

# **Kennisbeleid bij de Nederlandse overheid**

**Een inventarisatie van het kennisbeleid bij de  
Nederlandse ministeries**

AWT  
Oktober 2004  
Florence Bloemkolk  
Babs van den Bergh

## Inhoud

1- <u>Inleiding</u>	p. 3
2- <u>Methode</u>	p. 4
3- <u>Bevindingen</u>	
a. <u>Algemeen</u>	p. 6
Kennisvisie	
Organisatiestructuur	
Onderzoek	
Kwaliteitsborging	
Knelpunten	
Interdepartementale samenwerking	
b. <u>Per departement</u>	p.8
Kennisvisie	
Organisatiestructuur	
Onderzoek	
Kwaliteitsborging	
Knelpunten	
Interdepartementale samenwerking	
4- <u>Conclusies en aanbevelingen</u>	p. 16
<u>Bijlagen</u>	p. 18
I. Vragenlijst ter ondersteuning van de gesprekken met sleutelpersonen	
II. Verslag van gesprek met sleutelpersonen en literatuurstudie van de departementen	

## 1- Inleiding

Het project "Kennisbeleid bij de Overheid" van de AWT is begin 2004 gestart naar aanleiding van een adviesvraag van OCW over diverse trajecten betreffende wetenschappelijke verkenningen en het opstellen van een strategische onderzoeksagenda. Dit project moet leiden tot een advies over hoe de overheid haar kennisbeleid vorm moet geven met als doel zelf beter gebruik van kennis en onderzoek te maken.

Alvorens tot advisering over te gaan, ontbreekt echter nog een volledige inventarisatie van de actuele stand van zaken betreffende het kennisbeleid bij de dertien departementen die de Nederlandse overheid telt. Dit vooronderzoek moet bijdragen aan de inzichten over het kennisbeleid bij de diverse departementen. Met behulp van deze inventarisatie is het mogelijk verder onderzoek uit te voeren en tot een standpunt te komen over het gewenste rijksbrede kennisbeleid.

Kennis is een breed begrip dat voor elk departement en elk individu een andere betekenis heeft. Om verwarring te voorkomen wordt kennis hier gebruikt als "*de toepassing van informatie op specifieke contexten*". Dit is een erg breed begrip en is zowel van toepassing op gegevens uit onderzoek, als op kennis die door ervaring is verkregen. Uit de definitie van kennis van de departementen zal ook blijken dat de functie van kennis zeer breed is en niet met een paar woorden valt te omschrijven.

Van invloed op het kennisbeleid van de departementen is de kenniseconomie die als een soort 'hype' haar intrede heeft gedaan in de wereld van begrippen en beleidsvormen. De kennisfunctie<sup>1</sup> van de overheid zal hierdoor ook andere vormen aan moeten kunnen nemen.

Het is belangrijk op dit moment een duidelijk onderscheid te maken tussen *beleid voor kennis* en *kennis voor beleid*. Veel onderzoek wordt gedaan om het juiste beleid te vormen zoals bij kennis over de gevolgen van het mestoverschot of van de aanleg van een dam. Dit is *kennis voor beleid*. Om de kennisfunctie van de overheid goed te vervullen, moet men echter het juiste beleid ontwikkelen voor de productie en het gebruik van kennis. Dit is *beleid voor kennis*. De dynamiek van kennis vraagt om een flexibel maar doordacht en sterk ontwikkeld kennisbeleid. De overheid kan haar kennisfunctie het beste bepalen en uitvoeren met een heldere en overzichtelijk blik op het actuele kennisbeleid bij de aparte departementen.

---

<sup>1</sup> Alle activiteiten gericht op het verwerven en benutten van kennis.

## **2- Methode**

Het verzamelen en analyseren van de benodigde informatie is op een zo divers mogelijke manier aangepakt. In een tijdbestek van drie maanden is een inventarisatie gemaakt van de actuele situatie van het kennisbeleid bij de Nederlandse departementen door middel van literatuurstudies, interviews met sleutelpersonen, telefonische interviews en achtergrondinformatie van het desbetreffende departement.

Tijdens de gesprekken is in het bijzonder gelet op een aantal kenmerken die typerend zijn voor het kennisbeleid. Deze kenmerken zijn de visie op kennis, de organisatie van de kennisfunctie, de kwaliteitsborging van zowel kennisgebruik als van onderzoek, de problemen die worden ondervonden met het kennisbeleid, de uitbesteding van onderzoek en de visie op interdepartementale aspecten van rijksbreed kennisbeleid. Bovendien wordt de geschiedenis en cultuur van het departement in acht genomen en voor zover mogelijk besproken met de gesprekspartners.<sup>2</sup> De diverse toegepaste methodes zijn complementair en sterk met elkaar verweven.

### **a. Document analyse**

Indien documenten beschikbaar waren over kennisbeleid van het departement, zijn die bestudeerd. Meestal zijn deze documenten aangeleverd door het departement zelf. Veel documenten waren echter al redelijk verouderd en behoefden zeker toelichting tijdens de gesprekken.

De meeste departementen hadden echter geen documenten over kennisbeleid, waardoor soms alleen achtergrondinformatie via andere rapporten en internet meer inzicht kon verschaffen in de structuren en werkzaamheden van het departement.

De informatie die via de documentanalyse is verkregen, was dan ook in veel gevallen niet voldoende om een beeld van het kennisbeleid te vormen. Hiervoor boden de gesprekken wel de gelegenheid.

### **b. Interviews**

De interviews zijn altijd door twee personen afgenomen. In de meeste gevallen hadden we een of twee gesprekspartners, en soms zelfs meerdere. In de meeste gevallen waren het coördinatoren van kennisbeleid in het departement. De gesprekspartners hebben openlijk gesproken en waren duidelijk in hun formuleringen als het een standpunt over interdepartementale kwesties betrof.

De gesprekken zijn gestructureerd naar een vragenlijst die van te voren is opgesteld. Naast de documenten gaven de interviews een rijker beeld van het kennisbeleid van het departement. Er was bijvoorbeeld ruimte voor het bespreken van incidenten, het illustreren met casus uit de praktijk en het toelichten van onduidelijkheden.

### **c. Telefonische gesprekken**

Er zijn daarnaast nog telefonische gesprekken gevoerd en er is informatie uitgewisseld via de e-mail. Dit veelal vanwege interne omstandigheden bij de departementen. Deze uitwisseling was natuurlijk minder lang en diepgaand, maar verschaftte wel extra informatie over het kennisbeleid bij het departement. Sterker nog, het spreken van diverse mensen per telefoon geeft ook inzicht in hoe goed men op de hoogte van elkaar is en van de organisatorische structuren binnen het departement. Het verloop van de communicatie was zelfs typerend voor het kennisbeleid dat er vaak achter zat (of juist niet).

### **d. Kanttekeningen**

Voorafgaand aan het bespreken van de resultaten van de inventarisatie over kennisbeleid bij departementen, moet een aantal kanttekeningen geplaatst worden bij de methoden en het verloop van de inventarisatie:

- De inventarisatie van het kennisbeleid bij departementen kan nooit volledig zijn. Het is een zeer dynamisch veld waarop voortdurend veranderingen waargenomen kunnen

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 1 – vragenlijst voor de interviews.

worden. Veel departementen zijn op dit moment bezig om kennisbeleid verder te ontwikkelen of beter vorm te geven.

- De bronnen van informatie lijken betrouwbaar en hebben veel over het kennisbeleid duidelijk gemaakt. Desondanks kan een inventarisatie altijd beter. Een complete inventarisatie van het kennisbeleid was tot nog toe niet uitgevoerd. Het spreken van een aantal sleutelpersonen en het analyseren van een aantal documenten levert dus een goede basis op om iets over het kennisbeleid te zeggen. Andere visies en standpunten van medewerkers van het departement zouden echter een welkome aanvulling zijn op de tot nu toe gevonden kenmerken. Door het ontbreken van een breed veld van sprekers kunnen wij waarschijnlijk maar een klein stukje van een compleet verhaal laten zien.
- De aanloop naar de gesprekken heeft ook veel blootgelegd van het kennisbeleid en kennisbenutting binnen het departement. Vaak was niet duidelijk wie de aangewezen persoon was om het over kennisbeleid te hebben. In andere gevallen ontmoeten bij het kennisbeleid betrokken medewerkers elkaar voor het eerst. Dit toont aan dat er niet één persoon of unit in het departement over het kennisbeleid gaat. In feite zou iedereen zelfs wat ervan af moeten weten. Hopelijk draagt deze inventarisatie daaraan bij.
- Omdat een complete inventarisatie van het kennisbeleid van de overheid gewenst was, is het niet mogelijk gebleken om diep in te gaan op de specifieke kenmerken van het kennisbeleid bij de diverse departementen. Aansluitend aan deze basisinventarisatie, zou een diepgaand onderzoek deze kenmerken wel aan het licht kunnen brengen.
- Het is bekend dat de departementen zeer divers zijn in de te behandelen onderwerpen en werkwijze. Deze diversiteit is ook terug te vinden in het kennisbeleid en bemoeilijkt het ontwikkelen van een algemene visie op het Nederlandse kennisbeleid. Vergelijkingen kunnen niet altijd gerechtvaardigd worden en dit maakt het beoordelen van het kennisbeleid zeer subjectief. De diversiteit biedt echter wel mogelijkheden om veel van elkaar te leren. Dat blijkt ook uit de interesse in dit project en het enthousiasme tijdens de gesprekken.

### 3- Bevindingen

#### a. Algemeen

In de huidige overheid heeft elk departement duidelijk voor een eigen, op het departement toegepast, kennisbeleid gekozen, of is daarin gegroeid. Tussen de departementen zijn dan ook weinig relevante overeenkomsten te vinden die wat vertellen over het "Nederlandse" kennisbeleid. Niettemin is het mogelijk om een algemene tendens te beschrijven die het kennisbeleid bij de overheid op dit moment karakteriseert.

Grofweg zijn er drie stromingen te onderscheiden in het kennisbeleid van de departementen. Dit geldt zowel op organisatorisch gebied (centrale, decentraal of gemengde organisatie) als voor de uitbesteding van onderzoek (extern, intern of gelieerd).

Aan de hand van deze en nog andere criteria is het mogelijk om een algemene tendens binnen het kennisbeleid van de departementen te omschrijven. De kenmerken die hierbij in acht genomen worden zijn: het soort kennis dat het departement nodig heeft, de organisatiestructuur binnen het departement, de manier van uitbesteding van onderzoek, de kwaliteitsborging, de problemen waar men mee te maken heeft (gehad) en de visie op interdepartementale coördinatie over het kennisbeleid.

Voordat een algemeen beeld van het kennisbeleid bij departementen geschetst wordt, nog een aantal observaties:

Als eerste moet opgemerkt worden dat het kennisbeleid van de departementen zeer tijdsgebonden en onderwerpgevoelig is. Een nieuwe situatie is vaak een reactie op voorgaande structuren en gebeurtenissen. Dit maakt kennis een dynamisch aspect van het beleid van de departementen, en het moet ook als zodanig benaderd worden. Een centrale organisatie van het kennisbeleid is bijvoorbeeld vaak het gevolg van een decentrale structuur, en zal vermoedelijk na verloop van tijd weer decentrale vormen aannemen. Het karakter van een departement is veranderlijk en dit heeft gevolgen voor het beleid dat gevoerd wordt.

Ten tweede is het belangrijk om in acht te nemen dat geen enkel departement volledig functioneert volgens de karakteristieken die bij een bepaald model geplaatst worden. Het beeld dat van het kennisbeleid bij de Nederlandse overheid geschetst wordt, is een vereenvoudiging van vele mogelijkheden en tussenwegen.

Als laatste moet opgemerkt worden dat ook onbewust met kennisbeleid omgegaan wordt, zowel op ambtelijk als politiek-bestuurlijk niveau, en zowel op DG- als op directieniveau. Ondanks een concentratie van het kennisbeleid op één plek, heeft de cultuur en geschiedenis van alle andere onderdelen van het departement ook in meer of mindere mate invloed op het kennisbeleid.

Met deze kanttekeningen in gedachten zijn de volgende aspecten kenmerkend voor het kennisbeleid bij de Nederlandse overheid:

Kennis is voor de meeste departementen een **instrument** ten behoeve van beleidsontwikkeling voor het departement. Het nut van kennis is daarom indirect aantoonbaar aan de hand van behaalde beleidsdoelstellingen en ontwikkelingen. Alleen een enkele keer wordt kennis ook gezien als een productiemiddel op zichzelf.

De meeste departementen herkennen zich als een kennisorganisatie die kennis produceert, genereert en omzet in concrete beleidsontwikkelingen. Het ontbreekt echter nog veel aan concrete acties om met *kennis als vermogen* om te gaan. Weinig departementen hebben een aparte afdeling die zich bezig houdt met kennisbeleid en sommigen hanteren het begrip kennisbeleid helemaal niet.

De selectie van kennis wordt tegenwoordig voorop gesteld, in plaats van het produceren en verwerken van veel kennis. De vraagkant van beleid bepaalt welk onderzoek uitgevoerd wordt. De tijd van 'alle kennis die bestaat in huis halen' is voorbij.

De interne organisatie van kennisbeleid is overwegend **decentraal** georganiseerd ondanks dat centralisatie altijd in discussie is. Bij de meerderheid van de departementen wordt het onderzoeksbudget in ieder geval per DG, en vaak per Directie of afdeling vastgesteld.

De departementen die de kennisfunctie centraal organiseren, versterken deze structuur vaak met een onderzoeksprogramma dat bottom-up gevoed wordt. De beslissingen hierover worden wel op hoog niveau genomen.

Departementen met een gemene organisatie structuur, dat wil zeggen met zowel centrale als decentrale regie, zijn er ook, en verschillen onderling sterk. Sommige centrale delen hebben alleen een faciliterende rol, terwijl op een ander departement een centraal onderdeel juist coördinerend voor het kennisbeleid van het departement is. Een dergelijke gemengde structuur lijkt een poging te zijn om de nadelen van beide modellen op te heffen.

Deze organisatiestructuur van kennisbeleid in centraal, decentraal of gemengde vorm, wordt in meerdere departementen in een soort cyclus telkens afgewisseld. De sterktes en zwaktes van de verschillende organisatievormen spelen zich af op onderwerpen als politieke kleuring van het onderzoek, overlap in de vragen, witte vlekken in het aanbod van onderzoek, mogelijkheden voor benutting of vertaling in beleid, monopolievorming, of verkokering in zowel de beleids- als onderzoekswereld.

Het onderzoek dat de departementen nodig hebben voor het ontwikkelen van beleid, wordt overwegend door **externe** instituten uitgevoerd. Argumenten hiervoor zijn vaak de expertise die zich daar kan ontwikkelen, de onafhankelijkheid, tijdsdruk en soms kosten van het onderzoek. Alleen V&W en Justitie hebben nog grote interne onderzoeksinstituten (respectievelijk de Specialistische diensten en WODC).

Hoewel extern, wordt het meeste onderzoek wel uitbesteed aan vaste, aan de overheid 'gelieerde' instituten, zoals bijvoorbeeld aan CPB door EZ, aan TNO door Defensie en aan DLO door LNV. De aansturing geschiedt hier grotendeels via programmamanagement. Een klein aantal departementen heeft dergelijke '*preferred suppliers*' niet, en besluit per project aan wie het onderzoek uitbesteedt.

Kwaliteitsborging van het onderzoek neemt geen prominente plaats in. Enkele departementen hebben een handleiding met voorbeeldoffertes of voorgeschreven procedures daarvoor, die de kwaliteit moeten waarborgen. De meerderheid vertrouwt echter op eerdere ervaringen en op de wetenschappelijke **kwaliteitsevaluaties** van de betreffende instituten zelf. Het belangrijkste knelpunt waar departementen, ongeacht organisatiestructuur of uitbestedingspatroon van onderzoek, mee te kampen hebben, is het programmeren van **onderzoek op de lange termijn**. De waan van de dag oefent sterke druk uit, waardoor men niet toekomt aan het plaatsen van lange termijn onderzoeksvragen. Beleidsmakers hebben doorgaans weinig tijd voor reflectie en 'vrijgestelden' verliezen al snel het zicht op de beleidsagenda.

De departementen geven zelf aan dat er meer gedaan moet worden aan het creëren van een cultuur van 'kennis delen'. Afdelingen en directies werken vaak binnen hun eigen cluster en zijn gewend om hun ingewonnen kennis binnen de muren te houden. Dit komt een efficiënt kennisbeleid natuurlijk niet ten goede.

Een ander punt waar veel departementen verbetering in aan willen brengen, is een kennisgeoriënteerd personeelsbeleid. Het rouleren van werkrachten, op strategische wijze aannemen van specifiek geschoold personeel en bijvoorbeeld detacheren van personeel bij een internationale onderzoeksorganisatie, zijn voorbeelden waar de departementen hun voordeel mee kunnen doen. Ook de mogelijkheden van documentatiebeheer of intranet voor het verbeteren van het kennisgebruik, worden nog niet volledig benut.

Interdepartementale positionering: Over een centrale coördinatie over het kennisbeleid van de overheid wordt vrij eenduidig te kennen gegeven dat elk departement het beste weet hoe inhoud gegeven moet worden aan kennisvragen en onderzoeksprogramma's. Men heeft geen behoefte aan een centrale regie hierover van één departement, maar ziet wel veel verbetermogelijkheden in meer communicatie en eventueel samenwerking tussen de departementen en kennisafdelingen.

Wat betreft meer uitwisseling over het kennisbeleid van de andere departementen zijn wel vele mogelijkheden genoemd. Samenwerking lijkt vooral vruchtbaar op projectbasis. Inzicht in de andere onderzoeksagenda's is dan ook gewenst. Men zoekt verder vooral naar het uitwisselen van 'best practices' en samenwerking op raakvlakken zonder iets te veranderen aan de eigen inhoudelijke bezigheden van het departement.



### 3- Bevindingen

#### b. Per departement

Ondanks de algemene lijnen die hierboven van het Nederlandse kennisbeleid zijn geschetst, blijft het specifieke karakter van elk departement doorslaggevend om een uitspraak over zijn kennisbeleid te doen. Voor een verbetering van het kennisbeleid moet niet alleen naar de algemene tendens gekeken worden, maar ook naar de geschiedenis, achtergrond en het beleidsterrein van elk departement. Hieronder volgt daarom een meer gedetailleerde opsomming van de kenmerken van elk departement op het gebied van het soort kennis die nodig is, de interne organisatie van de kennisfunctie, de uitbesteding van onderzoek, de kwaliteitsborging, de problemen waar men mee te maken heeft en de visie op interdepartementale coördinatie over het kennisbeleid.

Ook hierbij moet weer gezegd worden dat kennisbeleid een dynamisch aspect is van meerdere instrumenten die het departement tot zijn beschikking heeft. Bovendien zoekt elk departement zijn eigen oplossingen voor knelpunten van een bepaald kennisbeleid. Meer inzicht in de geschiedenis van het departement is vaak geboden om tot zuivere uitspraken over het kennisbeleid te komen.

Met deze kanttekeningen in gedachten zijn de volgende aspecten typerend voor de verschillende departementen:

#### **Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

Kennis is een combinatie van informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes. Onderzoek wordt gezien als een van de kennisbronnen en als een instrument dat inhoudelijke impulsen moet geven aan de strategische beleidsvorming.

BZK hanteert kennis als een belangrijk element in het uitvoeren van haar taken en besteedt dan ook ruime aandacht aan haar kennisbeleid. Kennis wordt expliciet uitgewisseld, gedeeld, ontwikkeld en gebruikt, volgens recent ontwikkelde richtlijnen en organisatorische kaders.

De organisatie van kennisbeleid is verdeeld over een centrale, faciliterende unit, SKO (Strategische Kennis en Ontwikkeling), en de directies als decentrale actoren die hun eigen inhoudelijke onderzoeksbeleid bepalen. Centrale medewerkers van SKO spenderen de helft van hun tijd aan kennisprojecten van decentrale onderdelen.

Het onderzoek wordt per project extern uitgezet naar kenniscentra of wetenschappelijke instituten. *Preferred relationships* heeft BZK daarin niet. Men stelt wel een *long-list* van onderzoekers op, om ervaringen met kennisleveranciers met elkaar te kunnen delen.

Kwaliteitsborging gebeurt zowel vooraf als achteraf bij BZK. Aan de voorkant is in ieder geval een minimum van drie op te vragen offertes per onderzoek ingesteld. Verder kunnen werknemers gebruik maken van een handleiding voor de offerte procedure. De vraagstelling en het formuleren van de doelstelling van het onderzoek krijgen daarin veel aandacht. Achteraf legt BZK een onderzoeksbank (EVA) de resultaten vast.

Knelpunten zijn vooral het vinden van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van koninkrijksrelaties – een witte vlek. Verder valt op dat op de terreinen die interessant zijn voor BZK, de onderzoekers nog weinig aansluiting vinden bij Europese onderzoeksprogramma's. Daarnaast ervaart BZK de verwevenheid van wetenschappers met de politiek soms als een probleem – gezien de inhoud van het beleid (Bestuurskunde) is dit niet verwonderlijk. Men probeert dit op te lossen door bewust voldoende verschillende wetenschappers te betrekken bij onderzoeksprojecten.

Interdepartementale coördinatie heeft volgens BZK niet direct toegevoegde waarde voor het onderzoeksbeleid van de overheid als geheel. Wel ziet het wat in het creëren van een overzicht

van het lopende en voorgenomen onderzoek. Dit kan leiden tot een betere afstemming van de behoeften van de ministeries te komen.

## **Ministerie van Buitenlandse Zaken**

Kennis is voor BuZa relevant, enerzijds wanneer het *actuele inzichten en toekomstverwachtingen* betreft en anderzijds wanneer het gaat om *fundamentele kennis en inzichten*. Kennis moet in de eerste plaats een functie hebben binnen het beleid.

Het kennisbeleid is decentraal georganiseerd. De behoefte aan kennis wordt op Directieniveau geformuleerd en aan stafeenheden doorgegeven. De borging van interne expertise en het bewaken van de continuïteit van inhoudelijk beleid, gebeurt door middel van periodieke overplaatsing van de zogenaamde 'beleidskennisdragers'.

De afdeling SPL (Strategische beleidsPlanning) identificeert en analyseert strategische vraagstukken op het gebied van het Europese en buitenlandse beleid en ontwikkelings-samenwerking.

Onderzoek wordt extern uitgezet, naar instituten als ECDPM, CBI en DJZ, maar onderzoeksvragen worden ook aan de adviesraad RAWOO gesteld. In Nederland is het aanbod aan voor BuZa relevant onderzoek beperkt.

Kwaliteitsborging geschiedt op basis van ervaringen met leveranciers, en in de vergelijking met internationaal beschikbare kennis. De beleidsdirecties onderhouden daarmee nauwe contacten.

Knelpunten die door BuZa genoemd worden zijn het ontbreken van kennisuitwisseling. Vooral op het Haagse ministerie heerst nog een cultuur van kennis = macht. De rest van het personeel zit in het buitenland, hetgeen de uitwisseling natuurlijk ook bemoeilijkt. Daarvoor heeft men virtuele kennisnetten ingesteld.

Het personeelsbeleid van BuZa heeft als vaste norm roulatie eens in de 4 jaar als gevolg van de bezetting van ambassade functies. Het kennisbeleid moet hierdoor zeer flexibel van aard zijn.

Interdepartementale positionering – geen mening.

## **Ministerie van Defensie**

Ten aanzien van kennis maakt Defensie in het beleid onderscheid in "kennisinvestering" - de opbouw en instandhouding van kennis en kunde, en "kennisexploitatie" - het gebruik van kennis en kunde.

Het departement is zeer kennisintensief en is zich daar van bewust. Er is een departementsbrede kennisstrategie (beleidsnota) geformuleerd. Het onderzoek dat Defensie laat verrichten is in belangrijke mate materieel gericht, maar ondersteunt ook het operationele, personele en financieel-economische functiegebied.

De organisatie van kennisbeleid. Thans kent Defensie binnen de Hoofddirectie Materieel van de Centrale Organisatie een ressort wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling (WOO) alsmede WOO-afdelingen bij de krijgsmacht delen. Bij Defensie is echter een ingrijpende reorganisatie gaande. In dat kader zullen de genoemde WOO-organisaties worden geïntegreerd. Ook het onderzoeksbudget wordt daarmee grotendeels gecentraliseerd. Momenteel vindt er een herijking plaats van het kennisbeleid van het departement.

Het onderzoek wordt voornamelijk uitgezet bij TNO(-Defensieonderzoek). Kennisinvestering vindt plaats op basis van meerjarige onderzoeksprogramma's (doelfinanciering). Kennisexploitatie (o.a. advieswerkzaamheden) wordt door TNO uitgevoerd op basis van contractresearch. Ook wordt onderzoek t.b.v. Defensie uitgevoerd bij het NLR en MARIN en in beperkte mate bij universiteiten.

Voor de kwaliteitsborging baseert Defensie zich o.a. op de (externe) *audits* die zelf TNO laat uitvoeren, o.a. met betrekking tot technologie en klanttevredenheid. Bovendien heeft Defensie veel internationale contacten om zich een beeld van de kwaliteit van het nationale defensieonderzoek te verschaffen.

Specifieke knelpunten van het kennisbeleid van Defensie zijn niet aan de orde gekomen tijdens het gesprek. Opmerkelijk is dat Defensie in toenemende mate gebruik maakt van civiel ontwikkelde kennis en technologie, enerzijds omdat de "burgerwereld" steeds hogere eisen stelt aan producten en anderzijds uit financiële overwegingen.

De benutting van het onderzoek wordt bevorderd doordat er voor ieder programma en project binnen Defensie een begeleider wordt aangewezen. Er wordt voor gezorgd dat ook anderen binnen Defensie van de ontwikkelde kennis gebruik kunnen maken.

Interdepartementale coördinatie wordt door Defensie van belang geacht t.a.v. de beleids- en bestuurlijke aspecten, o.a. met betrekking tot de onderzoeksinstituten. Inhoudelijke coördinatie m.b.t. onderzoek(programma's (en -projecten)) wordt alleen zinvol geacht voor zover er duidelijke raakvlakken zijn tussen de kennisbehoeften van Defensie en die van andere ministeries.

## **Ministerie van Economische Zaken**

Kennis op wetenschappelijk niveau over het ordenen van markten en het bevorderen van innovatie, is voor EZ in deze beleidsperiode belangrijk. Het gaat dus met name om economische, juridische en bestuurlijke kennis.

De kennisvragen die EZ stelt, komen voort uit beleidsbehoeften van het moment. Het departement is vrij veel met kennisontwikkeling en -uitwisseling bezig, maar het heeft nog niet veel instrumenten of routines ontwikkeld voor kennisbeleid. Het houdt zich meer inhoudelijk met kennis bezig dan met het beleid daarvoor.

De organisatie van kennisbeleid is op dit moment in verandering en toont elementen van zowel een centraal als decentraal kennisbeleid. Recent heeft SBO (Strategische Beleids Onderzoek netwerk) initiatief genomen om een betere uitwisseling over de onderzoeksagenda's tussen de DG's tot stand te brengen. Dit lijkt een geslaagd experiment en krijgt een vervolg.

Eerder werd al aan het einde van elk jaar een overzicht gemaakt van de departementale onderzoeksthema's. Elke DG heeft een eigen onderzoekscoördinator met als taak het uitzetten, begeleiden en vastleggen van onderzoek.

Het onderzoek wordt grotendeels door het CPB uitgevoerd. EZ heeft een 'gelieerde' verhouding met het planbureau. Het departement keurt dan ook jaarlijks het onderzoeksprogramma van CPB goed en heeft een vaste zetel in het bestuur. EZ doet echter ook regelmatig een beroep op instituten als het CBS, SEO, EIM, NEI en private consultancy bedrijven.

Kwaliteitsborging geschiedt door de onderzoeksinstituten (CPB) zelf. Verder wordt al het onderzoek dat door en voor EZ gedaan is, gepubliceerd. Het departement heeft eigen reeksen van beleidsstudies en een database waarin al het onderzoek toegankelijk is, ook voor externen. Dit is om de kwaliteit van het beleid te versterken.

Knelpunten zijn de dynamiek in het vak en in het politieke veld. Daardoor is het moeilijk om lange termijn vragen te stellen.

Het delen van kennis ligt ook nog niet echt vast in de cultuur van EZ. Veel mensen zijn actief op een eigen specifiek beleidsgebied en betrekken daardoor niet altijd andere, misschien gerelateerde, afdelingen bij hun onderzoek of kennisvragen.

Het personeelsbeleid wordt wel actief ingezet om kennis binnen het departement te waarborgen. Elementen hiervan zijn bijvoorbeeld het aanbieden van postacademische opleidingen en het gericht aannemen van werknemers.

Wat Interdepartementale samenwerking betreft, kiest EZ voor een informeel netwerk model waarin interacties tussen departementen ontstaan op het moment dat daaraan behoefte

ontstaat. Dit werkt wellicht beter dan sectorraden, al heeft EZ daarmee geen ervaring. Wel is het belangrijk dat er beter wederzijds inzicht in de onderzoeksagenda's van de departementen ontstaat.

Van EZ mag de aansturing van het Rijksbrede onderzoeksbeleid wel doorzichtiger, om meer stroomlijning te kunnen geven. Kwaliteit van het gefinancierde onderzoek zou bijvoorbeeld een rol kunnen spelen in het verdelen van departementale onderzoeksbudgetten.

Ook kan de evaluatie van beleidsinstrumenten voor de hele overheid verbeterd worden – dat is een interessant overheidsbreed thema. Maar verder is inhoudelijke aansturing niet wenselijk, vanwege de breed uiteenlopende beleids- en onderzoeksgebieden.

## **Ministerie van Financiën**

Kennis is bij Financiën gericht op de strategische visievorming en op de primaire processen van het departement. Kennisbeleid wordt vooral inhoudelijk vormgegeven.

Het kennisbeleid is bij Financiën niet geëxpliciteerd, maar het gaat ook om een relatief klein onderzoeksbudget. Men is zich niettemin zeer bewust van het belang van kennis.

De organisatie van kennisbeleid is decentraal bij Financiën. Dat hangt ook samen met haar taak voor de andere departementen. Hoewel het departementsbrede onderzoek centraal door COO (Centrale Commissie Onderzoek) wordt gecoördineerd, bestaan er geen aparte afdelingen voor kennisbeleid, ook niet op DG niveau.

Het onderzoek wordt extern op projectbasis uitgezet, zonder gebruik te maken van basiscontracten of *preferred suppliers*. Financiën doet voor onderzoek vooral een beroep op universiteiten en onderzoeksbureau's zoals Ecoris en SEOR. In sommige gevallen worden buitenlandse onderzoekers ingezet.

Kwaliteitsborging van een onderzoek gebeurt via een toets aan de hand van vier criteria: het wetenschappelijke karakter, beleidsmatige relevantie, bredere uitstraling binnen het departement en helderheid van de probleemstelling.

Knelpunten in het kennisbeleid van Financiën vormen zich rondom het institutionele geheugen; niemand heeft overzicht van wat er bestaat aan kennis en waar het te vinden is binnen het departement. Meer aandacht voor ICT (intranet, archivering) zou hiervoor uitkomst kunnen bieden.

Een ander probleem is het vooruitkijken op lange termijn en de prioriteitsstelling daarin. Ook wordt de cultuur (in hokjes opgedeeld en de agenda van de minister sterk volgend) genoemd als obstakel voor een efficiënt kennisbeleid. Bovendien werkt Financiën veel met en voor andere departementen. Het gescheiden houden van werkzaamheden, bevordert de kennisuitwisseling niet.

Financiën gebruikt ook de mogelijkheden van het personeelsbeleid om het kennisbeleid te ondersteunen, bijvoorbeeld door medewerkers een paar jaar naar onderzoeksinstituten te detacheren.

Interdepartementale coördinatie draagt naar verwachting inhoudelijk niet veel bij aan de kennis van Financiën. Wel is het wenselijk om meer inzicht te krijgen in de onderzoeksagenda's van andere departementen.

## **Ministerie van Justitie**

Kennis wordt door Justitie voornamelijk ingezet '*ten behoeve van beleidsontwikkeling*'. Het kennisbeleid is dan ook niet uitgeschreven. De uitvoerende tak gebruikt kennis als product en minder als vermogen. Het WODC houdt zich bezig met onderzoek; het produceren van kennis.

Het kennisbeleid is centraal georganiseerd in de vorm van een intern, onafhankelijk onderzoeksbureau: WODC (Wetenschappelijk Onderzoek en Documentatie Centrum). Dit draagt zorg voor de totale financiële en inhoudelijke organisatie en productie van het onderzoek voor Justitie. Het WODC is ooit ingesteld vanwege een grote witte vlek in het academisch onderzoek op het

gebied van criminologie. Het doet dus zelf onderzoek, maar besteedt ook uit. Uitbestedingen worden o.a. aan SCP, CBS, Nivel en RMNO gedaan.

Het onderzoek wordt door het WODC ingedeeld in geprogrammeerd onderzoek (wetenschappelijk), infrastructureel onderzoek (monitoring) en innovatief onderzoek (dicht tegen het gebruik).

Kwaliteitsborging is voor WODC gekoppeld aan de onafhankelijke positie binnen het departement. Voorafgaand aan een onderzoek vindt methodologische toetsing plaats en worden externe deskundigen in de begeleidingscommissies opgenomen. Na afloop vindt er terugkoppeling plaats naar de betreffende beleidsunit. Verder vindt er een periodieke *audit* op kwaliteit en benutting van onderzoek plaats.

Knelpunten zijn inhoudelijk van aard; het ontbreken van specifieke kennisontwikkeling in het juridische onderzoek. Om deze witte vlek op te vangen voert WODC niet alleen zelf regelmatig onderzoek uit, maar financiert het ook bijvoorbeeld hoogleraarsposten en promovendi.

Interdepartementale samenwerking is al aanwezig op raakvlakken tussen Justitie en andere departementen. Het uitwisselen van ervaringen of het organiseren van *benchmarks* op kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie, kunnen ook nuttig zijn. Verder ziet Justitie een rol voor de op te richten sectorraad om de strategische programmering van onderzoek te versterken.

## **Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit**

Kennis betekent voor LNV vooral input voor innovatie en beleidsontwikkeling, en dat niet alleen voor het departement, maar ook voor de sector. Verder maakt het onderscheid tussen *kennis voor beleid* en *beleid voor kennis*. LNV richt zich sterk op beleid voor kennis.

Het kennisbeleid is sterk ontwikkeld en geëxpliciteerd bij LNV. Het departement heeft een kennis – beleidsprogramma dat zich ook uitstrekt over de externe kennisinfrastructuur.

De organisatie van kennisbeleid wordt centraal geregeld door DWK (Directie Wetenschap en Kennisoverdracht). Deze heeft de regie over de kennisagenda van het departement en formuleert de onderzoeksvragen. Daarnaast heeft LNV een Expertisecentrum (Ec-LNV) dat de directies met kennisintensieve producten ondersteunt en zorgt dat beschikbare kennis bij het beleid komt.

Het onderzoek wordt overwegend uitgevoerd door aan LNV gelieerde instituten. Dat wil zeggen, het heeft het WUR als wetenschappelijke bron, en DLO (Dienst Landbouwkundig Onderzoek) voor het meer toegepaste onderzoek. Andere, gelieerde, instituten waar LNV veel onderzoek uitzet zijn IVM, VU, Alterra en het LEI.

Kwaliteitsborging komt via brede begeleidingscommissies van onderzoekslijnen tot stand. De WUR heeft daarnaast de eigen wetenschappelijke evaluaties. Zowel bij de WUR als bij DLO is alles openbaar.

Knelpunten die LNV tegenkomt zijn de spanningen tussen lange termijn agendering en goede aansluiting van het onderzoek bij de beleidsdirecties. Het delen van kennis wordt door LNV gestimuleerd door altijd alle betrokkenen bij kennisvragen te betrekken en monitoring op kennisbenutting uit te voeren.

LNV ziet wel wat in het poldermodel voor interdepartementale samenwerking. Het is belangrijk dat op hoog niveau gezamenlijke thema's geïdentificeerd worden en dat men een sterkere cultuur van kennisdelen creëert. Het lijkt niet verstandig om een coördinerende taak in het leven te roepen, maar wel een functie als "bruggebouwer" tussen belanghebbenden.

## **Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

Kennis is binnen het departement enerzijds de belangrijkste grondstof, maar een kennisbeleid of een visie op kennis is nog niet duidelijk geformuleerd voor OCW als departement. Sommige Directies of afdelingen houden zich hier wel, decentraal, mee bezig, maar er is geen departementale aanpak. Dat komt er ook moeilijk van, want het in handen hebben van het kennisbeleid wordt intern gezien als een machtsmiddel.

De organisatie van kennisbeleid is dus ook zeer decentraal georganiseerd. De strategische afdeling ASEA, is op dit moment bezig het kennisbeleid op de centrale agenda te plaatsen. De bedoeling is dat elke DG hierin participeert om het gedachtegoed hierover zich eigen te maken.

Het onderzoek wordt tegenwoordig veel uitgezet via raamcontracten met een aantal vaste kennisinstellingen. Daarnaast hebben sommige afdelingen nauw contact met hoogleraren op hun terrein. Zorgen dat er (innovatie-)onderzoek wordt gedaan voor het onderwijsveld, is geen taak (meer) voor het departement; dat is de verantwoordelijkheid van het veld zelf.

Het in concurrentie uitzetten van de onderzoekscontracten tussen verschillende onderzoeksbureaus, is de primaire manier om voor kwaliteitsborging van het onderzoek te zorgen.

Knelpunt dan wel opdracht binnen OCW is momenteel het ontbreken van een (eenduidig) kennisbeleid om de juiste kennis in de juiste vorm tegen de juiste prijs op het juiste moment in huis te halen.

Het organiseren van de interdepartementale samenwerking op het terrein van het onderzoeksbeleid van de overheid wordt gezien als een belangrijke taak voor OCW.

## **Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

Kennis, relevant voor beleid, wordt door SZW opgedeeld in beleidsonderzoek en beleidsinformatie. Beleidsonderzoek is van belang voor de beleidsontwikkeling en wordt door onderzoeksorganisaties geleverd. Beleidsinformatie wordt gebruikt bij het kwantitatief onderbouwen en monitoren van het beleid van het departement.

Het kennisbeleid is op het moment decentraal georganiseerd, nadat het sterk centraal belegd was. Dit geldt voor het beleidsonderzoek ten behoeve van de beleidsdirecties. Het beleid voor het verkrijgen van beleidsinformatie wordt wel centraal, door FEZ gevormd.

Het onderzoek wordt extern uitgezet, voor het overgrote deel bij een beperkt aantal onderzoekinstellingen, aan de hand van langjarige doel- of programmafinanciering. Voor de beleidsinformatie is een raamcontract met het CBS afgesloten. Voor de departementsbrede of zelfs –overstijgende thema's (pensioenen), is niet echt een model voorhanden. Deze wat bredere en lange termijn thema's zouden beter aan bod moeten komen.

Kwaliteitsborging is geen centraal issue voor het beleidsonderzoek van SZW. De kwaliteitseisen voor de beleidsinformatie zijn vaak extern vastgesteld – door de Algemene Rekenkamer bijvoorbeeld.

Knelpunten zijn er op het vlak van departementsbrede of –overstijgende thema's voor lange termijn beleidsvragen. Een ander knelpunt betreft bureaucratische uitwassen als gevolg van te veel en dubbele evaluatieverplichtingen van het uitgezette onderzoek. Verder probeert SZW de databestanden, met name van het CBS, beter te benutten. Daarin zit veel meer kennis dan de meeste departementen weten en gebruiken.

Interdepartementale coördinatie van het onderzoeksbeleid ziet SZW als een mogelijk zeer vruchtbare uitdaging voor verschillende thema's. Tegelijkertijd ziet SZW ook wel hoe moeilijk het is departementsoverstijgend te werken, zeker als daar weinig budget voor is.

## Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Kennis is een productiemiddel voor het beleid en moet bijdragen aan het realiseren van de VBTB-doelstellingen. Het primaat moet volgens V&W bij de vrager liggen omdat kennis er is om het beleid te versterken. De verschillende kennisdomeinen die V&W onderscheidt zijn; onderzoek, advies en ondersteuning en basisinformatie.

Het kennisbeleid is bij dit departement vastgelegd in de Kennisstrategie die men blijft ontwikkelen opdat hij actueel en toepasbaar blijft.

De organisatie van kennisbeleid is sinds het nieuwe kabinet omgevormd van praktisch, decentraal handelen in de richting van meer centraal, enigszins top-down kennismanagement. Men streeft naar het scherper krijgen van de kennisvragen, het bereiken van meer efficiëntie in de kennisproductie en aansturing van onderzoek op hoofdlijnen. Het model moet vooral voor een betere afstemming tussen de beleids- en onderzoeksprogrammering creëren.

Het onderzoek wordt bij V&W voornamelijk intern door de Specialistische diensten uitgevoerd. Daarnaast heeft V&W ook nog een beroep op de externe kennisinfrastructuur met o.a. delen van TNO, technische universiteiten, GTI's, private onderzoeksbureau's en planbureau's.

Kwaliteitsborging hangt volgens V&W niet ervan af of het onderzoek intern of extern wordt uitgevoerd. Er moet altijd verantwoording afgelegd worden over beleidsuitgaven en kwaliteit is daarvan een aspect.

Knelpunten zijn op dit moment niet duidelijk in het kennisbeleid van V&W, behalve dat men druk bezig is met een fikse departementale reorganisatie. Innovatie en kennis zijn daarin belangrijke noties. Dit is nog volop in beweging.

Interdepartementale coördinatie over het wetenschapsbeleid van alle departementen is alleen nuttig indien het een centraal thema betreft, dat van maatschappelijk breed belang is, zoals veiligheid. Extra praatgroepen en organisatiestructuren kosten alleen maar tijd en geld, zijn niet efficiënt en leiden zelden tot resultaat. Er valt natuurlijk wel veel te leren van andere departementen.

## Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

VWS maakt in zijn kennisbeleid een onderscheid tussen 'kennis voor VWS' en 'kennis voor het veld'. Kennis voor VWS is de kennis-input op de beleidscyclus en bestaat uit signalering, *monitoring*, *scanning*, evaluaties, verantwoordingsinformatie, trendanalyses en toekomstverkenningen. De activiteiten die de functie 'kennis voor het veld' betreffen, zijn het beschikbaar stellen van de *state of the art* kennis voor zorgprofessionals, consumenten & patiënten, en zorgfinanciers. VWS ziet grote kansen om de kwaliteit van de zorg op korte termijn te vergroten door de reeds bestaande kennis beter te benutten. Implementatie is een belangrijk onderdeel van veel programma's die door VWS worden bekostigd. Ook het bevorderen van innovatie is een belangrijke doelstelling van het beleid voor 'kennis voor het veld'.

In de afgelopen decennia heeft het onderzoek- en kennisbeleid op VWS nogal wat veranderingen ondergaan met als uitersten aan de ene kant een sterk centrale insteek met een centrale coördinerende directie en aan de andere kant een totaal decentrale benadering, waarbij de verantwoordelijkheid bij de beleidsdirecties was belegd. VWS hanteert nu een gemengd model, waarbij elke DG zorgdraagt voor de inhoudelijke programmering van het kennisbeleid van zijn beleidsdirecties, maar binnen VWS-brede centrale kaders. De afdeling Informatie en Kennis van de horizontale directie Markt en Consument is belast met de afstemming, en met het accounthouderschap van een aantal VWS-breed opererende kennisinstellingen.

Wanneer VWS onderzoek uitzet, wordt eerst gedacht aan een select aantal *preferred suppliers*, aan VWS gelieerde of eigen instituten. Het aantal kennisinstituten dat van VWS een structurele instellingssubsidie ontvangt, wordt teruggebracht ten gunste van een streven naar meer programmatische samenhang, een sterker focus op prioriteiten van beleid en bundeling van geldstromen. Onderzoekopdrachten aan derden komen ook voor, echter op ad hoc basis. Op het

gebied van innovatie maakt VWS overwegend gebruik van de diensten van de eigen intermediaire organisatie ZonMw.

Kwaliteit wordt door VWS gewaarborgd door meer expliciete aandacht voor goed opdrachtgeverschap binnen VWS. Daarvoor is o.a. een tool ontwikkeld die via het Intranet voor iedereen te gebruiken is. Daarnaast zullen periodieke evaluaties van de verschillende structureel gefinancierde kennisinstellingen worden gehouden.

VWS zit op dit moment ook op het gebied van kennisbeleid in een overgangsfase. De beleids- en programmakaders worden in 2005 ingevuld. In hoeverre zich daarbij knelpunten zullen gaan voordoen is nu niet te zeggen.

Waar interdepartementale samenwerking aan de orde is, streeft VWS die na op een pragmatische manier. VWS kent goede bilaterale contacten met name met OCW, EZ, LNV en SZW.

## **Ministerie van VROM**

Kennis is: "het product van informatie, ervaring, vaardigheden en attitude" (VROM, 2000) Het is een hulpmiddel bij de uitvoering van alle werkzaamheden en staat in dienst van de organisatie. Kennis komt vooral tot zijn recht bij het stimuleren van innovatie, het oplossen van complexe maatschappelijke problemen en bij de ontwikkeling van netwerkrelaties.

Het kennisbeleid is bij VROM decentraal georganiseerd op DG niveau. Elk DG heeft een eigen visie op kennis en een eigen onderzoeksbeleid. Op hoog niveau wordt contact tussen de DG's onderhouden over onderzoeksprogramma's.

Eerdere ervaringen met een centrale coördinatie van onderzoek heeft voor VROM uitgewezen dat de disciplines binnen het departement duidelijk gescheiden gehouden moeten worden. Dit ter bevordering van de kennis op, maar ook de ontwikkeling van, het betreffende beleids- en onderzoeksgebied.

Het onderzoek wordt door VROM vaak uitgezet bij het RPB, MNP en RIVM. Momenteel hebben deze planbureaus een sterke en vruchtbare relatie met het departement. VROM besteedt verder een groot deel van het onderzoeksprogramma aan private onderzoeksbureau's uit.

Kwaliteitsborging is geen probleem vindt VROM, door een gezonde markt van vraag en aanbod op haar onderzoeksgebieden. Daarnaast worden altijd meerdere offertes aangevraagd en besteedt men veel aandacht aan de vraagstelling: hoe, waarom, wie en waarover gaat het onderzoek en wat wordt er met de resultaten gedaan?

Knelpunten die VROM op het gebied van kennisontwikkeling en onderzoek erkent, zijn de verschillende verhoudingen op hoger en lager niveau binnen de overheid. Volgens VROM wordt op de werkvloer nauw samengewerkt, maar veroorzaken politieke spanningen op hoger niveau problemen voor de relatie tussen onderzoek en beleid.

Het delen van kennis gebeurt door het vroegtijdig betrekken van belanghebbenden bij het uitvoeren van kennisbeleid.

Interdepartementale samenwerking moet op natuurlijke wijze ontstaan. Hindernissen zoals afstemming, kosten, coördinatie en verantwoordelijkheid kunnen een effectieve samenwerking gemakkelijk in de weg staan.

Een centrale coördinatie zou nuttig zijn als de coördinator optreedt als *mediator* bij gezamenlijke, integrale onderzoeksvragen. De taak van de coördinator zou dan het afbakenen van de onderzoeksterreinen per departement zijn en het 'verdelen' van onderzoekszwaartepunten. De nadruk moet op een flexibele structuur blijven liggen. Ook noemt VROM de rol die sectorraden hierin kunnen spelen.



## 4- Conclusies en aanbevelingen

Het kennisbeleid van een departement bepaalt voor een belangrijk deel de toepassing daarvan in het beleid en daarmee de kwaliteit van beleid. De organisatie van het onderzoek, de kwaliteit van kennisvragen en het gebruik van de juiste kennis moeten daarom ondersteund worden door een gepast kennisbeleid. Wat 'gepast' is hangt af van de aard van de onderzoeks- en beleidsgebieden van het departement, de beleidsdoelstellingen van het moment, de geschiedenis en de cultuur van het departement.

De kwaliteitsborging van het kennisbeleid moet gedurende het hele proces in acht genomen worden. De kwaliteit van kennis moet vooral gewaarborgd worden tijdens de vraagstelling en het zoeken naar kennisaanbod, maar ook tijdens de uitvoering en begeleiding van onderzoek en het omzetten van de resultaten in beleid of andere maatregelen.

Het is niet mogelijk om een gekozen departementaal kennisbeleid in zijn geheel effectief of ineffectief te noemen. Bij het toepassen van kennisbeleid moeten de voor- en nadelen van diverse modellen tegen elkaar afgewogen worden en oplossingen voor de valkuilen daarvan gezocht worden. De belangrijkste zwaktes die zich op verschillende niveaus voor kunnen doen zijn:

1. Gebrekkige transparantie van kennisbeleid en onderzoeksprogramma's - Alleen een selecte groep mensen buigt zich over kennisvragen en belangrijke actoren daaromheen hebben geen zicht op wat zich afspeelt.
2. Politieke kleuring - Bij een kleine afstand tussen beleidsvraag en onderzoeksbeleid bestaat het gevaar van te weinig openheid voor kennis van buitenaf.
3. Dominante korte termijn planning boven lange termijn planning - Zonder gerichte actie neemt niemand de verantwoordelijkheid op zich om ook de kennisvragen van de toekomst te formuleren.
4. Competitieve houdingen tussen en binnen departementen - Kennis wordt door ambtenaren als 'macht' gezien en daarom niet gedeeld. Dit verkleint de kans op een cultuur waarin kennis optimaal benut wordt.
5. Afstand tussen onderzoeksvragen en beleidsuitvoering - Bij een grote afstand tussen de concrete beleidsvraag en het onderzoek, zijn de resultaten vaak niet geschikt voor implementatie, of passen niet in het politieke klimaat van het moment.
6. Kwaliteitsborging - De kwaliteitsborging betreft het gehele proces van kennisbeleid: de vraagstelling behoort van voldoende strategisch belang te zijn, de offerteaanvraag en – procedure, de begeleiding en de uitvoering van het onderzoek moeten aan bepaalde eisen voldoen en de uitvoerende partij bij voorkeur goed ingebed in de kennisinfrastructuur.
7. Witte vlekken aan aanbodkant - Zonder een expliciet kennisbeleid op de lange termijn kan de aanbodkant (onderzoeksprogramma's) moeilijk afgestemd worden op de vraagkant.
8. Overlap aan vraagkant - Zonder onderzoeksagenda raakt het overzicht aan uitgezet onderzoek zoek, waardoor onderzoeksvragen dubbel gesteld worden.
9. Afhankelijkheid - Bij veelvuldig uitbesteden aan dezelfde onderzoekers, zoals bij gelieerde instituten, met basissubsidies of bij interne onderzoeksinstituten, kunnen gegroeide belangen een dominante rol gaan spelen.
10. Verkokering op zowel beleids- als onderzoeksniveau - Bij een weinig dynamisch kennisbeleid dreigt het gevaar van klikjesvorming. Inzichten van buitenaf krijgen geen kans meer en de ontwikkelingsmogelijkheden raken beperkt.

Het algemene beeld van de Nederlandse overheid vraagt om een sterkere strategische inrichting van het kennisbeleid. Het kennisbeleid moet een prominente plaats krijgen in het dagelijks handelen van elk departement. Het is daarbij niet mogelijk om alle hiervoor genoemde knelpunten tegelijk uit te sluiten.

Het ontwerp van een kennisbeleid moet aangepast worden aan het karakter en de doelstellingen van het departement. De effecten van een gekozen model op de kennisinfrastructuur moeten in kaart gebracht worden en de zwaktes van een gekozen kennisbeleid moeten zo goed mogelijk opgevangen worden.

Als elk departement een eigen kennisbeleid duidelijk formuleert en uitvoert, kan dit de gehele kennisinfrastructuur van de Nederlandse overheid versterken. Coördinatie vanuit één departement lijkt hierbij geen voor de hand liggende oplossing. Elk departement kan zelf het beste zijn kennisbeleid op zijn doelstellingen aanpassen. Meer transparantie in de onderzoeksagenda's en samenwerking op departementoverstijgende thema's zijn echter wel nodig om de kennisfunctie van de overheid op een hoger niveau te krijgen.

Aan de randvoorwaarden voor een effectief kennisbeleid moet ook voldoende aandacht besteedt worden. Een kennis'minded' personeelsbeleid, goede ICT mogelijkheden en aanpassing van de cultuur zijn hier een paar aspecten van. Kennisbeleid gaat om het efficiënt en effectief organiseren van de kennisaspecten binnen een departement. Resultaten worden echter alleen geboekt wanneer het kennisbeleid actief wordt aangepakt en toegepast.

## Bijlage I

### Vragenlijst voor de gevoerde gesprekken

#### 1- Heeft uw departement een kennisbeleid of -strategie?

- Wanneer voor het laatst geformuleerd?
- Waar wordt dit beleid ontwikkeld binnen het Departement?
- Is het van toepassing op het hele Departement? Welke afdelingen werken ermee?
- Waarom dit beleid? Hoe is het ontstaan? Naar aanleiding van welke problemen/vraagstellingen/issues?
- Wat is de beleidsvisie van uw departement en is de kennisstrategie daar een onderdeel van? (rationeel-lineair, macht-muddling through, netwerk model?)
- Wat zijn de belangrijkste elementen, wat is de focus?
- Zijn er opvallende problemen/fricties/successen bij het kennisbeleid?
- Worden er Interdepartementale contacten onderhouden? Wisselt men "best practices" uit?

#### 2- Hoe is de relatie tussen beleidsontwikkeling / voering en het kennisbeleid?

- Welk soort kennis heeft uw departement nodig?
- Welke soort beleidsvragen moeten daarmee beantwoord worden?
- Wat is de centrale visie op kennis/onderzoek en de rol daarvan voor uw beleidskwesties? (Hoe is de dynamiek tussen kennis en beleid [richtinggever/volger]?)
- Wat gaat er goed? Wat gaat er fout in deze relatie (is er een probleem, wat is het probleem)?

#### 3- Hoe wordt de invulling van het kennisbeleid uitbesteed? & Hoe vindt er kwaliteitsborging plaats?

- Hoe is de 'productie van kennis' / de onderzoeksfunctie georganiseerd? Gebruikt u daarvoor modellen zoals:
  - Planbureaus
  - Adviesraden en/of tijdelijke commissies
  - Interne en/of externe onderzoeksinstituten
  - Relaties met universiteiten en/of NWO
  - Relaties met private onderzoeksbureaus
  - Interne expertise - hoe wordt deze gegarandeerd?
- In welke gevallen welk model? Waarom?
- Is kwaliteitsborging van de geleverde kennis een probleem? Hoe vindt die plaats? Andere problemen met de uitbesteding?
- Hoe is de dynamiek tussen kennis/onderzoek en het beleid? (wie is richtinggever/wie volger, politieke hot issues of rustig)?
- Hoe kijkt u tegen deze 'producenten' aan? Data/Ideeën/Ammunitie leverancier?

#### 4- Specifieke punten ten aanzien van de inhoud van de kennisstrategie:

- Overload van data / selectie van kennis
- Politieke sturing / NGO's
- Is de kennis doorgaans geschikt om mee te werken? (bijv. voor risk analysis, trends op tijd gesignaleerd, spanningen in maatschappij tegemoet treden)

5- Agendasetting

- Heeft uw departement een lange termijn onderzoeksagenda en hoe komt deze tot stand?
- Wat is daarin de rol van sectorraden? Of heeft u andere adviseurs daarvoor?
- Wat gaat in dat proces van agendasetting goed, wat gaat daarin fout?
- Wat is inhoudelijk de huidige onderzoeksagenda?

6- Pleit u voor een integraal kennisbeleid voor alle departementen?

- Ziet u overlap of gaten in het kennisbeleid of de onderzoeksagenda's van de verschillende departementen? Zijn deze op elkaar afgestemd?
- Is een coördinerende taak nodig en welk departement zou dat op zich moeten nemen?
- Hoe verhoudt zich dit tot de spanning tussen pluriformiteit van de departementen / gewenste samenhang van beleid?
- Hoe kijkt u aan tegen bijvoorbeeld: guidelines voor een kennisbeleid / scientific advisers per departement / modellen en best practices voor organiseren kennisfunctie?
- Ziet u andere mogelijkheden om kennisbeleid rijksbreed te verbeteren?

7- Welke specifieke problemen doen zich voor op het gebied van kennisbeleid?

- afwezigheid van kennisuitwisseling
- ontbreken van ICT mogelijkheden
- cultuur van het departement
- andere?

## **Bijlage II**

### **Verslagen van gesprek met sleutelpersonen en literatuurstudie van de departementen**

De volgende verslagen zijn gebaseerd op de gesprekken die zijn gehouden met een of meerdere personen die werkzaam zijn op het gebied van kennisbeleid binnen het departement. De informatie is tevens aangevuld met kennis opgedaan uit literatuur studies van documenten die betrekking hebben op het departement. Deze bronnen worden aan het einde van de verslagen genoemd. Evenals een opsomming van kennis instituten die belangrijk zijn voor elk departement.

De inhoud van de verslagen is geaccordeerd door de gesprekspartners en kan zodoende aangenomen worden als een correcte weergave van de actuele situatie.

## **Verslag gesprek Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op 6 mei 2004 met:**

Drs. Daphne de Groot, coördinerend beleidsmedewerker, Bureau Strategie- en Kennisontwikkeling, [daphne.groot@minbzk.nl](mailto:daphne.groot@minbzk.nl)  
JA. Wolthuis, SKO,

### **Kennisvisie van BZK**

Voor SKO (Bureau Strategische Kennisontwikkeling) is onderzoek een kennisbron en het instrument waarmee een inhoudelijke impuls kan worden gegeven aan de strategische agendavorming.

Onderzoek wordt gedefinieerd als *"het laten uitvoeren van observaties, peilingen en/of het verzamelen van objectieve en/of subjectieve bronnen"*. Onderzoek is er wat BZK betreft vooral ten behoeve van beleid (in het bijzonder evaluatie onderzoek). Het moet toepasbaar zijn.

Kennisuitwisseling binnen BZK is belangrijk en omvat:

- uitwisselen van informatie
- delen van ervaringen
- ontwikkelen van vaardigheden en attitudes
- optimaal gebruik maken van bestaande onderzoekskennis
- ontwikkelen van nieuwe kennis

### **Kennisstrategie van BZK**

Bij BZK bestaat er, naast de centrale organisatie van kennismanagement via SKO, veel ruimte voor de decentrale organisatie van onderzoeksbeleid en –opdrachtverlening op DG niveau.

Sinds 2000 bestaat het (programma) Bureau Strategische Kennisontwikkeling (SKO) als onderdeel van het Bureau van de Secretaris-Generaal. SKO is voortgekomen uit de ontevredenheid van afdelingen en directies over het gebrek aan overzicht over het door BZK geprogrammeerde onderzoek enerzijds en over inefficiëntie in het gebruik van bestaande kennis van het departement in zijn geheel. Er was geen goed zicht op de binnen BZK aanwezige kennis en (daardoor) een beperkte uitwisseling van kennis (in het bijzonder van onderzoek) binnen BZK. De strategische onderzoeksfunctie binnen BZK was verkokerd en versnipperd.

Daarnaast bestonden er twijfels bij de top van het departement over het strategische vermogen en de externe oriëntatie van het departement. Men dacht daarom dat er winst te behalen was met:

- ontsluiting van bestaand materiaal
- externe oriëntatie ontwikkelen
- doelgroepen bij het beleid te halen, omgevingsgericht werken
- input vanuit de wetenschap naar binnen halen (steeds dezelfde wetenschappers met de bekende verhalen)
- onderzoeksagenda op te richten
- gezamenlijk strategisch onderzoek formuleren

De vorming van SKO stuitte niet op weerstand, onder andere omdat er daarvoor op Directie/DG niveau geen aparte units voor kennismanagement bestonden (in de meerderheid van de gevallen). Het was dus echt iets nieuws.

*"Bij het succesvol doorvoeren van veranderingen gaat het om de balans tussen: 'willen, moeten en kunnen'. Een verandering zonder draagvlak en motivatie bij de betrokkenen heeft geen kans van slagen.*

(Toet, E., L. van de Vorst, L. Wessels, *Strategische Kennisontwikkeling, Kader 'Versterking onderzoeksfunctie BZK', 17 januari 2003, p. 9)*

De cultuur, geschiedenis en beleidsterreinen van BZK hebben ertoe bijgedragen dat deze omslag mogelijk was, door klein te beginnen en de medewerkende cultuur binnen BZK. Er is binnen het ministerie vertrouwen dat men zelf onderzoek kan doen en er is daarvoor ruimte in het budget.

De hoofdtaken van SKO zijn:

- Vormen van een strategische kennis- en onderzoeksagenda voor het departement – dus ook zorgen voor ontdubbelen van onderwerpen, juist stimuleren van projecten op grensvlakken, opsporen van witte vlekken
- Strategische kennisontwikkeling stimuleren (onderzoek, onderzoeksprogrammering, netwerkontwikkeling, kennisuitwisseling)

SKO heeft een faciliterende rol (absoluut niet controlerend, dat doet FEZ) en houdt zich voornamelijk bezig met het ontwikkelen van de kennisfunctie binnen BZK. Dit moet leiden tot het beter delen van kennis binnen BZK. Hiervoor is het belangrijk dat onderzoeksinformatie toegankelijk is voor iedereen binnen BZK.

SKO heeft zich in de afgelopen 6 jaar ontwikkeld van een eenmansproject naar een programmabureau met deeltijders. Nu bestaat SKO uit 8 fulltime werknemers die elk 50% van de tijd werkzaam zijn op centraal niveau en 50% van de tijd werkzaam zijn op decentraal niveau (DG of afdelingsniveau).

Elke DG heeft een onderzoekscoördinator. Deze hebben gezamenlijk een overleg (OCO). De onderzoekscoördinatoren zorgen o.a. voor het behouden van eenheid in de onderzoeksbank. Al het onderzoek moet namelijk aangemeld worden bij de BZK-brede onderzoeksbank.

Voor het samenbrengen van kennis heeft BZK:

- brede onderzoeksbank
- onderzoeksdatabase op intranet
- een eigen bibliotheek

### **Uitbesteding van onderzoek door BZK**

Redenen voor BZK om onderzoek intern uit te voeren zijn:

- sterke betrokkenheid bij het onderwerp
- hoogte van het budget
- competenties zijn beschikbaar
- het is tevens een leertraject voor de medewerker
- vertrouwelijkheid van het onderwerp of de benodigde informatie

Redenen voor BZK om onderzoek uit te besteden:

- faciliteiten bestaan niet binnen departement
- reeds bestaand onderzoekspanel bij onderzoekers
- onafhankelijkheid van experts buiten het departement
- tijd; omdat externe onderzoekers het sneller kunnen

Voor uitbesteden onderzoek wordt verwezen naar:

- bureaus gespecialiseerd in beleidsonderzoek
- bureaus gespecialiseerd in marktonderzoek
- bureaus gespecialiseerd in communicatieonderzoek
- wetenschappelijk onderzoek, universiteiten

Er is voor beleidsonderzoek bij BZK bijna geen vaste basis (qua subsidies of instanties) waaraan opdrachten verstrekt worden. Er zijn natuurlijk wel instanties die regelmatig ingezet worden, zoals kenniscentra. Op dit moment wordt wel een longlist opgesteld van wetenschappers, over wie wat doet. Deze moet alle medewerkers van BZK dienen om te bepalen naar welk kenniscentra of onderzoeksinstituut gekeken kan worden voor het doen uitvoeren van bepaald onderzoek. Er worden geen waarde-oordelen aan gekoppeld, maar wel wordt verwezen naar eventuele eerdere opdrachten van BZK. Hiermee wordt breedte in de externe oriëntatie nagestreefd.

*“Bewust stellen we het (ontwikkelen van een) systeem niet centraal; te vaak is te snel een systeem ingevoerd zonder dat voldoende onderzocht is of dit bijdraagt aan een oplossing. Deze valkuil willen we vermijden.” (Toet, E., L. van de Vorst, L. Wessels, *Strategische Kennisontwikkeling, Kader ‘Versterking onderzoeksfunctie BZK’, 17 januari 2003, p. 11)**

## **Kwaliteitsborging door BZK**

### Vooraf

- De werknemers hebben allen toegang tot een handleiding voor de offerte procedure voor het uitbesteden van onderzoek. Men moet altijd minstens drie offertes vergelijken en de onderzoeksvraag breed formuleren, opdat alle mogelijke aspecten die van invloed kunnen zijn onder de aandacht komen.
- Een duidelijke vraagstelling moet leiden tot een goed onderzoeksplan
- De juiste doelstellingen voor het onderzoek moeten door BZK geformuleerd worden

### Achteraf

- De rekenkamer onderzoekt het onderzoek volgens de VBTB richtlijnen en andere indicatoren
- EVA (onderzoeksbank van BZK)
- Er vindt altijd een evaluatiegesprek plaats tussen opdrachtgever en -nemer.
- Accountantsdienst en FEZ

Voor het selecteren en gebruiken van de beste kennis/informatie doet SKO het volgende:

- informatiebank in stand houden
- selectie per DG maken van relevant materiaal
- elke jaar worden alle rapporten van planbureaus, adviesraden en universiteiten doorlopen
- de gekoppelde decentrale - centrale organisatiestructuur van SKO waarborgt ook selectie van kennis

## **Interdepartementale positionering van BZK**

BZK ziet nog weinig mogelijkheden voor intensieve samenwerking met andere departementen op het gebied van onderzoek.

Vanuit de ervaring van andere ministeries lijkt wel dat het creëren van samenhang (oftewel een centraal onderzoeksbudget zoals bij LNV, SZW, Justitie) kan leiden tot een beter overzicht over het onderzoek, een verbetering van de beschikbaarheid van de onderzoeken en tot een betere afstemming van de behoeften van het ministerie.

Sinds een tijdje is BZK bezig met de oprichting van een Sectorraad samen met Ministerie van Justitie. Dit duurt echter lang door enerzijds de evaluatie van het adviesstelsel in het kader van het project De andere overheid en anderzijds de afwachtende houding vanuit Justitie in combinatie met het ontbreken van een directe noodzaak voor de raad. SKO wil er wel bij betrokken zijn, omdat het departement overstijgende onderwerpen betreft. Een betere structurering van met name het veiligheidsonderzoek is belangrijk.

De verhouding tussen BZK en de ROB is niet helemaal onproblematisch; in de praktijk kost het moeite om onderzoeksonderwerpen aan te dragen. Hiervoor worden op dit moment vanuit de ROB actie ondernomen.

Andere interdepartementale relaties die BZK onderhoudt:

- met Justitie op het vlak van AWB en Veiligheid
- Met VROM en V&W over GroteSteden beleid
- Met Defensie op het gebied van Veiligheid en Koninkrijksrelaties
- En anderen, bijvoorbeeld via personeelsbeleid, ABD, SG-beraad etc.

## **Bijzonderheden**

De Andere Overheid van BZK:

Gaat over de reorganisatie van de Rijksoverheid. Hier valt kennismanagement ook onder (als 1 van de 12 actiepunten van het SG-beraad), maar waarschijnlijk pas in een later stadium. Er wordt eerst geïnventariseerd hoe de kennisinfrastructuur van de externe kennisinstellingen (in brede betekenis) nou eigenlijk in elkaar zit, en daarna zal pas gekeken worden wat ermee gedaan kan worden. Het deelproject kennisbeleid van PAO wordt door V&W geleid, en BZK doet mee.



## **Observaties**

Het beleid van SKO is in belangrijke mate sturend voor het kennisbeleid van het departement maar is niet bepalend. (Dit gebeurt bijvoorbeeld m.b.v. co-financiering) Er wordt gezocht naar een interactie tussen de begroting, het beleid en de onderzoeksagenda van BZK maar er wordt niet naar totale integratie gestreefd.

Een bijzondere zorg heeft het departement voor het gat dat in de wetenschap valt op het terrein van Koninkrijksrelaties. De laatste professor gaat binnenkort met emeritaat en wat dan? SKO signaleert dit, en probeert met sponsoring de kennisbasis een beetje overeind te houden. Ondersteuning van OCW is hierbij niet echt gekregen. Onduidelijk is de rol van NWO hierin. Het co-sponsoren van oio's komt overigens wel voor, bijvoorbeeld in programma's Sociale Cohesie en Shifting Governance.

SKO signaleert ook lacunes in de kennis over het Europese onderzoek; volgens SKO is er veel winst te halen bij het participeren in KP7 op het terrein van Veiligheid bijv.

De politieke verwevenheid van wetenschappers, bijvoorbeeld op het terrein van de bestuurskunde, wordt wel als een probleem ervaren. De oplossing is het zoeken van variatie of een breder spectrum aan wetenschappers die geraadpleegd wordt zie eerder genoemde lijst die SKO opstelt).

## **Gebruikte Bronnen:**

### Literatuur

- Beoletto, I., *Handleiding Onderzoeksbank*, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, REZ, I, IVB, SKO, december 2003
- Noordegraaf, M., *Krachtig kennismanagement, Denkkader voor kennismanagement bij de (rijks)overheid*, Utrecht School of Governance in opdracht van het ministerie van BZK, directie Informatiebeleid Openbare Sector (DIOS), oktober 2001
- Bureau SKO, *Handleiding 'Het laten doen van onderzoek'*, februari 2004
- Toet, E., L. van de Vorst, L. Wessels, *Strategische Kennisontwikkeling, Kader 'Versterking onderzoeksfunctie BZK'*, 17 januari 2003

### Anders:

- Interview met D. de Groot en A. Wolthuis, SKO

## **Basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>Binnenlandse Zaken</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Raad voor het Openbaar Bestuur
Sectorraad	In oprichting: Openbaar bestuur en Justitie
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten	-
Expertisecentra	-
Onderzoeksbudget TOF	1,8 M euro
Doelfinanciering TNO/GTi's	-

## **Verslag van Ministerie van Buitenlandse Zaken:**

Maarten Lak, coördinator Strategische Beleids Planning, [maarten.lak@minbuza.nl](mailto:maarten.lak@minbuza.nl)

### **Kennisvisie van BuZa**

Kennis betekent voor BuZa enerzijds *actuele inzichten en verwachtingen* en anderzijds *fundamentele kennis en inzichten*. Het permanent vergaren van kennis binnen BuZa is gericht op ontwikkeling en uitvoering van buitenlands beleid en ontwikkelingssamenwerking. Interne notities leidden tot een trekker, welke een voorstel doet voor mainstreaming om aan te haken bij lopende werkprocessen. Het probleem van kennis als "macht" is ook nog dominant aanwezig, met name op het Haagse ministerie. Hierdoor is het delen van kennis nog geen alledaagse handeling geworden.

### **Kennisstrategie van BuZa**

Bij BuZa is het kennisbeleid decentraal geregeld. De behoefte aan kennisbeleid wordt op Directie niveau gecommuniceerd (en van daaruit via stafeenheden). Er bestaat een actief project *Kennetten*, intern, om kennisdragers die in verschillende eenheden ook op ambassades werken in thematische netwerken bijeen te brengen en kennis te laten delen.

Alle beleidskennisdragers zijn onderhevig aan een periodieke overplaatsing. Dit produceert een mechanisme van voortdurende overdracht en toetsing van kennis.

Bij de jaarlijkse plancyclus per eenheid wordt de vraag naar benodigde kennis nog te weinig geëxpliciteerd.

Het Departement heeft geen onderzoeksagenda als zodanig, wel programma's per Directie.

De eenheid SPL identificeert en analyseert strategische vraagstukken en de toekomstproblematiek van het Europese, buitenland- en ontwikkelingsbeleid. SPL signaleert ontwikkelingen en verkent onzekerheden die op de langere termijn van invloed kunnen zijn op het buitenlandbeleid als geheel. SPL vergaart deze inzichten vooral buiten het ministerie en deelt deze inzichten vooral binnen BZ met als doel samenhang en consistentie van het beleid te vergroten. Deze eenheid is onafhankelijk en staat onder leiding van de Adviseur Strategische Beleidsplanning. Verder geeft SPL beleidsmatige ondersteuning aan de ambtelijke en politieke top, onder meer door het voorbereiden van de beleidsinbreng voor parlementaire begrotingsdebatten van de bewindspersonen

### **Uitbesteding van onderzoek door BuZa**

De 'huisorganen' van BuZa zijn:

- adviesraad Internationale vraagstukken
- Commissie Advies Volkenrechtelijke vraagstukken

Op afstand functioneren:

- RAWOO
- ECDPM

Agentschappen:

- CBI

Anders:

- DJZ
- Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael

BuZa werkt zowel met basissubsidies als op projectbasis.

### **Kwaliteitsborging door BuZa**

Kwaliteitsborging vindt plaats op basis van ervaring met andere leveranciers, en internationaal beschikbare kennis, waar beleidsdirecties voeling mee houden. In Nederlands is het aanbod beperkt.

## **Interdepartementale positionering van BuZa**

BuZa maakt kenbaar dat centrale coördinatie van het kennisbeleid geen behoefte is tenzij het "middelen" oplevert om bijvoorbeeld meer overlap in de hand te werken, inwerken te bekostigen of vernietiging van kennis tegen te gaan. Verwijzend naar de ervaringen van een roulerend personeelsbeleid noemt BuZa de mogelijkheden voor het hebben van kennismangers elders.

## **Bijzonderheden**

BuZa ziet knelpunten in het gebrek aan ownership in leiding en het ontbreken van incentives bij uitvoerende collegae. Roulering van personeel na 4 jaar is een vaste norm bij BuZa (met uitzondering van een aantal functies) vanwege de bezetting van ambassade functies die nimmer tot "wortelschieten" mag leiden.

## **Basisgegevens kennisbeleid**

	<b>Buitenlandse Zaken</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Adviesraad Internationale Vraagstukken
Sectorraad	RAWOO
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten	-
Expertisecentra	-
Onderzoeksbudget TOF	68,1 M euro (waaronder 25,6 M euro onderzoekprogramma ontwikkelingssamenwerking)
Doelfinanciering TNO/GTi's	-

## **Verslag gesprek Ministerie van Defensie op 1 juni 2004 met:**

Luitenant-kolonel A.F. Keijzer, Koninklijke Landmacht, Materieel Logistiek Commando, afdeling Wetenschappelijke Ondersteuning KL; [AF.keijzer@mindef.nl](mailto:AF.keijzer@mindef.nl)

Ir. R.F.M.J. Broeders, Centrale Organisatie, Hoofddirectie Materieel, ressort Wetenschappelijk Onderzoek & Ontwikkeling (HDM/WOO); [rfmj.broeders@mindef.nl](mailto:rfmj.broeders@mindef.nl)

### **Kennisdefinitie van Defensie**

Het Defensie WOO-beleid maakt onderscheid tussen:

1: Kennisinvestering (opbouw en instandhouding van kennis en kunde) en

2: Kennisexploitatie (gebruik van kennis en kunde).

Kennisinvestering wordt gefinancierd uit centrale budgetten in beheer bij HDM/WOO en kennisexploitatie uit decentrale budgetten.

Defensie liet in het verre verleden onderzoek uitvoeren bij eigen laboratoria. Deze laboratoria zijn na de tweede wereldoorlog geleidelijk ondergebracht bij de hoofdgroep defensieonderzoek van TNO. Daarnaast wordt defensieonderzoek verricht bij o.a. het NLR, MARIN en in beperkt mate bij universiteiten.

Tot voor kort liep Defensie op veel gebieden met technologische ontwikkelingen voorop. Defensie maakt echter in toenemende mate gebruik van civiel ontwikkelde kennis en technologie, enerzijds omdat de burgerwereld steeds hogere eisen aan producten stelt en anderzijds uit financiële overwegingen.

Het departement zegt zelf minder te maken hebben met problemen zoals informatie –overload of noodzakelijke kennisselectie. Het onderzoek waar Defensie mee te maken heeft is voor een groot deel technisch (materieel) gericht, maar deels ook op operationeel, personeels- en financieel-economisch gebied.

### **Kenniscoördinatie van Defensie**

HDM/WOO is o.a. verantwoordelijk voor de WOO-beleidsontwikkeling en voor de coördinatie, aansturing en financiering van kennisinvesteringsactiviteiten. Ca 5 jaar geleden is programmatische aansturing van het defensieonderzoek bij TNO ingevoerd. De krijgsmachtdelen hebben voor kennisexploitatie eigen (decentrale) budgetten (contractresearch) en zijn voor de besteding hiervan in beginsel zelf verantwoordelijk. Uiteraard vindt ter zake indien nodig wel afstemming plaats.

Op dit moment vindt een herijking plaats van de kennisbehoeften en van het WOO-beleid van Defensie. Ook (het kabinetsstandpunt over) het rapport Wijffels kan veranderingen voor Defensie met zich meebrengen.

Tevens zal de WOO-organisatie bij Defensie veranderen: HDM/WOO en de WOO-afdelingen van de krijgsmachtdelen zullen worden geïntegreerd. Een en ander hangt samen met de reorganisatie en afslanking van het departement onder de naam Samson. In het kader van de Operatie Samson is ook een werkgroep Kennismanagement actief. Jaarlijks wordt een (defensiebreed) kennisinvesteringsplan (KIP) opgesteld waarin o.a. alle onderzoeksprogramma's zijn opgenomen. De communicatie over en de uitwisseling van onderzoeksresultaten verloopt i.h.a. naar behoren.

### **Uitbestedingen van onderzoek, werkprogramma van Defensie**

Vroeger vond de aansturing van doelfinancieringsonderzoek bij TNO plaats op projectbasis. De nadelen hieraan waren dat er het moeilijk was WOO-behoeften af te stemmen en integraal prioriteiten te stellen. Met de invoering van programma-aansturing is e.e.a. aanzienlijk verbeterd. Ook werd met programma-aansturing de samenwerking tussen (verschillende disciplines binnen) de instituten bevorderd en de administratieve werklast beperkt. Defensie onderscheidt vier typen onderzoek, waarvan de eerste drie tot kennisinvestering worden gerekend:

- basisverkennd onderzoek (initiatief bij TNO, goedkeuring door Defensie),

- toegepast verkennend onderzoek (defensie-gestuurd)
- toegepast onderzoek (defensie-gestuurd)
- advieswerk (contractresearch).

Op wat gedragswetenschappelijk en aan opleidingen gerelateerd onderzoek na wordt ruim 95% van het onderzoek voor Defensie uitbesteed. Defensie besteedt ongeveer 50,- miljoen aan TNO doelfinanciering en ca 25,- miljoen aan WOO-projecten op jaarbasis. De doelfinanciering TNO wordt expliciet ingezet voor de opbouw van de kennis die van belang is voor Defensie.

Contacten van TNO met de academische wereld horen daar bijvoorbeeld bij. Maar de doelfinanciering moet wel in lijn met het overeengekomen programma besteed worden.

De vraag naar kennis/onderzoek vanuit Defensie is bepalend voor het onderzoeks-programma en de verdeling van het budget. Er is sprake van internationale samenwerking en afstemming in NAVO-, Europees (WEAG) en bi- en trilateraal verband. Gestreefd wordt - zo mogelijk – uiteindelijk te komen tot afspraken over verdeling van onderzoekthema's (en daarmee tot interdependency). Ook worden regelmatig technologische verkenningen gedaan in internationale afstemming.

### **Kwaliteitsborging van Defensie**

Voor de kwaliteitsborging baseert Defensie zich vooral op de eigen audits van TNO, uitgevoerd op o.a. klanttevredenheid en technologische aspecten. Deze audits worden in de Raad voor het Defensieonderzoek behandeld. Bovendien heeft Defensie voldoende onafhankelijke internationale contacten, waardoor zij de kwaliteit van het onderzoek van TNO kan vergelijken met dat bij buitenlandse instellingen.

De benutting van het onderzoek wordt bevorderd doordat er voor ieder programma en project binnen Defensie een begeleider wordt aangewezen. Zo wordt de 'gebruiker' van het onderzoek vanaf het begin betrokken bij het onderzoek.

### **Interdepartementale positionering van Defensie**

Op het gebied van WOO zijn de inhoudelijke raakvlakken van Defensie met de andere departementen beperkt. Belang wordt vooral gehecht aan interdepartementale afstemming op bestuurlijk gebied (o.a. met betrekking tot de onderzoeksinstituten). In bepaalde gevallen kan ook op het niveau van projecten en programma's samenwerking voordelen bieden.

Wat betreft interdepartementale coördinatie lijkt het Defensie niet nuttig om op grote schaal detail informatie over o.a. programma's en projecten uit te gaan wisselen. Wel wordt het zinvol geacht dat departementen op hoofdlijnen van elkaar weten wat er op WOO-gebied speelt. Alleen op geïdentificeerde raakvlakken is het nuttig om van elkaar ook meer in detail te weten waar de ander mee bezig om te kunnen bezien of samenwerking op het gebied van WOO zinvol is.

### **Bijzonderheden**

Het departement heeft een werkgroep Kennismanagement binnen Defensie binnen het project Samson (Voorzitter: KLTZ A.J.G. Romijn).

### **Gebruikte Bronnen:**

#### Literatuur

- Directoraat-Generaal Materieel, Directie Wetenschappelijk Onderzoek & Ontwikkeling, *Beleidsnota DGM inzake Wetenschappelijk Onderzoek en Ontwikkeling*, 20 november 2000
- Koninklijke Landmacht, Ministerie van Defensie, *Beleidsvisie Wetenschappelijke Ondersteuning*, Directie Beleid en Planning, Afdeling Wetenschappelijke Ondersteuning, December 2003
- Ministerie van Defensie, *Managementsamenvatting*, intern document, 2004

Anders:

Interview met

- LtKol. Keijzer en R. Broeders

**Basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>Defensie</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	-
Sectorraad	Geen echte sectorraad voor Defensie Wel een "Raad voor Defensieonderzoek" – binnen TNO gepositioneerd
Interne onderzoekinstituten	Geen. Wel wordt op kleine schaal onderzoek verricht bij o.a. KMA en KIM
Externe onderzoekinstituten (RWT)	
Basis-/doelfinanciering TNO/GTI's	Ca 50 M Doelfinanciering TNO Ca 0,5 M bijdrage basisfinanciering NLR
Onderzoeksbudget TOF:	Totaal: 73,4 M (incl. de bedragen hierboven)
Expertisecentra	-
Autoriteiten/Toezichthouders	-
Documenten:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Directoraat-Generaal Materieel, directie WO&amp;O, <i>Beleidsnota DGM inzake Wetenschappelijk Onderzoek en Ontwikkeling</i>, 2000</li><li>- Koninklijke Landmacht, Defensie, <i>Beleidsvisie Wetenschappelijke Ondersteuning</i>, Directie Beleid en Planning, 2003</li><li>- Defensie, <i>Managementsamenvatting</i>, intern document, 2004</li></ul>

## **Verslag gesprek Ministerie van Economische Zaken op 2 juni 2004 met: Hr. G. Gelauff, Directie Algemene Economische Politiek, [g.gelauff@minez.nl](mailto:g.gelauff@minez.nl)**

### **Kennisvisie van EZ**

Kennis lijkt voor EZ vooral van belang om markten te ordenen en innovatie te bevorderen. Dit is ook niet verbazingwekkend, aangezien het departement streeft naar duurzame economische groei die voor een groot deel afhankelijk is van het innovatieve vermogen van het land of van de onderneming en van een goede werking van markten.

De kennisbehoefte van EZ zelf vertaalt zich in verschillende expertises zoals economische, juridische of bestuurlijke expertise. In deze behoefte wordt voorzien door middel van het personeelsbeleid, het aannemen van de juiste mensen, het aanbieden van een eigen (postacademische) beroepsopleiding en het (doen) uitvoeren van onderzoek.

De wetenschappelijke kennisvragen die relevant zijn voor EZ, zijn vooral de economische orderingsvragen. Het beleid is sterk kennisgedreven, maar ook constant in beweging en daarom onzeker. Economische kennis over deze onderwerpen is nog jong en in ontwikkeling. Daarnaast zijn de beleidsvraagstukken van EZ ook redelijk politiek, hetgeen voor dynamiek zorgt. Twee onderzoeksthema's die momenteel van belang zijn voor EZ, zijn Europa en Productiviteit. Daar lopen interne onderzoekstrajecten over, die bijvoorbeeld uitmonden in een wetenschappelijke publicatie (boek).

EZ is van mening dat het een stevige (inhoudelijke) taak heeft. Dus naast marktwerking, is er een taak voor de overheid weggelegd in het borgen van publieke belangen. Nederland loopt ondertussen in Europa voorop bij het nadenken over verregaande privatisering van het zorgstelsel. Maar daarin blijft volgens EZ een taak voor de Overheid. En dat vertaalt zich in kennisvragen, bijvoorbeeld over de werking en neveneffecten van verschillende prikkels of over de structuur van vraag en aanbod.

### **Kennisstrategie van EZ**

In oktober 2003 zijn voor het eerst alle DG's bij elkaar gekomen om gezamenlijk belangrijke onderzoekstrajecten te inventariseren. De onderzoeksproces loopt op deze manier mee met de werkplancyclus. Het Strategisch Beleids Ontwikkeling Netwerk (SBO – netwerk) heeft hier het initiatief voor genomen. De DG's presenteerden hun belangrijkste onderzoeksvragen, en als er overlap was, werden er gezamenlijke trajecten uitgezet. Het SBO – netwerk functioneert als een soort ideeëngenerator en is departementsbreed opgezet, zonder zware formele bevoegdheid (en daarom effectief). De belangrijkste reden voor meer contact tussen de DG's was het vermijden van overlap (o.a. in verband met bezuinigingen) en de goede ervaring met het *Calculus* project (Kenniscentrum voor Orderingsvraagstukken, publicatienummer: 04ME02, *Sleutel tot de Calculus van het publieke belang*). Dit project over de rol van de overheid in het waarborgen van publieke belangen is als een soort experiment begonnen maar fungeert nu als denkkader voor hele departement.

Aan het einde van elk jaar wordt een overzicht gemaakt van de onderzoeksagenda's van de directoraten en worden de gezamenlijk thema's er door de onderzoekscoördinatoren uitgehaald. Ondanks de decentrale opzet van de onderzoeksprogrammering wordt er dus wel centraal naar gekeken.

Het huidige beleid van EZ streeft naar een vraaggerichte kennisontwikkeling. Het onderzoek en budget hiervoor zijn gedecentraliseerd. Elke DG heeft een eigen onderzoekscoördinator en soms zelfs meerdere. De onderzoekscoördinator heeft als taak het uitzetten, begeleiden en vastleggen van onderzoek .

Onderzoek dat voor EZ wordt uitgevoerd bevindt zich bijvoorbeeld op de volgende terreinen:

- Economische orderingsvraagstukken
- Innovatieprocessen (hoe deze zich voltrekken, privaat en publiek)
- Effecten van beleid (VBTB)

Naast 'kennis voor beleid', dat soms onderzoek in opdracht van EZ vergt, besteedt EZ in haar beleid veel aandacht aan R&D. Dit is een uitvloeisel van de taak van EZ om innovatie cq de kenniseconomie te bevorderen. Het gaat hier om (in LNV-termen:) 'beleid voor kennis'. De belangrijkste beleidsinstrumenten die EZ hier inzet zijn:

- ICES/KIS
- 8 IOP's
- STW
- TTI's

### **Uitbesteding van onderzoek door EZ**

De hoofdleverancier van kennis voor EZ is het CPB. Dit is opgericht in 1946, even als planbureau, maar vooral als onderzoeksinstituut dat analyses en voorspellingen maakt. Het vertaalt de academische literatuur in beleidsrelevante kennis en informatie. Het onderzoeksprogramma komt tot stand in samenspraak met EZ, andere departementen en het CPB heeft enig extra financiering voor wetenschappelijke impulsen.

Behalve op het CPB doet EZ ook een beroep op het CBS, instituten als SEO, EIM en NEI en op private consultancypartijen die thuis zijn in de kennis die EZ nodig heeft. Vooral via het CPB heeft EZ te doen met universiteiten. Veel van het onderzoek dat op universiteiten wordt gedaan is namelijk niet direct geschikt voor het beleid en kan door het CPB goed "vertaald" worden naar beleidsrelevante kennis.

De kennisrelatie met de toezichthouders (opta, nma) is niet erg sterk – die zijn onafhankelijk gepositioneerd. Wel is afgesproken dat zij signaleringen uit de praktijk aan het departement doorgeven. Dat komt dan vaak bij wet- en regelgeving terecht voor aanpassingen.

Gezien de beweeglijkheid van het veld zijn de termijnen hier redelijk kort – het is moeilijk aan te geven wat de onderzoeksvragen voor over twee jaar zullen zijn. Hoe je dit proces van agendering moet verbeteren, blijft altijd een dilemma: vrijgestelden verliezen het zicht op de beleidsagenda, beleidsmakers hebben geen tijd voor reflectie.

### **Kwaliteitsborging door EZ**

De evaluatie van beleidsinstrumenten moet volgens EZ voor de gehele Rijksoverheid versterkt worden. Vragen als "werkt het wel" zijn complex, maar dragen bij aan de kwaliteitsborging van beleid. Dat soort onderzoek is dus breed van belang.

De kwaliteit van het onderzoek dat voor EZ wordt gedaan, wordt gewaarborgd door de onderzoeksinstituten zelf. Het CPB organiseert zelf elke 5 jaar een visitatie van internationale wetenschappers. De resultaten daarvan zijn openbaar en worden besproken met EZ. Intern en informeel bestaat er verder een beeld van waar de andere instituten goed in zijn (en minder goed).

Intern draagt EZ zorg voor de kwaliteit door in ieder geval ieder onderzoek dat wordt uitgevoerd, te publiceren. Het heeft eigen reeksen van beleidsstudies en al het onderzoek is toegankelijk in een database. Het is, voorzover bekend, het enige departement dat dit consequent doet. Maar ook door versterking van de evaluatie van onderzoeksprojecten en in het SBO-netwerk nadenken over kwaliteit. Deze procedures zijn nog relatief nieuw bij EZ.

### **Interdepartementale positionering van EZ**

EZ heeft op onderzoeksgebied beperkt raakvlakken met andere departementen behalve met het ministerie van Financiën. Daarmee wordt wel veel samen gedaan, met goede resultaten. Incidenteel zijn er onderzoeksrelaties met SZW. Er bestaat ook geen sectorraad op het gebied van Economische Zaken.

Volgens EZ is een gezamenlijk overleg over de onderzoeksagenda, zoals binnen EZ plaatsvindt ook een optie voor een verbetering van het kennisbeleid tussen de departementen. Met andere



woorden, ziet EZ wel wat in een matrix – netwerk model waarin informele interactie tussen de betreffende departementen plaatsvindt. Dit kan beter werken dan Sectorraden, die bijvoorbeeld nog steeds geen inzicht geven in de onderzoeksprogramma's van de departementen. Hierbij moeten dan ook wetenschappers uitgenodigd worden, voor reflectie op de beleids- en kennisvragen..

Van EZ mag de aansturing van het Rijksbrede onderzoeksbeleid wel doorzichtiger om meer stroomlijning te kunnen geven. De kernvraag is echter *wat moet er gestuurd worden?* Het doel van meer samenwerking moet uiteindelijk zijn van elkaar te leren. Volgens EZ zouden de departementen bijvoorbeeld op de kwaliteit van hun onderzoek afgerekend kunnen worden. Of gefaciliteerd in het proces hoe je zelf de kwaliteit bewaakt als departement. Indicator voor onderzoekskwaliteit is bijvoorbeeld de benutting van het onderzoek in het beleidsproces. Dit kan gestimuleerd worden door beloningen of prijzen voor het beste onderzoek of voor een goede vraagarticulering. Sturen op kwaliteit is vooral moeilijk wanneer de goede vragen niet gesteld worden – dan kun je het onderzoek niet de schuld geven.

Inhoudelijke interdepartementale aansturing van het kennisbeleid is absoluut niet mogelijk of wenselijk, vanwege de uiteenlopende beleids- en onderzoeksgebieden. Informele afstemming en vrijwillige samenwerking hebben sterk de voorkeur.

### **Gebruikte Bronnen:**

#### Literatuur

- Kenniscentrum voor Ordeningsvraagstukken, *sleutel tot de Calculus van het publieke belang*, publikatienr: 04ME02

#### Anders:

- Interview met G. Gelauf

### **Basisgegevens kennisbeleid**

	<b>Economische Zaken</b>
Planbureaus	CPB
Adviesraden	SER  Algemene Energieraad
Sectorraad	-
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	CBS
Expertisecentra	Kenniscentrum ordeningsvraagstukken  Kenniscentrum MVO
Onderzoeksbudget TOF	450,5 M euro (vnl voor innovatiebeleid etc.) Onderzoek voor eigen beleid: ong. 5 M
Doelfinanciering TNO/GTI's	- Ja, maar in TOF ondergebracht in OCW-budget en onderdeel van het beleid van EZ (niet voor eigen kennisbehoefte).

## **Verslag gesprek Ministerie van Financiën op 28 mei 2004 met:**

Hr. B. Geurts, Coördinatie Commissie Onderzoeken, AFEP, Generale Thesaurie, [b.m.e.geurts@minfin.nl](mailto:b.m.e.geurts@minfin.nl)

Hr. P. Nijse, Directie Financiële Markten, Generale Thesaurie, [p.a.nijse@minfin.nl](mailto:p.a.nijse@minfin.nl)

Hr. Wijnker, Coördinatie CCO, Directie Algemene Financiële en Economische Politiek, GT, [c.g.a.wijnker@minfin.nl](mailto:c.g.a.wijnker@minfin.nl)

Drs. F.J. de Boer, Directie EDP Audit Pool, DG Rijksbegroting, [jeanot.deboer@eap.nl](mailto:jeanot.deboer@eap.nl)

### **Kennisvisie van Financiën**

Het ministerie van Financiën onderkent een groot belang bij het intern delen, opslaan, ontsluiten en overdraagbaar maken van kennis. Dit gebeurt nu voornamelijk via informele stromen, met behulp van 'kennis- of onderzoekgroepen'.

Voor het ministerie van Financiën is kennisbeleid vooral geslaagd als het direct kan *ingrijpen op primaire processen binnen het departement*. Dat betekent bijvoorbeeld dat de kennis, nodig voor de taken die men op dat moment uitvoert, direct voor handen is. Onderzoek wordt – in het verlengde daarvan - voornamelijk probleemgericht geagendeerd.

Gezien de strikte opdeling van het Ministerie in de penningmeestertaak van het kabinet, de eigen, financiële beleidsvorming, en de uitvoering in de Belastingdienst, spreken we van drie verschillende werelden. Deze hebben hun eigen kennisbehoefte en –beleid.

Hoewel Financiën geen groot eigen onderzoeksbudget heeft, is het wel 'onderzoekminded'. Financiën wordt gekenmerkt door een sterke externe gerichtheid bij de beleidsvoorbereiding – het betreft externe experts bij probleemgerichte vraagstukken. Het ministerie lift ook vaak mee met economisch onderzoek op specifieke gebieden, dat door de andere departementen wordt uitgezet. Tot slot heeft de Belastingdienst ook een groot eigen onderzoeksbudget, waarmee het Ministerie niets te maken heeft.

Kennis is bij Financiën, veel meer dan bij andere departementen, gericht op strategische visievorming. Het gaat niet om het krijgen van gedetailleerde gegevens, maar van (economisch) inzicht in ontwikkelingen die belangrijk zijn voor het beleid van Financiën. De discussies over kennisbeleid op Financiën zijn inhoudelijk; zij gaan over hoe de juiste "economische prikkels" te geven en niet over het hoe, wanneer en aan wie uitzetten van onderzoek. Het kennisintensieve element van Financiën zit in de *hoofden* van de werknemers.

### **Kennisstrategie van Financiën**

De coördinatie van het kennisbeleid binnen het ministerie van Financiën vindt, met name wat onderzoek betreft, centraal plaats bij de Centrale Commissie Onderzoek (CCO). Deze commissie werkt projectmatig, en coördineert het onderzoek naar DG-overstijgende onderwerpen. Vaak is het onderzoek dus ook multidisciplinair. De rest van het kennisbeleid is decentraal georganiseerd; er bestaan geen eigen afdelingen voor kennisbeleid.

CCO bestaat sinds 1996 maar lijkt minder goed te functioneren (signaal: de groei van decentrale onderzoeksbudgetten). Er is daardoor steeds minder sprake van integrale afwegingen. Rond het CCO-onderzoek wordt daarom een nieuwe aanpak ingevoerd. Er komen ministeriebrede, interne onderzoeksgroepen, die thematisch aan de slag gaan. De voordelen hiervan zijn:

- Onderzoek werkt als bindend element bij beleidsvoorbereiding;
- Onderzoek levert een bijdrage aan gezamenlijke visievorming;
- Op deze manier komt de kennis intern op de juiste plaatsen terecht, juist omdat er een variabele en brede participatie aan de onderzoeksgroepen is vanuit de verschillende beleidsgebieden.

De bestuursraad bepaalt 2-jaarlijks het onderzoekprogramma voor het budget van CCO, benoemt themacoördinatoren en het budget per thema. De voorbereiding en uitvoering gebeuren bottom-up. De themacoördinator heeft taken als: vaststellen van onderzoeksagenda, coördineren van onderzoeksactiviteiten en uitbesteden en begeleiden van extern onderzoek.

Het belangrijkste probleem met kennis lijkt het 'institutionele geheugen' van het departement. Het gaat dan bijvoorbeeld over de gebrekkige toegankelijkheid van onderzoeksresultaten tussen de DG's. Men krijgt niet zozeer te maken met overlap of witte vlekken, maar weet niet goed wat er al bestaat en waar het te vinden is. Het ministerie hoopt meer te kunnen investeren in ICT en archivering om dit probleem te verhelpen. Het wordt bijvoorbeeld verplicht gesteld om document management (digitaal archivering systeem) in te voeren. Men noemt zowel de lage investeringen in ICT, als de cultuur van het departement als oorzaken hiervan. Op alle niveau's binnen het departement moet men een andere houding innemen als men verandering in het kennisbeleid door wil voeren.

Een ander probleem is het vooruitkijken op de lange termijn en de prioriteitsstelling daarin (bijv. beleid rond pensioen of financieel verkeer via internet). De ambtenaren worden vooral geleid door de agenda van de minister, en hebben de tijd niet om de grotere probleemgerichte (lange termijn) onderwerpen te agenderen en onderzoeken. Zij kunnen het in principe wel, maar het is moeilijk de tijd te vinden. Degenen die hiervoor zijn vrijgesteld, moeten vervolgens weer uitkijken dat zij niet los komen te staan van de rest.

### **Uitbesteding van onderzoek door Financiën**

Het Ministerie van Financiën heeft geen intern onderzoeksinstituut, geen eigen kennisinstellingen en geen 'preferred suppliers'. Het doet voor onderzoek vooral een beroep op universiteiten en onderzoeksbureaus (zoals Ecoris, SEOR e.d.) en in sommige gevallen buitenlandse academische onderzoekers.

Vraag en aanbod van de kennis die Financiën nodig heeft is niet altijd goed op elkaar afgestemd. Soms is het aanbod te klein, komt men altijd op dezelfde wetenschappers uit, en kost het moeite 'andere geluiden te organiseren'. Buitenlandse experts worden dan wel betrokken bij seminars, en dat is inhoudelijk zeer vruchtbaar, maar wel tijdrovend.

Het departement is voor de gegevensvoorziening sterk afhankelijk van externe kennis van zowel het CPB als van andere departementen.

### **Kwaliteitsborging door Financiën**

In het CCO worden onderzoeksvoorstellen aan 4 criteria getoetst:

- 1- Wetenschappelijk karakter, gericht op verdieping
- 2- Beleidsmatig relevantie, maar losstaand van de reguliere beleidsvoorbereiding
- 3- Brede uitstraling binnen het departement – directoraat-overstijgend
- 4- Helderheid van de probleemstelling

Verder lijkt het departement te vertrouwen op de kwaliteitszorg van de universiteiten.

### **Interdepartementale positionering van Financiën**

Het ministerie van Financiën heeft niet veel baat bij een sterke departementale coördinatie. Veel onderzoek wordt al gefinancierd (bijv. gezondheidseconomie, sociale zekerheid e.d.) en het departement heeft geen verdere thematische raakvlakken met andere departementen (behalve met EZ). Wel is het wenselijk om meer overzicht te krijgen in de onderzoeksagenda's van de andere departementen.

### **Bijzonderheden**

Financiën moet binnenkort wegens verbouwing van locatie veranderen. Men hoopt dat dit ten goede komt aan de cultuur (minder strikte scheiding, meer uitwisseling) en aan de ICT (archivering van onderzoeksrapporten, intranet, en betere internetverbindingen).

Een wens is ook om met gericht personeelsbeleid iets te doen aan het institutionele geheugen en het kennisniveau van het departement. Het verloop is namelijk groot, en een bewuste strategie om detacheringen bij (internationale) onderzoeksinstituten (CPB, OECD etc) te organiseren, is er nog niet.

### **Gebruikte Bronnen:**

#### Literatuur

- André de Jong, Ter informatie over *Uitvoering afspraken GT-conferentie kennismanagement*, 26-3-2001
- André de Jong, André Koet, Concept ter goedkeuring over *Kennismanagement; follow-up afspraken Directeurenconferentie*, 14-2-2000
- Plv. Secretaris Generaal van Ministerie van Financien, Memo over *Herpositionering COO*, 20-6-2002

#### Ander

- Interview met B. Geurts, P. Nijse, Hr. Wijnker, F.J. de Boer

### **Basisgegevens kennisbeleid**

	<b>Financiën</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Raad voor de Financiële Verhoudingen
Sectorraad	-
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	-
Expertisecentra	Expertise Centrum PPS  Rijksacademie voor Financiën en Economie
Onderzoeksbudget TOF	In TOF 0 euro  Schatting: totaal 1,5 M euro (departementaal onderzoek (CCO-budget) 0,75 M euro & decentraal (DG-budgetten) idem)
Doelfinanciering TNO/GTI's	-

## **Verslag gesprek Ministerie van Justitie op 13 mei 2004 met: Bert Niemeijer, WODC, [e.niemeijer@minjus.nl](mailto:e.niemeijer@minjus.nl)**

### **Kennisvisie van Justitie**

Het ministerie van Justitie is voor zijn kennisvragen grotendeels afhankelijk van zijn eigen onderzoeksbureau: het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC). Dit houdt zich, in nauw contact met de DG's van het departement, bezig met de kennisvragen van Justitie.

Deze kennisvragen zijn soms wettelijk voorgeschreven (evaluaties), maar meestal niet, en doorgaans specifiek per beleidsgebied.

### **Kennisstrategie van Justitie**

Justitie heeft een eigen wetenschappelijk onderzoeksbureau (WODC) oorspronkelijk opgericht als gevolg van het ontbreken van kennis bij de universiteiten op de gebieden waar Justitie onderzoek nodig had en heeft. Het blijkt dat de universiteiten niet alle beleidsgebieden van Justitie kunnen voorzien van onderzoek en ook private partijen kunnen dit probleem niet oplossen.

Het Wetenschappelijk Onderzoek- en documentatiecentrum (WODC) maakt organisatorisch deel uit van het bureau van de Secretaris-Generaal. Het is intern verzelfstandigd, en zodanig onafhankelijk. Het WODC draagt zorg voor de totale financiële en inhoudelijke organisatie van het onderzoek voor Justitie.

Naast het hoofdproduct van WODC '*kennis ten behoeve van beleidsontwikkeling en -evaluatie*', heeft het ook nog andere taken;

- Het met kennis ondersteunen van beleidsontwikkeling
- evalueren van het beleid van het Departement
- het zelf verrichten van (sociaal-)wetenschappelijk en langlopend onderzoek
- het formuleren van het wetenschapsbeleid van het ministerie van Justitie
- het inventariseren van de binnen het ministerie aanwezige behoefte aan kennis en informatie
- het adviseren betreffende de aard en omvang van wetenschappelijke ondersteuning bij de beantwoording van beleidsvragen
- het verlenen van opdrachten voor extern te verrichten onderzoek
- het bijeenbrengen en actief verspreiden van kennis (bijvoorbeeld dmv tijdschrift Justitiële Verkenningen, onderzoeksdatabase WODC, informatiedesk WODC, jaarcongres en studiedagen, statistische naslagwerken, WODC-lezing, International Victimology Website, Bibliotheek en documentatie).

Onderzoek wordt veelal verricht op verzoek van de Directies. Het WODC stelt het onderzoeksprogramma bottom-up op en heeft contact met de onderzoekscoördinator van elke beleidsdirectie over lopend en gepland onderzoek. Het WODC stelt voor elk DG een onderzoeksbudget voor. Het WODC stelt zelf prioriteiten en vult de lijsten van de DG's aan met eigen onderwerpen, alvorens het definitieve onderzoeksprogramma voor te leggen aan de Bestuursraad. Daaraan gaat een 'Socratische dialoog' vooraf tussen het WODC en de DG's. Daarin is wel een spanning te ontdekken tussen het meer korte termijn, en het strategische, lange termijn onderzoek.

Het onderzoeksprogramma wordt vervolgens uitgevoerd door de verschillende sectoren van het WODC, of buiten dit centrum. Per onderzoek wordt een projectteam samengesteld.

Het WODC maakt een onderscheid in onderzoeksactiviteiten tussen:

- Geprogrammeerd onderzoek (Het programma op verzoek van de beleidsdirecties)
- Infrastructureel onderzoek (dataverzameling, monitoring en lange termijn onderzoek – nodig om ander onderzoek te doen)
- Innovatief onderzoek (meer de eigen onderwerpen van het WODC, experimenteler)

De afdeling Statistische Informatievoorziening en Beleidsanalyse (SIBa) voorziet in de behoefte aan kwantitatieve beleidsinformatie over nagenoeg alle onderdelen van Justitie. De activiteiten van SIBa worden grotendeels gestuurd door vragen vanuit het departement en OM.

### **Uitbesteding van onderzoek door Justitie**

EWB (Extern Wetenschappelijke Betrekkingen) van het WODC draagt zorg voor alle fasen van het proces van uitbesteden en begeleiden van onderzoek (op basis van het onderzoeksprogramma). Dit gaat in nauw overleg met de (beleids)directie waarvoor de resultaten bestemd zijn.

Het WODC heeft steeds meer contact met instituten als SCP, CBS, Nivel en RMNO. Deze contacten zijn echter niet systematisch en structureel, maar vinden plaats op het moment dat het nodig lijkt te zijn. Het WODC wil ook geen vaste relaties aan knopen met commerciële onderzoeksbureaus. Er zijn wel meer structurele contacten met sommige universitaire groepen (zie ook hieronder).

### **Kwaliteitsborging door Justitie**

Het WODC heeft dankzij kwalitatief hoge onderzoeksresultaten haar interne zelfstandige positie verdiend. Het bestaansrecht van WODC is zodoende gekoppeld aan de kwaliteit van het onderzoek dat het levert. Een van de voorwaarden waaronder dat kan, is een volledige openbaarheid van alle nota's van het WODC. Bij het onderzoeksprogramma vindt daarnaast een methodologische toetsing vooraf plaats en worden externe deskundigen in de begeleidingscommissies opgenomen.

Interne leescommissies worden opgesteld en er vindt terugkoppeling plaats d.m.v. rapporten en onderzoeksnotities en te publiceren artikelen. Periodiek vindt een audit op kwaliteit en benutting plaats.

Zelf vindt WODC dat de benutting van het onderzoek in het departement soms wel beter zou kunnen.

Het WODC zit dicht op het beleid, zeker in vergelijking met andere constructies rond andere departementen. De onafhankelijkheid is gewaarborgd, doordat het niet direct afhankelijk is van de beleidsdirecties, en door het leveren van kwaliteit.

Voor een meer theoretische aansluiting met de academische wereld, en ter opvulling van een witte vlek in het onderzoek, financiert het WODC tijdelijk het NSCR, samen met NWO in Leiden. Het heeft daar en in het eigen instituut inmiddels ook promovendi.

### **Interdepartementale positionering van Justitie**

Het WODC heeft vaak raakvlakken met andere departementen, en klopt dan voor onderzoek bij deze departementen aan. Het is dan vaak lastig om te weten te komen waar je moet zijn. Meer interdepartementale samenwerking moet beide partijen wel wat opleveren. Kwaliteit van het onderzoek, en de relatie met het beoogde beleid, blijven echter zeer belangrijk en mogen niet minder worden door samenwerking.

De sectorraden ziet het WODC als een goede ontwikkeling, die de lange termijn strategische advisering voor het departement kan versterken

Onderlinge vergelijkingen per departement zouden wel nuttig en inspirerend kunnen zijn. Bijvoorbeeld benchmarks van de budgetten voor onderzoek in relatie tot het hele budget, de kwaliteit van het gefinancierde onderzoek en van de organisatie.

## **Bijzonderheden**

*“Wie de kennissamenleving serieus neemt en niet alles wat zich aan opvattingen, beelden en assumpties voordoet voor ‘kennis’ houdt, dient daarom niet alleen op de kennisinhoud gericht te zijn, maar ook op de organisatorische verbanden waarin kennis totstandkomt en ‘vertaald’ wordt naar uitvoeringsniveau. ” (WODC, Jaarbericht, 2003, p. 7, 8)*

## **Gebruikte Bronnen:**

### Literatuur

- Ministerie van Justitie, Introductiedossier Justitie 2002, deel C
- Ministerie van Justitie, WODC, Jaarbericht, 2003
- Ministerie van Justitie, WODC, Onderzoekprogramma WODC 2004

### Anders:

- Interview met B. Niemeijer

## **Basisgegevens kennisbeleid**

	<b>Justitie</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken ACVZ
Sectorraad	In oprichting: Openbaar bestuur en Justitie
Interne onderzoeksinstituten	WODC  Nationaal Forensisch Instituut
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	-
Expertisecentra	Expertisecentrum Wetgeving  Expertisecentrum Rechtshandhaving
Onderzoeksbudget TOF:	17,6 M euro
Doelfinanciering TNO/GTI's	

## **Verslag gesprek met Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit op dinsdag 18 mei 2004 met:**

H. van der Kooij, plv. directeur DWK [h.van.der.kooij@minlnv.nl](mailto:h.van.der.kooij@minlnv.nl)

P. Keet, Directie Wetenschap en Kennisoverdracht (DWK) [p.j.m.keet@minlnv.nl](mailto:p.j.m.keet@minlnv.nl)

### **Kennisvisie van LNV**

Kennis betekent voor LNV vooral innovatie en ontwikkeling: het gaat om het concurrentievermogen voor de landbouwsectoren, om de verdere ontwikkeling van het platteland, de biodiversiteit en ecosystemen, meer duurzame productiemethoden en voedselkwaliteit en om ondersteuning van het beleid met kennis.

LNV onderscheidt twee soorten kennisbeleid: Kennis voor beleid en beleid voor kennis

1. *Kennis voor beleid* is dat wat nodig is om LNV-beleid van een goed kennisfundament te voorzien. Het gaat hier om beleidsondersteuning. Dit wordt aangeduid met 'Kennis voor LNV-beleid'.

Dit betreft beleidsrelevante kennis die het departement zelf gebruikt wordt. Het betreft zowel intellectuele vragen als politieke vragen (niet elke vraag is een kennisvraag). DWK (centrale Directie Wetenschap en Kennis overdracht) voert de regie over de kennisagenda die hierbij hoort.

Kennisverspreiding (vakdepartementaal onderwijs en voorlichting/communicatie) moet als onderdeel van 'kennis voor LNV-beleid' worden beschouwd, omdat hiermee kennis kan worden benut voor de implementatie en werking van beleid in economie en samenleving.

2. *Beleid voor Kennis* is nodig om ervoor te zorgen dat de investeringen en acties van LNV in de kennisarena goed zijn voor de kenniseconomie en de maatschappij;

Onder beleid voor kennis valt datgene wat het departement moet doen, zodat de sector de goede kennis krijgt – dit behelst de aansturing van WUR, DLO (Stichting dienst Landbouwkundig Onderzoek) en enkele hogescholen). Hier is de vraag of er voldoende adequate kennis in Nederland voor handen is, en of de Nederlandse KIS op dit gebied de voortrekkersrol kan behouden. Kennisbenutting is een punt voor LNV; in de sector bestaan ook veel kleine en gefragmenteerde bedrijven – dat maakt de kennisuitwisseling en -overdracht moeilijk.

Bij beleid voor kennis spelen hoofdzakelijk generieke en/of indirecte doelen, waarvoor vaak andere departementen de politieke 'lead' hebben.

Het is van belang erop te wijzen dat het feit dat LNV eigenaar is van onderdelen van de kennisinfrastructuur zowel te maken heeft met 'beleid voor kennis' als met 'kennis voor LNV-beleid'. Vanuit de rol van eigenaar bepaalt LNV zowel hoe publieke baten van de kennisinvesteringen worden nagestreefd, als hoe LNV voor zichzelf condities creëert om ook in de toekomst zeker te kunnen zijn van de voor het beleid benodigde expertise. De coördinatie en productie van kennis was voorheen vooral aanbod gestuurd. Tegenwoordig gaat het veel meer om de beleids- en praktische vragen.

Om de juiste kennis te gebruiken is volgens LNV nodig:

- hoogkwalitatieve kennisbasis met daarin strategische expertise
- koppeling van publieke en private middelen voor onderzoek
- goede articulatie van kennisvragen
- aandacht voor de circulatie van kennis

De volgende punten worden geaccentueerd in het kennis-beleidsprogramma LNV 2004-2007:

- waarborging van hoogkwalitatieve kennisinfrastructuur d.m.v. het DLO-complex, dat onderscheid maakt in:
  - o kennisbasis De *kennisbasis* richt zich op strategische expertisevelden, zonder dat daar onmiddellijke beleidsvragen aan ten grondslag liggen
  - o beleidsondersteunend onderzoek: onderzoek waaraan kennisvragen ten grondslag liggen die zijn gekoppeld aan beleidsambities; wettelijke onderzoekstaken: taken die in de wet zijn vastgelegd (bijvoorbeeld op het gebied van voedselkwaliteit of dierziekten)



- betere benutting van (toegankelijkheid van het) onderzoek d.m.v.:
  - o nieuw proces van aansturing van onderzoek en kennis
  - o nauw betrokken houden van alle belanghebbenden
  - o monitoring van kennisbenutting
  - o indien nodig verschuivingen in het budget
- inhoudelijke vernieuwing van onderwijs

### **Kennisstrategie van LNV**

#### **Directie Wetenschap en Kennisoverdracht (DWK) (Centrale beleidsdirectie):**

- Heeft de regie over de kennisagenda van LNV
- Ondersteunt andere Directies bij het opstellen van de onderzoeksvragen
- Formuleert vragen
- LNV is in landbouw een grote speler, maar is in kennisland een kleine speler. Dat vraagt extra aandacht voor samenwerking met andere departementen en instituten. LNV werkt samen met OCW en EZ als het gaat om *beleid voor kennis* en met andere vakdepartementen waar het gaat om het gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke problemen

#### **Expertisecentrum (Ec-LNV) (Centrale Beleidsdirectie)**

- doet zelf geen onderzoek, maar
- zorgt dat beschikbare kennis bij het beleid komt
- ondersteunt de Directies met kennisintensieve producten (updates, overzichten e.d.)

Tussen DWK, de beleidsmakers en de onderzoekers is voldoende contact om de coördinatie goed te laten werken(al kan het natuurlijk altijd beter.)

DWK vindt zelf de volgende spanningen in hun functioneren en positionering belangrijk:

- Een goede aansluiting bij de beleidsdirecties, maar tegelijkertijd een goed lange termijn perspectief voor het onderzoek.
- Een fusie met het expertisecentrum en tegelijkertijd het Beleid voor Kennis goed behouden.
- Interdepartementaal mee te praten en te doen.

### **Agendering van LNV**

NWO is niet de goede partij om de onderzoeksprogrammering voor de departementen te doen; dat heeft een te eigen cultuur en is te zeer gericht op fundamenteel onderzoek. Belangrijke kennis voor beleidsvragen komen dan nooit aan bod. LNV is géén voorstander van het WEBU voorstel de regie voor de departementale kennisagenda bij NWO te leggen.

Naast het betrekken van beleidsdirecties bij het ontwikkelen van de kennisagenda wil DWK ook de uitvoerende diensten betrekken; Ook zij hebben kennisvragen en goed zicht op de uitvoeringskanten van het beleid.

Het is belangrijk dat het departement regionale vragen of kennisgebieden op de agenda zet, die van vitaal publiek belang blijken te zijn (bijvoorbeeld BSE-prionen onderzoek). Dat is niet makkelijk., maar de Internationale uitwisseling staat hoog op de agenda . Zeker in EU-verband wordt hierin vooruitgang geboekt zoals het gezamenlijk ontwikkelen van de kennisagenda.

### **Uitbesteding van onderzoek door LNV**

#### **Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO)**

- Is grotendeels afhankelijk voor inkomsten van LNV, maar geen onderdeel meer van het Departement. Het is nu ondergebracht in een Stichting, waarvan de Minister van LNV het bestuur benoemt.
- Aansturing en financiering van drie onderzoekstaken:

- kennisbasis
- beleidsondersteunend onderzoek
- wettelijk verplichte onderzoekstaken

### **Wageningen UR**

Wageningen UR bestaat uit Wageningen Universiteit en de Stichting DLO. Het college van bestuur van de Universiteit vormt tevens de Raad van Bestuur van DLO. Via deze personele unies wordt een virtuele organisatie vormgegeven, bestaande uit twee juridische entiteiten (met overigens verschillende maatschappelijke opdrachten). Heeft een goede relatie met het Departement dankzij goede interactie. Zo probeert LNV al langer concreet vorm te geven aan de beleidsrijke dialoog die de AWT voorstaat, onder meer via strategische conferenties op directeursniveau van LNV en directeursniveau van Wageningen UR..

- WUR is toegewijd en goed mee in contact te treden – Er zijn ook relatief veel persoonlijke contacten tussen LNV, WUR/DLO en het bedrijfsleven.
- Een lastig punt is misschien dat er veel extra inspanningen nodig zijn om partijen buiten de vaste kringen te bereiken.

**Andere instituten** waar onderzoek aan uitbesteed is:

- RIVM, VU, en onderzoek dat via NWO wordt uitgezet.
- Alterra en Lei zijn onderdelen van DLO

### **Kwaliteitsborging door LNV**

- DLO onderzoeksprogramma's hebben altijd een begeleidingscommissie, bestaande uit beleidsdirecties, uitvoerende instanties en anderen.
- Op instituutniveau binnen DLO vinden visitaties plaats;
- De WUR loopt gewoon mee met de andere universiteiten wat betreft de evaluatie van het onderzoek.
- De tarieven zijn openbaar, evenals de strategische plannen en de agenda van WUR/DLO.

### **Interdepartementale positionering van LNV**

- Het is van belang voor de betreffende departementen om gezamenlijk thema's te identificeren, bijvoorbeeld voor LNV op het gebied van agrologistiek met V&W, duurzame productiemethoden met VROM en voor Voeding en Gezondheid met VWS. Deze overlapgebieden zijn al lang bekend, maar er wordt in de ontwikkeling van de onderzoeksagenda nog weinig mee gedaan. Als er echt een knelpunt is, dan komt er op een wat lager niveau wel wat tot stand, bijvoorbeeld een Regie-orgaan Genomics. ;
- Er heersen in de departementen verschillende visies op kennis en dus is het moeilijk interdepartementaal te opereren. Daarnaast geldt dat op de meeste vakdepartementen de inhoudelijke expertise zit, die niet bij OCW (of EZ) aanwezig is.
- Een belangrijke vraag blijft of er op dit moment wel een goede markt van vraag-aanbod is van de juiste kennis; in ieder geval is er geen perfecte markt; vaak is er sprake van oligopolisten of monopolisten.
- De competitieve sfeer tussen de departementen zorgt voor kwaliteitsborging, maar staat het delen van kennis en expertise in de weg.
- De angst van departementen is om onafhankelijkheid en macht te verliezen op het eigen terrein. Een gemeenschappelijk belang moet hier tegenwicht aan bieden – niet een structuur.
- De rol van OCW hierin zou het bij elkaar brengen zijn van belanghebbenden (bruggenbouwer).

### **Bijzonderheden**

Men vindt het niet dubbel dat PAO (Project de Andere Overheid) en de AWT op het zelfde gebied onderzoek doen. Het is juist goed om 2 verschillende standpunten te kunnen vergelijken.

Wat nooit vergeten mag worden is dat Kennisbeleid dynamisch is. Continue (context) verandering is dus onverkomelijk

Op nationaal gebied is LNV duidelijk ontwikkeld binnen de agro- en food sector.. Op internationaal niveau is LNV maar relatief klein.

**Gebruikte Bronnen:**

Literatuur

- Rijksbegroting LNV 2004

Ander

- Interview met H. van der Kooij en P. Keet van DWK

**Bijlage – basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>LNV</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Raad voor het Landelijk Gebied
Sectorraad	NRLO
Interne onderzoeksinstituten	Expertisecentrum LNV
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	DLO (beleidsonderzoek en strategisch onderzoek)
	WUR
Expertisecentra	Innovatienetwerk
Onderzoeksbudget TOF	194,2 M euro (excl WUR)
Doelfinanciering DLO	19,6 M euro (excl WUR)

## **Verslag gesprek Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap op 24 juni 2004 met:**

Hr. Reneman en Hr. Reininga, Asea (Algemene Strategische en Economische Advisering)

### **Kennisvisie van OCW**

Volgens ASEA heeft OCW vijf soorten kennis nodig voor zijn beleidsontwikkeling:

1. Kennis uit het veld, zoals beelden, gevoelens, ervaringen. Op dit moment is dergelijke kennis vaak niet op het juiste moment of in de juiste vorm aanwezig. Kennis uit het veld moet beter in het beleid vormgegeven worden.
2. Systematische (statistische) informatie over standen van zaken zoals cultuurprestaties, diploma's of verschuivingen in studievoorkeur.
3. Gevalideerde informatie over de uitkomsten van het beleid. Bijvoorbeeld over de effectiviteit van verschillende beleidsinstrumenten.
4. Onafhankelijke en kritische kennis en visies 'van buiten'. Bijvoorbeeld uit 'denktanks'. Dit soort kennis draagt bij aan een minder politieke (deel-)agenda van het departement.
5. Trendsignalering. Bredere kennis over maatschappelijke ontwikkelingen die op termijn iets gaan betekenen voor het beleid.

OCW voert geen beleid op de kennis voor het veld, bijvoorbeeld puur onderwijskundige, of cultuurhistorische kennis. Daarvoor is het veld (inmiddels) zelf geheel verantwoordelijk.

### **Kennisstrategie van OCW**

Het kennisbeleid is bij OCW op dit moment zeer decentraal en incidenteel georganiseerd en (nog) niet gedocumenteerd. Veel afdelingen zouden dit wel meer gecentraliseerd willen zien, vanwege de chaos op dit terrein binnen het departement. In ieder geval is – met het jonge ASEA - de departementale strategievorming al gecentraliseerd. Enige vorm van centralisatie in het kennisbeleid lijkt hier wel bij te passen, al was het maar het bespreken van de verschillende onderzoeksagenda's.

ASEA 'hangt' als strategisch bureau direct onder de SG en is onder andere verantwoordelijk voor het articuleren van de kennisvragen van het departement. Het bureau is ongeveer ¾ jaar geleden begonnen met een strategie te ontwikkelen voor een kennisbeleid voor OCW. Die start met een visie op de soorten kennis die het departement nodig heeft (zie boven). Op dit moment is dit project nog in de agenderingsfase. Momenteel wordt een analyse van de aard en omvang van het vraagstuk binnen het departement gemaakt (hoe is de kennisfunctie georganiseerd?), alsook een verkenning bij andere departementen.

Doel is (simpelweg) dat het departement intelligenter met kennis om gaat. Bijvoorbeeld door een betere vraagarticulatie aan het begin van het beleidsproces, een betere aansturing van planbureaus (bijv. CPB 'gevoeliger' maken voor onderwijs), een beter proces voor het komen tot werkprogramma's van adviesraden, het interactiever (samen met partijen uit het veld en burgers) vormgeven van belangrijke koersdocumenten of een efficiëntere bundeling van de departementale kennisvragen.

Voorheen is al wel eens getracht om het onderzoeksbudget geheel te centraliseren, maar dat stuitte op te veel weerstand van de DG's. Nu hebben de directies zelf allemaal een eigen onderzoeksbudget en men neemt aan dat deze dat met beleid uitgeven.

Volgens ASEA kan het kennisbeleid ook weer niet geheel gedecentraliseerd worden. De beleidsterreinen Onderwijs en Wetenschap zijn immers niet te scheiden. Cultuur zou, gezien het eigen karakter, eventueel wel een eigen kennisbeleid kunnen ontwikkelen.

### **Uitbesteding van onderzoek door OCW**

OCW heeft, in het kader van de Europese aanbestedings-regels, verschillende raamcontracten gesloten met concurrerende onderzoeksbureaus. Dit zijn bijvoorbeeld Regioplan, KPMG en Berenschot.

Daarnaast hebben verschillende directies samenwerkingsverbanden met universitaire groepen, bijvoorbeeld in de vorm van deeltijdhoogleraren. Dit gebeurt meer op individuele

gronden dan volgens een vast geïnstrumenteerd systeem. Gezien het decentrale karakter, beslissen de directies zelf over de aanbestedingen. Zij lijken dat veelal te doen op basis van voorgaande gegevens. Het zou de taak van FEZ zijn om te kijken of hier meer doelmatigheid in gebracht kan worden, maar die taak is nog niet opgepakt.

### **Kwaliteitsborging van het onderzoek door OCW**

De verschillende raamcontracten tussen concurrerende aanbieders bieden een (minimale) kwaliteitsborging.

### **Interdepartementale positionering van OCW**

OCW moet overheidsbreed een belangrijke rol spelen in het kennis- en onderzoeksbeleid van de overheid. De Minister heeft immers een centrale rol ten aanzien van het onderzoek aan de kennisinstellingen.

De maximale variant van deze sturing, waarin OCW centraal coördineert, voorkomt doublures, verbetert de integrale vraagstelling en benutting en biedt de sterkste regie van de kennisinstellingen. De minimale variant, waarin OCW een kleine rol heeft, gaat uit van de beleidsdynamiek, de verbondenheid van departementaal kennisbeleid aan de (eigen) strategische agenda's van de ministeries, en het 'uitvechten' daarvan in de ministerraad.

### **Bijzonderheden**

OCW heeft geen ministerie brede databank met onderzoeksgegevens. Alleen per directie is men op de hoogte van het afgeronde, lopende en geagendeerde onderzoek.

Het HRM in het departement is nog niet sterk op kennis gericht; er zijn wel uitwisselingsprogramma's, bijvoorbeeld met het CPB en SCP, ook met het veld en Brussel, maar het gaat hier niet om een systematische aanpak vanuit een kennismanagement-optiek.

ASEA is wel geïnteresseerd in een model zoals bij Justitie met WODC voor de coördinatie van het departementale kennisbeleid.

### **Basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>OCW</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Onderwijsraad  Raad voor de Kunst  AWT
Sectorraad	In oprichting: Sectorraad Onderwijs en Educatie
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	-
Expertisecentra	-
Onderzoeksbudget TOF	152,2 M euro (excl. 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> gs & TNO/GTI) Bijv. 11,9 M euro voor Onderwijsonderzoek
Doelfinanciering TNO/GTI's	TNO&GTI's: 112,6 M euro NWO: 299,4 M euro, KNAW: 81,8 M euro

## **Verslag gesprek Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op 14 juli 2004 met:**

Drs. P.A.J. Oomens, hoofd directie FEZ, afdeling VBTB en beleidsdirectie. E-mail: [poomens@minszw.nl](mailto:poomens@minszw.nl)

### **Kennisdefinitie van SZW**

De directie Financieel Economische Zaken van SZW maakt een duidelijk onderscheid tussen beleidsonderzoek en beleidsinformatie. Beide zijn nodig en komen uit andere bronnen. Beleidsinformatie komt van het eigen departement en uit statistische bronnen als CBS, CPB etcetara. Beleidsonderzoek komt van instellingen zoals onderzoeksbureaus, TNO of universiteiten.

Beleidsinformatie komt voort uit kwantitatief onderzoek en administratieve bestanden en is zeer belangrijk voor het onderbouwen en monitoren van het beleid van SWZ. Dit soort informatie speelt ook een hoofdrol in het kader van de VBTB-doelstellingen, jaarverslagen, begrotingen, prestatie-indicatoren, ramingen, voortgang op punten uit internationale verdragen enzovoort. Deze functie is dan ook centraal belegd, bij FEZ. De vraag welke beleidsinformatie voor specifiek beleidsonderzoek benut kan worden wordt op directieniveau beantwoord.

### **Kenniscoördinatie van SZW**

Voorheen bestond er een centrale *Directie Onderzoek en Ontwikkeling* (O&O). De onbeheersbaarheid van de inhoudelijke agenda van deze directie was voor de andere DG's problematisch. Vooral omdat deze zich wel moesten verantwoorden op basis van onderzoek dat uitgezet en begeleid werd door de aparte directie O&O. Gechargeerd gesteld kwam het op het volgende neer: er was een (vermeend) zwak verband tussen de strategische, los van de beleidshectiek opererende onderzoeksdirectie en de beleidsdirecties. Daardoor kwamen activiteiten van O&O als oncontroleerbaar en onwenselijk over. Dit alles leidde tot de opheffing van O&O om plaats te maken voor een decentrale organisatie rond onderzoek; zowel de onderzoeksagenda als het beheer van het (geoordeelde) onderzoeksbudget.

Elke DG heeft sindsdien een eigen onderzoekskoördinator. FEZ functioneert als begeleider en aanjager van ex-ante- en ex-post-evaluatie-onderzoek en kwaliteitsbewaking daarvan conform de Regeling Prestatiegegevens en Evaluatie-onderzoek (Comptabiliteitswet). Dit jaar heeft FEZ voor het eerst afstemming proberen te bereiken tussen de onderzoeksagenda's. Dit heeft FEZ gedaan door middel van 3 bijeenkomsten tussen de onderzoekskoördinatoren.

Men ziet dus momenteel een geringere focus op strategisch onderzoek en een sterkere op beleidsonderbouwend onderzoek op de kortere termijn. Dat valt te verwachten bij een decentrale organisatie – zeker om bovengenoemde redenen.

Dat hangt overigens ook samen met het feit dat SZW sterk wordt aangesproken op cijfers – met wekelijks kamervragen over aantallen werklozen en dergelijke. De kwantitatieve kant is daardoor sterk ontwikkeld.

### **Uitbestedingen van onderzoek, werkprogramma van SZW**

De institutionele lijnen naar onderzoekinstellingen van SZW zijn hoofdzakelijk OSA in Tilburg, het Nibud, TNO en OCFEB. Het merendeel van dit onderzoek wordt via langjarige doelfinanciering (programmafinanciering) uitgezet bij de instituten. Daarbuiten wordt ook financiering op projectbasis gegeven aan diverse partijen.

Met het CBS is voor de beleidsinformatie een raamcontract afgesloten. Dat handelt zowel om input, output als openbaarheid, privacy-bescherming en onafhankelijkheid. Er is FEZ van SZW veel aan gelegen daaruit zoveel mogelijk bruikbare kennis te halen; er is veel meer mogelijk dan men zich doorgaans realiseert, ook in andere departementen. Dit moet gebeuren door het koppelen van databestanden, *datawarehousing en -mining*. Het Centrum voor Beleidsstatistiek van het CBS is na jaren voorbereiding vorig jaar van start gegaan met een redelijk ambitieus programma vanuit vooral SZW en CBS zelf gefinancierd.

SZW heeft zelf nog maar weinig (wetenschappelijke) kennis in huis. Bovendien kunnen veel onderzoeksgebieden niet door SZW alleen opgepakt worden, zoals het gedrag en de prefe-

renties van burgers met betrekking tot pensioenen. Dat raakt ook aan Financiën, Economische Zaken en dergelijke. Meer onderzoek op dit onderwerp is absoluut geboden, maar hier zouden meerdere partijen bij betrokken moeten worden vanwege de complexiteit van het vraagstuk. Om dezelfde reden vergt dat ook langjarig onderzoek. Dat geldt overigens voor meer vraagstukken.

Als dit soort departementsoverstijgende vragen rijksbreed of interdepartementaal kunnen worden opgepakt, dan graag. Mogelijk kan het Innovatieplatform hierin een rol spelen, dan wel het Project Andere Overheid.

### **Kwaliteitsborging van SZW**

De kwaliteit van de beleidsinformatie wordt voornamelijk gewaarborgd door middel van de richtlijnen en eisen van de Algemene Rekenkamer en door de afspraken met het CBS. Elke directie heeft verder zijn eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsborging van het beleidsonderzoek. FEZ voert steekproefsgewijs audits uit.

Daarnaast heeft SZW een opleidingsinstituut De Academie (gericht op samenwerking met andere actoren binnen en buiten de Rijksoverheid op het gebied van de sociale zekerheid). Dit is een initiatief van SZW dat op den duur ook moet bijdragen aan het kennisbeleid van het departement. De rol van De Academie is dat het op alle niveau's expertise bij elkaar brengt.

### **Interdepartementale positionering van SZW**

Het probleem van een Rijksbrede kennisstrategie is, dat geen enkel departement daar geld voor (over) heeft. De eigen begroting is vaak al krap, laat staan dat daar ook nog Rijksbrede strategische onderzoeksvragen aan toe te voegen zijn.

SZW-breed strategisch onderzoek is al een uitdaging. Laat staan het departementsoverstijgende onderzoek. Toch valt daar wel veel winst te halen; voor beleidsinformatie zou een betere infrastructuur opgezet kunnen worden om meer en relevante informatie makkelijker uit te kunnen wisselen tussen departementen.

### **Bijzonderheden**

De regeling prestatiegegevens en evaluatieonderzoek vereist elke vijf jaar een ex post evaluatie van alle operationele doelstellingen in de begroting. Dit zorgt voor veel bureaucratie, omdat ook aan beleidsinstrumenten die onder dergelijke operationele doelstellingen hangen evaluatieverplichtingen verbonden zijn (wetgeving, subsidieregelingen, e.d.). Gevolg is dat zaken half dubbel geëvalueerd dreigen te worden of anders niet aan wettelijke verplichtingen voldaan wordt. SZW hoopt dat de rijksbrede VBTB-Evaluatie straks dit soort onnodige bureaucratische uitwassen wegneemt.

### **Gebruikte Bronnen:**

- Twee interviews, met Hr. Herold en Hr. Oomens

**Basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>SZW</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling Raad voor Werk en Inkomen
Sectorraad	Gedachtevorming vindt plaats?
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	-
Expertisecentra	-
Onderzoeksbudget TOF:	8,4 M euro
Doelfinanciering TNO/GTI's	



**Verslag gesprek Ministerie van Verkeer en Waterstaat op 25 mei 2004 met:**  
Drs. Ron de Graaf MBA, Senior adviseur Innovatie Beleid, Project Kennis en Innovatie (2/3 tijd),  
directie Besturing en Strategie (1/3 tijd), [ron.dgraaf@cend.minvenw.nl](mailto:ron.dgraaf@cend.minvenw.nl)  
Drs. A.L. 't Hoen, Senior adviseur Strategie, afdeling Strategie en Kennis, Project Kennis en  
Innovatie (1/2 tijd), directie Besturing en Strategie (kosten-baten analyse, ½ tijd), [arjen.t-hoen@cend.minvenw.nl](mailto:arjen.t-hoen@cend.minvenw.nl)

### **Kennisvisie van V&W**

Het gebruik van kennis en het belang daarvan is duidelijk gedefinieerd bij V&W: Kennis is van strategisch belang voor een beleidsorganisatie. Er mist een essentiële schakel in de beleidscyclus als de kennisproductie niet goed is opgebouwd. Voor V&W is kennis dus een productiemiddel ten behoeve van het beleid, uitvoering en inspectie en moet het bijdragen aan de realisering van de VBTB-doelstellingen. Het primaat moet dus altijd bij de vrager liggen.

V&W hanteert hierbinnen drie kennisdomeinen:

- Onderzoek (toegepast)
- Advies & ondersteuning
- Basisinformatie

En dat op onder andere de volgende terreinen:

- Technische kennis
- Handhavingkennis
- Bestuurlijke kennis

Na een lange traditie van praktisch, bottom-up handelen (onderzoeksprogrammering op basis van behoeften van medewerkers op de werkvloer) groeit de wens bij V&W om per beleidsterrein top-down meer richting te geven aan het kennisbeleid (hoog in de organisatie wordt aangegeven wat voor de komende periode strategische kennisthema's zijn en wat niet). Dit hangt ook samen met een sterkere nadruk op innovatie in de beleidsterreinen van V&W Deze sterkere nadruk is gekomen met de nieuwe minister.

Algemene lijnen van het huidige onderzoeks- en innovatiebeleid van V&W:

- Het met elkaar in contact brengen van onderzoeksinstituten, V&W en bedrijven
- Minder zelf onderzoeken binnen V&W
- Meer aandacht voor innovatie in het beleid en in de sector
- Aansturing op hoofdlijnen
- Het scherper krijgen van de kennisvragen (vraagsturing i.p.v. aanbodsturing)
- Meer efficiëntie bereiken in de kennisproductie

### **Kennisstrategie van V&W**

Omdat het primaat bij de vrager ligt, is zware coördinatie niet nodig. Alleen als het wat oplevert (als er meerdere vragers zijn) heeft coördinatie zin, en komt het wel tot stand (zeker onder druk van de bezuinigingen). Sinds eind jaren '90 heeft V&W een kennisjaarplan; dat is niet openbaar omdat dat commerciële waarde heeft. De jaaragenda met –DG\_ overstijgende onderzoeksopdrachten en prioriteiten staat daarin.

V&W streeft in het kennisbeleid naar een sterker verband tussen beleidskennis en de realisatie van de VBTB-doelstellingen . Daarnaast wil het een versterking van synergie, efficiëntie en kwaliteit van de investering in kennis. Hiervoor wil V&W:

- 1- Sturing van kennisinvesteringen top-down binnen de verschillende onderdelen van V&W versterken
- 2- V&W-brede visie op de wijze waarop Beleid, Uitvoering en Inspectie binnen V&W met de in- en externe kennisinfrastructuur om willen gaan

De verantwoordelijkheid voor de realisering van de VBTB-doelstellingen ligt binnen V&W bij de beleidsdirectoraten en bij de diensten Rijkswaterstaat, de Inspectie voor Verkeer en Waterstaat en het KNMI.

Op de afdeling *Strategie & Kennis* vindt waar nodig, coördinatie plaats van directoraats-overstijgende aspecten van het kennisbeleid. De beleidsdirecties houden de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke programmering van hun eigen kennisinvesteringen. (De criteria hierbij zijn: wat zijn onze beleidsvragen, wat is beleid, wat zijn onze kennisvragen, wie moet de kennis aanbieden)

De voordelen van dit model is dat er een goede afstemming van beleid en onderzoeksprogrammering ontstaat. Bovendien komt informatie direct op het juiste niveau binnen. De kennis wordt op strategisch niveau gewaarborgd en is op de juiste plaats (beleid) direct beschikbaar.

### **Agendering van V&W**

Voor de onderzoeksvragen op de lange termijn moet er een verschuiving optreden richting systeeminnovaties. Voorbeelden zijn van 'vechten tegen het water' naar 'leven met water', of van 'systemen voor rekeningrijden' naar 'dynamische verkeersinformatie voor het totale vervoerssysteem'.

Voor het definiëren van de strategische kennisbehoeften van het departement is een Hoogleraar ingehuurd. De uitkomsten daarvan zijn nog niet besproken.

Connekt is een Sectorraad i.o. voor het beleidsterrein van V&W. Dat heeft onlangs niet positief geadviseerd over het verder oprichten van deze sectorraad (dit in tegenstelling tot de COS en NWO). Dit heeft twee redenen: een principiële, namelijk de intermediaire KIS is al zo druk en een nieuwe commissie is niet aantrekkelijk, en een meer contingente: Connekt is ingrijpend georganiseerd. Een rol van Connekt als sectorraad ligt in de nieuwe constellatie veel minder voor de hand.

De initiatieven waar V&W op dit moment actief mee bezig is zijn: ices/kis 3, transumo, leven met water en proces- en systeeminnovatie in de bouw (V&W als penvoerder), next generation infrastructures, systeeminnovatie gebiedsontwikkeling, ruimtegebruik, geoinformatie en klimaat en ruimte.

### **Uitbesteding van onderzoek door V&W**

De belangrijkste organisaties op het gebied van kennis van V&W zijn:

#### **Rijkswaterstaat (RWS):**

Uitvoering is via *programma-management*. Hiermee wordt de koppeling tussen kennisbehoeften en de investeringen gegarandeerd. RWS maakt gebruik van *design and construct* formule (bij het uitvoeren en uitbesteden van projecten)

- Maakt gebruik van Specialistische Diensten
- Betreft zelf kennisinstellingen en bedrijfsleven bij de uitvoering van het beleid.

*"Aangezien deze concrete uitvoering van deze taken op regionaal niveau gebeurt, is de kennisbehoefte van de Regionale Directies van RWS in belangrijke mate leidend bij de programmering van kennisinvesteringen."* (V&W, *Kennisstrategie V&W 2003-2007, Kennis als verbindende schakel*, 25 september 2002, p. 6)

#### **De Specialistische Diensten**

Deze hebben in totaal 3000 mensen in dienst. Zij zijn een mix van kennisinstelling en uitvoerder. Zij zetten zelf ook nog extern onderzoek uit:

- Bouwdienst (BD – grotendeels ingenieursbureau)
- Dienst Weg- en Waterbouwkunde (DWW)
- Meetkundige Dienst (MD)
- Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV)
- Rijksinstituut voor Kust en Zee (RIKZ – ook adviseur)
- Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA)

Deze Specialistische diensten waren opgezet ten behoeve van Rijkswaterstaat, maar dienen nu alle Directies. In 2002 is gewerkt aan versterking van de rol voor de interne kennisinfrastructuur van het departement.

Er worden zowel directe opdrachten gegeven als meerjarenafspraken over integrale budgetten gemaakt. Beheersmatige aansturing geschiedt nog steeds door DG RWS; er is wel een Raad van Advies voor de SD's ingesteld (beleids DG's en IG IVW); deze adviseert DG RWS.

De specialistische diensten hebben drie producten:

- basisinformatie (bijv. aantallen verkeersslachtoffers)
- advies en ondersteuning (ook aan inspectie of uitvoerders)
- toegepast onderzoek

### **Inspectie V&W**

De inspectie is nog bezig met het ontwikkelen van een eigen kennisstrategie. In ieder geval treedt ook hier een verschuiving op van interne kennis over bijvoorbeeld risico's, naar systeemkennis.). Er vindt ook al bundeling plaats van onderzoeksvoorstellen en initiatieven in IVW-brede programma's.

### **Het KNMI**

Stelt jaarlijks een onderzoeksplan op: het meerjarenbeleid wordt vastgelegd in het onderzoeksprogramma. Elke vijf jaar wordt een *External Review* gehouden op kwaliteit en op programmering. De Hoofd-Directeur KNMI versterkt een afschrift van het onderzoeksprogramma aan de minister van V&W en de KNMI-Raad.

V&W erkent zowel de voor- en nadelen van de sterke binding die het departement heeft met de eigen onderzoekinstellingen:

Voordelen:

- geen overlap, duidelijk overzicht bij de diensten
- volledige kennis van de markt
- kans op betere inkoop van onderzoek, kostenbesparing
- continuïteit
- flexibele structuur

Nadelen:

- er is wel altijd discussie over de onafhankelijkheid van de diensten
- verkokering, gegroeide tradities van uitzetten van onderzoek
- misschien collectieve witte vlekken
- teveel aanbodsturing i.p.v. vraagsturing

### **Externe kennisinfrastructuur**

De externe kennisinfrastructuur waarop V&W een beroep kan doen is ook nog eens vrij uitgebreid en bestaat uit verschillende soorten partijen: TNO, Universiteiten, Private onderzoeksbureaus, Planbureaus: V&W wil de samenwerking met vier planbureaus intensiveren (CPB, SCP, RPB, RIVM/MNP).

V&W heeft bijzondere relaties met: GTI's (Maritiem Research Instituut Nederland (MARIN), Nationaal Luch- en Ruimtevaartlaboratorium (NLR), Waterloopkundig Laboratorium (WL), GeoDelft (GD), TNO, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid (SWOV), COB en Connekt. Voor GeoDelft, WL, NLR, SWOV, Habiforum, COB en Connekt is V&W vanuit de Nederlands overheid het penvoerend ministerie.

De balans tussen intern en extern onderzoek wordt elke twee jaar besproken, en zondig bijgesteld.

### **Kwaliteitsborging door V&W**

Het extern uitzetten of zelf uitvoeren van onderzoek verandert niets aan de kwaliteitsborging vindt V&W. Verantwoording moet namelijk altijd afgelegd worden, ook door de interne onderzoeksorganen.

## **Interdepartementale positionering van V&W**

Coördinatie over het kennisbeleid van alle departementen is alleen nuttig indien het een centraal thema betreft dat maatschappelijk breed van belang is, zoals veiligheid. Extra praatgroepen en organisatiestructuren leiden alleen maar tot tijd en kosten die niet efficiënt zijn.

V&W is geïnteresseerd in hoe andere departementen hun kennisbeleid en –functie inrichten. Gaat daarvoor zelf op bezoek en is ook nieuwsgierig naar de uitkomst van dit traject.

Groepen die zich bezighouden met kennisbeleid moeten klein zijn voor een efficiënte uitwerking van het inhoudelijke thema. Dat werkt veel beter dan brede grote groepen vertegenwoordigers of centrale aansturing door bijv. OCW. Bilaterale samenwerking (bijv. Nota Ruimte van V&W en VROM) werkt veel beter.

## **Bijzonderheden**

Het IP is voor V&W een sterke motivatie geweest voor het duidelijker definiëren en uitvoeren van het eigen kennisbeleid, vooral met het oog op innovatie. V&W heeft naar analogie van het IP een eigen V&W beraad kennis en innovatie ingesteld, volgens dezelfde publiek-private formule. De huidige Minister wil persoonlijk veel werk maken van innovatie op dit beleidsterrein.

V&W is actief in het oppakken van diverse initiatieven. A. Bleijenberg van V&W is projectleider bij Project Andere Overheid – Verkenning kennisfunctie, en zodoende heeft V&W snel toegang tot de ontwikkelingen bij BZK. Bovendien zit Eric Bussink, de project-DG, in de IP, werkgroep Overheid en Innovatie. Ook de resultaten van Commissie Wijffels worden in acht genomen, en waar mogelijk, toegepast.

Wat betreft de diverse overheidsprojecten die lopen op het gebied van Kennisbeleid is V&W positief; alle aandacht is goed. Op het moment dat de resultaten elkaar werkelijk tegenspreken wordt het pas een probleem. Voorlopig lijkt het alsof de ontwikkelingen elkaar versterken en complementeren.

## **Gebruikte Bronnen:**

### Literatuur

- V&W, *Kennisstrategie V&W 2003-2007, Kennis als verbindende schakel*, 25 september 2002

### Ander

- Interview met drs. A. 't Hoen en drs. R. de Graaf

## **Basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>V&amp;W</b>
Planbureaus	-
Adviesraden	Raad voor Verkeer en Waterstaat
Sectorraad	Connekt (i.o. als sectorraad Verkeer, Vervoer en Infrastructuur)
Interne onderzoeksinstituten	RIKZ, RIZA, en 4 andere specialistische diensten van Rijkswaterstaat
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	KNMI
Expertisecentra	Connekt Habiforum
Onderzoeksbudget TOF:	165 M euro (wel met lage % R&D genoemd, dus ook uitvoering)
Doelfinanciering TNO/GTI's	Marin NLR (budget niet uit TOF te halen)

## **Verslag gesprek Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport op 4 mei 2004 met:**

Cees Vos, [cm.vos@minvws.nl](mailto:cm.vos@minvws.nl).

### **Kennisvisie van VWS**

Visie op kennis is inmiddels instrumenteel; VWS financiert onderzoek dat echt noodzakelijk is voor het eigen functioneren (monitoring en scanning, evaluaties van interventies, verantwoordingsinformatie van instellingen, trendanalyses en toekomstverkenningen) of voor dat van het veld – voorzover het dit zelf niet kan ontwikkelen (nieuwe behandelingen, verbeterde zorgsystemen etc). VWS moet klaar staan voor incidenten en ondertussen de reguliere processen goed op orde hebben. Daarvoor heeft zij dit soort kennis nodig.

Verder is kennis voor het veld onderwijs belangrijker dan onderzoek. Het beter inzetten van reeds bestaande kennis is een rode draad in het denken over kennis.

### **Kennisstrategie van VWS**

Een tijd terug heeft de tendens plaatsgevonden van een centrale naar een decentrale organisatie van VWS. De situatie was namelijk zo, dat alle Directies en DG's eigen Kennismanagement voerden, waardoor dat langs elkaar heen liep. Het probleem van coördinatie en gebrek aan overzicht van het veld ontstond.

Het actuele kennismanagement dat volgde op een centraliserende beweging is zeer breed. Tegelijkertijd met de centralisatie ontstond de wens voor een integrale afweging van beleidsaandacht. Nieuwe Directie BOS (Bestuurlijke Ordening Zorg) is in oprichting om kaders te creëren en een faciliterende rol uit te oefenen. Het is geen coördinerende taak. De valkuil is dat het té centralistisch zou worden.

In het Directie jaar plan wordt naar een Kennismanagement functie gevraagd. Dit is niet bij elke Directie het geval, maar er wordt wel aan gewerkt. Alle DG's hebben gezamenlijk een Management team. De uitwerking hiervan is echter niet duidelijk/ bekend (in het gesprek)

Binnen het Departement bestaat een goed/verbeterend kennisnetwerk. Men heeft een gedeelde visie en expertise. Dit versterkt het Departementale beleid ten opzichte van een eventueel integraal kennisbeleid tussen de departementen.

Dit is zowel naar aanleiding van bezuinigingen, als vermindering van de administratieve lasten bij de instellingen, en slechte ervaringen in het beleid t.a.v. onderzoek doen/uitbesteden. Er waren heel veel eigen winkeltjes ontstaan binnen de eigen beleidsdirecties, georganiseerd naar doelgroepen. Bovendien was er een 'je weet maar nooit' cultuur ontstaan (of de Tweede kamer stelt een vraag en dan weten we het niet). *"Het doel is (beter) toe te passen wat we al weten"* (C.Vos)

Kennis is opgedeeld in 4 elementen:

- 1- kennis die VWS nodig heeft
- 2- basiskennis
- 3- innovatie (ZonMW) (1)
- 4- implementatie (20-80)

Deze soorten kennis zijn nodig voor de volgende beleidsgebieden:

- preventie (RIVM, TNO)
- cure (CVZ)
- care (NIVEL)
- maatschappelijke zorg (SCP)

De vraag en uitvoering van een goed opdrachtgeverschap is van groot belang:

- wat heeft VWS nodig?
  - o Wat zijn de prestatie indicatoren
  - o Waar ligt de focus?
- Aan wie wordt het onderzoek geadresseerd?

- Waar kunnen we terecht?
- Wat is het juiste meta-niveau?
- Bestaat er een overzicht van de eigen informatie huishouding?
- Wat is de toevoeging van de Raden?
  - Evaluaties
  - Signalering
  - Zicht op (neven-) effecten

In de aansturing van de kennisinstellingen wil VWS meer directe interactie aangaan en afstemming hebben, bijvoorbeeld aan de hand van een convenant. Verder heeft de openbaarheid van publicaties een zelfcorrigerend mechanisme in zich, waarop VWS vertrouwt. Al met al is C. Vos meer voor de subtiele regelmechanismen dan hardere mechanismen als certificering.

### **Uitbesteding van onderzoek door VWS**

Zeker meer dan 150 kennisinstellingen zitten in het onderzoeksnetwerk van VWS.

Voor de basiskennis die VWS nodig heeft bestaan langjarige basiscontracten en -subsidies. Deze moeten regelmatig geëvalueerd worden, met als principiële mogelijkheid dat het contract wordt opgezegd. Voor de 'andere' kennis, innovatieve onderzoeken en minder structurele kennis bestaan variabele aanbestedingen.

Over de agendering: Gezien het beperkte belang van onderzoek voor het verbeteren van zorg, is de onderzoeksagenda in de geneeskunde en gezondheidswetenschappen als zodanig geen prioriteit. VWS heeft ook niet de pretentie de inhoudelijke wetenschapsagenda van de universiteiten te willen bepalen, al wil ze er wel, in samenspraak met OCW, op aandringen dat de universiteiten responsiever worden voor de behoeften van de praktijk.

Ook metavragen over kennisoverdracht, -absorptie, en -diffusie zijn belangrijke aandachtspunten. Hier zou de RGO een taak kunnen op zich kunnen nemen.

### **Kwaliteitsborging door VWS**

Kwaliteit van onderzoek wordt gewaarborgd door opgebouwde ervaring en kennis naast:

- peer reviews (ZonMW)
- evaluaties over 'is het doel bereikt' (heeft de verbetering plaatsgevonden)
- 4-jarige evaluatie van instellingen om automatisme te voorkomen. Gevolgen hiervan zijn: doorgang, bijsturing of stop.

Interne kwaliteitsborging van het kennisproces vindt plaats door middel van:

- intranet met richtlijnen
- summerschools voor ambtenaren
- ontwikkelen van intradepartementale kennisnetwerken
- kennisparagraaf per directie
- aandacht van het MT

### **Interdepartementale positionering van VWS**

VWS wil/is aan de slag met OCW als het gemeenschappelijke doelstellingen betreft. Bijvoorbeeld nu met het vormgeven van de beleidsrijke, committerende dialoog wat het gezondheidsonderzoek betreft. Het grote verschil is dat OCW over het onderzoeksbeleid gaat en het belang van onderzoek altijd voorop zal stellen. De andere departementen zullen onderzoek voor beleid als prioriteit stellen. Dit is een essentieel verschil dat OCW van de andere departementen onderscheidt. Waardoor C.Vos ook weinig ziet in interdepartementale coördinatie, en veel meer in bilaterale oplossingen.

Interdepartementale structuren zullen alleen complementair zijn en om van elkaar te leren. Het kan niet zo zijn dat het alle departementen coördineert, want elk Departement heeft de expertise in huis om het juiste onderzoek voor zichzelf te selecteren en uit te (laten) voeren. Een voorbeeld van hoe het niet werkt: Interdepartementale TNO werkgroep; die is veel eerder multi-departementaal dan integrerend.

Keuzes worden gemaakt op project basis. Het onderzoeksgebied en het beleid dat eruit moet volgen bepalen eventueel interdepartementale samenwerking en uitwisseling.

### **Bijzonderheden**

De filosofie zoals ingevoerd door de vorige AWT-voorzitter Harry Bekkers: 1-3-9: 1 onderzoeker, 3 mensen voor het concept, 9 mensen voor de toepassing van het concept. C. Vos wil dit zelfs ombuigen tot de filosofie 1-20-80. Dat betekent dat de overheid niet heel veel aandacht aan onderzoek hoeft te besteden, cq dat de aandacht voor het toepassen van reeds bestaande kennis van veel groter belang is. De overheid moet vooral aandacht en sturing geven aan de concepten die onderzocht worden – die uit het onderzoek naar voren komen.

### **Observaties**

Er is een trend zichtbaar dat kennis door beleid gestuurd wordt. De politiek geeft aan welke aandachtspunten op de agenda komen. Aan de hand hiervan wordt onderzoek gedaan of uitbesteed. Dit is een hele omslag na een periode van vooral veel kennisverwerving waarin de kwantiteit vooral centraal stond, en niet, zoals nu, de inhoud en benutting van de juiste kennis.

### **Gebruikte Bronnen:**

- Interview met C. Vos,

### **Basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>VWS</b>
Planbureaus	SCP
Adviesraden	Gezondheidsraad Raad voor Volksgezondheid en Zorg
Sectorraad	Raad voor het Gezondheids Onderzoek
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten	-
Expertisecentra	-
Onderzoeksbudget TOF	88,5 M euro (incl 16,3 M euro voor NWO – ZON/MW)
Doelfinanciering TNO/GTi's	-

## **Verslag gesprek Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer op 19 mei 2004 met:**

Aad Sedee, DGMilieubeheer, [aad.sedee@minvrom.nl](mailto:aad.sedee@minvrom.nl)

Pieter Bloemen, Onderzoekscoördinator DGRuimte, [pieter.bloemen@minvrom.nl](mailto:pieter.bloemen@minvrom.nl) (niet aanwezig, wel contactpersoon)

Arjan Aanraad, DGWonen, Strategie en Kennisontwikkeling, [arjan.aanraad@minvrom.nl](mailto:arjan.aanraad@minvrom.nl)

Bij VROM is een duidelijke scheiding tussen de drie Directoraten Ruimte, Wonen en Milieu. Deze hebben ook elk hun eigen kennisstrategie en -beleid. Er is wel onderling contact. Een aantal algemene lijnen kan daarom wel opgemerkt worden. VROM omschrijft het interne kennisbeleid als Kennismanagement (KM).

### **Kennisvisie van VROM**

Kennis is voor VROM een hulpmiddel bij de uitvoering van haar werkzaamheden en staat in dienst van de organisatie. Kennis is: "*het product van informatie, ervaring, vaardigheden en attitude*"<sup>3</sup>. Managers moeten dan ook sturen op kennis en medewerkers moeten kenniseffectief werken. VROM wil kennis o.a. inzetten voor stimulatie van innovatie, het opzetten van netwerkrelaties en het oplossen van complexe maatschappelijke problemen.

Tijdens het schrijven van het Rapport Kennismanagement bleek VROM een gebrekkig collectief geheugen te hebben. De visie op kennismanagement wordt onderbouwd door uiteenzettingen van Weggeman en Sveiby. De volgende 6 organisatie aspecten van hen worden gehanteerd:

- 1- strategie
- 2- structuur
- 3- systemen
- 4- managementstijl
- 5- personeel
- 6- cultuur

### **Kennisstrategie van VROM**

VROM heeft geen centrale Directie die belast is met het kennismanagement of -beleid. De drie DG's Wonen, Ruimte en Milieu, hebben dat ieder voor zich georganiseerd. Men wisselt op inhoudelijke themagebieden wel regelmatig kennis uit.

Vroeger had VROM een Directie Coördinatie Onderzoek. De voordelen daarvan waren transparantie en het kunnen opsporen van overlap in onderzoeksactiviteiten. Maar de tijd voor het in stand houden van die structuur bleek meer te kosten dan het resultaat dat ermee bereikt werd. Uiteindelijk blijkt nu, dat er ook niet vaak samen onderzoek wordt uitgezet; er is dus weinig inhoudelijke overlap en daarom weinig noodzaak tot coördinatie. Coördinatie vindt tegenwoordig plaats langs de lijn van het beleid; het onderzoek volgt.

### **Agendering van VROM**

Men is zich binnen VROM bewust van het belang en de moeilijkheidsgraad van het opstellen van een onderzoeksagenda op de lange termijn. Wordt een departement niet te zeer geleid door de waan van de dag, heeft het voldoende kritisch vermogen om de vragen voor over een aantal jaren te genereren? Hoe dat goed te organiseren?

De sectorraden zijn hier mogelijk te smal van samenstelling; dat zijn ook maar 10-15 individuen. Toch is het – ook in internationaal verband – van belang om de goede vragen te stellen en afstemming te bereiken (EU).

---

<sup>3</sup> VROM, *Rapport Kennismanagement bij VROM*, 2000, p. 3



## **Uitbesteding van onderzoek door VROM**

Het Ruimtelijk Planbureau voert een groot deel van het onderzoeksprogramma van DG Ruimte uit. DG Milieu heeft een nauwe en directe relatie met het RIVM (dat overigens 17% van haar budget vrij kan besteden voor strategisch onderzoek gericht op de positionering in de toekomst en op verstevigen van de kennisbasis) en MNP (Milieu- en Natuurplanbureau). De positionering van deze planbureaus kan overigens op de lange termijn veranderen, door rijksbrede interventies zoals het project 'De andere overheid'. Verschillende opties zijn mogelijk: ophangen onder AZ, OCW, bij één departement, KNAW of AWT. VROM is hier neutraal in, maar vindt wel dat alle planbureaus en adviesraden gelijk behandeld moeten worden. Vindt ook dat zij moeten blijven; dat soort onafhankelijke horzels moet de overheid blijven organiseren voor zichzelf. Bovendien heeft het ministerie zorg voor het betrekkelijk jonge, Ruimtelijk planbureau – dat moet op dit moment expertise opbouwen.

VROM besteedt verder een groot deel van het onderzoeksprogramma aan private onderzoeksbureau's uit.

De Directieteams van elk van de drie DG's stellen hun eigen onderzoeksprogramma vast, in samenspraak met de Directeuren. De kans op overlap en witte vlekken bestaat dus, maar wordt erkend en men probeert deze bewust te verkleinen. Bij een duidelijke overlap tussen de DG's van een beleids- of onderzoeksgebied wordt bepaald wie het onderzoek op zich neemt, en wie wat met de resultaten zal doen. Ook wat betreft ICES/KIS - projecten (beoordeling en begeleiding) en de RMNO wordt departements-breed geopereerd.

De samenwerking binnen VROM en tussen VROM en andere departementen gaat doorgaans goed op ambtelijk niveau. Problemen ontstaan soms op hoger bestuurlijk en politiek niveau, tussen DG's, SG's, staatssecretarissen en Ministers. Deze competentiestrijd wordt ook nog eens weerspiegeld in de vaste commissies van de Tweede Kamer. Die strijd zou weggehaald moeten worden van de geïnstitutionaliseerde lagen, door bijvoorbeeld vaste kamercommissies in te zetten op bijzondere projecten, in plaats van per departement (Schiphof, fileprobleem, e.d.).

Het voordeel van de decentrale organisatie is dat het rendement van het onderzoek veelal hoog is, en goed aansluit op de directe vragen uit het beleid. Bij LNV bijvoorbeeld, met een grote afstand tot de zelfstandige onderzoeksinstituten, zou dat anders kunnen zijn. Het nadeel van een duidelijke scheiding van expertise tussen de DG's, is dat de kleine schaal waarop je dan terecht komt, en de strakke afbakeningen leiden tot inhoudelijke monopolies van de instituten. Dat zie je al een beetje bij Alterra, ECN en RIVM. Een zekere overlap is onvermijdelijk maar ook gewenst. Je wil een duidelijke profilering van de instituten.

## **Kwaliteitsborging door VROM**

Bij uitbesteding worden meerdere offertes uitgeschreven. Er is op vrijwel alle gebieden voldoende aanbod en er lijkt daarom sprake te zijn van een gezonde marktwerking. De benutting van de kennis wordt gegarandeerd dankzij het moeten beantwoorden van de vragen hoe, waarom, wie en waar bij het uitbesteden van een onderzoek, wat gebeurt er met het resultaat en in welke vorm moet het resultaat worden aangeboden, oftewel het beïnvloeden van het onderzoekstraject. Directe betrokkenheid van beleidsmakers bij het (programmeren van) onderzoek heeft ook positieve effecten op de benutting in het beleid. Je moet beleidsmakers en onderzoekers 'op elkaar binden'.

## **Interdepartementale positionering van VROM**

Niemand en geen enkel departement kan op het gebied van onderzoek samenwerking afdwingen waar het beleidsmatig niet aan de orde is. Dit soort samenwerking moet dus natuurlijkerwijs ontstaan en niet geforceerd worden. Het organiseren van een interdepartementale samenwerking lijkt, zelfs al is er wel een beleidsmatige aanleiding, veel hindernissen met zich mee te brengen:

- Afstemming

- Benutting
- Financiële middelen
- Wie heeft de coördinatie
- Verantwoordelijkheid

De interdepartementale rol van OCW zou kunnen zijn het optreden als mediator bij gezamenlijke, integrale onderzoeksvragen. Dan kan zij ook de taken afbakenen tussen de verschillende departementen. Bovendien kan het een rol spelen in de internationale 'verdeling' tussen onderzoekszwaartepunten; bijvoorbeeld bij voedselveiligheid. Zolang het maar geen over-organisatie wordt. De nadelen zijn mogelijk een achterstelling van private instellingen.

Het belangrijkste is dat niet 1 departement een dominante rol speelt in de formulering van de onderzoeksvraag en dat vanaf het begin alle partijen gezamenlijk om de tafel zitten. Dit eist wel een lange termijn denken. Er moet ruimte blijven voor een flexibele structuur vanwege het dynamische karakter van kennis. Misschien kunnen naast of i.p.v. van OCW de Sectorraden hier een rol spelen.

### **Bijzonderheden**

Er wordt gedacht aan het opzetten van een centrale database voor al het lopend onderzoek binnen VROM.

### **DGMilieu**

#### **Kennisvisie van DGM**

Voor DGM bestaat er een duidelijk verschil tussen fundamenteel onderzoek en beleidsonderzoek. Het onderzoek komt bij DGM **vraag gestuurd** tot stand. Onderzoeksvragen worden geformuleerd aan de hand van beleidsvoorstellen en directieplannen. Dit is binnen DGM ook decentraal georganiseerd.

De kennisbasis ligt volledig buiten DGM. Daarbij is opvallend dat de kennisinfrastructuur voor milieu in Nederland klein is en sterk afhankelijk van overheidsopdrachten. In dit kader is een *"adviesaanvraag voorzien aan de RMNO om in goed overleg met KNAW en de VNSU voor de fundamentele en beleidsmatige kennisontwikkeling voor de complexe milieuvraagstukken een advies uit te brengen over de gewenste rolverdeling binnen en tussen de publieke en private kennisinstellingen en over de consequenties die dit voor de kennisinfrastructuur moet hebben, zodat de hoge kwaliteit van het Nederlandse milieuonderzoek gewaarborgd blijft."* (DGM, *Kennis binnen DGM*, intern document, p. 5.)

#### **Kennisstrategie van DGM**

De kennisinfrastructuur waarop DGM een beroep doet, bestaat grofweg uit twee delen:

- RIVM
- Buiten RIVM. DGM heeft daar een groot aantal verschillende opdrachtnemers. Contractonderzoek wordt met een voorgeschreven offerteprocedure uitgezet aan:
  - o TNO, GTI's
  - o Universiteiten
  - o KNMI
  - o KIWA
  - o VEWIN
  - o ECN
  - o NWO
  - o Consultancy en adviesbureaus, ingenieursbureaus, accountants

DGM heeft regie ingesteld om het proces van formulering van de vraag tot uitbesteding van onderzoek (niet de inhoud) vorm te geven. Die noodzaak tot een centrale regie wordt mede ingegeven doordat DGM op grote schaal gebruik maakt van het RIVM als huisinstituut.

## **Bijzonderheden**

DGM heeft een afwijkende organisatie structuur van de andere DG's. De inhoudelijke problematiek is bepalend voor de organisatie. DGM heeft een aantal audits laten uitvoeren op de benutting door het departement van het onderzoek dat het heeft uitgezet. Het is interessant om te zien met welke methode en indicatoren de benutting wordt gemeten.

## ***DGRuimte***

### **Kennisvisie van DGR**

Voor DGR moet kennis toegankelijk zijn, toegepast kunnen worden en er moet nieuwe kennis ontwikkeld worden. Bovendien moet de organisatie op de hoogte zijn van maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen en moet zij veranderingen in inzichten en omgeving vertalen naar de eigen beleidsprocessen.

DGR is van een 'dozenmodel' (doorgeven van pakketten kennis aan elkaar) geleidelijk overgegaan naar het 'schillenmodel' (kennis hoeft niet in huis te zijn als die maar wel direct beschikbaar is)

### **Kennisstrategie van DGR**

De centrale coördinatie voor het kennisbeleid ligt bij de Directieraad. Hier wordt ook de functie van onderzoekskoördinatie uitgevoerd. De coördinator zorgt voor de afstemming van activiteiten van de kennisnetwerken. (portefeuille Kennis en Onderzoek en is eindverantwoordelijk voor het goed functioneren van de kennisinfrastructuur van DGR. ) Binnen de Directieraad is tevens een beleidsondersteunende medewerker aangesteld voor *centrale zaken* op het gebied van kennis en onderzoek.

De beleidsdirecties moeten elk zelf zorg dragen (via cluster Bedrijfsvoering en Ondersteuning) voor de ondersteuning van de kennisnetwerken op financieel-administratief en secretariaal gebied.

Elke beleidsdirectie geeft uitvoering aan de procedure Programmering van Onderzoek, de Uitbesteding van Onderzoek en voor Publicatie van onderzoeksresultaten.

Een kennisnetwerk bestaat uit een kernteam, een meer flexibele schil van deelnemers en een trekker. Elke Directie (4 in totaal) beheert twee kennisnetwerken (8 in totaal). Welke directie welk kennisnetwerk trekt wordt mede bepaald door de personele samenstelling van de verschillende directies.

De hoofdtaken van elke kennisnetwerk zijn:

- Kwaliteitsborging: zorg voor de inhoudelijke kwaliteit van DGR processen/producten
- Onderzoek: programmering van beleidsondersteunend en strategisch onderzoek en begeleiding van de uitvoering van het programma
- Klankbord: inhoudelijke vraagbaak voor beleidsmedewerkers.

### **Uitbesteding van onderzoek door DGR**

Hoofdlijnen externe strategie:

- Het gericht importeren van ervaringen uit praktijk en uit experimenten
- Het actief en selectief betrekken van externe partijen bij kennis en onderzoek
- Het stimuleren van kennisuitwisseling tussen alle partijen die voor de ontwikkeling en uitvoering van DGR beleid van belang zijn

Het is van belang te weten wie in de omgeving van DGR waar mee bezig is en of meeliften in dat geval tijd- en kosteneffectief is of niet. De externe partijen die voor DGR van belang zijn:

- *Beleidsmakers*: andere departementen, andere onderdelen van VROM, decentrale onderdelen
- *Kennisbronnen*: adviesbureaus, universiteiten, planbureaus, ICES-KIS instituten, kennisinstituten zoals TNO
- *Maatschappelijke organisaties*: NIROV, IFHP, IsoCaRP, FSV, Milieudefensie en Natuur en Milieu (ad-hoc basis projectsubsidies) (Hoofd B&O van VO)

- *Adviserende raden*: RMNO, VROM-raad, Strategisch Beraad VROM, SER. (dVO van Strategisch Beraad VROM)

Dit wordt nog uitgebreid met instellingen als het Rathenau Instituut, VNO-NCW, bv. Netherlands Water Partnership en bouwbedrijven als HBG en Dura Vermeer. Ook wordt gewerkt aan een kennisinfrastructuur op Europees niveau.

Wat betreft afstemming van onderzoeksplannen met andere departementen neemt DGR een selectieve houding aan om onnodige tijd en energie te sparen. Afstemming wordt dus beperkt tot het *gericht* na (laten) gaan of er vergelijkbare onderzoeken gepland zijn door andere Directies of departementen wanneer DGR een eigen onderzoek opstart.

Het stafbureau van de Directieraad coördineert de formele afstemming tussen VROM en RPB. Over het algemeen vindt een intensivering van de uitwisseling van kennis met RPB plaats. De minister hanteert als richtlijn dat alle ruimtelijk relevante planbureautaken geconcentreerd moeten worden bij het RPB

### **Bijzonderheden**

*"Departementen met eigen onderzoeksinstituten hebben relatief vaak last van beleidsconservatisme"* (DGR, concept "Schaefer voorbij", 11 juni 2003, p. 3)

### **DGWonen**

DGWonen heeft recentelijk een reorganisatie ondergaan waarbij de kennisfunctie ook goed onder de loep is genomen. Er zijn nog wel veel concepten en projecten in ontwikkeling of in een vroeg stadium van uitvoer. Er is besloten om actief meer aan kennismanagement te gaan doen

### **Kennisvisie van DGW**

Bij DGWonen is de kennis voornamelijk van kwantitatieve aard. DGWonen haalt kennis aan als een 'interventie instrument', naast andere zoals wet- en regelgeving of financiële middelen. Het proces van decentralisatie van verantwoordelijkheden binnen de overheid versterkt deze functie van kennis.

DGW zoekt duidelijk naar een omschrijving van haar eigen structurele kennisbehoefte. Die moet gekoppeld worden aan de onderzoeksbehoefte van DGW

Er lijkt een scheiding gemaakt te worden tussen kennis uit het verleden, kennis over de partijen in het veld, over het politieke proces en over de actuele feiten gebaseerd op een systematische verzameling en analyse van informatie. KM richt zich voor DGW op de systematische kennis.

De functie van kennis is tweedelig: voor de ontwikkeling en voor de toepassing van beleid. Het opbouwen van kennis moet dicht tegen het beleid aan gebeuren opdat deze functies gerealiseerd worden. Hierbij moet echter gelet worden op kwaliteitsborging en op objectiviteit.

### **Kennisstrategie van DGW**

Er is gekozen voor een Bottom-Up benadering van de coördinatie van het kennisbeleid. De verschillende deeltrajecten worden niet op uniforme wijze ontwikkeld. Het managementteam (MT) van de Directie Strategie dient voorafgaande aan het opstarten van een onderzoeksactiviteit ingestemd te hebben met het plan van aanpak.

KM binnen DGWonen richt zich op de volgende doelstellingen:

- Kennis uit de omgeving moet bij DGWonen terecht komen
- Kennis moet toepasbaar worden door samenwerken van de werknemers van DGW
- Door opgelegde taakstellingen van VROM moet DGW flexibel zijn en haar beschikbare kennispotentieel volop benutten. Gedacht wordt ook aan kennisnetwerken
- Het definiëren van strategische kennisdomeinen voor DGW
- Zorgvuldiger omgaan met reeds aanwezige kennis
- Beter gebruik maken van resultaten van onderzoek
- Nota's moeten vooral ook uitvoerbaar zijn.

Acties die deze doelstellingen moet halen:

- Kenniskringen
- VOIS (Volkshuisvestings Informatie Systeem) INFO-wonen
- Cijfers over Wonen en Factsheets
- Informatiewijzer (goed beheer van bestanden)
- Externe kennisgeving (markt-DGW-VROM)
- Onderzoeksnetwerken
- Bestandendocumentatie
- Onderzoekscoördinatie

De taken van het Cluster Kennisontwikkeling van de Directie Strategie zijn van oudsher het aanleveren van beleidsinformatie voor de vormgeving, bijsturing en evaluatie van het beleid. Haar taak is daarbij het inrichten van het onderzoek ten behoeve van de doorlopende en actuele beleidsvragen:

- Strategisch onderzoek programmeren
- Regie en Coördinatie op de programmering van het DGW onderzoek
- Kennisoverdracht intern DGW, maar ook extern
- De organisatie van het basisonderzoek
- Hierbij komt ook nog de verschuiving van eigen kennisontwikkeling naar het verspreiden, delen en schakelen van kennis.

Uit onderzoek van CGEY blijkt:

- Kennis wordt gebruikt voor het realiseren van beleid
- Kennis van DGW is eenzijdig
- Van DGW wordt een meer faciliterende rol verwacht
- Het kennisnetwerk van DGW is gefragmenteerd
- Winst kan gehaald worden uit beter benutting van onderzoek en kennisinstellingen

Toekomstige functies van het cluster Kennisontwikkeling zullen zich voornamelijk richten op :

- Kwantitatief onderbouwen van DGW-beleid
- Ontwikkeling van DGW-brede onderzoeksstrategie
- Regie op programmering van de kennisinstellingen in samenhang met de onderzoeksprogrammering.
- Beter communicatie en benutting van kennis (in het beleidsproces)

### **Bijzonderheden**

DGW lijkt wat meer intern gericht dan de andere Directies. Het buitenland wordt bijvoorbeeld niet genoemd. Het wel zeer goed op de haalbaarheid van projecten. Vormt dit belemmeringen of niet? Is dat nou eenmaal eigen aan het beleidsterrein, of is het misschien een cultuurkwestie?

### **Gebruikte Bronnen:**

#### Literatuur

- RMNO, *Kennis voor RO* door R.J. in 't Veld, A.A.M. Meuleman
- VROM, Directie Informatiemanagement en Organisatie, Rapport Kennismanagement bij VROM, intern document, *Coördinatie Overleg Onderzoek*
- VROM, DGMilieubeheer, *Kennis binnen DGM*, intern document
- VROM, DGMilieubeheer, Eindrapport, *audit gebruik onderzoek in beleid*, november 2001
- VROM, DGRuimte, *"Schaefer voorbij"*, *Strategie en werkwijze DGRuimte ten aanzien van kennis en onderzoek*, concept, juni 2003
- VROM, DGWonen, nota *Ontwikkelingsrichting cluster Kennisontwikkeling*, n.a.v. het advies CGEY, september 2002
- VROM, DGWonen, Arjan Aanraad, *Projectplan Kennismanagement*, april 2004

- VROM, DGWonen, *Kennis als instrument van het woonbeleid*, concept 2004
- VROM, DGWonen, Directie Strategie, *Jaarprogramma kennisontwikkeling 2004*
- VROM, Eindrapport, *Audit naar gebruik van het RIVM-onderzoek in beleid en handhaving*, november 2002

Anders:

- Interview met A. Sedee en A. Aanraad

**Basisgegevens kennisbeleid:**

	<b>VROM</b>
Planbureaus	Ruimtelijk Planbureau Natuur & Milieu Planbureau
Adviesraden	VROM-raad Wadden-adviesraad
Sectorraad	RMNO – Raad voor ruimtelijk milieu- en Natuuronderzoek
Interne onderzoeksinstituten	-
Externe onderzoeksinstituten (RWT)	RIVM
expertisecentra	Info- en expertise centrum Ruimtelijke Ordening
Onderzoeksbudget TOF:	43,3 M euro (incl 14,6 M euro RIVM)
Doelfinanciering TNO/GTI's	-