



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Kennisrijk samenwerken

Verkenning Rijksbrede kennisfunctie

6 April 2023

ABDTOPconsult

Dichtbij en onafhankelijk

Colofon

ABDTOPConsult

Muzenstraat 97
2511 WB DEN HAAG
www.abdtopconsult.nl

Yardena Shitrit
Peter Heij
i.s.m. Ib Waterreus

ABDTOPConsult

Dichtbij en onafhankelijk

De consultants van ABDTOPConsult zijn lid van de topmanagementgroep (TMG) van de Algemene Bestuursdienst en worden benoemd door de Ministerraad. Ze zijn rijksbreed en interbestuurlijk inzetbaar voor interimopdrachten, projecten en onafhankelijke advisering bij complexe en (politiek) gevoelige zaken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Inleiding	9
1.1 Opdracht	10
1.2 Aanpak en opbouw verkenning	10
2 Beleidsontwikkeling en rol van kennis	12
3 Organisatie van rijksbrede kennisfunctie	15
3.1 De organisatie van de kennisfunctie binnen departementen	15
3.2 De organisatie van de kennisfunctie tussen departementen	18
3.3 De organisatie van kennis voor beleid	19
4 Voorwaarden gebruik kennis onder druk	22
4.1 Structuur: kennisinfrastructuur voor beleid gefragmenteerd	22
4.2 Cultuur: beperkte aandacht voor kennis en lange termijn	25
4.3 Proces: Beleid, kennis en uitvoering onvoldoende verbonden	28
5 Perspectief: wat werkt wel	31
5.1 Lessen vanuit de departementen zelf	31
5.2 Lessen vanuit kennisinstellingen	35
5.3 Lessen van buiten de Rijksoverheid	36
6 Handelingsperspectieven	39
6.1 Structuur: capaciteit en netwerk voor kennis dicht op beleid	39
6.2 Cultuur: waardering van kenniscompetenties	40
6.3 Proces: aansluiten bij beleidsroutines	41
7 Aanbevelingen	42
7.1 Kies interdepartementale thema's en werk deze uit	42
7.2 Kennis uit de kelder en aan tafel: positionering CSO	44
7.3 Maak werk van een Rijkslab	44
Bijlage 1 Literatuurlijst	46
Bijlage 2 Gesprekspartners	49
Bijlage 3 Organisatie kennisfunctie departementen	52

Voorwoord

Beleid maken kan alleen goed met kennis van zaken. Hierbij gaat het niet alleen om academische kennis, maar ook om kennis van de uitvoering/toezicht en kennis van burgers en maatschappelijke organisaties. Hoe wordt het beleid en de bijbehorende strategie gevoed door deze kennisbronnen? Elk ministerie probeert een weg te vinden om de relatie tussen beleid en kennis vorm en inhoud te geven. Maatschappelijke vraagstukken houden zich echter niet aan grenzen: niet aan grenzen tussen departementen, maar ook niet aan territoriale grenzen. Het is dan ook niet voor niets dat de laatste jaren veel aandacht wordt besteed aan het grenzeloos samenwerken binnen maar ook tussen ministeries, bestuurslagen en maatschappelijke actoren.

Tegen deze achtergrond heeft het overleg van Secretarissen-Generaal aan ABDTOPConsult gevraagd om een verkenning uit te voeren naar de mogelijkheden tot het versterken van de interdepartementale samenwerking op het vlak van kennis en strategie. Daartoe hebben wij een brede verkenning uitgevoerd bij de ministeries zelf, kennisinstellingen, planbureaus, adviesraden, maar ook bij andere organisaties, zoals gemeenten, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Veel gesprekken hebben wij gevoerd om een beeld te krijgen van de huidige situatie en om na te gaan wat zou kunnen helpen om de samenwerking tussen de kennisbronnen en het beleid te verbeteren, daar waar dat nodig is.

Wij hebben het beeld gekregen dat zowel de wereld van het beleid als de kenniswereld sterk gefragmenteerd is. Dat maakt het niet eenvoudig om de verbinding snel te maken. Het ontbreekt hiertoe over het algemeen aan heldere structuren en processen. Ook hebben wij geen cultuur aangetroffen om de best beschikbare kennis te betrekken bij de ontwikkeling van het beleid op samenhangende beleidsterreinen.

Op basis van goede voorbeelden die wij hebben aangetroffen bij de ministeries zelf, de kennisinstellingen, maar ook buiten de rijksoverheid, komen wij in ons advies tot suggesties zowel met betrekking tot de structuur en de processen als met betrekking tot de cultuur. Wij adviseren om daarmee te gaan oefenen en te leren welke suggesties het beste passen. Er is niet één route naar de gewenste verbinding tussen de beleidswereld en de kenniswereld. Het is essentieel dat het topmanagement van de ministeries en de kennisinstellingen deze verbinding belangrijk vindt en dat ook voorleeft.

Graag spreken wij een woord van dank uit aan al diegenen die ons welwillend te woord hebben gestaan tijdens onze verkenning. Wij kregen hierbij meer dan de indruk dat het vraagstuk dat ons is voorgelegd werd herkend, maar niet eenvoudig is op te lossen. Ook danken wij de leden van de klankbordgroep voor hun reflecties op onze bevindingen en voorstellen.

Een speciaal woord van dank aan onze secretarissen die ons tijdens onze verkenning met raad en daad hebben bijgestaan: Lisette Kuiper, destijds werkzaam bij het ministerie van VWS, en later Ib Waterreus, werkzaam bij het ministerie van OCW. Zonder hen was deze rapportage niet tot stand gekomen.

Yardena Shitrit

Peter Heij

ABDTOPConsult

Managementsamenvatting

Aanleiding

Maatschappelijke vraagstukken vragen in toenemende mate om een integrale, departementoverstijgende aanpak. Mede om die reden werkt de overheid aan een Ontwikkelagenda voor een Rijksdienst die opgavegericht en volgens de bedoeling, grenzeloos samenwerkt.

Een optimale benutting van kennis is onontbeerlijk om te komen tot goed onderbouwd beleid. Daarbij gaat het niet alleen om kennis uit onderzoek, maar ook om kennis vanuit de praktijk van de uitvoering en de gebruiker. De organisatie van kennis en strategie voor beleid is daar echter onvoldoende op toegerust. Kennis is gefragmenteerd georganiseerd. Terwijl de behoefte aan inhoudelijke sturing door de overheid steeds groter lijkt te worden is de vraag in hoeverre de overheid over voldoende inhoudelijke expertise beschikt.

Tegelijkertijd staat het gezag van kennis steeds vaker ter discussie en wordt kennis in toenemende mate gepolitiseerd. Dit maakt de behoefte aan beleid dat gestoeld is degelijke kennis uit onderzoek, de praktijk en de uitvoering alleen maar groter. Ervaringen met verschillende dossiers uit de afgelopen jaren maken duidelijk wat er kan gebeuren als kennis van verschillende perspectieven onvoldoende benut wordt (denk aan de affaires rond de toeslagen en de gasboringen).

Organisatie van rijksbrede kennisfunctie

Op verzoek van het SGO kijkt deze verkenning naar mogelijkheden om interdepartementale samenwerking op het terrein van kennis en strategie te versterken. Op basis van deskresearch en interviews worden knelpunten en oplossingsrichtingen in kaart gebracht. Daarbij is eerst gekeken naar de organisatie van de rijksbrede kennisfunctie.

Daaruit komt naar voren dat Nederland op zich een behoorlijk uitgebreide infrastructuur van kennis voor beleid kent. Verschillende departementen hebben bijvoorbeeld afdelingen die zich richten op kennis en strategie. Ook is er een uitgebreid stelsel van planbureaus, kennisinstellingen en adviesraden ter ondersteuning van beleid en politiek. Verder is er ook veel kennis voorhanden bij uitvoeringsorganisaties, toezichthouders en vak- en sectororganisaties.

Voorwaarden voor kennisbenutting in beleid onder druk

De bestaande kennisinfrastructuur voor beleid is echter ook sterk gefragmenteerd (veelal departementaal) en niet eenduidig georganiseerd. De wijze van organisatie verschilt sterk tussen en binnen departementen: wel of geen CSO, centrale of decentrale organisatie van kennis, positionering van relevante onderzoeks-, uitvoerings- en toezichtsorganisaties etc.

De samenwerking tussen kennisinstellingen is bovendien (nog) relatief beperkt. Wanneer zich nieuwe vraagstukken voordoen die niet passen binnen de bestaande verkokerde structuur lukt het de bestaande organisaties vaak niet om

deze adequaat te adresseren. Het antwoord is dan vaak het oprichten van een nieuw orgaan.

Bij de condities die helpen om kennisbenutting in beleid te bevorderen gaat het naast de dimensie structuur ook om de dimensies cultuur en proces. Structuren en processen zijn noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarden voor een optimaal gebruik van kennis. Uiteindelijk moet het gebruik van kennis een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de cultuur waarin gewerkt wordt. Medewerkers moeten niet alleen beschikken over de capaciteit (vaardigheid) en ruimte (tijd) om kennis te benutten maar ook gemotiveerd zijn om dat te doen.

In de bestaande cultuur bij de rijksoverheid is de aandacht voor kennis en lange termijnstrategie beperkt. Mede door de toenemende dynamiek van de politiek en sociale media ligt de nadruk steeds meer op de waan van de dag en op de politieke invulling van de ambtelijke rol. Dit wordt nog versterkt door de sterk toegenomen mobiliteit van ambtenaren die ten koste gaat van het beleidsgeheugen. Dit bemoeilijkt ook het opbouwen van interdepartementale samenwerkingsverbanden: 'standaard beginnen interdepartementale overleggen met een voorstelrondje'.

Als het gaat om processen zijn beleid, kennis, strategie en de uitvoering nog vaak onvoldoende verbonden. Binnen departementen zijn deze processen vaak al afzonderlijk belegd en georganiseerd waardoor verschillende perspectieven niet automatisch met elkaar verbonden worden. Hoewel er goede initiatieven zijn bijvoorbeeld evaluatie en beleid beter met elkaar te verbinden, zoals de Strategische Evaluatieagenda (SEA), ligt hierbij de nadruk vaak toch meer op verantwoorden dan op leren.

De tijd en middelen voor kennisbenutting en samenwerking zijn bovendien beperkt. Hoe meer departementen erbij betrokken zijn hoe ingewikkelder het wordt waardoor interdepartementale afstemming met kennisinstellingen en adviesraden bijvoorbeeld vaak moeizaam verloopt.

Handelingsperspectieven voor een evenwichtig kennisecosysteem

Een goede kennisinfrastructuur voor beleid begint bij het organiseren van voldoende capaciteit en netwerken voor kennis en strategie, die bovendien nauw verbonden moeten zijn met beleid. Daarvan zijn goede voorbeelden op een aantal departementen en thema's. Rijksbreed is hier nog versterking geboden, zeker als het gaat om structuren die de interdepartementale samenwerking ondersteunen. Ook de verbinding van beleid met en de samenwerking tussen planbureaus, kennisinstellingen en adviesraden verdient verdere aanmoediging.

Het bewerkstelligen van een cultuur bij de rijksoverheid die gericht is op kennisbenutting en samenwerking vraagt om aandacht en waardering voor kennis en ambtelijk vakmanschap. Het HRM-beleid moet erop gericht zijn dat beleidsmakers over voldoende expertise, ervaring en motivatie beschikken om kennis te kunnen en willen benutten.

Daarnaast helpt het als activiteiten om kennisgebruik en samenwerking te bevorderen aansluiten bij bestaande en bekende beleidsprocessen. De recent

vernieuwde evaluatie-instrumenten SEA en Beleidskompas bieden praktische handvatten om hierbij te helpen.

Aanbevelingen voor nieuwe verbindingen tussen kennis en beleid

Wij doen drie concrete aanbevelingen: 1) Kies interdepartementale thema's en werk deze uit; 2) Haal kennis uit de kelder en aan tafel: kijk kritisch naar de positionering van CSO's; 3) Maak werk van een Rijkslab.

Ten eerste zou het SGO twee keer per jaar interdepartementale thema's moeten kiezen en deze uit laten werken (met een looptijd van een half jaar tot een jaar). De thema's zouden departementoverstijgend moeten zijn en daarbij zouden twee of drie SG's gezamenlijk als ambassadeurs moeten optreden. De commissie die deze aanpak begeleidt zou moeten bestaan uit vertegenwoordigers van de planbureaus, de wetenschap, de maatschappelijke praktijk en de uitvoering. Voorbeelden van thema's waaraan gedacht kan worden zijn de inrichting van Nederland, de omgang met transities, de toekomstige arbeidsmarkt(tekorten) en armoede.

Haal daarnaast kennis uit de kelder en aan tafel door de CSO als kennisambassadeur binnen departementen in positie te brengen. Kijk daarom kritisch naar de positie en het niveau de CSO (of het equivalent daarvan) en zoek daarvoor enthousiaste verbinders van kennis en beleid. Koppel deze positie (voor zover dat nog niet het geval is) bijvoorbeeld aan een directeursfunctie en maak diegene een vast agendalid van de bestuursraad. Breng de CSO in een directe lijn onder de SG. Dit kan ook de verbinding met het SGO en de opgavegerichte thema's vergemakkelijken. Het CSO-overleg kan dan ook een eenduidiger samenstelling en meer slagkracht krijgen en door het SGO worden begeleid.

In het verlengde daarvan bevelen wij aan om te experimenteren met een policy-lab op Rijksniveau: een 'Rijkslab'. In een dergelijk Rijkslab kunnen bijvoorbeeld beleids- en kennisadviseurs van verschillende departementen tijdelijk gedetacheerd worden om te werken aan strategische, opgavegerichte vraagstukken (zoals de genoemde opgavegerichte verkenningen). Benut daarbij ook de beschikbare kennis bij domeinspecifieke kennisinstellingen, adviesraden, inspectie- en uitvoeringsorganisaties.

Tot slot raden wij aan om binnen het kabinet een aanspreekpunt aan te wijzen als het gaat om de organisatie van kennis voor beleid. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de minister van OCW hiervoor vanuit zijn rol als minister van wetenschap een ambassadeursrol te geven.

1 Inleiding

Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om integrale aanpak en optimale kennisbenutting

Politiek en beleid zien zich in toenemende mate geconfronteerd met complexe maatschappelijke vraagstukken (bijvoorbeeld klimaat, migratie of artificiële intelligentie). Deze vraagstukken beperken zich niet tot een afgebakend domein van een enkel departement maar vragen om een strategische en gezamenlijke, integrale aanpak.

Mede om die reden werkt de overheid aan een Ontwikkelagenda voor een Rijksdienst die opgavegericht en volgens de bedoeling, grenzeloos samenwerkt.¹ Daarbij is een optimale kennisbenutting van groot belang om te komen tot een goed onderbouwd beleid. Onder kennis verstaan we niet alleen wetenschappelijke kennis maar ook om kennis vanuit de praktijk van de uitvoering en de gebruiker.

Bovendien lijkt mede door de genoemde complexe vraagstukken en de ervaringen in de Corona-epidemie ook de behoefte aan inhoudelijke sturing door de overheid groter geworden. Daarbij is de vraag in hoeverre de overheid nog over voldoende inhoudelijke expertise beschikt in het licht van de nadruk op politiek-bestuurlijke sensitiviteit bij de werving van ambtenaren en de toegenomen mobiliteit. Voor de WRR was dit aanleiding om onlangs het project 'de deskundige overheid' te starten over de vraag welke kennis en vaardigheden de overheid in huis moet hebben.²

Tegelijkertijd staat het gezag van kennis steeds vaker ter discussie en wordt kennis in toenemende mate gepolitiseerd. Dit betekent dat de behoefte aan vooruitziend beleid dat gefundeerd is op degelijke kennis uit onderzoek, maar ook op kennis uit de praktijk en de uitvoering alleen maar groter wordt. In de afgelopen jaren is op verschillende dossiers pijnlijk duidelijk geworden wat er kan gebeuren als kennis van verschillende perspectieven onvoldoende benut wordt (zoals de affaires rond de toeslagen en de gaswinning).

¹ Overleg van secretarissen-generaal (2021).

² WRR (2023). WRR start nieuw project 'De deskundige overheid'. Nieuwsbericht 28-22023. Internet: [wrr.nl](https://www.wrr.nl)

1.1 Opdracht

Zoals blijkt uit de eerdergenoemde Ontwikkelagenda voor de Rijksdienst heeft de rijksoverheid de ambitie om opgavegericht en grenzeloos samen te werken. In het secretarissen-generaal overleg (SGO) leeft in dat kader de sterke wens om rijksbreed ook de interdepartementale en intradepartementale samenwerking te stimuleren voor een duurzame organisatie van de kennisfunctie van het rijk. Dit ten dienste van het integraal strategisch vermogen van de rijksoverheid.

Hierin komen veel verschillende aspecten samen: de samenwerking tussen verschillende overheidslagen, de samenwerking tussen beleid en uitvoering, de samenwerking met het professionele en maatschappelijke (midden)veld en de bredere samenleving als geheel. Zaken als het programma Werk aan Uitvoering (WAU) of het ambtelijk vakmanschap spelen hierbij een rol. Het SGO beschouwt een duurzame organisatie van de rijksbrede strategische kennisfunctie – zowel met betrekking tot lopende beleidstrajecten als het integraal strategisch vermogen van de Rijksoverheid – ook als belangrijk onderdeel hiervan. Het zijn de signalen dat er winst op het terrein van kennis en beleid is te boeken gecombineerd met de wens tot grenzeloze samenwerking die ertoe hebben geleid dat het SGO ABDTOPConsult heeft gevraagd om een verkenning uit te voeren naar de mogelijkheden tot het versterken van de interdepartementale samenwerking op het vlak van kennis.

1.2 Aanpak en opbouw verkenning

De aanpak van de verkenning bestaat uit een drietal onderdelen:

1. *Interdepartementale verkenning*

Dit deel omvat het uitvoeren van een verkenning met als kernvraag: hoe zorgen we voor samenwerking op het vlak van kennis bij departement overstijgende thema's? We gaan na, op basis van bestaande literatuur, een beknopte deskresearch en een aantal interviews (zie bijlage 2 voor een overzicht), bij departementen en andere relevante (kennis)organisaties:

- hoe de interne en de interdepartementale/ rijksbrede samenwerking en kennisfunctie zijn georganiseerd;
- welke mogelijke problemen, knelpunten en barrières er zijn;
- welke mogelijke ideeën er zijn voor verbetering welke institutionele en/of organisatorische wijzigingen daarvoor noodzakelijk zijn, en wat de noodzakelijke randvoorwaarden zijn (m.b.t. o.a. eigenaarschap, opdrachtgeverschap, toezicht, financiële afspraken en mandaat)?

2. *Verkenning best practices buiten de rijksoverheid*

Dit deel van de verkenning omvat het uitvoeren van een beperkte scan bij lokale en internationale medeoverheden/ organisaties en het bedrijfsleven welke lessen er op het gebied van de kennisfunctie bij hen te leren vallen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van deskresearch en gesprekken. Als cases zijn de gemeente Amsterdam, Havenbedrijf Rotterdam en Shell geselecteerd evenals de EU.

3. *Handelingsperspectieven*

Op basis van de voorgaande onderdelen zullen tot slot handelingsperspectieven inclusief randvoorwaarden worden geformuleerd om te komen tot het verbeteren van de interdepartementale kennisfunctie en samenwerking op het vlak van kennisontwikkeling en –benutting ten behoeve van de samenwerking en het strategisch vermogen en beleid bij departementen.

Allereerst gaan we in hoofdstuk 2 in op de rol van kennis bij de ontwikkeling van beleid. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3, aan de hand van deskresearch en interviews, hoe de kennisfunctie bij de verschillende departementen in elkaar steekt en hoe zij dit interdepartementaal doen. Hoofdstuk 4 zet de knelpunten die naar voren komen op een rij, waarna hoofdstuk 5 ingaat op wat wel goed werkt. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van voorbeelden, niet alleen vanuit het perspectief van de departementen en kennisinstellingen maar ook aan de hand van lessen van buiten, zoals lokale overheden, de EU en in het bedrijfsleven. Daarna volgen in hoofdstuk 6 handelingsperspectieven en in hoofdstuk 7 enkele concrete aanbevelingen.

Daarbij is het goed om aan te geven dat deze verkenning zich focust op de relatie tussen kennis en beleid, en minder uitgebreid ingaat op de relatie tussen kennis en de politiek. Op punten waar deze relatie voor deze verkenning relevant wordt geacht komt deze relatie uiteraard wel een aantal keren ter sprake.

2 Beleidsontwikkeling en rol van kennis

Met het maken van beleid doet een bestuursorgaan een poging om een maatschappelijke toestand doelgericht te beïnvloeden.³ Adequaat beleid betreft niet alleen slim en doordacht beleid, adequaat beleid is daarnaast uitvoerbaar, legitiem, efficiënt en houdt rekening met de diversiteit onder burgers naar achtergrond, kennis en kunde. Beleid kan gemaakt worden op één afgebakend thema binnen één beleidsdirectie van één departement. Meer en meer is er echter sprake van 'grenzeloos samenwerken': door departementale grenzen en bestuurslagen heen samenwerken om maatschappelijke opgaven te lijf te gaan.⁴

Bij het maken van (grenzeloos) adequaat beleid speelt kennis een belangrijke rol. Kennis speelt in alle fasen van de beleidscyclus een rol, van de initiële agendering van onderwerpen tot en met de evaluatie van langlopend beleid. Kennis kan beleidsmakers informeren over de uitvoerbaarheid van beleid, over de aansluiting en landing van beleid bij verschillende groepen burgers in de samenleving, over de doeltreffendheid van beleid en over de efficiëntie daarvan. Het onderbouwen van beleid met kennis kan ook bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit, transparantie en verantwoording van beleid. Hiermee levert beleid op basis van kennis mogelijk ook een bijdrage aan het vergroten van het vertrouwen in de overheid door burgers.

Het gebruik van kennis in beleid is echter niet vanzelfsprekend. De KNAW wijst er bijvoorbeeld op dat de waarde van wetenschap nog onvoldoende wordt meegenomen door planbureaus bij hun instrumenten voor het maken van beleidskeuzes.⁵ In de afgelopen jaren hebben het Rathenau Instituut (2020) en de AWTI (2021) hun zorgen geuit over kennisgebruik bij landelijk beleid (in een politieke context).

Rathenau (2020) benoemt de volgende knelpunten:

- De waan van de dag biedt weinig ruimte voor reflectie, met als gevolg: geen zicht op wat er al aan kennis is (intern en extern), een woud aan informatie en onvoldoende zicht op wat er leeft in de praktijk;
- Verantwoorden staat soms leren in de weg;
- Het publiekelijk stellen van politiek gevoelige kennisvragen is voor departementen soms lastig;

³ Bovens et al (red.) (2017). Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek. Deventer: Wolters Kluwer.

⁴ [Grenzeloos samenwerken; brief sgo aan informateur](#)

⁵ KNAW (2023). Waarde van Wetenschap. Observeren, weten en meten. Den Haag: KNAW.

- Het personeelsbeleid is gericht op doorstroming en politiek-strategische vaardigheden, wat het opbouwen van inhoudelijke kennis bemoeilijkt.

De Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI, 2021) constateert bij de rijksoverheid deels vergelijkbare knelpunten:

- Onderzoekers en beleidsmakers komen niet genoeg met elkaar in contact;
- Kennis blijft bij individuen, die vervolgens vaak rouleren waardoor kennis verdwijnt;
- Er is veel procesexpertise maar geen inhoudelijk expertise bij beleidsmakers van de overheid;
- Er is weinig contact tussen beleidsmakers en uitvoeringsorganisaties, waardoor de eersten niet weten hoe het beleid daadwerkelijk uitpakt;
- Tijdgebrek.

De AWTI (2021) stelt dat de aandacht voor kennis de komende jaren toe dient te nemen, met het oog op de complexiteit en onderlinge verwevenheid van de maatschappelijke opgaven waar we als samenleving voor staan én met oog op de voorbeeldfunctie die de overheid zelf heeft in tijden van desinformatie. Tegelijk uit de Raad zijn zorgen over de tegenstelling dat Nederland enerzijds kennisintensief land met een uitgebreid en uitstekend onderzoeks- en innovatiesysteem en anderzijds de aandacht voor kennis en expertise binnen de overheid afneemt. Kort gezegd komt het volgens de AWTI op het volgende neer: *"op ministeries en in uitvoeringsorganisaties is te weinig inhoudelijke expertise aanwezig, er is te weinig tijd en aandacht voor kennisabsorptie en voor tegendenkkracht"*.

Ook de opkomst van sociale media en de dynamiek in het politieke domein spelen een rol bij de afnemende invloed van de wetenschap. Brug (2022) wijst erop dat de politiek gericht is op het uitvergroten van verschillen om voldoende onderscheidend te zijn, en dat deze uitvergroting nog verder wordt versterkt door media om meer kijkers en reacties te krijgen.

Ook uit onderzoek naar het gebruik van kennis binnen verschillende departementen komt naar voren dat het gebruik van kennis niet vanzelfsprekend is.⁶ Rijksbrede samenwerking bij het gebruik van kennis is nog ingewikkelder.⁷ Bij onvoldoende kennisontwikkeling en -benutting ten behoeve van beleid, mist Nederland mogelijkheden voor effectiever beleid en een betere uitvoering.

De coronacrisis heeft de complexe wisselwerking tussen kennis en beleid heel zichtbaar gemaakt: zeker in de beginfase was het beleid sterk gebaseerd op de adviezen van het Outbreak Management Team (OMT) dat met name bestond uit medische wetenschappers. De inbreng van andere wetenschappers (bijvoorbeeld van het SCP over mentaal welzijn) vond echter veel minder gehoor. Pas in latere fasen ontstond er steeds meer discussie over de eenzijdige samenstelling van

⁶ Zie bijvoorbeeld Severijnen e.a. (2022); Torenvlied e.a. (2022).

⁷ Boer en Fischer (2022).

het OMT en de verhouding van de politiek tot de adviezen van dit orgaan⁸. Naast wetenschappelijke kennis zijn bovendien ook andere soorten kennis relevant voor beleid zoals ervaringskennis uit de praktijk en de uitvoering.⁹

Tegelijkertijd kan (wetenschappelijke) kennis alleen in een democratische rechtsstaat nooit doorslaggevend zijn. Uiteindelijk is de keuze voor een specifieke beleidsmaatregel een politieke afweging waarin naast kennis ook belangen, normen en waarden een rol spelen (De Jong e.a. 2022).

Net als de departementen is ook de kennisfunctie voor beleid voor een belangrijk deel verkokerd georganiseerd, veelal langs de lijnen van departementen of disciplines. Bovendien is kennis in veel gevallen ook niet beschikbaar in een voor beleid relevante of bruikbare vorm.¹⁰ Daarbij speelt onder andere het grote belang van de juiste timing voor beleid een rol. Dat is iets waar de dynamiek van onderzoek zich vaak slecht verhoudt tot de dynamiek van beleid. Deels is dat een gegeven maar onderzoek kan tot op zekere hoogte ook rekening houden met de beleidsagenda. Beleidsmedewerkers geven aan dat beleidsonderzoeksbureaus hier soms beter in slagen dan wetenschappers van universiteiten en hogescholen.¹¹

Tot slot is kennis voor beleid niet altijd een kant en klaar product maar kan het ook gaan om kennisontwikkeling in co-productie tussen beleidsmedewerkers en andere experts. Dit is een kunde die vraagt om specifieke vaardigheden bij beleidsmakers (en onderzoekers) vaak niet in hun traditionele gereedschapskist zitten. Rathenau (2020) noemt dit zelfs een blinde vlek in de organisatie van departementen.

⁸ Polman & Fraanje (2022).

⁹ Rathenau (2020).

¹⁰ Zie bijvoorbeeld Severijnen e.a (2022); Torenvlied e.a. (2022).

¹¹ Waterreus & Sipma (2023).

3 Organisatie van rijksbrede kennisfunctie

Dit hoofdstuk schetst een beeld van de wijze waarop de rijksbrede kennisfunctie voor beleid op dit moment is georganiseerd. Daaruit komt het beeld naar voren dat Nederland op zich een behoorlijk uitgebreid stelsel van kennis binnen, tussen en voor departementen kent. Verschillende departementen hebben kennis-afdelingen en er zijn bijvoorbeeld planbureaus en adviesraden. Daarnaast kan het beleid ook putten uit kennis bij uitvoerings-, toezichts- en sector-/vakorganisaties. Wel zijn veel van deze kennisinstellingen gefragmenteerd georganiseerd (veelal departementaal) en is de samenwerking vaak beperkt.

3.1 De organisatie van de kennisfunctie binnen departementen

Departementen geven hun eigen kennismanagement vorm. Het betreft zowel departementale *kennisontwikkeling* (het stellen en uitzetten van de goede kennisvragen door departementen) als departementale *kennisabsorptie* (het benutten van de kennis bij het maken van beleid en strategie).

De manier waarop departementen hun kennismanagement vormgeven, is in de loop der jaren flink gewijzigd. Tot aantal jaren terug hadden ministeries veel kennis in eigen huis, maar dat is tegenwoordig een stuk minder het geval. De kennisfunctie is veelal op afstand gezet en verzelfstandigd. Alhoewel er rijksbrede instrumenten zijn die het gebruik van kennis bij het maken van beleid ondersteunen en aanjagen (bv. het Beleidskompas en de Strategische Evaluatieagenda (SEA) en Beleidskeuzes uitgelegd, die hieronder in het kader worden toegelicht), vinden de departementen vooral ieder op hun eigen manier hun eigen weg in het organiseren van het kennismanagement binnen het departement. In deze verkenning is in kaart gebracht hoe de meeste vakdepartementen de kennisfunctie vormgeven en dit is weergegeven in bijlage 3.¹²

Uit bijlage 3 blijkt dat departementen de kennisfunctie veelal hybride beleggen met een sterke nadruk op de decentrale belegging (per directie) met ondersteuning vanuit een centrale stafafdeling. Zij geven aan dat je kennis 'zo dicht mogelijk bij de inhoud' wilt organiseren en dat je tegelijk op centraal niveau wel verbinding, vernieuwing en een strategische blik op kennis zoekt. Niet altijd is duidelijk tot welk (hoog)ambtelijk niveau de verantwoordelijkheid van de kennisfunctie is belegd.

¹² Bijlage 3 is gebaseerd op input vanuit de vakdepartementen.

Het beeld van de departementale kennisfunctie is sterk gedifferentieerd zodat het lastig is om een goed overzicht te krijgen: zo zijn er slechts drie formele Chief Science Officers (CSO's) bij BZ, SZW en VWS).¹³ Departementen hanteren daarnaast echter verschillende functies (zoals kennis-coördinatoren, accounthouders van kennisinstellingen of), arrangementen (zoals kennisagenda's, onderzoeksprogramma's of strategische convenanten met kennisinstellingen) en allerlei incidentele activiteiten (zoals kennisfestivals, lunchlezingen of masterclasses) om hun kennismanagement vorm te geven.¹⁴

Bijlage 3 laat verder zien dat departementen de 'kennisfunctie' soms ook verschillend interpreteren: sommige leggen link met strategie andere juist vooral met verantwoordingsprocessen. Er valt echter niet uit af te leiden in hoeverre de organisatie van de kennisfunctie ook daadwerkelijk in staat is de interface tussen kennis en beleid vorm te geven en daadwerkelijk bij te dragen aan beter beleid. Uit de interviews komt naar voren dat de structuur van de organisatie lang niet altijd overeenkomt met hoe de betrokkenen deze ervaren.

Soms is niet duidelijk welke functies, arrangementen of incidentele activiteiten het eigen ministerie heeft of blijkt dat ze vooral in naam bestaan. Ook heeft een CSO of een kennisagenda niet op elk departement dezelfde rol, functie en positie. Er valt uit de onderlinge vergelijking van de blauwdrukken en organisatie geen les te trekken dat functie X beter werkt dan Y, of arrangement A tot meer kennisgedreven beleid werkt dan arrangement B.

Een van de gesprekspartners merkte op dat het in feite niet zozeer uitmaakt wat je op een bepaald moment doet, omdat het 1) mensenwerk is en staat of valt met degene die het moet doen en 2) dingen die inslijten, soms niet meer werken. Anders gezegd: een eerste kennisagenda met een enthousiaste trekker zorgt voor bewustwording en discussie binnen het departement, de vijfde kennisagenda gaat langs de meeste mensen heen.

Rijksbrede evaluatie-instrumenten die door elk departement moeten worden toegepast:

Strategische Evaluatie Agenda (SEA, voorheen beleidsdoorlichting)

Sinds de begroting voor 2021 wordt van departementen gevraagd om jaarlijks een Strategische Evaluatie Agenda (SEA) op te stellen voor de belangrijkste beleidsthema's. Per thema wordt toegelicht waar de behoefte aan kennis ligt en welke evaluatieagenda daaraan gekoppeld is. Dit vervangt de periodieke beleidsdoorlichting van wetsartikelen die vooral op terugkijken en verantwoorden gericht was. Doel van de nieuwe SEA-werkwijze is om meer inzicht te krijgen uit evaluaties en beter aan te sluiten bij met de behoefte van beleid.

¹³ Daarnaast bestaat binnen het Ministerie van Financiën een CSO bij de Belastingdienst.

¹⁴ Indeling in functies, arrangementen en incidentele activiteiten is ontleend aan Rathenau (2020)

Beleidskompas (voorheen integraal afwegingskader, IAK)

Sinds 29 maart 2023 is het Integraal Afwegingskader (IAK) vervangen door het Beleidskompas (onder de verantwoordelijkheid van JenV), dat richtinggevende handvatten moet bieden voor verbetering van de beleidsvoorbereiding. Uitgangspunten daarbij zijn een betere aansluiting bij de beleidscyclus, het beter betrekken van relevante stakeholders (waaronder uitvoeringsorganisaties) en het bevorderen van een integrale beleidsafweging. Het Beleidskompas helpt hierbij door bijvoorbeeld te verwijzen naar methoden zoals de Uitvoerings- en Handhavingstoets (U&H-toets) en de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) om de gevolgen van verschillende beleidsopties in beeld te krijgen. Om het daadwerkelijke gebruik te stimuleren zijn aan het Beleidskompas ook opleidingen, digitale ondersteuning en een tweejaarlijkse 'Dag van het Beleid' gekoppeld.¹⁵ De noodzaak van deze ondersteunende activiteiten blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat in de praktijk slechts een klein deel van de beleidsmedewerkers goed op de hoogte is van rijksbrede instrumenten zoals het IAK.¹⁶

Beleidskeuzes uitgelegd (voorheen artikel 3.1 van de Comptabiliteitswet, CW 3.1)

Sinds november 2021 moeten in kamerbrieven over beleidsvoorstellen met een jaarlijkse omvang vanaf 20 miljoen euro verplicht het kader 'Beleidskeuzes uitgelegd' worden opgenomen. Dit houdt in dat een onderbouwing wordt gegeven van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het voorstel en dat de voorgenomen monitoring en evaluatie wordt beschreven. Het Ministerie van Financiën ziet toe op de naleving hiervan. Doel is om de dialoog tussen Kamer en minister makkelijker te maken.

Operatie Inzicht in Kwaliteit 2018-2021

Bovenstaande instrumenten zijn tot stand gekomen als onderdeel van de Rijksbrede operatie 'Inzicht in Kwaliteit' die tussen 2018 en 2021 onder leiding van het Ministerie van Financiën heeft plaatsgevonden, met als doel om beter inzicht te krijgen in de resultaten van beleid en deze inzichten meer te benutten om de toegevoegde waarde van beleid te vergroten.¹⁷ Aanleiding hiervoor was een rapport van de Studiegroep Begrotingsruimte uit 2016 waarin onder andere de wens werd uitgesproken om 'beter interdepartementaal gebruik te maken van kennis en expertise'.¹⁸

Het is nog te vroeg om de structurele effecten van deze operatie te kunnen beoordelen maar een van de lessen van de operatie is wel dat het helpt om de prioriteit en relevantie van onderzoek te vergroten door timing te koppelen aan beleidscyclus en niet alleen achteraf te evalueren maar vroegtijdig ruimte in te bouwen voor monitoring en mogelijkheden om beleid bij te sturen.¹⁹

¹⁵ Ministerie van JenV (2022). Brief aan de TK van 20 oktober 2022: Het kompas voor kwaliteit in de beleidsvoorbereiding: IAK wordt Beleidskompas.

¹⁶ Torenvlied e.a. (2022)

¹⁷ Rijksoverheid (2021).

¹⁸ Studiegroep Begrotingsruimte (2016). In de aanloop naar elke verkiezing brengt deze ambtelijke werkgroep een advies uit aan het volgende kabinet over het begrotingsbeleid, waar inzicht in beleid een onderdeel van vormt.

¹⁹ Rijksoverheid (2021).

Formele structuren kunnen helpen bij het invullen van de kennisfunctie maar bieden geen garantie. Uiteindelijk is de wijze waarop mensen in beleidsfuncties, strategische functies en evaluatiefuncties met elkaar samenwerken bepalend, of dat nu formeel of informeel plaatsvindt. De operatie heeft daarom naast de eerder genoemde formele initiatieven ook ingezet op het ondersteunen van gedragsverandering en vaardighedenopbouw bij beleidsmedewerkers.

3.2 De organisatie van de kennisfunctie tussen departementen

Voor de organisatie van de bestaande interdepartementale samenwerking op het gebied van kennis het belangrijk om twee vormen van samenwerking te onderscheiden:

Operationele interdepartementale samenwerking voor huidige opgaven

Het betreft maatschappelijke opgaven die zich al hebben aangediend (bijvoorbeeld degene die in het Coalitieakkoord zijn opgenomen) en die zich niet aan de kaders van de ministeries houden en dus interdepartementaal moeten worden opgepakt. Voorbeelden zijn klimaat, stikstof, migratie of digitale transitie. Deze vorm van interdepartementale samenwerking valt binnen de bredere beweging 'grenzeloos samenwerken' binnen de Rijksoverheid. De operationele interdepartementale samenwerking op gebied van kennis vindt plaats in interdepartementale programma-DG's, stuurgroepen, werkgroepen, regiegroepen, overleggroepen en projectgroepen. Ook worden met (consortia van) kennispartners afspraken gemaakt over multidisciplinair onderzoek naar maatschappelijke opgaven die de departementale grenzen overschrijden. Een voorbeeld van een terrein waarin dit al veelvuldig gebeurt, is het fysieke domein met departementen als IenW, LNV, EZK en BZK aan boord en kennisinstellingen als PBL en de WUR daarop aangesloten. Ook in het economische domein gebeurt dat door o.a. FIN, EZK en SZW met CPB.

Strategische interdepartementale samenwerking voor toekomstige ontwikkelingen en opgaven

Bij de strategische interdepartementale kennisfunctie gaat het over de mogelijke opgaven van de toekomst waar op dit moment nog geen concrete aandacht voor is en meer past bij de wens om het Rijksbrede strategische vermogen te vergroten.

De strategische interdepartementale kennisfunctie, gericht op toekomstige opgaven, vindt vooral plaats in het interdepartementale CSO-overleg en het Strategie Beraad Rijk (SBR). Ook de Centrale Economische Commissie (CEC) en overleggen over de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), over het innovatiebeleid en over het wetenschapsbeleid (bijv. het IDO, het interdepartementale directeurenoverleg over de NWA) spelen hier een rol. De mate waarin de overleggen geïnstitutionaliseerd zijn en een duidelijke functie en rol hebben, verschilt.

Zo bestaat het interdepartementale CSO-netwerk pas sinds een jaar of twee, is het netwerk informeel van aard, kent het veel verloop en wordt onderling nog nagedacht over de rol en taak die het al dan niet kunnen dan wel willen

vervullen. Zoals eerder gezegd hebben slechts drie departementen bijvoorbeeld een formele eigen CSO maar de rol daarvan verschilt ook weer tussen deze departementen.

Daarnaast werken departementen ook samen bij Interdepartementale Beleidsonderzoeken (IBO's) en Brede Maatschappelijke Heroverwegingen (BMH) waarbij Financiën een coördinerende rol vervult. Deze verkenningen worden genoemd als herkenbare structuren, waarbij bijvoorbeeld ook de planbureaus betrokken zijn evenals een onafhankelijk voorzitter. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de nadruk daarbij sterk ligt op doelmatigheid en bezuinigingsopties, hoewel daar tegenwoordig ook investeringsopties aan zijn toegevoegd.

Een ander voorbeeld zijn de trajecten waarin verschillende departementen met bedrijven en maatschappelijke organisaties samenwerken in het kader van het Topsectorenbeleid, gericht op strategische versterking van de economische structuur van Nederland. Mede door de betrokkenheid van een groot aantal verschillende partijen gaat dit wel gepaard met een complexe organisatie met verschillende bestuurslagen bestaande uit top teams, themateams en kernteams.²⁰

3.3 De organisatie van kennis voor beleid

Nederland kent op zich een uitgebreide kennisinfrastructuur voor beleid: zoals planbureaus en rijkskennisinstellingen, adviesraden en beleidsonderzoeksbureaus. Een groot deel daarvan is specifiek gericht op departementale vragen (bijv. domeinspecifieke adviesraden en beleidsonderzoekers) andere kennisinstellingen richten zich op vragen van verschillende departementen of sectoroverstijgende vragen (WRR, planbureaus). Daarnaast zijn er ook uitvoerings-, toezichts en sector/vakorganisaties die een belangrijke kennisbron voor beleid vormen.

De planbureaus (CPB, PBL en SCP) nemen in dit speelveld een bijzondere positie in. Naast domeinspecifieke analyses van departementaal en interdepartementaal beleid hebben zij ook een adviserende rol in de voorportalen van de ministerraad. Daarnaast maken zij bijvoorbeeld ook een doorrekening van effecten van verkiezingsprogramma's en zijn zij betrokken bij de beoordeling van grote subsidieprogramma's (zoals bijvoorbeeld de plannen die worden ingediend in het kader van het Groeifonds). De planbureaus dekken gezamenlijk ook een groot deel van de beleidsdomeinen af, met uitzondering van het terrein van veiligheid en internationale vraagstukken. In een eerder advies van ABDTOPConsult is gepleit voor meer regie en versterking van het bestaande kennisnetwerk op dat gebied in plaats van een extra planbureau.²¹

²⁰ <https://www.topsectoren.nl>

²¹ Ter Haar & Heerschop (2021).

De planbureaus zijn samen met Rijkskennisinstellingen CBS, KIM, KNMI, Naturalis, NFI, NIPV, RCE, RIVM, RKD, RWS en WODC verenigd in het RKI-overleg. De verschillen tussen deze kennisinstellingen zijn overigens behoorlijk groot: zowel qua domein als wat betreft hun taken en positionering. Een aantal van hen heeft bijvoorbeeld ook een uitvoerende taak. Sommige kennisinstellingen zijn onderdeel van een departement terwijl anderen op meer afstand staan. Daarnaast bestaan ook nog een aantal andere topinstituten voor toegepast onderzoek (TO2-instituten): Deltares, MARIN, NLR, TNO en WUR.

Daarnaast bestaat een stelsel van onafhankelijke adviesraden. Deze raden bestaan uit wetenschappers en inhoudelijke experts en voorzien beleid en politiek gevraagd (en soms ongevroegd) van evidence-informed adviezen. De meeste adviesraden zijn gelieerd aan (onderdelen) van departementen, zoals de AIV, de AWTI, de Onderwijsraad, de Klimaatraad, RLI, ROB en RVZ. Op het terrein van de wetenschap vervult ook de KNAW nog een adviserende rol. Er zijn echter ook enkele overkoepelende adviesraden zoals de WRR, de RvS (Raad van State, die adviseert over wetgeving) en de SER (waarin naast wetenschappers ook werkgevers en werknemers vertegenwoordigd zijn en die adviseert over sociaal-economische vraagstukken).

De rijksoverheid maakt verder ook gebruik van internationale kennisorganisaties, zoals de OECD en onderdelen van de EU (zoals Eurostat en JRC).

Andere bronnen van academische kennis zijn uiteraard onderzoekers van universiteiten en hogescholen. Verder maken departementen veel gebruik van beleidsonderzoeksbureaus, veel daarvan waren vroeger gelieerd aan een universiteit maar zijn in veel gevallen inmiddels verzelfstandigd. Zij zijn actief in de markt voor de aanbesteding van beleidsonderzoek net als bijvoorbeeld veel consultancybureaus.

Voor kennis over de praktijk en de uitvoering kan het beleid zich richten tot inspectie- en uitvoeringsorganisaties (meestal departementsgebonden). Daarnaast zijn werkbezoeken en veldraadplegingen bijvoorbeeld manieren om kennis uit de praktijk en de samenleving op te halen. Sector- en vakorganisaties vervullen eveneens en belangrijke informerende rol maar treden tegelijkertijd op als belangenbehartiger voor hun achterban.

Bovengenoemde kennisfuncties hebben uiteraard ook een rol bij het voeren van de politiek. Naast de indirecte kennisstromen die via beleid naar de politiek gaan zijn er uiteraard ook nog rechtstreekse verbindingen (bijvoorbeeld via parlementaire commissies en doordat adviesraden soms ook rechtstreeks aan de Kamers adviseren). Daarbij wordt de Tweede Kamer ook ondersteund door de Dienst Onderzoek & analyse (DOA). In 2021 heeft de Werkgroep versterking functies Tweede Kamer voorstellen gedaan om de activiteiten van deze dienst uit te breiden, met als doel het beter benutten van hun kennisinstrumenten zoals rondetafelgesprekken en technische briefings.²² De Tweede Kamer werkt daarbij ook samen met wetenschap in het Samenwerkingsverband Parlement &

²² Werkgroep versterking functies Tweede Kamer (Commissie van der Staaij) (2021).

Wetenschap (van de Tweede Kamer en zes nationale wetenschapsorganisaties: KNAW, de Jonge Akademie, TNO, UNL en NFU). Daarnaast hebben politieke partijen ook nog eigen wetenschappelijke bureaus, hoewel deze de afgelopen decennia in omvang sterk zijn afgenomen (in relatie tot de fragmentatie van politieke partijen).

4 Voorwaarden gebruik kennis onder druk

Ondanks de veelheid aan arrangementen, activiteiten en functies bij departementen en het woordelijk beleden belang van kennis door mening (top)ambtenaar worden door adviesorganen, andere experts en onze gesprekspartners zelf in deze verkenning zorgen geuit over het 'evidence-based/informed' gehalte van beleid en verbeterruimte gesignaleerd.²³ Onze gesprekspartners geven allemaal, zonder uitzondering, aan dat de voorwaarden voor een optimaal gebruik van kennis onder druk staan en dat er nog grote stappen gezet kunnen (en moeten) worden om de Rijksbrede samenwerking op dit gebied te verbeteren.

De geconstateerde knelpunten die in adviezen en de door ons gevoerde gesprekken naar voren komen, vallen in drie dimensies te clusteren: structuur, cultuur en proces. Bij structuur gaat het om de aanwezigheid van instituties (afdelingen, functies etc.) gericht op het gebruik van kennis. Bij cultuur gaat om de wijze waarop mensen binnen de rijksoverheid omgaan met kennis. Bij proces gaat het om de beleidsprocessen en activiteiten gericht op het gebruik van kennis. Structuren en processen zijn noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarden voor een optimaal gebruik van kennis: uiteindelijk moet het gebruik van kennis een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de cultuur waarin gewerkt wordt. Ook de OECD wijst erop dat het uiteindelijke kennisgebruik niet alleen afhangt van de ruimte die ervoor is maar ook van de capaciteit (vaardigheid) en de motivatie van beleidsmakers om kennis te benutten.²⁴

4.1 Structuur: kennisinfrastructuur voor beleid gefragmenteerd

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven bestaan op zich een behoorlijk aantal structuren gericht op kennismanagement bij de rijksoverheid. Daarbij gaat het zowel om beleidsgerichte kennisinstellingen en adviesraden, als om kennisgerichte afdelingen en functies binnen de departementen. Het hebben van structuren en instrumenten is een belangrijke randvoorwaarde om het departementale kennismanagement vorm te geven, maar is uiteraard niet voldoende om kennisgebaseerd beleid te realiseren. Het Rathenau concludeert dan ook ondanks de grote variatie in structuren en instrumenten, de problemen

²³ Voor voorbeelden, zie: Torenvlied et al. (2022); Rathenau (2020); AWTI (2021); Derksen (2013)

²⁴ OECD (2020).

hardnekkig zijn en 'zich niet laten wegorganiseren'.²⁵ Menig gesprekspartner komt met worstelingen op dit terrein naar voren. Zo hebben verschillende departementen een poging gedaan om middels een kennisdatabase overzicht te krijgen van hun lopende onderzoeken, om vervolgens te constateren dat dat leidt tot prachtige databases die nooit worden gebruikt.

Departementale structuur dominant en grote verschillen in invulling van kennisfunctie tussen departementen

Hoofdstuk 3 en bijlage B kunnen de indruk wekken dat het kennismanagement een geoliede, doordachte machine is, terwijl gesprekspartners zelf aangeven dat het 'houtje touwtje' en vooral ad-hoc is geregeld. Velen worstelen ook met het decentraal vs. centraal vraagstuk. Centraal is het lastig om de relevantie voor en aansluiting met de beleidspraktijk te houden, maar decentraal gebeuren de dingen soms dubbel, weinig in verbinding en ligt innovatie in de interface tussen beleid en kennis nog ingewikkelder. Dit is overigens geen kennis specifiek dilemma, veel gesprekspartners geven aan dat alles wat DG-overstijgend is binnen hun departement, moeilijker vorm te geven is. Dus laat staan interdepartementaal goed vormgeven in verbinding met bestaande. Verbinding binnen departement tussen kolommen is vaak al heel lastig.

Waar sturing en samenwerking over kolommen binnen departementen al ingewikkeld is, is het interdepartementaal nog een slag complexer. Het is bijvoorbeeld lastig, geven gesprekspartners aan, om de beleidsdirecties warm te krijgen voor een departementale strategische kennisagenda. Het lukt vaak makkelijker om een kennisagenda op te stellen voor een specifiek thema voor bijvoorbeeld een (programma)directie of een deel van een departement.

Een Rijksbrede, interdepartementale kennisagenda kan mogelijk op nog minder medewerking van beleidsdirecties rekenen en loopt hiermee het risico nog verder van de beleidspraktijk af te komen staan. Verder lijken concrete structuren voor Rijksbrede, interdepartementale samenwerkingen op het gebied van kennis vrijblijvend, informeel en redelijk ongestructureerd te zijn. Het ontbreken van gebruikelijke werkwijzen of aanspreekpunten speelt het starten van dit type trajecten soms parten. Als knelpunt bij interdepartementale samenwerking wordt verder ook de departementale beslisstructuur genoemd: binnen een departement moet een besluit vaak door vijf lagen heen, dus met verschillende departementen aan tafel nemen de beslislagen lineair toe.

Kennis gefragmenteerd en vaak niet op maat voor beleid

Ook kennisinstellingen zelf zijn verkokerd georganiseerd. In onze gesprekken komt dan ook naar voren dat wetenschap vaak als te specialistisch wordt ervaren. Daarbij komt dat wetenschappers vaak ook de beleidscontext niet snappen. Dit wordt nog versterkt doordat de focus van de wetenschap de afgelopen decennia steeds internationaler is geworden en bijvoorbeeld in sociale- en beleidswetenschappen steeds minder onderzoek naar de Nederlandse context wordt gedaan.

²⁵ Rathenau 2020, p. 7

Adviesraden zoals de WRR geven aan dat zij steeds vaker een dubbele vertaalslag moeten maken: eerst internationaal onderzoeksuitkomsten vertalen naar de Nederlandse context, en vervolgens deze analyses omzetten in beleidsadviezen.²⁶ De taak van Rijkskennisinstellingen om specifieke voor de Nederlandse contextbeleidsrelevant onderzoek te doen wordt daarmee steeds belangrijker maar vraagt dus ook om een multidisciplinair perspectief.

De WRR geeft aan dat de inbreng van verschillende multidisciplinaire perspectieven van groot belang is omdat beleidsvraagstukken vrijwel nooit eendimensionaal zijn.²⁷ Een positieve ontwikkeling in dit verband is dat de planbureaus tegenwoordig vaker gezamenlijk optrekken en bijvoorbeeld aandacht besteden aan effecten van beleid op de 'brede welvaart'. Ook vanuit de wetenschap worden initiatieven ontplooid om interdisciplinaire samenwerking te bevorderen, zo is NWO in juli 2022 een pilot gestart met een kennisplatform inter- en transdisciplinair onderzoek.²⁸

Om toch op tijd en op maat over benodigde kennis te beschikken maken beleidsmakers gebruik van beleidsonderzoeksbureaus en consultancy-organisaties. Onderzoekers van deze bureaus stellen zich volgens beleidsmakers vaak flexibeler en responsiever op dan universitaire wetenschappers.²⁹ Tegelijkertijd subsidieert de overheid daarmee de kennisopbouw bij (en afhankelijkheid van) deze externe bureaus terwijl de overheid daarbij zelf geen kennis opbouwt.

Verschillende gesprekspartners benoemen het belang van nabijheid van onderzoekers bij beleid voor de beleidsrelevantie van onderzoek, tegelijkertijd is van belang dat ook de onafhankelijkheid van onderzoekers wordt gewaarborgd. Dit is een spanningsveld waar bijvoorbeeld ook ambtenaar-onderzoekers (zoals sommige CSO's) mee te maken hebben dat zowel dilemma's als kansen met zich meebrengt, zie bijvoorbeeld Koch (2022).

Eigenaarschap van 'Kennis voor beleid' is nergens belegd

Tot slot is een interessante bevinding uit onze gesprekken dat het eigenaarschap van kennis voor beleid nergens lijkt te zijn belegd. De verantwoordelijkheid voor zuiver wetenschappelijke kennis ligt bij OCW en de verantwoordelijkheid voor toegepaste kennis (zoals de TO2-instellingen) ligt bij EZK. Kennis voor beleid kent echter geen duidelijke eigenaar. De stelselverantwoordelijkheid voor beleidsevaluatie (SEA) ligt bij FIN, de verantwoordelijkheid voor het Beleidskompas bij JenV, voor het adviesstelsel bij BZK en voor de link met de wetenschap bij OCW. Daarnaast onderhouden alle departementen afzonderlijk contact met de kennisinstellingen en adviesraden in hun eigen domein. WRR valt bijvoorbeeld onder AZ, CPB onder EZK, SCP onder VWS en PBL onder I&W.

²⁶ Waterreus & Sipma (2023).

²⁷ Brom e.a. (2022).

²⁸ <https://www.nwo.nl/kennisplatform-voor-inter-en-transdisciplinair-onderzoek>

²⁹ Waterreus & Sipma (2023).

Een voordeel hiervan is dat de kennisfunctie een zaak van alle departementen is, een nadeel dat het bijdraagt aan de eerder geconstateerde fragmentatie van kennis voor beleid. Ook is er binnen het kabinet geen centraal aanspreekpunt of ambassadeur als het gaat om de kennis voor beleid.

4.2 Cultuur: beperkte aandacht voor kennis en lange termijn

Focus op waan van de dag ten koste van aandacht voor lange termijn

Naarmate de politieke dynamiek toeneemt lijkt de rol van kennis en aandacht voor de lange termijn kleiner te worden: daar waar de politieke strijd het heetst is, speelt kennis het minst een rol. Uit onze gesprekken komt regelmatig het beeld naar voren dat in het huidige politieke klimaat door versnippering, mediadruk en crises meer tijd gaat naar compromissen, incidenten en gedetailleerde vastleggen in akkoorden dan naar het op basis van voortschrijdende kennis adequaat en robuust beleid te maken.

Volgens de gesprekspartners raken ambtenaren meer gericht op korte termijn en minder tijd te krijgen of te nemen voor een gedegen analyse van grote beleidsopgaven en ordentelijke inhoudelijke advisering van bewindspersonen. Maar ook op een minder abstract niveau, lijkt deze relatie zich voor te doen. Als er sprake is van politieke dynamiek en de druk uit de Kamer en emoties oplopen, lijkt kennis hooguit nog een rol te spelen als gelegenheidsargument. In de politieke hitte is het benutten van kennis minder van belang dan het volgende debat simpelweg overleven. Voor het Ministerie van JenV wordt dit beeld bevestigd door een recent onderzoek.³⁰ Rijksbreed concludeerde het Rathenau ook dat de waan van de dag weinig ruimte biedt voor reflectie en dat dit tot gevolg heeft dat er geen zicht is op wat er al aan kennis is (intern en extern).³¹

Autoriteit van kennis en kennisinstellingen niet meer vanzelfsprekend

Een ander probleem is dat de autoriteit van kennis en kennisinstellingen tegenwoordig minder vanzelfsprekend lijkt te zijn geworden, bijvoorbeeld door de opkomst van sociale media, fake news etc. Hoewel enerzijds steeds meer kennis toegankelijk (ook door open access) zorgt de grote diversiteit aan kennis- en nieuwsbronnen dat het steeds minder overzichtelijk wordt en kennis steeds vaker ter discussie wordt gesteld. Dit vergroot de behoefte aan kennissynthese, ook bij beleid.

Er is sprake van een paradox dat de behoefte aan onafhankelijke en betrouwbare kennis juist toeneemt terwijl tegelijkertijd technologische en maatschappelijke ontwikkelingen steeds sneller gaan (bijvoorbeeld op het gebied van AI) zodat het steeds lastig wordt om beleid op tijd van de benodigde kennis te voorzien.

³⁰ Torenvlied e.a. (2022).

³¹ Rathenau (2020).

Afnemend beleidsgeheugen en toenemende politieke invulling van rol van ambtenaren

De toegenomen mobiliteit op alle ambtelijke niveaus in combinatie met toenemende politieke invulling van hun rol maakt het ook lastiger om kennis bij de beleidsontwikkeling optimaal te benutten. Hoogambtelijk commitment aan de top van de organisatie vergroot de kans dat er aandacht, tijd en waardering is voor onderbouwing van beleid met kennis en de uitwisseling van kennis.

In interviews merken sommige gesprekspartners op dat de ruimte voor kennis voor beleid soms wordt bepaald door de mate waarin een DG er belang aan hecht en ervaring mee heeft. Hierdoor is er soms ook binnen een departement een grote variëteit in de mate waarin kennis wordt benut tussen de verschillende kolommen.

Aanvullend daarop gaat de ambtelijke top en de andere leidinggevenden bij departementen over de mate waarin zij inhoudelijke kennis meewegen in de carrièrepaden binnen het Rijk. Veel deelnemers geven aan dat zij eigenlijk nooit tegenstand of een gebrek aan enthousiasme ervaren over kennis bij de top, maar weinigen geven aan dat er op hoogambtelijk niveau ook echt gewicht zichtbaar voor in de strijd wordt gegooid. Hier is echter ook sprake van een grote variatie tussen departementen.

Interdepartementaal wordt ook deze dynamiek er niet makkelijker op. Interdepartementale vraagstukken strijden dan om voorrang en hoogambtelijke aandacht en waardering met de departementale belangen die, zeker als ze op de politieke agenda van een bewindspersoon staan, vaak zwaarder wegen. Zoals één gesprekspartner het wat cynisch formuleerde: de informele regel in Den Haag bij interdepartementale overleggen is 'je geeft nooit wat weg aan een ander'.

Ook bij het vaststellen van werkprogramma's van departementoverstijgende kennisinstellingen zoals planbureaus is de neiging eerder om er met een departementale blik naar te kijken in plaats vanuit een opgavegericht, Rijksbreed perspectief. Gelukkig worden er ook enkele thema's genoemd waarbij dat wel beter lijkt te lukken zoals rond het thema klimaat. Op dat terrein is recent bijvoorbeeld een Wetenschappelijke Klimaatraad opgericht.

Uit een recent promotie-onderzoek van Van Dorp (2022) naar het vakmanschap van topambtenaren onderzoek komt naar voren dat topambtenaren sterk intern gericht zijn en weinig tijd aan externe netwerken besteden, ook minder dan zij zelf zouden willen. Verder is het opvallend dat het gebruik van kennis uit onderzoek in dit proefschrift überhaupt niet ter sprake komt.³²

Op alle niveaus van de rijksoverheid lijkt de aandacht in toenemende mate gericht op 'politieke sensitiviteit' en minder op inhoudelijke kennis. Rathenau benoemt dat de focus van het personeelsbeleid op doorstroming en politiek-

³² Van Dorp (2022).

strategische vaardigheden het opbouwen van inhoudelijke kennis bemoeilijkt.³³ Gesprekspartners geven aan dat interdepartementale kennisoverleggen standaard met een voorstelronde beginnen omdat er altijd wel personele wisselingen hebben plaatsgevonden.

De AWTI constateert een gebrek aan verbinding tussen beleid en onderzoek en een tekort aan inhoudelijke expertise bij beleidsmedewerkers.³⁴ Uit een recent journalistiek onderzoek naar de functie-eisen bij vacatures bij de rijksoverheid wordt over de afgelopen jaren een sterke daling geconstateerd van het aantal specialistische beleidsfuncties: het percentage beleidsvacatures met tenminste een inhoudelijke eis daalde van 29% naar 11% tussen 2015 en 2022.³⁵

Inhoudelijke kennis wordt door ambtenaren soms ook als eerder als bedreigend dan als helpend gezien. Een van onze gesprekspartners verwoordt dat als volgt: *'Bij de rijksoverheid moet je je bijna naar binnen vechten om een (inhoudelijk) rapport aan te bieden: je loopt op tegen afhoudende reactie van ambtenaren. Zitten niet te wachten op nieuw en lastig vraagstuk waar ze in veel gevallen ook weinig inhoudelijke kennis van hebben'*

Afgezien van specifieke juridische of financiële opleidingen (bijv. van de Wetgevingsacademie of de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering) is er geen gestructureerd opleidingsaanbod (meer) voor gewone beleidsmedewerkers, zoals dat er vroeger was via een Rijksopleidingsinstituut. Voor het Ministerie van Defensie was dit bijvoorbeeld aanleiding om alle nieuwe beleidsmedewerkers te verplichten een basismodule te volgen over het maken van beleid, plus een verdiepende leergang over beleidsontwikkeling aan te bieden via de Nederlandse Defensie Academie.

Er is een bepaalde expertise nodig om kennis te benutten in de beleidspraktijk en kennis te wegen in het complexe samenspel van andere factoren die ook van belang zijn bij het maken van beleid. Het menselijk kapitaal dat nodig is, betreft de kennis en de vaardigheden die nodig zijn om de goede kennisontwikkeling en benutting vorm te geven.

Hierbij doen zich verschillende knelpunten voor volgens verschillende onderzoeken en gesprekspartners op departementaal niveau.³⁶ Het gaat hierbij om het zelf in bezit zijn van een inhoudelijke kennisbasis, het collectieve geheugen binnen directies en departementen, het houden van zicht op welke kennis er al in huis of buiten huis beschikbaar is. Kennis wordt soms gezien als 'product' dat je in kunt kopen, maar het bestellen van een onderzoek levert in zichzelf nog geen kennisbasis op. Onder het benodigde menselijke kapitaal valt ook de vaardigheid om goede kennisvragen en onderzoeksopdrachten te formuleren en bij de juiste partners in het kennisecosysteem uit te zetten. Volgens sommige gesprekspartners worstelen departementen met het

³³ Rathenau (2020).

³⁴ AWTI (2021).

³⁵ Veerbeek e.a. (2023).

³⁶ Zie bijvoorbeeld Severijnen e.a. (2022), Tjeenk Willink (2022), Torenvlied e.a. (2022).

formuleren van een goede kennisvraag die, mits beantwoord, ook echt een oplossing dichterbij brengt.

Naast de benodigde kennis en vaardigheden is ook een rol weggelegd voor persoonlijke eigenschappen. Om het soms als taai en weinig urgent ervaren onderwerp van kennis voor beleid van de grond te trekken, lijkt een grote rol weggelegd voor zaken als lef, enthousiasme, charme, lol, energie en verbinding. Ook lijkt de benutting van kennis afhankelijk van de mate waarin ambtenaren zelf intrinsiek gemotiveerd zijn het te benutten. Zoals één van de topambtenaren die wij spraken opmerkte 'het is mijn eigen keuze daar tijd en energie in te steken, dat is echt aan jezelf'.

4.3 Proces: Beleid, kennis en uitvoering onvoldoende verbonden

Processen voor beleidsontwikkeling, evaluatie, strategie en uitvoering vaak afzonderlijk georganiseerd

Los van de verkokering van departementen is ook binnen departementen vaak sprake van verschillende silo's die niet altijd goed verbonden zijn. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met het feit dat er verschillende processen zijn voor beleidsontwikkeling, evaluatie en strategie waartussen die niet automatisch aan elkaar gekoppeld zijn. Zo bestaan er evaluatieprocessen in relatie tot de begroting. De focus daarvan ligt van oudsher op doelmatigheid en verantwoording, en vallen dan ook onder verantwoordelijkheid van Financiën en de F-directies van departementen.

Ook is het beleid niet goed genoeg verbonden met de organisaties die het beleid moeten uitvoeren. Vaak wordt onvoldoende rekening gehouden met de uitvoerbaarheid van het beleid doordat de uitvoeringsorganisaties pas aan het eind van het beleidsproces worden betrokken.³⁷ Ook de AWTI (2021) constateert dat er te weinig contact is tussen beleidsmakers en uitvoeringsorganisaties, waardoor de eersten niet weten hoe het beleid daadwerkelijk uitpakt. Ook uit onze gesprekken komt naar voren dat uitvoerders soms met hun vragen niet goed bij beleid terecht kunnen.

Versterking evaluatiefunctie door nieuwe SEA-systematiek maar nadruk blijft op verantwoording

Een probleem met evaluaties is dat zij in veel gevallen vooral als verantwoordingsinstrument voelen, en dat kritische bevindingen als een vorm van falen worden gezien. Dat staat op gespannen voet met het proberen te benutten en leren van de evaluaties voor toekomstig beleid.³⁸

Met de invoering van instrumenten zoals de SEA en het Beleidskompas is beoogd om de verbinding tussen leren en verantwoorden te versterken (zie ook

³⁷ Stuurgroep Staat van de Uitvoering (2023).

³⁸ Rathenau (2020).

toelichting in hoofdstuk 3). De SEA-werkwijze lijkt goed in te passen in de werkwijze van departementen met een sterke evaluatiecultuur zoals SZW, EZK (B&I) en BZ (DGIS). Bij andere departementen zoals BZK, LNV, OCW, Defensie, JenV en IenW bood de SEA-systematiek juist aanknopingspunten om de evaluatiefunctie verder te versterken. De SEA sloot ook goed aan bij een reeds ingezette pilot met 'Lerend evalueren' van VWS, en het gezamenlijke evaluatietraject rond klimaat van BZK, EZK, IenW, FIN en LNV (Berkhout e.a., 2022).

Tegelijkertijd blijkt uit hetzelfde onderzoek naar de eerste ervaringen met de SEA dat bij departementen nog wel steeds zorgen bestaan over de focus op doelmatigheid en doeltreffendheid in technische zin.³⁹ Dit komt ook tot uiting in het feit dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering vaak bij de financiële directies ligt en de verbinding met kennis en strategiedirecties niet vanzelfsprekend is. Op sommige departementen wordt geprobeerd om die verbinding wel op te zoeken. Zo werken op het Ministerie van OCW de stafdirecties van FEZ, WJZ en Kennis nauw samen bij het ondersteunen van beleidsdirecties bij het opstellen van de SEA.

Beperkte tijd en middelen voor kennisbenutting en samenwerking

De gesprekken maken duidelijk dat ook de beperkte tijd en middelen een grote rol spelen bij (de verhindering van) een goede uitoefening van de (interdepartementale) kennisfunctie. De mate waarin kennis bij beleid wordt benut hangt om te beginnen af van de tijd en capaciteit die er binnen een afdeling voor wordt vrijgemaakt. Kennisbenutting is een arbeidsintensieve klus waar veel werk voor nodig is: onderzoek uitzetten, literatuur bijhouden, kennis eigen maken en uitwisselen, discussiëren, verknopen met beleid en daaruit beste handelingsperspectieven filteren. Bijna alle deelnemers geven aan dat in de huidige politieke en ambtelijke context daar regelmatig te weinig tijd en ruimte is, terwijl de materie steeds complexer en soms tegenstrijdiger wordt.

Ook samenwerking kost tijd. Beleidsmedewerkers geven aan dat het makkelijker is om snel meters te maken zonder steeds met andere afdelingen, departementen of organisaties af te moeten stemmen.⁴⁰ Ook gesprekspartners die werken op het snijvlak van beleid en kennis bij centrale directies geven vaak aan dat ze binnen hun departement al voor en flinke opgave staan, waardoor het interdepartementale weinig of geen aandacht krijgt. Samenwerking tussen de verschillende kolommen van een departement is soms al lastig te organiseren, laat staan interdepartementaal.

Afzonderlijke budgetten voor interdepartementale, strategische trajecten of concrete trajecten lijken er weinig te zijn. Vaak moet een interdepartementaal traject het hebben van co-financieringsmiddelen vanuit de bestaande departementale structuren. Dit geeft het gevoel dat een ieder voor zich met de pet in de hand langs de eigen beleidsdirecties moet, wat regelmatig op een 'what's in it for me' houding stuiten en de financiering voor iets als een

³⁹ Berkhout e.a. (2022).

⁴⁰ Severijnen et al. (2022).

rijksbrede kennisagenda over een digitale samenleving zeer moeizaam van de grond komt.

Interdepartementale afstemming met planbureaus, kennisinstellingen en adviesraden verloopt vaak moeizaam

Ook als de financiering geen probleem is, zoals bij de programmering van interdepartementale vraagstukken bij planbureaus, kennisinstellingen en adviesraden, komt de vraagarticulatie toch vaak moeizaam tot stand. Vanuit beleid lijken de incentives onvoldoende om vanuit een breder perspectief vooruit te kijken naar toekomstige rijksbrede vraagstukken. Kennisinstellingen geven aan dat het vaak niet lukt om een gezamenlijke vraag van meerdere departementen te krijgen.

Omgekeerd wordt in onze gesprekken vanuit beleid aangegeven dat kennisinstellingen en adviesraden (nog) te weinig samenwerken en (te) vaak producten afleveren die niet optimaal aansluiten bij de kennisbehoefte van het beleid. Timing is daarbij een lastig issue: vaak komen onderzoeken en adviezen te laat (en soms juist te vroeg) in het beleidsproces. Vanuit kennisinstellingen wordt timing vaak gekoppeld aan hun onafhankelijkheid en dat zij zelf over de timing gaan, terwijl verkeerde timing voor beleid vaak vooral te maken heeft met het niet meer kunnen benutten van inzichten uit onderzoek als die net verschijnen nadat een beleidsnota de deur uit is gegaan.

Het probleem lijkt dus aan beide kanten te zitten: het ontbreekt zowel aan goed opdrachtgeverschap bij de overheid als aan taakvolwassenheid bij kennisinstellingen om goed te samen te werken en optimaal aan te sluiten bij de behoefte van beleid. De tijdsdimensie is daarbij uiteraard een complicerende factor: kennisontwikkeling en benutting kost tijd en de dynamiek van politiek en beleid juist vaak weinig tijd biedt.

5 Perspectief: wat werkt wel

Uit de literatuur en gesprekken in het kader van deze verkenning komen gelukkig ook voorbeelden langs waar het wel goed ging of dingen die in ieder geval helpen om de kans te vergroten dat kennis wordt benut. Ze vallen te ordenen langs dezelfde drie dimensies, structuur, cultuur, proces. Daarbij maken we een onderscheid tussen bevindingen vanuit het perspectief van de rijksoverheid, kennisinstellingen en de buitenwereld, die worden geïllustreerd aan de hand van voorbeelden van goede praktijken.

5.1 Lessen vanuit de departementen zelf

Structuur: kennis dicht op beleid organiseren

Uit de rondgang langs de departementen komt naar voren dat het helpt om kennis en/of strategie-afdeling te hebben die in nauwe verbinding staat met beleid. Daarbij is de uitdaging om een balans te vinden tussen de beantwoording van vragen van beleid (die vaak op de korte termijn gericht zijn) en het besteden van aandacht aan meer strategische kennisvragen voor de langere termijn. Verschillende departementen geven voorbeelden van het zoeken naar die balans. BZ geeft bijvoorbeeld aan dat de strategische functie goed kan worden ingevuld juist doordat ook een goede aansluiting bestaat op de acute vragen van beleid. Bij EZK vervullen beleidsanalyseteams een liaisonfunctie tussen kennis en beleid doordat zij de helft van de tijd werken voor beleid.

Wat ook kan helpen is als vertegenwoordigers van kennis aan tafel zitten in de bestuursraad van een departement. RIVM zit bijvoorbeeld net als inspectie en uitvoering als adviserend lid in de bestuursraad van VWS. CSO's hebben meestal niet die positie, maar directeuren van kennis/strategische directies zitten soms wel aan tafel, soms op titel vanuit een andere rol, bijvoorbeeld CIO-functie.

Succesvolle vormen van interdepartementale samenwerking lijken vaak het resultaat van netwerken met energie op een gedeeld thema, waarbij een gedeelde achtergrond ook kan helpen. In het sociaal domein werken BZK, JenV, OCW, SZW en VWS bijvoorbeeld samen in het kader van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. In dit programma wordt samen met gemeenten en andere lokale partijen gewerkt aan verbetering van de leefbaarheid in 20 wijken die te maken hebben met een opeenstapeling van sociale problemen. Daarbij wordt een lerende aanpak gehanteerd en een onderzoeksagenda opgesteld: programma's worden zoveel mogelijk samen met

bewoners ontwikkeld en de opbrengsten worden gemonitord zodat ook tussentijds kan worden bijgestuurd.⁴¹

Een voorbeeld van een langer bestaande traditie van samenwerking tussen (een aantal) departementen die genoemd wordt is die tussen de strategische A-directies AFEP van FIN, ASEA van SZW, AEP van EZK en MEVA van VWS. De samenwerking tussen deze sociaal-economische departementen zou relatief makkelijk verlopen vanwege de gedeelde economische achtergrond en betrokkenheid bij trajecten rond de begroting. Veel van de medewerkers bij A-directies hebben bij de start van hun loopbaan ook dezelfde BOFEB-opleiding gevolgd.⁴² Dat geldt ook voor veel beleidseconomen bij strategische directies van andere departementen en dit vergemakkelijkt ook weer de samenwerking in andere verbanden (zoals de CEC).

Voorbeeld interdepartementaal kennisnetwerk: BIN NL

Het Behavioral Insights Network Nederland (BIN NL) is in 2014 gestart als interdepartementaal kennisdelings-netwerk op het terrein van gedragsinzichten. Aanleiding voor de oprichting van het netwerk is een kabinets-reactie (Ministerie van EZK 2014) op rapporten van de RLI (2014), RMO (2014) en WRR (2014). Het netwerk is geïnspireerd op het Engelse Behavioral Insights Team (BIT UK), met als belangrijk verschil dat bewust gekozen is voor een netwerkorganisatie in plaats van een centrale unit. De coördinatie van BIN NL is belegd bij EZK en legt verantwoording af aan de CEC maar naast een beperkte bijdrage van de deelnemende organisaties draait het netwerk vooral op de in-kind bijdragen van de contactpersonen van de betrokken departementen. Gedragscoördinatoren van alle departementen maken deel uit van het kernteam van BIN NL.⁴³

Grootste activiteit is de organisatie van de Dag van het gedrag, een jaarlijks congres dat door 600 mensen wordt bijgewoond. Daarnaast organiseert BIN NL een aantal andere kennisdelingsactiviteiten zoals het bijhouden van een kennisbank, lunchlezingen en de tweejaarlijkse publicatie 'Rijk aan gedragsinzichten' dat een overzicht geeft van gedragsprojecten binnen de overheid.

De organisatie hiervan wordt gedaan door werkgroepen waar mensen uit de deelnemende departementen zitting in hebben. De meeste activiteiten rond het benutten van gedragsinzichten bij beleid vinden verder plaats op de departementen zelf en variëren in grootte. Het totale netwerk bestaat uit 230 personen, verspreid over 12 departementen. Naast departementen zijn ook uitvoeringsorganisaties en planbureaus betrokken bij de activiteiten van het netwerk. Daarnaast geeft het netwerk aan dat clusters van departementen ook gezamenlijk optrekken bij departementoverstijgende vragen, bij voorbeeld rond klimaat of het niet-gebruik van sociale regelingen.

⁴¹ Ministerie van BZK (2022).

⁴² Beroepsopleiding Financieel Economisch Beleidsmedewerker: <https://bofeb.nl/>.

⁴³ Meer informatie is te vinden op de website: [Home - BIN NL](#).

BIN NL is een voorbeeld van een relatief succesvol interdepartementaal kennisnetwerk, dat zich richt op kennisuitwisseling over de toepassing van gedragsinzichten bij het maken van beleid (zie kader). Recente beleidstrajecten rondom milieu en mobiliteit laten zien dat het helpt om gedragsinzichten vanaf het begin van de beleidsontwikkeling mee te nemen.⁴⁴

SZW heeft daarnaast goede ervaringen met de samenwerking met een kennisnetwerk zoals NETSPAR waarin wetenschappers van verschillende universiteiten samenwerken aan kennisontwikkeling en kennisdeling op het gebied van pensioenen. Dit kennisnetwerk richt zich ook expliciet op het bevorderen van de maatschappelijke dialoog tussen beleid, onderzoek en praktijk.

Cultuur: expertise, ervaring en motivatie

Kennisbenutting komt makkelijker tot stand als beleidsmakers over expertise, ervaring en motivatie beschikken. Uit de gesprekken komt naar voren dat het helpt wanneer medewerkers niet te snel van baan wisselen zodat ze een netwerk kunnen opbouwen, zowel binnen het departement als met de buitenwereld. Dat geldt zowel voor kennisinstellingen als voor een netwerk bij de uitvoering en in het veld. Ook waardering vanuit leidinggevenden is daarbij van groot belang: geef mensen credits voor inhoudelijk werk en het verbinden van kennis en beleid.

Een voorbeeld van een natuurlijke verbinding met buitenwereld zijn zogenaamde combi-baners die een baan in het veld of als onderzoeker combineren met een baan bij een vakdepartement. Verschillende departementen hebben medewerkers in dienst die hun baan als beleidsmedewerker combineren met een baan in de praktijk of in het onderzoek. Op die manier wordt kennis van buiten naar binnen gebracht. Daarnaast organiseren deze combi-baners soms ook bijeenkomsten waarbij mensen uit de praktijk wordt gevraagd om mee te praten over beleidsvraagstukken. Op OCW is bijvoorbeeld in 2017 begonnen met een experiment met combi-baners, inmiddels is deze rol structureel verankerd in de organisatie. Daarnaast zijn er verschillende beleidsmakers die hun functie combineren met een promotie-onderzoek. BZ heeft bijvoorbeeld een speciale promotieregeling voor ambtenaren waarbij zij het laatste jaar van hun onderzoek verlof kunnen krijgen voor de afronding van hun dissertatie. Ook heeft BZ een bijzonder hoogleraarregeling waarbij een gepromoveerde ambtenaar tijdelijk voor 1 dag in de week bij een universiteit kan worden aangesteld.⁴⁵

⁴⁴ Van de Riet et al. (2023).

⁴⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-buitenlandse-zaken/organisatie/kennis-en-onderzoek>.

Proces: aansluiten bij bestaande en bekende beleidsroutines

Als het gaat om activiteiten om kennisgebruik en samenwerking te bevorderen zijn deze kansrijker als ze aansluiten bij bestaande en bekende processen. Nieuwe vormen van samenwerking tussen departementen hebben eerder kans van slagen als ze lijken op trajecten waar men vertrouwd mee is zoals IBO's. De eerder genoemde Strategische evaluatieagenda biedt kansen om evaluatieprocessen beter aan te sluiten op de beleidscyclus. OCW probeert bijvoorbeeld de SEA te integreren in een vernieuwing van de beleidscyclus voor MBO, HO en wetenschap. In plaats van een strategische agenda die voorheen elke vier jaar werd gemaakt is nu een beleidscyclus ontworpen die start met een beleidsagenda bij de start van de kabinetsperiode, gevolgd door een stelselrapportage en een toekomstverkenning (met als scope 2040) die gekoppeld zijn aan de SEA.⁴⁶ Daarnaast helpt het om in de SEA net als in andere beleidsprocessen ook de uitvoering vroegtijdig mee te nemen.

Voorbeeld Kennisagenda en kennisorganisatie SZW

SZW is een van de weinige departementen met een vaste traditie van het opstellen van een Kennisagenda: sinds 2008 verschijnt elke vier jaar een kennisagenda. De meest recente Kennisagenda SZW 2023-2026 bestaat uit 7 maatschappelijke opgaven op het terrein van SZW met bijhorende kennisvragen. Als basis is eerst een trendverkenning uitgevoerd en vervolgens is een kennisagenda opgesteld in een interactief proces met expert- en dialoogsessies met SZW-collega's, wetenschappers, kennispartners, sociale partners, andere ministeries, en burgers. Voor de 7 maatschappelijke vraagstukken bevat de kennisagenda een aanzet voor kennisvragen, waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen drie typen vragen: 1) verkennende vragen (wat moeten we weten over wat er aan de hand is?), 2) verklarende vragen (wat moeten we weten over hoe dat komt?) en 3) beleid-/ontwerpgerichte vragen (wat moeten we weten over wat we eraan kunnen doen?).⁴⁷

Het helpt ook om beleidsmakers en onderzoekers elkaar te laten ontmoeten, kennis aan tafel te brengen in bijeenkomsten zoals beleidsateliers of policy-labs. De strategiedirectie van IenW probeert bijvoorbeeld samen met beleid impactsessies te organiseren in de bestuursraad over kolomoverstijgende inhoudelijke thema's.

De programmering van kennispartners van departementen (zoals kennisinstellingen en adviesraden) is gebaat bij afstemming om overlap en dubbelingen te voorkomen. SZW organiseert daartoe bijvoorbeeld een overleg tussen de accounthouders van kennispartners.

⁴⁶ Meer informatie over de toekomstverkenning is te vinden op de volgende website: <https://toekomstvanonderwijsenwetenschap.nl/>.

⁴⁷ Ministerie van SZW (2023).

5.2 Lessen vanuit kennisinstellingen

Structuur: verbindingsofficieren en samenwerking op gedeelde thema's

Vanuit kennisinstellingen wordt het belang benoemd van goede verbindingen tussen kennis en beleid. Contactpersonen of accounthouders van beide zijden spelen daarbij een belangrijke rol. Inhoudelijke onafhankelijkheid hoeft goede communicatie en procesafspraken niet in de weg te staan.

Ook planbureaus en adviesraden zoeken in toenemende mate de samenwerking op op thema's die hun specifieke domein overstijgen. Een goed voorbeeld is de gezamenlijke ontwikkeling door CPB, PBL en SCP van een kernset van indicatoren voor Brede welvaart.⁴⁸ In de serie over 'Kansrijk beleid' trekken de planbureaus bijvoorbeeld vaak met zijn tweeën op, afhankelijk van de relevantie van het vraagstuk voor hun domein.⁴⁹

Adviesraden brengen incidenteel gezamenlijke adviezen uit over gedeelde thema's. De Corona-pandemie was echter aanleiding voor een gezamenlijk advies van 14 adviescolleges over toekomstige Corona-scenario's.⁵⁰ Recent brachten drie adviesraden een gezamenlijk advies uit over overheidsbeleid in relatie tot regionale verschillen.⁵¹

Zoals eerder in dit rapport benoemd groeit daarnaast ook de rol van planbureaus en adviesraden als katalysator van internationale kennis naar de Nederlandse beleidscontext, mede door de toenemende internationalisering van de wetenschap.

Cultuur: kennis van en begrip voor wederzijdse dynamiek

Voor een goede landing van onderzoek en advies helpt begrip van en voor beleidsdynamiek bij kennisinstellingen. Uitwisseling van medewerkers tussen kennis en beleid draagt daaraan bij. Omgekeerd helpt kennis en begrip bij beleid van de processen en (vaak) langere doorlooptijd van onderzoek en advisering.

Sommige departementen hebben goede ervaringen met het uitzetten van onderzoek bij een combinatie van een wetenschappelijk expert en een beleidsonderzoeksbureau. Op die manier kan soms het beste van tweede werelden bijeen worden gebracht: inhoudelijke verdieping en een goede (en tijdige) aansluiting op de dynamiek van het beleidsproces.

⁴⁸ CPB, PBL en SCP (2022).

⁴⁹ Zie bijvoorbeeld het rapport 'Kansrijk armoedebeleid' van CPB en SCP (2020).

⁵⁰ WRR e.a. (2022).

⁵¹ Rli, ROB & RVS (2023).

Proces: investeren in vraagarticulatie en kennisdeling

Om de kans op impact van kennis op beleid te vergroten is er winst te behalen door investeren in het ophalen van vragen bij beleid aan de voorkant en de kennisdeling richting beleid in de eindfase. Een op een tussen departementen en kennisinstellingen zijn er goede voorbeelden van gerichte gespreksrondes met inhoudelijk betrokken beleidsmakers aan de voorkant.

Een interessant initiatief is de Impactalliantie, een netwerk dat recent door een aantal universiteiten en kennisinstellingen waaronder Rathenau is gestart in 2021. Doel van dit netwerk is het uitwisselen van kennis tussen onderzoekers en beleidsmakers rond het evalueren, verbeteren en organiseren van de maatschappelijke impact van onderzoek.⁵²

5.3 Lessen van buiten de Rijksoverheid

Structuur: organiseren van capaciteit en netwerk

Kennisintensieve organisaties en bedrijven zoals het Havenbedrijf Rotterdam en Shell wijzen op het belang van investeringen in zowel eigen R&D-capaciteit als het netwerk daaromheen. Samenwerking tussen bedrijfsleven, wetenschap en overheid (triple helix benadering) staat daarbij centraal, bijvoorbeeld in labs rond specifieke thema's. Een voorbeeld daarvan is het Sustainable Industry Lab, een nationale denktank met deelnemers vanuit wetenschap, bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke partners.⁵³ Samenwerking met andere partijen zorgt voor een netwerkmultiplier die de beschikbare denkkraft enorm vergroot. Ook vanuit de EU wordt geprobeerd om in netwerken van elkaar te leren en samen onderzoek te doen, bijvoorbeeld in het kader van het programma 'netzerocities' waarin 100 Europese steden zich hebben verbonden aan de missie om in 2030 klimaatneutraal te zijn en te fungeren als innovatiehubs voor andere steden.⁵⁴

Voorbeeld Open Research Amsterdam

Openresearch.amsterdam is een digitaal platform voor het delen van onderzoek, kennis en innovatie over Amsterdam en omgeving. Het platform verbindt websites van onderzoeksprojecten van wetenschappers, beleidsmakers en andere betrokkenen om kennis te delen, relaties zichtbaar te maken en samenwerking te bevorderen. Naast openbare informatie biedt het platform de mogelijkheid aan medewerkers van de gemeente Amsterdam en Amsterdamse kennisinstellingen om in te loggen om niet alleen te zien welke publicaties en data over specifieke onderwerpen beschikbaar zijn maar ook wie zich met welke onderwerpen en projecten bezighoudt. De hoofdredactie is in handen van het CSO-office.⁵⁵

⁵² [Kennisinstellingen richten netwerk op rond evaluatie maatschappelijke impact | Rathenau Instituut.](#)

⁵³ <https://www.sustainableindustrylab.nl/>.

⁵⁴ [The 100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030 - Eurocities.](#)

⁵⁵ [openresearch.amsterdam - openresearch.amsterdam\[1225540839\]](#)

De gemeente Amsterdam heeft positieve ervaringen met een interactief platform voor 'open research' (zie kader) maar geeft aan dat de combinatie met ontmoeting en verbinding daarbij essentieel is: naast reguliere en projectoverleggen organiseert de CSO-office 2x per jaar een bijeenkomst voor alle mensen die betrokken zijn bij onderzoek en innovatie in Amsterdam.

Engeland heeft sinds 2013 een netwerk van What Works Centres om op verschillende terreinen de wetenschappelijke kennisbasis te vergroten en het gebruik van wetenschappelijke kennis in beleid en praktijk te stimuleren. Uit een eerste evaluatie komt naar voren dat dit heeft geleid tot een groot aantal interessante activiteiten maar ook dat het merendeel van de centra vooral gericht is op het ontwikkelen en ontsluiten van kennis. Er lijken kansen te liggen om de impact te vergroten door sterker in te zetten op het ondersteunen kennisbenutting door beleid en praktijk. Een centrum zoals de Education Endowment Foundation (EEF) dat al wat langer bestaat heeft daar reeds positieve ervaringen mee opgedaan.⁵⁶

In Finland hebben de vier wetenschappelijke academies met steun van de overheid in 2019 een Science Advice Initiative gelanceerd. Sinds 2021 fungeert een van de wetenschappelijke academies structureel als het centrale knooppunt in het Finse ecosysteem van wetenschap en beleid. Zij ondersteunen bijvoorbeeld onderzoekers in het vergroten van hun impact door het aanbieden van opleidingen. Daarnaast maken zij zogenaamde 'Phenomenon Maps', beleidsgerichte kennisoverzichten die een combinatie zijn van reviews van de wetenschappelijke literatuur op een bepaald thema en een vertaalslag op maat voor beleidsmakers. Ook organiseren zij Science Sparring workshops, thematische bijeenkomsten voor ministeries waarbij onderzoekers en beleidsmakers met elkaar in gesprek gaan over specifieke beleidsthema's.⁵⁷

Cultuur: relevante competenties verankeren in HRM-beleid

Een kennisgerichte cultuur vraagt ook om waardering van kenniscompetenties in het personeelsbeleid van een organisatie. Een mooi voorbeeld daarvan is het Competence-framework dat de EU heeft ontwikkeld en dat handvatten biedt voor benodigde competenties op verschillende terreinen, waaronder het 'werken met evidentie' (zie kader).

⁵⁶ Gough et al. (2018).

⁵⁷ [Science and policy - Tiedeakademia \(acadsci.fi\)](#).

Voorbeeld Competence framework EU

Het Joint Research Centre (JRC) van de European Commission heeft recent een 'competence framework' ontwikkeld voor beleidsmakers. Dit raamwerk stelt een definitie voor van brede competenties (kennis, vaardigheden en houdingen) die beleidsmakers nodig hebben om innovatief en evidence-informed beleid te maken. Het raamwerk bestaat uit 36 competenties verdeeld over 7 clusters: politieke advisering, innovatie, werken met evidentie, toekomstgerichtheid, betrekken van burgers en stakeholders, samenwerking en communicatie. In relatie tot deze verkenning is met name het cluster 'werkend met evidentie' interessant. Daarbinnen wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende competenties (met verschillende niveaus): wetenschappelijk en data geletterdheid, kennisbehoefte kunnen identificeren, verbinding leggen met experts, evidentie verzamelen, evidentie beoordelen, werken met data en modellen. Doel van het 'competence framework' is om een praktische tool te bieden om competenties in beeld te brengen, zowel op individueel niveau als op het niveau van een team of organisatie. Het is in eerste instantie ontwikkeld voor de EU maar wordt openbaar beschikbaar gesteld zodat het ook bruikbaar is voor bijvoorbeeld nationale overheidsorganisaties.⁵⁸

Proces: kennisontwikkeling en benutting structureel verankeren

Ervaringen in andere sectoren en andere landen wijzen ook op het belang van het organiseren van processen die het gebruik van kennis voor beleid ondersteunen (naast structuur en cultuur). Regels of wettelijke verankeringen kunnen daarbij soms ook helpen om het gebruik van kennis structureel te integreren en overheidsbeleid en te voorkomen dat het gebruik van kennis na een periode van initieel enthousiasme weer verdwijnt.⁵⁹

Finland kent een uitgebreide onderzoeksprogrammering gericht op beleid. Zo is er een specifiek programma voor beleidsvraagstukken vanuit de nationale overheid, gericht op kortdurende onderzoeken van gemiddeld 9-18 maanden (maximaal 3 jaar).⁶⁰ Daarnaast is er ook een strategisch programma voor lange termijn onderzoek naar maatschappelijk relevante vraagstukken (voor onderzoeken met een duur van minimaal 3 jaar).⁶¹ Dit laatste programma is recent positief geëvalueerd, zowel als het gaat om onderzoekskwaliteit als impact.⁶²

⁵⁸ Schwendinger et al. (2022).

⁵⁹ OECD (2020).

⁶⁰ [Frontpage | Harnessing knowledge \(tietokayttoon.fi\)](#)

⁶¹ [Strategic research - STN \(aka.fi\)](#)

⁶² Kivisto et a. (2022).

6 Handelingsperspectieven

Bij het zoeken naar goede voorbeelden binnen en buiten de overheid komen de volgende oplossingsrichtingen naar voren langs de dimensies structuur, cultuur en proces. Een goede kennisinfrastructuur voor beleid begint bij het organiseren van voldoende capaciteit en netwerken voor kennis en strategie, die bovendien nauw verbonden moeten zijn met beleid. Het bewerkstelligen van een cultuur bij de rijksoverheid die gericht is op kennisbenutting en samenwerking vraagt om aandacht en waardering voor kennis en ambtelijk vakmanschap. Daarnaast helpt het als activiteiten om kennisgebruik en samenwerking te bevorderen aansluiten bij bestaande en bekende beleidsprocessen.

6.1 Structuur: capaciteit en netwerk voor kennis dicht op beleid

Versterking samenwerking en benutting planbureaus, kennisinstellingen en adviesraden

Nederland beschikt met de bestaande planbureaus (CPB, SCP en PBL) over gewaardeerde adviseurs voor beleid die onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek verrichten maar tegelijkertijd in nauw contact staan met de beleidsontwikkeling. Ook rijkskennisinstellingen en adviesraden vervullen daarin een belangrijke rol (zie ook de beschrijving van het kennisecosysteem voor beleid in paragraaf 3.3).

Zowel van de kant van beleid als van de kennisinstellingen zelf wordt echter aangegeven dat de kennisontwikkeling en kennisbenutting voor beleid voor verbetering vatbaar is, zeker als het gaat om interdepartementale vraagstukken. De vraagarticulatie vanuit beleid naar kennisinstellingen (en adviesraden) verdient serieuze aandacht. Naast de bestaande departementspecifieke uitvraag is het van belang dat ook met een opgavegerichte blik naar de programmering van de planbureaus wordt gekeken. Verbinding met de opgavegerichte kennisagenda ligt hierbij voor de hand. Uiteraard dient de onafhankelijkheid van de planbureaus (en andere kennisinstellingen en adviesraden) hierbij te worden gewaarborgd.

Het is een goede ontwikkeling dat de planbureaus, kennisinstellingen en adviesraden in toenemende mate samenwerken. Deze samenwerking verdient verdere versterking. Vanuit beleid kan de samenwerking in ieder geval worden aangemoedigd door het stellen van gezamenlijke onderzoeks- en adviesvragen, bijvoorbeeld in relatie tot de opgavegerichte verkenningen.

Meer co-creatie met onderzoek, praktijk en uitvoering

Het beleidsproces kan verder aan kwaliteit winnen door meer co-creatie, zowel met kennisinstellingen als met andere relevante stakeholders (veldpartijen en uitvoeringsorganisaties). Het WAU-traject biedt bijvoorbeeld aanknopingspunten

voor het beter betrekken van uitvoeringsorganisaties. Bij co-creatie tussen onderzoek en beleid is sprake van een spanningsveld tussen nabijheid en onafhankelijkheid. Dit is echter geen reden om af te zien van een betere verbinding en daarom een kans op een grotere impact van kennis op beleid. Expliciet maken van rollen en verantwoordelijkheden kan daarbij helpen, bijvoorbeeld door heldere afspraken en een duidelijk onderscheid te maken tussen proces en inhoud: 'voorspelbaar op proces, verrassend op de inhoud'. De lopende verkenning vanuit OCW naar Science for Policy kan daarvoor mogelijk ook aanknopingspunten bieden.

Daarbij kan het tot slot helpen om planbureaus, kennisinstellingen, adviesraden, uitvoeringsorganisaties en andere relevante maatschappelijke stakeholders vroegtijdig te betrekken bij de beleidsontwikkeling. Planbureaus hebben nu bijvoorbeeld wel een adviserende rol in onderraden van de Ministerraad maar dit is aan het eind van het beleidsproces wanneer er weinig ruimte meer is voor aanpassing. Nu lijkt het betrekken van kennis in de beleidsontwikkeling nog te vaak ad hoc te gebeuren. De kwaliteit van het beleid kan worden verbeterd door structureel en in alle fasen van het beleidsproces aandacht te besteden aan kennisbenutting. Instrumenten zoals het Beleidskompas kunnen beleidsmakers daarbij op weg helpen (zie ook paragraaf 6.4). Verder zijn accounthouders als contactpersonen vanuit zowel beleid als kennisinstellingen en uitvoeringsorganisaties belangrijke verbindingsofficieren tussen kennis en beleid. Het is daarom wenselijk om van beide kanten aandacht te geven aan een goede invulling van deze rol.

6.2 Cultuur: waardering van kenniscompetenties

Commitment voor kennis op alle niveaus van SG, DG, directeur en afdelingshoofd tot beleidsmedewerker

Kennisbenutting is echter nadrukkelijk niet alleen een zaak van het SGO, CSO's en kennisdirecties maar van heel het beleid. Ook DG's, directeuren, afdelingshoofden hebben hierbij een voorbeeldrol door medewerkers ook te motiveren en in de gelegenheid te stellen om kennis te gebruiken. Daarbij gaat het zowel om kennis uit onderzoek als om kennis uit de praktijk en de uitvoering.

Meer aandacht en waardering voor kennis en ambtelijk vakmanschap in HRM-beleid

Om kennis te kunnen benutten is een eerste vereiste dat beleidsmakers over voldoende expertise beschikken om kennis op waarde te kunnen schatten. Dit vraagstuk is des te urgenter nu enerzijds de overheid gevraagd wordt om op een aantal terreinen meer sturend op te treden en anderzijds veel kennis weglekt doordat de komende tijd veel medewerkers met pensioen gaan en de mobiliteit onder jonge medewerkers hoog is.

Dit vraagt om meer aandacht en waardering voor kennis en ambtelijk vakmanschap in HRM-beleid (en minder nadruk op politiek-bestuurlijke sensitiviteit en snelle mobiliteit). Dit begint bij het in kaart brengen van de

aanwezige en benodigde kenniscompetenties en vaardigheden op individueel en teamniveau (naar het voorbeeld van het Competence framework van de EU).

Vervolgens verdienen deze competenties aandacht bij de werving en onboarding van nieuwe medewerkers, en ook bij de opleiding van zittende medewerkers. Dit kan worden meegenomen in een afzonderlijke verkenning naar het opleidingsstelsel voor beleidsmedewerkers die gepland staat in aansluiting op de Ontwikkelagenda voor de Rijksoverheid.

6.3 Proces: aansluiten bij beleidsroutines

Structurele aandacht voor kennis gedurende gehele beleidsproces (interactie en maatwerk)

Om de kennis te laten landen in beleid is het van belang om goed aan te sluiten bij het beleidsproces en hier continue aandacht aan te besteden. Verschillende fasen van het beleidsproces vragen om andere activiteiten, maatwerk en interactie zijn daarbij sleutelwoorden. Vroeg in het beleidsproces is er bijvoorbeeld vaak nog tijd en ruimte op onderzoek uit te zetten, op werkbezoek te gaan en bijeenkomsten te organiseren met externe deskundigen. Dat geldt ook voor het opzoeken en betrekken van collega's bij uitvoeringsorganisaties en andere departementen die vanuit een ander perspectief met hetzelfde thema bezig zijn. Ook kan bijvoorbeeld de binnen het Rijk aanwezige expertise op het gebied van gedragsinzichten benut worden.

In een latere fase van een beleidstraject kan geprofiteerd worden van de investeringen in die eerste fase: bijvoorbeeld bijsturen op grond van tussentijdse resultaten van het eerder uitgezette monitoringonderzoek, snel schakelen met experts contacten die in een eerdere fase zijn geraadpleegd etc. De recente vernieuwde evaluatie-instrumenten zoals SEA en Beleidskompas bieden praktische handvatten om hierbij te helpen.

Als departementen leren van elkaar en van de buitenwereld (uitwisseling goede praktijken)

De ambitie om een lerende overheid te worden vraagt ook om een lerende benadering, waarin nieuwe dingen worden uitgetoetst om kennis en beleid beter te verbinden, bijvoorbeeld in een 'Rijkslab'. Daarbij kan geleerd worden van succesvolle ervaringen met samenwerking op het gebied van kennis bij andere departementen en bij andere organisaties of in het buitenland. In hoofdstuk 5 kwamen verschillende interessante voorbeelden naar voren.

Soms gaat het om voorbeelden van kennisontwikkeling of kennisbenutting op departementaal niveau waarvan het interessant is om die ook op Rijksniveau uit te proberen.

7 Aanbevelingen

Om de interdepartementale samenwerking op het gebied van kennis en strategie een impuls te geven doen wij drie concrete aanbevelingen: 1) Kies interdepartementale thema's en werk deze uit; 2) Haal kennis uit de kelder en aan tafel: kijk kritisch naar de positionering van CSO's; 3) Maak werk van een Rijkslab.

7.1 Kies interdepartementale thema's en werk deze uit

De eerste aanbeveling is om te starten met een halfjaarlijkse opdracht voor de opgabegegerichte uitwerking van een beperkt aantal interdepartementale thema's (met een looptijd van een half jaar tot een jaar). Vervolgens kan op grond van een evaluatie na twee jaar worden besloten of een structurele verankering wenselijk is.

Het SGO kan daarbij als opdrachtgever voor de thema's optreden. Vervolgens is het bij de inrichting van belang dat deze thema's gezamenlijk begeleid worden door twee (of drie) SG's. Het gaat om thema's die departementoverstijgend zijn en dus ook niet onder de verantwoordelijkheid van één departement en SG moeten worden overgelaten. Daarnaast zou de commissie die deze inhoudelijke uitwerking begeleidt moeten bestaan uit vertegenwoordigers vanuit planbureaus, wetenschap en uit de maatschappelijke praktijk en de uitvoering.

Belangrijk verschil van de voorgestelde aanpak met bijvoorbeeld de bestaande IBO's is dat de focus bij deze aanpak niet ligt op de financiële/budgettaire aspecten. Doel van de uitwerkingen is dat met een open en brede blik wordt gekeken naar de integrale beleidsopgave rond een thema aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is de stand van de beschikbare beleidsrelevante kennis op dit onderwerp?
- Wat zijn kennislacunes/witte vlekken die vragen om nader onderzoek, resulterend in een onderzoeksagenda waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen vragen voor de korte, middellange en lange termijn
- Wat zijn no regret-opties en beleidsscenario's voor de korte en middellange termijn

Geleerd kan worden van ervaringen die tijdens de Coronaperiode zijn opgedaan met het opstellen van een Rijksbrede kennisagenda voor de online samenleving. Uit dit weerbarstige proces waarbij CSO's en kenniscoördinatoren van tien

departementen waren betrokken met ondersteuning van NWO en ZonMW kwamen de volgende drie lessen naar voren:⁶³

- Investeer in een duurzaam transdisciplinair kennisecosysteem
- Creëer bottom-up enthousiasme en zoek naar top-down inbedding voor goede implementatiemogelijkheden
- Faciliteer investeren in interdepartementaal lange termijnonderzoek

Leg hierbij ook verbinding met de opbrengsten van een Rijksrede brainstormsessie over Kennisontwikkeling voor de toekomst die NWO samen met de departementen uitvoert in het kader van de NWA. Tijdens een eerste brainstorm in het najaar van 2022 zijn daarvoor de volgende themaclusters naar voren gekomen:

- A. Omgaan met crises (in internationale context)
- B. Kansen en uitdagingen van de demografische ontwikkelingen: vergrijzing, bevolkingskrimp en (im)migratie
- C. De relatie tussen burger, uitvoerder en beleid
- D. Brede welvaart en het verdienvermogen van Nederland op lange termijn

Opgemerkt moet worden dat op het terrein van Themacluster B onlangs ook de Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050 is gestart.⁶⁴ Verder vertoont deze inventarisatie sterke overlap met thema's die in onze gesprekken genoemd worden zoals klimaat, de inrichting van Nederland, de omgang met transitie, de toekomstige arbeidsmarkt(tekorten) en armoede. Ook de opbrengsten van de uitvraag door het SGO bij het SBR naar strategische thema's (geagendeerd in het SGO van 19 april) kunnen daarbij worden meegenomen.

⁶³ Boer & Fischer (2020).

⁶⁴ [Home | Staatscommissie demografische ontwikkelingen 2050 \(staatscommissie2050.nl\)](https://www.staatscommissie2050.nl).

7.2 Kennis uit de kelder en aan tafel: positionering CSO

Om het belang van kennis voor beleid te onderstrepen dient de CSO als kennisambassadeur binnen departementen in positie te worden gebracht. Kijk daarom kritisch naar de positie en het niveau van de CSO (of het equivalent daarvan).

Koppel de CSO-positie (voor zover dat nog niet het geval is) bijvoorbeeld aan een directeursfunctie en maak diegene een vast agendalid van de bestuursraad (net als bijvoorbeeld de CIO en de CFO/directeur FEZ).

Breng de CSO in een directe lijn onder de SG (hiërarchisch of functioneel). Dit kan ook de verbinding met het SGO en de opgavegerichte thema's vergemakkelijken. Het CSO-overleg kan dan ook een eenduidiger samenstelling en meer slagkracht krijgen en direct door het SGO worden aangestuurd.

Kennisbenutting is niet alleen een zaak is van het SGO, CSO's en kennisdirecties maar van heel het beleid. Het specifiek beleggen van een kennisfunctie bij een CSO of een stafafdeling moet er niet toe leiden dat het beleid zich minder verantwoordelijk gaat voelen voor kennisbenutting. Positionering van kennis in relatie tot beleid is daarom ook een zoek- en leerproces.

De verbinding met beleid is essentieel, daarom is bijvoorbeeld ook een belangrijke rol weggelegd voor onderzoekskoördinatoren bij beleidsdirecties. Ook voor hen geldt echter dat ook zij niet alleen in positie worden gebracht als kennisambassadeur maar dat zij ook goed verbonden blijven met het beleidsproces.

Om die reden hebben ook DG's, directeuren, afdelingshoofden een voorbeeldrol door medewerkers ook te motiveren en in de gelegenheid te stellen om kennis te gebruiken. Daarbij gaat het zowel om kennis uit onderzoek als om kennis uit de praktijk en de uitvoering.

7.3 Maak werk van een Rijkslab

Daarnaast bevelen wij aan om te experimenteren met een policy-lab op Rijksniveau: een 'Rijkslab', naar analogie van 'living labs' in andere sectoren.⁶⁵ In een dergelijk Rijkslab kunnen bijvoorbeeld beleids- en kennisadviseurs van verschillende departementen tijdelijk gedetacheerd worden om te werken aan strategische, opgavegerichte vraagstukken (zoals de genoemde opgavegerichte verkenningen).

⁶⁵ Rathenau (2017).

Een dergelijke 'frontrunnersclub' kan zorgen voor extra capaciteit voor opgabegerichte vraagstukken en is ook al eerder gesuggereerd.⁶⁶ De betrokken medewerkers zouden bijvoorbeeld in een gezamenlijk traject met verschillende experts en ervaringsdeskundigen uit de praktijk en de uitvoering kunnen nadenken over mogelijke oplossingen voor opgabegerichte vraagstukken (bijvoorbeeld aan de hand van modellen voor design-thinking en co-creatie). Ook kan daarbij bijvoorbeeld expertise op het gebied van gedragsinzichten benut worden.

Vanuit de ervaring dat de kans op impact groter is vanuit een nauwe verbinding met de beleidspraktijk is het een belangrijke uitdaging voor een Rijkslab om ook in goede verbinding te blijven met beleid. Om die reden lijkt het raadzaam om te werken met tijdelijke detacheringen, al dan niet in deeltijd zodat de betrokken medewerkers verbinding blijven houden met de dagelijkse beleidspraktijk. Verder zijn ook voor de werkwijze van een Rijkslab timing, maatwerk en interactie cruciaal.

Benut ook de beschikbare kennis bij alle domeinspecifieke kennisinstellingen en adviesraden voor opgabegerichte vraagstukken. Naast betrokkenheid bij het Rijkslab en de opgabegerichte thema's adviseren wij een aantal wetenschappers uit kennisinstellingen en adviesraden van verschillende domeinen bij elkaar te brengen in een 'rapid respons team' dat op afroep beschikbaar is om mee te denken over actuele en vraagstukken. Naar het voorbeeld van de RED-teams die in verschillende landen tijdens de COVID-19 pandemie zijn ontstaan.

Aanspreekpunt binnen kabinet

Tot slot raden wij aan om binnen het kabinet ook aanspreekpunt aan te wijzen als het gaat om de organisatie van kennis voor beleid. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de minister van OCW hiervoor vanuit zijn rol als minister van wetenschap een ambassadeursrol te geven.

⁶⁶ Ter Haar (2021).

Bijlage 1 Literatuurlijst

Benutte literatuur

AWTI (2021). Rijk aan kennis. Naar een herwaardering van kennis en expertise in beleid en politiek. Den Haag: AWTI.

Berkhout, B., Heerwaarden, A. van, Olislagers, S. & Wierenga, W. (2022). Eerste ervaringen met de Strategische Evaluatie Agenda Onderzoeksbijlage. Utrecht: Berenschot.

Boer, N. & A. Fischer (2022). De ontwikkeling van een rijksbrede kennisagenda. In: Van Ommeren e.a. (red.), Wetenschap en overheidsbeleid, een spanningsvolle relatie. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur/Boom bestuurskunde.

Bovens et al (red.) (2017). Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek. Deventer: Wolters Kluwer.

Brom, F., Hoog, J. de, Mampuy, R. & Prins, C. (2022). Tellen, vertellen en ontwerpen. In: Van Ommeren e.a. (red.). Wetenschap en overheidsbeleid, een spanningsvolle relatie. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur/Boom bestuurskunde.

CPB, PBL en SCP (2022). Verankering van brede welvaart in de begrotingssystematiek – Voortgangsrapportage van de drie gezamenlijke planbureaus. Den Haag: CPB/PBL/SCP.

CPB en SCP (2020). Kansrijk armoedebeleid. Den Haag: CPB/SCP.

Dorp, E.J. van (2022). Senior civil servants' craftwork (Topambtelijk vakwerk). Proefschrift Universiteit Utrecht.

Gough, D., Maidment, C. & Sharples, J. (2018). UK What Works Centres: Aims, methods and context. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, UCL Institute of Education, University College London.

Haar, B. ter (2021). Schoei beleidseconomie op nieuwe leest. ESB, 18 maart 2021, 106(4795S), 16-18.

Haar, B. ter & Heerschop, D. (2021). Rapportage omtrent nut en noodzaak van een Planbureau voor de Veiligheid. Den Haag: ABDTOPConslult.

Jong, P. de, Coster, B., Ommeren, F. van, & Roovers, D. (2022). De spanningsvolle relatie tussen wetenschap en overheidsbeleid. Een introductie.

Kivistö, J., Kohtamäki, V., Lilja, E., Lyytinen, A., Tirronen, J., Holmberg, K. & Teräsahdti, S. (2022). Evaluation of the strategic research funding instrument. Helsinki: Prime Minister's Office.

KNAW (2023). Waarde van Wetenschap. Observeren, weten en meten. Den Haag: KNAW.

Koch, D.J. (2022). Double trouble? Mijn dubbele pet en integriteit. In: Wittebrood, K. & Braak, R. (2022). Onderzoeksgedoe. Hoe kan je als wetenschappelijk onderzoeker integer omgaan met complexe druk? Den Haag: Boom bestuurskunde.

Ministerie van BZK (2022). Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Den Haag: Ministerie van BZK.

Ministerie van EZK (2014). Brief aan de Tweede Kamer over vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Economische Zaken (XIII) en het Diergezondheidsfonds (F) voor het jaar 2015. TK Vergaderjaar 2014-2015: 34 000 XIII, nr. 140.

Ministerie van JenV (2022). Brief aan de TK van 20 oktober 2022: Het kompas voor kwaliteit in de beleidsvoorbereiding: IAK wordt Beleidskompas.

Ministerie van SZW (2023). Kennisagenda SZW 2023-2026. Den Haag: Ministerie van SZW.

OECD (2020), Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences. Paris: OECD.

Overleg van secretarissen-generaal (2021). Brief aan informateur Tjeenk Willink. Kabinet Minister-President, Ministerie van Algemene Zaken, 12 april 2021.

Polman, H. & Fraanje, R. (2022). Ten geleide. In: Van Ommeren e.a. (red.), Wetenschap en overheidsbeleid, een spanningsvolle relatie. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur/Boom bestuurskunde.

Rathenau Instituut (2017). Living labs in Nederland - Van open testfaciliteit tot levend lab. Den Haag. Auteurs: Maas, T., J. van den Broek & J. Deuten.

Rathenau Instituut (2020). Kennis, kunde en beleidskeuzes. Den Haag. Auteurs: Faasse, P., Elzakker, I. van & Diederer, P.

Riet, O. van de, Pietersma, S. & Enserink, B. (2023). Gedragsinzichten bieden meer beleidskansen dan er nu worden benut. ESB, te verschijnen.

Rijksoverheid (2021). Reflecties en lessen Inzicht in Kwaliteit (Bijlage bij brief van de Minister van Financiën aan de Tweede Kamer, 3 mei 2021).

Rli (2014). Doen en laten: Effectiever milieubeleid door mensenkennis, Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 2014.

Rli, ROB & RVS (2023). Elke regio telt! Een nieuwe aanpak van verschillen tussen regio's. Den Haag: Rli/ROB/RVS.

RMO (2014). De verleiding weerstaan: grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid, Den Haag: Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling, 2014.

Schwendinger, F., Topp, L., Kovacs, V. (2022). Competences for Policymaking — Competence Frameworks for Policymakers and Researchers working on Public Policy. EUR 31115 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022

Severijnen, F., Slob, G. & Groot, S. (2022). Gedragsonderzoek evidentie onderbouwd beleid. D&B (in opdracht van Ministerie van OCW). Nijmegen: D&B.

Studiegroep Begrotingsruimte (2016). Van salдостuring naar stabilisatie. Vijftiende rapport Studiegroep Begrotingsruimte. Den Haag: Rijksoverheid.

Stuurgroep Staat van de uitvoering (2023). Staat van de uitvoering 2022. Internet: <https://staatvandeuitvoering.nl/>

Torenvlied, R, Boer, H.G. de, Couwenberg, S., Linnenbank, J.H.M. & Meulen, B.J.R. van der (2022). Naar meer evidence-based beleid binnen JenV. Enschede: Universiteit Twente (in opdracht van WODC).

Tjeenk Willink, H.D. (2022). Tot zover ben ik gekomen. (Herman Tjeenk Willink-lezing 2022). Den Haag: Raad van State.

Veerbeek, J., Ven, C. van de & Woutersen, E. (2023). Lege glazen torens. In: De Groene Amsterdammer, 1 maart 2023.

Waterreus, I. & Sipma, L. (2023). Kennisingrediënten voor onderwijsbeleid. De Haag: NRO.

Werkgroep versterking functies Tweede Kamer (commissie van der Staaij) (2021). Meer dan de som der delen. Den Haag: Tweede Kamer.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Gezondheidsraad, Raad van State, Raad voor het Openbaar Bestuur en Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (2022). Coronascenario's doordacht: Handreiking voor noodzakelijke keuzes, Den Haag: WRR

WRR (2014). Met kennis van gedrag beleid maken, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Amsterdam: Amsterdam University Press, 2014

Bijlage 2 Gesprekspartners

Kennisinstellingen

Organisatie	Geïnterviewden	Functie
AZ	Gert Jan Buitendijk Diederik ten Holder	SG Senior raadsadviseur
BZ	Paul Huijts Dirk-Jan Koch	SG CSO
BZK	Maarten Schurink Boudewijn Steur	SG Directeur KIEM
DEF	Gea van Craaikamp	SG
EZK	Lidewijde Ongering Marc Roscam Abbing Sjef Ederveen	Voormalig SG pSG Hoofd Strategie
FIN	Bas van den Dungen Gijs van der Vlugt Odette van de Riet	SG Plv. dir. AFEP Hoofd BSA IRF
IenW	Ben Geurts	dASA
JenV	Dick Schoof Annemieke Nelis Suzanne van Melis	SG Directeur Innovatie, Kennis en Strategie Strategisch juridisch adviseur
LNV	Jan Kees Goet Hellen van Dongen	SG DG Stikstof
OCW	Marjan Hammersma Fons Dingelstad Quirine van der Hoeven	SG Directeur Kennis Afdelingshoofd directie Kennis
SZW	Loes Mulder Mark Imandt	Voormalig SG Wvd. CSO
VWS	Marcelis Boereboom Albert van der Horst	SG CSO

Kennisinstellingen

Organisatie	Geïnterviewden	Functie
CBP	Pieter Hasekamp	Directeur
KIM	Henk Stipdonk	Directeur
NWO	Marcel Levi	Voorzitter RvB
PBL	Hans Mommaas	Voormalig directeur
TNO	Tjak Tjin-A-Tsoi Peter Werkhoven	CEO RvB Lid RvB
Rathenau	Paul Diederens	Research coördinator
RIVM	Frederike Damme	Voormalig plv. DG
RKI-overleg	Hans Brug Patrick Meijer	Voorzitter en DG RIVM Secretaris en Hoofd bureau directieraad RIVM
RWS	Erica Slump	Hoofdingenieur Directeur Verkeer en Watermanagement
SCP	Karen van Oudenhoven	Directeur
SER	Kim Putters Jacqueline Prins	Voorzitter secretaris-directeur
UWV	Margaretha Buurman	Hoofd Kenniscentrum
WRR	Frans Brom Josta de Hoog	secretaris/directeur (wetenschappelijk medewerker)

Andere partijen

Geïnterviewden	Functie
Herman Bolhaar	vm. Nationaal Coördinator mensenhandel en seksueel geweld tegen kinderen
Allard Castelein	CEO Havenbedrijf Rotterdam

Mariëtte Hamer	Regeringscommissaris seksueel overschrijdend gedrag
Jeroen Kersseboom	Hoofd DAO Tweede Kamer
Caroline Nevejan	CSO Gemeente Amsterdam
Wouter Meiring	Innovation manager / Academic Liaison, Shell Nederland
Maria Yeroyanni	Senior Expert European Commission, Innovating Cities

Klankbordgroep

Geïnterviewde	Organisatie	Functie
VWS	Albert van der Horst	CSO & Hoofd Algemeen Economisch Beleid
EZK	Albert Faber David van der Plas <i>(In 2023 vervanger van Albert Faber)</i>	EZK AEP EZK B&I
IenW	Erik Schmieman Taede Tillema <i>(in 2023 waarnemer van Erik Schmieman)</i>	Plv. directeur ASA ASA
OCW	Rien Rouw	Directie Kennis
SZW	Clementine Vooren	Wnd. CSO

Verder hebben wij onder andere gesproken met het interdepartementaal CSO-overleg, vertegenwoordigers van het interdepartementaal Behavioural Insights netwerk Nederland (BIN NL) en het Contactpersonenoverleg van de Rijkskennisinstellingen (RKI's).

Bijlage 3 Organisatie kennisfunctie departementen

BZ

Decentraal/ centraal

Bij BZ is de kennisfunctie georganiseerd in een netwerk. Ieder directoraat-generaal heeft een eigen groep medewerkers die kennis ontwikkelen voor de directeur-generaal, de directeuren en de beleidsmedewerkers. Zij signaleren ook trends en ontwikkelingen die voor het hele ministerie van belang zijn. De centrale Eenheid Strategisch Advies (ESA) zorgt voor coördinatie en verbinding en adviseert de ambtelijke leiding van het ministerie.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

Directeur ESA.

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	✓	De Eenheid Strategisch Advies (14 fte) bestaat uit 2 clusters: een over strategie, en de ander over kennis & methodes.
Chief Science Officer	✓	Valt in directie Eenheid Strategische Advisering (ESA) in kolom SG 0,8fte. CSO is tevens plaatsvervangend hoofd van ESA, decaan van de Academie Internationale Betrekkingen en hoofd van het cluster kennis & methodes. Denk bijvoorbeeld aan foresight, diversity of thought, maar ook historisch onderzoek
Team Chief Science Officer	✗	
Kenniscoördinatoren directies	✓	Elke directie heeft een strategisch beleidsadviseur, tevens vaak kenniscoördinator. Functieniveau S13 of S14. Maandelijks overleg. Dit strategieberaad heeft een werkplan dat wordt vastgesteld op bestuursraadniveau.
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	✗	De facto opereert de CSO als zodanig
Overig, namelijk...		Daarnaast heeft BZ ook nog de onafhankelijke internationaal onderzoek directie IOB
Arrangementen		
Strategische kennisagenda	✗	Er is voor gekozen dit bij de directies te laten, maar wel gezamenlijk de SEAs op te stellen.
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies Departementsbreed onderzoeksprogramma PROGRESS
Overig, namelijk...	✗	

Activiteiten		
Kennisfestival	X	
(Lunch)lezing	✓	
Kenniskamer	X	
Kennisberaad	X	
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	4 thematische kennisplatformen waar naar thema online kennis wordt gedeeld en opgeslagen, alsmede twee regionale kennisplatforms (rusland/oost-europa & china) Elke week weekendmap: 2 pag met links naar relevante podcast/pubs over kennis met korte appreciatie. N.a.v. weekendmap vaak verzoek M om bijeenkomst met kennispartners te beleggen.
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	✓	CSO tevens decaan Academie voor Internationale Bestrekkingen Embassy Science Fellowship Nederland voor stimulering benutten kennis bij ambassades
Overig, namelijk...		Eens per jaar de training 'onderzoeksmanagement, van vraagarticulatie tot publicatie' voor alle onderzoekscoördinatoren.

BZK

Decentraal/ centraal

Bij BZK is de kennisfunctie decentraal belegd. Iedere directie is verantwoordelijk voor de eigen kennisontwikkeling en benutting en heeft een kenniscoördinator die zich o.a. bezighoudt met onderzoeksprogrammering en -begeleiding. De centrale afdeling KIEM (Kennis, Internationaal, Europa, Macro-economie) zorgt voor coördinatie en verbinding en adviseert de ambtelijke leiding van het ministerie. KIEM signaleert ook trends en ontwikkelingen die voor het hele ministerie van belang zijn

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

MT-leden in afzonderlijke directies.

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	✓	Directie Kennis, Internationaal, Europa, Macro-economie, in SG kolom. Kennis valt met name in Cluster Strategie. 6fte
Chief Science Officer	X	
Team Chief Science Officer	X	
Kenniscoördinatoren directies	✓	Elke directie heeft een kenniscoördinator. Functieniveau en aantal fte verschillen per directie. Overleg vindt plaats binnen BZK-breed kennisnetwerk.
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner

Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit		
Overig, namelijk...		
Arrangementen		
Strategische kennisagenda	X	
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies
Overig, namelijk...	✓	Jaarlijks strategisch kennisthema waarbij kennisdeling binnen BZK, interdepartementaal en interbestuurlijk centraal staat.
Activiteiten		
Kennisfestival	X	
(Lunch)lezing	✓	
Kenniskamer	X	
Kennisberaad	X	
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Rond jaarthema traject 'De rechtvaardige overheid': onderzoek, ontwikkelen <i>serious game</i> , essaybundel en symposium. Probeert zowel inhoudelijke kennis als, met het oog op de maatschappij, cultuurverandering in houding t.o.v. kennis te bewerkstelligen.
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	✓	Zie hierboven.
Overig, namelijk...		

EZK

Decentraal/ centraal

Bij EZK is de kennisfunctie primair decentraal belegd. Iedere directie is verantwoordelijk voor de eigen kennisontwikkeling en benutting. Verbinding vindt plaats vanuit Centraal Strategisch Cluster.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

SG

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	•	Hoewel er geen centrale kennisdirectie is, zijn er verschillende directies die zich hiermee bezig houden. Kennis valt primair onder directie Innovatie & Kennis (relaties kennisveld; kennis als beleidsveld). Afstemming met strategie via centraal Strategisch Cluster van Directie Algemene Economische Politiek (AEP) onder de DG Economie en Digitalisering. Kenniscoördinatoren bij verschillende beleidsdirecties. Er is een Beleidsanalyse team (BAT), met programmadirecteur op MT-niveau van DG Bedrijfsleven & Innovatie.

Chief Science Officer	X	Er is bij DG B&I een Chief Analyst verantwoordelijk voor onderzoek, M&E en beleidsanalyse voor het hele DG.
Team Chief Science Officer	X	Er is ook een Team Beleidsanalyse bij de Algemene Leiding (BAT) waarvan een kernteam bestaat uit 4 fte
Kenniscoördinatoren directies	✓	Kennisontwikkeling en kennisbenutting t.b.v. beleid, verbinding tussen centraal/decentraal, verbinding EZK breed Profiel, takenpakket, fte en functiewaardering variëren. Bij DG B&I heeft elke directie (als onderdeel van het programma beelidsanalyse) een eigen kennis- en onderzoekscoördinator onder regie van de Chief Analyst
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner. Deels via directie I&K, deels via AEP; account PBL ligt bij directie Klimaat. Er is een structurele samenwerking en eigen data-lab bij DG B&I met daarin CBS (inclusief detachant), RvO (team als onderdeel van BAT) en externe onderzoekers (detachanten) en externe data-leveranciers
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit		Niet specifiek, wel meer algemeen een coördinator voor vraagstukken integriteit
Overig, namelijk...		
Arrangementen		
Strategische kennisagenda	X	Bij sommige directies; de directies I&K en Ondernemerschap (beide DG B&I) een kennisagenda
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies Onderzoeksprogramma B&I is centraal geregeld via BAT.
Overig, namelijk...		Data-lab BAT-LAB
Activiteiten		
Kennisfestival		
Lunchlezing		Meestal op directieniveau
Kenniskamer		
Kennisberaad		Er is een Strategisch Beraad (EZK en LNV), waarin ook uitwisseling op het gebied van Kennis plaats vindt.
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Strategieseminars (ook voor externe strategen); expertmeetings hoogambtelijk en bwp op specifieke thema's
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting		individueel
Overig, namelijk...		

FIN

Decentraal/ centraal

Het kennismanagement is bij MINFIN volledig decentraal belegd.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

Bij de desbetreffende DG's of directeuren.

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	X	Er is geen centrale kennisdirectie of een rol binnen het departement die centraal kennis verbindt o.i.d. Er zijn wel veel directies of organen met een sterk kennisgerichte rol, zoals de IRF (Inspectie Rijksfinanciën) en AFEP. Deze afdelingen richten zich bijvoorbeeld op gedragsinzichten, op de IBO's, op de SEA, DFB, GT en de Rijksacademie. Bij de Belastingdienst is een afdeling Kennis, als onderdeel van de directie Innovatie&Strategie
Chief Science Officer	X	Hoofd van de afdeling Kennis van de Belastingdienst participeert in CSO-overleg namens FIN.
Team Chief Science Officer	X	
Kenniscoördinatoren directies	X	O.a. bij DGFZ aanwezig
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Voor planbureaus en breder bij diverse directies binnen het departement
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	X	
Overig, namelijk...	X	
Arrangementen		
Strategische kennisagenda	X	DGFZ heeft een uitgebreide onderzoeksagenda (die consistent is met de SEA). De Belastingdienst heeft een Strategische Kennis- en Innovatieagenda. En Kennisthema's (document in voorbereiding)
Onderzoeksprogramma's	✓	IBO's vanuit DGRB
Overig, namelijk...	✓	Strategische Evaluatie Agenda (SEA) met o.a. de periodieke rapportages (beleidsdoorlichtingen) Rijksbrede evaluatie-functie met de SEA, periodieke rapportages (beleidsdoorlichtingen) en Beleidskeuzes uitgelegd (CW 3.1) FIN heeft een eigen SEA (net zoals elk ander departement). FIN (belegd bij DGRB) is stelsel-verantwoordelijk voor de rijksbrede evaluatiefunctie. De SEA, periodieke rapportages (beleidsdoorlichtingen) en Beleidskeuzes uitgelegd (CW 3.1) zijn instrumenten daarbinnen.
Activiteiten		
Kennisfestival	X	De Belastingdienst organiseert kennisbijeenkomsten, zoals De dag van de Burger.
Lunchlezing	✓	Oa vanuit gedragsnetwerk FIN. Breed vanuit GT, AFEP, DGRB, FZ met regelmaat lunchlezingen
Kenniskamer	X	
Kennisberaad	X	

Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Lezingen, sprekers, bijeenkomsten
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	✓	Rijksacademie heeft een functie op kennisuitwisseling binnen de Rijksdienst. Ook worden er Rijksbreed opleidingen verzorgd vanuit de academie.
Overig, namelijk...	✓	Het rijksbrede IBP en IOFEZ. Het IBP is het voorportaal van IOFEZ voor wat betreft de evaluatiefunctie. Andere belangrijke functie van het IBP is interdepartementale kennisdeling (o.g.v. de evaluatiefunctie). Hoofd BSA (Bureau Strategische Analyse van de IRF) is voorzitter van het IBP.

IenW

Decentraal/ centraal

Bij IenW is de kennisfunctie primair decentraal belegd. Iedere directie is verantwoordelijk voor de eigen kennisontwikkeling en benutting. De directie Algemeen Strategisch Advies (ASA) ondersteunt de directies bij strategische lange termijnvisie, het bevorderen van de samenhang met andere beleidsdossiers binnen IenW en daarbuiten en zorgt via structurele werkwijzen, bijeenkomsten en vernieuwende werkvormen voor samenhang en gezamenlijke programmering van kennis en innovatie.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

SG

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	•	Directie Algemeen Strategisch Advies, valt in SG kolom en is georganiseerd in diverse 'accounts'. Accounts zijn zowel inhoudelijk (beleidsthema's) als op overstijgende thema's. Er is een account Kennis en een account Innovatie binnen ASA. Aantal fte: 25fte directie, account kennis/innovatie in totaal ca 3-4 fte.
Chief Science Officer	X	
Team Chief Science Officer	X	
Kenniscoördinatoren directies	✓	Elke directie heeft een kenniscoördinator. Functieniveau en aantal fte verschillen per directie. Maandelijks IenW-breed overleg in het Samenwerkingsoverleg Kennis en Innovatie (SWOKI).
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	X	
Overig, namelijk...		Directeurenoverleg Kennis en Innovatie (intern IenW) Innovatieberaad (met externe kennispartners rondom missiegedreven innovatiebeleid)
Arrangementen		

Strategische kennisagenda	✓	'Concernbrede' SKIA in ontwikkeling (verwacht medio 2023)
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies
Overig, namelijk...		
Activiteiten		
Kennisfestival		
(Lunch)lezingen	✓	Verzorgd door beleidsdirecties of bijv. het KIM
Kenniskamer	✓	3-4 keer per jaar o.l.v. SG IenW op directeursniveau TO2 instellingen, concernkennisinstellingen en PB's thematisch overleg
Kennisberaad	X	
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...		Masterclasses Bijdrage aan InnovatieExpo
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting		Jaarlijkse leergang Innovatie
Overig, namelijk...		

JenV

Decentraal/ centraal

Bij JenV is de kennisfunctie primair decentraal belegd. Iedere directie is verantwoordelijk voor de eigen kennisontwikkeling en benutting. Voor de verbinding hiervan, is er op centraal niveau een de Directie Innovatie, Kennis en Strategie (Directie X). Zij adviseren ambtelijke top, leggen verbinding met binnen en buiten, agenderen nieuwe onderwerpen en coördineren organisatieonderdeel overstijgende projecten.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

Niet formeel belegd.

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	✓	Directie Innovatie, Kennis en Strategie (X); onderdeel SG kolom Bij de Directie X is er een team dat zich bezighoudt met het versterken van de kennisfunctie van JenV door het verbinden van de onderdelen, het bevorderen van meer strategisch en in samenhang programmeren van onderzoek, ontwikkelen van instrumenten voor het beter benutten van kennis in beleid en uitvoering en het beheer van de relatie met (strategische) kennispartners.
Chief Science Officer	X	Er zal een Centrale Kenniscoördinator worden geworven. Momenteel wordt het profiel voor deze functie bepaald.
Team Chief Science Officer	X	
Kenniscoördinatoren directies	✓	Elke directie heeft een kenniscoördinator. Functieniveau en aantal fte verschillen per directie. Maandelijks overleg.

Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner. Er zijn strategische partnerschappen met het WODC, TNO, NSCR, NFI en CBS.
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	✓	JenV heeft een procedure voor klachten over wetenschappelijke integriteit en onafhankelijkheid in relatie tot onderzoek door- en in opdracht van het WODC. Het WODC heeft vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit aangesteld die er ook voor medewerkers van JenV zijn.
Overig, namelijk...		

Arrangementen

Strategische kennisagenda	•	Er is een JenV Strategische Agenda 2030 in ontwikkeling. Naar verwachting is deze Q1/2 van 2023 gereed. Deze agenda zal worden voorzien van een uitvoeringsagenda waarmee onderzoek zal worden geprogrammeerd. De DG'en en NCTV stellen ook kennisagenda's op voor de beleidsterreinen waarvoor deze onderdelen verantwoordelijk zijn.
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies
Overig, namelijk...		

Activiteiten

Kennisfestival	✗	
(Lunch)lezing	✓	
Kenniskamer	✗	
Kennisberaad	✓	Er zijn kennisberaden rondom thema's en taakvelden. De NCTV heeft een kennisberaad rondom contraterrorisme. Het DG Straffen en Beschermen zet momenteel een kennisberaad op rondom de eigen beleidsonderwerpen.
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Kennistafels: als bij beleid behoefte er is, aan begin traject met wetenschap aan tafel gaan over wat we al weten, wat niet en waar behoeftes liggen
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	✗	Er zijn momenteel geen specifieke cursus over het benutten of ontwikkelen van kennis.
Overig, namelijk...		In het voorjaar heeft de UTwente de rapportage 'Naar meer evidence based beleid binnen JenV' opgeleverd. O.a. naar aanleiding hiervan wordt een interne dialoog gevoerd over het benutten van kennis in beleid. In dat kader vinden in november/december sessies plaats over kennis als thema over hoe je dat het beste kunt benutten en gebruiken

LNV

Decentraal/ centraal

Bij LNV is de kennisfunctie zowel decentraal als centraal belegd. De Directie Strategie, Kennis en Innovatie regelt de centrale kennisfunctie in samenspraak met de beleidsdirecties.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

DG Agro

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	✓	Directie Strategie, Kennis en Innovatie (SK&I) ca 70 fte, valt onder DG Agro, maar werkt voor het hele departement. Daarbinnen ligt de portefeuille wordt door 4 teams aan kennis en innovatie gewerkt tbv de inhoudelijke thema's van LNV, totaal ca. 30 fte.
Chief Science Officer	✗	Deze functie is niet belegd bij LNV; vaak wordt hiervoor bijv. richting het buitenland iemand vanuit de WUR gevraagd, dus niet in kerndepartement
Team Chief Science Officer	✗	Nvt
Kenniscoördinatoren directies	✓	De directies hebben geen speciale kenniscoördinatoren, maar beleidsmedewerkers worden door SK&I betrokken bij kennisprogrammering op hun dossiers. Dit verloopt veelal inde zogenaamde programma teams die sturend zijn voor de meerjarige missiegedreven innovatieprogramma's (onderdeel KIA LWV, zie verderop)
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	•	In ontwikkeling
Overig, namelijk...		
Arrangementen		
Strategische kennisagenda	✓	Kennis- en innovatieagenda Landbouw Water Voedsel 2020-2023 in het kader van missiegedreven kennis- en innovatiebeleid, dit is een tripartite agenda
Onderzoeksprogramma's	✓	In samenwerking tussen SK&I en beleidsdirecties; kennisinstellingen, bedrijfsleven en af en toe ook maatschappelijke organisaties
Overig, namelijk...	✓	Human Capital Agenda tbv groen onderwijs (groen pact); inzet startups in residence; inzet internationale gremia (CGIAR, Horizon Europe)
Activiteiten		
Kennisfestival	✓	Dutch Food Week jaarlijks in oktober, presentatie van innovaties in food voor breed publiek
(Lunch)lezing	✓	Elke 2 weken WUR Live: presentatie relevant onderzoek en gesprek met beleidsmakers

Kenniskamer	✓	Innovatiecafe's van Topsectoren voor bedrijven en overheden
Kennisberaad	✓	Stuurgroep K&I coördineert op MT-niveau binnen LNV. Themateam LWV coördineert op DG-niveau tussen LNV en Topsectoren.
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Kennisdagen en workshops rond specifieke beleidsdossiers Jaarlijkse presentatie Beleidsondersteunend Onderzoek voor LNV-ers Programma 'Kennis op Maat' waarbij kennis van WUR concreet wordt omgezet voor MKB
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	✓	Innovatie op boerenerf (Sabe) – training van bedrijfscoaches Fieldlabs, waar wetenschappelijke kennis en praktijkkennis bij elkaar komt en doorontwikkeld wordt. Groen Kennisnet – interactief online kennisplatform, waarbij wetenschappelijke kennis voor mkb wordt ontsloten Centers of Expertise (CoE) voor Groen Onderwijs.
Overig, namelijk...		

OCW

Decentraal/ centraal

Bij OCW in even grote mate decentraal als centraal belegd. De decentrale kennisfunctie wordt ondersteund door de centrale Directie Kennis.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

SG

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis	✓	Directie Kennis. Deze directie ondersteunt beleidsdirecties in de onderbouwing van beleid en is verantwoordelijk voor beleid en scenario-ontwikkeling i.s.m. de stelsel- en themadirecties. Directie Kennis gebruikt vernieuwende werkvormen waarbij een verbinding wordt gelegd tussen wetenschappelijke inzichten, ervaring uit de praktijk en wensen vanuit beleid/politiek. Stafdirectie onder SG. Binnen de directie is een afdeling Kennisverbindingen en Kenniseconomie die zich specifiek bezighoudt met onderzoek en strategie (circa 15 fte).
Chief Science Officer	X	
Team Chief Science Officer	X	
Kenniscoördinatoren directies	✓	Kennisontwikkeling en kennisbenutting t.b.v. beleid, verbinding tussen centraal/decentraal, verbinding OCW breed Profiel, takenpakket, fte en functiewaardering variëren.
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit		
Overig, namelijk...	X	

Arrangementen		
Strategische kennisagenda	✓	OCW-brede strategische kennisvragen gericht op dilemma's van (over)morgen
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies
Overig, namelijk...		
Activiteiten		
Kennisfestival	✓	Jaarlijks, eendaags evenement met lezingen en uitwisseling
Lunchlezing	✓	Georganiseerd vanuit Cluster Kennisverbindingen en Kenniseconomie (K2) van Directie Kennis t.b.v. departement
Kenniskamer	X	
Kennisberaad	✓	Community of Interest rond evaluatie van beleid; Directeurenoverleg rond evaluatie van beleid
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Gerichte ontmoetingen met experts rond specifiek beleid; deelname van medewerkers directie kennis aan beleidsteams; directeurenlunch
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	✓	Aangesloten op Leer- en Ontwikkelplein en daar rol in ontwikkelen aanbod
Overig, namelijk...		

SZW

Decentraal/ centraal

Bij SZW is de kennisfunctie primair decentraal belegd. Iedere directie is verantwoordelijk voor de eigen kennisontwikkeling en benutting. Voor de verbinding hiervan, is er op centraal niveau een CSO-office bestaande uit de CSO, drie adviseurs, een secretaris en secretariële ondersteuning.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

dASEA

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	X	Er is geen centrale kennisdirectie. Sommige beleidsdirecties hebben hun eigen kenniscluster. Wel heeft directie ASEA een coördinerende strategische rol, en is het CSO-office ook bij die directie opgehangen.
Chief Science Officer	✓	Ondersteunen, aanjagen, verbinden en innoveren decentrale kennisfunctie. 1fte Onderdeel directie Arbeidsmarkt en Sociaal-Economische aangelegenheden (ASEA) onder DG Werk.
Team Chief Science Officer	✓	4 fte
Kenniscoördinatoren directies	✓	Elke directie heeft een onderzoekscoördinator. Functieniveau en aantal fte verschillen per directie. Het CSO-office

		organiseert een tweemaandelijks overleg met alle coördinatoren.
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Voor de belangrijkste kennispartners zijn accountmanagers aangewezen, bij de meest relevante directie. Een aantal van de strategische/algemene kennispartners hebben een accountmanager bij ASEA. Taak: verbinding departement en kennispartner. De CSO verzorgt een tweemaandelijks accounthoudersoverleg.
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	•	Niet aanwezig als aparte functie, alleen algemeen intern en extern vertrouwenspersoon SZW. De CSO is het aanspreekpunt voor specifieke vraagstukken rond wetenschappelijke integriteit.
Overig, namelijk...		
Arrangementen		
Strategische kennisagenda	✓	Inventarisatie van de belangrijke kennisvragen voor SZW, vanuit trends en missie/ opgaven SZW. De kennisagenda is startpunt van de 'rollende agenda' waarbij we in sprints van een half jaar 1 a 3 van de grote kennisvragen kiezen, uitwerken en zoveel mogelijk concrete onderzoekslijnen uitzetten.
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies, verzameld en integraal besproken via de door CSO georganiseerde halfjaarlijkse Onderzoeksrondes.
Overig, namelijk...		Nieuw initiatief om halfjaarlijks een 'strategische BR-bijeenkomst' te gaan organiseren, waar de inzet van SZW op haar strategische opgaven wordt besproken, incl. wat we er concreet aan doen. Onderzoek maakt hiervan deel uit.
Activiteiten		
Kennisfestival	✓	Jaarlijkse Wetenschapsdag, voor beleidsmedewerkers en onderzoekers
(Lunch)lezing	✓	In coronatijd wat weggezaakt, maar voor 2023 gaan we werken met in ieder geval een basissystematiek waarbij alle kennispartners een aantal 'slots' per jaar krijgen om kennis te delen.
Kenniskamer	✗	
Kennisberaad	✓	Kennispartnerberaad SZW, twee keer per jaar o.l.v. SG met (adjunct) directeuren relevante kennisinstellingen en DG's SZW. Daarnaast is SZW deel van het Kennisplatform Werk en Inkomen (KWI), samen met partijen betrokken bij VWNW-vraagstukken, en het Kennisplatform Inclusief Samenleven (KIS) rondom integratie.
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Vakgroep onderzoek (4 x per jaar): alle mensen met affiniteit met onderzoek binnen SZW kunnen zich aanmelden voor de vakgroep. De vakgroep bespreekt belangrijke ontwikkelingen voor SZW op kennisgebied.
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	✓	Via Leer- en Ontwikkelplein
Overig, namelijk...		

VWS

Decentraal/ centraal

Bij VWS is de kennisfunctie primair decentraal belegd. Iedere directie is verantwoordelijk voor de eigen kennisontwikkeling en benutting. Voor de verbinding hiervan, is er op centraal niveau een CSO.

Hoogste ambtelijke niveau belegde verantwoordelijkheid

SG (huidige portefeuillehouder Kennis BR)

Organisatie	Aanwezig	Rol, omvang, positie, taken etc.
Functies		
Directie Kennis (of kennis en innovatie, strategie en kennis o.i.d.)	X	Er is geen centrale kennisdirectie. Kennis valt binnen cluster Strategie en Kennis, wat onderdeel is van de afdelingen Algemeen Economisch Beleid wat onderdeel is van de directie Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt in kolom SG.
Chief Science Officer	✓	Ondersteunen, aanjagen, verbinden en innoveren decentrale kennisfunctie. 0,25fte Onderdeel cluster Strategie en Kennis van afdeling Algemeen Economisch Beleid van directie Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt van kolom SG
Team Chief Science Officer	✓	2-3 fte
Kenniscoördinatoren directies	✓	Kennisontwikkeling en kennisbenutting t.b.v. beleid, verbinding tussen centraal/decentraal, verbinding VWS breed Profiel, takenpakket, fte en functiewaardering variëren van 1h p/w S11 tot fulltime S13.
Accounthouders kennisinstellingen/ adviesraden	✓	Verbinding departement en kennispartner
Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	✓	Bewustzijn aanjagen, klachten onderzoeken.
Overig, namelijk...	✓	MT Kennis: agenderend, verbindend en besluitvormend richting BR centrale kennisfunctie. Bestaat uit 2 MT leden van elke kolom. Programmateam: uitvoering centrale kennistaken, kan beroep worden gedaan op 1 iemand uit elke directie voor een dag per week
Arrangementen		
Strategische kennisagenda	•	In ontwikkeling. VWS-brede strategische kennisvragen gericht op dilemma's van (over)morgen
Onderzoeksprogramma's	✓	Vanuit directies
Activiteiten		
Kennisfestival	X	

Lunchlezing	✓	Georganiseerd vanuit Cluster Strategie en Kennis t.b.v. departement
Kenniskamer	✗	
Kennisberaad	✗	
Andere vormen ontmoeting kennis/ beleid, namelijk...	✓	Twee kennisplatforms: uitwisseling kennis en beleid op specifiek gebied (preventie en juiste zorg op juiste plek), focus tot nu toe op ontwikkelen en updaten kennisagenda's
Cursus/ masterclass over kennisontwikkeling/ kennisbenutting	•	In principe wel, ligt stil
Belegging		Primair decentraal (iedere directie verantwoordelijk voor de eigen kennisontwikkeling en benutting); verbinding op centraal niveau door CSO(team).
Hoogambtelijke verantwoordelijkheid		SG (huidige portefeuillehouder Kennis BR)