakers.

Een deel van de gesprekspartners heeft behoefte aan meer van zulke kortetermijnadvisering door de WRR. Daar staat tegenover dat een aanzienlijk deel van hen daar juist geen rol voor de raad ziet: "Dan neemt de WRR de verkeerde afslag", zo drukte een gesprekspartner het uit. "Die niche is immers al zo vol." Er zijn al zoveel actoren die zich op dat soort advies toeleggen; de taak van de WRR is juist het bieden van reflectie en langetermijnperspectieven.

Sommige gesprekspartners denken verder dat de WRR meer zou kunnen inzetten op het verhelderen van de implicaties van bestaande WRR-adviezen voor actuele thema's op de kortere termijn. Binnen de WRR wordt dit soms 'kapitalisering' op bestaand werk genoemd. Wordt een oude boodschap bijvoorbeeld (opnieuw) actueel, dan zou de raad een bestaand advies of een deel daarvan 'af kunnen stoffen', opnieuw onder de aandacht kunnen brengen of in een nieuw licht kunnen plaatsen.

Behoeft in de buitenwereld aan reflectie van de WRR op de doorwerking van eigen werk

Net als de commissie zijn veel van de gesprekspartners zeer geïnteresseerd in de doorwerking van de WRR-adviezen. Wat gebeurt er nu eigenlijk mee? Veel gesprekspartners herkennen dat die doorwerking breed en langdurig kan zijn. Opvallend is echter dat de gesprekspartners ook een brede behoefte lijken te hebben aan reflectie vanuit de WRR op die doorwerking. "Rapporten [...] zijn vertaald in handelen. Het zou interessant zijn te weten wat de WRR van dat handelen vindt." Wat vindt de raad nu eigenlijk van de manier waarop een oud rapport is opgepakt? Zijn de juiste punten eruit gehaald? Wat is blijven liggen? Wat is nog actueel, en wat inmiddels niet meer? Zij zijn benieuwd naar wat de WRR denkt over de manier waarop zijn adviezen doorwerken. Niet zozeer vanuit een evaluatieve rol, want gesprekspartners willen niet dat de WRR het kabinet of de politiek gaat beoordelen, maar omdat zij inschatten dat de buitenwereld iets kan leren van zo'n reflectie vanuit de raad, en omdat op die manier nog steeds relevante inzichten vanuit de WRR (opnieuw) onder de aandacht gebracht kunnen worden. Deze commissie deelt die analyse.

Spanning met de verwachtingen vanuit de buitenwereld

Al deze grotendeels positieve bevindingen betekenen niet dat er geen zorgen en uitdagingen zijn. De doorwerking van WRR-publicaties staat op verschillende manieren onder druk. Een belangrijke uitdaging komt voort uit een zekere dubbelzinnigheid in de verwachtingen van de WRR. We benoemen twee concrete aspecten hiervan, en werken die kort uit. Ten eerste, waardeert men enerzijds de WRR om zijn vermogen "het grote plaatje" te schetsen, en wil men

6 WRR en KNAW (2021) Navigeren en anticiperen in onzekere tijden, Den Haag: WRR / KNAW ; WRR en KNAW (2021) COVID-19: Expertisies op de gevolgen voor samenleving en beleid, Den Haag: WRR / KNAW; WRR (2022) Coronascenario's doordacht: Handreiking voor noodzakelijke keuzes, Den Haag: WRR.

anderzijds meer houvast bij hoe dat concreet te implementeren. Ten tweede, waardeert men enerzijds het verhaal op de lange termijn, los van de hectiek van alledag, en wil men anderzijds sneller iets (concreets) horen, juist ook om die dagelijkse hectiek te kunnen doorbreken. Beide observaties hebben wellicht gemeenschappelijk dat de buitenwereld niet altijd een helder beeld heeft van waar de WRR voor is, of voor wil zijn.

Over het eerste spanningsveld. Er is een duidelijke behoefte bij een substantieel deel van de gesprekspartners aan concretere, direct in het beleid te implementeren aanbevelingen. Of, zoals een gesprekspartner het beeldend noemde, aan “hapklare brokken”. Verschillende gesprekspartners geven aan dat de doorwerking – in het bijzonder in politiek en bestuur – groter zou zijn als de WRR meer zou aanreiken dat rechtstreeks in beleid is te implementeren. Andere gesprekspartners zien dit heel anders: zij zien juist de reflectieve, domeinoverstijgende en agenderende rol van de WRR als de kern van zijn werk. Dit botst bijna noodzakelijkerwijs met politiek en bestuurlijk gezien “hapklare brokken” die rechtstreeks in bestaande beleidsagenda’s en -structuren in te passen zijn. Volgens veel gesprekspartners is de WRR daar juist expliciet niet voor. Door te concreet beleidsadvies te geven zou de raad bovendien het risico lopen de speelbal te worden van politieke belangen, terwijl juist de neutraliteit van de WRR zo gewaardeerd wordt.

Het andere veel gehoorde spanningsveld is dat tussen tijdigheid en de tijd nemen voor verdieping. Enerzijds wordt de WRR juist zo gewaardeerd om de diepe analyse en de ruimte voor bezinning die hij biedt, door een verhaal op de lange termijn dat relatief los staat van de dagelijkse beslommingen. Anderzijds duurt het vaak lang – volgens veel gesprekspartners te lang – voor er ‘iets’ ligt: “Gezien de snelheid waarmee ontwikkelingen op dit moment verlopen, kan het niet zo zijn dat de raad drie jaar de tijd neemt.” De aandacht in Den Haag kan weg of verslapt zijn als de doorlooptijd te lang is, en dat wordt vaak zo ervaren.

Van zender naar ontvanger, deskundigheid en kennisfunctie van de overheid onder druk

De grootste uitdaging voor de WRR zit echter wellicht in het afgenomen vermogen van overheden, zowel van het Rijk als van decentrale overheden, om de tijd en rust te vinden om met de WRR-adviezen aan de slag te gaan. “Op de ministeries is de focus op de korte termijn dominant geworden.” In een groot deel van onze gesprekken kwam naar voren dat de deskundigheid van overheden en de kennisfunctie van het beleid onder grote druk staan. Bijvoorbeeld door een te krappe bemensing en onderwaardering, een snelle doorloop van personeel op de beleidsdepartementen of een gebrek aan tijd en ruimte voor professionalisering. Maar ook door een grote politieke en bestuurlijke focus op de korte termijn en op de waan van de dag. “Wie is er nog om te luisteren als de WRR een boodschap uitzendt?”, zo drukte een gesprekspartner het uit. De WRR probeert zich hier enerzijds aan aan te passen. Denk aan de inzet om een boodschap over te brengen op andere manieren dan alleen via (dikke) rapporten, zoals filmpjes, media-interviews en *infographics*, briefings en bijeenkomsten. Dat kan altijd beter en daarover formuleert de evaluatiecommissie in het volgende hoofdstuk van dit rapport adviezen. Maar de uitdaging heeft anderzijds ook te maken met ‘de andere kant’, met de deskundigheid van overheden. Daarop reflecteert de commissie in het nawoord bij dit evaluatierapport.

Druk op de capaciteit – (te) vaak nee moeten zeggen

Een bron van zorg van de evaluatiecommissie is de beperkte capaciteit in relatie tot de grote ambities van de WRR en de toenemende vraag vanuit politiek en bestuur naar het perspectief van de raad. Ook hier zou je van een spanningsveld kunnen spreken: tussen grote ambities en beperkte capaciteit. De *longlist* aan potentiële onderwerpen die de WRR zou kunnen oppakken, is goed gevuld. Met rond de twintig voltijds wetenschappelijke stafleden, een raad van acht á tien parttime raadsleden (de meesten twee dagen per week) en een beperkte afdeling C&O is de WRR klein te noemen vergeleken met andere Haagse adviesorganen. Dat is niet negatief: de kracht van de WRR zit in belangrijke mate in het gegeven dat hij in staat is als collectief op te treden. Alle raads- en stafleden hebben de gelegenheid om actief mee te denken en bij te dragen aan alle adviezen die de WRR uitbrengt. De gemeenschappelijke staf- en raadsvergaderingen die dit mogelijk maken, zijn daarmee te zien als het symbolische hart van de organisatie. Zij helpen het multidisciplinaire en domeinoverstijgende karakter van de raad te borgen, en de kwaliteit van de adviezen te verbeteren. Dat vermogen tot collectief optreden zou bij een (veel) grotere WRR onder druk komen te staan. Volgens sommigen binnen de organisatie loopt de werkwijze met de huidige omvang zelfs al tegen grenzen en inefficiënties op.

Tegelijk weet Den Haag de WRR de afgelopen jaren steeds beter te vinden. Een aantal grote projecten is de afgelopen jaren opgestart op verzoek van de Kamer en het kabinet. Dat is enerzijds een goed teken – de WRR wordt gezien en erkend als een waardevolle bron van inzichten – maar zet anderzijds de agenderende functie van de WRR onder druk die nu juist zo gewaardeerd wordt. Immers, een project dat een wezenlijk nieuw thema op de Haagse agenda weet te zetten, kan bijna per definitie niet ontstaan uit een aanvraag vanuit datzelfde Den Haag. Ook kan besluiteloosheid van de politiek een rol spelen bij de toenemende vraag naar WRR-adviezen. Als politici geen keuze kunnen of willen maken, vragen zij soms al snel advies aan organisaties als de WRR. Dat is een lastige spagaat want hun taak en kracht ligt niet bij het doorhakken of oplossen van een politieke knoop. En zoals een gesprekspartner zei: “Zo’n rol moet de WRR ook niet willen spelen.”

Een eerste implicatie van dit alles is dat er grote druk staat op de capaciteit van de WRR. Stafcapaciteit is daarbij een grotere flessenhals dan die van de raad zelf. Vanuit dat oogpunt is het goed dat juist in de periode waarin deze evaluatie plaatsvindt, de staf met een aantal mensen wordt uitgebreid⁷. Tegelijk zit er, zoals gezegd, een grens aan de mate waarin dat mogelijk is zonder de WRR als organisatie wezenlijk van aard te veranderen. Wezenlijke groei van de capaciteit lijkt daarom geen oplossing, al was het maar omdat “de vraag naar adviezen en rapporten nooit ophoudt”. Een tweede implicatie is volgens deze commissie dan ook dat de WRR scherp en doortastend moet kiezen wat hij wel en niet oppakt, in het bijzonder om zijn agenderende functie te bewaken. De *longlist* aan onderwerpen van binnen en verzoeken van buiten is permanent veel langer dan wat de WRR kan oppakken. Daarmee moet hij regelmatig extern ‘nee’ durven zeggen, zeker ook om capaciteit vrij te houden om zijn agenderende functie te blijven borgen. Dat is niet gemakkelijk als er een duidelijke wens ligt vanuit de politiek.

Werkdruk en kwetsbaarheid van aspecten van de interne organisatie

De focus van deze evaluatiecommissie heeft gelegen op de externe oriëntatie en doorwerking van de WRR. Niettemin hebben we ook aandacht besteed aan de interne organisatie. We waren verheugd te zien dat de meeste medewerkers duidelijk werkplezier ervaren. Het is interessant om, vanuit een onafhankelijke positie, te werken aan de verbinding tussen wetenschap en beleid en daarbij over de eigen inhoudelijke agenda te gaan. Volgens een gesprekspartner

⁷ Het gaat om drie nieuwe stafleden op een totaal van 17-19 (formatie van 18 fte, volgens de zelfstudie van de WRR).

maakt dat werken bij de WRR zelfs de leukste baan van Nederland. “Er zijn niet veel plekken waar je strategisch en op een vernieuwende manier kunt nadenken over maatschappelijke vraagstukken, op een manier die ook regelmatig impact heeft.” Ook de overzichtelijkheid van de WRR en het hechte contact worden positief benoemd. Daardoor geldt dat “als iemand er niet is, dan mis je hem of haar”.

Tegelijk zijn er ook knelpunten. Een belangrijk knelpunt hangt samen met de beperkte capaciteit. De werkdruk kan hoog zijn, want ondanks de beperkte capaciteit blijven de ambities hoog. Dat geldt bijvoorbeeld voor projectcoördinatoren: zij zijn de spin in het web waar veel samenkomt (onderzoek, schrijven, contacten onderhouden, proces- en inhoudelijke aansturing, schakelfunctie) en kunnen daardoor onder hoge druk komen te staan. Ook van de afdeling C&O wordt meer gevraagd dan vroeger; denk aan de brede monitoring van de doorwerking van adviezen.

Een ander knelpunt is de potentiële kwetsbaarheid van aspecten van de interne organisatie. Een groot deel van het dagelijkse analyse-, schrijf- en onderzoekswerk van de WRR vindt plaats binnen projectgroepen (PGs). Projectgroepen zijn vaak klein, variërend van drie tot hooguit zes à zeven mensen uit zowel staf als raad, oftewel zo’n twee à vier fte, maximaal vijf. Dat maakt ze kwetsbaar qua bezetting. Bijvoorbeeld door (tijdelijke) uitval door ziekte of ouderschapsverlof, of door een urgente noodzaak voor capaciteit elders in de organisatie, zoals voor een actueel project van kortlopende aard. Dergelijke uitval leidt direct tot vertraging of een verandering in de samenstelling van een projectgroep, waarbij soms opnieuw expertise over een thema opgebouwd moet worden. Een vergelijkbare potentiële kwetsbaarheid speelt voor het presidium van de WRR⁸, de plaats waar besluiten over dagelijks lopende zaken genomen worden. Het presidium is beperkt in omvang en kent geen formele vervangende structuur voor het geval dat een deel tijdelijk zou uitvallen. Ook dat kan kwetsbaarheid opleveren.

Een gerelateerd knelpunt is de soms beperkte tijd die raadsleden hebben voor de WRR, één dag in de week is eigenlijk te weinig voor een ook schrijvende raad. In de toekomst worden raadsleden daarom alleen voor een aanstelling van twee dagen per week benoemd. Een laatste knelpunt dat, zoals eerder benoemd, soms ook extern tot onvrede leidt, is de lange doorlooptijd van projecten. Voor sommigen binnen de WRR is het interne proces van kwaliteitsbewaking via de staf- en raadsvergaderingen niet efficiënt genoeg en vooral te langdurig – stukken moeten soms wel erg vaak terugkomen. Dat kan leiden tot druk op de motivatie, en heeft implicaties voor de eerder benoemde externe onvrede bij sommige gesprekspartners over doorlooptijden.

Diversiteit van de WRR

De WRR is actief aan de slag met de diversiteit van de organisatie. Dat uit zich op verschillende manieren. Bijvoorbeeld in een door de vorige evaluatiecommissie geadviseerd streven naar meer disciplinaire diversiteit, in het bijzonder van de bètawetenschappen binnen staf en raad. Maar ook langs de lijnen van culturele en genderdiversiteit, of toegankelijkheid voor mensen met een fysieke beperking. Een andere dimensie van diversiteit is die van professionele achtergrond: het is van belang dat niet alleen verschillende wetenschappelijke achtergronden in staf en raad vertegenwoordigd zijn, maar dat ook beleids- en bestuurlijke ervaring in ten minste een deel van beide gremia aanwezig zijn.

De commissie ondersteunt het streven naar meer diversiteit van de WRR. Wij constateren dat op dit moment de genderdiversiteit van zowel staf als raad goed op orde zijn, net als de culturele diversiteit van de staf. Ook is de disciplinaire diversiteit binnen beide gremia toe-

8 De voorzitter, de directeur-secretaris, de adviseur interne organisatie en het hoofd C&O.

genomen sinds de vorige evaluatie. Binnen de raad zijn leden met een biculturele achtergrond echter ondervetegenwoordigd, en zijn de bètawetenschappen beperkt vertegenwoordigd. Het beperkte aantal hoogleraren aan Nederlandse universiteiten met een biculturele achtergrond vormt voor die eerste categorie mogelijk een deel van de verklaring.

Hechte samenwerking borgen

Een laatste aandachtspunt dat in de gesprekken benoemd werd, is het belang van een doorlopend hechte samenwerking tussen en binnen de drie onderdelen van de organisatie, namelijk raad, wetenschappelijke staf en de afdeling C&O. Raad en staf werken nauw samen via de structuur met projectgroepen, die zijn samengesteld uit beide geledingen. Soms is het daarbij ingewikkeld dat de projectgroepen het dagelijkse onderzoeks- en schrijfwerk doen en de contacten onderhouden, terwijl de raad de uiteindelijke besluiten neemt. De samenwerking tussen PG's en C&O is de afgelopen jaren versterkt doordat de communicatieadviseurs al eerder in het proces aanhaken, en niet pas in de publicatiefase. Niettemin wordt die samenwerking van beide kanten soms nog steeds als stroef ervaren, al varieert de mate waarin dat speelt sterk. Ten minste even belangrijk is de samenwerking binnen de onderdelen, in het bijzonder binnen de raad. Wanneer de raad niet voldoende als collectief opereert, dan raakt dat de hele organisatie, en komen projecten niet goed van de grond. De commissie heeft geen reden om aan te nemen dat dat op dit moment speelt, maar wil benoemen dat het belangrijk is om de samenwerking binnen de raad te borgen.

Aanbevelingen

De evaluatiecommissie formuleert naast haar bevindingen graag ook een aantal aanbevelingen aan de WRR. Wij delen die aanbevelingen op in zes clusters. Daarbij realiseren we ons dat de grenzen tussen die clusters niet altijd helder te trekken zijn en dat sommige aanbevelingen in meerdere clusters ondergebracht hadden kunnen worden. Voor veel aanbevelingen zal de relatie met onze eerder uitgewerkte bevindingen evident zijn, voor andere lichten we die nader toe.

1. Behoud en versterk de unieke rol van de WRR

1.1 *Focus op de kern: strategisch, gericht op de lange termijn, domeinoverstijgend, agenderend en neutraal*

Ons eerste, en meest centrale, advies is: WRR, blijf doen waar je goed in bent, en behoud en versterk zo je unieke rol in het Nederlandse advieslandschap, namelijk het strategische, domeinoverstijgende en wetenschappelijke perspectief gericht op de lange termijn. Met een speciale focus op de agendering van nieuwe thema's en met behoud van de steeds belangrijkere rol als neutrale adviseur. Er zijn ook andere adviesorganen die sommige van die dingen doen, maar geen enkele partij combineert ze allemaal. Zo biedt de WRR overheid en samenleving een unieke ruimte voor bezinning. Die unieke positie moet behouden blijven.

Onze aanbeveling aan de WRR is dan ook: focus op die kerntaak, en wees zeer kritisch op zaken die daar niet direct aan bijdragen. Zeker in het licht van de beperkte capaciteit en de scherpe keuzes en prioritering die dat noodzakelijkerwijs vergt. Alles wat de WRR doet, moet wat deze commissie betreft in het licht staan van het behouden en het versterken van zijn unieke rol. Ons belangrijkste advies is dan ook om alle keuzes eerst en vooral vanuit dit perspectief te maken. Dit geldt voor de inhoudelijke keuzes: welke thema's op te pakken, welke niet? Het geldt ook voor keuzes over zaken als publicatievormen, communicatiestrategie, het ontwikkelen van alternatieve activiteiten en een eventuele verbreding van doelgroepen (dat wil zeggen, in hoeverre wil de WRR ook actoren buiten de Haagse politiek en het Haagse bestuur aanspreken?). Zorg dat de grote en brede ambities van de WRR zijn unieke rol versterken, niet verzwakken.

We schetsen eerst twee concrete implicaties van deze aanbeveling, zonder te willen claimen hiermee uitputtend te zijn. We focussen op twee grote mogelijke 'aanvullende' ambities die de WRR in zijn zelfstudie benoemt, namelijk inzetten op internationale - specifiek Europese - doorwerking en meer aansluiten bij kortetermijnvraagstukken.

1.2 *Internationale en Europese doorwerking nastreven waar dat teruggrijpt op Nederland*

Eén van de vragen die de WRR aan deze commissie heeft voorgelegd, is in hoeverre hij in zou moeten zeten op doorwerking van de adviezen op internationaal niveau, in het bijzonder op het Europese. De commissie komt op basis van de bovenstaande redenering tot de conclusie dat het goed is dat te doen daar waar dit bijdraagt aan de kerntaak van de WRR, namelijk de strategische langetermijnadvisering gericht op de Nederlandse samenleving. Dat betekent dat streven naar Europese doorwerking sneller aan de orde is voor een beleidsdossier waar het Europese beleidsniveau direct teruggrijpt op Nederlands beleid, dan voor een dossier waar dat minder het geval is. Als de WRR hiervoor kiest, dan moet hij, gezien zijn beperkte capaciteit, de tijdsinvestering strikt bewaken. Dat betekent bijvoorbeeld dat het bij een inzet op Europese doorwerking raadzaam kan zijn gebruik

te maken van bestaande internationale contacten en bestaande structuren, zoals de Nederlandse Permanente Vertegenwoordiging bij de Europese Unie (EU) of de European Science Advisors Forum (ESAF). De evaluatiecommissie adviseert terughoudend te zijn met het opzetten van een eigen ‘Europese landing’ of het formuleren van adviezen gericht aan het Europese beleidsniveau. Het daarvoor benodigde gezag op Europees niveau opbouwen vergt waarschijnlijk te veel. Daarnaast is het goed om sommige publicaties te vertalen waarvan de boodschap ook buiten de grenzen relevant is, zoals de WRR de afgelopen periode in het kader van de ‘Springer-serie’⁹ heeft gedaan. Dat kan immers een relatief weinig arbeidsintensieve manier zijn om doorwerking buiten Nederland te realiseren. Zulke vertalingen zijn met name waardevol als de doorwerking op Europees of internationaal niveau naar verwachting weer effect heeft op het Nederlandse beleid.

Een gerelateerde opmerking over dit thema: een andere interpretatie van ‘internationalisering’ is het meenemen van inzichten en ervaringen uit andere landen in de advisering gericht op Nederland. Veel van de onderwerpen die de WRR oppakt, spelen immers ook in andere landen – denk aan de houdbaarheid van de zorg, migratie of de omgang met kunstmatige intelligentie (AI). Uiteraard kijkt de WRR naar de specifiek Nederlandse context, maar er zullen voor de meeste WRR-projecten lessen uit het buitenland te trekken zijn, positief of negatief. Bij veel adviestrajecten doet de raad dat ook al. De commissie adviseert zulke lessen uit andere landen, waar mogelijk en waardevol, in WRR-adviezen een plaats te geven. Ook hier kunnen bestaande structuren zoals de Permanente Vertegenwoordiging bij de EU mogelijk als bron van expertise dienen.

1.3 Kortetermijnadvisering in het licht van het langetermijnperspectief

Een ander aan deze commissie voorgelegd thema is het vraagstuk in hoeverre de WRR – bijvoorbeeld in navolging van de coronaprojecten – meer moet inzetten op kortetermijnadvisering. Ons advies is om dat alleen te doen als de verbinding gelegd kan worden met de lange termijn, als relevante expertise al aanwezig is of snel opgebouwd kan worden en als er geen andere actoren zijn om het thema op te pakken. Een programma samenstellen gericht op de vragen van morgen is iets heel anders dan een programma gericht op de vragen van nu. De WRR is er niet voor het snel oplossen van een kortlopend beleidsvraagstuk; daar ligt niet zijn sterke kant. “Voor urgente problemen is vaak andere expertise nodig; daarvoor moet je niet bij de WRR zijn.” Maar langetermijnkwesties roepen ook actuele vragen op en daarbij kan de WRR volgens deze commissie een rol spelen. Bij de coronaprojecten werd die verbinding in samenwerking met de KNAW gelegd aan de hand van langetermijnscenario’s die terugvertaald werden naar acute beleidsvragen en -keuzes. Waar zo’n verbinding van de lange termijn terug naar de actualiteit gelegd kan worden en het een belangrijk thema betreft, kan de WRR dan ook mogelijk een meerwaarde hebben. Of in de woorden van een gesprekspartner: de WRR moet bij zijn *core business* blijven, maar kan “af en toe een actuele crisis oppakken en in een beschouwend langetermijnperspectief plaatsen”. Vanuit de unieke rol van de WRR gezien schuilt die meerwaarde dan in het versterken van de langetermijnfocus van de overheid, juist ten aanzien van de kortetermijnvraagstukken. In het vierde cluster van onze aanbevelingen komen we ook terug op manieren die kunnen helpen dat te doen.

1.4 Maak een expliciete afweging over de spanning tussen de kerntaak en ‘aanvullende’ ambities

Wat wil deze commissie nu precies? Stelde ze aan het begin van dit cluster niet dat de WRR zich *rücksichtslos* moet focussen op zijn kerntaak? En nu noemt ze twee aanvullende

⁹ Sinds 2019 werkt de WRR samen met de internationale wetenschappelijke uitgeverij Springer. In dat kader worden rapporten van de WRR bewerkt en vertaald en online, open access in het Engels beschikbaar gemaakt.

zaken die de raad ook zou kunnen of wellicht zelfs zou moeten doen. Voor de helderheid, ons advies is: pak deze dingen alleen dan op als de inschatting is dat ze de unieke functie van de WRR versterken, en anders niet. In onze gesprekken kwamen in deze context verhoudingen van 80/20 of 70/30 aan de orde: richt je als organisatie voor 80 of 70 procent op nieuwe, grote, strategische, agenderende projecten en voor 20 of 30 procent op zaken als kortetermijnadvies en internationale doorwerking (hierboven besproken) of op kapitalisering en reflectie op bestaand werk (nader te bespreken in cluster 3 hieronder). Het gaat ons niet om de exacte percentages – die kunnen uiteraard ook hoger of lager zijn en zijn niet meer dan een denkrichting. Het gaat ons erom dat we de WRR aanraden over de verdeling van tijd en aandacht tussen de kerntaak en aanvullende ambities een bewuste, weloverwogen afweging te maken. Dat betekent ook dat we de WRR meegeven om bij elke nieuwe taak of uitbreiding expliciet na te denken én te kiezen waar hij minder tijd aan gaat besteden om dat mogelijk te maken.

2. Maak duidelijk waar de WRR wel én niet voor wil zijn, met name in Den Haag

2.1 *Communiqueer expliciet waar je wel én niet voor bent*

De buitenwereld heeft geen eenduidig beeld van waar de WRR voor is, of voor zou moeten zijn. Dat betekent dat het aan de WRR is om die rol te definiëren én om die extern duidelijk te maken. Onze aanbeveling is dan ook om de buitenwereld – en in het bijzonder Den Haag – explicieter duidelijk te maken waar de WRR wel en niet voor wil zijn.

In de wereld van de bestuurskunde wordt soms het onderscheid gemaakt tussen *science for policy* en *science-based strategic policy advice*¹⁰. *Science for policy* gaat over evidence-based technisch advies over relatief concrete, toegepaste vragen, bijvoorbeeld rondom genees-middelen, voedsel of klimaat. In Nederland zijn het organisaties als de Gezondheidsraad, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) of het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en soms tijdelijke commissies en adviesorganen die dergelijk advies bieden. Een voorbeeld tijdens de coronacrisis was de vraag welke vaccins bij welke groepen toegepast moesten worden. De Gezondheidsraad adviseerde over deze vraag. *Science-based strategic policy advice* is wat de WRR probeert te doen: advies op een strategisch niveau dat wetenschappelijk onderbouwd is en zich op ‘grote’, strategische vragen richt.

Een andere functie die soms wordt onderscheiden, is die van ‘kennismakelaar’. Een kennismakelaar is een actor die niet zozeer zelf de benodigde wetenschappelijke kennis in huis heeft of kan synthetiseren, maar die de politiek of het bestuur wel in verbinding kan stellen met spelers die dat kunnen, in het bijzonder in noodsituaties. In sommige landen ligt zo’n rol bij een *Chief Scientific Advisor* of bij een nationale academie van wetenschappen, in Nederland is deze rol in algemene zin niet bij een specifiek actor belegd.

Deze commissie denkt dat *science for policy* of de rol van kennismakelaar niet de natuurlijke habitat van de WRR zijn, maar we constateren dat een substantieel deel van de politiek-bestuurlijke doelgroep dat wel denkt. Daarom adviseren wij de WRR om heel helder te

10 Een andere categorie die wel onderscheiden wordt is *policy for science*. Hierbij gaat het over advies over het wetenschapsbeleid, bijvoorbeeld: op welke onderzoeksprioriteiten moet ons wetenschapssysteem sturen? In Nederland ligt dergelijk advies onder andere bij het Rathenau Instituut, bij de Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI) en bij de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). Waar er soms verwarring lijkt te bestaan over voor welk van de andere drie in de hoofdstuktekst onderscheiden categorieën de WRR is, hebben we geen aanwijzingen dat mensen denken dat de WRR zich (ook) op *policy for science* toelegt.

maken dat hij er is voor *science-based strategic policy advice*, niet voor andere aanverwante manieren om (wetenschappelijke) kennis een plaats in het beleid te geven. Hoe belangrijk die ook zijn voor goed beleid. Licht dit toe in gesprekken, vermeld het op de website, maak het zoveel mogelijk expliciet. Dat kan ook helpen om beargumenteerd en kortdaat 'nee' te zeggen tegen verzoeken voor adviestrajecten die niet binnen dit profiel passen.

In het verlengde hiervan doet deze commissie een aanvullende suggestie: maak ook duidelijk dat de WRR er niet is voor het oplossen van politieke dilemma's (op de korte termijn). Die rol ligt dichterbij tegen *science for policy* dan tegen de kerntaak van de WRR, hoewel ook daar geldt dat uiteindelijk de politiek de keuzes moet maken en daarbij (meer) wetenschappelijk beleidsadvies niet moet gebruiken om zulke keuzes te vermijden.

2.2 *Deel je overwegingen over keuzes in het werkprogramma*

Ten tweede beveelt de commissie aan om voor de buitenwereld duidelijker dan nu te maken hoe het werkprogramma is samengesteld, en welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen. Deze aanbeveling gaat zowel over het proces in algemene zin als over de concrete thema's die de raad oppakt en de samenhang daartussen. Ook dit kan helpen om de buitenwereld helder te maken waar de WRR wel en niet voor wil zijn. Het kan er bovendien aan bijdragen dat aanvragen vanuit de politiek beter aansluiten bij de unieke rol van de WRR.

3. **Versterk de doorwerking van adviezen**

De commissie ziet een aantal manieren om de doorwerking van de WRR-adviezen te versterken.

3.1 *Kapitaliseer op bestaand werk waar dat de langetermijnfocus van de overheid versterkt*

Kapitaliseren op bestaand werk is goed als dit een bestaande belangrijke langetermijnboodschap, eventueel in een nieuwe vorm, opnieuw onder de aandacht helpt brengen. Dat kan bijvoorbeeld door een oude publicatie 'af te stoffen' en zo relevante kennis of een relevante boodschap opnieuw voor het voetlicht te brengen. Een verdergaande stap is een boodschap uit een bestaand advies in het licht van een nieuwe politieke of maatschappelijke actualiteit te plaatsen. Bijvoorbeeld door een (korte) nieuwe publicatie te schrijven die de verbinding laat zien tussen een bestaande boodschap en een lopende discussie.

De commissie concludeert dat een deel van de politiek-bestuurlijke doelgroep van de WRR behoefte heeft aan zulke stappen. Het gevoel heerst dat er voor de huidige ontwikkelingen relevante inzichten 'verstopt' zitten in bestaand werk van de WRR die nu niet naar voren komen. De partijen die bij die inzichten mogelijk baat bij zouden hebben, zijn veelal onvoldoende zelf in staat de verbinding tussen dat inzicht en de lopende discussie te leggen, en hopen dat de WRR meer kan helpen dat te doen. De commissie denkt dat er voor zulke kapitalisering in een aantal gevallen ook een meerwaarde voor de WRR kan zitten. Voorwaarde is dat het leggen van zo'n verband een kans biedt om een belangrijke boodschap beter te laten doorwerken en zo de langetermijnfocus van de overheid te versterken. Wanneer daar geen sprake van is, lijkt herhalen van bestaand werk geen taak voor de WRR. Waar de WRR ervoor kiest dergelijke verbanden te leggen, is het ook zaak te voorkomen dat hij meegezogen wordt in de politieke dynamiek.

De commissie ziet uiteraard dat er een potentiële spanning zit tussen deze aanbeveling en de zorgen over capaciteit, doorlooptijd van projecten en werkdruk. We denken echter dat

dergelijke kapitalisering mogelijk moet zijn zonder een te grote tijdsinvestering. De insteek moet niet zijn een tweede rapport over hetzelfde thema te schrijven, maar een korte interventie te doen. Kort en toegankelijk hergebruik van bestaande kennis, dus. Zo kan de WRR mogelijk een grote impact hebben tegen relatief beperkte inzet van tijd en middelen. Een concrete optie die een van de gesprekspartners noemde, was een korte “brief aan het parlement”, waarin een oud advies in het licht geplaatst wordt van een actueel politiek thema, bijvoorbeeld in de context van een aankomend Kamerdebat. Maar zo’n publicatie zou allerlei vormen kunnen aannemen en hoeft niet expliciet aan de Kameragenda gekoppeld te zijn of op de Kamer of het kabinet gericht te zijn.

De commissie adviseert de WRR meer te gaan experimenteren met het opnieuw onder de aandacht brengen van bestaande boodschappen in het licht van nieuwe discussie of een actualiteit. Mogelijk vergt dat van de interne organisatie het vrijmaken van menskracht om mogelijkheden hiervoor systematisch te monitoren, wellicht in de vorm van een “flexibele schil” die hier (een deel van de) tijd aan besteed. Afhankelijk van de gekozen insteek zou voor dit doel samenwerking waardevol kunnen zijn met andere adviesorganen of met actoren die helpen om (bestaande) kennis bij de politiek onder de aandacht te brengen, zoals de Dienst Analyse en Onderzoek (DAO) van de Tweede Kamer.

3.2 *Laat activiteiten en publicaties waar mogelijk (opnieuw) aansluiten bij de politieke agenda*

Het rapport *Kiezen voor houdbare zorg* werkte bijna direct na publicatie door in de formatie-onderhandelingen. Een gesprekspartner zei daarover: “Dat schreeuwt om een vervolg, op zulke momenten zou de WRR vaker kunnen inspelen.” De commissie denkt dat de WRR vaker kan proberen om de timing van boodschappen aan te laten sluiten bij kernmomenten op de politieke agenda. Dat betekent niet dat de publicatie van rapporten of andere publicaties uitgesteld moet worden tot kabinetsformaties of verkiezingen. Maar de WRR zou wel kunnen proberen boodschappen op belangrijke momenten op de politieke agenda te zetten door ze opnieuw in het publieke debat onder de aandacht te brengen, door een activiteit te organiseren of via een goed getimede (korte) vervolgpublishatie. Zorg dat de boodschap landt, “op meerdere momenten en in meerdere contexten”. Een voorbeeld van een manier om dit te doen is de *Memo aan de programmacommissies* die de WRR de afgelopen twee verkiezingen heeft uitgebracht en waarin hij de brede lijnen van recente adviezen opnieuw onder de aandacht bracht. Een ander hiervoor mogelijk geschikt moment is het aantreden van een nieuw kabinet. Het is immers goed denkbaar dat er dan een nieuwe politieke weging of waardering ontstaat van eerder uitgebrachte adviezen. Deze kan een eerder uitgebrachte kabinetsreactie in een nieuw daglicht plaatsten. Dan kan het nuttig zijn om aspecten van een bestaand advies die eerder minder over het voetlicht zijn gekomen, opnieuw onder de aandacht te brengen. De commissie adviseert ook te experimenteren met zulke manieren om bestaande boodschappen op een goed moment (weer) op de politieke agenda te zetten.

3.3 *Geef ter versterking van de doorwerking publieke reflectie op afgeronde adviezen*

De commissie merkt dat in de buitenwereld de vraag leeft hoe de WRR zelf aankijkt tegen de doorwerking van zijn adviezen. We denken dat zo’n reflectie kan helpen bij de doorwerking van adviezen en bevelen de raad aan te overwegen om na verloop van tijd, bijvoorbeeld na drie tot vijf jaar, kort publiekelijk te reflecteren op een eerder uitgebracht rapport. Zo’n reflectie kan vragen adresseren als welke adviezen zijn opgepakt en welke niet? Welke elementen van de analyse zijn nog steeds actueel, welke zijn door de tijd ingehaald? Er zit ook een element in van *frappez toujours*, van zorgvuldig analyseren en kijken “hoe een advies bijdraagt aan het proces en aan het maatschappelijke debat” en daar eventueel (opnieuw) op interveniëren.

In het vorige hoofdstuk bespraken wij zorgen over de druk op de kennisfunctie en de deskundigheid van overheden. Een gesprekspartner ziet de relatie tussen het beleid en adviesorganen zoals de WRR ideaaltypisch als een cirkel. De WRR formuleert een advies, overheden of andere actoren vertalen dit in beleid en op een later moment formuleren adviesorganen als de WRR weer een nieuw advies aangezien nu een nieuwe realiteit is ontstaan. In die cirkel dreigt een breuk te ontstaan, mede door de benoemde problemen bij de kennisfunctie van overheden. Met deze aanbeveling beogen wij de cirkel te helpen sluiten – zonder te willen claimen daarmee het hele probleem op te lossen. Door explicieter en publiekelijk aan te geven waar aanbevelingen uit het verleden zijn blijven liggen én welke aspecten van een analyse nog steeds relevant zijn, helpt de WRR de aangesproken partijen die alsnog op te pakken. Van zo'n publieke reflectie kan voor de ontvanger ook een verplichtende werking uitgaan. En ze creëert voor overheden een nieuw moment van bezinning: wat is er gebeurd met oude adviezen? Waar die bestaande adviezen waardevolle lessen bevatten, hoe komt het dat die niet zijn opgepakt? Kunnen we dat alsnog doen?

Deze aanbeveling leunt dicht aan tegen de vorige twee, het gaat immers in alle gevallen over het opnieuw in het spotlicht zetten van oud werk. Voor de duidelijkheid: waar bij de vorige aanbeveling de aanleiding extern en vaak ongepland is – de politieke of maatschappelijke actualiteit –, is die aanleiding hier intern en gepland. De insteek is immers om na een aantal jaar op een systematische manier oude adviezen te bezien op de vraag of daar nog lessen uit te trekken zijn. Gezien het eerder besproken punt dat doorwerking van WRR-projecten pas na jaren goed te zien is, lijkt drie tot vijf jaar hiervoor een redelijke termijn. Om de tijdsinvestering te beperken kan het moment van publieke reflectie wellicht aansluiten bij de interne evaluatie van de doorwerking van producten die de WRR na een aantal jaren al uitvoert. Zo'n publieke reflectie hoeft uiteraard niet met elke WRR-publicatie te gebeuren, maar kan voor grote rapporten een waardevolle stap zijn die past bij de tijdsinvestering die in het oorspronkelijke rapport is gaan zitten.

4. Houd rekening met een overheid onder druk

De Nederlandse overheid zal de komende periode onder druk blijven staan. Het gebrek aan tijd, de focus op de korte termijn en de deskundigheid die in het gedrang komt verdwijnen niet van vandaag op morgen. Daar moet de WRR in zijn advisering en in de manier waarop hij die uitdraagt, rekening mee blijven houden. Dat gebeurt al, maar niettemin wil de evaluatiecommissie een aantal overwegingen meegeven om dat ook in de toekomst te blijven doen.

4.1 Blijf publicaties op veel verschillende manieren toegankelijk maken

De commissie beveelt aan dat de WRR zijn rapporten op verschillende manieren toegankelijk blijft maken, bijvoorbeeld via korte publiekssamenvattingen, infographics, *one-pagers*, de media, animaties en podcasts. Dat helpt “om kennis te ontsluiten op verschillende niveaus”. Welke manieren ingezet moeten worden varieert daarbij tussen adviezen, afhankelijk van de boodschappen en de daarbij gekozen doelgroepen. Op dit gebied heeft de WRR de afgelopen jaren stappen gezet, maar het is zaak die ontwikkeling vast te blijven houden. Bij de meeste doelgroepen, zowel in Den Haag als in de samenleving, verloopt de praktische doorwerking immers via die producten en maar beperkt via het (dikke) rapport. Dat betekent niet dat het onderliggende rapport onbelangrijk is. Daar ontleent de WRR immers zijn gezag aan en daar staan de verdiepende analyses in die voor sommige adressanten waardevol zijn, en die bij kunnen dragen aan de doorwerking van een advies. Het betekent wel dat die aanvullende manieren om boodschappen toegankelijk te maken voldoende aandacht moeten blijven krijgen, en dat per publicatie goed doordacht moet worden welke wel en welke niet ingezet worden.

4.2 *Investeer in persoonlijke toelichting van adviezen en inzichten*

Voor drukke bestuurders en politici kan een (korte) persoonlijke toelichting of briefing soms invloedrijker zijn dan een doorwrocht rapport. “De inhoud van de adviezen gaat dan meer leven” en “Mondeling informeren werkt beter dan schriftelijk”, zo hoorden we van onze gesprekspartners. De commissie adviseert dan ook te blijven investeren in persoonlijke contacten en toelichting, en deze – waar ze recentelijk vanwege de coronapandemie minder zijn toegepast – te versterken. Dat is in het bijzonder ook waardevol als de boodschap van een advies fundamenteel afwijkt van de huidige beleidsconsensus, en het daarom des te belangrijker is om voor zo’n advies een ‘coalitie’ te bouwen. Mede onder de invloed van de coronapandemie zijn tijdens de tweede helft van de evaluatieperiode relatief weinig Hollands Spoorzessies¹¹ georganiseerd en zijn ook de zogeheten ‘Catshuissessies’ met bewindspersonen maar beperkt van de grond gekomen. Andere activiteiten, zoals briefings voor de Tweede Kamer of gesprekken met journalisten, zijn wel door blijven gaan, deels online. Het advies van de commissie is te blijven investeren in persoonlijke, kleinschalige toelichting van adviezen en inzichten.

4.3 *Verken nieuwe werkvormen om het langtermijnperspectief te versterken*

Het traditionele instrument van de WRR om doorwerking te bewerkstelligen is een geschreven publicatie, in het bijzonder een rapport. Dat kan in belangrijke mate zo blijven, mits, zoals hierboven benoemd de boodschap op diverse manieren aangeboden blijft worden. Een andere route die past bij een overheid onder druk, is het verkennen van andere manieren dan publicaties om het langetermijnperspectief van de overheid te versterken. Denk bijvoorbeeld aan de strategiesessies die de WRR rondom de coronaprojecten heeft georganiseerd. De commissie adviseert de raad om dergelijke alternatieve manieren te blijven verkennen om bestuurders, beleidsmakers en politici de ruimte te bieden uit de dagelijkse kortcyclische focus te komen. Mogelijke werkvormen hiervoor zijn kleine bijeenkomsten waar de WRR adressanten helpt meer focus op de lange termijn te krijgen, zelf een probleem te doordenken of scenario’s te overwegen. Om deze werkvormen volledig tot hun recht te laten komen moet de WRR daarvoor wellicht speciale expertise ontwikkelen.

4.4 *Denk mee over concrete implementatie, maar bewaak politieke neutraliteit*

De kerntaak van de WRR is niet het geven van concreet implementatieadvies, maar het schetsen van (denk)richtingen. De vertaalslag naar het beleid hoort thuis op de departementen of bij andere overheden of partijen, en moet daar ook blijven. Niettemin heeft de WRR gaandeweg een project vaak diepgaande kennis en inzichten ontwikkeld die aan die vertaalslag kunnen bijdragen. Waar daar behoefte aan is, kan de WRR vanuit die kennis meedenken over de concrete implementatie van adviezen in beleid. Dat heeft hij bij het rapport *Weten is nog geen doen* bijvoorbeeld gedaan door een ‘doenvermogenstoets’ te helpen ontwikkelen. Op die manier meedenken kan ‘op aanvraag’, maar kan de WRR in voorkomende gevallen ook actief aanbieden. Werkvormen en persoonlijke contacten uit de vorige aanbevelingen kunnen een manier zijn om dit te realiseren. Waak er daarbij wel voor om meegezogen te worden in de politieke dynamiek, en bewaak de neutraliteit. Als een briefing aangeboden wordt aan Kamerleden, blijf dat dan ook doen voor alle fracties of doe het aanbod via de griffie.

11 Bij de Hollands Spoorbijeenkomsten worden hooggeplaatste beleidsmakers, wetenschappers en maatschappelijke actoren in een besloten setting bij elkaar gebracht om maatschappelijke problemen en oplossingsrichtingen te verkennen.

4.5 *Laat gaandeweg een project van je horen*

De soms lange doorlooptijd van WRR-producten stuit op onbegrip in de buitenwereld. Niet bij iedereen, maar wel bij een substantieel deel van de politiek-bestuurlijke doelgroep. De oplossing is niet om dan (alleen nog maar) korte WRR-projecten op te zetten. De verdieping en bezinning die de WRR hoopt te bieden, en waarin zijn unieke functie en meerwaarde schuilen, vergen nu eenmaal tijd. En voor sommige projecten geldt dat “gezien de grote maatschappelijke, domeinoverstijgende en langetermijnvraagstukken [...], zijn projecten eigenlijk programma’s.” Een manier om onbegrip in de buitenwereld niettemin te matigen, is door al eerder gaandeweg een project meer van zich te laten horen, en zo de aandacht van politiek en bestuur beter vast te houden. “Maak het proces ook onderdeel van de communicatie van de WRR.” Dat kan door tussenproducten met voorlopige inzichten uit te brengen, of door bijeenkomsten, briefings en strategiesessies te organiseren. Benoem daarbij dat het project nog niet is afgerond en de definitieve boodschap nog niet klaar is. Maar probeer op die manier ook beter aan te sluiten bij de agenda’s van beleid en politiek en voorlopige inzichten daarin alvast doorwerking te laten vinden.

4.6 *Blaas het brede productportfolio van de WRR nieuw leven in*

Mede in reactie op de voorlaatste evaluatiecommissie heeft de WRR een breed productportfolio ontwikkeld met naast rapporten ook verkenningen, *policy briefs* en *working papers*. De evaluatiecommissie constateert echter dat een deel van deze instrumenten de afgelopen periode maar zeer beperkt is ingezet. Zo zijn er gedurende de evaluatieperiode maar twee *policy briefs* en vier verkenningen verschenen (waarvan drie direct in de eerste maanden van de huidige evaluatieperiode). De deels door externe auteurs geschreven *working papers* vormen hierop een uitzondering; daarvan is wel een aanzienlijk aantal verschenen. De inschatting van de commissie is dat *policy briefs* en verkenningen een nuttige rol kunnen vervullen bij het tussentijds delen van inzichten (zie ook de vorige aanbeveling) of bij het na afloop van een project bieden van verdere verdieping of uitwerking (voorlaatste aanbeveling). Ook zijn ze een mogelijke manier om oude boodschappen in een nieuw licht te plaatsen (aanbeveling 3.1). We adviseren de WRR dan ook om deze brede productportfolio nieuw leven in te blazen, en op zijn minst te onderzoeken waarom *policy briefs* en verkenningen in onbruik lijken te raken. Hebben de formats aanpassingen nodig om weer aan te sluiten bij de huidige communicatieve behoeften van de WRR? Vergen ze een andere interne procedure dan de ‘zware’ rapporten?

5. Houd meerdere dimensies van diversiteit op peil

5.1 *Bewaak en versterk de diversiteit van de WRR*

De WRR heeft de afgelopen periode geprobeerd verschillende dimensies van diversiteit binnen de organisatie te versterken. Dat is in grote lijnen succesvol geweest. Zo zijn de culturele en genderdiversiteit van de staf nu in grote lijnen op orde, net als de genderdiversiteit binnen de raad. De culturele diversiteit van de raad schiet echter nog tekort: raadsleden met een biculturele achtergrond zijn ondervertegenwoordigd. De aanbeveling van de commissie is dan ook om de dimensies van diversiteit die op orde zijn te blijven bewaken, en die dat nog niet zijn te blijven versterken.

5.2 *Bewaak de disciplinaire diversiteit van de raad*

Ook de disciplinaire diversiteit van staf en raad is breder, opnieuw mede in reactie op adviezen van de vorige evaluatiecommissie. Met name voor de raad is die diversiteit door de kleine omvang echter kwetsbaar. Blijf de disciplinaire diversiteit bewaken, en houdt daar bij de selectie van nieuwe staf- en raadsleden rekening mee. De vertegenwoordiging

binnen staf en raad van bèta-wetenschappers, die mogelijk minder snel geneigd zijn voor de WRR te werken, is daarbij een onderdeel dat aandacht in de selectieprocedure moet blijven krijgen.

5.3 *Stel een ‘open’ selectieprocedure in voor raadsleden*

De evaluatiecommissie geeft de WRR mee om te onderzoeken hoe de toevoeging van een ‘open’ element – bijvoorbeeld een advertentie – aan de selectieprocedure van raadsleden dimensies van diversiteit zou kunnen helpen borgen. Op die manier zou de selectie namelijk minder afhankelijk worden van het netwerk van de bestaande raad. De commissie is van mening dat een open selectieprocedure de standaard zou moeten zijn. Dat betekent uiteraard niet dat de raad sollicitaties van specifieke personen, bijvoorbeeld vanuit zijn netwerk, niet zou kunnen aanmoedigen.

5.4 *Blijf voor het werkprogramma breed ideeën ophalen*

De longlist van ideeën voor projecten is veel langer dan wat de WRR ooit kan oppakken. Dat is goed. Om zijn unieke, agenderende rol te kunnen blijven vervullen moet de WRR breed ideeën ophalen en genereren, en breed voelsprietten in de samenleving hebben. Dat gebeurt op dit moment op verschillende manieren, onder andere via gesprekken in het land, via de kennismakingsgesprekken met fractievoorzitters en bewindspersonen en natuurlijk via de eigen denkkraft van staf- en raadsleden. De evaluatiecommissie adviseert de WRR om breed ideeën voor nieuwe thema’s te blijven ophalen, en daarbij vooral ook buiten Den Haag te blijven kijken. Ga bijvoorbeeld door met de werkbezoeken door het hele land als inspiratiebron voor het werkprogramma.

6. **Bewaak de robuustheid van de interne organisatie**

De commissie wil de WRR ten slotte ter overweging een aantal aanbevelingen meegeven gericht op de interne organisatie.

6.1 *Bewaak de verhouding tussen staf- en raadsleden*

Projectgroepen van de WRR bestaan uit zowel staf- als raadsleden. De verhouding tussen staf- en raadsleden luistert daarbij nauw. De evaluatiecommissie komt tot de conclusie dat de flessenhals voor de productiviteit van de WRR eerder bij het aantal stafleden zit dan bij de raadsleden en beveelt daarom aan de verhouding tussen staf- en raadsleden te blijven bewaken. Verder ondersteunen we het beleid om raadsleden in de toekomst een vaste aanstelling van twee dagen per week te geven, om zo de effectieve samenwerking tussen staf en raad te borgen.

6.2 *Verdiep de samenwerking tussen projectgroepen en de afdeling Communicatie en Ondersteuning*

De afgelopen periode zijn projectgroepen en de afdeling C&O nauwer en al eerder in het proces gaan samenwerken. Ook denkt de afdeling, onder andere via de politieke helpdesk, actiever mee met de langdurige doorwerking van adviezen in Den Haag en daarbuiten. De commissie beveelt aan dit proces van diepgaandere samenwerking te blijven versterken en verdiepen. Ondersteuning bij de presentatie en het publicatieklaar maken van adviezen blijft de basis van de afdeling C&O. De afdeling zou echter meer ingezet kunnen worden om te helpen inspelen op kansen tijdens de landingsfase en de doorwerking op de lange termijn, bijvoorbeeld door waar nuttig in te spelen op de politieke actualiteit.

6.3 *Borg en handhaaf een samenwerkingscultuur*

Voor een organisatie als de WRR, die als een collectief optreedt, is het van cruciaal belang dat staf- en raadsleden goed in teamverband kunnen samenwerken, en “nieuwsgierig zijn

naar de discipline van anderen”. In het bijzonder is het van belang dat de raad als collectief opereert. De commissie beveelt aan in de selectieprocedure aandacht te blijven besteden aan het werken in teamverband, ook via de formele selectiecriteria. Dat geldt in het bijzonder voor de raadsleden, voor de voorzitter en voor de secretaris.

6.4 *Formaliseer training van staf én raad, bewaak balans in ervaring binnen projectgroepen*

Het inwerken van nieuwe staf- en raadsleden vindt met name plaats via *on-the-job-training*. Van collega's in de projectgroep en de staf- en raadsvergaderingen leren zij hoe de vertaalslag van wetenschap naar beleid te maken. Tot op zekere hoogte is dat onvermijdelijk. Werken bij de WRR vergt immers een unieke combinatie van vaardigheden. En de WRR rekruteert zowel voor staf als raad mensen van zeer diverse achtergronden. Het is niet mogelijk de training daarvan volledig te standaardiseren. Niettemin kunnen elementen van die training meer dan nu het geval is geformaliseerd worden, voor de staf en zeker ook voor de raad. Denk bijvoorbeeld aan de training van schrijfvaardigheden, voor een schrijvende organisatie als de WRR een absolute kernvaardigheid. Een andere implicatie van het belang van *on-the-job training* is dat er binnen projectgroepen een balans bewaakt moet worden tussen meer en minder ervaren staf- en raadsleden.

6.5 *Stroomlijn het proces van interne feedback*

We hebben de staf- en raadsvergaderingen eerder gekenschetst als het hart van de WRR. Doordat iedereen in beginsel over alles mee kan denken, kan de organisatie een diversiteit aan perspectieven een plaats geven en als collectief opereren. Tegelijk ervaren sommigen het proces als inefficiënt, bijvoorbeeld omdat er, door het grote aantal mensen dat aan het woord komt, in vergaderingen te weinig tijd is voor verdieping. De evaluatiecommissie adviseert daarom om het meedenken door iedereen te handhaven, maar na te denken over manieren om dat proces gestroomlijnder te laten verlopen. Nu de staf binnenkort uitgebreid wordt, is dat mogelijk nog van groter belang. Zulke stroomlijning zou bijvoorbeeld kunnen plaatsvinden door, naar analogie van het raadscommentaar, meer gebruik te maken van schriftelijk 'stafcommentaar'.

6.6 *Leg terugvalopties vast bij (tijdelijke) uitval van kernleden van de organisatie*

In het recente verleden is tijdelijke uitval van kernleden van de organisatie succesvol opgevangen, zonder problemen voor de continuïteit. De commissie vraagt zich echter af of dit geborgd is naar de toekomst toe. De organisatie lijkt kwetsbaar, in het bijzonder voor onverwachte, langdurige uitval van leden van het presidium. Daarom adviseren we 'terugvalopties' vast te leggen voor het geval dat dat zou gebeuren. Een mogelijke invulling daarvan is het instellen van de functie van vice-voorzitter(s). Een andere mogelijkheid is om seniorstafleden als achtervang voor te bereiden voor sommige taken van de directeur-secretaris.

Conclusies

De WRR vervult een unieke rol in het Nederlandse bestuur en beleid én in de samenleving. Hij biedt adviezen die strategisch, domeinoverstijgend, gericht op de lange termijn, agenderend en neutraal zijn. De evaluatiecommissie komt daarmee tot de conclusie dat de WRR een ruimte voor bezinning biedt die van grote betekenis is voor Nederland. Dit rapport en de aanbevelingen die wij doen, zijn erop gericht die unieke rol te behouden en te versterken.

De WRR heeft deze commissie drie algemene vragen voorgelegd over: (1) het functioneren, (2) de toekomstbestendigheid en (3) thematisch-inhoudelijke dan wel methodisch-professionele aandachtspunten. Deze commissie heeft een aantal bevindingen en aanbevelingen geformuleerd die gezamenlijk deze vragen beantwoorden (zie tekstboxen hieronder).

Samenvattend komt de commissie tot de conclusie dat de WRR, gegeven zijn doelstellingen en ambities, de afgelopen vijf jaar over het algemeen goed heeft gefunctioneerd. De raad is een gezaghebbende stem in het maatschappelijke en politieke debat, adviseert over thema's die passen bij zijn rol en zijn adviezen hebben vaak brede en langdurige doorwerking.

De commissie komt ook tot de conclusie dat de WRR in grote lijnen toekomstbestendig is, en de aanbevelingen van de vorige commissie adequaat heeft opgevolgd. Dat betekent niet dat er geen knelpunten zijn. Zo is er druk op de capaciteit en zijn er spanningen aan te wijzen met de wensen van ten minste een deel van de buitenwereld. Denk aan concreter implementatieadvies, kortcyclische producten of reflectie van de WRR op de doorwerking van eerdere adviezen (zie tekstbox hieronder, en hoofdstuk 'Bevindingen' voor details).

Bevindingen

- Een unieke rol: strategisch, gericht op de lange termijn, domeinoverstijgend, agenderend én neutraal
- De WRR schrijft kwalitatief goede adviezen over belangrijke thema's
- Adviezen worden op diverse manieren toegankelijk gemaakt
- Grondige en langdurige nazorg, benaderbare staf en raad
- Doorwerking is langdurig en vindt op veel manieren plaats
- Kortetermijnadvisering meer op de radar binnen de WRR
- Behoefte in de buitenwereld aan reflectie van de WRR op de doorwerking van eigen werk
- Spanning met de verwachtingen vanuit de buitenwereld
- Van zender naar ontvanger, deskundigheid en kennisfunctie van de overheid onder druk
- Druk op de capaciteit: (te) vaak nee moeten zeggen
- Werkdruk en kwetsbaarheid van aspecten van de interne organisatie
- Diversiteit van de WRR
- Hechte samenwerking borgen

Daarom hebben we in dit rapport binnen zes clusters een reeks aan aanbevelingen geformuleerd (zie tekstbox hieronder, en hoofdstuk 'Aanbevelingen' voor detail). Die aanbevelingen zijn er in belangrijke mate op gericht om de toekomstbestendigheid van de WRR verder te versterken, door in te spelen op de genoemde spanningsvelden. Gezamenlijk vormen ze ook een antwoord op de aandachtsgebieden die de WRR aan de commissie heeft voorgelegd, en op andere aandachtspunten die wij aan de organisatie willen meegeven.

Aanbevelingen

1. Behoud en versterk de unieke rol van de WRR
 - 1.1 *Focus op de kern: strategisch, gericht op de lange termijn, domeinoverstijgend, agenderend en neutraal*
 - 1.2 *Internationale en Europese doorwerking nastreven waar dat teruggrijpt op Nederland*
 - 1.3 *Kortetermijnadvisering in het licht van het langetermijnperspectief*
 - 1.4 *Maak een expliciete afweging over de spanning tussen de kerntaak en 'aanvullende' ambities*
2. Maak duidelijk waar de WRR wel én niet voor wil zijn, met name in Den Haag
 - 2.1 *Communiceer expliciet waar je wel én niet voor bent*
 - 2.2 *Deel je overwegingen over keuzes in het werkprogramma*
3. Versterk de doorwerking van adviezen
 - 3.1 *Kapitaliseer op bestaand werk waar dat de langetermijnfocus van de overheid versterkt*
 - 3.2 *Laat activiteiten en publicaties waar mogelijk (opnieuw) aansluiten bij de politieke agenda*
 - 3.3 *Geef ter versterking van de doorwerking publieke reflectie op afgeronde adviezen*
4. Houd rekening met een overheid onder druk
 - 4.1 *Blijf publicaties op veel verschillende manieren toegankelijk maken*
 - 4.2 *Investeer in persoonlijke toelichting van adviezen en inzichten*
 - 4.3 *Verken nieuwe werkvormen om het langtermijnperspectief te versterken*
 - 4.4 *Denk mee over concrete implementatie, maar bewaak politieke neutraliteit*
 - 4.5 *Laat gaandeweg een project van je horen*
 - 4.6 *Blaas het brede productportfolio van de WRR nieuw leven in*
5. Houd meerdere dimensies van diversiteit op peil
 - 5.1 *Bewaak en versterk de diversiteit van de WRR*
 - 5.2 *Bewaak de disciplinaire diversiteit van de raad*
 - 5.3 *Stel een 'open' selectieprocedure in voor raadsleden*
 - 5.4 *Blijf voor het werkprogramma breed ideeën ophalen*
6. Bewaak de robuustheid van de interne organisatie
 - 6.1 *Bewaak de verhouding tussen staf- en raadsleden*
 - 6.2 *Verdiep de samenwerking tussen projectgroepen en de afdeling Communicatie en Ondersteuning*
 - 6.3 *Borg en handhaaf een samenwerkingscultuur*
 - 6.4 *Formaliseer training van staf én raad, bewaak balans in ervaring binnen projectgroepen*
 - 6.5 *Stroomlijn het proces van interne feedback*
 - 6.6 *Leg terugvalopties vast bij (tijdelijke) uitval van kernleden van de organisatie*

Nawoord

Politiek en bestuur, gun uzelf ruimte voor bezinning

Deze commissie evalueert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, niet ‘Den Haag’, de politiek, de Kamer of het kabinet. Niettemin willen we van de gelegenheid van deze evaluatie gebruiken om ook die actoren een spiegel voor te houden. Wellicht is dat ongebruikelijk, maar we vinden het als commissie belangrijk, juist ook vanuit onze rol als evaluator van de WRR. Een al eerder aangehaalde gesprekspartner vroeg zich af of er nog iemand is “om te luisteren naar een boodschap van de WRR”. Als daar inderdaad sprake van is, dan is dat een probleem dat de WRR niet alleen kan oplossen. Of, om met een andere analogie van een gesprekspartner te spreken, de WRR kan de cirkel van advies naar beleid terug naar advies niet alleen herstellen. Dat moet van beide kanten komen.

Nu is de vrees dat ‘niemand’ nog luistert, wellicht wat sterk aangezet. WRR-adviezen vinden breed weerklank, en worden nog steeds op allerlei manieren en op allerlei plaatsen opgevolgd. Maar al snel tijdens de evaluatie werd de commissie een overkoepelend spanningsveld duidelijk. Een spanningsveld dat niet zozeer met de WRR specifiek te maken heeft, maar breder strekt en ook andere adviesorganen raakt.

De kennisfunctie bij de Rijks- en lagere overheden is de afgelopen jaren ondergewaardeerd en onderbemenst geraakt. En is daarmee in kwaliteit achteruitgegaan. De korte termijn domineert in Den Haag en bij andere overheden. De overheid, zowel bestuur als politiek, heeft steeds minder de rust en de tijd om “een gedegen gesprek te voeren over wat goed is voor Nederland op de lange termijn”.

Als commissie bemerkten wij onder veel van onze gesprekspartners een groot ongemak met deze ontwikkelingen. Een ongemak dat zich niet zozeer op de WRR leek te richten, maar dieper en breder zat. Wij delen dat ongemak.

Een organisatie als de WRR moet niettemin op die ontwikkelingen inspelen. Moet om blijven gaan met een nieuwe realiteit. Door adviezen op verschillende manieren aan te bieden, in kortere documenten, via toegankelijker communicatiemiddelen. Door een helder verhaal voor de media. Door deel te nemen aan het publieke debat. Door het land in te gaan en een boodschap rechtstreeks met de samenleving te delen. Door briefings, bijeenkomsten en scenariosessies te organiseren.

Dat inspelen op een nieuwe realiteit kan zeker beter. Er is voor de WRR geen reden om achterover te leunen en ervan uit te gaan dat Den Haag maar moet veranderen. In dit rapport proberen we de WRR handvatten te bieden om dat inspelen beter te doen, met behoud van de unieke rol. De commissie heeft vertrouwen dat de WRR hier ook de komende periode mee aan de slag zal blijven gaan, zowel aan de hand van onze adviezen als op basis van eigen en andere analyses.

Maar aan die gedachtelijn zitten grenzen. De WRR en de andere adviesorganen kunnen uiteindelijk niet afdwingen dat overheden tijd nemen voor verdieping en bezinning. En dat moeten zij ook niet willen. Zoals een gesprekspartner het uitdrukte: “De overheid staat voor de uitdaging het eigen kennisniveau op te vijzelen.” Daarom doen wij als commissie – los van onze evaluatie van de WRR – graag een oproep: politiek en bestuur gun jezelf ruimte voor bezinning. De tijd en rust om echt iets te doen met de mooie analyses en adviezen van organisaties als de WRR. Om u door hun adviezen te laten inspireren. Om de expertise en middelen in eigen huis te halen om het beste uit hun adviezen te halen. Om ze in uw beleid en bestuurspraktijk te kunnen vertalen.

Dit alles heeft u uiteindelijk zelf in de hand. Die tijd en rust kunt u vrijmaken. Wellicht niet van de ene op de andere dag, maar wel op termijn. U kunt de kennisfunctie van het openbaar bestuur stutten. Hoe dat moet, is een grotere vraag dan dit nawoord kan beantwoorden. Een aantal gedachten geven we u graag mee. Overweeg uzelf een ‘bezinplicht’ op te leggen waarin u zich verplicht niet alleen een korte reactie op adviezen als die van de WRR te schrijven, maar daarmee ook echt aan de slag te gaan en daar (na verloop van tijd) op te reflecteren. Versterk de kennisfunctie binnen departementen en andere overheden, en trek daar ook geld, mensen en middelen voor uit. Borg dat kennis en wetenschappelijke inzichten – niet alleen die van de WRR, maar breder – een verplichte plaats krijgen in wetgevings- en beleidsvormingsprocessen. Overweeg hiervoor naar analogie van de ‘uitvoeringstoets’ bij majeure nieuwe wetgeving een ‘kennistoets’ verplicht te stellen, die weergeeft hoe en waar kennis verzameld en gebruikt is bij de beleidsvoorbereiding. Beleg ergens in het stelsel de verantwoordelijkheid voor een ‘kennismakelaar’, die u in een urgente situatie snel kan helpen aan actuele en relevante wetenschappelijke kennis – een manier daarvoor is de instelling van een *Chief Scientific Advisor* zoals in andere landen bestaat.

Juist in een wereld met toenemende onzekerheid en crises is het zaak ruimte voor bezinning in te bouwen. Wij sluiten dan ook graag af met een citaat van weer een gesprekspartner: “Goed bestuur is goede kennis”. Die goede kennis heeft u grotendeels al georganiseerd, onder andere via de WRR. Zorg ervoor dat u in staat bent die kennis te gebruiken. En doe dat vervolgens ook.

Bijlage 1

Leden van de evaluatiecommissie

De leden van deze evaluatiecommissie zijn:

- Prof. dr. Vinod Subramaniam (Voorzitter)
Hoogleraar Biofysica en Voorzitter College van Bestuur, Universiteit Twente
- Prof. dr. Semiha Denктаş
*Hoogleraar Gezondheidspsychologie en Chief Diversity Officer,
Erasmus Universiteit Rotterdam*
- Drs. Jetta Klijnsma
Commissaris van de Koning, Provincie Drenthe
- Prof. dr. Geertrui Van Overwalle
Hoogleraar Intellectueel Eigendomsrecht, Katholieke Universiteit Leuven

Ondersteuning werd verzorgd door:

- Dr. Gijsbert Werner (Secretaris)
Senior wetenschappelijk medewerker, WRR

Bijlage 2

Gespreksthema's

De WRR heeft de evaluatiecommissie drie algemene vragen gesteld (p. 53 zelfstudie):

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 in de ogen van de commissie voldoende voorbereid om de taakopdracht in de nabije toekomst uit te voeren (toekomstbestendig) en zijn de initiatieven die de raad ontwikkelde in reactie op de vorige evaluatiecommissie adequaat?
3. Welke thematisch-inhoudelijke en/of methodisch-professionele aandachtspunten acht de commissie van belang voor de WRR en zijn werk in de toekomst?

Aanvullend legt de WRR de commissie drie aandachtgebieden voor (zie p. 54 zelfstudie voor volledige tekst en toelichting bij de aandachtsgebieden):

1. *Verhouding van de WRR met de samenleving*
Zijn belangrijke maatschappelijke of beleidsontwikkelingen gemist? Heeft de commissie suggesties over versteviging van voelsprietten in de samenleving?
2. *Het evenwicht in het werkprogramma*
Hoe kijkt de commissie aan tegen de balans tussen gevraagd en ongevraagd advies? Hoe ziet de commissie de ambitie om flexibiliteit in het werkprogramma te houden ten behoeve van advisering over actuele urgente vraagstukken, en hoe moet de WRR omgaan met de organisatorische uitdagingen die dat oplevert?
3. *De reikwijdte van het publiek van de WRR*
Hoe kijkt de commissie aan tegen de toegenomen aandacht voor doorwerking bij andere partijen dan regering en parlement, inclusief in het internationale domein? Welke suggesties heeft de commissie over de daarvoor noodzakelijke prioritering?

Uit de bovenstaande vragen en aandachtspunten komen de onderstaande zes gespreksthema's voort. In de gesprekken die de evaluatiecommissie van de WRR heeft gevoerd, is aandacht besteed aan deze thema's. Daarbij kwam niet elk thema in elk gesprek (even uitgebreid) aan de orde. De focus van gesprekken varieerde afhankelijk van het perspectief en de ervaring van de specifieke gesprekspartner (zie bijlage 3 voor volledige lijst gesprekspartners). De concrete vragen die hieronder binnen elk van de zes thema's zijn genoemd, vormen een illustratie van de vragen die in de gesprekken aan bod zijn gekomen.

1. *Agendering, werkprogramma en voelsprietten in de samenleving*
Doel van dit thema is de onderwerpkeuze van de WRR nader te analyseren, in het bijzonder in het licht van de eerste hoofdvraag en de specifieke aandachtsgebieden 1 en 2.
 - Wat is de unieke positie van de WRR (in het advieslandschap)? Wat doet de WRR dat andere adviesraden niet (kunnen) doen? Hoe kan dit versterkt worden?
 - Heeft de WRR de afgelopen jaren aandacht besteed aan de juiste thema's, of zijn belangrijke maatschappelijke of beleidsontwikkelingen gemist? Zo ja, hoe had de WRR achteraf gezien anders moeten prioriteren?
 - Hoe zijn de maatschappelijke 'voelsprietten' van de WRR bij het ophalen van potentiële onderwerpen ontwikkeld? Hoe kunnen die verstevigd worden? Hoe blijft daarbij de onafhankelijkheid geborgd?
 - Hoe werkt de interne werkprogrammaprocedure? Komen hierin de juiste onderwerpen 'bovendrijven' van de lijst potentiële onderwerpen? Hoe kan dat beter?

- Hoe communiceert de WRR extern over onderwerpkeuze? Kan dat verbeterd worden?
- Hoe ligt de (gewenste) verhouding tussen gevraagde en ongevraagde adviezen?
- Moet de WRR (meer) inzetten op actuele advisering over urgente vraagstukken?
In hoeverre mag de eigen agendering en/of planning daardoor onder druk komen?

2. *Kwaliteit, methodologie en kwaliteitsborging*

Doel van dit thema is een beantwoording van de eerste en derde algemene vragen uit de opdracht.

- Wat is de beleidsmatige en de wetenschappelijke kwaliteit van het werk van de WRR?
Op het gebied van relevantie, inhoudelijke kwaliteit, timing, onafhankelijkheid, vorm?
- Hoe is de methodologische verantwoording van onderzoekskeuzes georganiseerd?
- Hoe kunnen de methodologie en verantwoording daarvan verbeterd worden?
- Hoe zoekt de WRR de verbinding met wetenschappers, in het bijzonder aan (Nederlandse) universiteiten en onderzoeksinstituten? Draagt dit afdoende bij aan de kwaliteitsborging?
- Hoe is de aansluiting van WRR-adviezen bij wetenschappelijk onderzoek?
- Hoe kan de externe kwaliteitsborging en review van WRR-adviezen verbeterd worden?
- Hoe kan de interne kwaliteitsborging van de WRR (bijv. discussies in staf en raad) verbeterd worden?

3. *Doorwerking en impact van de WRR*

Doel van dit thema is een nadere blik te werpen op de doorwerking van de WRR op verschillende plaatsen in Den Haag, Nederland en daarbuiten (algemene vragen 1 en 2, aandachtspunt 3).

- Wat is de impact en doorwerking van WRR-adviezen in ‘Den Haag’ en daarbuiten?
- In hoeverre komen de zeven functies van WRR-adviezen (p. 40 zelfevaluatie) voldoende uit de verf?
- Heeft de WRR het juiste ‘portfolio’ aan (herkenbaar) verschillende types producten?
Welke veranderingen hierin zijn wenselijk?
- Hoe verloopt de landing van WRR-adviezen en -publicaties?
- Zet de WRR de juiste communicatiemiddelen in (bijv. filmpjes, podcasts, infographics, interviews, opiniestukken), en gebeurt dat op de juiste manier?
- Op welke manieren, hoe lang, en bij welke actoren moet de WRR inzetten op ‘nazorg’ voor zijn adviezen?
- In hoeverre moet de WRR (meer) inzetten op doorwerking van zijn adviezen bij andere partijen dan regering en parlement? Welke middelen kan de WRR hiervoor gebruiken?
- In hoeverre en op welke manier moet de WRR inzetten op briefings en informatieve sessies voor regering en parlement (bijv. de Catshuissessies), voor beleidsmakers en ministeries of voor andere partijen?
- Hoeveel prioriteit moet liggen bij internationale doorwerking van WRR-adviezen? Op welke manieren kan dat gebeuren gegeven de doelstelling en kernwaarden van de WRR?

4. *Veranderende omgeving en context van de WRR*

Doel van dit thema is inzicht te krijgen in de interactie van de WRR met een veranderende buitenwereld, zowel samenleving, politiek en bestuur (de ‘doelgroep’) als wetenschap en de advieswereld. Dit sluit aan bij de drie aandachtspunten van de WRR, en bij de tweede algemene vraag.

- Hoe moet de WRR rekening houden met een versplinterend politiek landschap, met een erosie van vertrouwen in instituties, inclusief de wetenschap en politiek, en met verdiepende scheidslijnen in de samenleving?
- Op welke manier kan de WRR inspelen op veranderende behoeftes en wensen bij

- beleidsmakers en politiek, zowel in onderwerpskeuze als in vorm van producten?
- Hoe gebruikt de WRR de buitenwereld bij de totstandkoming van adviezen?
- Hoe organiseert de WRR (externe) tegenspraak?
- Op welke manier worden belanghebbenden, ook of juist buiten Den Haag, bij projecten betrokken?
- Hoe werkt de WRR samen met andere organisaties die op het snijvlak van wetenschap en beleid actief zijn (planbureaus, andere adviesraden)?

5. *Intern functioneren van de WRR*

Doel van dit thema is om beter te begrijpen hoe de (interne) werkprocessen van de WRR functioneren, inclusief personele samenstelling en personeelsbeleid. Dit sluit in het bijzonder aan bij de derde hoofdvraag van de WRR aan de evaluatiecommissie.

- Hoe is de verhouding tussen raad en wetenschappelijke staf?
- Hoe is de verhouding tussen Communicatie en Ondersteuning (C&O) en raad en staf?
- Functioneert de WRR voldoende als eenheid, of meer als losse verzameling van projectgroepen?
- Is de samenstelling van raad en staf adequaat voor wat nu en in de toekomst van de WRR gevraagd wordt?
- Zijn raad en staf voldoende multidisciplinair en vertegenwoordigen zij de 'juiste' disciplines?
- Is de diversiteit van raad en staf op andere dimensies (gender, leeftijd, culturele achtergrond, geografie) voldoende geborgd?
- Is er voldoende balans (in het personeelsbeleid) tussen doorstroming en mobiliteit enerzijds en consistentie en ervaring anderzijds?
- Hoe zijn de mogelijkheden (voor stafleden) tot externe (carrière-)ontwikkeling, bijvoorbeeld in onderzoek of beleid?
- Hoe kan de WRR de verdiensten van de coronaperiode (flexibiliteit, mogelijkheid tot thuiswerken) behouden, en toch interne samenhang en samenwerking borgen?

6. *Eerdere evaluatiecommissies*

Doel van dit thema is het beantwoorden van de tweede algemene vraag van de WRR.

- Zijn de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie(s) doorleefd opgevolgd (en niet alleen 'afgevinkt')?

7. *Open vraag*

Doel van dit thema is om de gesprekspartners de gelegenheid te geven gedachtes, observaties, adviezen en zorgen mee te geven waar de commissie niet naar heeft gevraagd.

- Heeft u gedachtes, observaties, adviezen of zorgen die nog niet aan bod zijn gekomen aan de commissie mee te geven?

Bijlage 3

Gesprekspartners

- Lana Askari *Wetenschappelijk medewerker WRR*
- Paul van den Berg *Communicatieadviseur WRR*
- Dmitri Berkhout *Adviseur communicatie en externe betrekkingen WRR*
- Catrien Bijleveld *Raadslid WRR*
- Arnoud Boot *Raadslid WRR*
- Mark Bovens *Raadslid WRR*
- Frans Brom *Secretaris-Directeur WRR*
- Niels Donker *Kenniscoördinator Tweede Kamer*
- Godfried Engbersen *Raadslid WRR*
- Leonard Geluk *Directeur Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)*
- Halleh Ghorashi *Hoogleraar Diversiteit en Integratie VU*
- Ferd Grapperhaus *Oud-minister van Justitie en Veiligheid*
- Frank de Grave *Staatsraad Raad van State*
- Bernard ter Haar *Consultant ABD TopConsult*
- Marthe Hesselmans *Wetenschappelijk medewerker WRR*
- Daan Hoefsmit *Oud-bestuursvoorzitter CAK*
- Josta de Hoog *Wetenschappelijk medewerker WRR*
- Suzanne Hulscher *Raadslid WRR*
- Adriaan de Jonge *Journalist Binnenlands Bestuur*
- Anne-Greet Keizer *Wetenschappelijk medewerker WRR*
- Rémi Langenberg *Strategisch adviseur CAK*
- Marysha Molthoff *Hoofd Communicatie & Ondersteuning WRR*
- Marjolein Olde Monnikhof *Adjunct-directeur Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)*
- Marco Pastors *Directeur Nationaal Programma Rotterdam Zuid*
- Wieke Paulusma *Tweede Kamerlid D66*
- Corien Prins *Voorzitter WRR*
- Kim Putters *Oud-directeur Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)*
- Wim van Saarloos *Oud-voorzitter KNAW en ESAF (European Science Advisors Forum)*

- Sheila Sitalsing *Columnist en journalist De Volkskrant*
- Haroon Sheikh *Wetenschappelijk medewerker WRR*
- Natasha Stroeker *Kenniscoördinator Tweede Kamer*
- Martijn van der Steen *Hoogleraar EUR, Adjunct-directeur NSOB*
- Sylvie Vermeulen *Coördinerend wetgevingsjurist Ministerie van BZK*
- Marloes Vernooijs *Senior beleidsmedewerker Tweede Kamerfractie D66*
- Arno Visser *Voorzitter Algemene Rekenkamer*
- Martin Visser *Journalist en columnist De Telegraaf*
- Marianne de Visser *Raadslid WRR*
- Claes de Vreese *Hoogleraar AI en Maatschappij UvA*
- Elsenoor Wijlhuijzen *Wetenschappelijk medewerker WRR*
- Patricia Zorko *Directeur-generaal Rijkswaterstaat*

