

PRIORITEREN EN POSITIONEREN

Bevindingen en aanbevelingen Visitatiecommissie 2022 Planbureau voor de Leefomgeving (PBL)

21 juli 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Opdracht en werkwijze.....	6
2. De dynamische context van het PBL.....	8
3. Bevindingen	9
3.1 Positie PBL in kennis- en advieswereld leefomgevingsvraagstukken.....	9
3.2 Visie op kwaliteit	11
3.3 Impact- en communicatiestrategie	13
3.4 Personeel en organisatie.....	15
4. Aanbevelingen	16
4.1 Positionering in complexe kennis- en advieswereld leefomgevingsdomein	16
4.2 Visie op kwaliteit	18
4.3 Impact- en communicatiestrategie	19
4.4 Personeel en organisatie: mensen maken het PBL	20
Bijlage 1 Samenstelling van de visitatiecommissie.....	22
Bijlage 2 Lijst van gesprekspartners.....	23

Voorwoord

De missie van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) is het bijdragen aan de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke afwegingen op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het PBL doet dit door het verrichten van verkenningen, analyses en evaluaties. Het Begeleidingscollege PBL houdt toezicht op de kwaliteit en relevantie van het werk van het PBL. Eens in de vijf jaar geeft het begeleidingscollege daarom een opdracht aan een visitatiecommissie voor een beoordeling van de wetenschappelijke kwaliteit, de maatschappelijke relevantie en de toekomstbestendigheid van het PBL (hoofdstuk 1). In dit rapport doet deze commissie verslag van haar bevindingen en aanbevelingen.

De commissie gaat in haar rapport in op de rol en positie van het PBL in de sterk veranderende context van het omgevingsbeleid (hoofdstuk 2). De bevindingen (hoofdstuk 3) en aanbevelingen (hoofdstuk 4) van de commissie leggen een focus op de toekomstbestendigheid van het PBL. Vergeleken met eerdere visitaties zijn de bevindingen van de commissie dan ook meer vooruitblikkend dan terugkijkend. Niet alleen vanwege de toenemende turbulentie in de omgeving van het PBL, maar ook vanwege de komst van een nieuwe directeur.

De commissie koos voor een aanpak waarbij nadrukkelijk met een blik van 'buiten naar binnen' is gekeken. De commissie sprak daartoe met veel partijen, waarbij is gekeken naar de vier onderscheiden beleidsthema's van het PBL. De visitatiecommissie stelt de open gedachtewisseling met PBL-medewerkers, beleidsmakers, externe deskundigen en stakeholders zeer op prijs en dankt alle betrokkenen voor hun bijdrage.

De commissie hoopt dat dit rapport bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van het PBL. Mede in het licht van groeiende controverses in politiek en samenleving blijft legitimatie van beleid vanuit de feiten cruciaal. Wetenschappelijke kennis is het fundament waar de overheid haar beleid op bouwt. Dit stelt, ook in de toekomst, hoge eisen aan het werk van het PBL.

Henry Meijdam
Voorzitter visitatiecommissie PBL 2022

Samenvatting

Het PBL is het nationale instituut voor strategische beleidsanalyse op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het planbureau is uitgegroeid tot een bijzonder waardevolle organisatie met een unieke en te koesteren positie in de kennis- en advieswereld van het leefomgevingsbeleid. Alle gesprekspartners benadrukken de grote relevantie van het PBL voor hun werkzaamheden. Leefomgevingsopgaven staan in het middelpunt van de maatschappelijke en politieke belangstelling en de behoefte aan kennis groeit sterk.

Het positieve beeld over de kwaliteit van het PBL, zoals die naar voren komt uit de rapportages bij de zelfevaluatie, is tijdens de visitatie bevestigd. De bij het PBL aanwezige kennis van de leefomgeving wordt bij departementen en de buitenwacht hoog gewaardeerd. Ook internationaal staat het PBL zeer hoog aangeschreven. Als het gaat om de beleidsmatige en maatschappelijke relevantie dan is duidelijk dat het PBL significant waarde toevoegt aan het politieke en maatschappelijke debat.

Prioriteren én positioneren

De context van het PBL is in de afgelopen vijf jaar sterk veranderd. De samenleving en het beleid worden geconfronteerd met grote en complexe leefomgevingsopgaven en transitie-uitdagingen. Dit heeft geleid tot intensivering en verandering van de vragen aan het PBL. Het planbureau heeft hier professioneel en zorgvuldig op gereageerd. Dit heeft ook consequenties gehad voor het PBL in termen van flexibiliteit, ontwikkeling van modellen, verbinden van thema's en expertisevelden, prioritering en tijdsdruk. Zowel intern als extern wordt aangegeven dat het van belang is om afwegingen te blijven maken met betrekking tot deze uitdagingen, om in de toekomst de impact en relevantie van het werk van PBL voort te zetten. In de afgelopen tien jaar heeft het PBL vooral geïnvesteerd in de inhoudelijke koers, nu is het tijd om nadrukkelijker te investeren in de positionering van het PBL in het kennisecosysteem van het leefomgevingsbeleid.

Het PBL zal daarbij nadrukkelijker moeten *prioriteren*, niet alle verzoeken om kennis kunnen worden gehonoreerd. En omdat de breedte van de vraagstukken toeneemt zal het PBL ook de structurele samenwerkingsrelaties met kennis- en adviespartners uit de wereld van het leefomgevingsbeleid verder moeten ontwikkelen om de kennisbasis te versterken en de toegang tot relevante expertise en onderzoek te waarborgen. Hier gaat het om het *positioneren* van het PBL tussen de strategische partners.

Aanbevelingen

In aanvulling op de positieve bevindingen wil de commissie een aantal aandachtspunten benoemen waar het PBL mee aan de slag moet om de organisatie toe te rusten zodat deze goed kan blijven inspelen op de nog altijd groeiende verwachtingen die overheid en samenleving hebben van het PBL.

- Specifieke aandacht is nodig voor de positionering van het PBL in het brede kennis- en adviesstelsel van het leefomgevingsbeleid.
- Structurele samenwerking met strategische kennispartners is nodig, waarbij noodzakelijk geachte kennis wordt ontwikkeld en geborgd. Hiertoe moet het PBL dus ook invloed kunnen uitoefenen op de strategische kennisontwikkeling van die partners.
- Deze netwerkstrategie en een meer op samenwerking georiënteerde werkwijze moet bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie en het beperken van de ervaren werkdruk bij medewerkers.
- Deze strategische samenwerking heeft ook consequenties voor de totstandkoming van het werkprogramma en de prioritering van werkzaamheden, mede in het licht van de toegenomen vraag naar producten van het PBL en de beperkte eigen capaciteit.
- De commissie is van mening dat de wetenschappelijke kwaliteit van het PBL vooral beoordeeld moet worden op het gebruik van wetenschappelijke gefundeerde onderzoeksmethoden en (analyse)modellen. Het aantal (internationale) wetenschappelijke publicaties is als graadmeter daarvoor minder relevant.

- Veel wordt geïnvesteerd in het op peil houden van de kennisbasis, zoals de modernisering van de gebruikte modellen. Een strategische visie op deze kennisbasis met expliciete aandacht voor digitale transformatie is volgens de commissie hierbij behulpzaam.
- Enige relativering van de kennis op basis van modellen blijft geboden. Blijvende aandacht is nodig voor het schetsen van een kwalitatieve context naast en ter verrijking van de kwantitatieve bevindingen. Een samenhangende, integrale blik op grote transitie past daarbij.
- De commissie adviseert de rol van de Chief Scientist te versterken richting het anticiperen op nieuwe uitdagingen en zorgen dat de wetenschappelijke kennis en onderzoeksmethoden blijven aansluiten op de kennisvragen van de toekomst. De Chief Scientist heeft daarmee ook een rol bij het opstellen van een strategische visie op de eigen kennisbasis.
- De afstemming tussen de kennisproductie en het politieke besluitvormingsproces behoeft aandacht, mede met het oog op de impact ervan.
- Overweeg de instelling van een maatschappelijke klankbordgroep waar dilemma's in een veilige en informele setting kunnen worden besproken.
- De organisatie ontleent zijn bestaansrecht aan de kwaliteit van haar medewerkers. Inzet op strategisch personeelsbeleid blijft belangrijk, onder meer gericht op continuïteit van kennis, een ontwikkelperspectief voor (jonge) medewerkers en een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand. Hier moet meer prioriteit aan worden gegeven.

1. Opdracht en werkwijze

Over het Planbureau voor de Leefomgeving

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) is in 2008 ontstaan door samenvoeging van het Ruimtelijk Planbureau (RPB) en het Milieu- en Natuurplanbureau (MNP). Sinds oktober 2016 is de organisatie op één locatie gevestigd, aan de Bezuidenhoutseweg 30 (B30) te Den Haag.

De missie van het PBL is als volgt geformuleerd: "het PBL is het nationale instituut voor strategische beleidsanalyse op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het PBL draagt bij aan de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke afweging door het verrichten van verkenningen, analyses en evaluaties waarbij een integrale benadering vooropstaat. Het PBL is vóór alles beleidsgericht. Het verricht zijn onderzoek gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk en wetenschappelijk gefundeerd."

De uit de missie voortvloeiende kerntaken van het PBL zijn:

- "het in beeld brengen van de actuele kwaliteit van milieu, natuur en ruimte en het evalueren van het gevoerde beleid;
- het verkennen van de toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de kwaliteit van milieu, natuur en ruimte, en het ex-ante evalueren van mogelijke beleidsopties;
- het signaleren en agenderen van maatschappelijke vraagstukken die van belang zijn voor milieu, natuur en ruimte;
- het identificeren van mogelijke strategische opties voor het bereiken van overheidsdoelen op het gebied van milieu en natuur en ruimte.

Het PBL verricht zijn analyses, evaluaties en verkenningen primair als input om de kwaliteit van de besluitvorming van kabinet en parlement te bevorderen. Daarnaast richt het onderzoek zich ook op andere overheden, internationale organisaties en maatschappelijke organisaties. Dit onderzoek doet het PBL zowel op eigen initiatief als op verzoek van externe partijen, meestal een ministerie of een internationale organisatie zoals UNEP (United Nations Environment Program) en de Europese Commissie. Verzoeken van de rijksoverheid komen vooral van de ministeries van EZK, IenW, LNV, BZK, BZ, AZ en Financiën."

Achtergrond visitatie

Het Begeleidingscollege PBL houdt toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit en de maatschappelijke relevantie van het werk van het PBL. In deze hoedanigheid functioneert het Begeleidingscollege als opdrachtgever van de visitatie van het PBL. Voor deze visitatie is een commissie ingesteld (zie bijlage 1 voor de samenstelling). De vorige visitatie was in 2017.

Vragen aan de visitatiecommissie

Het Begeleidingscollege PBL vraagt de visitatiecommissie om een beoordeling van de volgende punten:

- de wetenschappelijke kwaliteit van het werk van het PBL;
- de beleidsmatige en maatschappelijke relevantie van het werk van het PBL;
- de toekomstbestendigheid van het PBL.

Speciale aandacht is daarbij gevraagd voor de volgende onderwerpen:

- positionering en prioritering van PBL op de kennis-beleid interface, op de assen evaluerend-verkennend en volgend-agenderend;
- vernieuwing van kennisvragen, thema's en methoden;
- kwaliteitsbeleid;
- impact;
- omgang met normativiteit en betwistbare kennis.

In de zelfevaluatie van het PBL staan drie aanvullende vragen voor de commissie:

- Hoe denkt de visitatiecommissie over de aanpak van kwaliteit, gebaseerd op een risicobenadering? En gebaseerd op een oplopende graad van steeds striktere kwaliteitseisen naarmate projecten groter en beeldbepalender worden?

- Hoe denkt de visitatiecommissie over de huidige impactstrategie van het PBL (zelf onderzoek doen naar impact; organiseren van impact trainingen; project startup)? Acht zij het aanbevelingswaardig deze in de toekomst voort te zetten, of is een aanpassing wellicht gewenst?
- Hoe denkt de visitatiecommissie over de wijze waarop het PBL de huidige en toekomstige dynamiek binnen en buiten de organisatie door middel van programmering 'nieuwe stijl' (thematisch, meerjarig, 60-20-20) en HR-initiatieven (ontwikkelingsgesprekken, ontwikkellijnen, mobiliteit, diversiteit) het hoofd tracht te bieden? Zijn hier stappen te zetten?

Gebruik Standaard Evaluatie Protocol

De visitatiecommissie is gevraagd gebruik te maken van het Standaard Evaluatie Protocol (SEP, 2021) voor wetenschappelijk onderzoek. Bij de meest recente visitaties van de andere planbureaus is daar ook gebruik van gemaakt. De zelfevaluatie van het PBL – die als centrale input voor de visitatie gold – sluit aan op deze SEP-methodiek. Daarbij is rekening gehouden met het feit dat het PBL zich niet alleen richt op wetenschappelijk onderzoek, maar nadrukkelijk ook – en volgens zijn missie vóór alles – op het feitelijk ondersteunen van het beleidsproces.

Werkwijze commissie

De bevindingen en aanbevelingen van de commissie zijn gebaseerd op de zelfevaluatie van het PBL, met het daarbij behorende achtergrondmateriaal, en de gesprekken die grotendeels in het kader van de *site visit* van 10 tot en met 13 mei 2021 gevoerd zijn. Gesprekspartners waren: de betrokken bewindspersonen, de secretarissen-generaal van de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat en Economische Zaken en Klimaat, beleidsdirecteuren en -medewerkers van ministeries, PBL-leiding, PBL-medewerkers, externe deskundigen en stakeholders. In bijlage 2 staat een volledig overzicht van de gesprekspartners.

De bevindingen en aanbevelingen van de commissie leggen een nadruk op de relevantie en impact, de rol en positionering in een veranderende context en de toekomstbestendigheid van het PBL. Vergeleken met eerdere visitaties zijn de bevindingen van de commissie meer vooruitblikkend dan terugkijkend. Niet alleen vanwege de turbulente omgeving van het PBL, maar ook vanwege de komst van een nieuwe directeur. De commissie koos voor een aanpak waarbij nadrukkelijk met een blik van 'buiten naar binnen' is gekeken. De commissie sprak daartoe met veel externe partijen, waarbij specifiek is gekeken naar de vier onderscheiden beleidsthema's van het PBL.

De zelfevaluatie van het PBL met bijbehorende stukken worden tegelijk met dit rapport gepubliceerd. Deze stukken vormen een belangrijke inhoudelijke basis voor het werk van de commissie. De visitatiecommissie kijkt met waardering terug op de interessante gesprekken die blijk gaven van een grote betrokkenheid bij het werk van het PBL en inhoudelijke deskundigheid binnen de organisatie. De visitatiecommissie stelt de open gedachtewisseling met PBL-medewerkers, beleidsmakers, externe deskundigen en stakeholders zeer op prijs en dankt alle betrokkenen voor hun bijdrage.

2. De dynamische context van het PBL

De visitatiecommissie constateert dat er in de omgeving van het PBL veel is veranderd sinds de vorige visitatie. De ontwikkelingen in het domein van de leefomgeving raken in een stroomversnelling. Het wordt steeds duidelijker dat de wijze waarop Nederland zich economisch en ruimtelijk ontwikkelt, te veel ten koste gaat van de kwaliteit van water, lucht, bodem en natuur, en leidt tot klimaatverandering en verlies aan biodiversiteit. Het lukt niet om belangrijke overheidsdoelen van het leefomgevingsbeleid te halen. Leefomgevingsopgaven zijn complexe transitievraagstukken geworden met een grote impact op de samenleving. Bij een aantal transitie-uitdagingen loopt bovendien de urgentie hoog op (stikstof, waterkwaliteit, klimaatadaptatie, energietransitie). Daarmee staan leefomgevingsopgaven steeds meer in het centrum van de belangstelling. Niet alleen van politiek en beleid, maar ook van het maatschappelijke debat. Dit heeft consequenties voor het werk van het PBL.

In het licht van deze uitdagingen hebben politiek, beleid en samenleving een grote behoefte aan analyses van de omgevingsopgaven, aan beleidsalternatieven en inzichten in de consequenties daarvan. Hierbij is het van belang verbanden te leggen tussen de korte termijn (wat kunnen we nú doen?) en de lange termijn (transitie). Ook groeit het inzicht dat sectorale analyses niet meer toereikend zijn voor de aanpak en uitvoering van complexe transitievraagstukken. Daarom is er behoefte aan integrale oplossingen, en integraler denken over welvaart, welzijn en ontwikkeling (Brede Welvaart). Hier is de overheid, en ook de directe kennisbehoefte nog onvoldoende op ingericht. Integendeel, het PBL ervaart een sterke groei in de 'ad hoc' vragen naar kennis, analyses en monitoring, buiten de reguliere programmering om. Dit gaat ten koste van de aandacht voor de lange termijn en de kennisontwikkeling ten behoeve van de noodzakelijke transities in het leefomgevingsdomein. Daar komt bij dat veel leefomgevingsbeleid is gedecentraliseerd, waardoor nieuwe (en meer) actoren een kennisbehoefte krijgen. Decentraal komt de vraag naar kennis over de samenhang van beleid niet alleen tot uitdrukking bij integrale gebiedsontwikkelingsprocessen, maar ook bij uitvoeringstrajecten.

Deze ontwikkeling raakt niet alleen het PBL. Het PBL maakt deel uit van een complex kennisecosysteem. Tal van adviesraden, onderzoeksinstituten en universiteiten, rijkskennisinstellingen, planbureaus en particuliere onderzoeksbureaus bedienen de (rijks)overheid van kennis en advies. Hierbij is de rolverdeling een issue. Niet altijd is duidelijk hoe de rijksoverheid met haar verzoeken om kennis en advies gebruik maakt van de partijen in dit kennisecosysteem. Welke verzoeken om kennis horen bij uitstek bij het PBL, en welke elders? Waar kan beter gebruik gemaakt worden van de aanwezige kennis bij andere partijen dan het PBL? Wie neemt de regie over de rol- en arbeidsverdeling? Deze vragen heeft de commissie in het onderzoek meegenomen naast de aspecten van kwaliteit, impact en vitaliteit.

3. Bevindingen

In het licht van de beschreven leefomgevingsopgaven en transitie-uitdagingen is het PBL als onafhankelijk planbureau van de overheid een bijzonder waardevolle organisatie met een unieke en te koesteren positie in de kennis- en advieswereld van het leefomgevingsbeleid. Alle gesprekspartners benadrukken de grote relevantie en de belangrijke bijdrage van het PBL.

Daarbij bevestigt de respons het positieve beeld over de kwaliteit van het PBL, zoals die naar voren komt uit de rapportages bij de zelfevaluatie. De bij het PBL aanwezige kennis van de leefomgeving wordt bij departementen en de buitenwacht hoog gewaardeerd. Ook internationaal staat het PBL zeer hoog aangeschreven. Als het gaat om de beleidsmatige en maatschappelijke relevantie dan is duidelijk dat het PBL significant waarde toevoegt aan het politieke en maatschappelijke debat.

Op de diverse organisatorische uitdagingen (toenemende en veranderende kennisbehoefte, decentralisatie van beleid, betwiste kennis) heeft het PBL professioneel en zorgvuldig gereageerd. Dit heeft ook consequenties gehad in termen van flexibiliteit, ontwikkeling van modellen, verbinden van thema's en expertisevelden, prioritering en tijdsdruk. Zowel intern als extern wordt aangegeven dat het van belang is om scherpere keuzes te maken met betrekking tot deze uitdagingen, om in de toekomst de impact en relevantie van het werk van PBL voort te zetten.

Hieronder wordt achtereenvolgens ingegaan op de bevindingen met betrekking tot positie, kwaliteit, impact en vitaliteit.

3.1 *Positie PBL in kennis- en advieswereld leefomgevingsvraagstukken*

Het PBL heeft als onafhankelijk en onpartijdig instituut een eigen positie verworven in de kennis- en advieswereld voor leefomgevingsvraagstukken. Deze positie staat nationaal en internationaal in hoog aanzien. Door een aantal ontwikkelingen staat deze positie echter onder druk:

- De kennisbehoefte rondom leefomgevingsopgaven groeit. Deze kennisbehoefte is bovendien steeds meer maatschappelijk urgent. Het gaat ook om kennisontwikkeling en -overdracht die, hoewel niet altijd direct gevraagd, noodzakelijk is in het licht van de actuele, en steeds meer samenhangende transitie-uitdagingen.
- De toenemende betwisting van kennis in het politieke en maatschappelijke debat noopt tot extra zorgvuldigheid en transparantie.
- Het PBL zit aan zijn maximum met betrekking tot personele capaciteit (en geeft zelf aan niet veel verder te willen groeien).
- De decentralisatie van het omgevingsbeleid leidt tot een toenemende kennisvraag van lagere overheden.

De toenemende en meer complexe kennisbehoefte vraagt om een scherpere rolverdeling binnen het kennisecosysteem. Het is echter, zoals geconstateerd in hoofdstuk 2, niet altijd duidelijk hoe de rijksoverheid met haar verzoeken om kennis en advies gebruik maakt van de partijen in het kennisecosysteem. Welke vragen zet de overheid 'in de markt', en welke bij rijkskennisinstellingen? Op welke verzoeken gaat het PBL in, en welke komen elders terecht? Ook het PBL zelf heeft nog geen scherpe visie op deze rol- en taakverdeling.

Naast de regievraag heeft het PBL voor veel kennisvragen aanvullende expertise van anderen nodig. Ook daarmee groeit de behoefte aan samenwerking tussen partijen in de kennis- en advieswereld. De commissie signaleert dat de top van het PBL geen structureel overleg heeft met een aantal strategisch belangrijke kennis- en adviespartners, en bijvoorbeeld niet betrokken is bij de programmering van de Federatie van Toegepaste Onderzoeksinstituten in Nederland (TO2). Ook de samenwerking met collega-planbureaus verloopt nog moeizaam vanwege cultuurverschillen, het hanteren van verschillende perspectieven, tijdshorizons en plannings- en onderliggende paradigma's: overwegend economisch (CPB), ecologisch en ruimtelijk (PBL) en sociaal (SCP). De fysieke nabijheid van de gezamenlijke huisvesting op B30 wordt nog onvoldoende benut.

Werkprogrammering

De hierboven geschetste ontwikkelingen leiden er volgens de commissie toe dat het PBL scherpere keuzes moet maken en ook duidelijk moet zijn over de wijze waarop de prioritering tot stand komt. De commissie is bovendien van mening dat de werkprogrammering beter moet worden afgestemd op de programmering van de overige strategische kennispartners in het kennisecosysteem van het leefomgevingsbeleid, met meer aandacht voor rol- en taakverdeling, en voor samenwerking, in het bredere kennisecosysteem. Een aandachtspunt hierbij is dat door decentralisatie van leefomgevingsbeleid er een toename van kennisbehoefte is bij medeoverheden (provincies, regio's, waterschappen, gemeenten). Het is nu nog onvoldoende helder wat deze partijen wel of niet kunnen verwachten van het PBL.

Het PBL kent een gestructureerd proces voor totstandkoming van het werkprogramma. Dit proces is redelijk complex en voor de buitenwacht niet altijd inzichtelijk. De betrokken departementen zijn hier tevreden over, maar met name externe partijen zien ruimte voor intensievere betrokkenheid. Departementen ervaren problemen met de timing van rapporten, en de productietijd ervan wordt door hen als (te) lang beoordeeld. De departementen begrijpen goed dat er sprake is van een beperkte flexibiliteit in het werkprogramma in verband met langlopende onderzoekslijnen.

Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat er binnen het PBL zelf traditioneel veel individuele ruimte is voor de invulling van de programmering. Zowel van buiten als van binnen de organisatie zijn er signalen dat hierbij meer focus kan worden aangebracht om weerstand te bieden aan trekkende krachten 'weg van de core business' (zie figuur). Kennis- en adviesvragen van externe partijen komen op allerlei manieren binnen bij het PBL. Vanuit een (overigens zeer gewaardeerde) servicegerichte attitude zijn PBL-professionals snel geneigd hierop in te gaan. Tegelijkertijd is de capaciteit schaars en moet efficiënt worden omgesprongen met inzet. Het lijkt erop dat de besluitvorming over inzet en werkverdeling enigszins los op alle niveaus binnen de organisatie plaatsvindt: van individu tot collectief. De aandacht voor de korte termijn kan hiermee aandacht voor lange termijn vraagstukken verdringen.



Behoud onafhankelijke en onpartijdige positie

Door de toenemende politieke en maatschappelijke controverses rondom leefomgevingsvraagstukken staat de onafhankelijke en onpartijdige positie van het PBL onder druk en soms ter discussie. Het PBL maakt zich dan ook terecht zorgen over de polarisatie rondom kennis, beleid en wetenschap, en de manier waarop sommige discussies *fact free* en *post truth* worden gevoerd. Gesprekspartners geven echter ook aan dat het overgrote deel van beleid en politiek in hoge mate ontvankelijk is voor kennis en inzichten, zoals van het PBL.

Een onbetwiste onpartijdigheid, een betrouwbare kennisbasis en de integriteit van mensen en werkprocessen is daarom van levensbelang. Waar de buitenwacht kan vragen om meer positiebepaling van het PBL in politieke en maatschappelijke discussies, blijft onpartijdigheid geboden. Er is behoefte aan een onafhankelijke 'rekenmeester' en aan rapporten met een gedegen wetenschappelijke onderbouwing.

De publieke perceptie van de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van het PBL kan slechts gewaarborgd worden wanneer PBL en de politiek dit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid zien. Het PBL moet te allen tijde zorgvuldig en alert zijn in de manier van communiceren, waarbij opinies vermeden dienen te worden. Maar daarnaast is het onontbeerlijk dat de politiek de onafhankelijkheid en onpartijdigheid expliciet en herhaaldelijk erkent en benoemt, zowel in de media als in het politieke debat (Tweede Kamer).

3.2 Visie op kwaliteit

Het PBL is een maatschappelijke instelling met wetenschappelijke basis. Het is een organisatie die op wetenschappelijke basis kennis, beleidsanalyses en -opties aanreikt ter ondersteuning van de politieke besluitvorming. In dat licht is wetenschappelijke kwaliteit belangrijk voor zover deze bijdraagt aan de (inter)nationale reputatie van het PBL en zijn producten, en daarmee aan de impact ervan. De commissie plaatst hierbij wel de kanttekening dat de internationale kijk van het PBL een ander karakter heeft dan de nationale. Internationaal lijkt de wetenschappelijke productie voorop te staan, nationaal staat de onafhankelijke positie en de bijdrage aan de beleidsontwikkeling centraal.

Het publiceren in wetenschappelijke tijdschriften wordt in de zelfevaluatie van het PBL gepresenteerd als een belangrijke manier om de wetenschappelijke kwaliteit te waarborgen. Uit die zelfevaluatie blijkt dat de wetenschappelijke productie in de afgelopen periode gestaag is gestegen. Het grootste deel van de wetenschappelijke output betreft de domeinen milieu, klimaat en energie. Opvallend daarbij is dat een beperkt aantal PBL-auteurs verantwoordelijk is voor het gros van de wetenschappelijke publicaties (de tien meest publicerende PBL-auteurs zijn gezamenlijk betrokken bij meer dan 80% van de wetenschappelijke output van het PBL). Ook is de wetenschappelijke kwaliteit en productie niet gelijkelijk verdeeld over de vier PBL-thema's. Een verklaring hiervoor is dat bijna alle wetenschappelijke publicaties van het PBL afkomstig zijn van het internationale werk.

De commissie hecht grote waarde aan de vraag of het werk van het PBL tot stand komt langs kwalitatief hoogwaardige wetenschappelijke onderzoeksmethoden en kwaliteitsambities. Het is belangrijk dat het werk van het PBL gebaseerd is op een wetenschappelijke basis, en ook dat het PBL zélf daarvoor voldoende wetenschappelijke kwaliteit in huis heeft. Voor de beoordeling van de wetenschappelijke kwaliteit vindt de commissie dit relevanter dan de omvang van de wetenschappelijke output van PBL, in termen van het aantal wetenschappelijke publicaties of de citatiescores daarvan. Voor het nationale beleid is het immers primair van belang dat de rapporten van het PBL een gedegen wetenschappelijke basis hebben.

Het PBL verricht veel internationaal onderzoek, hetgeen ook belangrijk wordt geacht voor de kwaliteit van het nationale werk. Deze link is voor de commissie echter niet overtuigend vast te stellen. Als de wetenschappelijke output vooral internationaal werk betreft en slechts de productie van een beperkt aantal wetenschappers is, dan versterkt dit de indruk dat wetenschappelijk output *an sich* geen geschikte maat is voor het beoordelen van de wetenschappelijke kwaliteit of basis onder alle nationale onderzoeksrapporten. Belangrijker dan de outputvraag is, zoals gesteld, de vraag of het werk van het PBL tot stand komt langs kwalitatief hoogwaardige wetenschappelijke onderzoeksmethoden en met borging van wetenschappelijke kwaliteitsambities.

Kennisbasis

Het is voor de statuur van een kennisinstituut als het PBL cruciaal om de kennisbasis op orde te houden. Een belangrijk aandachtspunt hierbij zijn de gebruikte modellen. De commissie constateert dat het PBL hier veel aandacht voor heeft en ook investeert in de modernisering ervan,

en daarbij ook aandacht geeft aan de transparantie en documenteerbaarheid van de modellen (open source). Het PBL heeft een modellenportfolio met een actueel overzicht van alle gebruikte modellen. Daarin staat de status van alle modellen, de onderlinge interacties en de ICT-afhankelijkheden. In diverse trajecten wordt gewerkt aan modernisering en vernieuwing van de modellen. Een voorbeeld hiervan is het project 'Modelontwikkeling en kwaliteitsslag nationale studies energie en klimaat' waarin wordt gewerkt aan modelonderhoud, -ontwikkeling en verbetering van de documentatie en ontsluiting ervan.

De kennis geproduceerd vanuit de modellen kent een sterke en gedegen natuurwetenschappelijke basis (hoewel het PBL ook economische en sociaalwetenschappelijke modellen hanteert). Om beleidsmatig relevant te zijn vraagt deze kennis om aanvullingen middels bijvoorbeeld gedragswetenschappelijke toetsing, juridische beoordeling en/of een haalbaarheidsanalyse. Geconstateerd wordt dat het PBL die kennis niet altijd in huis heeft. In het kader van de integrale analyses ten behoeve van beleidsafwegingen is dit een risico. Meer algemeen blijkt een aantal kennisdomeinen minder goed vertegenwoordigd te zijn, zoals ruimtelijke economie, juridische zaken en gedrag. Met het oog op een bredere rolverdeling, zou deze kennis deels via strategische allianties met andere kennis- of onderzoeksinstellingen kunnen worden binnengehaald. Andere werkvormen, zoals stakeholderpanels en citizen science kunnen daarbij eveneens zinvol zijn.

De nadruk op modellen maakt het PBL ook op een andere manier kwetsbaar. Volgens externe partijen zou het PBL de relevantie van bevindingen te weinig toetsen aan de concrete beleidscontext. Het PBL doet zeer beperkt veldonderzoek en maakt ook maar beperkt gebruik van casus-gebaseerd beleidsonderzoek. Volgens sommige gesprekspartners doet zich hier een spanning voor tussen de 'technocratie' van modellen en de beleidswerkelijkheid. Deze spanning wordt gevoed door de bijna absolute waarde die de kwantitatieve resultaten krijgen in de politiek-bestuurlijke omgeving. Cijfers gaan vaak een eigen leven leiden die onvoldoende recht doet aan de complexe, en lastig te kwantificeren werkelijkheid. Er is, zo is de observatie, vaak een overwaardering van 'rekenen' ten opzichte van 'weten en inzichten'. Modellen kennen ook beperkingen ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen en de integraliteit en samenhang tussen ontwikkelingen. De commissie constateert dat er bij de presentatie van rapporten meer aandacht nodig is voor deze ervaren spanning tussen de wereld van modellen en de beleidspraktijk.

Timing

Een volgend issue betreft timing. Twee belangrijke rapportages, de Klimaat- en Energie Verkenning (KEV) en de Integrale Circulaire Economie Rapportage (ICER), vragen veel capaciteit van het PBL. De timing van deze rapportages sluit niet goed aan op het politieke besluitvormingsproces. De rapportages worden daardoor soms 'als mosterd na de maaltijd' ervaren. Dit leidt ertoe dat er gevraagd wordt of het werkproces anders kan. Hier is sprake van een dilemma. Voor sommige gesprekspartners ligt er een versnellingskans in de vraag of de huidige mate van detaillering nodig is voor de functie daarvan. Anderzijds is er ook een vraag naar juist meer gedetailleerde analyses voor het doorrekenen van effecten van specifieke beleidsmaatregelen. Andere gesprekspartners suggereren de modellen wat af te slanken of meer gebruik te maken van expert judgements. Weer anderen wijzen op de wettelijke vereisten (vastgelegd in de Klimaatwet) die dit niet toestaan. De commissie geeft PBL in overweging om met een open blik, met creativiteit en in dialoog met stakeholders, intensiever dan tot op heden te bezien of de planning van enkele periodieke rapportages beter kan aansluiten bij de beleidscyclus. De behoefte aan betrouwbare analyses is groot, eventuele aanpassingen moeten dan ook met zorgvuldigheid geschieden.

Belang wetenschappelijke kwaliteitsborging

Het PBL heeft de afgelopen jaren een aantal initiatieven genomen om de wetenschappelijke kwaliteitsborging te verbeteren. Het project Kwaliteitsvisie heeft in 2021 geleid tot een rapport met een aangescherpt kwaliteitsbeleid. Centraal staan de verbreding van de kwaliteitswaarden, het verschuiven van de aandacht van procedures en hulpmiddelen naar de kwaliteitscultuur en het omdenken van een kwaliteits- naar een risicobenadering. Het is positief dat het PBL een eigen

kwaliteitsvisie heeft opgesteld. De aanbevelingen van de visitatie uit 2017 over het belang van permanente aandacht voor kwaliteitsborging heeft het PBL ter harte genomen. De commissie constateert ook dat de kwaliteitsvisie pas recent is opgesteld, nog niet breed gedragen wordt en nog verder vorm dient te geven aan een cultuuromslag in de organisatie.

De kwaliteitsvisie is gebaseerd op een risicostrategie. Dit is verklaard uit de vertrekpositie van de organisatie waarbij onderzoekers onvoldoende risicobewustzijn hadden. In de ontwikkeling van de organisatie heeft het ingevoerde risicobeleid inmiddels geleid tot meer bewustzijn over de risico's van verzoeken om kennis en advies. Het gebruik van een risicostrategie maakt dat kwaliteit (als abstract gegeven) voor iedereen concreet en hanteerbaar wordt. Medewerkers zien de risicostrategie als een manier om bewust te zijn van risico's en na te denken over passende mitigerende maatregelen. Alertheid is wel geboden dat dit niet doorschiet in ongewenst risicomijdend gedrag. Dit is in de gesprekken overigens niet signaleerd.

Het PBL hanteert striktere kwaliteitseisen naarmate projecten groter en/of beeldbepalender worden. Daarmee worden nu, naast grote(re) ook kleinere projecten aan een uitgebreide review onderworpen. De commissie vindt dit – mede in het licht van behoud van reputatie van het PBL – een verstandige keuze. Daarnaast meent de commissie dat de kwaliteitsborging, die nu op projectniveau ontwikkeld is, verder kan worden uitgebouwd op programmaniveau. Dan gaat het om de vraag wat de risico's zijn van de keuzes die, in het licht van de onderzochte leefomgevingsopgaven en transitie-uitdagingen worden genomen qua thema's en methoden. Ofwel, wat betekent het dat onderzoek niet wordt gedaan, dat onderzoek niet gericht is op bepaalde thema's, en niet wordt geïnvesteerd in bepaalde methoden? Door ook op programmaniveau risico-inschattingen te maken kan de kwaliteitsborging op een hoger niveau worden gebracht.

Chief Scientist nieuwe stijl

In 2018 is een Chief Scientist 'nieuwe stijl' aangesteld (parttime). De Chief Scientist heeft nu geen managementfunctie meer binnen het PBL en daarmee een onafhankelijke positie binnen de organisatie. Hiermee is invulling gegeven aan een van de aanbevelingen van de visitatie 2017. De Chief Scientist heeft een werkprogramma opgesteld. Naast projectwerk inzake kwaliteit en impact, bestaan de activiteiten uit het reviewen van beeldbepalende PBL-projecten, betrokkenheid bij sectorale kwaliteitsinitiatieven, deelname aan het PBL-Academieberaad en het bevorderen van wetenschappelijk publiceren binnen de organisatie. De Chief Scientist heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de interne kwaliteitsdiscussie. De commissie constateert dat er in het kwaliteitsbeleid nog onvoldoende aandacht is voor strategische afwegingen en keuzes rondom investeringen in met name onderzoeksstrategieën en -methoden. Daarbij past ook een visie op (de ontwikkeling) van interdisciplinair onderzoek en werken aan integraliteit. De commissie ziet deze kwaliteitsaspecten ook als een verantwoordelijkheid van de Chief Scientist.

3.3 Impact- en communicatiestrategie

In de zelfevaluatie constateert het PBL dat het genereren van impact uit de missie voortvloeit, maar dat het een weerbarstig fenomeen betreft. In de zelfevaluatie vraagt het PBL ook of de gehanteerde impactstrategie aanpassing behoeft. Een belangrijke vraag hierbij is hoe je impact kan beoordelen. Wat is de lange termijn doorwerking van kennisproducten? Onverwachte externe ontwikkelingen en onvoorspelbare effecten spelen een rol in de kennis-beleidsarena. Dit laat onverlet dat het zinvol is om te investeren in een impactstrategie. Het PBL doet zelf onderzoek naar zijn impact, organiseert impacttrainingen voor medewerkers en investeert in de *startup*-fase van projecten. Ook heeft het PBL een nieuwe communicatiestrategie (2021) gericht op professionaliseren van het woordvoerderschap door onderzoekers, effectievere communicatie en sneller handelen in sociale media. Een voorbeeld hiervan is het organiseren van persbriefings in plaats van het uitbrengen van persberichten. Het PBL wordt inmiddels vaker door de Tweede Kamer gevraagd voor deelname aan rondetafelgesprekken en technische briefings.

Uit de uitgevoerde *Contextuele Respons Analyse* (CRA) blijkt dat vergeleken met de periode 2012-2016 de politieke, beleidsmatige, media- en maatschappelijke respons in 2016-2021 op het werk van het PBL in alle domeinen is toegenomen. Dit is een verdienste van het PBL, en evenzeer een teken van de veranderende context waarbinnen leefomgevingsvraagstukken steeds hoger op de politieke agenda zijn gekomen. Impact en zichtbaarheid zijn overigens niet hetzelfde. Impact is sterker bij een gedegen wetenschappelijk fundament.

De visitatiecommissie constateert dat departementen en externen het PBL zien als een autoriteit, en een instituut waar de sector veel aan heeft. Men waardeert dat het PBL uitermate zorgvuldig communiceert in de media. Er is veel lof voor de visualisaties in de publicaties van het PBL. Dit draagt bij aan maatschappelijke zichtbaarheid van PBL en ook aan impact. Toch zou het PBL de vertaling van rapporten richting overheid en samenleving nog kunnen verbeteren. Hierbij wordt vaker verwezen naar het SCP als lichtend voorbeeld.

Een belangrijk instrument van de impactstrategie zijn de 'landingsrechten' die het PBL geeft aan onderzoekers om tijd en aandacht te kunnen besteden aan de 'nazorg' van projecten. Dit lijkt om diverse redenen niet optimaal te werken. Allereerst blijkt dat nieuwe projecten en (additionele) vragen van departementen nogal eens ten koste gaan van de nazorg. Onvoldoende aandacht voor de nazorgfase kan nadelig uitwerken op de impact. Ten tweede werkt het idee van landing niet altijd goed. Goede 'nazorg' begint vaak al bij de start van een project door het vroegtijdig betrekken van stakeholders. Ten derde is impact projectoverstijgend. Bij impact gaat het bovendien niet alleen om de korte termijn, maar ook om de lange lijnen. Vermelding van het PBL in Kamervragen en de pers (zichtbaarheid) geeft nog geen indruk van de doorwerking van PBL-kennis in het beleid op korte of lange termijn.

Vier beleidsthema's

Beleidsrelevantie is een essentieel element van de missie van het PBL en een kernwaarde voor de kwaliteit van het werk. In de zelfevaluatie wordt geconstateerd dat relevant onderzoek doen betekent dat steeds opnieuw aansluiting moet worden gezocht bij de stand van het beleid en van de kennis, de belevingswereld en het handelingsperspectief van betrokken groepen, niet alleen qua inhoud, maar ook qua vorm, timing, formulering enzovoorts. Het PBL kent vier beleidsthema's. De commissie constateert dat deze indeling in thema's goed aansluit op de behoefte van departementen en externe partijen. Tegelijkertijd constateert de commissie dat interdependenties tussen thema's groeien. Een voorbeeld daarvan is de overlap tussen Circulaire Economie en Energie.

De commissie constateert ook dat de kennisontwikkeling binnen de vier kennisthema's nogal verschillend van aard is. De output op het thema 'Landbouw, voedsel en natuur in transformatie' is te kenmerken als integraal. De output op 'Klimaatverandering en Energietransitie' is gefocust en robuust en op het thema 'Vergroening en Circulaire Economie' kaderstellend en vernieuwend. De output op het thema 'Stad en regio' is wat willekeurig ('capita selecta') en daarmee selectiever reagerend op maatschappelijke opgaven. De commissie vraagt aandacht voor de analytische en beleidsmatige kwaliteit van de kennisproducten van het thema 'Stad en regio'. Geraadpleegde externe gesprekspartners zijn hier ook kritisch over. Hier zou zich nog steeds het kennisverlies bij de opdeling van de voormalige Rijksplanologische Dienst wreken. Met de decentralisatie van de ruimtelijke ordening is de rol van PBL voor nationale verkenningen en beleidsopties op dit beleidsveld ook geërodeerd. Het is tevens het minst natuurwetenschappelijke gefundeerde thema van het PBL, en het betreft daarmee 'andersoortige' en minder eenduidige kennis waar ontvangende partijen minder goed raad mee weten. Voor het overige komt het beeld naar voren dat de betrokken departementen tevreden tot zeer tevreden zijn over de kwaliteit van de producten van het PBL, terwijl vanuit externe stakeholders wat meer kritische geluiden komen. Met name de integraliteit en de vernieuwende invalshoek wordt nogal eens gemist.

3.4 *Personeel en organisatie*

De afdeling personeel en organisatie van het PBL is de afgelopen jaren structureel onderbezet geweest. Dit heeft effect op de uitvoering van het (strategisch) personeelsbeleid. Hier is helaas sprake van een achterstand. Het loopbaan- en mobiliteitsbeleid is nog niet op orde.

Het PBL is ook kwetsbaar door de toegenomen werkdruk. Dit blijkt onder meer uit het recent oplopende ziekteverzuim en het feit dat het opleidingsbudget structureel onderbenut blijft. Young PBL maakt zich daarnaast zorgen over de situatie van jonge (internationale) medewerkers, waar mede door Covid-19 sprake is van sociale deprivatie. Het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid is overigens wel goed op orde. De doorwerking daarvan zal tijd kosten. Mede vanwege de beperkte instroom in vaste contracten, is er nog wel een flinke weg te gaan richting een meer diverse personeelsopbouw.

De commissie ziet een disbalans tussen vast en tijdelijk personeel, met name bij het onderdeel internationaal. De bevindingen en aanbevelingen van de vorige visitatie met betrekking tot de bimodale opbouw van het personeelsbestand hebben niet geleid tot verandering: de middenmoot ontbreekt nog steeds. Momenteel kent de personeelsopbouw nog steeds een zandlopermodel in plaats van een meer gelijkmatige verdeling over ervaringsjaren. Medewerkers in vaste dienst werken veelal relatief lang bij het PBL. Een braindrain van senior experts zonder opvolging door ervaren medioren kan op termijn een bedreiging vormen voor de vitaliteit van het PBL.

Er lijkt sprake van onderbezetting op een aantal cruciale dossiers (dun en kwetsbaar), met als risico een (abrupte) discontinuïteit in expertise. In elk geval is op het thema stad en regio versterking wenselijk.

4. Aanbevelingen

4.1 *Positioneer PBL in de complexe kennis- en advieswereld leefomgevingsdomein*

In het licht van de grote transitie-uitdagingen waarmee de samenleving wordt geconfronteerd verdient het aanbeveling om het PBL duidelijker te positioneren als kennisinstelling in de kennis- en advieswereld voor leefomgevingsvraagstukken. De commissie is van mening dat het PBL preciezer moet articuleren op welke (deel)gebieden eigen, *in house*, kennisontwikkeling cruciaal is, en waarop kennisontwikkeling bij of met anderen mogelijk is. Gezien het toenemende volume, de verbreding, en de complexiteit van de adviesvragen en de constatering dat het PBL niet wil groeien, is een strategische bezinning hierop onontkoombaar. Waar nodig kan het PBL de regie voeren over de ontwikkeling en integratie van kennis en de communicatie daarover. Deze positionering kan op den duur de vorm krijgen van erkende integrator van het gehele kennisveld van het leefomgevingsbeleid ten behoeve van de politieke en beleidsmatige behoefte.

Als eerste stap op weg daarnaartoe is het raadzaam het netwerk- en relatiemanagement met strategische partners in het kennisecosysteem te versterken, meer strategische allianties aan te gaan, en vaker op te treden als regisseur in de kennisarena (zoals bijvoorbeeld nu al bij het beleidsthema Circulaire Economie).

De commissie is van mening dat de strategische samenwerking met CPB en SCP versterkt moet worden, zoals bij het gezamenlijk doorrekenen van verkiezingsprogramma's en het coalitieakkoord en gezamenlijke analyses op het thema Brede Welvaart. Voor de impact van de kennisproducten van de planbureaus is het belangrijk om vaker gezamenlijk op te trekken en elkaar vast te houden om te voorkomen dat de politiek gaat winkelen: 'we doen het samen of we doen het niet'. De commissie geeft ter overweging om voor gedeelde strategische thema's samen één multidisciplinair transitieteam in te richten. Nederland staat namelijk aan de vooravond van een aantal majeure transities (zoals op het gebied van klimaat, energie, voedsel, economie) die structurele aanpassingen vergen op economisch, sociaal en ecologisch gebied. Intensieve samenwerking is nodig om de benodigde kennis in samenhang inzichtelijk te maken en daarmee toepasbaar voor integrale beleidsontwikkeling.

Het verdient aanbeveling de rol en taakopvatting van het PBL nader te duiden ten aanzien van nieuwe kennisbehoefte zoals decentrale overheden. De commissie is van mening dat het belangrijk is dat het PBL helder markeert dat zijn taak primair gericht is op het bevorderen van de kwaliteit van besluitvorming van kabinet en parlement. Mede in het licht van de decentralisatie van beleid groeit het belang van netwerken van provinciale en lokale overheden en provinciale kennisorganisaties als PON & TELOS (Noord-Brabant), Trendbureau Overijssel of het Fries Sociaal Planbureau. Er is behoefte om de kennisinteractie tussen nationaal en decentraal beleid te versterken. Het advies is om met de ministeries van BZK en IenW te overleggen in hoeverre het PBL in hun kennisbehoefte kan voorzien. De commissie constateert daarnaast dat het nationale beleid zal moeten blijven inspelen op verschillen in regionale kenmerken en ontwikkeling. Daarmee is kennis van de regio van groot belang voor het PBL. Een voorbeeld daarvan zijn de analyses die het PBL maakt ten behoeve van het Nationaal Programma Regionale Energie Strategieën.

Bij de positionering in de kennis- en advieswereld van de leefomgeving past ook een duidelijke afbakening van het eigen domein. Op basis van de huidige kerntaken van het PBL gaat het om natuurwetenschappelijke, economische, ruimtelijke en sociaalmaatschappelijke wetenschappelijke kennis ter ondersteuning aan het beleid gericht op milieu, natuur en ruimte. Omdat leefomgevingsopgaven steeds meer samenhang vertonen is het te overwegen de sector Integrale Beleidsanalyse Leefomgeving (IBL) van het PBL om te vormen tot een onderdeel dat sectoroverstijgend, integraal en strategisch kan werken, zodat hier krachtiger invulling aan kan worden gegeven. Zie ook de aanbeveling over een gemeenschappelijk transitieteam van PBL, CPB en SCP.

Werkprogrammering: prioriteren

Het PBL hanteert een gestructureerd proces voor de totstandkoming van het werkprogramma. Dit proces kan voor externen beter inzichtelijk worden gemaakt. Een ook voor externen transparant proces creëert meer steun en begrip voor de keuzes die gemaakt worden, en welke verzoeken wel en welke niet worden opgepakt. De totstandkoming van een werkprogramma vergt niet alleen overleg met partijen die om kennis verzoeken. Ook afstemming met externe partijen is nodig, deze kan breder en helderder worden gepositioneerd. Daarbij verdient het aanbeveling meer partijen uit de kennis- en advieswereld van de leefomgeving te betrekken. Stem het concept-werkprogramma ook af met CPB, SCP en partijen waar vaak mee wordt samengewerkt (zoals federatie TO2, KiM, KNMI, RIVM, WUR, TNO). De commissie is daarnaast van mening dat de rijksoverheid het PBL moet betrekken bij de programmering van publiek geld voor strategisch onderzoek.

Voor het werkprogramma is het belangrijk om continu in de gaten te houden welke ontwikkelingen er spelen, welke nieuwe thema's opkomen en welke latente urgenties er spelen, ook op de langere termijn. Reserveer en bewaak in het werkprogramma de vrije denkruimte voor het signaleren en anticiperen op 'emerging issues' en het analyseren van early warnings en weak signals.

Het is belangrijk om in het werkprogramma de huidige 60-20-20-regel op instituutniveau te bewaken (60% projectwerk, 20% kennisbasis en 20% vrije ruimte voor opkomende vragen). Er zijn signalen dat de aandacht voor de korte termijn vragen ten koste gaat van de aandacht voor de lange termijn strategische vraagstukken, en daarmee van de signaleringsfunctie van het PBL. De commissie adviseert de toedeling van taken langs de 60-20-20 regel op teamniveau te coördineren, waarbij op individueel niveau sprake kan zijn van andere verhoudingen.

De commissie is van mening dat het PBL vaker moet optreden als regisseur, integrator of platform bij complexe leefomgevingsvragen om kennis en advies, en (ad hoc) kennisverzoeken niet steeds zelf moet willen oppakken. Stel daarom standaard de vraag of er ook een andere partij is die de gevraagde kennis kan leveren. Deze regierol komt dan in aanvulling op de hoofdtaken van het PBL van programmering en uitvoering van kennisproductie. Uiteraard moet helder zijn hoe daarbij de onafhankelijke en onpartijdige positie in het speelveld wordt bewaakt.

De commissie vraagt aandacht voor de relatie tussen internationaal onderzoek en de nationale taakstelling van het PBL. Bij het genereren van kennis moet de toegevoegde waarde ervan voor de Nederlandse beleidsontwikkeling duidelijk zijn. Het kan vanuit wetenschappelijke optiek interessant zijn om in te tekenen op internationale tenders, maar gezien de primaire functie van het PBL en de schaarste aan personele capaciteit zijn ook hier heldere keuzes aan de orde.

Het valt de commissie op dat de focus van de werkzaamheden ligt op het genereren van kennis voor beleid (ex-ante evaluaties). Er is relatief weinig aandacht voor kennis van beleid (ex-post evaluaties). Welk beleid werkt nu wel, welk beleid niet? Met de recente aandacht voor lerende evaluaties wordt hier gedeeltelijk aan toegekomen. Toch valt het te overwegen om systematisch in het werkprogramma meer tijd in te ruimen voor ex-post beleidsevaluaties om daarmee het lerend vermogen van de politiek te vergroten.

In het licht van de veel genoemde toename in verzoeken om (aanvullende) kennis adviseert de commissie om een heldere procedure te ontwikkelen voor een spoedverzoek, waarbij afwegingen organisatiebreed worden meegenomen (past het binnen de kerntaken, is er capaciteit en kennis beschikbaar, welke wetenschappelijke diepgang is vereist). Een andere optie is het werken met trekkingsrechten voor betrokken ministeries, zodat deze ook zelf genoodzaakt worden te prioriteren en alternatieven te overwegen. Het PBL moet ook niet te veel meebewegen met de implementatie en precieze uitwerking van beleid. Alhoewel beleidsmonitoring en evaluatie een kerntaak is van planbureaus moet het niet zo zijn dat het PBL onbedoeld het beleidswerk overneemt van de departementen en in detail beleid gaat ontwerpen en formuleren.

Behoud onafhankelijke en onpartijdige positie PBL

De commissie wijst op het belang van het bewaken van de onafhankelijke en onpartijdige positie van het PBL. Maak hiertoe nadrukkelijk het onderscheid tussen de kennis- en adviesfunctie. Het PBL is primair een kennisinstituut. De kennisfunctie staat over het algemeen niet ter discussie, de adviesfunctie wel. Het is daarom belangrijk om in de rapporten en bij de communicatie wetenschappelijke onderzoeksresultaten centraal te stellen en meningen te vermijden. Beleidsopties kunnen het beste in als-dan-termen worden verwoord, zo feitelijk mogelijk en meningenvrij. Dit betekent dat in de communicatie opinies vermeden dienen te worden. Bij controversiële thema's is het van belang vooraf extra te investeren in duidelijkheid en transparantie, en bij publicatie een goede communicatiestrategie achter de hand te hebben voor het geval kennis en inzichten betwist worden. Zaak is om urgentie en opties goed en scherp voor het voetlicht te krijgen, met een zo hoog mogelijke objectiviteit en transparantie.

Behoeftte aan integraliteit en verbindingskracht

Het verdient aanbeveling om meer structureel invulling te geven aan synergie en samenhang tussen de beleidsdomeinen van het PBL. Het PBL kan overwegen om samen met CPB en SCP één transitieteam in te richten voor gedeelde strategische thema's. Mede in dit licht is het belangrijk dat PBL nog meer anticipeert op kennisvragen bij samenhangende (gebiedsgerichte) opgaven uit nieuwe rijksprogramma's, zoals het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG).

4.2 Focus op wetenschappelijke kwaliteit kennisproductie

Het kwaliteitsbeleid van het PBL dient zich vooral te richten op de kwaliteit van wetenschappelijke (onderzoeks)methoden en op het borgen van kwaliteitsambities in de werkprocessen. Daarbij ziet de visitatiecommissie wetenschappelijke output niet als een toereikend kwaliteitskeurmerk voor het nationale werk van het PBL. Qua omvang en citaties dient de wetenschappelijke output primair functioneel te zijn voor de borging van de kwaliteit en impact van de kennisproductie van het PBL.

De commissie constateert dat de kwaliteitsvisie nog moet leiden tot een cultuuromslag in de organisatie. Deze cultuurverandering vergt naast een visie ook continue aandacht en een voortdurend doorgaand gesprek daarover. Doel van kwaliteitsbeleid is volgens de commissie het versterken van de ambitie het werk wetenschappelijk te onderbouwen, met alle cultuurverschijnselen die daaraan gebonden zijn. Ijkpunt hierbij is de gezaghebbendheid van het PBL en haar producten. Bij veel van de gesprekspartners was het woord gezaghebbend het overkoepelende begrip waarmee buitenstaanders de kwaliteit van het PBL in brede zin omschrijven. Dit woord combineert elementen van kwaliteit met onpartijdigheid en onafhankelijkheid. Het woord ontbreekt evenwel in de interne stukken over kwaliteit en kwaliteitsbeleid. Het is te overwegen om dit begrip een plaats te geven als ultiem ijkpunt van het kwaliteitsbeleid.

Voorkomen moet worden dat de risicobenadering uit de kwaliteitsvisie leidt tot afvinkgedrag of risicomijding. Durf, ambitie en vrijdenken moeten worden gestimuleerd. Blijf voortdurend met elkaar in gesprek over het belang van wetenschappelijke kwaliteit en de wijze waarop deze in onderzoeksprojecten en met hoogwaardige (innovatieve) onderzoeksmethoden kan worden nagestreefd. Belangrijk is dat kwaliteit daarbij systematisch wordt georganiseerd, ook op programmaniveau. Dit betekent ook dat ingezet moet worden op transparantie over de wijze waarop data worden gegenereerd en over de gehanteerde onderzoeksmethodiek. Methodologische verantwoording en de communicatie daarover (zie ook paragraaf 4.3) zijn belangrijke kwaliteitsfactoren.

Rol Chief Scientist

De Chief Scientist heeft nu een belangrijke rol bij het bewaken van de wetenschappelijke kwaliteit van de productie van het PBL. De commissie geeft ter overweging de focus van de Chief Scientist te versterken naar het anticiperen op nieuwe uitdagingen en zorgen dat de wetenschappelijke kennis en onderzoeksmethoden blijven aansluiten op de kennisvragen van de toekomst. Daarmee wordt de aandacht voor kwaliteit verbreed tot het spectrum aan perspectieven en methoden om tot

kennisgefundeerde resultaten en aanbevelingen te komen. Dat vraagt ook om meer aandacht voor het omgaan met complexiteit, integraliteit en het synthesekarakter van transitieuitdagingen. Kwaliteit is dan niet alleen zaak van borging van dataverzameling en methodegebruik, maar ook van de keuze en ontwikkeling van onderzoeksperspectieven en vernieuwende onderzoeksmethoden: integrerend, interdisciplinair en met gebruik van kennis van buiten.

Volgens de commissie heeft de Chief Scientist een rol bij het opstellen van een strategische visie op de eigen kennisbasis. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Welke domeinkennis is aanwezig binnen het planbureau, is dit voldoende geborgd en van voldoende omvang (vitaliteit);
- Wat zijn nieuwe digitale ontwikkelingen op de werkvelden van PBL? In welke mate is dit disruptief voor de wijze waarop kennis tot stand komt?
- Welke data en instrumenten ontwikkelt en benut PBL extern en is hiervan kwaliteit, toegankelijkheid en continuïteit gewaarborgd?
- Hoe breed is het scala aan onderzoeksmethoden dat het PBL hanteert? Wordt bij de start van onderzoekstrajecten gezocht naar innovatieve methoden? Is er binnen de organisatie voldoende uitwisseling over methodologie en methodologische vernieuwing?
- Met welke kennispartners zijn structurele samenwerkingen en hoe is dit geborgd?

4.3 Genereer impact en communiceer vanaf start onderzoekstraject

Het is goed als het PBL al vanaf de start van een project investeert in de impact ervan. Voor het genereren van voor het beleid bruikbare onderzoeksresultaten is het belangrijk te zoeken naar de vraag achter de vraag bij de contextualisering van het onderzoek, de resultaten daarvan, en de communicatie daarover. Onderhoud daarom gedurende het onderzoekstraject nauw contact met stakeholders. Creëer zo al impact tijdens het onderzoekstraject. Voorkom dat een rapport verrassingen bevat, waar de ontvanger zich niet op heeft kunnen voorbereiden. Stem ook de timing van publicatie goed af met het betrokken departement in verband met de beleidscyclus.

Een belangrijk signaal dat de commissie kreeg is dat de afstemming tussen de kennisproductie en het politieke besluitvormingsproces aandacht behoeft, mede met het oog op de impact ervan. In dit licht is het belangrijk om in samenspraak met de betrokken stakeholders te onderzoeken hoe de timing van rapportages, zoals KEV en ICER, beter kan aansluiten op het politieke besluitvormingsproces.

Maatschappelijke klankbordgroep

De commissie geeft ter overweging om een maatschappelijke klankbordgroep met een zeer diverse samenstelling in te stellen. Deze klankbordgroep brengt als het ware de buitenwereld binnen. Afgeronde of lopende projecten kunnen worden besproken, zowel op inhoud (zoals rijkheid aan beleidsalternatieven) als op communicatie (zoals mogelijke ontvangst en impact van PBL-producten). In de klankbordgroep moeten dilemma's in een veilige en informele setting kunnen worden gedeeld.

Kwantitatief én kwalitatief

De commissie begrijpt het zwaarwegende belang van rapportages zoals KEV en ICER. Modelberekeningen dekken echter maar in beperkte mate de dynamiek en complexiteit van een snel veranderende, en toenemend bedreigde leefomgeving. Overweeg daarom bij rapportages meer aandacht te besteden aan de methodologische communicatie, de inherente onzekerheden van de gebruikte modellen, en geef meer narratieve ondersteuning die de modelresultaten in context plaatsen. De impact wordt ook groter als naast kwantitatieve ook kwalitatieve kennis wordt gegenereerd die een meer integrale benadering mogelijk maakt en die de beleidsontwikkeling ondersteunt. Toets bevindingen ook aan beschikbare empirische data, en gebruik daarvoor ook beschikbaar onderzoek van derden.

Een punt dat hiermee samenhangt is de wijze waarop kennis wordt gemobiliseerd. Niet elk verzoek om kennis vergt een standaard wetenschappelijke onderzoeksaanpak. Het tempo en de

wendbaarheid van de organisatie kan worden verhoogd door meer gebruik te maken van expert judgment en werkprocessen (zoals citizen science, cocreatie en multidisciplinaire methoden) waarmee kennis intelligenter kan worden gemobiliseerd. De commissie heeft in dit licht waardering voor de PBL-medewerkers die in een 'Kennis aan Tafel'-rol deelnemen aan diverse bijeenkomsten en ook voor de lerende evaluaties waar nu aan gewerkt wordt.

De impact van producten van het PBL wordt groter als meer en beter wordt samengewerkt met andere gezaghebbende kennisproducenten als het CPB en SCP. Er is veel waardering voor de visualisaties en verbeelding van onderzoeksresultaten van het PBL. Er kan ter inspiratie nog gekeken worden naar de wijze van communiceren van het SCP. Het SCP investeert in een begrijpelijk en behapbare duiding van onderzoeksresultaten en rapporten en krijgt hier veel waardering voor.

4.4 *Mensen maken het PBL*

Strategisch personeelsbeleid is onmisbaar in een organisatie die zo afhankelijk is van de kwaliteit van zijn personeel. Het is daarom belangrijk om de bezetting van de afdeling personeel en organisatie structureel op peil te brengen en houden.

De commissie beveelt aan de ontwikkeling van het personeelsbeleid meer te baseren op de kracht en expertise van de staf (talentbeleid en -behoud) dan op het instituutsimago ('place to be'). Er is daarbij oog nodig voor de toekomstbestendigheid van de organisatie: ontwikkelperspectief, verbeteren van de mobiliteit, alertheid op continuïteit van bezetting op vitale plekken en voorkomen van gebrek aan kennis en expertise op cruciale dossiers. Overweeg ook om een strategie te ontwikkelen op inhuur versus samenwerking met externe partijen. Niet alle kennis hoeft het PBL zelf in huis te hebben.

Dynamiek

Er is weinig dynamiek in de samenstelling van de medewerkers in vaste dienst bij het PBL. De commissie is van mening dat er meer geïnvesteerd moet worden in de wendbaarheid van de organisatie en in een meer evenwichtige personeelsopbouw. De scheidslijn die vijf jaar geleden werd gesignaleerd tussen medewerkers van middelbare leeftijd en ouder met een vaste aanstelling en jonge medewerkers met een tijdelijke aanstelling bestaat nog steeds. De commissie is van mening dat jonge medewerkers meer perspectief kan worden geboden. Dit kan bijvoorbeeld door meer vaste contracten te creëren waar sprake is van structurele geldstromen uit projecten. Voor oudere medewerkers kan in overleg met het ministerie van IenW en met partners uit het kennisnetwerk gezocht worden naar passende kansen en perspectieven op transitiemogelijkheden. Dit moet ruimte bieden voor de doorstroom van junioren en medioren.

De directie van het PBL geeft aan niet veel verder in omvang te willen groeien. De commissie vraagt zich af of dit in alle omstandigheden een houdbaar uitgangspunt is gezien de groeiende behoefte aan kennis van en voor leefomgevingsbeleid. Met de door de commissie aanbevolen netwerkstrategie kan een deel van die kennisbehoefte elders worden opgepakt. De commissie sluit echter niet uit dat groei toch nodig is, bijvoorbeeld voor de grote transitieopgaven. Gezien de urgentie en groei van de kennisbehoefte bij de grote transitiethema's is de commissie van mening dat niet de wens van de directie, maar de kennisbehoefte van de rijksoverheid daarbij leidend moet zijn.

Vaardigheden medewerkers

De commissie meent dat de organisatie niet alleen draait om het doen van eigen onderzoek. Het PBL moet zich ontwikkelen tot een strategische partner in het netwerk van kennis- en adviesorganisaties in het leefomgevingsbeleid. Daardoor wordt het nóg belangrijker dat (nieuwe) medewerkers beschikken over een uitstekend netwerk en de contactuele vaardigheden om dat netwerk te onderhouden. Daarbij is het hebben van alleen inhoudelijke kennis van een domein onvoldoende. Het gaat ook om het hebben van overzicht, het kunnen nemen van regie, spelverdeler zijn en het beschikken over kennisintegrerende vaardigheden. Een goede

kennisinstelling heeft bij uitstek medewerkers nodig die kunnen fungeren als interface tussen wetenschap en beleid.

De 60-20-20 regel

De organisatie hanteert een 60-20-20 regel (60% projectwerk, 20% kennisbasis en 20% vrije ruimte voor opkomende vragen). Medewerkers geven aan dat er regelmatig te weinig tijd is voor de landingsfase (binnen de 60% projectwerk), en dat ook ad-hoc-vragen vaak ten koste gaan van de 20% kennisbasis. Zoals hiervoor al gezegd is de commissie voorstander van meer regie vanuit de organisatie op de invulling van de 60-20-20 regel. De huidige onderuitputting van opleidingsbudget moet daarmee voorkomen worden, en met instituutsbrede speerpunten kan prioritering op basis van persoonlijke overtuigingen worden vermeden.

Bijlage 1 Samenstelling van de visitatiecommissie

- Henry Meijdam, bestuurder, toezichthouder, adviseur, voorzitter visitatiecommissie
- Maarten Camps, voorzitter raad van bestuur UWV
- Marjolein Demmers, directeur-bestuurder van Natuur & Milieu
- Gert Jan Kramer, hoogleraar Sustainable Energy Supply Systems bij het Copernicus Instituut Sustainable Development, Universiteit Utrecht
- Arnoud Lagendijk, hoogleraar economische geografie, Radboud Universiteit
- Annemieke Nijhof, algemeen directeur Deltares
- Tim Zwanikken, secretaris visitatiecommissie

Bijlage 2 Lijst van gesprekspartners

Externe gesprekspartners

Bewindspersonen

- Vivianne Heijnen, Staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat
- Rob Jetten, Minister voor Klimaat en Energie

Departementen

- Marije Beens, directeur-generaal Agro, ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
- Jan van Beuningen, Ruimte en Wonen, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Olger van Dijk, kwartiermaker directies Ruimte en Leefomgeving, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Frans Duijnhoven, directie klimaat, ministerie Economische Zaken en Klimaat
- Jan Hendrik Dronkers, secretaris-generaal, ministerie Infrastructuur en Waterstaat
- Ben Geurts, directeur Algemeen Strategisch Advies, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
- Kees Hansma, plv. directeur Duurzame Mobiliteit, ministerie Infrastructuur en Waterstaat
- Niels Kastelein, directie Klimaat, ministerie Economische Zaken en Klimaat
- Esther de Kleuver, directeur Duurzame Leefomgeving en Circulaire Economie, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
- Lidewijde Ongering, secretaris-generaal, ministerie Economische Zaken en Klimaat
- Johan Osinga, kwartiermaker-directeur-generaal Regieorganisatie Realisatie Transitie Landelijk gebied, ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
- Karen de Ruijter, senior beleidsadviseur, ministerie Economische Zaken en Klimaat
- Jaap Slootmaker, directeur-generaal Water en Bodem, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
- Michiel Sweers, plv. directeur-generaal bedrijfsleven en innovatie, ministerie Economische Zaken en Klimaat
- Kimberly Wedage, directie Klimaat, ministerie Economische Zaken en Klimaat
- Jasper Wesseling, directeur-generaal Fiscale Zaken, ministerie Economische Zaken en Klimaat

Onderzoeks- en adviesinstellingen

- Hans Bruyninckx, directeur Europees Milieuagentschap EEA
- Jan Jaap de Graeff, voorzitter Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
- Han Polman, voorzitter ROB, CdK provincie Zeeland
- Gerard van der Steenhoven, algemeen directeur KNMI
- Henk Stipdonk, directeur Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid
- Bart Swanenvleugel, plv. secretaris Raad voor de leefomgeving en infrastructuur
- Wouter Veldhuis, rijksadviseur voor de fysieke leefomgeving, college van Rijksadviseurs
- Patrick Vermeulen, directeur Het PON & Telos Brabant
- Bram de Vos, algemeen directeur Wageningen Environmental Research, Wageningen Universiteit & Research
- Charles Wijnker, directeur Milieu & Veiligheid, RIVM
- André van der Zande, lid Raad voor de leefomgeving en infrastructuur

Planbureaus

- Pieter Hasenkamp, directeur Centraal Planbureau
- Marjolein Olde Monnikhof, adjunct-directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

Stakeholders beleid en maatschappij

- Lilian van den Aarsen, directeur Staf Deltacommissaris
- Hank Bartelink, directeur Landschappen NL

- Manon van Beek, CEO Tennenet
- Mark Heijmans, LTO
- Taco van Hoek, directeur Economisch Instituut voor de Bouw
- Carolien Gehrels, lid RvC Energie Beheer Nederland, Global Director Energy Transition Arcadis, Voorzitter uitvoeringsoverleg Industrie Klimaatakkoord
- HenkJan van Meer, Unie van Waterschappen
- Marjan Minnesma, directeur Urgenda
- Ed Nijpels, voorzitter Klimaatberaad
- Emiel Reiding, directeur Metropoolregio Amsterdam
- Martin van Rijn, voorzitter Aedes
- Niels Ruijter, directeur NVTB
- Cora Smelik, gedeputeerde Flevoland Circulaire Economie
- Sylvio Thijsen, directeur Staatsbosbeheer
- Stientje van Veldhoven, Vice President World Resources Institute
- Kees Vendrik, hoofdeconoom Triodos Bank, lid EK Groen Links
- Josja Veraart, directeur NMU
- Geert Warringa, CE Delft
- Valentijn Wösten, Mobilisation for Environment
- Friso de Zeeuw, adviseur en publicist gebiedsontwikkeling en omgevingsbeleid

Tweede Kamer

- Henri Bontenbal, CDA
- Pieter Grinwis, ChristenUnie
- Lammert van Raan, PvdD
- Joris Thijssen, PvdA

Gesprekspartners Planbureau voor Leefomgeving

Begeleidingscollege

- Aert De Geus, voorzitter Begeleidingscollege, voorzitter van de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie
- Colette Alma, zelfstandig toezichthouder / bestuurder
- Hilde Blank, eigenaar BVR adviseurs ruimtelijke ontwikkeling

Directie

- Hans Mommaas, directeur
- André van Lammeren, onderdirecteur

Chief Scientist

- Bas Arts

Medewerkers gesproken over Communicatie en Bestuursondersteuning (CBO) en Bedrijfsvoering, Personeel en Organisatie (BPO)

- Mieke Berkers
- Jacqueline Timmerhuis, hoofd CBO
- Frank de Veer, hoofd BPO

Medewerkers gesproken over HRM / Strategisch personeelsbeleid

- André van Lammeren
- Ellen van Tongeren
- Rob Weterings

Medewerkers gesproken over internationaal werk

- Rob van Alkemade

- Paul Lucas
- Mariësse van Sluisveld
- Detlef van Vuren
- Henk Westhoek

Medewerkers gesproken over kwaliteit, normativiteit en betwistbare kennis

- Edwin Buitelaar
- Sonja Kruitwagen
- Astrid Martens
- Bart Strengers
- Herman Vollebergh

Medewerkers gesproken over methodologie en vernieuwing

- Jeroen Bastiaansen
- Jetske Bouma
- Eva Kunseler
- Pia Nabielek
- Stefan Troost

Medewerkers gesproken van delegatie PBL Young en ondernemingsraad

- Jos Diederiks
- Marieke Nauta
- Shadi Pashaei
- Maarten van Schie,
- Emma van der Zanden

Medewerkers gesproken over thema klimaatverandering en de energietransitie

- Pieter Hammingh, Klimaat- en Energieverkenning (KEV)
- Hans Hilbers, Analyse Leefomgevingseffecten Verkiezingsprogramma's
- Jan Matthijssen, Regionale Energiestrategieën
- Paul Koutstaal, plv. MT-lid Klimaat, Lucht en Energie
- Martine Uytterlinde, MT-lid Klimaat, Lucht en Energie

Medewerkers gesproken over thema landbouw, voedsel en natuur in transformatie

- Jeannette Beck, MT lid Water, Landbouw en Voedsel
- Bram Bregman, MT-lid Natuur en Landelijk gebied
- Petra van Egmond, Lerende Evaluatie Natuurpact
- Hiddo Huitzing, Lerende Evaluatie Vitaal Platteland
- Martijn Vink, Institutionele Analyse Stikstof

Medewerkers gesproken over thema 'stad en regio in ontwikkeling'

- Edwin Buitelaar, Ruimtelijke Ontwikkeling / Wonen
- Danielle Snellen, Ruimtelijke Verkenningen / Stad & Mobiliteit
- Femke Verwest, MT-lid Verstedelijking en Mobiliteit

Medewerkers gesproken over thema vergroening en circulaire economie

- Frank Dietz, projectleider Circulaire Economie
- Aldert Hanemaaijer, Circulaire Economie
- Trudy Rood, Circulaire Economie
- Rob Weterings, MT lid Integrale Beleidsanalyse Leefomgeving