



Verder met prioriteren en positioneren

Reactie van het PBL op de bevindingen en aanbevelingen
van de Visitatiecommissie PBL 2022

27 oktober 2022

PBL

Colofon

Verder met prioriteren en positioneren. Reactie van het PBL op de bevindingen en aanbevelingen van de Visitatiecommissie PBL 2022

© PBL Planbureau voor de Leefomgeving

Den Haag, 2022

PBL-publicatienummer: 5020

Contact

Bas.Arts@pbl.nl

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: PBL (2022), *Verder met prioriteren en positioneren. Reactie van het PBL op de bevindingen en aanbevelingen van de Visitatiecommissie PBL 2022*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) is het nationale instituut voor strategische beleidsanalyses op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het PBL draagt bij aan de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke afweging door het verrichten van verkenningen, analyses en evaluaties waarbij een integrale benadering vooropstaat. Het PBL is vóór alles beleidsgericht. Het verricht zijn onderzoek gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk en wetenschappelijk gefundeerd.

Toegankelijkheid

Het PBL hecht veel waarde aan de toegankelijkheid van zijn producten. Mocht u problemen ervaren bij het lezen ervan, dan kunt u contact opnemen via info@pbl.nl. Vermeld daarbij s.v.p. de naam van de publicatie en het probleem waar u tegenaan loopt.

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Prioriteren en positioneren	4
3	Wetenschappelijke kwaliteit	8
4	Maatschappelijke en beleidsmatige relevantie	9
5	Toekomstbestendigheid	10

1 Inleiding

De Visitatiecommissie die het PBL in mei 2022 bezocht, heeft met een groot aantal mensen gesproken, zowel medewerkers van het PBL als vertegenwoordigers van de ‘buitenwereld’: beleid, politiek, onderzoeksorganisaties, bedrijfsleven, ngo’s. Wij zijn de leden van de Visitatiecommissie zeer dankbaar dat zij hier zoveel tijd, energie en denkkracht in hebben willen steken, met als doel om niet alleen ons werk te evalueren maar ook om vooruit te kijken: hoe kan het PBL verbeteringen aanbrengen in zijn werk?

Het positieve algemene oordeel van de Visitatiecommissie over het PBL is verheugend. Om dit positieve oordeel ook op termijn te behouden is het zaak om aan de slag te gaan met de aanbevelingen van de Visitatiecommissie. Deze eerste reactie geeft aan hoe we de aanbevelingen willen oppakken. Verdere uitwerking zal plaatsvinden in 2023.

Bij de PBL-visitatie 2022 is het *Strategy Evaluation Protocol (SEP) 2021-2027* van VSNU, KNAW en NWO toegepast. Dit protocol hanteert drie hoofdcriteria: *research quality*, *societal relevance* en *viability*, ofwel wetenschappelijke kwaliteit, maatschappelijke relevantie en toekomstgerichtheid. De opmerkingen en aanbevelingen van de Visitatiecommissie en de PBL-actie daarop hebben we dan ook aan de hand van deze onderwerpen geordend, naast dat we een aantal inhoudelijke opmerkingen en aanbevelingen van de Visitatiecommissie hieronder hebben gegroepeerd onder de kop ‘Prioriteren en positioneren’, niet toevallig ook de titel van het visitatierapport.

2 Prioriteren en positioneren

Uit het visitatierapport

De Visitatiecommissie constateert dat het PBL als onafhankelijk en onpartijdig instituut een eigen positie heeft verworven in de kennis- en advieswereld voor leefomgevingsvraagstukken. Deze positie staat nationaal en internationaal in hoog aanzien. Daarbij heeft het PBL professioneel en zorgvuldig gereageerd op de diverse uitdagingen (toenemende en veranderende kennisbehoefte, decentralisatie van beleid, betwiste kennis). Dit heeft ook consequenties gehad in termen van een toegenomen flexibiliteit, de verdere ontwikkeling van modellen, de benoeming en verbinding van thema’s en expertisevelden, prioritering en werkdruk. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het van belang is om in die context scherpere keuzes te maken met betrekking tot deze uitdagingen, om in de toekomst de impact en relevantie van het werk van het PBL voort te kunnen zetten. Daarbij vraagt de commissie met name aandacht voor de positionering van het PBL binnen en de samenwerking met het bredere kennisecosysteem, het voortgaande belang van onafhankelijkheid en onpartijdigheid, en de focus in de programmering.

Hoofdlijn reactie PBL

Het PBL is blij met het feit dat de Visitatiecommissie de analyse van het veranderende speelveld, zoals opgenomen in onze zelfevaluatie, deelt: het zowel beleidsmatig als maatschappelijk belangrijker worden van leefomgevingsvraagstukken, het toenemende belang van samenhang daartussen, de verdieping én verbreding van de beleidsverantwoordelijkheid en de verbreding én kritische bevraging van de rol van kennis. Bovendien zijn we blij met de constatering van de Visitatiecommissie dat het PBL adequaat op deze ontwikkelingen heeft ingespeeld, met behoud van zijn positie

en professionaliteit, zoals door middel van zijn thematische focus, modelontwikkeling, verbreding van kennis en behoud van onafhankelijkheid. Tegelijkertijd delen wij met de commissie het belang van een voortdurende aandacht voor de positionering van het PBL te midden van dit veranderende speelveld, zowel in relatie tot het omliggende beleid (de balans tussen korte termijn instrumentele en lange termijn structurele kennisvragen), het brede kennisecosysteem (wat is des PBL's, waar is structurele samenwerking met wie mogelijk) en de samenleving (de samenhang tussen de beleidsmatige en maatschappelijke kennisvraag), als in relatie tot de eigen organisatie (scherpe en transparante programmering en prioritering).

De door de Visitatiecommissie geconstateerde hoge werkdruk voor medewerkers dwingt ons echt tot prioriteren en serieus keuzes maken. Deze werkdruk wordt veroorzaakt door een combinatie van toenemende aantallen verzoeken en toenemende complexiteit van analyses. Werkdruk moet veranderen van 'olifant in de kamer' naar 'prikkel tot veel scherper prioriteren' (inclusief rigouze nee zeggen op verzoeken).

Daartoe zal het PBL de al eerder afgesproken 60-20-20 regel nu veel steviger gaan hanteren (60% van de totale PBL-onderzoekscapaciteit voor projecten in het werkprogramma, 20% voor verzoeken die gedurende het jaar opkomen en 20% voor het onderhouden en versterken van de kennisbasis inclusief de kwaliteitszorg). Deze regel gaat het PBL nu inzetten als strakke afspraak. In gesprekken met de verzoekende departementen zullen we toelichten dat het PBL minder verzoeken kan honoreren. Als het noodzakelijk en gewenst is om meer verzoeken te honoreren dan wat past binnen de 20% voor verzoeken gedurende het jaar, dan geldt: iets erbij betekent ook iets eraf. Een andere aanbeveling van de Visitatiecommissie kan hier ook helpen: meer samenwerken met andere instituten en kennisinstellingen. Bij dit alles is het nodig om intern goed vinger aan de pols te blijven houden voor de ontwikkeling van de werkdruk van medewerkers, ook om te voorkomen dat mensen gaan uitvallen.

Uitgaande van de aanbevelingen van de Visitatiecommissie gaat het PBL in 2023 beginnen met het nader uitwerken hoe we binnen het voortdurend veranderende speelveld van het leefomgevingsbeleid kunnen komen tot een verdere aanscherping van onze werkprogrammering. We laten die aanscherping neerslaan in een actualisering van de PBL-visie (nu: 'Visie 2025'). Toonaangevend daarbij zijn beleidsrelevantie, integrerende analyses, oog voor de verbinding tussen biofysische en institutionele aspecten, aandacht voor de wisselwerking tussen overheid en samenleving en waar mogelijk en relevant oog voor regionale verschillen en de internationale dimensie.

Nadere toelichting en concrete acties

Bij de verdere aanscherping van de positionering en programmering komen in ieder geval de volgende vijf aspecten aan de orde:

- *Beter navolgbare positionering in kennisecosysteem:* het PBL werkt in de verschillende onderdelen van zijn programma samen met een breed netwerk van zowel nationale als internationale en regionale kennisinstellingen, zowel universiteiten en rijkskennisinstellingen als (semi-)publieke kennisorganisaties. Die samenwerking wordt primair aangestuurd door de aard van de vraagstukken en de opgaven. Op onderdelen (energietransitie, circulaire economie, landbouw en natuur) fungeert het PBL daarbij als regisseur/coördinator van kennis tussen kennisinstellingen. Ook het netwerk van hoogleraren en van universiteiten/faculteiten waarmee wordt samengewerkt wordt voortdurend vanuit die inhoudelijke relevantie ingezet. Ook wijst de Visitatiecommissie ons op het belang van de navolgbaarheid van de keuzes die daarbij worden gemaakt. We zullen daarom op de verschillende onderwerpen nadrukkelijker keuzes maken én toelichten wat we als PBL zelf doen, wat we samen met

andere kennispartijen doen en wat onze rol daarbij is en wat we aan andere kennispartijen overlaten. Op die manier verduidelijken we – ook naar de buitenwereld toe – hoe ons kennisprogramma zich verhoudt tot het omringende kennisecosysteem. Daarnaast bezien we hoe we meer kunnen samenwerken met externe instituten teneinde de druk op de PBL-capaciteit te verminderen. Hierbij speelt niet alleen de expertise van PBL en andere instituten een rol, maar ook zaken als financiering en de wensen van verzoekers. In het verlengde daarvan evalueren en actualiseren we ook de bestaande reguliere contacten met de omliggende kennisinstellingen in onze werkprogrammering (de collega-planbureaus, het RKI-netwerk (Rijkskennisinstellingen), universiteiten, decentrale kennisinstellingen e.a.).

- *Nadrukkelijker aandacht voor prioritering:* in het verlengde van onze Zelfevaluatie benadrukt de Visitatiecommissie het belang van meer aandacht voor prioritering. Het aantal verzoeken aan het PBL om inzichten en analyses over leefomgevingsvraagstukken neemt toe, zowel nationaal, internationaal als decentraal. Dat heeft alles te maken met het toenemende belang van leefomgevingsvraagstukken en de urgentie op korte termijn in het daaraan gerelateerde beleid. De inzet voor dergelijke verzoeken is moeilijk planbaar in de jaarlijkse werkprogrammering. Daarmee dringt de noodzaak van adaptief plannen en ‘onderweg’ keuzes maken zich steeds nadrukkelijker op. De Visitatiecommissie wijst daarbij op de spanning tussen enerzijds een mogelijke ‘overvraag’ vanuit het beleid en anderzijds de langetermijnprogrammering en de ook wenselijke ruimte voor vernieuwing; dit is heel herkenbaar voor het PBL. Om deze spanning goed te adresseren heeft het PBL de organisatiebrede werkprogrammering in de loop der jaren een steeds centralere positie gegeven, waarbij verzoeken en inzichten vanuit de departementale en sectoromgeving op jaarbasis bij elkaar worden gebracht. Daarnaast is met de invoering van de vier kernvraagstukken voor de lange termijn meer structuur aangebracht. Maar dit is nog niet genoeg gebleken. Door nu het programmatisch werken in de komende jaren nog verder te professionaliseren, m.n. rond de vier thema’s, wordt het proces van keuzes maken verder aangescherpt. Verzoeken die het PBL gedurende het jaar bereiken zullen nog kritischer worden beoordeeld op de daarvoor beschikbare capaciteit en kennis en de mate waarin de verzoeken ook inhoudelijk passen bij de keuzes die zijn en gaan worden gemaakt in het werkprogramma. Met de departementen wordt daarom vroegtijdig het gesprek gevoerd wat men wel en niet kan verwachten en wat daarbij ons afwegingskader is. In navolging van de aanbeveling van de Visitatiecommissie zullen we dus door het jaar heen nog explicieter communiceren met de indieners over de verzoeken die ons bereiken en hoe wij welke afweging maken over het al dan niet ingaan op deze verzoeken, en ook over de timing van PBL-werk.
- *Aandacht voor thematische kennisontwikkeling:* eerder heeft het PBL de keuze gemaakt voor vier clusters van voor de langere termijn urgente kernvraagstukken: klimaatverandering en de energietransitie; de verduurzaming van de samenhang tussen voedsel, landbouw en natuur; circulair grondstoffengebruik; en een meer samenhangende ontwikkeling in stad en regio. De Visitatiecommissie constateert enerzijds dat deze indeling goed aansluit bij de behoefte van departementen en externe partijen. Anderzijds wijst de commissie erop dat er in toenemende mate ook sprake is van samenhang tussen die vraagstukken. Ook constateert de commissie een verschil in de kennisontwikkeling daarbinnen. Daarbij merkt de commissie op dat de output op het thema ‘Stad en regio’ wat willekeurig is (‘capita selecta’) en daarmee selectiever reagerend op maatschappelijke opgaven dan de andere thema’s. Ook het PBL ziet dat er verschillen zijn tussen de vier thema’s, met name in de fase waarin de beleidsontwikkeling zich bevindt, de aandacht in het maatschappelijk debat en de mate waarin er vragen vanuit het rijksbeleid naar het PBL komen. De beleidsontwikkeling in Nederland voor het thema Stad en regio is nog duidelijk minder ver dan in de

andere thema's (waar onder meer stikstof & natuur, klimaatverandering en energietransitie hoog op de beleidsagenda staan). Aan de programmering voor Stad en regio in ontwikkeling (niet alleen op verzoek, maar ook agenderend) zal het PBL de komende jaren extra aandacht besteden, ook om te zorgen voor meer focus hierin. Het PBL zal ook breder blijven inzetten op het agenderen van next level vraagstukken voor de middellange en lange termijn. Dit ook in de overtuiging dat analyses die op de langere termijn gericht zijn ook nuttige input vormen voor het aanpakken van gerelateerde beleidskeuzes die op korte termijn gemaakt moeten worden. Vandaar dat in de komende tijd in onze werkprogrammering zowel de samenhang tussen de kernvraagstukken als de verkenning van kennis- en beleidsinstrumenten nadrukkelijker op de agenda zullen staan.

- *Blijvend belang van onpartijdigheid en onafhankelijkheid:* net als de Visitatiecommissie neemt het PBL waar dat door de toenemende controverses over leefomgevingsvraagstukken de onafhankelijke en onpartijdige positie van het PBL soms onder druk en ter discussie is komen te staan. Tegelijkertijd, en ook dat delen we met de Visitatiecommissie, zijn onpartijdigheid, een geloofwaardige en betrouwbare kennisbasis en integriteit van mensen en werkprocessen juist daarom van levensbelang voor een planbureau. Vandaar dat aandacht hiervoor een centrale positie zal blijven innemen in het PBL, onder meer in het gesprek met en tussen de medewerkers van het PBL; in de kwaliteitszorg voor publicaties en persberichten; via protocollen voor de omgang met de politieke, departementale en maatschappelijke omgeving; en in een nog scherpere focus op proactieve, navolgbare en onpartijdige communicatie van onderzoeksresultaten. Een permanent onderdeel daarvan blijft ook de aandacht voor een evenwichtige relatie tussen enerzijds de wetenschappelijke onderbouwing van onze kennisbevindingen en anderzijds de daaruit resulterende adviezen. We delen daarbij het oordeel van de Visitatiecommissie dat de publieke perceptie van de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van het PBL slechts gewaarborgd kan worden wanneer het PBL en de politiek dit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid blijven zien.
- *Meer navolgbare verhouding tot decentrale kennisvragen:* de Visitatiecommissie wijst, in navolging van onze Zelfevaluatie – en van de waarneming door anderen (o.a. ROB, Rli) – op het toenemende belang van decentrale kennisvragen met betrekking tot de leefomgeving en het beleid daaromtrent. In die context, zo stelt de Visitatiecommissie, is de vraag van belang wat decentrale overheden en kennisinstellingen kunnen verwachten van het PBL. Enerzijds blijft het nationale beleid de primaire focus van het PBL. Anderzijds is het succes van dat beleid in toenemende mate ook afhankelijk van het draagvlak, de uitwerking en de implementatie op regionaal of lokaal niveau. Vanuit dat perspectief zoekt het PBL aansluiting bij decentrale kennisvragen, voor zover die ook relevant zijn voor de rijksoverheid. We doen dit wel in programma's die zich bewegen op het snijvlak van centraal en decentraal beleid, zoals rond waterkwaliteit, energietransitie, natuurbeleid, regiodeals en bevolkingsontwikkeling. Daarbij maken we bij het bepalen van onze rol een afweging tussen de aard van het vraagstuk, de inrichting van de beleidsverantwoordelijkheid en het daarbij passende kennislandschap (met het bijbehorende eigenaarschap). In navolging van de aanbeveling van de commissie zullen we in overleg met de ministeries van BZK en IenW nagaan hoe we per dossier onze nationale beleids- en kennisoriëntatie kunnen combineren met de behoefte aan decentrale kennisontwikkeling, op een wijze die ook navolgbaar is voor derden.

3 Wetenschappelijke kwaliteit

Uit het visitatierapport

De visitatiecommissie schrijft dat het positieve beeld over de kwaliteit van het PBL, zoals die naar voren komt in de zelfevaluatie, tijdens de *site visit* is bevestigd. Bovendien geeft de commissie aan dat de bij het PBL aanwezige kennis bij de departementen en de buitenwacht hoog wordt gewaardeerd. En ook dat het PBL internationaal zeer hoog staat aangeschreven. Het woord ‘gezaghebbend’ wordt door externen dan ook vaak genoemd. Kortom, de commissie beoordeelt de wetenschappelijke kwaliteit van het PBL heel positief. Tegelijkertijd maakt de commissie een aantal kanttekeningen bij PBL’s kennisbasis. Sommige kennisdomeinen zijn volgens de commissie minder goed vertegenwoordigd (zoals ruimtelijke economie, juridische zaken en gedragsonderzoek). Bovendien maakt de nadruk op modellen het PBL volgens de visitatiecommissie kwetsbaar. Deze leggen te veel nadruk op cijfers en rekenen, en te weinig op weten en inzicht. De commissie pleit dan ook voor een betere balans tussen kwantitatieve en kwalitatieve methodologie, en voor innovatie wat betreft hun combinatie en toekomstbestendigheid.

Eveneens plaatst de Visitatiecommissie een aantal kanttekeningen bij de nieuwe kwaliteitsvisie van het PBL. Ze stelt dat die nog onvoldoende is geland binnen de organisatie. Daarnaast is de commissie bezorgd dat de risicobenadering, die de kwaliteitsvisie propageert, tot risicomijdend gedrag zou kunnen leiden (hier verwijst de Visitatiecommissie naar het risicoprofiel dat in de kwaliteitsvisie als hulpmiddel aan onderzoekers wordt aangeboden om te kunnen reflecteren op de kwaliteit van hun onderzoek).

Hoofdlijn reactie PBL

Het PBL voelt zich gesteund door de positieve beoordeling van zijn wetenschappelijke kwaliteit en door het feit dat de buitenwereld ons percipieert als ‘gezaghebbend’ - temeer we dit in onze Visie 2025 als ambitieus doel voor onze organisatie hebben geformuleerd. Tegelijkertijd delen wij met de commissie het belang van een gedegen, geactualiseerde en toekomstbestendige kennisbasis voor het PBL – inhoudelijk gedreven, beleidsrelevant én methodologisch onderbouwd – en van een effectieve landing en positieve uitrol van de nieuwe kwaliteitsvisie binnen de organisatie.

Nadere toelichting en concrete acties

- Het PBL herkent en erkent de observaties van de visitatiecommissie over de kennisbasis van het PBL (met betrekking tot vertegenwoordiging van disciplines, rol van modellen en kwalitatief onderzoek, innovatie van het methodologisch repertoire). We zijn dan ook van zins, conform de aanbeveling van de Visitatiecommissie, en gekoppeld aan de veranderende beleidscontext, een strategische visie op de kennisbasis te ontwikkelen – die enerzijds vraagstuk-gestuurd is, anderzijds disciplinair en methodologisch up-to-date – en deze binnen de organisatie te gebruiken als handvat voor het maken van strategische keuzes. De Chief Scientist zal daarbij een coördinerende rol gaan vervullen, zoals de Visitatiecommissie dat adviseert.
- Modellen vormen een krachtig en nuttig instrument voor beleidstoetsing en -ondersteuning en ze zijn onmisbaar om toekomstanalyses te kunnen maken; tegelijkertijd is een model altijd een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Dat maakt het nodig om ook *kwalitatieve methoden* en *expert judgement* in te zetten en om – waar relevant in overleg met betrokken partijen uit beleid en samenleving – na te gaan of het model en de modeluitkomsten de beleidscontext en de feitelijke ontwikkelingen goed (genoeg) weergeven. Bij de weerstand tegen het gebruik

van modellen speelt overigens ook mee dat modelresultaten vaak worden verabsoluteerd in de politiek, waar het PBL en andere onderzoeksinstituten juist de nodige kanttekeningen plaatsen bij het gebruik hiervan. Het PBL blijft investeren in de transparantie van de modellen, de gebruikte data en de modeluitkomsten en in de communicatie over hoe modeluitkomsten geduid moeten worden.

- PBL's meest recente kwaliteitsvisie is in 2021 gepubliceerd. Daarna zijn we gestart met de uitvoeringsagenda van de kwaliteitsvisie, en de PBL-sectoren hebben inmiddels aangegeven hoe zij deze kwaliteitsvisie in concrete aanpakken gaan omzetten. Dat gaan we eind 2022 evalueren. Tevens gaan we in 2023 ook voor de vier strategische thema's bekijken hoe integrale kwaliteitszorg en -borging beter kunnen worden georganiseerd. Daarmee zetten we ons ervoor in dat de landing en de uitrol van de kwaliteitsvisie meer handen en voeten krijgen dan tot nu toe het geval is. Voor risicomijding zijn we overigens niet bang, want we kunnen ook heel doelbewust bepaalde risico's *aangaan* (bijvoorbeeld experimenteren met nieuwe methoden). En nadenken over risico's gaat ook altijd gepaard met het nadenken over *kansen*.

4 Maatschappelijke en beleidsmatige relevantie

Uit het visitatierapport

De Visitatiecommissie geeft in hoofdlijnen een zeer positief oordeel over de maatschappelijke relevantie van het PBL. Ook stelt de Visitatiecommissie dat het – als het gaat om de beleidsmatige en maatschappelijke relevantie – duidelijk is dat het PBL significant waarde toevoegt aan het politieke en maatschappelijke debat. Ook constateert de Visitatiecommissie dat alle gesprekspartners de relevantie van het PBL voor hun werkzaamheden benadrukken. Departementen en externen zien het PBL als een autoriteit, en een instituut waar 'hun' maatschappelijke sector veel aan heeft. Men waardeert eveneens dat het PBL uitermate zorgvuldig communiceert in de media.

Daarnaast bevat het visitatierapport diverse opmerkingen en aanbevelingen om de maatschappelijke relevantie nog verder te vergroten. De Visitatiecommissie beveelt aan om opinies te vermijden in de communicatie. Zo zouden beleidsopties het beste in als-dan-termen kunnen worden verwoord, zo feitelijk mogelijk en meningen-vrij. Waar het gaat om de publicatie van rapporten doet de Visitatiecommissie twee aanbevelingen: voorkom dat een rapport verrassingen bevat, waar de ontvanger zich niet op heeft kunnen voorbereiden, en stem ook de timing van publicatie goed af met het betrokken departement in verband met de beleidscyclus. Dat voorkomt dat rapportages 'mosterd na de maaltijd' zijn of anderszins aan impact inboeten. Verder zou het PBL de vertaling van rapporten richting overheid en samenleving nog kunnen verbeteren (toegankelijker maken).

De VC ziet een toename in de kennisbehoefte bij medeoverheden (provincies, regio's, waterschappen, gemeenten). Het is nu nog onvoldoende helder wat deze partijen wel of niet kunnen verwachten van het PBL.

Hoofdlijn reactie PBL

Het PBL ziet het als een bevestiging van de huidige koers dat veel van de opmerkingen van de Visitatiecommissie in het verlengde liggen van wat we reeds doen. Op diverse punten is echter zeker een aanscherping en intensivering mogelijk en wenselijk. De Visitatiecommissie prikkelt ons om nog verdergaande stappen te zetten om de maatschappelijke relevantie en impact van ons werk te

vergroten. Daarnaast moeten we over de timing van PBL-publicaties nog intensiever het gesprek aangaan met verzoekers.

Nadere toelichting en concrete acties

- Het PBL is continu in gesprek met zijn omgeving over de inhoud en de timing van onze publicaties. Uitgangspunt is dat het PBL met het moment van uitkomen van de producten zo goed als mogelijk wil blijven aansluiten bij de beleidscyclus. Dat vergroot ook de impact van de publicatie. Echter, in sommige situaties blijft er spanning bestaan tussen het moment van uitkomen en het vanuit beleid bezien optimale moment, bijvoorbeeld vanwege het moment waarop gevalideerde data beschikbaar zijn om analyses te kunnen maken. In gesprek met onze beleidsomgeving blijven we proberen hier zo goed mogelijk uit te komen, maar in de praktijk is gebleken dat deze spanning niet altijd is weg te nemen.
- Wat betreft de aanbeveling om opinies te vermijden en vooral in als-dan termen te rapporteren: ook het PBL vindt het van groot belang om objectief en wetenschappelijk onderbouwd tot analyses, conclusies en aanbevelingen te komen, en dat is ook wat we steeds proberen te doen. Een onderzoeksrapport dat conclusies onderbouwt met feiten en analyses is geen private opinie. Als hier soms twijfels over zijn, dan vraagt dat niet om een andere manier van onderzoek doen, maar wel om betere en meer heldere wetenschapscommunicatie. Deze uitdaging van de VC pakt het PBL graag op.
- Het PBL verricht zijn analyses, evaluaties en verkenningen primair als input om de kwaliteit van de politieke besluitvorming in het kabinet en het parlement te bevorderen. Daarnaast richt het onderzoek zich ook op andere overheden, internationale organisaties en maatschappelijke organisaties. De aanpak van de leefomgevingsopgaven vergt een grote inspanning van de decentrale overheden. Immers op het niveau van provincies, regio's, gemeenten en waterschappen komen veel opgaven samen. Dit heeft als consequenties dat het PBL de komende periode nog sterker zal inzetten op kennis voor de verbinding van de opgaven en de beleidsopties op nationale, bovennationale en decentrale bestuurlijke schaalniveaus. Desalniettemin blijft de focus gericht op het nationale beleid. Zie ook hoofdstuk 1, Prioriteren en positioneren.

5 Toekomstbestendigheid

Uit het visitatierapport

De Visitatiecommissie constateert dat de inzet op strategisch personeelsbeleid belangrijk blijft, dat deze onder meer gericht moet zijn op continuïteit van kennis en een ontwikkelperspectief voor (jonge) medewerkers. De commissie wil dat hier meer prioriteit aan wordt gegeven. De Visitatiecommissie geeft verder ook aan dat de toegenomen werkdruk het PBL kwetsbaar maakt.

De Visitatiecommissie is van mening dat er meer geïnvesteerd moet worden in de wendbaarheid van de organisatie en in een meer evenwichtige personeelsopbouw. De scheidslijn die vijf jaar geleden werd gesignaleerd tussen medewerkers van middelbare leeftijd en ouder met een vaste aanstelling en jonge medewerkers met een tijdelijke aanstelling bestaat nog steeds. De commissie is van mening dat jonge medewerkers meer perspectief moet worden geboden, bijvoorbeeld door meer vaste contracten te creëren waar sprake is van structurele geldstromen uit projecten. Voor

oudere medewerkers stelt de commissie voor om in overleg met het ministerie van IenW en met partners uit het kennisnetwerk te zoeken naar passende kansen en perspectieven op transitie mogelijkheden. Dit moet ruimte bieden voor de doorstroom van junioren en medioren.

Hoofdlijn reactie PBL

De visitatiecommissie legt terecht nadruk op het belang van het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie en de belangrijke rol die het strategisch personeelsbeleid hierin speelt. Het speelveld waar het PBL op acteert is de afgelopen jaren sterk in beweging gekomen en dat zal de komende tijd zeker zo blijven. Zoals al eerder geconstateerd is de politieke druk op de onderwerpen waar wij aan werken sterk toegenomen, zijn de grote leefomgevingsopgaven complexer en meer systemisch geworden, is het beroep dat op de kennis van het PBL wordt gedaan steeds groter en daarmee neemt ook de druk op onze medewerkers toe (en ook de werkdruk). Het PBL zal zich tot deze nieuwe ontwikkelingen moeten verhouden. Zowel qua programmering en prioritering van onze werkzaamheden (iets erbij betekent ook iets eraf) als qua ontwikkeling en verbreding van de competenties van onze medewerkers.

Voor het PBL zijn de medewerkers het grootste kapitaal. Zij zijn bepalend voor de kwantiteit en de kwaliteit van de output van het PBL nu en in de toekomst. Het is dus cruciaal dat we zorgvuldig omgaan met onze medewerkers, perspectief bieden aan hen, investeren in hun ontwikkeling en zorgen dat we in het geval van mobiliteit adequate nieuwe medewerkers werven die het stokje overpakken en het PBL weer een stap verder brengen. Hier wil het PBL in blijven investeren. Afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in de ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers (invoeren ontwikkelingen, voeren van ontwikkelgesprekken, het verder versterken van de ontwikkelingsmogelijkheden voor tijdelijke medewerkers, vernieuwing PBL-Academie etc.) en daarmee samenhangend het onderhouden en verder uitbouwen van de kennisbasis van het PBL (borging kennisbehoud bij (naderende) pensionering, structurele uitbreiding formatie etc.). Langs de door de Visitatiecommissie benoemde lijnen gaan we de komende jaren verschillende vervolgstappen zetten.

Een belangrijke en permanente zorgtaak betreft de werkdruk. Het behapbaar houden van de werkdruk is vanzelfsprekend eerst en vooral in het belang van de medewerkers. Tegelijkertijd is dit ook in het belang van de organisatie. Als medewerkers langdurig uitvallen, kunnen zij helemaal niet meer bijdragen aan het PBL-werk. Dat is veel ernstiger en schadelijker dan bewust enkele verzoeken afwijzen vanwege gebrek aan beschikbare capaciteit. Hierover gaan we nog meer en nog systematischer in gesprek met de medewerkers. Zie voor werkdruk ook hoofdstuk 1.

Nadere toelichting en concrete acties

- De hoge werkdruk is ook in hoofdstuk 1 al benoemd. Zoals ook blijkt uit een recent onderzoek van de Ondernemingsraad, heeft de hoge werkdruk meerdere oorzaken. Het gaat niet alleen om de hoeveelheid werk, maar bijvoorbeeld ook om de organisatie van werkprocessen, druk van buitenaf, onduidelijkheid vanuit het management (onder meer: wanneer is goed goed genoeg?) en de attitude van de medewerker. Het scherper prioriteren, het optimaliseren van werkprocessen en het bieden van meer duidelijkheid en richting door het management zijn stappen die we samen met de Ondernemingsraad en de medewerkers willen zetten. Een verder professionaliseren van het projectmatig en programmatisch werken is daarbij een belangrijk instrument. Daarnaast blijven we op individueel niveau het gesprek voeren met de medewerkers over werkdruk en werkstress. Het MT voelt een grote verantwoordelijkheid om de werkdruk de komende periode significant terug te dringen.

- De laatste jaren is een duidelijke verjonging van het medewerkersbestand van het PBL in gang gezet. Hierbij spelen twee effecten. Ten eerste is er een grote groep medewerkers die onlangs met pensioen is gegaan of de komende jaren gaat (ca. 44 fte tussen 2020 en 2025). Daarnaast groeit de vaste formatie van het PBL met ca. 30 fte t.o.v. 2020 (investering in kennisbasis en extra middelen vanuit verschillende departementen). Natuurlijk worden er op deze vrijkomende functies niet alleen jonge onderzoekers aangenomen, maar de gemiddelde leeftijd van de instroom is wel fors lager. Deze voor het PBL grote aantallen vacatures bieden daarmee ook goede kansen voor tijdelijke medewerkers op een vaste aanstelling en zal ook bijdragen aan een meer evenwichtige leeftijdsopbouw.
- De Visitatiecommissie constateert dat er op het gebied van diversiteit en inclusie duidelijk stappen zijn gezet. Dit klopt zeker. Tegelijkertijd willen we nog verder gaan. Ook het PBL is gebaat bij meer diversiteit en gelijke kansen voor iedereen. Op een aantal punten, zoals het in dienst hebben van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, scoren we nog onvoldoende. Het PBL zal zich blijven inspannen om dit te verbeteren. Kern is dat iedereen die over de juiste inhoudelijke kwalificaties beschikt bij het PBL moet kunnen werken en zich er thuis voelen. Een diverse en inclusieve organisatie is voor medewerkers prettig om in te werken, en voor de organisatie heeft dit als voordeel dat we uit een breder spectrum kennis binnen krijgen en bovendien aantrekkelijker zijn als werkgever.
- De aanbeveling van de Visitatiecommissie om tijdelijke contracten om te zetten in vaste contracten zou betekenen dat we dan mensen in dienst nemen waarvoor we geen structureel personeelsbudget hebben. Dit is een risico dat het PBL niet kan en wil nemen. Daarnaast ziet het PBL een duidelijke meerwaarde in het hebben van tijdelijk medewerkers die op extern gefinancierde onderzoeksprojecten kunnen worden ingezet: dit vergroot ook de wendbaarheid, afhankelijk van de vragen die op het PBL afkomen. Het PBL is hierdoor snel in staat om nieuwe kennis binnen te halen (ook als er geen ruimte is om hier medewerkers in vaste dienst voor aan te nemen) en kan hierdoor sneller reageren op nieuwe externe vragen. Tegelijkertijd zien we wel de begrijpelijke wens van medewerkers in tijdelijke dienst om een vast contract te krijgen. Dat zal voor een deel van de medewerkers wel mogelijk zijn als zij solliciteren op vacatures die vrijkomen door het vertrek van vaste medewerkers en de vacatures die gekoppeld zijn aan de groei van de vaste formatie (zie hierboven).
- Met in het achterhoofd de ontwikkelingen van de afgelopen jaren binnen en buiten het PBL, waaronder de veranderingen op de arbeidsmarkt en de groei van de organisatie, zal opnieuw naar de strategische HRM-visie worden gekeken om de prioriteiten op HRM-vlak voor de komende jaren vast te stellen.