

---

# Evaluatie AWTI 2010 - 2014

**Eindrapport van de evaluatie van de adviesraad voor wetenschap,  
technologie en innovatie (AWTI)**

# Inhoudsopgave

---

1. Inleiding	3
1.1 De adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie	3
1.2 Achtergrond en opzet evaluatie	4
1.3 Aanpak van de evaluatie	5
1.4 Leeswijzer	5
2. Werkwijze en adviezen	6
2.1 De interne werkwijze bij de AWTI	6
2.2 Het portfolio van de AWTI	9
2.3 De kwaliteit van de adviezen	10
2.4 De landing en impact van de adviezen	11
3. De positionering van de AWTI	14
3.1 Het advies- en onderzoekslandschap op het terrein van WTI	14
3.2 De positie van de AWTI in het advieslandschap	15
4. De raad en de organisatie	18
4.1 Samenstelling van de raad	18
4.2 Ondersteuning van de AWTI	18
5. Conclusies en aanbevelingen	21
5.1 Conclusies	21
5.2 Aanbevelingen	24
Bijlage A Overzicht geïnterviewden	26
Bijlage B Samenstelling van de raad	27

---

## Tabellen

Tabel 1 Overzicht adviezen op het terrein van wetenschap, technologie en innovatie	15
--	----



# 1. Inleiding

## 1.1 De adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie

De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) is in 1990 bij wet ingesteld. De AWT was de opvolger van de in 1966 ingestelde Raad van Advies voor Wetenschapsbeleid (RAWB). De RAWB viel onder de verantwoordelijkheid van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De samenhang tussen het wetenschaps- en technologiebeleid heeft ertoe geleid dat de AWT sindsdien onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de minister van OCW en de minister van Economische Zaken (EZ) valt.

In 1997 werd het gehele adviesstelsel van de overheid gesaneerd. Er bleven uiteindelijk een beperkt aantal strategische adviesorganen over, waaronder de AWT. Bij de hervorming werd de AWT ingebed in de Kaderwet adviescolleges met daarbij een beknopte eigen AWT-wet.<sup>1</sup>

Recent is het adviesstelsel in Nederland verder gestroomlijnd. Doel van de reorganisatie was minder verkokering, een bredere (strategische) advisering en een efficiëntere organisatie van het stelsel. In de periode 2007 – 2010 werd in het kader van de reorganisatie gesproken over een fusie van de AWT met de Algemene Energieraad (AER). Daarop vooruitlopend werd er ook al een directeur voor de nieuwe raad aangesteld. Uiteindelijk koos men toch niet voor een fusie met de AER, maar voor een uitbreiding van het werkterrein van de AWT met innovatie. Deze uitbreiding kreeg formeel per 1 augustus 2014 z'n beslag. Tegelijkertijd werd de naam gewijzigd (AWTI in plaats van AWT). Naast algemeen innovatiebeleid heeft de AWTI tevens de opdracht specifiek te adviseren over innovatie op het gebied van energie. Deze taak komt van de opgeheven AER. De overige onderdelen van de AER zijn ondergebracht bij de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli).

In de AWTI-wet van 2014 staat dat de raad tot taak heeft “de regering en de beide Kamers der Staten-Generaal te adviseren over het te voeren beleid in nationaal en internationaal verband ten aanzien van wetenschap, technologie en innovatie, met bijzondere aandacht voor de verbinding tussen wetenschap, technologie en innovatie en de inzet daarvan voor economische en maatschappelijke doelen”.<sup>2</sup> In de AWT-wet van 1997 was tevens als taak opgenomen het uitvoeren van verkenningen op het terrein van wetenschap en technologie. Na een evaluatie in 2001 (Commissie-Dittrich) besloot het kabinet echter deze taak te schrappen. Sinds 2002 heeft de AWT geen verkenningen meer uitgevoerd.

In de AWTI-wet staat dat de raad bestaat uit een voorzitter en ten hoogste negen andere leden. Dit aantal raadsleden is volgens het kabinet het optimum “in de afweging tussen de voorwaarden voor een doelmatig en efficiënt opererende raad en de complexiteit van de adviesterreinen”.<sup>3</sup> De leden van de raad moeten een achtergrond hebben in fundamentele wetenschap, technologie en praktijkgebonden onderzoek of economische of maatschappelijke innovatie. De raadsleden kunnen ook een meer algemeen-economische of politiek-bestuurlijke achtergrond hebben. Als geheel dient de raad te beschikken over voldoende deskundigheid op de uiteenlopende werkterreinen. Daarnaast is het de bedoeling dat er in de raad ook voldoende leden met ervaring in het bedrijfsleven zitten, dit om de verbinding met de praktijk te waarborgen. De leden hebben zitting in de raad op persoonlijke titel. Een bureau ondersteunt de raad bij de adviseringswerkzaamheden en bereidt de adviezen van de raad voor.

---

<sup>1</sup> Wet Adviesraad voor het wetenschaps- en technologiebeleid 1997.

<sup>2</sup> Wet instelling adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI), 2014.

<sup>3</sup> Memorie van toelichting op de wet instelling adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI).

Door de onzekerheid over het voortbestaan en de vorm van de raad is in de periode 2007 – 2010 gekozen voor een status quo. Aan raadsleden van wie de zittingstermijn afliep, is gevraagd tijdelijk aan te blijven. In 2011 is er een nieuwe voorzitter (prof. dr. Jan Anthonie Bruin) aangesteld en kort daarna traden er ook zes nieuwe raadsleden toe. In december 2012 werd Jan Anthonie Bruin lid van de Eerste Kamer en op 1 maart 2013 is prof. dr. Uri Rosenthal hem als voorzitter van de AWTI opgevolgd.

## 1.2 Achtergrond en opzet evaluatie

De Kaderwet adviescolleges bepaalt dat strategische adviesraden elke vier jaar geëvalueerd worden. De AWT is in 2005 voor het laatst geëvalueerd door een commissie onder leiding van Jhr. Ir. Roelof de Wijkerslooth.<sup>4</sup> De evaluatiecommissie concludeerde dat de raad betekenisvol is, zeer gewaardeerd en voorziet in een duidelijke behoefte. De commissie beoordeelde de kwaliteit van de adviezen positief en was van mening dat de raad een ‘precieze en uitgekiende aanpak’ hanteerde. De commissie concludeerde eveneens dat de meeste adviezen een voldoende doorwerking hadden. De commissie kwam in haar rapport tot de volgende aanbevelingen:

- Formuleer duidelijk te onderscheiden doelen voor adviezen en briefadviezen. Concentreer op baanbrekende adviezen over langetermijnbeleid en wees terughoudend met het uitbrengen van briefadviezen.
- Beperk het aantal adviezen tot een maximum van vier per jaar om zo de kwaliteit van de adviezen te verhogen en de werklast van de raadsleden te beperken.
- Breng het werkprogramma en de totstandkoming daarvan duidelijker onder de aandacht van alle bij de AWT betrokken personen en organisaties.<sup>5</sup>

Het kabinet kon zich in 2006 vinden in de bevindingen en aanbevelingen van de evaluatiecommissie. Wel merkte de minister van OCW op dat in de adviezen duidelijker kan worden aangeven hoe de raad tot bepaalde conclusies komt en sprak de voorkeur uit voor zes in plaats van vier adviezen per jaar.<sup>6</sup>

De AWTI heeft in 2015 – in overleg met de ministeries van OCW en EZ – de opdracht gegeven voor de evaluatie van de AWTI over de periode 2010 tot en met 2014. Voor de evaluatie heeft de AWTI een externe commissie ingesteld met de volgende samenstelling:

- Ir. Johan de Leeuw, voorzitter (ABD Top Consult en voorzitter Ctgb, voormalig secretaris-generaal bij het ministerie van Sociale Zaken)
- Ir. Marike van Lier Lels (zelfstandig adviseur en commissaris bij diverse bedrijven, voormalig Chief Operating Officer Schiphol)
- Prof. dr. Douwe Breimer (emeritus hoogleraar, voormalig rector magnificus en voorzitter van het CvB van de Universiteit van Leiden)
- Dr. Thijs Jurgens (vice-president Innovation bij Shell)

Frank Zuijdam (Technopolis) was de secretaris van de commissie. Trudi van der Wiel van de AWTI ondersteunde de commissie met logistieke zaken en de planning van de interviews.

De AWTI heeft voor de evaluatie een viertal vragen geformuleerd waarop de evaluatie antwoord moet geven. Het gaat om de volgende vragen:

- Wat is de kwaliteit van de adviezen?

---

<sup>4</sup> In 2010 werd afgezien van een evaluatie van de raad vanwege de voorgenomen fusie met de AER en de onzekere situatie van de AWT.

<sup>5</sup> Commissie-De Wijkerslooth, Evaluatie van de AWT in de periode 2001 – 2004 (2005).

<sup>6</sup> Kabinetsreactie op de evaluatie van de AWT (oktober 2005).

- Wat is de impact van de adviezen?
- Wat valt er te verbeteren aan de interne werkwijze bij de AWTI?
- Heeft de AWTI een heldere positie in het advieslandschap?

De evaluatiecommissie rapporteert in eerste instantie aan de AWTI. De Raad verantwoordt zich vervolgens bij de ministers van OCW en EZ en informeert ook het Parlement. De ministers van OCW en EZ zullen vervolgens ook hun visie op de evaluatie naar de Tweede Kamer sturen.

### 1.3 Aanpak van de evaluatie

De evaluatiecommissie gebruikte voor de evaluatie diverse methoden:

- Bestudering van relevante documentatie zoals de zelfevaluatie van de AWTI, jaarverslagen, adviezen, briefadviezen van de AWTI, wetteksten AWTI, et cetera.
- Interviews met vertegenwoordigers van de AWTI (uit de periode 2010 - 2014) en met relevante stakeholders (ministeries van EZ en OCW, wetenschapsorganisaties, VNO/NCW, andere adviesraden). In bijlage A is een overzicht opgenomen van de mensen die de commissie heeft geïnterviewd.
- Een benchmark met andere adviesraden in Europa. In die benchmark is onder meer gekeken naar taken, mandaat en samenstelling.

De commissie is meerdere malen bijeen gekomen en besprak bij die gelegenheden alle vergaarde informatie en heeft op basis daarvan het voorliggende rapport opgesteld, inclusief de conclusies en aanbevelingen.

### 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 komen de interne werkwijze, de kwaliteit en de impact van de adviezen aan de orde. Hoofdstuk 3 gaat nader in op de positionering van de AWTI en in hoofdstuk 4 schetst de commissie haar visie op de samenstelling van de raad en organisatie. Hoofdstuk 5 ten slotte bevat de belangrijkste conclusies alsmede aanbevelingen voor de toekomst.

## 2. Werkwijze en adviezen

In dit hoofdstuk geeft de evaluatiecommissie haar visie op de interne werkwijze, het portfolio en de kwaliteit en impact van de adviezen.

### 2.1 De interne werkwijze bij de AWTI

Bij de interne werkwijze van de AWTI is een onderscheid te maken tussen het samenstellen van het werkprogramma en het opstellen en uitbrengen van adviezen. In onderstaande gaan we nader in op beide werkprocessen.

#### 2.1.1 Samenstellen werkprogramma

De AWTI stelt zijn werkprogramma jaarlijks samen in overleg met de ministeries van OCW en EZ en het veld. De raad inventariseert mogelijke onderwerpen voor het werkprogramma. Het veld kan in de directe contacten met de AWTI suggesties opperen en is in 2014 daartoe ook via e-mailalerts uitgenodigd. Tevens vraagt de AWTI beide ministeries om suggesties voor adviesonderwerpen. Op basis van alle ideeën stelt de raad een groslijst van (zo'n tien) onderwerpen op. Deze groslijst wordt besproken met de ministeries en dit leidt tot het vaststellen van het werkprogramma. De ministeries van OCW en EZ keuren vervolgens het werkprogramma officieel goed. De raad streeft ernaar om jaarlijks vier adviezen uit te brengen. In de afgelopen jaren is het steeds gelukt om het werkprogramma volledig uit te voeren. Om de continuïteit en het strategisch karakter in de advisering te versterken, is de AWTI in 2012 gestart met het opzetten van een langetermijn werkprogramma voor 2013-2017.

In de zelfevaluatie stelt de AWTI dat de raad naar een juiste balans zoekt bij het samenstellen van het werkprogramma. Het gaat dan om een balans tussen wetenschapsbeleid en innovatiebeleid, tussen nieuwe onderwerpen en periodiek terugkerende thema's, tussen ruimte voor brede horizonverkenningen en smalle, concrete adviezen. Een inhoudelijk ankerpunt vormen belangrijke trends in het overheidsbeleid, zoals internationalisering, budgettaire krapte door de economische crisis en een nieuwe aanpak (zoals bijvoorbeeld het Topsectorenbeleid). De AWTI volgt de dynamiek van dat beleid. In de zelfevaluatie spreekt de AWTI ook het voornemen uit om de adviezen wat nauwer op de beleidsuitdagingen van de ministeries van OCW en EZ te enten. Een andere wens is om meer ruimte in het werkprogramma te creëren en om een grotere flexibiliteit te waarborgen (capaciteit om meer ad hoc (brief)adviezen op te stellen).

#### 2.1.2 Visie van de evaluatiecommissie

Het bepalen van het werkprogramma is volgens de evaluatiecommissie nauw verbonden met de positionering van de AWTI als adviesorgaan. Een belangrijke vraag daarbij is hoe dicht de raad op de beleidsontwikkelingen van de overheid moet zitten. De AWTI heeft de afgelopen jaren de contacten met de ministeries van OCW en EZ aangehaald. Op verschillende niveaus zijn er goede contacten. Nauwe banden met de ministeries zijn voor de AWTI – als adviseur van het kabinet – natuurlijk belangrijk en de commissie meent dat de AWTI op dat punt zijn taak goed vervult. De commissie constateert dat de AWTI een waardevolle adviseur is van het kabinet. In dit kader is het belangrijk op te merken dat er bij de ministeries steeds minder inhoudelijke kennis aanwezig is als gevolg van bezuinigingen. De AWTI vervult in de ogen van de commissie een belangrijke rol bij het opvullen van deze lacune in de kennisfunctie bij de overheid.

Hoewel de interacties met de beide ministeries waardevol zijn, pleit de commissie bij het vaststellen van het werkprogramma voor wat meer distantie. Het werkprogramma dient in de ogen van de commissie minder sterk gestuurd te worden door de beleidsontwikkelingen bij de betrokken ministeries en kan zich meer direct laten leiden door – vaak nog rudimentair aanwezige – ontwikkelingen in het veld van wetenschap, technologie en innovatie. De raad moet primair onderwerpen agenderen die voor de maatschappij als geheel van groot belang (kunnen) zijn en zich van daaruit bezig houden

met vragen als op welke wijze de overheid met beleid en instrumentarium op deze ontwikkelingen moet anticiperen en/of deze kan faciliteren. Het gaat dan bijvoorbeeld om de rol van ICT ten aanzien van innovatie, *big data*, de discussie over *skills* voor de toekomst, start-ups of de mogelijkheden van *frugal innovation*. De raad dient in die zin minder aandacht te hebben voor *government* en meer voor de *governance*; de sturing van en ontwikkelingen in de samenleving en bij de diverse stakeholders binnen het wetenschaps- en innovatiesysteem. De AWTI heeft hier nu al wel oog voor, maar de raad kan zich nog sterker concentreren op het benoemen van nieuwe trends, het aandragen van nieuwe inzichten, onderliggende concepten en het identificeren van essentiële randvoorwaarden. In het bijzonder kan de AWTI nog meer aandacht geven aan nieuwe ontwikkelingen in innovatie, zoals *disruptive business models* (*Uberfication*), diensteninnovatie, innovatie in de creatieve industrie, etcetera. Het is daarbij van belang dat de AWTI de brug slaat tussen die ontwikkelingen en het toekomstig beleid door het schetsen van paradigma's, conceptuele kaders, opties voor beleid en mogelijke instrumenten.

Daarbij is de evaluatiecommissie van mening dat de AWTI bij zijn programmering een breder perspectief zou kunnen hanteren. Dit houdt in dat de AWTI meer oog heeft voor ook andere departementen dan OCW en EZ en hen ook op een structurele manier betreft bij de programmering. Innovatie is een doorsnijdend thema dat alle departementen raakt en een brede oriëntatie rechtvaardigt. De raad kan ook nauwer aansluiten bij vraagstukken op het sociaaleconomisch terrein. De AWTI kan vanuit dit bredere perspectief meer horizontale thema's oppakken en adviseren over welk beleid en welk instrumentarium nodig is om innovatie te ondersteunen en hoe wetenschap, technologie en innovatie instrumenteel kan zijn voor het meer algemene sociaaleconomische beleid. De raad kan daarbij ook een bredere kring van stakeholders raadplegen, bijvoorbeeld de wetenschappelijk bureaus van de politieke partijen, onafhankelijke platformen, denktanks, etcetera.

De ministeries kunnen een grotere rol spelen bij de afstemming van de werkprogramma's van alle adviesraden en een meer integrale benadering. Zowel op hoog ambtelijk niveau (DG's en SG's) als in de ministerraad zou er een inhoudelijk gesprek moeten plaatsvinden over belangrijke thema's voor de adviesraden en de integraliteit en samenhang van de diverse werkprogramma's. In dit kader zou het ook goed zijn als de raad ten minste eens per jaar met een aantal bevindsliden van gedachten wisselt over belangrijke thema's voor de toekomst.

Dit zal resulteren in een nadrukkelijker focus op strategische adviezen voor de lange termijn. Dit houdt ook in dat de onderwerpen die de AWTI oppakt wat controversiëler kunnen zijn en dat dit uitmondt in adviezen die nog prikkelender zijn en stof tot nadenken geven. Het betekent ook dat de AWTI meer agendasettend dan –volgend is. De raad kan in die zin wat meer voor de troepen uit lopen en minder worden gestuurd door de beleidsagenda van de overheid. Dit betekent ook dat het werkprogramma voor een belangrijk deel het resultaat is van de intrinsieke keuzes van de AWTI. In dit kader is het tevens van belang dat de adviesaanvragen niet te gedetailleerd zijn, maar voldoende ruimte laten aan de AWTI om er een eigen (strategische) invulling aan te geven.

In dit licht juicht de commissie toe dat de AWTI de continuïteit van de advisering wil versterken door het introduceren van een lange termijn werkprogramma. De commissie meent dat het formuleren van enkele duidelijke rode draden in de programmering toegevoegde waarde heeft. Het biedt de mogelijkheid om op systeemniveau zaken verder uit te werken en concepten en ideeën verder te ontwikkelen of nog eens kritisch tegen het licht te houden.

De hierboven geschetste rolopvatting vereist dat de AWTI een sensitieve antenne heeft voor ontwikkelingen in het veld van wetenschap en innovatie en de maatschappij in het algemeen. De raad moet een betekenisvolle dialoog met partijen in het WTI-domein organiseren en daar ook een vervolg aan geven. Met het oog daarop meent de commissie dat de AWTI een meer systematische aanpak zou moeten volgen bij het opstellen van het werkprogramma. Er zijn nu reeds vele contacten met vertegenwoordigers van WTI-organisaties, maar er is geen gestructureerde methode om de input van de diverse



stakeholders te verzamelen. In de optiek van de commissie zou de AWTI moeten borgen dat het systematisch wordt gevoed door signalen vanuit het veld. Of anders gezegd, de AWTI kan door een goede sturing van zijn netwerk zorgen voor een optimale benutting van de aanwezige kennis en expertise in dat netwerk.

### 2.1.3 Werkwijze voor het schrijven en uitbrengen van adviezen

Voor het maken van adviezen volgt de AWTI een in de loop der jaren ontwikkeld stamien. De werkwijze bevat een aantal kenmerken. Zo hanteert de AWTI een open proces. Bij het opstellen van adviezen spreekt de AWTI met heel veel deskundigen en belanghebbenden in binnen- en buitenland. Tevens worden conceptteksten al in een vroeg stadium verspreid met de uitnodiging mee te denken en worden er workshops georganiseerd om input te vergaren. Aan het einde van het traject vraagt de AWTI een brede kring van mensen om commentaar te leveren op de concepttekst. Een ander kenmerk is de complementaire rolinvulling tussen de staf en de raadsleden. De staf brengt domeinkennis, onderzoeksvaardigheden en projectmanagement in, de raad kennis, ervaring en bestuurlijke inzichten.

Deze werkwijze heeft z'n waarde bewezen, aldus de AWTI in zijn zelfevaluatie. Het open proces zorgt ervoor dat de relevante stakeholders in een adviestraject worden meegenomen, dat al die partijen input kunnen leveren en dat ze de tijd hebben hun standpunt ten opzichte van het advies te bepalen. De wisselwerking tussen de staf en de raad waarborgt een goede synthese tussen theorie en praktijk.

In 2012 heeft de AWTI de werkwijze voor het maken van de adviezen gewijzigd. Het werken met projectgroepen is toen weer nieuw leven ingeblazen. Voor elk advies wordt een projectgroep opgericht met één van de raadsleden als voorzitter. De projectgroep heeft tot taak om het advies in samenwerking met de staf te ontwikkelen en in de plenaire vergadering van de raad toe te lichten. Volgens de AWTI is de nieuwe werkwijze een verbetering. Het heeft de betrokkenheid van raadsleden, bij het advies waarvoor zij direct verantwoordelijk zijn, sterk vergroot. Tevens zijn de projectgroepen productief en genereren veel energie. Mogelijke nadelen van de nieuwe werkwijze is dat de raadsleden buiten de werkgroep een minder duidelijke rol hebben en dat de discussies in de raad wat aan scherpte hebben ingeboet. Om dit probleem op te lossen, ziet de AWTI verschillende oplossingen. Zo kan de voorzitter of één van de raadsleden de rol van opponent innemen en in de stukken scherper worden aangegeven welke (beleids)opties er zijn.

### 2.1.4 De visie van de evaluatiecommissie

De evaluatiecommissie is het met de AWTI eens dat de raad een goede werkwijze heeft voor het schrijven van de adviezen. Met name de open en transparante manier van werken, acht de commissie zeer waardevol. Het betrekken en meenemen van de relevante stakeholders in het adviestraject waarborgt zowel de noodzakelijke input vanuit het veld als ook het benodigde draagvlak. Zeker voor de rolopvatting die de commissie voor ogen heeft (zie hierboven), is een open benadering van eminent belang. Met het oog hierop meent de commissie dat de AWTI voor elk advies een goede mix van instrumenten (interviews, workshops, conferenties) zou moeten inzetten. Bovendien is interactie gedurende het *gehele* adviestraject (inkadering, inhoudelijke voeding, validatie) van groot belang. Het raadplegen van stakeholders en experts aan het begin van een adviestraject kan nog systematischer worden ingezet. Het helpt de raad met het nader afbakenen en aanscherpen van de vraagstelling. Verder zou de AWTI ervoor moeten waken dat niet alleen *the usual suspects* worden geraadpleegd, maar er voldoende ruimte is voor de inbreng van innovatoren (bijvoorbeeld mensen van start-ups, jonge innovatieve bedrijven, vernieuwers in de samenleving) en vriendenkers.

De commissie beschouwt de nieuwe werkwijze als een duidelijke verbetering. Het is een goed gestructureerde manier waarbij de specifieke kennis en ervaring van de raadsleden optimaal kan worden benut. Bovendien is in de nieuwe werkwijze de balans tussen raad en staf verschoven in de richting van de raad. De commissie acht het idee van een coreferent binnen de raad een goed idee. Dit kan stimulerend werken voor de discussie

binnen de raad. Het werken met scenario's en verschillende opties kan eveneens waardevol zijn. Scenario's geven verschillende ontwikkelpaden aan en die kunnen bruikbaar zijn voor de analyses van de raad. Het maken van goede scenario's is echter geen sinecure en de commissie raadt de AWTI daarom aan gebruik te maken van bestaande scenario's bij de overheid (bijvoorbeeld bij het CPB) en het bedrijfsleven (bijvoorbeeld Shell). Daarbij kan de raad bij de vertaling van de analyse naar aanbevelingen/een toekomstperspectief ook werken met verschillende opties. Dit kan bijvoorbeeld gaan om verschillende opties voor het beleid, keuze voor het type instrumentarium (een meer generiek of meer specifiek programmatisch), et cetera. Dit betekent echter niet dat de raad geen stelling neemt. De AWTI zou ervoor moeten waken dat het schetsen van diverse opties de adviezen aflakt.

Meer in het algemeen ziet de commissie de discussie binnen de raad als een essentieel onderdeel van het adviesproces. Het is belangrijk dat alle raadsleden een actieve inbreng hebben en de discussie op het scherpst van de snede wordt gevoerd. Het is aan de voorzitter om hier zoveel mogelijk ruimte voor te laten en dit zelfs aan te jagen. In dat kader ziet de commissie nog enkele mogelijkheden voor verbetering van de werkwijze:

- De inzet van activerende werkvormen. Door andere werkvormen (zoals een carrousel-discussie, kleine groepjes, 'geeltjes-methode', mindmaps, etcetera) in te zetten, worden alle raadsleden en stafleden beter betrokken bij de discussie en is er meer sprake van 'co-creatie'.
- Het toelaten van externe experts in de werkgroepen van de AWTI. Het inbrengen van specifieke expertise kan verrijkend zijn en past in de open benadering die de AWTI volgt. Het is een andere vorm (dan interviews en workshops) van co-creatie met de stakeholders uit het WTI-veld.

Het werkprogramma van de AWTI bevat doorgaans vier adviezen. De AWTI streeft een doorlooptijd na van een half jaar tot maximaal een jaar voor een adviestraject. Voor briefadviezen gelden kortere termijnen, één à twee maanden. Het lukt niet altijd om de adviezen binnen de beoogde planning uit te brengen. Om de doorlooptijd te verkorten, heeft de AWTI in de achterliggende periode twee instrumenten ingezet: een lange termijn planning van momenten waarop (tussen)producten in de raad worden besproken worden en een nader uitgewerkte planning per project.

De commissie acht het aantal van vier adviezen per jaar goed. De beoogde doorlooptijd voor adviestrajecten lijkt eveneens redelijk, al is dit afhankelijk van een aantal variabelen zoals de omvang van de staf, de scope van het onderwerp, et cetera. Belangrijker wellicht is dat de kwaliteit van de adviezen boven de snelheid gaat. Dit geldt zeker als de AWTI zich sterker richt op de lange termijn strategische adviezen.

## 2.2 Het portfolio van de AWTI

De AWTI brengt van oudsher adviezen en briefadviezen uit. Voor de adviezen maakt de raad soms ook achtergrondstudies. In de periode 2010 tot en met 2014 bracht de AWTI 14 adviezen en 10 briefadviezen uit. De afgelopen vier jaar heeft de raad minder briefadviezen uitgebracht dan in de vorige evaluatieperiode. Met name de laatste tijd is er van dat instrument nauwelijks gebruik gemaakt: geen enkel briefadvies in 2014. Desalniettemin signaleert de AWTI een nieuwe behoefte aan briefadviezen en kortere, meer toegespitste adviezen. De raad is daarom voornemens om weer vaker briefadviezen uit te brengen.

In de afgelopen jaren is het portfolio van de AWTI uitgebreid. In 2012 is de raad gestart met een reeks landenstudies, waarin telkens het innovatie- en wetenschapssysteem van één land centraal staat. De landenstudies dienen als vergelijkingsmateriaal voor het beleid in eigen land. Daarnaast is de AWTI in 2013 begonnen met adviezen met een evaluatief karakter ('Eerste observaties uit de Balans van de topsectoren'). Door het nader beschouwen van (een deel van) het innovatiebeleid kan de AWTI verbeterpunten voor dat beleid aandragen. Daarnaast zijn er nog andere instrumenten, zoals artikelen, symposia en een e-mailalert over nieuws op het terrein van wetenschap, technologie en innovatie. Met name de laatste wordt hooglijk gewaardeerd, blijkt uit deze evaluatie.

### 2.2.1 De visie van de evaluatiecommissie

De commissie ziet de briefadviezen als een waardevolle aanvulling op de strategische adviezen. Een briefadvies is een mooi middel om de visie in de uitgebrachte adviezen voor de lange termijn om te zetten in een actueel advies voor de korte termijn. De AWTI kan met de briefadviezen inspelen op de actualiteit en daarbij putten uit zijn eigen lange termijn visie, zoals neergelegd in de diverse adviezen. De adviezen en briefadviezen hebben twee verschillende snelheden, maar zijn nadrukkelijk aan elkaar verbonden. Het voornemen om weer vaker briefadviezen te gebruiken, ondersteunt de commissie van harte.

De uitbreiding van het portfolio met landenstudies en evaluatieve adviezen vindt de commissie minder verstandig. De commissie ondersteunt de toegenomen aandacht voor internationalisering en benchmarking, maar vindt dat de kosten en baten van de landenstudies niet in verhouding met elkaar staan. De landenstudies worden veelal uitbesteed en kosten vergen relatief veel middelen. De commissie heeft een voorkeur voor meer focus en een specifieke vergelijking op onderdelen. Of anders gezegd, liever een meer instrumentele, specifieke vergelijking met het buitenland in het kader van een advies. De commissie beschouwt verder het uitvoeren van evaluaties niet als een kerntaak van de AWTI. De raad is een adviesorgaan en geen *evaluator*. De rol van *evaluator* kan mogelijk zelfs een sta-in-de-weg zijn voor de positionering van de AWTI als een onafhankelijk adviesorgaan. Tevens is de AWTI methodologisch onvoldoende geëquipeerd voor de rol van *evaluator*. Wel kunnen evaluatieve elementen worden gebruikt als bouwstenen van een advies, als onderdeel van de analyse.

Een ander onderdeel van het portfolio is de vorm van de adviezen. Doorgaans brengt de AWTI adviezen uit in de vorm van een geschreven rapport. In de zelfevaluatie constateert de raad dat andere vormen weinig systematisch worden ingezet. De AWTI wil verkennen waar het nieuwe vormen kan inzetten. De commissie juicht dit streven toe. De raad kan meer experimenteren met nieuwe vormen. De commissie denkt daarbij met name aan het gebruik van online *tools* voor interactie, filmpjes en links naar verdiepende artikelen of achtergronddocumenten. Tevens kan de raad meer doen met visualisatie in de adviezen, bijvoorbeeld infographics.

Ten slotte meent de commissie dat er nog meer ruimte kan zijn voor ongevraagde adviezen. De raad zou nog meer autonoom kunnen bepalen welke onderwerpen opgepakt moeten worden. In het verlengde daarvan is de commissie ook een voorstander van adviesaanvragen die niet al te gedetailleerd zijn, maar ruimte geven aan de raad om er zelf invulling aan te geven (waarbij een lange termijn strategische blik de leidraad is).

### 2.3 De kwaliteit van de adviezen

In de zelfevaluatie formuleert de AWTI kwaliteitscriteria voor zijn adviezen. Een goed advies heeft volgens de raad de volgende kenmerken:

- een goed gekozen en duidelijk afgebakend onderwerp;
- een strategisch perspectief, met aandacht voor middellange en liefst ook een lange termijn;
- focus op de rol van de overheid en een overzicht van het huidige beleid;
- een scherpe analyse en heldere argumentatie;
- gebaseerd op zowel wetenschappelijke inzichten en bestaand onderzoek als ervaringen/inzichten in het veld;
- inbedding in een internationale context / een internationale benchmark;
- praktische en uitvoerbare aanbevelingen;
- helder geschreven, kort en krachtig;
- consistent met andere adviezen.

Als sterke punten van de adviezen noemt de AWTI in zijn zelfevaluatie het richtinggevend karakter en een lange termijn oriëntatie van de adviezen. De raad slaagt er tevens in de onderwerpen in een breder strategisch perspectief te plaatsen. Verder zijn de adviezen nauwgezet beargumenteerd, genuanceerd en uitgebalanceerd; men geeft geen eenzijdig beeld. Ten slotte is er duidelijk oog voor internationalisering. Bijna alle adviezen hebben een paragraaf over het buitenland waarin *good practices* worden beschreven en geïnventariseerd wat Nederland van andere landen kan leren. Minder sterk is dat de AWTI moeite heeft om echt vernieuwende adviezen te produceren. De AWTI beveelt veelal geen grote beleidswijzigingen aan, maar beperkt zich tot verbeteringen, uitwerkingen en aanscherpingen van het bestaande beleid.

De geïnterviewden voor deze evaluatie waren over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de adviezen. Sterke punten van de adviezen zijn onder meer de heldere schrijfstijl, de bredere kijk op innovatie en aandacht voor het internationale component. De adviezen van de AWTI zijn op een enkele uitzondering na ook consistent, er zit een duidelijk visie in. De commissie constateert bij de geraadpleegde stakeholders wel een zekere tweedeling. Een deel roemt de adviezen om de sterke analyses, terwijl juist een ander deel meent dat de adviezen teveel de heersende opinie (kundig) samenvatten en daar weinig nieuws aan toevoegen. De adviezen kunnen daarbij vaak ook nog beter worden onderbouwd met empirische gegevens en/of wetenschappelijke literatuur. Ten slotte vindt een aantal stakeholders dat de aanbevelingen niet altijd logisch volgen uit de analyse. Een meer algemeen kritiekpunt is dat de aanbevelingen scherper en concreter kunnen. Het is niet altijd duidelijk wie er precies wordt geadresseerd en wat de consequenties zijn als de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

### *2.3.1 De visie van de evaluatiecommissie*

De commissie is van mening dat de kwaliteit van de adviezen over het algemeen goed is en waardeert de toegenomen aandacht voor internationalisering en het feit dat de adviezen compacter en puntiger zijn geworden. Om de kwaliteit van de adviezen nog verder te verhogen ziet de commissie een aantal mogelijkheden. In de eerste plaats kan de AWTI nog meer aandacht schenken aan fundamentele vragen en ontwikkelingen die achter bepaalde beleidsvraagstukken liggen. Dit sluit aan bij het pleidooi van zowel de AWTI zelf als de commissie voor een meer lange termijn oriëntatie. De toegevoegde waarde van de adviezen wordt groter als de raad wat meer voor de troepen (c.q. het regeerakkoord) uitloopt en al in een vroeg stadium trends oppikt. In de tweede plaats kan de raad nog meer aandacht schenken aan de feitelijke onderbouwing van de analyses. De analyses en het ontwikkelen van nieuwe concepten vormen in de ogen van de commissie de kern van de adviezen en hebben vaak meer waarde dan de aanbevelingen. De kwaliteit van de analyses kan versterkt worden als die voortbouwen op data, evaluaties en andere empirische gegevens. Het ligt voor de hand daarbij samenwerking te zoeken met meer onderzoeksgedreven organisaties zoals het Rathenau Instituut, het CPB en de WRR. Een nadere onderbouwing kan ook zijn gebaseerd op de inbreng van praktijkervaringen. De raad kan hiervoor nog intensiever gebruik maken van de stakeholders in het veld. Ten slotte kan de AWTI in zijn adviezen de aanbevelingen meer concretiseren en van mogelijke handelingsperspectieven voorzien. De nadere beleidsmatige uitwerking is volgens de commissie de taak van de ministeries en andere stakeholders. Dat laat echter onverlet dat de AWTI wel een duidelijk handelingsperspectief zou kunnen schetsen en daarbij scherper en concreter benoemt welke partijen een rol hebben, wat voor (type) beleid er gevoerd zou moeten worden, welke soort beleidsinstrumenten ingezet kunnen worden, et cetera. Tevens zou de nadruk op de governance van het WTI-systeem (en minder op government) ook in de aanbevelingen tot uiting moeten komen. De raad kan nadrukkelijker andere partijen dan de overheid aanspreken op hun rol in de sturing van het WTI-domein.

## **2.4 De landing en impact van de adviezen**

Eén van de evaluatievragen heeft betrekking op de landing en impact van de adviezen. Een goede landing van de adviezen houdt onder meer verband met de timing van de adviezen. De AWTI probeert een opportuun moment voor de publicatie te identificeren,

te benutten of zelf te creëren (bijvoorbeeld rond de bespreking van een kabinetsnota, de aankondiging van nieuw beleid, een evaluatie van bestaand beleid). Om een advies zo goed mogelijk te *timen*, overlegt de AWTI ook periodiek met de opdrachtgevende ministeries.

Als een advies klaar is, wordt het doorgaans aan één of meer bewindslieden aangeboden. In de Kaderwet adviescolleges is vastgelegd dat de betrokken minister(s) verplicht is (zijn) te reageren op een uitgebracht advies. Het kabinet dient zijn standpunt over het uitgebrachte advies naar de beide kamers der Staten-Generaal te sturen.<sup>7</sup> De kabinetsreactie volgt meestal in het eerste half jaar na het verschijnen van een advies. Verder wordt het advies op de website van de AWTI gepubliceerd en wordt verspreid naar de beleidsambtenaren op de ministeries, de relevante commissies van de Tweede en Eerste Kamer en een brede kring van veldpartijen. Soms worden adviezen persoonlijk toegelicht en worden er symposia georganiseerd naar aanleiding van een uitgebracht advies.

De AWTI houdt bij wat de reacties zijn op de uitgebrachte adviezen. Het monitort onder meer de aandacht in de geschreven pers en de digitale media en bespreekt de reacties die de raadsleden zelf hebben opgevangen. Sinds 2013 geeft de AWTI meer aandacht aan de registratie van de doorwerking van de adviezen.

De AWTI merkt zelf op dat de adviezen bij de ministeries niet altijd in vruchtbare aarde vallen. De overheid laat zich over het algemeen niet sterk leiden door de uitgebrachte adviezen, een lot dat ook andere adviesraden treft. Een enkele keer wordt een advies overgenomen of lukt het om het kabinet van (ondoordacht) beleid af te houden. Een ander effect is dat de adviezen hebben geholpen om de *awareness* voor het belang van kennis en innovatie voor de economie en maatschappij te vergroten, aldus de raad in zijn zelfevaluatie.

Om de landing en de impact te vergroten, wil de AWTI meer gebruik maken van de raadsleden als ‘ambassadeur’ van de adviezen. De raad wil de adviezen beter bij de stakeholders onder de aandacht brengen, onder andere door werkbezoeken en het organiseren van bijeenkomsten. Het ‘verkopen’ van het advies en de reacties hierop, zullen bovendien een meer structurele plek krijgen in de raadsvergaderingen. Tevens werkt de AWTI momenteel aan een nieuw communicatieplan. De nieuwe communicatiestrategie moet de naamsbekendheid van de AWTI vergroten en de communicatie rondom de adviezen beter faciliteren.

#### *2.4.1 De visie van de evaluatiecommissie*

De commissie constateert dat de impact van de adviezen van de AWTI wisselend is. Het wil daarbij wel aantekenen dat voor het meten van een impact minstens een tijdskader van zo’n vijf jaar moet worden genomen. Adviezen, zeker die met vernieuwende concepten, kunnen pas na lange tijd doorwerken. Soms worden de elementen uit het advies pas later door beleidsmakers opgepikt na een aanvankelijk afwerende reactie. Met het oog hierop beveelt de commissie aan de doorwerking van de adviezen ook op de langere termijn structureler te monitoren. Tevens wil de commissie onderstrepen dat de impact van de adviezen breder gaat dan de doorwerking in het beleid van de ministeries van OCW en EZ. Het gaat er ook om in welke mate andere partijen in het veld (zoals kennisinstellingen, regionale partijen, het bedrijfsleven, etcetera) de adviezen van de AWTI oppikken. Het monitoren van de impact van de adviezen zal zich dus breder moeten richten.

Er is een aantal factoren dat de landing en acceptatie van adviezen ondersteunt, zoals een concreet handelingsperspectief, het duidelijk aanspreken van specifieke partijen en het vanaf het begin erbij betrekken van relevante stakeholders en belanghebbenden. Bij alle elementen is er nog verbetering mogelijk, meent de commissie. Door het aangaan

---

<sup>7</sup> Kaderwet Adviescolleges, 3 juli 1996.

van een betekenisvolle dialoog met een grotere diversiteit aan stakeholders gedurende het adviestraject, wordt ook het draagvlak voor de uitkomsten vergroot. Het verwerken van meerdere opties en scenario's in de adviezen kan verder een manier zijn om de adviezen beter te laten landen. De verschillende opties kunnen aansluiten bij meerdere belangen of politieke visies en het kan voorkomen dat de discussie dood slaat (als men het met de aanbevelingen niet eens is).

De commissie is van mening dat de communicatie van de AWTI versterking behoeft. Het is positief dat de AWTI momenteel werkt aan een nieuwe communicatiestrategie en daar ook versterkt op wil inzetten. De commissie ziet een aantal aandachtspunten voor die nieuwe strategie. De AWTI zou moeten zorgen voor een meer continue communicatie rondom de adviezen. De raad kan meer doen om de aandacht vast te houden en onderwerpen en adviezen ook na langere tijd weer te agenderen. Daarbij kan ook de verbinding worden gelegd tussen verschillende adviezen. Dit past in het idee van een meer lange termijn programmering en het formuleren van een aantal rode draden.

In het verlengde hiervan kan de AWTI de relevante stakeholders na afloop van een adviestraject veel nadrukkelijker aanspreken. De AWTI is nu veelal reactief richting die stakeholders (afwachten wat de reacties zijn). Bij een meer proactieve benadering kan de raad gericht een dialoog aangaan met stakeholders over de analyse en het handelingsperspectief in de adviezen. Met de symposia die de AWTI nu soms organiseert na een advies is daar een eerste stap mee gezet. Dat kan verder worden uitgebreid, bijvoorbeeld met gesprekken, werkbezoeken en online *tools*. Het is daarbij belangrijk om een breed scala aan partijen aan te spreken en niet alleen de meest vertrouwde organisaties. Meer in het algemeen kan de AWTI zijn netwerkfunctie versterken en een grotere diversiteit aan stakeholders proactief adresseren.

Een laatste element is het gebruik van diverse communicatievormen. In vergelijking met andere adviesraden gebruikt de AWTI een relatief beperkt scala aan communicatievormen. Het repertoire kan worden uitgebreid met bijvoorbeeld blogs, infographics, video's, online toespraken. Tevens kan de raad veel beter gebruik maken van de online mogelijkheden voor interactie, het delen van informatie en het doorlinken naar andere websites en informatiebronnen.

### 3. De positionering van de AWTI

#### 3.1 Het advies- en onderzoekslandschap op het terrein van WTI

Nederland kent diverse adviesraden, organisaties en instituten die gerelateerd zijn aan de overheid en haar van advies voorziet of onderzoek doet op het terrein van wetenschap en innovatie. Een aantal van hen acteert – soms deels – op het vlak van wetenschap, technologie en innovatie.

- **Het Rathenau Instituut** is een onafhankelijk instituut dat onderzoek doet naar ontwikkelingen in wetenschap en technologie. Het is geen adviesraad, maar een onderzoeksinstituut dat door middel van onderzoeksrapporten een bijdrage levert aan de besluitvorming rondom wetenschap en technologie.
- **De Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)** heeft als één van de taken om de Nederlandse regering te adviseren op het gebied van wetenschapsbeoefening. Een deel daarvan richt zich op *Policy for Science* – adviezen omtrent wetenschapsbeleid – en een andere deel betreft *Science for Policy* – wetenschap om beleidsvorming op andere terreinen te ondersteunen.
- **De Netherlands Academy of Technology and Innovation (AcTI)** is een onafhankelijk platform en netwerk van gezaghebbende personen uit het bedrijfsleven en kennisinstellingen die betrokken zijn bij maatschappelijke, economische en culturele vraagstukken rondom wetenschap, technologie en innovatie. De AcTI brengt geen zelfstandige adviezen uit.
- **De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)** is een onafhankelijk adviesorgaan voor de Nederlandse Regering. De Raad bestaat uit minimaal 5 en maximaal 11 hoogleraren. De raad informeert en adviseert over multidisciplinaire vraagstukken die van belang zijn voor de maatschappij.
- **De Sociaal-Economische Raad (SER)** geeft het kabinet en het parlement gevraagd en ongevraagd advies over belangrijke onderwerpen in het sociaaleconomisch beleid. De raad bestaat uit werknemers, werkgevers en kroonleden (onafhankelijke deskundigen).
- **Het Centraal Planbureau (CPB)** is geen adviesraad, maar een onderzoeksinstituut voor economische beleidsanalyses. Het CPB initieert onderzoek op eigen initiatief, op verzoek van de regering, het parlement of parlementsleden, vakbonden en werkgeversorganisaties.
- **De Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT)** is een onafhankelijke stichting. STT wordt gefinancierd uit bijdragen van overheid en bedrijfsleven en voert al 45 jaar brede toekomstverkenningen uit (domeinoverstijgend en interdisciplinair) op het snijvlak van technologie en samenleving.

Het kader hierboven geeft de belangrijkste organisaties in het WTI-domein weer. De lijst laat zien dat er diverse adviesraden, platformen en onderzoeksinstituten zijn op het terrein van wetenschap, technologie en innovatie. Een deel van die organisaties heeft ook een wettelijke adviestaak, zoals de KNAW, de WRR, de SER en het CPB. Het Rathenau Instituut is primair een onderzoeksinstituut; het publiceert bijvoorbeeld veel onderzoeksrapporten (36 in de afgelopen jaren) op het terrein van WTI. De STT voert alleen verkenningen uit en AcTI is een onafhankelijk platform. Wel organiseert de AcTI het jaarlijkse innovatiecongres in samenwerking met het ministerie van EZ. Er is ook verschil in de mate waarin deze organisaties zich richten op het terrein van wetenschap, technologie en innovatie. Het Rathenau Instituut en AcTI richten zich volledig op dit terrein, terwijl veel van de andere organisaties een veel bredere scope hebben.

In het kader van deze evaluatie hebben we gekeken hoeveel adviezen er door de andere organisaties zijn uitgebracht op het terrein van wetenschap, technologie en innovatie.<sup>8</sup> Onderstaande tabel geeft het aantal adviezen in het WTI-domein weer in de periode 2010 – 2014. Daaruit blijkt dat naast de AWTI met name de KNAW en in mindere mate het CPB adviseren over dit domein. De SER en de WRR zijn duidelijk breder georiënteerd, de aandacht voor WTI is bij hen relatief beperkt.

Tabel 1 Overzicht adviezen op het terrein van wetenschap, technologie en innovatie

	AWTI	CPB	SER	WRR	KNAW
<b>Aantal WTI-adviezen sinds 2010</b>	45	15	3	2	24

Naast bovengenoemde organisaties zijn er nog diverse andere strategische adviesraden voor de overheid, zoals de Onderwijsraad, de Raad voor de Volksgezondheid & Zorg, de Adviesraad Internationale Vraagstukken, de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli), et cetera. Het kabinet heeft in 2014 de Algemene Energieraad (AER) opgeheven en de taken van de AER belegd bij de AWTI en de Rli. De Rli is daarbij met name verantwoordelijk voor advisering over de energie-infrastructuur en de AWTI voor advisering op het gebied van energie-innovatie. De meerwaarde van advisering over energie-innovatie door de AWTI ten opzichte van de AER is vooral gelegen in de bredere benadering vanuit het generieke innovatiebeleid en de mogelijkheid tot vergelijking met innovatie in andere sectoren, aldus het kabinet.<sup>9</sup>

Door de opheffing van de AER zijn de AWTI en de Rli gezamenlijk verantwoordelijk voor de advisering op het terrein van energie. Met het oog daarop is in september 2014 een raadslid met een energie-achtergrond aangesteld bij de AWTI (prof. dr. ir. Tim van der Hagen). Verder wordt er tussen beide raden samengewerkt. Zo is de AWTI betrokken bij een verkenning van de Rli over innovatie in diverse domeinen, worden er conceptteksten met elkaar gedeeld en is er afstemming geweest over het werkprogramma. Momenteel werkt de Rli aan een advies over de toekomst van de energievoorziening en de AWTI aan een advies over innovatie in de energievoorziening. Vooraf is hierover afstemming geweest en er is afgesproken dat het AWTI-project in de bredere context van het Rli-advies zal worden ingepast. Daarbij is ook één van de AWTI-leden bij het adviestraject van de Rli betrokken.

### 3.2 De positie van de AWTI in het advieslandschap

In het evaluatierapport van de KNAW wordt opgemerkt dat er op het terrein van wetenschap een relatief dichtbevolkt en versnipperde adviesarena is en de KNAW en duidelijker profiel zou moeten kiezen.<sup>10</sup> In de zelfevaluatie noemt de AWTI een aantal punten die de raad onderscheidt van de andere adviesorganen:

- zijn specifieke expertise en veldkennis van wetenschap, technologie en innovatie;
- zijn onafhankelijke positie ten opzichte van externe opdrachtgever;
- de betrokkenheid met politiek en beleid aan de ene kant en de praktijk van het bedrijfsleven en kennisinstellingen aan de andere kant;
- zijn werkwijze: een staf die adviezen voorbereidt en een raad van ervaren deskundigen uit het veld die daarover beslist;

<sup>8</sup> We hebben hierbij alleen gekeken naar adviezen voor het WTI-beleid. Adviezen die zich richten op de wetenschappelijke onderbouwing van het beleid (Science for policy) hebben we niet meegenomen.

<sup>9</sup> Memorie van toelichting op de instelling van de AWTI en de Rli, 2013.

<sup>10</sup> Commissie-De Wijkerslooth, Evaluatie van de KNAW 2014 (2014).



- als een van de weinige organisaties werkt de AWTI op basis van ‘open advisering’ oftewel: een open, transparant proces, geen geheimhouding.

De AWTI onderhoudt contacten met het veld en de andere strategische adviesraden. Er is een periodiek ‘voorzittersoverleg’, waar de voorzitter van de WRR, de KNAW, de Vereniging Hogescholen, NWO, TNO, AcTI en de AWTI elkaar treffen. Dit is een informeel overleg dat door de AWTI wordt georganiseerd en in principe twee keer per jaar plaatsvindt. Daarnaast is er een overleg tussen de voorzitters van de verschillende adviesraden (WRR, Rli, AIV, etcetera). Dit overleg vindt ook twee keer per jaar plaats. In dit gremium wisselen de raden informatie uit, onder meer over de werkprogramma’s en de projecten waar men mee bezig is. Ten slotte is de AWTI ook actief in internationale netwerken. De raad participeert in het internationaal overleg met zusterorganisaties en heeft bijvoorbeeld de banden met de Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie (VRWI) en de Finse en Oostenrijkse zusterorganisaties aangehaald. Door de internationale contacten blijft de AWTI op de hoogte van de ontwikkelingen in andere landen en wordt er informatie uitgewisseld.

### *3.2.1 De visie van de evaluatiecommissie*

De evaluatiecommissie is van mening dat de AWTI een unieke positie heeft in het advieslandschap. Die unieke positie is niet zozeer gestoeld op de onafhankelijkheid of de werkwijze van de raad, maar op de missie en de verbinding met de praktijk. De AWTI heeft als enige adviesorgaan als missie om zich op het brede terrein van wetenschap, technologie en innovatie te richten. Met name de aandacht van de AWTI voor innovatie als een specifiek beleidsdomein is een onderscheidend aspect. Het WTI-domein is veelomvattend en complex en de commissie acht het van groot belang dat er een adviesorgaan is die de overheid op dit domein scherp kan houden en voedt met nieuwe inzichten en concepten. Dat de diverse thema’s in samenhang kunnen worden bekeken, ziet de commissie ook als een duidelijke meerwaarde. Verder onderscheidt de AWTI zich van andere adviesorganen doordat er in de raad praktijkmensen zitten. Door de samenstelling van de raad is de AWTI bij uitstek geschikt om theorie en praktijk met elkaar te verbinden. Andere adviesorganen zijn meer onderzoekgericht en hebben geen intrinsieke verbinding met de praktijk.

De raad kan zijn profiel nog verder versterken door nog nadrukkelijker aandacht te schenken aan technologie en innovatie. Innovatie is als domein nog maar recent als opdracht aan de raad meegegeven, maar is samen met technologie een belangrijk onderscheidend element van de AWTI. Er is duidelijk behoefte aan een adviesorgaan op het terrein van technologie en innovatie en de AWTI zou zich nog sterker kunnen profileren op dat terrein. Het gaat daarbij ook weer om het oppakken van nieuwe ontwikkelingen, zoals de rol van ICT bij innovatie, internationale keteninnovatie, sociale innovatie of de veranderende rol van corporate R&D.

De commissie signaleert dat er stappen zijn gezet om de afstemming tussen de verschillende adviesraden te verbeteren, maar ziet zeker nog ruimte voor verbetering. De commissie deelt de mening van de AWTI (in zijn zelfevaluatie) dat de werkprogramma’s nog veel nadrukkelijker op elkaar kunnen worden afgestemd. Voor de AWTI geldt dat met name de afstemming en een inhoudelijke dialoog met het Rathenau instituut, de KNAW en het CPB versterkt kunnen worden. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat de bestuurlijke top van de organisaties betrokken is en de overlegstructuren geen vrijblijvend karakter hebben.

Verder ziet de commissie mogelijkheden om de samenwerking tussen de raden en andere organisaties te intensiveren. Technologie en innovatie zijn doorsnijdende thema’s waardoor er aanrijpingspunten liggen om gezamenlijk onderwerpen op te pakken en/of gebruik te maken van elkaars specifieke expertise en netwerken. Dat kan via de bestaande overleggen, naar bijvoorbeeld ook door de detachering van medewerkers naar andere raden of het meewerken aan elkaars adviezen op basis van specifieke expertise. Nu reeds zijn er al enkele gezamenlijke trajecten (zoals met de Rli en de Raad voor Cultuur) en dit zou in de toekomst vaker het geval kunnen zijn. Het feit dat een groot deel van de adviesraden straks een gezamenlijke huisvesting hebben, kan

een impuls geven aan die samenwerking. De commissie ziet daarbij ook kansen voor samenwerking met meer onderzoeksgedreven organisaties als het Rathenau Instituut en het CPB. De raad zou in de ogen van de commissie die samenwerking moeten benutten om de empirische onderbouwing van zijn adviezen te versterken (zie ook paragraaf 2.3).

Ten slotte meent de commissie dat de AWTI kan profiteren van een intensievere relatie met AcTI en STT. De AcTI kan structureler worden ingezet als klankbord tijdens het adviestraject. In dat licht zou de voorzitter van de AWTI bij voorkeur ook (qualitate qua) waarnemer moeten zijn bij de AcTI. De verbinding met STT kan met name worden benut als voeding voor lange termijn perspectieven in een advies, scenario's en de keuze van strategische lange termijn onderwerpen. Wellicht ten overvloede wil de commissie benadrukken dat een intensievere samenwerking met anderen niet ten koste mag gaan van de onafhankelijke positie van de AWTI noch van de scherpte van zijn adviezen.

## 4. De raad en de organisatie

Dit hoofdstuk gaat nader in op de samenstelling van de raad en de organisatie.

### 4.1 Samenstelling van de raad

De AWTI bestaat momenteel uit 10 leden inclusief de voorzitter. Tot 2013 waren er 11 raadsleden. In de nieuwe AWTI-wet (2014) is echter vastgelegd dat de raad uit maximaal 10 leden (inclusief de voorzitter) mag bestaan. De raadsleden zijn voor 0,1 fte (2 dagen per maand) aangesteld en kunnen twee termijnen van vier jaar aanblijven.

De AWTI stelt in zijn zelfevaluatie dat de raad 'een kristallisatiepunt van kennis, expertise en ervaring' in het veld van wetenschap, technologie en innovatie moet zijn. In de raad zitten mensen met heel verschillende expertise en is er een mix tussen vertegenwoordigers van kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Die diverse samenstelling is nodig om het brede domein van WTI af te dekken.

#### 4.1.1 De visie van de evaluatiecommissie

De commissie is van mening dat de raad goed en evenwichtig is samengesteld. De statuur van de raadsleden is eveneens goed; het zijn stuk voor stuk mensen die hun sporen hebben verdiend in het WTI-domein. De commissie ziet tevens dat er enkele leden van de raad zijn die een goed overzicht hebben over het hele WTI-terrein. De commissie meent dat een vertegenwoordiger van een hogeschool een nuttige toevoeging zou kunnen zijn. Momenteel kent de raad alleen leden vanuit een universitaire setting. Gezien de rol van het HBO richting het MKB en regionale innovatie, zou bijvoorbeeld een lector van meerwaarde kunnen zijn. Daarnaast zou een jonge innovator, een 'vrijdenker' voor de raad van toegevoegde waarde kunnen zijn. Bij het benoemen van nieuwe raadsleden kan hier in de toekomst rekening mee worden gehouden.

Een *unique selling point* van de AWTI is dat er in de raad mensen zitten die veel praktijkervaring hebben en die weten hoe het reilt en zeilt in sectoren en organisaties in het WTI-domein. Een mogelijk nadeel hiervan is dat raadsleden zich in enkele gevallen kunnen opstellen als een representant van een sector of een organisatie en een advies of het werkprogramma wordt gestuurd vanuit bepaalde belangen. De commissie acht het van groot belang dat de raadsleden zonder last en ruggespraak hun rol vervullen. De status en het gewicht van de AWTI is, naast op de gebundelde kennis en expertise, gestoeld op de onafhankelijkheid van de raad. De AWTI dient zijn onafhankelijkheid en autonome status dan ook streng te bewaken. De commissie ziet hierin een belangrijke rol weggelegd voor de voorzitter.

De commissie meent verder dat de raad systematischer en gestructureerder stil kan staan bij zijn eigen functioneren. Er is weliswaar een jaarlijkse 'heidag', maar er is geen systematiek voor het geven van feedback aan elkaar. Voldoende aandacht hiervoor sluit nauw aan bij de hedendaagse opvattingen over *good governance*. De commissie wil daarbij wel onderstrepen dat dergelijke feedback altijd een tweerichtingsverkeer is; tussen de voorzitter en de raadsleden, de raadsleden onderling en tussen de raad en de staf. In de optiek van de commissie zou de AWTI een systematiek voor een dergelijke dialoog moeten ontwikkelen en implementeren.

Ten slotte wil de commissie een lans breken voor extra financiële middelen voor de AWTI. De raadsleden kunnen nu een relatief klein deel van hun tijd aan het raadswerk besteden (2 dagen per maand). Met extra financiële middelen kan die beschikbaarheid worden uitgebreid of kan extra ondersteuning worden ingekocht. De commissie acht dit een verantwoorde investering, gezien het belang van de AWTI en de efficiënte aanwending van zoveel gebundelde kennis en expertise.

### 4.2 Ondersteuning van de AWTI

De raad wordt inhoudelijk en facilitair ondersteund door het secretariaat. De staf van het secretariaat bereidt de adviezen voor, verricht onderzoek (met name literatuuronderzoek

en interviews) en schrijft ook de voorbereidende notities en de uiteindelijke adviezen. Tevens is er een aantal facilitair medewerkers voor onder meer communicatie, huisvesting, het plannen van bijeenkomsten, et cetera. Aan het hoofd van het secretariaat staat een directeur die tevens secretaris is van de raad. Het secretariaat bestond eind 2014 uit 10,4 fte. Eerder was het secretariaat groter. In 2007 is de formatieruimte van het secretariaat echter teruggebracht van 15 Fte naar 10,4 fte. Dit was het gevolg van een taakstelling die aan de AWTI werd opgelegd.

De AWTI streeft naar een combinatie van langer zittende en nieuwe medewerkers. Langer zittende medewerkers vormen het collectieve geheugen en borgen de opbouw van kennis en ervaring. Nieuwe medewerkers brengen een frisse kijk, andere perspectieven en nieuwe kennis met zich mee. Om de instroom van nieuwe medewerkers te bevorderen, werkt de AWTI al enige jaren met trainees, stagiaires, detacheringen en de tijdelijke inhuur van mensen.

De AWTI heeft een jaarbudget van circa 1,4 miljoen euro. Het merendeel van dit budget is voor de dekking van personele kosten: vergoedingen van raadsleden en voorzitter en de salariskosten van het secretariaat. Daarnaast is er jaarlijks een budget beschikbaar (gemiddeld zo'n 80.000 euro) voor de inhuur van externe deskundigen. Ten slotte zijn er middelen beschikbaar voor operationele kosten, zoals drukwerk, huisvesting, et cetera.

#### *4.2.1 De visie van de evaluatiecommissie*

De commissie merkt op dat raadsleden beperkt zijn in de tijd die zij aan de AWTI kunnen besteden en het secretariaat een belangrijke rol speelt bij de totstandkoming van de adviezen. De kwaliteit van de stafmedewerkers is om die reden dan ook een cruciale factor. De commissie acht het van groot belang dat de AWTI voldoende financiële armslag heeft om hoog gekwalificeerde (gepromoveerde) en deskundige raadsmedewerkers aan te stellen. De commissie beseft dat de AWTI hiervoor afhankelijk is van de verantwoordelijke ministeries en roept hen dan ook op om ervoor te zorgen dat die randvoorwaarde is ingevuld. In dat kader is het ook van belang dat er een duidelijk loopbaanperspectief en -beleid is voor stafleden bij de AWTI. De raad kan dit samen met de overheid invullen.

De commissie merkt tevens op dat de staf relatief weinig mensen bevat die een technologieachtergrond hebben en/of ervaring hebben met innovatie. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat de AWTI zijn personeel niet via een open werving kan aannemen, maar gebonden is aan het plaatsnemen van mensen die overkomen van andere delen van de rijksdienst. In de optiek van de commissie zou de AWTI altijd kwalitatief zeer hoogwaardige mensen aan zich moeten kunnen binden. Met het oog daarop zou de raad de vrijheid moeten hebben om mensen met het juiste profiel (achtergrond in technologie/innovatie) via een open procedure (ook extern) te werven. In het verlengde hiervan acht de commissie het eveneens van groot belang dat de voorzitter en de directeur allebei een duidelijk inhoudelijk profiel hebben, gezamenlijk een groot deel van het gehele WTI-domein afdekken en voldoende complementair zijn om gezamenlijk de totale opgaven te realiseren.

Verder acht de commissie het belangrijk dat de raad toegang heeft tot externe experts met specifieke expertise. Voor een deel is dit geborgd door het beleid van de AWTI voor de inhuur van externen en het gebruik van detacheringen. In aanvulling daarop raadt de commissie de AWTI aan een schil van experts om zich heen te verzamelen, die een bijdrage kunnen leveren aan adviestrajecten. Een dergelijk model werkt bijvoorbeeld heel goed bij de Onderwijsraad. Voor het inbrengen van specifieke expertise voor een adviestraject kan een detachering vanuit organisaties in het WTI-domein eveneens een interessante optie zijn.

Voorts ziet de commissie nog ruimte voor verbetering in de processen van de organisatie. Aan de ene kant kan een aantal processen verder worden verzakelijkt, zoals het projectmanagement en het uitvoeren van projectevaluaties. Aan de andere kant kan er nog systematischer worden gestuurd op innovatie van de processen, zoals nieuwe

werkvormen, meer co-creatie met stakeholders, et cetera. In meer algemene zin ziet de commissie het als de opdracht van de voorzitter en de directeur om de organisatie verder te ontwikkelen langs de lijnen zoals die in deze evaluatie worden geschetst.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Conclusies

De AWTI vervult een heel belangrijke rol en heeft een unieke positie in het Nederlandse advieslandschap. De raad richt zich als een van de weinige adviesraden op technologie en innovatie en bestrijkt het veelomvattende en complexe terrein van wetenschap, technologie en innovatie. De commissie ziet dat deze domeinen steeds meer met elkaar verweven raken en acht het van grote toegevoegde waarde dat de AWTI hierover integraal kan adviseren. Een sterk punt van de AWTI is dat er mensen vanuit de praktijk zitting hebben in de raad. De AWTI heeft daardoor een organische verbinding met de kennisinstellingen en het bedrijfsleven en weet theorie en praktijk aan elkaar te verbinden. Meer in het algemeen vindt de commissie het heel belangrijk dat er een adviesraad is die de overheid op het terrein van WTI scherp houdt en de richting aanreikt voor het beleid en de handelingsperspectieven op dit voor de toekomst van ons land zo cruciaal domein. Temeer daar de kennisfunctie bij de overheid aan kracht heeft ingeboet en de AWTI een duidelijke rol speelt in het opvangen van de ontstane lacunes. In dat kader kan men de AWTI zien als een voordelige manier om van heel veel gebundelde kennis en expertise gebruik te maken.

De evaluatiecommissie denkt dat de AWTI zijn positie nog verder kan versterken door zich onafhankelijker van de politiek op te stellen en zich nog sterker te richten op strategische lange termijn adviezen. De focus dient minder breed te worden door beleidsontwikkelingen bij de ministeries van OCW en EZ en nog meer gericht te zijn op het oppikken van onderwerpen en ontwikkelingen die voor de maatschappij als geheel van groot belang (kunnen) zijn en die vaak ook al rudimentair aanwezig zijn. Voorbeelden hiervan zijn de rol van big data, diensteninnovatie, de rol van start-ups en *disruptive business models* (*Uberfication*). Het gaat daarbij om het duiden en conceptueel uitwerken van nieuwe ontwikkelingen, het aandragen van nieuwe inzichten en het identificeren van essentiële randvoorwaarden. De rol van de raad is te adviseren over hoe beleid kan anticiperen op deze ontwikkelingen en daar sturing aan kan geven. Dit zal naar verwachting resulteren in onderwerpen die wat meer prikkelend zijn en stof tot nadenken geven. Een dergelijke positionering van de AWTI vereist wel dat de raad een zeer goed ontwikkelde, sensitieve antenne heeft voor ontwikkelingen in het veld van wetenschap en innovatie en de maatschappij in het algemeen.

De raad kan zijn positie nog verder versterken door nog nadrukkelijker aandacht te schenken aan technologie en innovatie. De raad heeft innovatie recent als opdracht erbij gekregen en de commissie denkt dat juist op het terrein van technologie en innovatie een adviesraad van grote toegevoegde waarde is.

De commissie heeft de AWTI geëvalueerd aan de hand van een denkraamwerk/concept voor organisaties waarin inhoud, (interne) processen en relaties en de onderlinge verbanden daartussen centraal staan. Bij een goed functionerende organisatie zijn de afzonderlijke onderdelen van voldoende kwaliteit en als geheel in balans. In onderstaande wordt de visie van de commissie op deze elementen van de AWTI nader uitgewerkt.

#### *Inhoud*

De inhoud van de AWTI wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van de adviezen, de primaire producten van de AWTI. De commissie is van mening dat de kwaliteit van de adviezen over het algemeen goed is. Er is de afgelopen jaren meer aandacht gekomen voor internationalisering en de adviezen zijn compacter en puntiger geworden. De adviezen kunnen nog verder verbeteren indien de raad zich wat meer richt op de fundamentele vragen die achter bepaalde beleidsvraagstukken liggen en nog meer aandacht schenkt aan de empirische onderbouwing van de analyses. Ten slotte kan de AWTI in zijn adviezen de aanbevelingen meer concretiseren. De AWTI zou duidelijke handelingsperspectieven kunnen schetsen en daarbij de rol van de verschillende partijen en de diverse opties voor het instrumentarium zo concreet mogelijk benoemen. Tevens

dient de focus op *governance* (in plaats van *government*) in het WTI-systeem ook tot uiting te komen in de aanbevelingen.

De impact van de adviezen van de AWTI is wisselend. De commissie ziet een aantal factoren die de impact van de adviezen kan vergroten, zoals het opnemen van concrete handelingsperspectieven, het duidelijk aanspreken van specifieke partijen en het vanaf het begin betrekken van relevante stakeholders en belanghebbenden. Bij al deze elementen kan de AWTI zich nog verder verbeteren, denkt de commissie.

De AWTI heeft de afgelopen tijd stappen gezet om de impact van zijn adviezen beter te monitoren. De commissie ziet nog ruimte om dit verder te optimaliseren. Een eerste aandachtspunt daarbij is dat daarvoor een tijds kader van minstens zo'n vijf jaar moet worden genomen. De visie en de concepten van de raad landen soms pas na enige tijd. Een tweede aandachtspunt is dat de raad bij de doorwerking een breed perspectief hanteert en de impact niet beperkt tot het beleid van de ministeries van OCW en EZ. De monitoring van de impact zou van dit bredere perspectief uit moeten gaan.

De inhoud en de kwaliteit van het werk van de AWTI is natuurlijk ook verbonden aan de kwaliteit van de raad en het secretariaat. De commissie vindt dat de raad goed en evenwichtig is samengesteld. De leden zijn gezaghebbend en hebben voldoende diversiteit om het bredere terrein van WTI af te dekken. De commissie meent dat een vertegenwoordiger van een hogeschool en een jonge innovator/vrijdenker een waardevolle aanvulling kan zijn. Bij het benoemen van nieuwe raadsleden kan hier rekening mee worden gehouden. In het verlengde hiervan acht de commissie het van belang dat de voorzitter en de directeur allebei een duidelijk inhoudelijk profiel hebben en gezamenlijk (een groot deel van) het gehele WTI-domein afdekken.

De kwaliteit van de stafmedewerkers is van eminent belang, omdat het secretariaat een belangrijke rol speelt bij de totstandkoming van de adviezen. De commissie merkt op dat er in de staf relatief weinig mensen zitten met een technologieachtergrond en/of die ervaring hebben met innovatie. De raad zou meer vrijheid moeten hebben om zo nodig mensen van buiten de rijksdienst met een dergelijk profiel te werven en/of externe experts bij het werk van de raad te betrekken. Meer in het algemeen zou de AWTI meer financiële armslag moeten hebben volgens de commissie. Extra middelen zijn enerzijds nodig om de beschikbaarheid van de leden voor het raadswerk te vergroten of extra ondersteuning in te kopen en anderzijds om te waarborgen dat de raad hoog gekwalificeerde (gepromoveerde) en/of deskundige raadsmedewerkers aan kan stellen. Dit is een randvoorwaarde die de overheid moet borgen.

### *Processen*

De AWTI kent diverse interne processen. Eén daarvan is het samenstellen van het werkprogramma van de raad. Dit proces kan verder geoptimaliseerd worden als de raad een meer gestructureerde netwerkbenadering heeft voor het benutten van de kennis en expertise van de stakeholders. Concreet zou de AWTI bij zijn programmering een meer systematische aanpak kunnen volgen. Er zijn nu reeds vele contacten met vertegenwoordigers van het veld, maar er is geen gestructureerde methode om de input van de diverse stakeholders te verzamelen. Verder zouden de adviesaanvragen niet te gedetailleerd moeten zijn, maar ruimte moeten bieden aan de raad om hier zelf invulling aan te geven (waarbij een lange termijn strategische blik de leidraad is).

Een ander belangrijk proces is de werkwijze voor het schrijven van de adviezen. De commissie is van mening dat de AWTI hiervoor een goede werkwijze hanteert. Een sterk punt van de werkwijze is dat de raad de relevante stakeholders in het adviestraject meeneemt en zodoende de noodzakelijke input vanuit het veld waarborgt. De nieuwe werkwijze met werkgroepen beschouwt de commissie als een duidelijke verbetering. Het is een goed gestructureerde manier waarbij de specifieke kennis en ervaring van de raadsleden optimaal wordt benut. In de optiek van de commissie zijn er verschillende manieren waarop de interne processen bij de raad nog verder kunnen verbeteren:

- De raad kan een adviestraject beginnen met een startbijeenkomst (seminar) met relevante stakeholders en experts om de vraagstelling nader af te bakenen en aan te scherpen.
- De AWTI kan gaan werken met coreferenten die een conceptadvies kritisch becommentariëren. Dit kan helpen om de discussie in de raad op een goede manier aan te jagen.
- De raad kan met scenario's werken voor de analyse en/of verschillende opties voor beleid of instrumentarium in een advies kunnen uitwerken. De AWTI moet er wel voor waken dat dit de adviezen aflakt.
- De raad kan activerende werkvormen structureler inzetten. Door andere werkvormen in te zetten, worden alle raadsleden beter betrokken bij de discussie.
- De AWTI kan externe experts in de werkgroepen toelaten. Het inbrengen van specifieke expertise kan verrijkend zijn en geeft invulling aan co-creatie met stakeholders uit het WTI-veld.

Meer in het algemeen kunnen een aantal processen bij de AWTI nog verder worden verzakelijkt, zoals het projectmanagement en projectevaluaties.

De AWTI heeft de ambitie om zijn communicatie te versterken, onder meer door het ontwikkelen van een nieuwe communicatiestrategie. De commissie ondersteunt het versterkt inzetten op communicatie en ziet in die nieuwe communicatiestrategie een belangrijke rol weggelegd voor nieuwe vormen van kennisoverdracht. De AWTI kan zijn repertoire op dit punt uitbreiden en veel beter gebruik maken van de online mogelijkheden voor interactie, het delen van informatie en het doorlinken naar andere websites en informatiebronnen. De AWTI kan tevens een meer proactieve houding aannemen en de relevante stakeholders na afloop van een adviestraject veel nadrukkelijker aanspreken. Ten slotte dient de AWTI te zorgen voor een meer continue communicatie rondom de adviezen. Het kan (elementen uit) een advies ook na langere tijd weer naar voren brengen en daarbij de relatie en samenhang tussen verschillende adviezen benadrukken.

Een laatste aandachtspunt bij de interne processen is dat de raad systematischer en gestructureerder stil kan staan bij zijn eigen functioneren. Er zou idealiter een systeem moeten zijn waarin er feedback naar elkaar wordt gegeven en de communicatie een tweerichtingsverkeer is; tussen de voorzitter en de raadsleden, de raadsleden onderling en tussen de raad en de staf. In de optiek van de commissie zou de AWTI een systematiek voor een dergelijke dialoog moeten ontwikkelen en implementeren.

### *Relaties*

De commissie heeft ten slotte ook gekeken naar de relaties die de AWTI met de diverse stakeholders onderhoudt. Op een aantal punten scoort de AWTI goed in de netwerkvorming. Zo onderhoudt de AWTI nauwe banden met de ministeries van OCW en EZ en is er periodiek overleg met de voorzitters van de belangrijkste organisaties in het WTI-veld en de andere strategische adviesraden. Daarbij betreft de AWTI het veld goed bij een adviestraject en heeft het de banden met zijn zusterorganisaties in het buitenland aangehaald.

De netwerkfunctie van de raad kan in de optiek van de commissie nog verder worden versterkt. Dat kan in de eerste plaats door een verbreding. De diversiteit van de stakeholders waarmee de raad structurele relaties onderhoudt, kan worden uitgebreid. Zo kan de AWTI meer oog hebben voor andere departementen dan OCW en EZ en nauwer aansluiten bij het bredere sociaaleconomisch beleid. Deze verbreding is met name waardevol bij het samenstellen van het werkprogramma van de raad.

De commissie acht het daarnaast ook van belang dat de raad toegang heeft tot een bredere kring van experts. Externe experts kunnen van meerwaarde zijn door het inbrengen van specifieke kennis in een adviestraject. Met het oog daarop zou de raad een



schil van externe experts om zich heen kunnen verzamelen, zoals bijvoorbeeld de Onderwijsraad heeft. Detacheringen vanuit organisaties in het WTI-domein kunnen hiervoor eveneens een interessante optie zijn.

Ten slotte kan de raad de relaties in zijn netwerk intensiveren, met name die met de andere adviesraden en onderzoeksinstituten in het WTI-domein. Die intensivering zou in de eerste plaats gericht moeten zijn op het beter afstemmen van de werkprogramma's van de diverse adviesraden. In de tweede plaats kan de AWTI nauwer samenwerken met meer onderzoeksgedreven organisaties zoals het Rathenau Instituut, het CPB en de WRR. Die samenwerking kan worden benut om de empirische onderbouwing van de adviezen te versterken. In de derde plaats kan er in adviestrajecten meer worden samengewerkt met de staf van andere adviesraden. Technologie en innovatie zijn doorsnijdende thema's waardoor er aangrijpingspunten liggen om gezamenlijk onderwerpen op te pakken en/of gebruik te maken van elkaars specifieke expertise en netwerken. Ten slotte meent de commissie dat de AWTI kan profiteren van een intensievere relatie met AcTI en STT. De AcTI kan structureler worden ingezet als klankbord tijdens het adviestraject en de STT kan een rol spelen bij het opstellen van het werkprogramma en input leveren voor het gebruik van scenario's.

## 5.2 Aanbevelingen

De AWTI heeft de afgelopen jaren diverse stappen gezet om zijn functioneren verder te optimaliseren. Daarbij zijn er in het kader van deze evaluatie door de raad (in de zelfevaluatie) een aantal punten geformuleerd die de AWTI in de toekomst wil oppakken. In aanvulling daarop heeft de evaluatiecommissie nog een aantal aanbevelingen voor de toekomst geformuleerd:

- Richt de focus nog nadrukkelijker op strategische adviezen voor de lange termijn en stem het werkprogramma minder af op de beleidsontwikkelingen bij de ministeries van OCW en EZ en meer op relevante ontwikkelingen in het veld van WTI.
- Versterk de positionering van de AWTI door nog meer aandacht te geven aan technologie en innovatie bij de programmering.
- Zorg voor het systematischer raadplegen van de relevante stakeholders bij het formuleren van het werkprogramma. Hanteer voor de programmering ook een breder perspectief; naast het 'klassieke' OCW- en EZ-beleid ook aandacht voor innovatie als doorsnijdend thema voor andere beleidsvelden en het bredere sociaaleconomische beleid.
- Stem het werkprogramma nadrukkelijker af op die van andere adviesraden en onderzoeksinstituten in het WTI-domein en zorg dat de bestuurlijke top hierbij betrokken is. Een meer inhoudelijk gesprek en een integrale benadering door de ambtelijke top en in de ministerraad zou daarbij eveneens behulpzaam zijn.
- Zorg dat de adviesaanvragen voldoende ruimte laten voor een eigen (strategische) invulling van de raad.
- Verbeter de werkwijze voor het schrijven van de adviezen nog verder door:
  - een adviestraject te beginnen met een startbijeenkomst (een seminar) met relevante stakeholders en experts;
  - het werken met coreferenten die een conceptadvies kritisch becommentariëren;
  - de inzet van activerende werkvormen;
  - een intensievere samenwerking met andere adviesraden en onderzoeksinstituten in het WTI-domein;
  - het gebruik van externe experts die de raad voor specifieke adviestrajecten in kan zetten;

- het soms gebruik maken van scenario's en/of het uitwerken van verschillende opties in een advies, zonder dat dit de adviezen afvlakt.
- Verklein het portfolio van de raad. Stop met het schrijven van de algemene landenstudies en het uitvoeren van evaluatieve adviezen. Zet het instrument van het briefadvies vaker in als middel om vanuit een lange termijn visie in te spelen op de actualiteit.
- Zet andere vormen van advisering dan een geschreven advies systematischer in. Met name het gebruik van online tools voor interactie zou beter kunnen worden benut. Spreek stakeholders proactiever aan en zorg voor een meer continue communicatie (na afloop van het advies).
- Monitor de doorwerking van de adviezen beter en over een langere termijn: tot zo'n vijf jaar na uitbrengen van het advies. Kijk bij het meten van de impact ook breder dan alleen de doorwerking in het beleid van de ministeries van OCW en EZ.
- Sta systematischer en gestructureerder stil bij het functioneren van de raad. Zorg voor een systematiek waarin er feedback naar elkaar (raad/voorzitter/staf) wordt gegeven en dat uitgaat van een tweerichtingsverkeer.
- Geef de AWTI de vrijheid om mensen met specifieke kennis en expertise ook buiten de rijksdienst te werven en waarborg dat het secretariaat voldoende mensen bevat die een technologieachtergrond hebben en/of ervaring hebben met innovatie.
- Professionaliseer een aantal processen (zoals projectmanagement en -evaluaties) nog meer en ontwikkel de organisatie verder langs de lijnen zoals die in deze evaluatie zijn geschetst.
- Verruim het budget van de AWTI ten behoeve van een grotere inzet van de raadsleden, extra ondersteuning vanuit de staf en/of de inhuur van externe experts.

## Bijlage A Overzicht geïnterviewden

### A.1 Overzicht geïnterviewden

- Jan Anthonie Bruijn (oud voorzitter AWTI)
- Hans Chang (KNAW)
- Roshan Cools (raadslid AWTI)
- Dorette Corbey (secretaris/directeur AWTI)
- Richard Derksen (ministerie van OCW)
- Henk Dits (AcTi)
- Valerie Frissen (raadslid AWTI)
- Thomas Grosfeld (VNO NCW)
- Tim van der Hagen (raadslid AWTI)
- Hans de Jong (ministerie van EZ)
- Hans de Jonge (VSNU)
- Cor Katerberg (ministerie van OCW)
- Eduard Klasen (voormalig raadslid AWTI)
- Luuk Klomp (ministerie van EZ)
- Coenraad Krijger (NWO)
- Bertholt Leeftink (ministerie van EZ)
- Emmo Meijer (raadslid AWTI)
- Barend van der Meulen (Rathenau Instituut)
- Patrick Morley (raadslid AWTI)
- Arno Peels (raadslid AWTI)
- Uri Rosenthal (voorzitter AWTI)
- Josefina Scholten (VSNU)
- Hans Schutte (ministerie van OCW)
- Martin Schuurmans (raadslid AWTI)
- Joop Sistermans (oud voorzitter AWTI)
- Veronique Timmerhuis (SER)
- Kathleen Torrance (staflid AWTI)
- Ruud Verschuur (staflid AWTI)
- Johannes van der Vos (Vereniging van Hogescholen)
- Bas ter Weel (CBP)

## Bijlage B Samenstelling van de raad

### B.1 Samenstelling van de raad

#### **Huidige voorzitter**

Prof. dr. Uri Rosenthal

#### **Oud voorzitters in de periode 2010 - 2014**

Prof. dr. Jan Anthonie Bruijn (2012 – 2013)

Joop Sistermans (2010 – 2011)

#### **Huidige raadsleden**

- Prof. dr. ing. Dave H.A. Blank
- Ing. Thecla Bodewes
- Prof. dr. Roshan Cools
- Prof. dr. Valerie Frissen
- Prof. dr. ir. Tim van der Hagen
- Prof. dr. Emmo Meijer
- Dr. ir. Arno Peels
- Prof. dr. ir. Martin Schuurmans
- Prof. dr. Luc Soete
- Dr. Dorette Corbey (secretaris)

#### **Oud raadsleden in de periode 2010 - 2014**

- Prof. dr. Pieter Adriaans (2010 – 2013)
- Ingrid Faber MBA (2010 – 2011)
- Drs. Leo Halvers (2010 – 2011)
- Dr. Tiny Hooymans (2010 – 2013)
- Prof. dr. Eduard Klasen (2010 – 2013)
- Ir. Marike van Lier Lels (2010 – 2011)
- Ing. Amandus Lundqvist (2010 – 2011)
- Patrick Morley Msc (2010 – 2013)



## **Evaluatie AWTI 2010 - 2014**

Eindrapport van de evaluatie van de adviesraad voor wetenschap,  
technologie en innovatie (AWTI)

Juni 2015

Leden evaluatiecommissie:

Ir. Johan de Leeuw

Ir. Marike van Lier Lels

Prof. dr. Douwe Breimer

Dr. Thijs Jurgens