



Planbureau voor de Leefomgeving

PBL-REACTIE OP HET
VISITATIERAPPORT
*KENNISONTWIKKELING VOOR
EEN DUURZAME SAMENLEVING*

12 april 2018

PBL

1. Inleiding

Eind 2017 is het PBL voor de tweede keer in zijn tienjarig bestaan onderwerp geweest van een externe visitatie. Hierbij is gewerkt conform het Standard Evaluation Protocol (SEP) van de KNAW, met dien verstande dat er op enkele plekken aanpassingen zijn doorgevoerd, omdat het PBL op bepaalde punten een duidelijk ander karakter heeft dan een universiteit. De internationale visitatiecommissie is gevraagd om het PBL te beoordelen op drie punten:

1. de maatschappelijke relevantie van het werk van het PBL
2. de wetenschappelijke kwaliteit van het werk van het PBL
3. de toekomstgerichtheid van het werk van het PBL, tot uiting komend in de strategische doelen en de mate waarin het PBL is toegerust om die te bereiken.

Ter voorbereiding op de visitatie heeft het PBL een Zelfevaluatie-rapport opgesteld. Dit document heeft als inhoudelijk startpunt gediend voor de internationale visitatiecommissie onder voorzitterschap van prof. dr. André Knottnerus. De *site visit* bij het PBL van de voltallige commissie heeft plaatsgevonden in de periode van 14 tot en met 17 november. De bevindingen zijn vastgelegd in het rapport *Kennisontwikkeling voor een duurzame samenleving*.

Hierin komt de visitatiecommissie tot de volgende beoordeling van het PBL:

- Beleidsmatige en maatschappelijke relevantie: zeer goed (internationaal gerespecteerd)
- Wetenschappelijk kwaliteit: excellent (wereldklasse)
- Toekomstbestendigheid: zeer goed (internationaal gerespecteerd).

De hierboven genoemde beoordeling wordt in het visitatierapport inhoudelijk onderbouwd. Daarnaast bevat het visitatierapport een groot aantal heldere en relevante aanbevelingen en adviezen.

Als PBL zijn wij uiteraard trots op deze positieve beoordeling. Het is het resultaat van het harde werken van al onze medewerkers in de afgelopen jaren. Hoe tevreden we ook zijn met deze uitkomst, wij realiseren ons ook dat het cruciaal is om de komende jaren te blijven inzetten op verdere verbetering en ontwikkeling. Daarmee leggen we tegelijkertijd een stevig fundament voor de volgende visitatie. De aanbevelingen van de visitatiecommissie geven het PBL een aantal richtingen aan waarin verdere verbetering mogelijk en soms zelfs noodzakelijk is.

In deze reactie op het visitatierapport gaan we nader in op de belangrijkste aanbevelingen. Wij hebben de aanbevelingen en adviezen daarbij geclusterd in drie hoofdpunten die gekoppeld zijn aan de drie hoofdvragen van de visitatie:

Maatschappelijke relevantie

- Impact(meting), landing en prioritering

Wetenschappelijke kwaliteit

- Transparantie, kwaliteit en onafhankelijkheid

Toekomstbestendigheid

- Kennisborging, (loopbaan)ontwikkeling en diversiteit.

Met deze aanbevelingen heeft de visitatiecommissie een duidelijke en uitdagende agenda voor de komende jaren neergelegd. Concreet invulling geven aan veel van de aanbevelingen en adviezen vergt tijd, wil het PBL komen tot een breed gedragen aanpak. Ook vraagt implementatie vaak een langere doorlooptijd. Vandaar dat we daar waar het kan al een inhoudelijke reactie geven. Op andere punten lichten we toe hoe we deze de komende periode gaan oppakken. Het eerste advies dat we al in de praktijk hebben opgevolgd is het splitsen van de functies van Chief Scientist en sectorhoofd Informatie, Data en Modellen.

2. Impact(meting), landing en prioritering

Uit het visitatierapport:

De visitatiecommissie constateert dat het PBL een sterke uitgangspositie heeft wat betreft impact en beleidsmatige/maatschappelijke relevantie. Daarbij beveelt de commissie aan om de impact van PBL-werk te optimaliseren door voldoende tijd en aandacht te besteden aan de landing van de rapporten na afronding van projecten, om de kernboodschappen uit te dragen. De visitatiecommissie gaf het PBL ter overweging mee dat onderzoekers bij de WRR drie maanden de tijd krijgen voor de landingsfase, te rekenen vanaf de feitelijke publicatie van het product. Een gerelateerde aanbeveling is 'explicieeter doelgroepgericht zijn', zowel tijdens de onderzoeksfase als na afronding hiervan.

Ook adviseert de visitatiecommissie om de beleidsmatige impact van het werk van het PBL meer systematisch in beeld te brengen, met name de ingeschatte bijdrage aan de impact die overheidsbeleid heeft op langere termijn, zodat daar ook beter op gestuurd kan worden. Wat betreft prioritering constateert de visitatiecommissie dat er een spanning bestaat tussen enerzijds het prioriteit geven aan vier strategische onderzoeksthema's en anderzijds het over de volle breedte van het beleid kunnen inspelen op de uitdagingen die zich kunnen voordoen. Het systematisch in beeld brengen van de beleidsmatige impact zal bijdragen aan de onderbouwing van de gemaakte keuzes.

Hoofdlijn reactie PBL:

Conform de aanbevelingen zal het PBL de komende jaren inzetten op het verder vergroten van de impact en de beleidsmatige en maatschappelijke relevantie van zijn werk en daarbij ook op zoek gaan naar nieuwe en effectieve methoden om impact te meten bij de verschillende doelgroepen. Ook zal het PBL onderzoeken hoe onderzoekers meer tijd kunnen krijgen voor de landingsfase van en communicatie over hun onderzoek. Dat zal ons onder meer dwingen sterker te prioriteren in het werkprogramma.

Nadere invulling en toelichting:

Het PBL zal via diverse lijnen werken aan het versterken van de impact van het PBL-werk en het monitoren hiervan, onder meer door meer accent te leggen op de landingsfase. De onderstaande ideeën zullen met een groep betrokken PBL-medewerkers nader worden uitgewerkt.

- In de werkplanning explicieeter en meer tijd inbouwen voor de communicatie over projecten en de landing van boodschappen. In sommige gevallen kan de impact worden vergroot door een andere opzet van een project te kiezen, bijvoorbeeld meer in dialoog met belanghebbenden. Samen met doelgroepgericht communiceren met stakeholders moet het creëren en verzilveren van 'landingsrechten' integraal onderdeel zijn van onderzoeksprojecten, en een gezamenlijke verantwoordelijkheid van onderzoekers, management en de communicatieafdeling.
- Meer prioriteren om tijd vrij te maken voor de landing zal dwingen tot scherpe(re) keuzes. Al in het Werkprogramma zal een reëel aantal uren hiervoor moeten worden ingecalculiseerd en bij uitloop van de onderzoeksfase mag dat niet ten koste gaan van de tijd voor interviews, presentaties bij stakeholders, artikelen erover

schrijven in vaktijdschriften etc. Als er gedurende het jaar nieuwe vragen op het PBL afkomen, dan moet er ook een project geschrapt worden, om te voorkomen dat het ten koste gaat van de tijd voor de landingsfase. Iets erbij is iets eraf.

- Prioriteren heeft ook een kwalitatieve kant: welke inhoudelijke thema's en welke concrete vraagstukken pakken we op? Prioritering zal primair moeten blijven plaatsvinden op inhoudelijke en strategische gronden. Bij het maken van keuzes zal het PBL het door de visitatiecommissie gesignaleerde dilemma tussen focus op de vier strategische thema's versus breed kennis hebben op het terrein van de leefomgeving wel nadrukkelijk in de afwegingen meenemen.
- Expliciet aandacht schenken aan het onderwerp beoogde impact bij aanvang van projecten (ex ante), levend houden tijdens de uitvoering ervan, en enige monitoring na afloop van projecten (ex post). Hieruit zal gaandeweg een slimme lijst van aandachtspunten ontstaan die we kunnen benutten om de impact van nieuwe projecten te vergroten. Op deze wijze ontstaat een lerend effect. We gaan deze ervaring om te beginnen opbouwen met de projecten waarvoor de systematiek met start-, midden- en eindseminars al gangbaar is, en dit vervolgens uitbouwen. In de discussie tijdens de seminars zal nog meer systematisch dan nu al gebruikelijk aandacht worden besteed aan de volgende door de visitatiecommissie voorgestelde vragen:
 - Wie is (zijn) de doelgroep(en)?
 - Welke impact willen we bereiken?
- Bij publicatie van onderzoek op de diverse doelgroepen toegespitste boodschappen communiceren. Dat kan betekenen meerdere nieuwsberichten over eenzelfde onderwerp, en ook breder de verschillende doelgroepen op verschillende manieren bedienen.
- De PBL Communicatiestrategie 2017-2020 verder uitvoeren. Deze Communicatiestrategie is sterk gericht op het optimaliseren van de impact, onder meer: de zichtbaarheid van het PBL op de vier strategische thema's versterken; proactief inspelen op de actualiteit, de politieke agenda en de beleidscyclus in Den Haag; en voortgaan met het geregeld organiseren van bijeenkomsten / evenementen om de resultaten van PBL-werk onder de aandacht te brengen.
- Bezien hoe het PBL de impact van zijn werk, de ontvangst van rapporten en andere onderzoeksproducten en het daadwerkelijk gebruik ervan beter en meer systematisch kan monitoren. En welke factoren bepalen de (kans op) impact? Proces, inhoud, vormgeving? Hiertoe zal PBL als lerende organisatie twee lijnen volgen:
 - Als pilot eerst oefenen met het in kaart brengen van de impact van Top-10 onderzoeksprojecten, en van de factoren die daarbij een rol hebben gespeeld, om deze ervaringen te kunnen meenemen bij de vormgeving van PBL-brede impactmetingsstrategie.
 - Best practices: ervaringen bundelen en mogelijk ook nieuwe kennis en effectieve methodieken van soortgelijke organisaties in huis halen. Daarvoor starten we een onderzoeksgroep die zijn bevindingen deelt met de andere onderzoekers binnen het PBL, zodat niet in diverse projecten het wiel opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Ook zullen we onderzoeken of het PBL gebruik kan maken van bestaande methodieken die bij andere instituten in gebruik zijn en van lopende initiatieven (KNAW, DORA, Research Excellence Framework (REF)).

3. Transparantie, kwaliteit, normativiteit en onafhankelijkheid PBL

Uit het visitatierapport:

De visitatiecommissie beoordeelt de wetenschappelijke kwaliteit van PBL-studies als excellent. De Commissie is vooral te spreken over de inhoudelijke kwaliteit van de kennisproductie en over de reviewprocedures die het PBL hanteert om zijn (scenario)modellen te toetsen. Ook het wetenschappelijk netwerk en het aantal en de kwaliteit van de wetenschappelijke publicaties zijn een grond van het positieve oordeel.

De visitatiecommissie moedigt het planbureau aan om zijn initiatieven om de transparantie van zijn studies te vergroten onverkort voort te zetten. Dit om adequaat te kunnen inspelen op de toenemende behoefte in die samenleving om inzicht te hebben in en betrokken te worden bij normatieve afwegingen op grond van al dan niet betwiste wetenschappelijke kennis. Om die reden beveelt de commissie aan om de dialoog te blijven aangaan met maatschappelijke stakeholders en kritische partijen en daarnaast te werken aan het openbaar maken van gebruikte modellen en databronnen.

Hoofdlijn reactie PBL:

Het PBL is blij met de zeer positieve beoordeling inzake de wetenschappelijke kwaliteit. Het visitatierapport maakt het dan ook niet nodig om grote wijzigingen aan te brengen. Wel daagt het rapport uit om van interne *best practices* te leren, voorbereid te zijn op nieuwe uitdagingen en kansen te benutten, vooral op de onderwerpen kwaliteit, transparantie, normativiteit en onafhankelijkheid.

We doen dat primair op voor de hand liggende momenten, zoals bij invulling vacature Chief Scientist, en door bij geplande projecten waar relevant de verdere kwaliteitsverbetering expliciet in doel, aanpak en inzet mee te nemen.

Nadere invulling en toelichting:

Uitgaande van de aanbevelingen van de visitatiecommissie gaat het PBL onderzoeken hoe we kunnen komen tot een verdere versterking op het gebied van kwaliteit, transparantie, normativiteit en onafhankelijkheid. Daarbij komen de volgende onderwerpen in elk geval aan de orde:

- Onafhankelijkheid in werkwijze en rapportage is een wezenskenmerk van het planbureau en is vastgelegd in de Aanwijzingen voor de Planbureaus. Onafhankelijkheid speelt zich niet in een vacuüm af; het PBL is deel van de maatschappij en heeft baat bij wisselwerking met maatschappelijke partners. Het gaat erom om, gegeven de onafhankelijke positie van PBL, deze in woord en daad op de best mogelijke wijze te hanteren. Het PBL zal expliciet de verklaring van het KNAW over onafhankelijk onderzoek onderschrijven. Intern zal het gesprek hierover geïntensiveerd worden en aan het Begeleidingscollege PBL zal worden gerapporteerd tot welke aandachtspunten dit heeft geleid.
- Normativiteit krijgt veel aandacht binnen PBL. Zo hebben bijvoorbeeld twee onderzoekers die ook een academische aanstelling hebben, een 'tournee langs de sectoren' gehouden onder de titel 'Van normatieve reflex naar reflectie'. Ook in bijeenkomsten met alle medewerkers wordt geregeld gesproken over normativiteit. *Best practices* kunnen nog sterker onderling uitgewisseld worden. Mede in relatie tot de discussie over de PBL Visie 2025 zal een nader actieplan worden uitgewerkt.
- Bevorderd zal worden dat ook onderzoeksgroepen waar de oriëntatie op publicatie van peer reviewed artikelen minder is, met enige regelmaat in dergelijke tijdschriften publiceren. Interne discussie hierover moet ideeën opleveren hoe dit met succes kan worden bevorderd.

- Besloten is, conform het advies van de visitatiecommissie, de functies van Chief Scientist en sectorhoofd Informatie, Data en Modellen te splitsen.
- De huidige waarnemend Chief Scientist zal met voorstellen komen ter verdere invulling van de rol van deze functionaris. Het ligt in de lijn der verwachting dat dit tot een bredere of anderszins verder verstevigde invulling zal leiden.
- De nieuwe Chief Scientist zal worden gevraagd een plan van aanpak te formuleren, waarin de aanbevelingen van de visitatie inzake kwaliteit van het werk worden meegenomen. Het formuleren van kwaliteitsuitgangspunten die daadwerkelijk bruikbaar zijn en niet alleen maar tot 'het zetten van vinkjes' leiden, ligt daarbij voor de hand. Een standaard-kwaliteitsaanpak echter niet, daarvoor verschillen de projecten binnen PBL te veel.
- Er is een project gestart waarin een PBL-brede modellenstrategie wordt geformuleerd. Dit begint met een essay, waarin ook aspecten als kwaliteitsborging en transparantie aan de orde komen.
- Het PBL is zich bewust van het belang van transparantie, met betrekking tot zowel de gebruikte data als de werking van modellen. In de vorige visitatie is hier ook al aandacht voor gevraagd. In sommige modellen en bij een aantal grote databestanden is hier inmiddels voortgang in geboekt, andere blijven relatief achter. Voortbouwend op deze *best practices* zal een aanpak worden ontwikkeld. Onderdelen daarvan zijn de ambitie om meer modelcodes beschikbaar te stellen en om data, voor zover daar geen beperkingen op rusten, als open data beschikbaar te stellen voor andere onderzoekers; voor het laatste neemt het PBL deel aan een pilot. Inzicht in aannames bij databronnen is daarbij voorwaarde.
- Waar we relatieve zwakten in documentatie en beschrijving van modellen constateren, wordt dat projectmatig met kracht aangepakt.
- Best practices kunnen we niet alleen van PBL-collega's leren, maar zeker ook van externe collega-wetenschappers. Om hier nog een extra impuls aan te geven zal het PBL de voorgenomen aanstelling van Academic Partners in 2018 concreet vorm geven en zoeken naar nieuwe vormen van samenwerken met toonaangevende hoogleraren. Ook in de samenwerking met de collega-planbureaus CPB en SCP kunnen we van elkaar leren.

4. Kennisborging, (loopbaan)ontwikkeling en diversiteit

Uit het visitatierapport:

De visitatiecommissie ziet diverse mogelijkheden voor het verder versterken van het HRM-beleid. Om de toekomstbestendigheid verder te versterken adviseert de visitatiecommissie het PBL meer aandacht te besteden aan de continuïteit in expertise bij de te verwachten grote uitstroom van medewerkers (vergrijzingsgolf) en deze te koppelen aan de transitie-uitdagingen waar het PBL voor staat. Daarbij hanteert de visitatiecommissie het model van expertisepieken op een brede kennisbasis. De commissie adviseert om ook in te zetten op gezamenlijke expertisebenutting in samenwerking met andere kennisinstellingen.

De visitatiecommissie beveelt verder aan om het loopbaanbeleid explicieter te maken vanuit de HRM-visie. Tot slot constateert de visitatiecommissie dat het diversiteitsbeleid meer uitwerking behoeft.

Hoofdlijn reactie PBL:

Het PBL gaat de aanbevelingen van de visitatiecommissie oppakken door het uitwerken van drie vervolgotrajecten: 1) lerende organisatie/kennismanagement; 2) aanpak kennisborging bij grote uitstroom tot 2025; 3) aanpak 'Stimuleren tot ontwikkeling van vaste én tijdelijke medewerkers'.

Ten aanzien van het stimuleren van het diversiteitsbeleid zal het PBL eerst een 'quick scan' uitvoeren.

Nadere invulling en toelichting:

In de HRM Visie van het PBL zijn weliswaar de contouren vastgelegd van de ambities met betrekking tot het HRM-beleid, maar we hebben daarbij ook moeten constateren dat het beschikbare instrumentarium om deze ambities te realiseren op dit moment op bepaalde punten nog onvoldoende (uitgewerkt) is.

Daarom worden er in samenspraak met de Ondernemingsraad, de medewerkers, PBL-Young en het management drie vervolgotrajecten opgestart, ieder met zijn eigen thema:

- **Lerende organisatie/kennismanagement:** wat kan het PBL (verder) verbeteren aan de manier waarop kennis wordt gedeeld en verspreid binnen de organisatie. Het door de visitatiecommissie gehanteerde model van expertisepieken op een brede kennisbasis is een krachtig beeld. Het te ontwikkelen kennismanagementinstrumentarium moet zodanig ingericht worden dat het PBL hiermee (tijdig) op deze expertisepieken kan sturen.
- **Aanpak kennisborging bij grote uitstroom:** hoe om te gaan met mogelijk kennisverlies door uitstroom van tijdelijke medewerkers en door uitstroom richting pensioen in de jaren van nu tot 2025. Het afgelopen jaar is hier in samenwerking met het ministerie van IenW al een eerste stap in gezet. Voor een beperkt aantal 'spilfuncties' binnen het PBL is het nu mogelijk om via een overlapperperiode tot maximaal 2 jaar de continuïteit te borgen. De opgave binnen dit traject zal zijn om de kennis bij uitstroom ook in de breedte te borgen en hierbij ook rekening te houden met de in de loop van de tijd veranderende kennisbehoefte ('expertisepieken').
- **Aanpak 'Stimuleren tot ontwikkeling van vaste én tijdelijke medewerkers'.** Een lerende organisatie vraagt om zichzelf continu ontwikkelende medewerkers. Dit betreft niet alleen opleidingen en trainingen, maar ook het nadenken over en inzetten op een passende loopbaanontwikkeling. Binnen dit vervolgotraject zal het hiervoor benodigde instrumentarium uitgewerkt worden: een passend aanbod aan opleidingen en trainingen ontwikkelen, deelname hieraan stimuleren en specifieke loopbaanpaden (bijvoorbeeld een loopbaanpad als wetenschappelijke onderzoeker of een loopbaanpad dat meer gericht is op wetenschappelijke beleidsadvisering) definiëren.

Bovenstaande punten gelden zowel voor onze vaste als tijdelijke medewerkers. Het streven is om deze drie thema's voor eind 2018 te hebben uitgewerkt.

De aanbeveling om meer aandacht te geven aan diversiteitsbeleid is een uitdaging die het PBL oppakt door actief aan te sluiten bij het diversiteitsbeleid van het Rijk, en met name dat van het ministerie van IenW. Het PBL zal eerst een 'quick scan' uitvoeren waarin we in het bijzonder verkennen hoe diversiteitsbeleid bij de in- en doorstroom beter verankerd kan worden.