



Sociaal en Cultureel Planbureau

Zelfevaluatie Sociaal en Cultureel Planbureau

Inhoud

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding | 4 |
| Evaluatie SCP 2021: Opdracht aan de visitatiecommissie | 4 |
| Zelfevaluatie SCP: De eigen bijdrage van het SCP aan de Evaluatie SCP 2021 | 5 |
| Opzet rapport Zelfevaluatie SCP | 5 |
| 2. Wat is onze opdracht, missie en koers? | 6 |
| Opdracht en positionering | 6 |
| Missie en visie..... | 7 |
| Koers | 7 |
| 3. Waar stonden we in 2016? Uitgangssituatie, aandachtspunten en uitdagingen in 2016 | 10 |
| Uitgangssituatie 2016..... | 10 |
| Aandachtspunten en uitdagingen..... | 13 |
| Aandachtsgebied 1: onafhankelijkheid en financieringsstructuur | 14 |
| Aandachtsgebied 2: inhoudelijke focus..... | 17 |
| Aandachtsgebied 3: wetenschappelijke kwaliteit | 19 |
| Aandachtsgebied 4: organisatie-inrichting | 20 |
| Aandachtsgebied 5: doorwerking van SCP-inzichten in beleid..... | 21 |
| Aandachtsgebied 6: politiek-bestuurlijke positionering..... | 22 |
| 4. Onze veranderopgave? Vertaling van adviezen, ontwikkelingen en uitdagingen in een veranderopgave | 24 |
| Opgave | 24 |
| Betekenis van de opgave | 24 |
| Implicaties van de opgave..... | 25 |
| 5. Wat hebben we gedaan? Vertaling van veranderopgave naar acties, investeringen en resultaten . | 29 |
| Aandachtsgebied 1: Onafhankelijkheid en financieringsstructuur..... | 29 |
| Aandachtsgebied 2: Inhoudelijke focus | 31 |
| Aandachtsgebied 3: wetenschappelijke kwaliteit | 40 |
| Aandachtsgebied 4: Organisatie-inrichting | 45 |
| Aandachtsgebied 5: Doorwerking van SCP inzichten in beleid | 47 |
| Aandachtsgebied 6: Politiek-bestuurlijke positionering..... | 53 |
| 6. Waar staan we nu en wat hebben we geleerd? Huidige situatie, uitdagingen en weging inzichten aan de hand van de Terms of Reference..... | 56 |
| Beantwoording van de hoofdvragen van de Terms of Reference | 56 |
| SWOT-analyse op de SEP-criteria | 60 |
| SCP als beleidsrelevante organisatie..... | 62 |

| | |
|--|----|
| SCP als maatschappelijk relevante organisatie..... | 65 |
| SCP als toekomstgerichte organisatie..... | 66 |

1. Inleiding

Voor iedere organisatie is het belangrijk om het eigen werk te laten beoordelen, de goede en verbeterpunten in kaart te brengen en weer te leren voor de jaren die komen. Het SCP beschouwt dit als een belangrijk moment om te toetsen waar we staan, én voor de keuzes naar de toekomst. Volgens de [Aanwijzingen op de Planbureaus](#) moet er periodiek een systematische evaluatie van ieder planbureau plaatsvinden, ook wel visitatie genoemd. Hierbij wordt gekeken naar de beleidsrelevantie, maatschappelijke relevantie, wetenschappelijke kwaliteit en toekomstbestendigheid van het SCP. Het organiseren van een visitatie is een taak van de [Begeleidingscommissie¹ van het SCP](#). Zij hebben daarvoor een onafhankelijke visitatiecommissie samengesteld die op maandag 1 maart 2021 is benoemd.

Evaluatie SCP 2021: Opdracht aan de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft van de begeleidingscommissie de taak gekregen het SCP te evalueren op de criteria wetenschappelijke kwaliteit, beleidsmatige en maatschappelijke relevantie en toekomstbestendigheid. De hoofdvraag van de visitatie is daarmee:
Op welke wijze oordeelt de commissie over de maatschappelijke, wetenschappelijk en beleidsmatige relevantie van het werk dat is verricht in de periode 2016-2021?

Dat was voor ons dan ook de leidende vraag voor deze zelfevaluatie. Aanvullend heeft de visitatiecommissie een aantal specifieke vragen meegegeven. Sommige vragen kunnen breed geïnterpreteerd worden, zoals wij al hebben gemerkt in de eerste gesprekken met de visitatiecommissie. Wij geven hieronder daarom aan hoe wij deze vragen geïnterpreteerd hebben.

- Vraag 1: *Hoe heeft het SCP de evaluatiepunten van de vorige visitatie (2016) opgepakt?*
- Vraag 2: *Het SCP heeft, mede naar aanleiding van de vorige visitatie, een reorganisatie doorlopen. Is de huidige organisatiestructuur voldoende toekomstbestendig?*
- Vraag 3: *Het SCP sluit in 2020 een meerjarenprogramma (MJP) af, en start op 1 januari aan een nieuw MJP voor de periode 2021-2026. Wat heeft het SCP geleerd van het afgelopen periode en hoe zijn deze lessen meegenomen in het nieuwe MJP?*
- Vraag 4: *In de afgelopen jaren is de onafhankelijke positie van een aantal wetenschappelijke overheidsorganisaties ter discussie komen te staan. Het SCP is voornemens de relatie met departementen aan te halen. Hoe zorgt het SCP ervoor dat zijn onafhankelijke positie daarbij behouden blijft?*

Het SEP-criterium toekomstbestendigheid, en daarmee ook vraag 2, kan op vele manieren opgevat worden. Wij hebben de vraag als volgt nader gespecificeerd: *Is de visitatiecommissie van oordeel dat het SCP hiermee haar rol zoals bedoeld in de Aanwijzingen op de Planbureaus op een adequate manier kan invullen?*

Bij vraag 4 willen wij graag preciezer aangeven wat wij onder het aanhalen van de relatie met departementen verstaan. Wij zijn voornemens de interface tussen onderzoek en beleid meer betekenis te geven om impact te kunnen hebben met onderzoek in beleid. Daartoe moet de relatie met departementen, maar bijvoorbeeld ook gemeenten, adequaat zijn ingericht met respect voor ieders rol.

¹ De Begeleidingscommissie (BC) houdt volgens [zijn instellingsbesluit](#) toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit en op de maatschappelijke relevantie van het werk van het SCP, en adviseert het SCP bij het uitvoeren van zijn taak. Meer hierover leest u in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 6 van de evaluatie komen we nog eens op deze vier specifieke vragen terug.

Zelfevaluatie SCP: De eigen bijdrage van het SCP aan de Evaluatie SCP 2021

In voorbereiding op de evaluatie van het SCP, heeft de Begeleidingscommissie ons gevraagd om een zelfevaluatie uit te voeren over de periode sinds de laatste evaluatie. De uitkomsten van de zelfevaluatie staan beschreven in dit rapport. We beschrijven welke ontwikkelingen we hebben doorgemaakt, waar de organisatie nu staat en welke ambitie, kansen en risico's we zien voor de toekomst. We hebben daarbij gekozen voor een insteek van het rapport die is gericht op het in beeld brengen van de weg die we hebben afgelegd afgelopen jaren. De zelfevaluatie is dus gericht op het inzichtelijk maken van de doorlopende ontwikkeling die het vraagt om op een toekomstbestendige manier de functie van een planbureau uit te kunnen oefenen, zoals deze is beschreven in de Aanwijzingen voor de Planbureaus. We beschouwen het als een doorlopend proces om steeds voldoende responsief op veranderingen in de omgeving te kunnen reageren.

Naast het bieden van overzicht van en inzicht in de resultaten van ons werk uit de achterliggende periode 2016-2021 beschrijft deze rapportage beschrijft de keuzen die het SCP in dat proces heeft gemaakt, hoe deze keuzen tot stand zijn gekomen, de veranderingen die het SCP daardoor heeft doorgemaakt, de lessen die we daaruit hebben geleerd, en waar we nog stappen moeten maken. De keuzen en uitkomsten van dit proces relateren we daarbij niet alleen aan de prioritaire aanbevelingen van de laatste visitatiecommissie (zie [rapport Versterken van de nieuwe Koers](#), 2016), maar ook aan andere belangrijke aanbevelingen die voortkomen uit het rapport [Op waarde geschat](#) (Wouters, 2015) en het doorlopen reorganisatietraject van de organisatie.

Opzet rapport Zelfevaluatie SCP

Om de lezer goed te kunnen meenemen in de veranderingen die het SCP heeft doorgemaakt, beginnen we, in hoofdstuk 2 bij de vertaling van de opdracht en positie van het SCP naar de missie en visie van het SCP, en de koers die we als SCP daarbij kiezen. Hoofdstuk 3 beschrijft de situatie van het SCP in 2016, waarbij we inzoomen op een vijftal aandachtsgebieden die belangrijk zijn voor het goed vervullen van een planbureau functie: *financiering(structuur) en onafhankelijkheid, externe doorwerking van SCP-inzichten, inhoud, organisatie, en politiek-bestuurlijke positionering*. Hoofdstuk 4 gaat in op wat we als SCP de 'veranderopgave' noemen. De veranderopgave is de vertaling van de adviezen, ontwikkelingen en uitdagingen waarvoor we ons gesteld zien - bekeken vanuit de situatie in 2016 - om onze missie, visie en koers als SCP te kunnen vervullen. Hoofdstuk 5 beschrijft vervolgens de acties en investeringen die we tot nu toe hebben gemaakt in relatie tot deze veranderopgave. Hierbij richten we ons met name op de eerder beschreven aandachtsgebieden en brengen deze in verband met de aanbevelingen. Ook staan we stil bij een aantal inhoudelijk bereikte resultaten, en in bijlagen hebben we een aantal cases geselecteerd waar wat meer de diepte ingaan op ons onderzoek in de praktijk. We reflecteren aan het einde op de belangrijkste uitdagingen die we nu nog zien in relatie tot de veranderopgave en we beschrijven de acties die we voornemens zijn daarop uit te voeren in de komende jaren. In het slothoofdstuk beoordelen we onszelf langs de assen van de SEP criteria en reflecteren we vanuit onze zelfevaluatie op de vragen die zijn gesteld aan de visitatiecommissie.

2. Wat is onze opdracht, missie en koers?

Opdracht en positionering

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) volgt, verklaart en verkent hoe het met de inwoners van Nederland gaat op sociaal en cultureel gebied. Dat behelst onder meer de monitoring van de leefsituatie en kwaliteit van leven, de evaluatie van overheidsbeleid op daarvoor relevante terreinen en verkenningen ten behoeve van toekomstig beleid.

Het SCP is opgericht in 1973. De Aanwijzingen voor de Planbureaus uit 2012 bepalen hoe de drie planbureaus in Nederland, dus ook het SCP, werken. Volgens het instellingsbesluit van het SCP hebben wij de volgende taken:

- wetenschappelijke verkenningen verrichten met het doel te komen tot een samenhangende beschrijving van de situatie van het sociaal en cultureel welzijn in Nederland en van de op dit gebied te verwachten ontwikkelingen;
- bijdragen aan een verantwoorde keuze van beleidsdoelen en het aangeven van voor- en nadelen van de verschillende wegen om deze doelen te bereiken;
- informatie verwerven met betrekking tot de uitvoering van interdepartementaal beleid op het gebied van sociaal en cultureel welzijn, om de evaluatie van deze uitvoering mogelijk te maken.

'Planbureau in Nederland'

Planbureaus hebben binnen het kennis- en adviesstelsel van de overheid een bijzonder functie. Planbureaus voeren onafhankelijk wetenschappelijk en beleidsrelevant onderzoek uit. Er zijn drie planbureaus, te weten het Centraal Planbureau (CPB), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Een planbureau is onderdeel van een ministerie. Het SCP valt formeel onder het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In de [aanwijzingen voor de planbureaus](#) is vastgelegd dat ministers of staatssecretarissen de planbureaus geen aanwijzingen geven over de door het planbureau te hanteren onderzoeksmethoden of over de inhoud van de rapportages van het planbureau. De directeur stemt wel jaarlijks het werkprogramma af, door de Ministerraad via de eerstverantwoordelijke minister, de gelegenheid te geven hun gevoelens over het werkprogramma kenbaar te maken. De eerstverantwoordelijke minister kan, voor zover redelijk, aangeven welke uit te voeren werkzaamheden de directeur van het planbureau in ieder geval in het werkprogramma opneemt. Deze afspraken zijn vastgelegd in de aanwijzingen voor de planbureaus om bij te dragen aan een evenwicht tussen de noodzakelijke inhoudelijke vrijheid van een planbureau en de – voor de bruikbaarheid van de producten van het planbureau voor het beleid – noodzakelijke aansluiting bij de kennisbehoefte- en vragen van beleid. In de periode van deze visitatie hebben dergelijke aanwijzingen niet plaatsgevonden. De directeur stelt het werkprogramma steeds 'gehoord de gevoelens van de Ministerraad' vast.

Planbureaus hebben enerzijds een onafhankelijke wetenschappelijke positie en functioneren anderzijds als overheidsorganisatie. Planbureaus vallen onder het gezagsbereik en de verantwoordelijkheid van de eerstverantwoordelijke minister. Dit betekent deze minister de verantwoordelijkheid draagt ervoor te zorgen dat het planbureau beheersmatig en op het terrein van de bedrijfsvoering (met name de financiële en personele aspecten) haar rol kan invullen en uitvoeren. Het is essentieel dat de planbureaus voorts wetenschappelijk onafhankelijk kunnen functioneren.

De eerstverantwoordelijke minister voorziet, na overleg met de directeur van het planbureau, in een uit onafhankelijke leden bestaande begeleidingscommissie. De Begeleidingscommissie (BC) houdt

volgens [zijn instellingsbesluit](#) toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit en op de maatschappelijke relevantie van het werk van het SCP, en adviseert het SCP bij het uitvoeren van zijn taak. De Begeleidingscommissie is verantwoordelijk voor de [periodieke visitatie van het SCP](#). De leden van begeleidingscommissie worden benoemd door de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport op voordracht van het SCP en de begeleidingscommissie van het SCP. Een benoeming is voor een termijn van vier jaar en kan eventueel verlengd worden met een tweede termijn van vier jaar. Bijlage 7 geeft de huidige samenstelling van de begeleidingscommissie van het SCP weer.

Missie en visie

Het SCP draagt bij aan goed geïnformeerd overheidsbeleid en een betere samenleving met wetenschappelijke kennis over het leven van burgers in Nederland. Ons onderzoek voldoet altijd aan drie kenmerken: wetenschappelijk, beleidsrelevant en gericht op de leefsituatie van de mensen die het beleid betreft. Dat maakt ons uniek als kennisinstelling. Wij willen met ons werk het verschil maken. Dit gaat verder dan het leveren van cijfers. We vertalen de feiten en cijfers van relevante trends naar beleidsrelevante kwesties. Daarnaast duiden wij ook de cijfers en hebben wij de ambitie om verklaringen aan te dragen voor maatschappelijke kwesties of bijvoorbeeld voor de praktijk van de uitvoering van beleid. Waar mogelijk en nodig bieden we handelingsperspectieven op basis van onze inzichten. De kwaliteit van de Nederlandse samenleving en de objectieve leefsituatie van burgers, en hun ervaringen en gevoelens daarbij (de subjectieve leefsituatie), zijn de ijkpunten van ons onderzoek. Onze inzichten brengen we in op relevante momenten voor beleid en politiek. In de beleidscyclus zijn dat bijvoorbeeld momenten rond Prinsjesdag, Verantwoordingsdag en kabinetsformaties. We streven naar een adequate landing van onze verzamelde inzichten en impact van ons onderzoek in beleid.

Het SCP verricht zijn onderzoek vanuit twee strategische perspectieven: ‘de veranderende verzorgingsstaat’ en ‘processen van in- en uitsluiting’. De perspectieven vormen samen de ‘bril’ waardoor wij de samenleving bekijken. In de vorige periode maakten de perspectieven al deel uit van onze koers. We hebben deze ‘bril’ verder doorontwikkeld. Actuele maatschappelijke vraagstukken en de perspectieven geven richting aan het onderzoek van het SCP en zorgen ervoor dat het inhoudelijk de waan van de dag overstijgt.

Koers

Om uitvoering te geven aan onze taken, missie en visie richten we ons werk in aan de hand van de volgende kenmerken:

Meerjarig programmatisch werken

Het SCP werkt met een meerjarenplan voor een periode van vijf jaar. Deze periode biedt voldoende tijd om langer lopende onderzoekslijnen te garanderen. Daarbij hanteren we een midterm review om zo nodig bijstellingen te kunnen doen. In het meerjarenplan blikken we vooruit en terug. We richten ons hierin op relevante maatschappelijke ontwikkelingen waarop we onze onderzoeksagenda focussen. Elk jaar maken we een jaarplan voor het volgende jaar. We plannen ons jaarplan niet bij voorbaat al vol, maar bouwen de flexibiliteit in om in te kunnen spelen op de actualiteit en nieuwe kennisvragen te kunnen beantwoorden.

Integrale werkwijze

De maatschappelijke vraagstukken waar wij onderzoek naar doen, beperken zich zelden tot één specifiek beleidsterrein. Burgers bevinden zich immers in veel domeinen tegelijkertijd. Ze zijn niet alleen student, ouder of werknemer. We werken, leren en zorgen vaak tegelijkertijd en gedurende de dag. Door dit als uitgangspunt van onderzoek te nemen kunnen we het effect van overheidsbeleid voor burgers onderzoeken, en inzicht bieden aan beleidsmakers over wat er in de samenleving speelt en wat burgers ervaren. We werken daarbij vervolgens zoveel mogelijk vanuit verschillende invalshoeken en disciplines. Binnen het SCP werken bijvoorbeeld sociologen, economen, politicologen, psychologen en econometristen met elkaar samen. Dat biedt de mogelijkheid om een multidisciplinaire blik op maatschappelijke en beleidskwesties te ontwikkelen. Zo kunnen we waar nodig en waar mogelijk integrale en interdisciplinaire onderzoeken uitvoeren.

Beleidsrelevantie en impact

Het SCP bepaalt zijn eigen onderzoeksagenda. Criteria als impact, maatschappelijke urgentie en beleidsrelevantie spelen daarbij een belangrijke rol. Onze impact gaat over het type onderzoek dat we doen, de wijze waarop we er over schrijven, de manier waarop we er naderhand over communiceren, en de manier waarop het daarna wordt gebruikt. Dat kan zowel richting de wetenschap, de samenleving als beleid en politiek, en de media zijn. We spannen ons in om er voor te zorgen dat ons onderzoek bruikbaar is en gebruikt wordt door beleidsmakers, beslissers en alle partijen in het veld die er baat bij hebben. Op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau. Daarom zetten we sterk in op (doelgroepgerichte) communicatie en zorgen we ervoor dat onze communicatiemethoden en -producten aansluiten op de kennisbehoeften van de doelgroepen van onze onderzoeken.

Wetenschappelijke kwaliteit

Het SCP is een planbureau dat onderzoek uitvoert gebaseerd op hoge wetenschappelijke standaarden. Wij staan voor de kwaliteit, betrouwbaarheid en de onafhankelijkheid van ons onderzoek. Hiervoor werken wij volgens Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit. We gebruiken (innovatieve) onderzoeksmethoden die ons helpen met het verkennen en verklaren van maatschappelijke vraagstukken en het bieden van verdiepende inzichten. Ons kwaliteitsbewakingsbeleid vormt de basis van de kwaliteitsbewaking en integriteit van ons onderzoek. We worden hierbij scherp gehouden door onze afdeling Methodologie, die ons ook op het gebied van wetenschappelijke innovatie ondersteunt. De Begeleidingscommissie speelt daarnaast een belangrijke rol in het bewaken van de wetenschappelijke kwaliteit (en maatschappelijke relevantie) van ons werk. We zijn transparant naar buiten toe over onze onderzoeksmethoden en onderzoeksresultaten, zodat ook anderen die kunnen gebruiken. We publiceren deze samen met onze publicaties op onze website. Het SCP streeft naar open data en het toegankelijk maken van onderzoeksgegevens.

Onafhankelijk, in verbinding met anderen

Het SCP bepaalt dus zijn eigen onderzoeksagenda. Dat doen we wel in verbinding met anderen. We overleggen met departementen, parlement en decentrale overheden om zo relevant mogelijk te zijn. We zorgen ervoor dat ons onderzoek aansluit bij het werk van andere planbureaus, kennisinstellingen en adviesorganen en werken samen waar nuttig en nodig. We zijn voortdurend in gesprek met de wetenschap en maatschappelijke organisaties om te toetsen met welke vragen zij zitten en of de ontwikkelingen die wij zien ook kloppen met de ontwikkelingen die zij zien.

Evalueren van de koers en keuzes

We blikken achteruit, en evalueren ons werk van afgelopen jaren, met behulp van een periodieke (zelf)evaluatie. In opdracht van de begeleidingscommissie van het SCP evalueert de visitatiecommissie eens in de vijf jaar op onafhankelijke wijze ons werk en onze beleidsmatige, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. De resultaten hiervan delen wij op onze website.

3. Waar stonden we in 2016?

Uitgangssituatie, aandachtspunten en uitdagingen in 2016

Uitgangssituatie 2016

Sinds de oprichting in 1973 heeft het SCP een sterke reputatie opgebouwd als een instituut waar op een onafhankelijke wijze maatschappelijk en beleidsmatig relevant onderzoek wordt uitgevoerd naar de kwaliteit van leven en de leefsituatie van (groepen) burgers in Nederland. Daarbij wordt gebruikgemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Internationaal gezien is de status van de planbureaus uniek: ze maken formeel deel uit van de overheid, maar zijn wetenschappelijk onafhankelijk. Dit betekent dat de resultaten van ieder onderzoek dat ter hand wordt genomen openbaar worden gemaakt, zonder toestemming van een bewindspersoon en ongeacht eventuele politieke consequenties. Hierna schetsen we de situatie waar het SCP zich in 2016 in bevond aan de hand van verschillende punten.

Profiel: koers en visie

Sinds eind jaren negentig kwamen er steeds meer kennisvragen van steeds meer departementen op het SCP af. Op een gegeven moment was de omvang van de extra middelen die daarmee gepaard gingen bijna 60% van de totale omzet van het SCP. Ook werden de vraagstukken die bij het SCP werden neergelegd steeds diverser van karakter. Dit noopte tot een herbezinning op wat de kernvragen zouden moeten zijn waar het SCP zich met de beschikbare omvang en expertise, en rekening houdend met het eigene van een planbureau, op wilde richten. Dit heeft geleid tot een strategie- en visiedocument waarin kernvragen geformuleerd zijn, terreinen benoemd zijn waarop het SCP zich beweegt en waaraan binnenkomende kennisvragen worden getoetst: kwaliteit van leven van burgers, processen van in- en uitsluiting, en de veranderende verzorgingsstaat. Deze visieontwikkeling gaf het SCP een duidelijker profiel en is richtinggevend voor de werkzaamheden van het SCP in de periode die volgde. Dit was een stap voorwaarts in de profilering en herkenbaarheid van het instituut.

Zichtbaarheid en relevantie van het SCP

In 2016 was er voor de kennisproducten van het SCP stevast al veel aandacht bij politiek en beleid, alsook bij de media en in de samenleving. De verbinding die in veel SCP-onderzoek werd gelegd tussen verschillende domeinen van de leefsituatie van burgers – met oog voor de beleidsrelevantie van de onderzochte thema's – maakte SCP-publicaties relevant en interessant voor vele gebruikers. Zowel regeringspartijen als oppositiepartijen verwezen naar SCP-publicaties en -bevindingen in Kamerdebatten en in overheidsnota's als gezaghebbende bronnen. De media, zowel schrijvende pers als radio, televisie en sociale media, gaven in het algemeen veel aandacht aan SCP-publicaties.

Toegankelijkheid van SCP-kennisproducten

De SCP-website gaf iedere burger toegang tot de integrale tekst van alle rapporten en andere kennisproducten. Sinds 2007 was er veel aandacht besteed aan het gebruiksvriendelijker maken van de website. Als een van de weinige niet-commerciële instituten voor sociaalwetenschappelijk onderzoek in Nederland heeft het SCP zich altijd verantwoordelijk gevoeld voor het beschikbaar stellen van zijn onderzoeksmateriaal aan andere onderzoekers. Immers, de gegevensverzameling

wordt bekostigd uit publieke middelen. De belangrijkste SCP-databestanden zijn ondergebracht bij DANS².

Kwaliteitsborging

Er was veel aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek en van de rapportages van het SCP. Voor elk project werd een leescommissie gevormd, die vanaf de opstelling van het projectplan betrokken was bij het project en de producten becommentarieert. Ook methodologen keken mee. Soms was er ook een externe begeleidingscommissie. Inhoudelijk werden rapporten besproken in sectoroverleggen en het management(staf)overleg. De directie gaf een eindoordeel. Er was een doorlopende discussie hoe een balans te vinden tussen de door iedereen onderschreven noodzaak van goede kwaliteitsborging van de SCP-kennisproducten en de daarvoor benodigde procedures.

Stakeholders: wetenschappelijke wereld

Hoewel het SCP als organisatie strikt genomen niet tot de academische wereld behoort, waren de relaties met de universiteiten positief en intensief. Voor veel universiteiten is het SCP-onderzoek een voorbeeld van hoe wetenschappelijk onderzoek effectief onder de aandacht van beleidsmakers gebracht kan worden. Begin 2016 waren er zeven SCP-medewerkers als (bijzonder) hoogleraar aan een universiteit verbonden. De onderzoekers van het SCP zijn grotendeels gepromoveerd of werken gelijktijdig aan een proefschrift. Met regelmaat wordt in onderzoeksprojecten samengewerkt met universiteiten. SCP-medewerkers hebben zitting in redacties en redactieraden van wetenschappelijke tijdschriften en zijn lid van het bestuur van (internationale) wetenschappelijke verenigingen en van promotiecommissies.

Stakeholders: andere kennisinstellingen

Er bestond in 2016 al een goede en regelmatige samenwerking en afstemming met de twee andere planbureaus (Centraal Planbureau (CPB) en Planbureau voor de Leefomgeving (PBL)), met adviesraden van de regering (zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)), met instellingen als het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en met vele andere veldpartijen en onderzoeksinstituten op de vele terreinen die het SCP bestrijkt. Met de collega-planbureaus brengen we sinds 2015 de gezamenlijke publicatiereeks Kansrijk beleid uit, die beoogt voor relevante beleidsthema's in kaart te brengen wat er aan wetenschappelijk bewijs is voor de effectiviteit van beleidsinterventies.

Stakeholders: het beleid

Het SCP had doorgaans contact met vele departementen en was betrokken bij de voorbereiding en de evaluatie van overheidsbeleid. Met de departementen bestonden op alle beleidsniveaus contacten en ook de verbindingen met het kabinet waren direct en persoonlijk. De directeur van het SCP is lid van de onderraad van de Raad voor Werk, Inkomen, Zorg en Onderwijs (RWIZO) en agenda-lid van de onderraden waar de andere planbureaus lid van zijn (Raad Financiële en Economische Zaken, Infrastructuur en Landbouw (RFEZIL) en Vijfhoek), en tevens van de ambtelijke voorportalen daarvan. SCP-medewerkers worden frequent gevraagd deel te nemen aan onder andere (beleidsvoorbereidende) expertgroepen, denktanks en kenniskamers van departementen. In samenspraak met de departementen werd nagedacht over de relevante kennisvragen die moesten uitmonden in het jaarlijkse werkprogramma van het SCP. Het SCP is wat betreft de keuze van

² DANS staat voor Data Archiving and Networked Services en is het nationaal expertisecentrum en repository voor onderzoeksdata. Via DANS kunnen onderzoekers hun data beschikbaar maken voor hergebruik. Hierdoor kunnen wetenschappers de data inzetten voor nieuw onderzoek en is gepubliceerd onderzoek controleerbaar en herhaalbaar.

onderzoeksonderwerpen onafhankelijk, maar hecht eraan dat de onderzoeksagenda bijdraagt aan de kennisbehoefte van het beleid. Er werd al meer dan voorheen geïnvesteerd in de dialoog met de departementen over hun kennisbehoeften, in het bijzonder op het moment dat het SCP-werkprogramma gestalte krijgt.

Verbinding met de samenleving

SCP-onderzoek werd niet alleen in SCP-rapporten en wetenschappelijke bijdragen uiteengezet maar ook in presentaties, lezingen, krantenbijdragen, expertsessies, commissielidmaatschappen, congressen of media-optredens 'in het land'. De breedte van dit veld is groot. Van Tweede Kamer tot VNO-NCW, VNG, cliëntenraden, UWV of NOS. Doel is de samenleving – op verschillende manieren – zo goed mogelijk te informeren over onze inzichten, de consequenties daarvan en mogelijke oplossingsrichtingen. Tevens dragen deze activiteiten bij aan het scherp houden van de eigen onderzoeksfocus of het formuleren van nieuwe, toekomstige onderzoeksvragen. Veel SCP'ers geven hieraan vorm. De SCP-directeur heeft hierin – als voornaamste boegbeeld – een bijzondere rol.

Inhoudelijk verhaal: inzicht in de sociale en culturele staat van en veranderingen in Nederland

In het werk van het SCP stond in 2016 steeds de leefsituatie van burgers in Nederland centraal, evenals wat op het dagelijks leven van mensen van invloed is. Bijvoorbeeld: wat betekenen ICT en technologie voor de veranderingen op de arbeidsmarkt? Welke relatie tussen betaalde en onbetaalde arbeid lijkt in de toekomst realistisch en met welke gevolgen? Leiden we onze scholieren en studenten voldoende op tot wendbare burgers op de arbeidsmarkt die een leven lang leren? Welk evenwicht tussen zorgen en werken is haalbaar? Hoezeer voelen mensen zich thuis in hun wijk en wat betekent dat voor de onderlinge verbondenheid en bereidheid tot zorgverlening? Zijn mensen in staat en bereid om meer mantelzorg of vrijwilligerswerk te verrichten? Wat zijn onderliggende factoren bij polarisatie tussen groepen? Hoe kan deze verminderd worden? Wat bindt mensen?

In een maatschappelijke, politieke en beleidsmatige omgeving waarin snelheid van berichtgeving over deze en andere kwesties via traditionele en nieuwe media domineert, en waarbij feiten en meningen elkaar steeds sneller afwisselen, bestaat behoefte aan feitelijk inzicht in de leefsituatie en kwaliteit van leven van mensen, hun mogelijkheden om te participeren in de maatschappij en in de bewezen of mogelijke effectiviteit van beleidsmaatregelen die daarop gericht zijn. Dat inzicht is nodig voor een realistische discussie over de stapeling van verwachtingen over de keuzes en gedragingen van burgers. De veelheid van veranderingen in de systemen van de zorg, sociale zekerheid, arbeidsmarkt, het onderwijs en in bijvoorbeeld de culturele sector vraagt om een adequate onderbouwing en inschatting van effecten. Het SCP toetst de aannames die erachter liggen op het gebied van de invulling van verantwoordelijkheden van bestuurslagen en van de eigen verantwoordelijkheid. Die invulling wordt mede beïnvloed door Europese en mondiale ontwikkelingen (technologisering, vergrijzing, globalisering, digitalisering). Het SCP wil in die behoefte voorzien en werkt daarom over de domeinen van werk, gezondheid, opleiding, veiligheid en cultuur heen, zodat ook een integraal en feitelijk beeld van de leefsituatie van burgers in Nederland wordt gepresenteerd, waarbij veranderingen in de gewoonten, behoeften en wensen van mensen inzichtelijk worden.

De ervaren kwaliteit van leven, de mogelijkheden tot participatie in de samenleving en in de economie, en de gevolgen voor het invullen van eigen en maatschappelijke verantwoordelijkheden hangen bovendien nauw samen met de beleving van een 'gevoelstemperatuur' onder burgers. Die hebben een grote invloed op de werking van onze economie, op de trends in de samenleving en op

de (mogelijke) effecten van beleid. Het SCP brengt die ervaringskennis en gevoelstemperatuur van de samenleving in kaart.

Er is sprake van continuïteit in het SCP-onderzoek. Daarbij wordt een tweeledige onderzoeksbenadering gehanteerd. In de eerste plaats formuleren we samenhangende programmalijnen die de onderliggende kennisvragen bij belangrijke maatschappelijke, beleidsmatige en politieke kwesties trendmatig in beeld brengen. Deze zijn meerjarig, omdat het inzicht in die trends over kabinetsperiodes heen groter wordt. Het SCP moet daarnaast – in de tweede plaats – ook flexibel op actuele kennisbehoeften kunnen inspelen, bijvoorbeeld bij het maken van verdeelmodellen, het evalueren van beleidsmaatregelen of het verkennen van kansrijk beleid. Daarbij is aansluiting bij de lokale en internationale kennisinfrastructuur nodig; vraagstukken zijn immers steeds vaker zowel (inter)nationaal als lokaal van karakter. Het verbinden van de actuele kennisbehoeften met de meerjarige trends beschermt tegen te veel waan van de dag.

Aandachtspunten en uitdagingen

Bovengenoemde punten schetsen een sterke positie van het SCP als planbureau in 2016 (zie ook de conclusies van de Visitatiecommissie 2016 in onderstaand tekstblok). Om de toekomstbestendigheid van het SCP te waarborgen is het evenwel essentieel om kritisch te blijven kijken en uitdagingen van een veranderende omgeving aan te gaan. Het devies vanaf 2016 is dan ook ‘behoud het goede en verbeter waar nodig’. Dit om de positie als agenderend en ongevraagd adviserend planbureau te behouden en waar mogelijk te verstevigen en de impact van het SCP-onderzoek waar mogelijk te vergroten.

Bij aanvang van de huidige evaluatieperiode, begin 2016, staat het SCP voor een zestal grote uitdagingen die niet los van elkaar kunnen worden gezien. Deze uitdagingen worden hieronder naar thematisch aandachtsgebied uiteengezet. Ze sluiten aan dan wel bouwen voort op de aanbevelingen van de Visitatiecommissie 2016 (zie onderstaand tekstkader voor de belangrijkste aanbevelingen van de commissie). De zes aandachtsgebieden waarop we sturen zijn:

- onafhankelijkheid en financieringsstructuur
- inhoudelijke focus
- wetenschappelijke kwaliteit
- organisatie-inrichting
- doorwerking van SCP-inzichten in beleid
- politiek-bestuurlijke positionering

In latere hoofdstukken 5 en 6 zullen we ingaan op de bereikte resultaten op elk van de aandachtsgebieden. In dit hoofdstuk schetsen we de uitdagingen zoals deze aan het begin van deze visitatieperiode aan de orde waren.

‘Versterken van de nieuwe koers, 2016’

In 2016 is het SCP voor het laatst gevisiteerd (‘Versterken van de nieuwe koers’, 2016). De Visitatiecommissie kwam destijds tot een aantal vaststellingen. Het concludeerde dat de waardering voor het werk van het SCP groot is, zowel bij wetenschappers, beleidsmakers, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties als journalisten, dat er een groot vertrouwen in het SCP is en dat de

wetenschappelijke onafhankelijkheid van het instituut onomstreden is. Op de beoordelingscriteria 'wetenschappelijke kwaliteit' en 'maatschappelijke relevantie' krijgt het SCP het predicaat 'excellent', op de criteria 'beleidsmatige kwaliteit en relevantie' en toekomstbestendigheid' het predicaat 'zeer goed'. Overall is het oordeel 'excellent'.

Om de wetenschappelijke, beleidsmatige en maatschappelijke kwaliteit en relevantie van het werk van het SCP te behouden en waar mogelijk te vergroten doet de commissie een aantal prioritaire aanbevelingen:

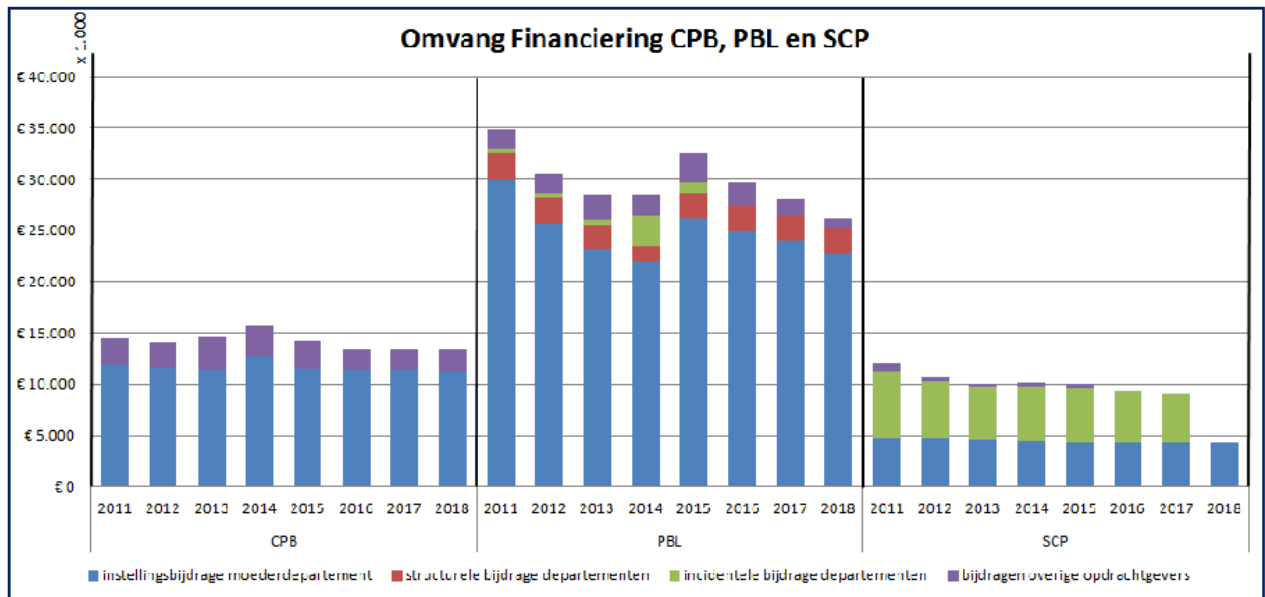
- Voor het voortbestaan van het SCP als onafhankelijk functionerend planbureau is het van doorslaggevend belang dat het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) als moederdepartement zijn verantwoordelijk neemt voor de structurele financiering van het SCP. Dit is een voorwaarde voor een effectieve opvolging van vrijwel alle aanbevelingen die de commissie doet.
- Doe meer met minder onderzoeksprojecten. Beperk het aantal projecten en geef meer diepgang aan de analyse van de beschikbare onderzoeksgegevens. Pas waar mogelijk meer productvariatie en innovatie toe bij deze projecten. Creëer ruimte voor wetenschappelijke innovatie, bijvoorbeeld in de vorm van een innovatielab, maar ook door bijscholing van medewerkers en het tijdelijk binnenhalen van externe expertise.
- Ga met opdrachtgevers in gesprek over het versterken van de 'interface' tussen
- onderzoek en beleid en experimenteer met verschillende manieren om dit te doen. Te denken valt aan het versterken van begeleidingscommissies, vooraf nadenken over beleidsimplicaties, bespreken van beleidsopties met voor- en nadelen, presentatie en bespreking van SCP-rapporten binnen departementen, een systeem van accounthouders en het leveren van bijdragen aan denktanks. Ook aan de zijde van het beleid zou de interface versterkt moeten worden.
- Ga voortvarend aan de slag met het ontwikkelen van een nieuw communicatiebeleid en de ideeën van de interne werkgroep publicatiebeleid. Werk aan productdifferentiatie en stem de communicatie af op de verschillende doelgroepen van het SCP.
- Intensiveer de aandacht voor de interne organisatie om de nieuwe koers ook
- inhoudelijk en gevoelsmatig te laten landen bij de medewerkers. Zet in op verdere professionalisering van het personeelsbeleid en onderzoek de mogelijkheden van gezamenlijk personeelsbeleid met andere kennisinstituten om zo de doorstroom te vergroten. Dit biedt ook ruimte om de diversiteit van het personeelsbestand te vergroten.

Aandachtsgebied 1: onafhankelijkheid en financieringsstructuur

Een essentiële voorwaarde om de beoogde ontwikkeling te kunnen doormaken is structurele financiering. In de jaren voorafgaand aan 2016 was het SCP voor de betaling van haar vaste (personeels)lasten voor een groot deel afhankelijk van betaalde opdrachten. De gelden uit betaalde opdrachten vormden ongeveer 50% van het in de departementale begroting opgenomen basisbudget. Ter vergelijking: bij de andere planbureaus gaat het om ongeveer 20%. Figuur 3.1 laat de totale omvang en opbouw zien van de financiering van de drie planbureaus in miljoenen euro's en de ontwikkeling ervan in de tijd. De instellingsbijdragen voor 2015 vanuit de diverse moederdepartementen bedroegen voor het CPB 11,5 miljoen euro, voor het PBL 26,2 miljoen euro en voor het SCP 4,4 miljoen euro.

Figuur 3.1

De totale omvang, opbouw en ontwikkeling van de financiering van het CPB, het PBL en het SCP (in euro's)



Bron: Wouters (2015)

Deze afhankelijkheid van betaalde opdrachten maakte dat het SCP deels reactief moest opereren. Om de agenderende en ongevraagd adviserende rol te verstevigen is echter een meer proactieve werkwijze en organisatie benodigd. Deze rol pakten we anno 2016 op met verschillende projecten, denk aan de Sociale Staat van Nederland, Kwesties voor het Kiezen, het Sociaal en Cultureel Rapport of het tijdsbestedingsonderzoek. Ook onze datavoorziening is daar voor een groot deel op ingericht. Om de planbureaufunctie op grote maatschappelijke vraagstukken nog verder op te kunnen pakken is meerjarig programmeren essentieel. Structurele financiering is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde.

De noodzakelijkheid om voor alle planbureaus tot een eenduidige juridische en financiële grondslag te komen, komen terug in de Aanwijzingen voor de Planbureaus zoals in 2012 opgesteld door het kabinet-Rutte I. Met deze Aanwijzingen wordt beoogd te borgen dat de planbureaus uit de departementale begrotingen van een of meer ministeries jaarlijks een vast budget ontvangen dat niet gerelateerd is aan specifieke opdrachten en waarvan de omvang over een langere periode vrijwel constant wordt gehouden.

Het lukte in de jaren daarna vervolgens niet om aan deze Aanwijzingen te voldoen. De financiering van het SCP bleef voor een groot deel projectgedreven. Nagenoeg alle opdrachtgevende departementen kozen ervoor om hun meerjarige bijdrage voor de (dan nieuwe) periode 2015-2017 te koppelen aan reeds ingezette of voorgenomen onderzoeksprojecten. Het kabinet leverde ook niet de financiering voor de beloofde uitbreiding van personele capaciteit.

De afwezigheid van de financiële grondslag zoals opgedragen in de Aanwijzingen en zoals aanwezig bij de andere planbureaus betekende dat het SCP niet de noodzakelijke slag kon maken naar meerjarige onderzoeksprogrammering. Door de directeur van het SCP is daarom aan ABDTOPConsult

gevraagd aanbevelingen te doen voor de volgende stappen om structurele meerjarige financiering van het SCP mogelijk te maken. De conclusies waren:

1. Alle (betrokken) departementen beoordelen het SCP als een gewaardeerd planbureau dat een belangrijke rol speelt bij het duiden van sociale, culturele, maatschappelijke ontwikkelingen en bij het voeden van de beleidscyclus. Ook wordt de inhoudelijke meerwaarde van meerjarige programmering voor het onderzoek gedeeld, evenals de relevantie van structurele financiering. Bij alle departementen is er veel vertrouwen in de ontwikkeling van en de relatie met het SCP, mede dankzij de statuur van de directeur.
2. Over de periode 2015-2017 is de invulling van de financiële grondslag van het SCP niet in lijn met de Aanwijzingen waarin gesteld wordt dat de werkzaamheden die een planbureau uitvoert minimaal 80% begrotingsgefinancierd zijn en maximaal 20% extern gefinancierd zijn. De 80%-financiering is gericht op het via begroting garanderen van de voor het planbureau vereiste kennisbasis voor de domeinen waar het planbureau voor is.
3. Het proces om te komen tot de vereiste financiële grondslag kan niet los worden gezien van de ingezette beweging tot een meerjarige onderzoeksprogrammering. Het gevaar bestaat dat zonder een adequate interventie in 2016 het proces van Meerjarige onderzoeksprogrammering door het SCP als nationaal planbureau en de financiering ervan verder stagneert of vastloopt.
4. De overgang naar meerjarig programmeren moet opgevat worden als een transitie waarin voor alle betrokkenen de rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen veranderen. Het SCP ontwikkelt zich van een projectmatig werkende opdrachtnemer van onderzoek naar een planbureau dat voor het onderzoeksprogramma in the lead is, responsief is op onderzoekswensen en een agenderende en ook ongevraagd adviserende rol inneemt. Het zal enkele jaren duren voordat de gewenste interactie goed vorm krijgt, mede ook omdat SCP onderzoek doet dat voor veel departementen relevant is.
5. De transitie naar meerjarig programmeren kent belangrijke veranderkundige opgaven. Die raken niet alleen de organisatie van het werk maar kunnen bijvoorbeeld voor onderzoekers bij het SCP ook betrekking hebben op de eigen inhoudelijke oriëntatie, attitude en/of vaardigheden. Het kan betekenen dat soms jarenlang gekoesterd en gewaardeerd 'eigen onderzoek' afloopt. Ook de kenniscoördinatie zal op veel betrokken departementen intern veel sturender moeten zijn. De transitie naar meerjarig programmeren betekent ook dat met een andere bril naar de financieringsproblematiek moet worden gekeken. Aangezien het gaat om het hanteren van een ander mentaal model en het veel partijen betreft, is het verstandig om deze transitie te laten begeleiden.
6. Het succesvol afronden van de nog prille transitie vraagt om een dynamiek waarin bijvoorbeeld het vertrouwen kan groeien dat de eigen departementale onderzoeksbehoefte binnen de strategische onderzoeklijnen van het SCP goede invulling krijgt.

Stabiele meerjarige financiering van het SCP kent twee pijlers: 1. de omvang van de structurele financiering en 2. de wijze waarop die omvang bijeen wordt gebracht. Voor wat betreft de omvang komt ABDTOPConsult uit op jaarlijks 12 miljoen euro, uitgaande van wat in de Aanwijzingen wordt omschreven als minimaal 80% begrotingsgefinancierd. Als daar de maximaal 20% extern gefinancierde ruimte bijkomt dan bedraagt de totale omvang van het SCP-budget maximaal 15 miljoen euro. Voor wat betreft de wijze waarop het budget bijeen wordt gebracht, adviseert ABDTOPConsult dit te organiseren aan de hand van enkelvoudig eigenaarschap door het moederdepartement, het ministerie van VWS, vormgegeven op dezelfde wijze als bij het CPB.

Een ander, deels daarmee samenhangend, aandachtspunt is de beschikking over een eigen databudget dat nodig is om de informatiebehoefte te voeden die volgt uit een eigen onderzoeksagenda. Voor het doen van sociaalwetenschappelijk onderzoek volstaat het niet te werken met registratiedata. Ook de surveys zoals het CBS standaard of voor algemene doeleinden afneemt, zijn veelal onvoldoende toegesneden op de vraagstukken die centraal staan in het werk van het SCP. Daarnaast vraagt inzicht in verklarende mechanismen om kwalitatieve data. Het databudget is zwaar onvoldoende om de beoogde transitie te realiseren van een organisatie met beperkte eigen financiering die vooral op projectbasis opdrachten van ministeries ontvangt naar een strategisch, meerjarig programmerend planbureau met structurele financiering. Hierdoor blijft het SCP afhankelijk van datafinanciering door departementen. Voor het volledig rondkrijgen van de structurele financiering is uitbreiding van het databudget een noodzakelijke voorwaarde. ABDTOPConsult adviseerde daarom een ruimhartig budget voor de financiering van de databehoefte, bovenop het bovenstaande.

De uitdaging op het aandachtsgebied 'onafhankelijkheid en financiering' is allereerst de structurele financiering rond te krijgen inclusief een uitbreiding van het databudget. Vervolgens is het zaak deze zo goed mogelijk vorm te geven, in te bedden in de organisatie, ervoor te zorgen dat voldaan wordt aan de randvoorwaarden en bewustwording te stimuleren bij stakeholders over de consequenties van de nieuwe financieringsvorm en afhankelijkheidsrelatie.

Aandachtsgebied 2: inhoudelijke focus

Het tweede aandachtsgebied waarop anno 2016 een uitdaging lag, is het inhoudelijk profiel van het SCP. Het streven is als planbureau bij te dragen aan goed geïnformeerd overheidsbeleid en een betere samenleving – met wetenschappelijke kennis over het leven van burgers in Nederland. Daarbij hebben we als doel met ons werk *het verschil* te maken. Dit gaat verder dan het leveren van cijfers. We beogen de feiten en cijfers van relevante trends te vertalen naar beleidsrelevante kwesties. Daarnaast beogen we de cijfers te duiden, verklaringen aan te dragen voor maatschappelijke kwesties en handelingsperspectieven voor beleidsmakers te bieden op basis van onze inzichten.

Anno 2016 was het werk inhoudelijk ingedeeld in verschillende domeinen: werken, leren, zorgen, samenleven en het overstijgende domein. Onder elk van die domeinen hingen meerdere programma's (onder meer werken, kenteringen in arbeid, borgen van inkomen en zekerheid, onderwijs en samenleving, gebruik van zorg en ondersteuning, burgerschap en cultuur, leefomgeving en wonen, integratie en emancipatie of waarden en publieke opinie). Binnen die programma's brengt het SCP zo'n 40 rapporten uit, over tal van verschillende onderwerpen.

Denk aan *onderzoek naar armoede*. In dat onderzoek staan vragen centraal als: hoeveel mensen leven in (langdurige) armoede? Bij welke groepen in de samenleving concentreert de (langdurige) armoede zich? Welke mechanismen liggen hieraan ten grondslag?

Of *onderzoek naar integratie van migranten* in Nederland. Migratie en integratie staan bovenaan de lijst van maatschappelijke problemen waar men zich in Nederland het meest zorgen over maakt. Zwarte piet, radicalisering, de vluchtelingen crisis en etnisch profileren zijn enkele van de onderwerpen die aan deze thema's raken; de emoties hierover lopen soms hoog op. Het roept de vraag op hoe het staat met de integratie van inwoners met uiteenlopende etnische achtergronden in Nederland. Het SCP heeft inzicht gegeven in de ontwikkelingen op het gebied van integratie in de afgelopen

decennia. We onderzochten of de verschillen in positie tussen mensen met en zonder migratieachtergrond met voor de rest dezelfde achtergrondkenmerken toe- of juist afnemen. Daarbij keken we naar ontwikkelingen op het gebied van wonen, werken, onderwijs en (politieke) participatie, maar ook naar thema's als criminaliteit, interetnische contacten en ervaren discriminatie.

Of onderzoek naar het sociaal domein. Vanaf 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015, de Jeugdwet en de Participatiewet. De decentralisatie van deze wetten vergde een grote inspanning waarmee veel financiële middelen waren gemoeid. Het SCP heeft de stappen die gemeenten in het sociaal domein hebben gezet gemonitord. In beleidstermen wordt dit de 'transitie' genoemd.

Of onderzoek naar de emancipatie van vrouwen. Het lagere opleidingsniveau van vrouwen leek jarenlang een logische verklaring voor hun minder sterke positie op de arbeidsmarkt. Meisjes doen het echter goed in het onderwijs. Vrouwen tot 45 jaar zijn zelfs hoger opgeleid dan hun mannelijke leeftijdsgenoten. Betekent dit dat jonge vrouwen inmiddels vaker werk hebben, hogere functies bereiken en meer verdienen dan jonge mannen? En dat nu vaker de vader in plaats van de moeder minder gaat werken om voor het kind te zorgen? In de Emancipatiemonitor, die we periodiek uitbrengen met het CBS, staan deze vragen centraal. De arbeidsparticipatie van vrouwen en mannen wordt vergeleken, evenals hun arbeidsduur, doorstroom naar hogere functies en het inkomen dat ze met hun werk verwerven. Ook komt aan bod hoe vrouwen en mannen hun werk en zorgtaken combineren en wordt gefocust op de schoolprestaties van jongens en meisjes.

Of onderzoek naar opvattingen over en ervaringen van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen. We bieden informatie over de houding van de bevolking tegenover lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen (LHBT's) en hun maatschappelijke positie op basis van grootschalige bevolkingsstudies. We analyseren de houding van de bevolking in verschillende Europese landen en in Nederland en besteden aandacht aan verschillende aspecten van de leefsituatie van LHBT's, zoals werksituatie, werkbeleving, leefstijl, veiligheidsbeleving en slachtofferschap van geweld.

Of onderzoek naar waarden en democratie. In het politieke debat duikt om de zoveel jaar de behoefte op om vast te stellen door welke gemeenschappelijke waarden een democratische samenleving wordt gedragen. Soms uit onzekerheid over 'wat ons nog bindt', soms uit angst dat bepaalde groepen essentiële waarden afwijzen of zelfs gaan bestrijden. Het SCP is daarom op zoek gegaan naar gedeelde waarden in de Nederlandse samenleving. We beperkten ons daarbij niet tot waarden van een 'burgerlijke democratische cultuur': een cultuur met steun voor de politieke democratie, betrokkenheid bij samenleving en politiek, en tolerantie en vertrouwen tussen burgers. Op basis van bestaande bevolkingsenquêtes hebben we gekeken naar opvattingen over democratie, vrijheid, gelijkheid en burgerschap.

Of onderzoek naar mensen met beperkingen. Mensen met beperkingen wonen vaak zelfstandig. Zelfstandig wonen is niet alleen de wens van veel mensen zelf, het is tevens een van de doelen van de hervorming van de langdurige zorg. Toch wonen er ook mensen met een beperking in een instelling. Welke factoren spelen een rol bij het zelfstandig wonen? Wat hebben mensen hiervoor nodig en wanneer kan het niet? We hebben een overzicht gegeven van wat er in de nationale en internationale onderzoeksliteratuur bekend is over factoren die bijdragen aan zelfstandig wonen van mensen met beperkingen.

Of verkenningen van de toekomst. De toekomst is niet onbeschreven, wel ongewis. Toch, of juist daarom, is een blik in de toekomst intrigerend. En met het oog op strategische beslissingen van burgers, bedrijven en overheden bovendien onontbeerlijk. Daarom heeft het SCP de toekomst verkend van vijf domeinen van het dagelijks leven: leren, werken, zorgen, samenleven en

consumeren. Hoe, wat en wanneer leren mensen in de toekomst? Hoe ziet werken er dan uit en hoe past dat in het leven? Wie ontvangen er waar en van wie welke zorg? In hoeverre is samenleven ook het overbruggen van afstanden tussen maatschappelijke groepen? En wat betekent een reductie van broeikasgasemissies voor verwarming, vervoer, vakantie en voeding? Die verkenningen culminerend in twee grote maatschappelijke uitdagingen richting 2050: hoe solidariteit en duurzaamheid vorm te geven. Meer dynamiek, meer maatwerk en meer eigen regie bieden meer individuele vrijheid (en meer eigen verantwoordelijkheid), maar kunnen ook leiden tot nieuwe ongelijkheden en achterblijvers. Dit roept vragen op over de grondslag voor en vormen van solidariteit. De noodzaak het leven zo in te richten dat het past binnen de grenzen van onze planeet zal in menig domein van het dagelijks leven voelbaar zijn. De toekomst daagt de samenleving alvast uit om nu de vraagstukken van solidariteit en duurzaamheid te agenderen.

Bovenstaande onderzoeken vormen slechts een greep uit het brede onderzoeksrepertoire van het SCP. Die breedte is zowel een kracht (het SCP richt zich op de volle breedte van de samenleving) als een aandachtspunt (het SCP is een relatief klein planbureau, verbinding aanbrenge over thema's heen vraagt aandacht en capaciteit). Anno 2016 zagen we verder dat wat we inhoudelijk als SCP deden, waarop de focus lag, in een behoorlijke mate gerelateerd was aan (expertise van) personen. Ook dit brengt risico's met zich mee, bijvoorbeeld waar het gaat om het stopzetten van onderzoek dat minder toegevoegde waarde krijgt of om het overdragen van onderzoek bij personeelwisselingen of uitval. De opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding helpt niet mee om deze risico's te verkleinen. Daarnaast zagen we dat we – vanwege de financieringswijze – veel losstaand onderzoek deden. Hierdoor is het een uitdaging om het perspectief op de langere termijn te leggen en de focus te houden op grotere maatschappelijke opgaven.

Om te voldoen aan de voorwaarden voor structurele financiering is meerjarig inhoudelijk programmeren een voorwaarde. Om de agenderende en ongevraagd adviserende rol uit te bouwen is een focus van de programmering op grote maatschappelijke opgaven essentieel. Om aan deze twee aspecten te voldoen is een aanscherping van de inhoudelijke focus nodig (zie hoofdstuk 4). Integraliteit, onderling samenhangend, toekomstgericht én in verbinding met beleidsmatige opgaven zijn daarin kernbegrippen.

De uitdaging op het aandachtsgebied 'inhoudelijke focus' is het neerzetten van een inhoudelijke programmering die meer dan voorheen integraal en onderling samenhangend is, meerjarig ingestoken, toekomstgericht, in verbinding staat met (grote) beleidsmatige opgaven, en gericht is op het bieden van verklaringen van ontwikkelingen en handelingsperspectieven. Bij deze uitdaging staat onverminderd het burgerperspectief centraal evenals de doelstelling een zo hoog mogelijke wetenschappelijke kwaliteit van het werk te realiseren.

Aandachtsgebied 3: wetenschappelijke kwaliteit

Een hoge wetenschappelijke kwaliteit van het SCP-onderzoek is een noodzakelijke voorwaarde voor al het andere. De Visitatiecommissie oordeelde in 2016 dat, gezien de rol en taken van het SCP, de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek en de wetenschappelijke productie van het SCP excellent is. Veel van de waardering berust op de langlopende longitudinale studies die een belangrijk middel zijn om trends in de samenleving te detecteren en vaak ook dienen om de waan van de dag te relativiseren. Qua theorievorming en methodologie is het onderzoek meestal geen internationaal *cutting edge* onderzoek, maar dat is dan ook niet de opgave van het SCP.

Volgens de commissie voldeed het SCP-onderzoek aan de geldende methodologische inzichten en standaarden in sociaalwetenschappelijk onderzoek en was er voldoende aandacht voor de kwaliteitsborging van het onderzoek. Wel werd het wenselijk geacht dat het ingezette beleid om (nog) beter aan te sluiten bij de vele ontwikkelingen die plaatsvinden op het gebied van methoden, technieken en dataverzameling voortgezet en versterkt wordt. Verder werd aanbevolen dat het SCP zich aansluit bij de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening van de Vereniging van Universiteiten (VSNU) en een commissie wetenschappelijke integriteit in het leven roept. Om wetenschappelijk op het hoogste niveau te blijven functioneren adviseerde de commissie om de beschikbare data nog beter te benutten en om te zoeken naar mogelijkheden om het eigen onderzoek theoretisch uit te werken en waar mogelijk een meer verklarend karakter te geven. De commissie was van mening dat het goed is om meer ruimte te organiseren voor methodologische innovatie, zodat onderzoekers kunnen experimenteren met nieuwe methoden. Daarbij is het van belang om ook de mogelijkheden en het nut van big data en nieuwe media te exploreren en te beoordelen. De commissie steunde de ingezette koers om meer kwalitatief onderzoek te doen waar het een nuttige aanvulling kan zijn op het kwantitatieve onderzoek.

De uitdaging op het aandachtsgebied 'wetenschappelijke kwaliteit' is de hoge standaarden te behouden en verder te intensiveren op een aantal punten: verdere benutting van data, de invoering van een commissie wetenschappelijke integriteit, meer theoretische inbedding van het eigen onderzoek en meer verklarend onderzoek, en inzet op innovatie.

Aandachtsgebied 4: organisatie-inrichting

Om de uitdagingen op het terrein van inhoudelijke focus effectief aan te kunnen gaan, dient de organisatie daartoe ingericht te zijn. Anno 2016 was het SCP ingericht aan de hand van vier sectoren (1. arbeid en publieke dienstverlening, 2. onderwijs, minderheden en methodologie, 3. zorg en welzijn en 4. participatie, cultuur en leefomgeving) en een afdeling Bedrijfsvoering. Een start is toen gemaakt met meerjarig programmeren (zie aandachtsgebied 2). De eerste inhoudelijke consequenties daarvan tekenden zich af met het opstellen van de *Strategische Koers 2015-2020* en het *Werkplan 2016*. Vanuit een aantal nationale en internationale sociale en culturele ontwikkelingen formuleerde het SCP in interactie met onder andere departementen en de begeleidingscommissie drie strategische perspectieven die meerjarige maatschappelijke en beleidsrelevantie hebben en inhoudelijk de waan van de dag zouden moeten overstijgen: 1. leefsituatie en kwaliteit van leven in Nederland, 2. sociale cohesie: in- en uitsluiting in de Nederlandse samenleving en 3. veranderende verzorgingsstaat.

Ondanks deze start met programmatisch werken waren de uitdagingen rondom de organisatiestructuur en -inrichting behoorlijk – gegeven de doelstelling te transformeren naar een planbureau dat een meer agenderende en ongevraagd adviserende rol inneemt dan anno 2016 het geval was. Specifiek zijn er de volgende aandachtsgebieden:

Integraliteit. Het streven is te komen tot een meerjarige inhoudelijke programmering die integraal en onderling samenhangend is. De domeingerichte en weinig vanuit samenleving of beleidsopgaven geredeneerde inrichting van de vier vaste sectoren is niet het meest voor de hand liggend om efficiënt werk te maken van integraliteit in de programmering.

Flexibiliteit. Het SCP werkt aan de hand van meerjarige onderzoeksprogramma's die over de tijd heen veranderen en een werkprogramma dat elk jaar wijzigt. De veranderingen in het programma vinden plaats over de verschillende kennisgebieden heen. Om passend in te kunnen spelen op benodigde veranderingen in de programmering moet de structuur van de organisatie daarop afgestemd zijn. Met de vier vaste sectoren is dit ingewikkeld.

Werkcultuur en strategisch personeelsbeleid. Het SCP beschikt over een personeelsbestand van hoog gekwalificeerd, gemotiveerd en bij de missie van het instituut zeer betrokken medewerkers. In het algemeen blijven medewerkers lang en graag verbonden aan het instituut. De relatief kleine schaal van het SCP en de platte organisatievorm maken dat de lijnen kort zijn, met weinig overleglagen. Er is geen parafencultuur. Alle leden van de staf, inclusief de directieleden, zijn ook zelf actief betrokken bij de uitvoering van projecten. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van november 2015 bracht wel een aantal aandachtspunten naar voren. Medewerkers van het SCP ervaren een te grote werkdruk, weinig doorgroeimogelijkheden, weinig coaching en begeleiding van managers en een werkklimaat waarin mensen zich moeilijk uitspreken. Verbetering van de werkcultuur en strategisch personeelsbeleid vormden anno 2016 een flinke uitdaging voor de organisatie.

Span of control leidinggevenden. Voor de context van een kennisintensieve organisatie als het SCP is de span of control in de sectoren te groot voor de leidinggevenden om voldoende aandacht aan mensen en aan inhoudelijke thema's te kunnen geven. Rond de klassieke thema's vormden zich ook binnen de sectoren afzonderlijke groepen die bleven bestaan.

Professionaliseren ondersteunende afdelingen. Tot 2015 was er geen directiesecretariaat en anno 2016 was er geen aparte afdeling Communicatie. De voorlichter maakte onderdeel uit van de afdeling Bedrijfsvoering. Medewerkers die adviseren op het gebied van methodologie maakten onderdeel uit van een van de inhoudelijke sectoren. Om de beoogde transitie te kunnen maken, is er behoefte aan het professionaliseren van de bedrijfsvoering en ondersteunende diensten.

Per 1 september 2017 reorganiseerde het SCP haar organisatie om bovenstaande uitdagingen het hoofd te bieden. In hoofdstuk 5 gaan we hier nader op in.

De uitdaging op het aandachtsgebied 'organisatie-inrichting' is de organisatie zodanig in te richten en te structuren dat deze de ambities op de inhoud faciliteert, een professionele werkcultuur stimuleert en een proces van continu leren en doorontwikkelen mogelijk maakt.

Aandachtsgebied 5: doorwerking van SCP-inzichten in beleid

Anno 2016 vervulde het SCP een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving door het maatschappelijke debat en de beleidsvorming te voeden met wetenschappelijk gefundeerd onderzoek op het terrein van sociaal en cultureel welzijn. Tot deze conclusie kwam de Visitiecommissie die het werk van het SCP in de periode 2010-2015 beoordeelde. Deze conclusie vormt de basis van waaruit we zelf ook kijken naar onze positie en de uitdagingen ten aanzien van de doorwerking in beleid. Beleidsmakers achten de wetenschappelijke kwaliteit van het werk hoog. Het werk van het SCP wordt in de politiek in een veelheid van debatten gebruikt bij een breed aantal onderwerpen. Rond 2016 gaat het dan bijvoorbeeld om het onderzoek naar de decentralisaties in het sociaal domein, het onderzoek naar integratie van minderheden, het armoedeonderzoek, het arbeidsmarktonderzoek, het emancipatie-onderzoek (zowel vrouwen als LHBTI'ers), het periodiek

onderzoek naar burgerperspectieven, het onderzoek naar onderwijsprestaties, het onderzoek naar sociale scheidslijnen in de Nederlandse samenleving, het onderzoek naar eenzaamheid en welbevinden of het onderzoek waarin een breed beeld van de Nederlandse samenleving geschetst wordt, zoals in de Sociale Staat van Nederland.

Hoewel de rapporten van het SCP in 2016 beleidsrelevant zijn, kan de bruikbaarheid ervan worden vergroot. De 'interface' tussen onderzoek en beleid gedurende het gehele onderzoeksproces kan nog worden verbeterd door de beleidsrelevante partijen meer bij het onderzoek te betrekken. De bruikbaarheid van de rapporten zou ook kunnen worden vergroot door vaker de volgens onderzoek kansrijke beleidsopties uiteen te zetten.

Versterking van deze interface moet van twee kanten komen. Aan de zijde van het beleid gaat het om het verder ontwikkelen van een kennisagenda, van vraagarticulatie en een investering in de deskundigheid om onderzoek te kunnen beoordelen en gebruiken. Van onze kant kan een investering in toekomstverkenningen en scenariostudies naar verwachting bijdragen aan de bruikbaarheid van het onderzoek. In toenemende mate is het SCP betrokken bij de evaluatie van beleid, ook in de vorm van effectstudies. In 2016 is bijvoorbeeld een start gemaakt met een langlopende evaluatie van de Participatiewet, waar ook effectanalyses onderdeel van uitmaken. Effectevaluaties brengen veel werk met zich mee en vereisen dat ze al bij de start van een beleidsproces worden ingepland. Daar dient rekening mee te worden gehouden bij de programmering. Via versterking en uitbreiding van het communicatiebeleid en het stakeholdermanagement zal de interface zo goed mogelijk ingevuld moeten worden.

Veel van het beleid is de afgelopen jaren gedecentraliseerd. Dit impliceert een dilemma voor het SCP. Voor een relatief klein planbureau als het SCP is het niet mogelijk om alle lagere overheden op maat te bedienen. Het vraagt om een visie over wat het SCP kan betekenen voor lagere overheden.

De uitdaging op het aandachtsgebied 'doorwerking in beleid' is meer impact te genereren. Aansluiting bij de beleidscyclus, stakeholdermanagement en toegesneden communicatie vormen daarbinnen aandachtspunten.

Aandachtsgebied 6: politiek-bestuurlijke positionering

Het SCP is veelal tot op het laatste moment aanwezig bij politieke besluitvorming over maatschappelijke uitdagingen. Daarbij heeft het SCP een significante betekenis waar het gaat om het leveren van *checks and balances* bij de totstandkoming van nieuw beleid. Niet alleen door meedenken maar zeker ook door 'tegedenken'. Dit verkleint het risico op tunnelvisie bij beleidsmakers, draagt bij aan een verantwoorde keuze van beleidsdoelen en draagt zodoende bij aan de kwaliteit van beleid.

De input voor deze *checks and balances* leveren we op verschillende manieren, bij verschillende partijen en in verschillende gremia. De directie van het SCP heeft periodiek contact op SG-/DG-niveau, onder meer in de DG-overleggen die twee keer per jaar plaatsvinden. De directeur is lid van de CWIZO en RWIZO, en agendalid van de onderraden waar de andere planbureaus lid van zijn (er is een taakverdeling tussen de planbureaus naar expertisegebied). Ook op lagere niveaus vinden doorlopend overleggen en afstemmingen plaats tussen experts van het SCP en beleidsmakers. De SCP-directie onderhoudt contact met bewindspersonen over zaken die op het snijvlak van beleid en

politiek zitten. Dat gebeurt zowel op departementaal als interdepartementaal niveau. Van structurele afstemming breder in de organisatie en breed departementaal was anno 2016 evenwel geen sprake. Voor een versteviging van de politiek-bestuurlijke positionering is het noodzakelijk de contacten op departementaal en interdepartementaal niveau (overleggen, afstemmingen) verder te benutten (zie hoofdstuk 4 en 5).

De uitdaging op het aandachtsgebied 'politiek-bestuurlijke positionering' is het verder benutten van de deelname van het SCP in politiek-bestuurlijke circuits teneinde onze impact zo groot mogelijk te laten zijn en zodoende bij te dragen aan een zo hoog mogelijke kwaliteit van beleid.

4. Onze veranderopgave?

Vertaling van adviezen, ontwikkelingen en uitdagingen in een veranderopgave

Opgave

Hoe laten de uitdagingen, adviezen en ontwikkelingen zoals in het voorgaande hoofdstuk geschetst zich vertalen in een veranderopgave? Of met andere woorden: waar moeten we op inzetten om (nog) beter uitvoering te geven aan onze visie en koers? Daarbij nemen we de situatie *na* verkrijging van de structurele financiering als uitgangspunt. Deze veranderopgave is geankerd in de stevige basis zoals weergegeven in hoofdstuk 3.

Vertrekkend vanuit die basis hebben we de volgende, noodzakelijke, veranderopgave geformuleerd.

- *De transitie van een organisatie met beperkte eigen financiering die vooral op projectbasis opdrachten van ministeries ontvangt naar een strategisch, meerjarig programmerend planbureau met structurele financiering,*
 - *dat zelf aan het roer staat van het onderzoeksprogramma,*
 - *responsief is op onderzoekswensen van ministeries - die worden afgestemd op DG niveau, en*
 - *een agenderende en ook ongevraagd adviserende rol inneemt*
- *om zo met de wetenschappelijke kennis die dat oplevert via beter overheidsbeleid aan een betere samenleving bij te dragen.*

Deze veranderopgave kent, grofweg, een interne en een externe component, waarbij de interne component ten dienste staat van de externe component.

Betekenis van de opgave

Wat betekenen de verschillende onderdelen van de veranderopgave?

- a. *'een organisatie met beperkte eigen financiering die vooral op projectbasis opdrachten van ministeries ontvangt naar een strategisch, meerjarig programmerend planbureau met structurele financiering'*

Dit betekent dat we ons budget (verkregen uit structurele financiering) inzetten om onderzoeken te doen waarvan wij vinden dat ze beleid en daarmee de samenleving beter maken. En dat we de keuzes rondom de besteding van ons budget maken in goede dialoog met onze samenwerkingspartners, experts in de wetenschap en het maatschappelijk veld en beleid en politiek en over deze keuzes ook transparant communiceren. Verder betekent het dat we de keuzes op hoofdlijnen voor meerdere jaren maken, zodat we ook aan grotere maatschappelijke opgaven een bijdrage kunnen leveren. Daarmee vormen de hoofdlijnen ons afwegingskader voor die jaren. Daarbij hanteren we een integraal, veelal domeinoverstijgend, perspectief. Wat we niet doen is projecten op aanvraag van anderen oppakken zonder dat hier enige samenhang in te ontdekken is of zonder dat ze aansluiten bij onze eigen strategische programmering. Een uitzondering hierop vormen projecten met een zeer hoge maatschappelijke relevantie die gefinancierd kunnen worden vanuit de 20% (80-20, zie hoofdstuk 5).

- b. *'[...]Responsief is op onderzoekswensen van ministeries die worden afgestemd op DG-niveau[...]*

Dit betekent dat we twee keer per jaar een DG-overleg met de SCP-directie hebben waarin we onderzoekswensen ophalen. Ook hebben we voor elk departement een accounthouder binnen het

SCP die samen met de directie twee keer per jaar een overleg heeft om onderzoekswensen op te halen en de departementen via de contacten met accounthouders informeert over keuzes en afwegingen. In de keuzes die we maken varen we onze eigen, transparante koers. Dit impliceert bijvoorbeeld dat we niet ingaan op allerhande wensen van de afzonderlijke directies van departementen. Wel blijven we een gesprekspartner voor deze directies. Immers, het is voor ons belangrijk om inzicht te hebben in wat er bij hen speelt, op welke dossiers wij kennis kunnen leveren die past bij onze eigen onderzoeksprioriteiten en wat zij nodig hebben om echt iets met onze kennisproducten te doen.

- c. *‘[...]een agenderende en ook ongevroegd adviserende rol inneemt om zo met de wetenschappelijke kennis die dat oplevert via beter overheidsbeleid aan een betere samenleving bij te dragen[...]’*

Dit betekent dat we ons meer op verkennen en verklaren gaan richten zodat we met richtingen voor het oplossen van problemen kunnen komen, de beleidsimplicaties van ons werk beter aan bod kunnen komen en we ook aan de voorkant van een onderzoeksproject meegenomen kunnen worden. Dit wil niet zeggen dat we deze insteek niet ook in het verleden hanteerden maar wel dat we deze nu breder uitrollen. Een voorbeeld hiervan is ons onderzoek naar verklaringen waarom de deeltijdparticipatie in Nederland zo hoog is en beleid zo weinig effectief is om dit te veranderen. Een ander voorbeeld is ons onderzoek naar redenen waarom de transities in het sociaal domein zo weinig kansen hebben opgeleverd voor de meest kwetsbare groepen. Het betekent ook dat we ons richten op agenderende en evaluerende adviezen op basis van onderzoek en dat we goed nadenken over hoe we onze kennis *meer impact* kunnen laten hebben, ook bij de start van ons onderzoek. Voorbeelden hiervan zijn onze advisering naar aanleiding van de effectstudies die we verricht hebben in het kader van de drie decentralisaties en de agenderen rol die we hebben genomen in het nadenken over de aanpak van de coronacrisis.

Het betekent dat we beogen meer te doen met minder projecten, meer productvariatie en innovatie toe te passen (‘meer met minder’). Het betekent *niet* dat het SCP zich meer beweegt richting de rol van kennismakelaar en goed onderzoek van secundair belang is. Het betekent ook niet dat we ons primair op de samenleving richten en beleid ondergeschikt is of dat we handelen vanuit de gedachte dat de rol van het SCP is uitgespeeld zodra de resultaten van een onderzoek zijn gepubliceerd.

Implicaties van de opgave

Een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de veranderopgave is het formeel rondkrijgen van de structurele financiering – inclusief toegesneden databudget. De uitdaging is vervolgens om de financieringsstructuur zo goed mogelijk in te bedden in de organisatie, ervoor te zorgen dat voldaan wordt aan de randvoorwaarden van deze structurele financiering en bewustwording te creëren en stimuleren bij departementen over de nieuwe financieringsvorm en daarmee de nieuwe afhankelijkheidsrelatie.

De veranderopgave betekent dat we ons werk op een aantal terreinen significant anders willen aanpakken. Nederland staat voor een aantal grote maatschappelijke opgaven met gevolgen voor beleid. Die grote opgaven liggen onder andere op terreinen van diversiteit en sociale cohesie, brede welvaart, participatie en talentontwikkeling, representatie en vertrouwen en het sociaal domein. Om inzichten te bieden die helpen deze opgaven aan te gaan stellen we een *meerjarige strategische onderzoeksagenda* en een werkprogramma op die daarbij aansluiten.

Dominant in onze inhoudelijke focus zijn de volgende aspecten:

- integraal en samenhangend
- verklarend
- toekomstgericht
- meerjarig en horizon op middellange termijn, maar adaptief op de actualiteit
- verbindend aan (beleidsmatige) opgaven.

Meer dan voorheen willen we in het onderzoek *een integraal* perspectief hanteren. Hiermee doelen we enerzijds op een integrale werkwijze/blik in een op zichzelf staand project. Het gaat dan om het doen van onderzoek dat op zichzelf al meerdere (beleids)terreinen bestrijkt. Een tweede betekenis of doorvertaling van integraal is het relateren van onderzoeksbevindingen gericht op een beleidsterreingebonden onderzoek naar de bredere maatschappelijke vraagstukken van het SCP. Dit doen we door de resultaten in te bedden in de bredere maatschappelijke context. Op die manier kunnen verschillende specifieke onderzoeken tezamen c.q. in samenhang ook integrale vragen beantwoorden.

Ook meer dan voorheen willen we de focus leggen op *verklarend* onderzoek. We schetsen niet alleen maatschappelijke ontwikkelingen maar bieden ook inzicht in verklarende mechanismen die ten grondslag liggen aan die ontwikkelingen, in samenhang tussen ontwikkelingen en in consequenties van die ontwikkelingen.

Een derde aspect waarop de focus vanaf 2016 meer dan voorheen is komen te liggen, is de *toekomstgerichtheid* van ons werk. Uitdagingen van de samenleving in de 21^{ste} eeuw staan centraal. Daarbij beogen we de veranderingen die op ons af (kunnen) komen als samenleving te verkennen. De overtuiging daarbij is dat een goede toekomstverkenning de denkruimte kan vergroten als het gaat om handelingsperspectieven voor het aangaan van allerlei maatschappelijke uitdagingen.

Een vierde aspect betreft de horizon van die focus. Het streven is *meerjarig* inhoudelijk te programmeren. Dat wil zeggen meerjarig te kiezen voor inhoudelijke speerpunten – gerelateerd aan de meest relevante maatschappelijke opgaven. Dit betekent niet dat we geen oog hebben voor de korte termijn, ofwel de actualiteit (*adaptief*). Wel betekent het dat de insteek is brede maatschappelijke vraagstukken te onderzoeken die een *middellange termijn* perspectief met zich meebrengen (vijf à tien jaar). Vanuit die insteek beogen we – waar nodig en mogelijk – ook te reflecteren op de actualiteit en bij te dragen aan opkomende urgente vraagstukken.

Ten slotte willen we meer dan voorheen onze inhoudelijke programmering *verbinden* aan beleidsmatige uitdagingen. Dit om met inhoud het verschil te maken als het gaat om het aangaan van opgaven waarvoor we als samenleving staan, en die beleidsmatig leiden tot allerlei vragen. Om de doorwerking nog effectiever en efficiënter te laten zijn wordt ‘meer met minder’ dé uitdaging en hét adagium. Dit betekent dat we (1) meer verdieping binnen projecten willen realiseren en (2) waar mogelijk meer productvariatie gaan toepassen: dus één onderzoek op verschillende manieren naar buiten brengen om alle stakeholders te bedienen en de impact groter te maken. Dit impliceert dat er bij gelijkblijvende capaciteit minder projecten gedaan kunnen worden. Dit alles met als doel beschikbare data beter te benutten en bovenal relevanter te zijn voor beleid en maatschappij omdat er meer ruimte is voor verdieping en bevindingen beter hun weg vinden naar relevante actoren.

We streven ernaar dat ons onderzoek bruikbaar is en gebruikt wordt door beleidsmakers, beslissers en alle partijen in het veld die er baat bij hebben. *Stakeholdermanagement* in zijn algemeenheid en aansluiting van onze communicatiemethoden en -producten op de kennisbehoeften van de doelgroepen van onze programma's in het bijzonder vormen hierbij een aandachtspunt. Het gaat hierbij zowel om het lokale, regionale, nationale als internationale niveau. Immers, de toenemende lokalisering en internationalisering vragen van het SCP om meer aandacht voor de lokale en internationale dimensie in ons onderzoek, de communicatie van de onderzoeksresultaten en de omgang met stakeholders.

Wat blijft is de *focus op het burgerperspectief*. We brengen in kaart wat instituties, beleid, beleidsvoornemens of maatschappelijke kwesties betekenen voor het leven van burgers. Dit heeft twee kanten. Allereerst de objectieve kant: wat zijn de feitelijke gevolgen van beleid of een beleidsvoornemen voor (groepen) burgers? Welke effecten heeft het op de kwaliteit van hun leven of op de kwaliteit van het samenleven? Ten tweede de subjectieve kant: hoe kijken burgers hier zelf tegenaan? Wat zijn hun percepties, oordelen, verwachtingen, evaluaties of opvattingen?

Wat ook blijft is de focus op de *wetenschappelijke kwaliteit en innovatie* van ons werk. Dit vanuit de overtuiging dat we alleen inhoudelijk het verschil kunnen maken als ons werk voldoet aan de geldende of hoge wetenschappelijke standaarden en de kwaliteit onomstreden is.

Naast inhoud gaat het om het verbeteren van *interne processen* zoals planning, begroting, heldere rollen en taken, goede informatievoorziening en besluitvorming, en een goede kwaliteitsbewaking. En om goed *personeelsbeleid* dat het mogelijk maakt voor mensen om zich te ontwikkelen, dat ervoor zorgt dat we nog beter in staat zijn om de zaken die voortkomen uit de veranderopgave uit te voeren en dat hierbij aan randvoorwaarden voor een goede werkdruk en een gevoel van veiligheid wordt voldaan.

Verder gaat het om een betere *werkcultuur*, waarin we aandacht hebben voor elkaar, uitgaan van ieders goede intenties, elkaar aanspreken op de juiste toon, het geven en nemen van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voorop staan en we in staat zijn om binnen en buiten een goede dialoog te voeren.

Ten slotte gaat het hier om het sturen op impact via een strategisch *communicatiebeleid*. Dat betekent dat we ons proactiever gaan verhouden tot de buitenwereld. We weten wat er speelt in de buitenwereld en welke invloeden en factoren doorwerken in beleid. We bouwen voldoende flexibiliteit in ons werk en in de organisatie in om hierop te anticiperen. We werken toe naar een systeem van continu monitoren en kennisdelen. Communicatie maakt integraal en van begin tot einde deel uit van elk project. Dat houdt ook in dat we voor elk onderzoek het stakeholdersveld analyseren en onze communicatiestrategie daarop afstemmen: op welke stakeholders richten we ons met de uitkomsten van het onderzoek, welke middelen passen daar bij en wat is de juiste timing om zo veel mogelijk doorwerking in beleid te bewerkstelligen? En welke doorwerking willen we zien? Hier raakt onze communicatie ook de inhoud van ons werk, omdat uit het onderzoek van het SCP de handelingsperspectieven moeten voortkomen die het beleid in staat stellen om te kiezen en te handelen.

Het zijn al deze processen/terreinen samen die de veranderopgave concreet maken. In het volgende hoofdstuk zetten we uiteen welke investeringen we hebben gedaan en welke activiteiten/projecten

we hebben opgezet op deze terreinen en bieden we inzicht in zowel de resultaten tot nu toe en de aandachtspunten daarbij – ook voor de toekomst.

5. Wat hebben we gedaan?

Vertaling van veranderopgave naar acties, investeringen en resultaten

Het SCP heeft in 2016 een zeer goede reputatie (zie H2). Het doet de goede dingen en doet die vervolgens ook zeer goed (zie scores van de laatste visitatiecommissie). Het onderzoek van het SCP wordt gezien als zeer relevant en heeft ook veel impact. Deze grote waardering voor het SCP leidt dan ook tot een toenemende vraag naar onderzoek en stuurt daarmee ook de positie van het SCP. Hierom is het essentieel om kritisch te blijven kijken en uitdagingen van een veranderende omgeving aan te gaan om op die manier de toekomstbestendigheid van het SCP te waarborgen.

Het devies vanaf 2016 is geweest ‘behoud het goede en verbeter waar nodig’. Dit om de positie als agenderend en ongevraagd adviserend planbureau te verstevigen en de impact van het SCP verder uit te breiden. De aanbevelingen van de laatste visitatie commissie en de inzichten en aanbevelingen uit het rapport van ABDTOPconsult bieden op hun beurt belangrijke inzichten in de manier waarop we deze verandering hebben kunnen bewerkstelligen en welke acties en investeringen daarbij kunnen helpen. Tegen deze achtergrond is de veranderopgave ingezet. Dit betekende overigens niet dat we met de aanvang van de veranderopgave zijn gestopt met het uitvoeren van het werk langs de hoge standaarden die we al hadden. De veranderopgave was en is een majeure operatie die we uitvoeren terwijl we tegelijkertijd ons ‘lopende’ werk bleven uitvoeren.

Dit hoofdstuk richt zich vooral op de uitvoering van de veranderopgave, en met name op de stappen die we hebben gezet met betrekking tot de veranderopgave om te komen tot de gewenste invulling van de planbureaufunctie. We beschrijven daartoe op chronologische wijze en per aandachtsgebied de belangrijkste acties en investeringen die we hebben gedaan, de resultaten die dat opgeleverd heeft, en de belangrijkste lessen en ervaringen die we daarbij hebben opgedaan. We reflecteren vervolgens op de uitdagingen waarvoor we onszelf op dit moment (anno 2021) zien staan en beschrijven de acties en investeringen die we van plan zijn te doen in de komende periode. Dit alles met als doel de ontwikkeling die het SCP heeft doorgemaakt zo helder mogelijk voor het voetlicht te brengen en duidelijk te maken dat de veranderopgave doorlopend is. Daarnaast maken we inzichtelijk dat we naast deze veranderopgave ook ons werk uitvoerden langs de hoge standaarden die men van het SCP gewend is.

Aandachtsgebied 1: Onafhankelijkheid en financieringsstructuur

Begin 2016 is de uitdaging op het aandachtsgebied ‘onafhankelijkheid en financiering’ allereerst de structurele financiering rond te krijgen inclusief een uitbreiding van het databudget en vervolgens deze zo goed mogelijk vorm te geven, in te bedden in de organisatie, ervoor te zorgen dat voldaan wordt aan de randvoorwaarden en bewustwording te stimuleren bij stakeholders over de consequenties van de nieuwe financieringsvorm en afhankelijkheidsrelatie.

Zoals beschreven in H3 kende het SCP een financieringssituatie in 2016 (een met ‘trekkingsrechten’) die niet de stabiele financiële basis verschaftte die nodig is voor een planbureau die inhoudelijk onafhankelijk haar taken kan uitvoeren.

Vanaf het begrotingsjaar 2017 is na bijna 10 jaar discussie de begroting van het SCP integraal op de begroting van het ministerie van VWS terecht gekomen (*enkelvoudig eigenaarschap*). Hiermee werd er

voldaan aan een fundamentele voorwaarde voor het kunnen vervullen van de planbureaufunctie. In de praktijk bleek deze overgang nog wel allerlei achterstallige werkzaamheden met zich mee te brengen. Omdat het financieringsmodel met 'trekkingsrechten' vaak ook meerjarige verplichtingen met zich meebracht kon er in 2017 nog niet veel van meerjarig programmeren gerealiseerd worden. Er moest namelijk ook worden gewerkt aan lopende contracten. Dit valt ook op te maken aan de relatief grote bijdrage aan de datakosten (€2,8 mln) vanuit de departementen. Dit is dus bovenop de structurele financiering van het SCP. Het uitvoeren van de langlopende verplichtingen is overigens een factor die ook in de jaren hierna nog van invloed is op de financiering.

De verwachting was dat vanaf 2018 de condities voor financiering en onafhankelijkheid waren geschapen om als planbureau meerjarig en programmatisch te werken. In de praktijk werd echter duidelijk dat er een interactieproces bestaat tussen de financiering, de organisatieomvang en het meerjarig programmatisch werken. Bij onze ontwikkeling naar meerjarig en programmatisch werken met als doel een meer agenderende en ongevraagd adviserende rol in te nemen kregen we te maken met verschillende zaken die financiële consequenties met zich meebrachten. Deze hadden wijzelf en op een enkele uitzondering na ook de buitenwereld onderschat. Zo kwamen we gaandeweg tot het inzicht dat naarmate je zelf meer vraagstukken kunt agenderen dit leidt tot een toenemende behoefte aan een (eigen) basis data-infrastructuur (BDI) waarmee je in staat bent om de informatiebehoefte te voeden die volgt uit deze vraagstukken. De financiële ruimte om een BDI te financieren uit eigen middelen was echter ontoereikend. Dit betekende in de praktijk dat het SCP voor de uitvoering van zijn onderzoeksprogramma nog steeds in grote mate afhankelijk was van projectfinanciering voor bekostiging van zijn datakosten wat in strijd is met het gekozen financieringsmodel. Bijgevolg is in de periode 2018 tot met 2020 de verhouding tussen extern gefinancierde datakosten ("Programmakosten") en intern gefinancierde datakosten ("Opdrachten binnen het Rijk en overig") circa 50:50 gebleven.

In de laatste jaren was er ondanks de 50:50 financieringsverhouding van de datakosten sprake van onderuitputting van de structurele financiering. Verschillende oorzaken die leidde tot capaciteitstekorten bij de uitvoer van geplande projecten en/of onvoldoende benutten van databudget lagen hieraan ten grondslag. Ten eerste, planning: het kwam met regelmaat voor dat er te optimistisch gepland bij projecten of dat de uitvoering uitliep door tegenvallers. Ten tweede, ziekteverzuim: er was sprake van een aanhoudend hoog ziekteverzuim met een behoorlijk aantal langdurig zieken. Ten derde, COVID-19: met de komst van de COVID-19-pandemie en de daaruit voortvloeiende maatregelen werd het SCP geconfronteerd met opdrachtnemers die geplande dataverzamelingen voor SCP projecten niet, later of kleinschaliger konden uitvoeren. Ook het gedwongen thuiswerken in combinatie met zorg en onderwijs voor kinderen leidde tot verminderde inzetbaarheid van de medewerkers. Verder heeft de bewuste keuze om een tijdelijk programma Maatschappelijke Effecten Corona (MEC, zie ook case studie MEC) op te richten impact gehad op de mate waarin geplande MJP-projecten met bijbehorende claim op het databudget konden worden uitgevoerd. De onderuitputting leidde bijvoorbeeld tot de keuze van het SCP om in 2020 de datakosten voor onderzoek naar de effecten van Corona en de maatregelen ervan uit eigen zak te betalen. Normaal zou dit in de 80 -20 financiering tussen structureel en flexibiliteit vallen onder de 20% die we konden acquireren. Ten vierde, nieuw MJP: we hebben onderschat hoeveel investering en capaciteit het ontwikkelen van een goed MJP en bijbehorende BDI vergt. Hieronder valt ook het investeren in het onderhouden van de relaties met de stakeholders van het SCP en in het continue uitdragen van kennis. Met de start van het nieuwe samenhangend MJP voor de periode 2021-2026

blijft de behoefte aan uitbreiding dan ook zeer groot. Zowel aan vaste formatie als aan een flexibele schil.

De afgelopen periode maakte ook duidelijk dat het SCP te klein was in termen van capaciteit om de meerjarige inhoudelijke ambities goed vorm te kunnen geven én ook in voldoende mate in te kunnen springen op de actualiteit en belangrijke externe verzoeken. Het SCP mocht in deze periode namelijk maar mondjesmaat groeien in termen van vaste formatie, en met de destijds door het kabinet Balkenende geaccordeerde uitbreiding kwam geen budget mee. Het personeel was er daardoor niet om naast de extern gefinancierde projecten volgend uit het MJP ook de intern gefinancierde projecten volgend uit het MJP uit te voeren. Dit viel ook niet altijd goed op te vangen met een tijdelijke uitbreiding. Het SCP heeft er bovendien bewust voor gekozen om te investeren in de ontwikkeling van een nieuw MJP en bijbehorende BDI.

In 2020 is er de toezegging gedaan (door de SG en PSG VWS) aan het SCP dat het SCP formatie kan uitbreiden. Het SCP heeft deze nieuwe begroting met claim ingediend bij de Minister van VWS. Hierin groeit het SCP vanaf 2021 tot en met 2025 naar het gewenste financieringsmodel (enkelvoudig eigenaarschap en 80/20) met bijbehorend databudget en capaciteit. De bestuursraad VWS is in hun overleg van 1 maart 2021 akkoord gegaan met de claim ter uitbreiding van de vaste instellingsbijdrage aan het SCP. Daarbij heeft de bestuursraad ter financiering van alle ingediende (ministerie brede) claims een taakstelling opgelegd. De verdeelsleutel hiervan is nog niet bekend.

2021: waar staan we nu met betrekking tot financiering en onafhankelijkheid?

De financiële uitgangspositie van het SCP is ten opzichte van 2016 serieus verbeterd wat de onafhankelijkheidpositie van het SCP nog sterker garandeert. De uitdaging waar we ons als SCP nu nog voor zien staan is het verder optimaliseren van de benutting van de capaciteit en databudget die beschikbaar zijn voor het uitvoeren van ons meerjarenprogramma. Prioriteren en tijdig keuzes maken rond het inzetten van capaciteit gaan daarbij doorlopend aandacht vragen. Ook het vinden van de juiste verhouding qua investeringen in de basis data infrastructuur in relatie tot de SCP informatiebehoefte die volgt uit het MJP zal een belangrijke uitdaging worden. Kortom, welke data, wanneer.

Acties die we nemen om aan deze uitdagingen het hoofd te bieden zijn een strakker beleid op het afstemmen van de begroting (m.n. databudget), de begrotingscyclus en de programmaplannen. Hiertoe is de functie van business controller ingericht die het begrotingsproces coördineert en is de verantwoordelijkheid voor het monitoren en bijsturen van dit proces in het MT van het SCP gelegd, waarbij de eindverantwoordelijkheid bij de directie ligt.

Aandachtsgebied 2: Inhoudelijke focus

Begin 2016 was de uitdaging op het aandachtsgebied 'inhoudelijke focus' het neerzetten van een inhoudelijke programmering die meer dan voorheen integraal en onderling samenhangend is, meerjarig ingestoken, toekomstgericht, in verbinding staat met (grote) beleidsmatige opgaven, en gericht is op het bieden van verklaringen voor ontwikkelingen en handelingsperspectieven. Bij deze uitdaging stond onverminderd het burgerperspectief centraal evenals de doelstelling een zo hoog mogelijke wetenschappelijke kwaliteit van het werk te realiseren.

Begin 2016 was het SCP een jaar bezig met een strategische koerswijziging. Het doel hiervan was dat het planbureau onderzoek zou gaan uitvoeren op basis van samenhangende programmalijnen die

onderliggende kennisvragen bij belangrijke maatschappelijke, beleidsmatige en politieke kwesties trendmatig in beeld brengen. De programmalijnen en kennisvragen werden eerst binnen het SCP en daarna in interactie met onder andere departementen en de Begeleidingscommissie uitgewerkt. De koers, benadering en inhoudelijke keuzen die er in deze periode gemaakt werden staan uitgebreid beschreven in de notitie *Strategische Koers 2015–2020* en het *Werkplan 2015*.

Het Meerjarenprogramma 2017-2020

Vanaf 2017 lag de focus op het verder implementeren van programmatisch werken in de organisatie. Het SCP nam in september 2017 afscheid van de vier onderzoekssectoren en koos voor de uitvoer van haar werkprogramma middels acht tijdelijke programmateams die werkten aan meerjarige inhoudelijke programmalijnen: inkomen en bestaanszekerheid, dynamiek op de arbeidsmarkt, opgroeien en leren, zorg en ondersteuning, gezondheid en welzijn, waarden en zingeving, maatschappelijke participatie en duurzame samenleving.

Om inhoudelijke samenhang en consistentie aan te brengen in het SCP-brede werkprogramma werd in elk van de programma's gewerkt met de eerder vastgestelde strategische perspectieven (kwaliteit van leven, in- en uitsluiting, en veranderende verzorgingsstaat). Er werden ook drie wetenschappelijk strategen aangesteld (één per perspectief) om er samen met de programmateams voor te zorgen dat het onderzoek meer vanuit deze perspectieven werd ingestoken, om zo aan kennisopbouw langs langlopende programmalijnen bij te dragen. De keuze voor tijdelijke programmateams was gelegen in de wens om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden in en vragen vanuit de maatschappij, en de wens van de onderzoekers om in kleinere teams een thuisbasis te hebben. De programmateams startten eind 2017 met het opstellen van meerjarige programmaplannen. Daarnaast werden er jaarlijks werkplannen gemaakt. In dat proces werden departementen op regelmatige basis geconsulteerd. Het ging daarbij niet meer om overleg in het kader van onderzoeksopdrachten maar om onderzoekswensen als gevolg van de veranderde financieringsvorm.

Concreet hield dit in dat het SCP tweemaal per jaar een DG-overleg organiseerde waarin de directie van het SCP en de directeuren-generaal de gewenste hoofdlijnen van het SCP-onderzoek voor het volgend jaar (in juni) en de concrete onderzoeksprogrammering van het volgende jaar (in oktober) bespraken. Ter voorbereiding van beide DG-overleggen ging het SCP voor input en afstemming op verschillende niveaus in gesprek met de individuele departementen.

Inhoudelijk was de insteek in 2017 en ook in de jaren daarna onverminderd breed. Wel kreeg het burgerperspectief steeds de centrale focus. De nadruk kwam daarbij steeds meer te liggen op integrale, domeinoverstijgende, projecten.

Een voorbeeld hiervan is Kwesties voor het kiezen (2017 en 2021). Daarin analyseerde het SCP enkele maatschappelijke kwesties die voor burgers van belang zijn, en die naar verwachting een rol zouden spelen in de campagne rond de Tweede Kamerverkiezingen en de daarop volgende kabinetsformatie. Het accent lag op verdieping en anders dan voorheen betrok het SCP de programma's van politieke partijen in de analyse. Ook werden de bevindingen al voor de verkiezingen uitgebracht, zodat ze een bredere doelgroep konden bereiken en op transparante wijze bij konden dragen aan de politieke, publieke en beleidsdiscussie. Een ander voorbeeld is het onderzoek naar veranderingen op de arbeidsmarkt dat we uitvoerden op verzoek van de Tweede Kamer. Er gebeurt veel op de arbeidsmarkt. Ontwikkelingen als technologisering, flexibilisering en de vergrijzing bepalen niet alleen hoeveel werk er is, maar beïnvloeden ook de kwaliteit van werk. Het

SCP onderzocht hoe de arbeidsmarkt verandert en wat voor gevolgen dit kan hebben voor de kwaliteit van ons werk.

Ook investeerde het SCP in deze jaren in het doen van beleidsevaluaties en effectstudies. We evalueerden zowel de Hervorming langdurige zorg als de Jeugdwet en de Participatiewet, waar mogelijk aan de hand van effectstudies. Ook brachten we overkoepelende studies uit over de drie decentralisaties in het Sociaal Domein waarin rode draden uit de verschillende evaluaties werden geschetst.

Een derde ontwikkeling die we oppakten is het doen van verklarend onderzoek en landenvergelijkend onderzoek. Een voorbeeld van het eerste is het onderzoek naar het belang van inkomen en economische zelfstandigheid van vrouwen voor vrouwen en mannen. Het verhogen van de economische zelfstandigheid van vrouwen is al decennia lang een belangrijk doel in het emancipatiebeleid. In dit onderzoek gingen we na waarom vrouwen niet meer gaan werken om meer te verdienen. Een voorbeeld van landenvergelijkend onderzoek is het onderzoek naar werkende armen in vijf Europese landen en twintig Nederlandse gemeenten. In deze studie verkenden we de achtergronden van het hardnekkige probleem van de *working poor*.

Ook pakten we nieuwe onderwerpen op. Een voorbeeld is het Sociaal en Cultureel Rapport over het onderwerp Nederlandse identiteit. Een politiek en maatschappelijk gevoelig onderwerp. In Europa en ook op andere plaatsen in de wereld wordt steeds indringender over begrippen als 'nationale identiteit' en 'thuisgevoel' gediscussieerd. Nederland vormt daarop geen uitzondering. Dat gesprek vindt plaats via bijvoorbeeld televisieseries, tentoonstellingen, sociale media, in de kranten, maar ook in de Tweede Kamer en diverse politieke partijprogramma's. Discussies over de rol van de Europese Unie, de komst van migranten, voortgaande individualisering en globalisering brengen de gevoelstemperatuur over en weer soms tot op het kookpunt. In dit verhitte debat lijkt het wel of we een land zijn dat enkel nog bestaat uit tegenstellingen. Maar, hoe ziet die identiteit eruit? Wat is typerend voor Nederland en zijn inwoners? Met welke aspecten voelen Nederlanders zich verbonden en met welke niet? En zijn we het daarover met elkaar eens of zijn er vooral verschillen tussen bevolkingsgroepen? Dat zijn vragen waarop het SCP antwoorden heeft gezocht. Met dat doel is een grootschalig en uitgebreid onderzoek onder de Nederlandse bevolking uitgevoerd, waarin de visie van een representatieve groep Nederlanders in kaart is gebracht. Het doel daarvan was niet om voor eens en voor altijd uit te maken wat 'de' Nederlandse identiteit is, maar om in beeld te brengen hoe Nederlanders uit alle lagen van de bevolking daartegen aankijken.

Verder investeerden we in innovatie van bestaande, langlopende projecten. Een voorbeeld daarvan is het Continu Onderzoek Burgerperspectieven. De afgelopen jaren is nagedacht over een nieuwe opzet waarbij we het waardevolle uit de oude opzet behouden maar de insteek wel toekomstbestendig maken.

Onderzoek naar klassieke SCP-onderwerpen zijn we blijven doen, zowel breed als meer specifiek. De Sociale Staat van Nederland (SSN) is een voorbeeld van het eerste. Vragen die daarin centraal staan zijn: hoe gaat het met Nederland en de Nederlandse bevolking? Welke ontwikkelingen hebben zich de afgelopen jaren voorgedaan in de welvaart en leefsituatie van Nederlanders? Welke verschillen zijn er tussen bevolkingsgroepen? Hoe kijken Nederlanders aan tegen hun leven en de sociale staat van het land? De SSN gaat in op verschillende levensgebieden of maatschappelijke terreinen:

bevolking en economie, publieke opinie, onderwijs, inkomen, werk, maatschappelijke en politieke participatie, vrijetijdsbesteding, sociale veiligheid, wonen, gezondheid en kwaliteit van leven.

Een voorbeeld van meer specifiek klassiek SCP-onderzoek is armoede onder kinderen. Veel kinderen in Nederland komen in aanraking met armoede. We geven inzicht in de omvang van het probleem, de achtergronden van het probleem en de gevolgen van armoede voor zowel de korte als de langere termijn. Een ander voorbeeld is onderzoek naar migratie en integratie, bijvoorbeeld naar de positie van Syriërs in Nederland: hoe vergaat het hen in de Nederlandse samenleving? Wat maakt dat zij al dan niet hun weg kunnen vinden? (zie ook bijlage 2) Of onderzoek naar kinderopvang waarin we inzoomen op de vraag hoe ouders denken over de betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van de kinderopvang en hoe hun denkbeelden en ervaringen samenhangen met de manier waarop zij arbeid en zorg combineren. Of onderzoek naar het profijt van de overheid. Burgers hebben profijt van de overheid wanneer zij inkomensondersteuning ontvangen omdat zij zelf geen inkomen verwerven. Anderen burgers dragen meer af dan dat zij ontvangen en hebben per saldo nadeel van de overheid. Wie hebben voordeel, wie nadeel van de overheid?

De geleerde lessen gedurende het Meerjarenprogramma 2017-2020

Wanneer we terugkijken op het inhoudelijk werk dat het SCP heeft verricht in de periode 2017-2020, wordt duidelijk dat we steeds beter in staat zijn om domeinoverstijgend onderzoek uit te voeren. We brachten in deze periode inhoudelijk vernieuwend onderzoek uit waarmee we impact hebben weten te realiseren (zie de case studies voor voorbeelden en ook hoofdstuk 6). Ook de data en methodologische vernieuwing maakten daarbij een zichtbare ontwikkeling door. Er wordt een grotere variëteit (en combinatie) van data en methoden van onderzoek gebruikt. Er is echter ook een aantal zaken die we als SCP in de afgelopen jaren moesten leren en die ook de komende jaren nog verdere ontwikkeling vragen.

De omslag om als SCP zelf meerjarige kennisbehoeften te formuleren en de eigen onderzoeksagenda op te stellen, bleek uitdagender dan initieel verwacht. Zowel voor het SCP zelf als voor de belangrijkste stakeholders. Deze omslag vroeg immers om de articulatie van meerjarige, domeinoverstijgende vraagstukken op programmaniveau in plaats van om concrete vraagstukken voor de korte en middellange termijn op projectniveau. En het SCP was - en de omgeving van het SCP is nog steeds hoofdzakelijk - georganiseerd rondom deze meer concrete, domeinspecifieke vraagstukken.

Het gevolg was dat de programma's in het Meerjarenprogramma 2017-2020 dan ook inhoudelijk nog steeds sterk domeinspecifiek ingericht waren (bijv. arbeid, onderwijs, zorg) Dit maakte het integraal werken - aan vraagstukken met een brede maatschappelijke focus -nog steeds lastig te organiseren.

Het bleek daarnaast intern lastig om los te komen van de oude projectgeoriënteerde houding. Onderzoekers waren het niet gewend om vanuit de nieuwe benadering te werken en hadden jarenlang zeer relevante inhoudelijke expertise opgebouwd over en gewerkt aan concretere vraagstukken. De transitie naar meerjarig programmeren heeft daarmee voor onderzoekers bij het SCP ook betrekking op de eigen inhoudelijke oriëntatie, attitude en/of vaardigheden. Het betekende dat soms jarenlang gekoesterd en gewaardeerd 'eigen onderzoek' afliep. De ontwikkelopgave voor het personeel om domeinoverstijgend te denken en te werken en om ook op een andere manier expertise op te bouwen vroeg dan ook verschillende stappen (begrip kweken, afstand willen nemen

van het eigen specifieke onderzoeksdomain, inhoudelijke expertise opbouwen etc.) en is ook nu en de komende jaren een belangrijke prioriteit voor het SCP.

Het blijkt begrijpelijkerwijs tot op de dag van vandaag ook extern lastig om los te komen van de oude project-georiënteerde houding. Directies binnen departementen waren gewend om met concrete vragen bij het SCP terecht te kunnen. Niet alleen kunnen zij dat niet meer doen, maar het SCP maakte in de afgelopen jaren ook keuzes waardoor projecten die al jaren door het SCP werden uitgevoerd, worden gestopt en overgedragen (denk bijvoorbeeld aan de Emancipatiemonitor). Met name departementen die sterk hechten aan bepaalde monitoringsactiviteiten vrezden het wegvallen van de cijfermatige onderbouwing van beleid. Het SCP zorgt echter voor een 'warme overdracht' naar bijvoorbeeld het CBS. De door Wouters voorspelde veranderkundige opgave dat ook de kenniscoördinatie op veel betrokken departementen intern veel sturender zal moeten zijn, is nog niet op alle departementen gerealiseerd en vraagt ook de komende jaren nog veel uitleg over de veranderde insteek, werkwijze en rolverdeling. Dit moet zodanig gebeuren dat het vertrouwen kan groeien dat de eigen departementale onderzoeksbehoefte binnen de strategische onderzoeklijnen van het SCP goed invulling krijgt.

Dit maakte dat het in de gekozen programma's te beperkt lukte ook echt op programmaniveau vragen te articuleren en op basis daarvan nieuwe prioriteiten te stellen. Dat gold ook voor de programma's die wel domeinoverstijgend waren zoals de programma's maatschappelijke participatie en zorg en welzijn. Dit werd nog eens versterkt door het feit dat er eind 2017 nog veel projecten op de werkvoorraad stonden die volgens de oude regels waren gefinancierd en ook in de jaren daarna een groot deel van de capaciteit in beslag zouden nemen. De consequentie was dat de programma's eind 2017 meer een opsomming waren van projecten zoals het SCP die al jaren deed.

Met de rol van wetenschappelijk strateeg werd beoogd tegenkracht te organiseren voor het bovenstaande. Dit bleek in de praktijk echter niet het bedoelde effect te sorteren omdat de strategen organisatorisch los stonden van de programmateams. Er stond spanning op uitruil tussen programmaplannen binnen de programmateams en de meer integrale, strategische perspectieven.

We investeerden in de jaren daarna veel in het ontwikkelen van echte integrale programma's met programmalijnen. Zo stimuleerden we projecten over domeinen heen en richtten we intern platforms op. Hiermee kwamen er grotere domeinoverstijgende projecten van de grond zoals het project *Sociaal Domein*, maar er was zeker ruimte voor verbetering. Om toch prioriteit te geven aan integraliteit werd de inzet op programmalijnen en -plannen van de domeinspecifieke programmateams gaandeweg vervangen door inzet op SCP-brede, integrale projecten. Hierdoor ontstond de situatie dat onderzoekers weliswaar op thema waren ingedeeld in een programmateam maar veel werkzaamheden verrichtten in SCP-brede projecten - samen met onderzoekers uit andere programmateams. Dat had nog steeds meerwaarde naar het eigen programmateam, maar de keerzijde was dat er minder een thuisbasis ervaren werd op inhoud en positie. De plannen van de programmateams - die dus vooral projectgeoriënteerd waren - werden daarmee meer en meer ondergeschikt aan de SCP-brede, integrale projecten. Deze ontwikkeling en constructie vroegen veel afstemming ten aanzien van capaciteit. Een laatste leerpunt betreft het omgaan met flexibiliteit en wendbaarheid, zowel ten aanzien van het intern met elkaar programmeren, als ten aanzien van het inspelen op urgente kwesties die van buiten komen. In de afgelopen jaren heeft het SCP er een aantal keer voor gekozen het werkprogramma bij te stellen. Dit werd allereerst veroorzaakt door het feit dat er vanuit de Tweede Kamer en departementen een beroep op het SCP werd gedaan voor de

beantwoording van urgente vragen over de veranderende arbeidsmarkt en de invloed van toekomstige demografische ontwikkelingen. Het SCP besloot zelf dat deze inhoudelijke vragen zo urgent waren en zo aansloten bij de functie en inhoudelijke focus van het SCP dat daarvoor ruimte moest worden gemaakt. Ten tweede nam de afgelopen jaren de vraag toe naar het ontsluiten van de kennis van het SCP ten behoeve van de actualiteit, beleidsontwikkeling of de politiek-bestuurlijke besluitvorming. Dit past goed bij de opdracht om de *interface* tussen beleid en SCP te verbeteren, dus daar moest capaciteit voor worden ingericht. Ten derde bleek de veranderopdracht in combinatie met het 'gewoon' blijven uitvoeren van de taken meer capaciteit te vragen dan van tevoren ingeschat. En tot slot droegen ook de te optimistische planning van het onderzoekswerk en het hoge ziekteverzuim bij aan een tekort aan capaciteit.

De grootste 'ingreep' in het programma werd echter veroorzaakt door de corona-pandemie. Onder invloed hiervan werd in maart 2020 besloten een heel programma toe te voegen aan de SCP-programmering (tot januari 2021): Maatschappelijke Effecten van Corona (MEC). Dit met als doel om kort-cyclisch gevraagd en ongevraagd beleid en samenleving te informeren over de maatschappelijke effecten van corona en de coronamaatregelen. Er werd binnen het programma vooral geput uit bestaand en lopend onderzoek en een koppeling gelegd met de actualiteit, en er werden aanvullende nieuwe inzichten verzameld via eigen onderzoek (met name naar ervaringen van mensen tijdens de crisis) en samenwerking met anderen zoals het RIVM. Het programma werd bemenst door ervaren SCP-onderzoekers. Deze capaciteit maakten we vrij door de andere programma's af te slanken en nieuw tijdelijk personeel aan te nemen.

Dit was een onverwachtse maar goede testcase voor ons adaptief vermogen om naast het meerjarig programmeren ook de flexibiliteit te houden om in te spelen op grote actuele thema's. Deze keuze voor een tijdelijke programma was in brede zin ook een goede testcase om na te gaan in hoeverre we al in staat waren om te werken volgens de uitgangspunten geformuleerd in onze missie en koers (zie hoofdstuk 2). Volgens ons hebben we aangetoond dat we inhoudelijk integraal kunnen werken en de interface met beleid kunnen onderhouden. En dat we met onze kennisinbreng gericht en strategisch zijn omgegaan en daarbij impact hebben gehad op het politiek-bestuurlijke besluitvormingsproces. Meer over dit programma vindt u in de case studie 'Maatschappelijke Effecten Corona' in de bijlage.

[Het Meerjarenprogramma 2021-2025](#)

In 2019 is besloten om vanuit de geleerde lessen het nieuwe meerjarenprogramma te ontwikkelen. Hiertoe is in 2019 een MJP kernteam opgericht dat toezag op een uitgebreid in- en extern consultatieproces. De doelstelling was te komen tot een relevante en toekomstgerichte inhoudelijke programmering door intensieve betrokkenheid van binnen- en buitenwereld bij die programmering. In dit proces is ook bewuster gekeken naar waar het SCP inhoudelijk relevant is. Dit betekende ook dat het SCP niet zondermeer doorgaat met onderzoek omdat het 'historisch zo gegroeid is'.

Geclusterd naar thema's (zoals 'meedoen aan de samenleving', 'ongelijkheid', 'sociale cohesie', 'onzekerheid', 'integratie en migratie' of 'lokale ontwikkelingen en beleidsuitdagingen') en/of naar beleidsterrein (zoals SZW, OCW, BZ, LNV etc.) is in verschillende rondes gesproken met vertegenwoordigers van onder andere universiteiten, cliënten/patiënten-, werkgevers- en werknemersorganisaties, collega-kennisinstituten, departementen, politieke partijen, CBS, UWV, VNG en gemeenten. De specifieke vertegenwoordiging was afhankelijk van de setting. Zo waren er overleggen met DG's, directeuren en hoogleraren maar ook met politici, beleidsexperts op verschillende terreinen, jonge academici en ervaringsdeskundigen/ mensen uit de praktijk. Gevraagd

werd actief mee te denken over relevante en brede maatschappelijke vraagstukken, kennislacunes daarbij en te reflecteren op ideeën vanuit het SCP daarover. Het huidige proces heeft hiermee aan het voorgaande consultatieproces enkele nieuwe dingen toegevoegd en heeft bovendien geleid tot een betere verankering van de activiteiten die in de voorgaande jaren ook al werden uitgevoerd. In de jaren hiervoor was het consultatieproces rond het SCP werkprogramma meer aan de directie en de betrokkenheid van de sectorhoofden/programmaleiders gekoppeld. In de huidige situatie wordt meer gestuurd op de gezamenlijke verantwoordelijkheid hiervoor.

Inhoudelijk betekent dit dat we de komende jaren een aantal maatschappelijke opgaven centraal stellen in de programmering. De meerwaarde van deze programmering zien we vooral ook in de samenhang tussen de programma's; het totale verhaal. Hieronder lichten we de zeven programma's kort toe:

Participatie, talentontwikkeling en kansengelijkheid

De maatschappelijke opgave die in dit programma centraal staat is: hoe kunnen, willen en mogen (groepen) mensen op zinvolle en volwaardige wijze participeren? En hoe is dat te bevorderen, nu en in de toekomst? Bij zinvolle participatie gaat het om participatie die betekenisvol wordt geacht door individuen en/of de samenleving. Het gaat om deelname op verschillende manieren: betaald werk, zorg voor anderen, onderwijs, vrijwilligerswerk, vrije tijd, en het sociale bestaan. Het gaat daarbij om participatie die positief bijdraagt aan de kwaliteit van leven van mensen en de kwaliteit van de samenleving als geheel.

Lokaal?!: het sociaal domein en de kracht van de lokale verzorgingsstaat

De opgave die hier centraal staat is hoe de overheid en de samenleving ervoor kunnen zorgen dat de kwetsbare groepen binnen het sociaal domein de hulp, ondersteuning en kansen krijgen die ze nodig hebben. Doel is hun kwaliteit van leven te verbeteren, hun talenten te benutten en dat ze echt mee kunnen doen in en aan de samenleving.

De diverse bevolking van Nederland; samenleven nu en in de toekomst

Centraal staat: hoe geven we vorm aan samenleven in verscheidenheid? Wat vraagt dit van de overheid en van de inrichting van instituties? Wat vraagt dit van (groepen) burgers met betrekking tot onderlinge betrokkenheid en sociale samenhang, maar ook als het gaat om solidariteit met mensen van buiten de eigen groep of nationaliteit? Het begrip diversiteit of verscheidenheid wordt in dit programma niet eendimensionaal bedoeld, zoals diversiteit in termen van migratie-achtergrond, maar juist multidimensionaal. Het gaat om verschillende vormen van ongelijkheid (intersectionaliteit).

Beleidsvisies, burgervisies en gedragingen

Dit programma onderzoekt de samenhang en overeenkomstigheid tussen de visies van burgers en overheid. Hierbij gaat het om de visies op een aantal maatschappelijke opgaven, op bijbehorende overheidsinterventies, op beoogd gedrag van burgers, op verantwoordelijkheidsverdeling en eigenaarschap. Het doel is inzicht te krijgen in de werking van overheidsinterventies in de praktijk en te kunnen verklaren waarom interventies al dan niet succesvol zijn. Dit draagt bij aan inzicht in en mogelijke handvatten voor beleid.

Representatie en vertrouwen

Dit programma zoomt in op kwesties rondom representatie en vertrouwen. Een goede representatie en solide vertrouwen in de maatschappij worden steeds belangrijker. Door

technologische veranderingen, internationale monopolies en de toename van financieel vermogen van organisaties of individuen kunnen wettelijke regels, ideeën, feiten, informatiestromen en gedrag makkelijker te manipuleren zijn. De politieke en sociaaleconomische elites worden vaak gezien als onderdeel van het probleem: tussen invloedrijke actoren enerzijds en burgers die zich niet gehoord of vertegenwoordigd voelen anderzijds, bestaat mogelijk een vertrouwensbreuk. De kloof wordt versterkt doordat hun ideeën over hoe de samenleving eruit ziet - en eruit zou moeten zien - sterk uiteenlopen. Ook leiden grote maatschappelijke problemen, zoals de klimaatcrisis en de coronapandemie, tot specifieke vragen over de (gebrekkige) representatie van toekomstige generaties.

Schaarste, welvaart en welbevinden

Allereerst beoogt dit programma het inzicht in brede welvaart en de daarbij te maken beleidsafwegingen te vergroten. Daarnaast kijkt het naar brede welvaart in relatie tot schaarste. Ontwikkelingen zoals de coronacrisis en de duurzaamheidsopgave hebben waarschijnlijk impact op alle facetten van de brede welvaart. Schaarste zal verdeeld moeten worden (o.a. economisch, sociaal, ruimtelijk), met mogelijk grote gevolgen voor de welvaart en het welbevinden van groepen mensen. Onderzoek naar de ervaringen van burgers vergroot het inzicht daarin. Dit inzicht kan handvatten bieden voor beleid en daarmee de kwaliteit van onze samenleving verbeteren.

Nederland internationaal

Dit programma beoogt enerzijds inzicht te geven in de verwevenheid van Nederland met het buitenland, de gevolgen van internationalisering voor het dagelijks leven van burgers in Nederland en de grip die zij ervaren in en op hun leven. Anderzijds biedt het programma inzicht in het vraagstuk solidariteit en de toekomst van de Europese Unie, vanuit het perspectief van de burger. Daarbij is steeds van belang hoe Europees of internationaal beleid landelijk (en lokaal) wordt vertaald door overheden en bedrijven, en hoe dit door burgers ervaren wordt.

2021: waar staan we met de inhoudelijke focus?

Ten opzichte van 2016 is de uitgangspositie op het gebied 'inhoudelijke focus' verbeterd. Het nieuwe Meerjarenplan behelst inhoudelijke keuzes. Op basis van het strategisch kader van het SCP en op basis van de vele externe consultaties hebben we gekozen voor de zeven onderzoeksprogramma's en er daarmee ook voor gekozen alle andere vraagstukken vooralsnog niet te agenderen.

De gekozen programma's hebben een breder en meer integraal perspectief, zijn minder domein- en departementspecifiek, zijn agenderend en staan nadrukkelijk in verbinding met grote beleidsmatige opgaves. Het burgerperspectief is daarbij centraal blijven staan. Wederom zal worden gewerkt met strategische perspectieven, al zal het perspectief 'Kwaliteit van leven' meer als uitkomstmaat gebruikt gaan worden, samen met de nieuwe uitkomstmaat 'Kwaliteit van de samenleving'. De keuze voor deze uitkomstmaat is gelegen in het streven vaker ook het macro perspectief te hanteren. De verwachting is dat hiermee de brede, agenderende en signalerende functie van het SCP als planbureau voor Nederland beter is ingericht en dat de focus in de werkzaamheden ligt op grote maatschappelijke vraagstukken.

Het nieuwe Meerjarenplan brengt ook inhoudelijke vernieuwing. Zo zijn er onderzoeksthema's toegevoegd waar het SCP de afgelopen jaren minder de nadruk op heeft gelegd. Voorbeelden zijn het nadrukkelijk agenderen van de rol van media en technologische ontwikkelingen; het onderzoek naar

de visies van overheid en burgers op het belang, het eigenaarschap en de verantwoordelijkheidsverdeling van verschillende maatschappelijke opgaven; en het onderzoek naar het functioneren van de lokale overheid in het sociaal domein. Ook richten we het ontwikkelprogramma 'Nederland Internationaal' in dat beoogt inzicht te geven in de verwevenheid van Nederland met het buitenland, de gevolgen van internationalisering voor het dagelijks leven van burgers in Nederland en de grip die zij ervaren in en op hun leven.

Dit Meerjarenplan is in beginsel voor vijf jaar geldig. Omdat de toekomst echter nooit helemaal te voorspellen is, wordt het MJP op verschillende momenten tegen het licht gehouden. Elk jaar wordt bij het opstellen van het Jaarplan gekeken of het MJP bijgesteld moet worden. Dit is een tamelijk 'licht' proces op basis van input uit de buitenwereld en eigen inzichten. Halverwege de looptijd van het MJP wordt een 'mid-term review' uitgevoerd. Dit is een wat zwaarder proces waarin actief externe en interne input wordt opgehaald. Elke vijf jaar wordt het MJP geëvalueerd en herzien. We nemen dan de vrijheid om echt opnieuw te kijken naar wat de belangrijkste thema's zijn voor de toekomstige onderzoeksagenda en zorgen voor een intensief proces waarbij zowel de buiten- als binnenwereld wordt betrokken.

De inhoudelijke programma's hebben daarmee een looptijd gekregen van vijf jaar, maar kunnen tussentijds worden opgeheven of bijgesteld als daar inhoudelijke noodzaak toe is of als dat logisch is. Daarnaast heeft het SCP ontwikkelprogramma's geïntroduceerd. Dit zijn programma's waar wordt onderzocht of een bepaald thema zich leent voor het inrichten van een structureel programma of opgenomen moet worden in de al bestaande programma's.

Het MJP 2021-2025 maakt de verschuiving van het (hoofdzakelijk) monitoren van bepaalde thema's naar de duiding, verklaring en verkenning van thema's mogelijk. Dit moet op zo'n manier gebeuren dat het SCP in navolging van de aanbevelingen van de visitatie in 2016 de wisselwerking met beleid nog verder kan versterken. Dat betekent dat ons onderzoek bruikbaar is en op het juiste moment wordt gebruikt door beleidsmakers en beslissers en alle partijen in het veld die er baat bij hebben. Hierdoor kan het SCP zich vanuit zijn integrale onderzoeksprogramma op andere onderzoeksvragen richten en inzicht proberen te krijgen in onderliggende mechanismen zodat er aanknopingspunten zichtbaar worden voor beleid. Hiertoe hebben we ook een ander 'type' onderzoeksvragen geagendeerd. In de verschillende onderzoeksprogramma's hebben we bijvoorbeeld toekomstverkenningen en ex ante beleidsevaluatieonderzoek opgenomen en in alle onderzoeksprogramma's ligt de focus ook op duiding en het inzichtelijk maken van (verklarende) mechanismen. Een ander type onderzoeksvragen betekent ook dat we onze onderzoeksmethoden daarop aanpassen, in navolging van de aanbeveling van de Visitatiecommissie in 2016 om ook op dit terrein innovaties verder door te zetten. Dat wil zeggen dat we ons in de komende jaren richten op het doen van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek met innovatieve onderzoeksmethoden die ons helpen met het beantwoorden van dit type onderzoeksvragen.

Binnen dit Meerjarenplan is bewust ruimte ingebouwd om nadrukkelijker te investeren in de interface met beleid. Dat betekent een investering in de activiteiten van het SCP die gericht zijn op het ontsluiten van kennis op verschillende momenten in het beleidsproces, het investeren in het proces van samenwerking bij de inhoudelijke vormgeving van beleid, het ontsluiten van onze kennis ten behoeve van stakeholders in de zorg, het onderwijs, de arbeidsmarkt, etc. Het doel hiervan is dat op de relevante momenten in de politiek-bestuurlijke cyclus (zoals rond Brede Welvaart tijdens Verantwoordingsdag, een maatschappelijke analyse bij de Miljoenennota, input in de aanloop naar de verkiezingen en ten behoeve van het formatieproces) een meer integraal beeld van Nederland met

handelingsopties voor beleid kan worden geboden. Gegeven de veranderopdracht heeft het SCP hier in de afgelopen jaren al in geïnvesteerd, ook samen met de andere planbureaus, en daarmee de basis gelegd om de interface nu verder uit te bouwen. De noodzaak om die interface te versterken, gelet op de rol van kennis in de beleidscyclus en de toenemende kennisbehoefte van departementen, is daarbij sinds 2016 alleen maar toegenomen.

Er is ook meer ruimte ingebouwd om in te springen op actualiteiten. We benutten die ruimte bijvoorbeeld met de rol die het SCP speelt in het huidige beleidsproces rondom corona en bij verzoeken van relevante stakeholders zoals het parlement en departementen. Hierbij is een 'winstwaarschuwing' op zijn plaats. De capaciteit van het SCP is niet oneindig, dus zal het SCP ook de komende jaren steeds de kritische afweging moeten maken of er binnen zijn meerjarige onderzoeksagenda ruimte is om in te springen op actualiteiten. De kaders die in het Meerjarenplan zijn neergelegd, zijn leidend in deze afweging.

Met het Meerjarenplan hebben we ons inziens een goede, verbeterde inhoudelijke basis gelegd voor het werk van het SCP en de keuzes die het SCP maakt. Het biedt voldoende ruimte voor flexibiliteit en doorontwikkeling in de toekomst.

Aandachtsgebied 3: wetenschappelijke kwaliteit

Begin 2016 was de uitdaging op het aandachtsgebied 'wetenschappelijke kwaliteit' om de hoge standaarden te behouden en verder te intensiveren op een aantal punten: verdere benutting van data, invoering van een commissie wetenschappelijke integriteit, meer theoretische inbedding van het eigen onderzoek en meer verklarend onderzoek, en inzet op innovatie.

De wetenschappelijke kwaliteit en productie van het SCP werd in 2016 gezien als excellent (zie hoofdstuk 2). De uitdaging lag hierbij in het behouden van deze score en omdat stilstaan hier eigenlijk achteruitgaan betekent moest het SCP hier op handelen. Vanaf 2016 heeft SCP daarom verschillende acties ondernomen om deze hoge score te behouden.

Interne kwaliteitsbewaking

Al voor 2016 bestonden er uitgebreide processen rondom kwaliteitsbewaking bij de totstandkoming van onderzoek. Vanaf de reorganisatie in 2017 zijn deze processen ongeveer jaarlijks geëvalueerd en indien nodig herijkt. Dit betreft onder andere het herijken van leescommissies en in het bijzonder de rol van externe leescommissie leden om toe te zien op afdoende kritisch tegengeluid en externe reflecties in 2018. Ook de betrokkenheid van de afdeling Methodologie was onderdeel van dit herijkingsproces. Zo is het systeem van methodologisch accountmanagement – waar ieder project wordt toegewezen aan een methodoloog die het project methodologisch monitort en indien nodig adviseert en ondersteunt – steeds verder uitgebreid en verder geprofessionaliseerd, inclusief het inregelen van processen rondom databeheer en ontsluiting.

In de voorbereiding op het nieuwe MJP vanaf 2019 is er ook geïnvesteerd in de wetenschappelijke onderbouwing en theoretische inbedding van het nieuwe MJP onder andere door het betrekken van universiteiten (zie ook aandachtsgebied inhoudelijke focus). Eind 2020 werd er ook geïnvesteerd in het aantrekken van een groot aantal nieuwe medewerkers met specifieke kennis benodigd voor het uitvoeren van het MJP op een kwalitatief hoog wetenschappelijk niveau.

Verbinding met de wetenschap

Ook heeft het SCP in de afgelopen jaren doorlopend werk gemaakt van het op peil houden van de wetenschappelijke kennis van medewerkers op inhoudelijk terrein. Dit betrof onder andere het organiseren van lezingen van vooraanstaande sprekers. Ook met het hooglerarenbeleid is in de afgelopen jaren actief in de wetenschappelijke verbinding geïnvesteerd. In 2016 waren er acht medewerkers werkzaam bij het SCP met een deeltijd aanstelling als (bijzonder) hoogleraren. Een forse groei ten opzichte van de periode ervoor. Het SCP stimuleerde ook de individuele activiteiten van onderzoekers zoals congresbezoek en het schrijven en lezen van wetenschappelijke artikelen, al werd er op het beleid op dat gebied iets minder actief gestuurd en kwamen mensen aan het schrijven van artikelen door tijdsdruk vaak niet toe. Voor een compleet overzicht van de wetenschappelijke kwaliteit van SCP rapporten en artikelen zie de bijlage 8, Indicatoren wetenschappelijke kwaliteit en de bijlage 11, *Academic use of SCP publications*.

Methodologische kwaliteit en vernieuwing

Een belangrijke investering met het oog het op peil houden van de wetenschappelijke kwaliteit betrof de positie en rol van de afdeling Methodologie. Vanaf de reorganisatie in 2017 is Methodologie een aparte afdeling die direct onder de adjunct-directeur valt. Vanaf 2018 is er in toenemende mate geïnvesteerd in uitgebreidere data en methodologische ondersteuning. Dit deden we met het oog op de ondersteuningsbehoefte die voortkwam uit de veranderende inhoudelijke focus ten gevolge van de veranderopgave (zie aandachtsgebied 2) en de veranderende buitenwereld. In 2020 is de positie van de afdeling Methodologie herijkt, uitgebreid en nog centraler gepositioneerd. Hierbij is ook het takenpakket uitgebreid en formeel vastgelegd. Er is nu naast ondersteuning en advisering op het gebied van kwantitatief onderzoek ook veel uitgebreidere ondersteuning en advisering op het gebied van kwalitatief onderzoek en beleidsevaluatie voorhanden. Ook is er geïnvesteerd in de uitbreiding en de verdere professionalisering van data management.

Er is vanaf 2019 ook in toenemende mate geïnvesteerd in een systematischer beleid gericht op het uitbreiden van data en methodologische kennis bij het SCP via verschillende routes, het zogeheten meersporenbeleid. Dit verloopt voornamelijk via de afdeling Methodologie en bestaat uit:

- Intensivering van het methodologisch accountmanagement (incl. AVG en consolidatie);
- Een data en methode klankbordgroep bestaande uit externe data en methodologische experts met als doel om ons (data en methodologisch) werk te evalueren met het oog op verbetering en innovatie;
- Een actieve betrokkenheid bij (inter)nationale netwerken van de methodologen, zoals de European Survey Research Association (ESRA). Deze netwerken, maar ook het lidmaatschap in gebruikersraden van het CBS of onze betrokkenheid bij de Open Data Infrastructure for Social Science and Economic Innovations (ODISSEI) stellen ons in staat om voor het SCP relevante data en methodologische ontwikkelingen te signaleren. Met het oog op het MJP en de daaruit vloeiende data en methodologische vragen is er gekozen om flink te investeren in de verdere uitbreiding van relevante data en methodologische netwerken. Enkele voorbeelden van de recente uitbreiding van de netwerken zijn het Landelijk Coördinatiepunt Research Data Management (LCRDM) en het evaluatoren netwerk VIDE. Het SCP heeft in 2020 ook samen met de Algemene Rekenkamer een netwerk voor kwalitatieve methodologie, Context, opgericht;
- Samenwerking in (inter)nationale projecten zoals de *European Social Survey*. Ook hier is het SCP in blijven investeren met als doel het op peil houden van relevante methodologische kennis;

- Vanaf 2019: doorontwikkeling van een lezingen -en cursussenbeleid op het gebied van data en methoden dat meer direct is verbonden aan de data en methodologische kennisbehoeftes die volgen uit het MJP;
- De introductie van een strategisch stagebeleid gericht op methodologische vernieuwing in 2019.

Daarnaast heeft het SCP ook resultaten geboekt als het gaat om meer verklarend en innovatief onderzoek. Een voorbeeld van een grote, op verklaring en verdiepende gerichte projecten uit de laatste jaren zijn de studies naar de integratie van Syrische statushouders waar kwalitatieve onderzoeksmethoden, panelonderzoek door middel van surveys en het gebruik van registratiegegevens zijn gecombineerd. Andere voorbeelden hiervan zijn de studie *Evaluatie van de participatiewet*, de projecten *Kwesties voor het kiezen* en de *Veranderende Arbeidsmarkt* waar door middel van kwalitatieve methoden en groot opgezette systematische literatuur onderzoeken aanvullend en verdiepend inzicht wordt verkregen en mogelijke handelingsperspectieven voor beleid worden geboden (zie ook aandachtsgebied 2 of bijgevoegde case studies).

Basis Data Infrastructuur

Het onafhankelijk en zelfstandig agenderen van maatschappelijke opgaven en vraagstukken, leidt tot een toenemende behoefte aan een (eigen) basis data-infrastructuur (BDI) waarmee we in staat zijn om de informatiebehoefte te voeden die volgt uit deze vraagstukken. De afgelopen jaren hebben we ons gericht op de inrichting van deze infrastructuur.

Hiervoor hebben we vanaf 2019 geïnterviewd welk type data we denken nodig te hebben op basis van de informatiebehoefte die volgt uit het MJP. Ook keken we daarbij naar de externe ontwikkelingen in het datalandschap om onszelf zo te organiseren dat we deze ontwikkelingen optimaal weten te benutten. Hierbij was het ook belangrijk om gerichte keuzen te maken omtrent investeringen in langlopende survey-onderzoeken waarbij het burgerperspectief centraal staat. Deze keuzen hebben geleid tot het opzetten van een duurzame en toekomstbestendige data infrastructuur. Op die manier denken we dat we het best geïnterviewd zijn om de informatiebehoefte die volgt uit het SCP werkprogramma te voeden. De BDI is de overkoepelende term voor de verschillende typen data infrastructuren die daar onder vallen, zoals een Basis Survey Data Infrastructuur, een Longitudinale Data Infrastructuur, een Kwalitatieve Data Infrastructuur, etc. Hierbij gaat het niet alleen om het verzamelen van nieuwe data, maar ook om meer en verbeterde toegang tot data van anderen.

Door de keuze om voor de dataverzameling (en toegang) langdurige verbintenissen (met evaluatiemomenten) aan te gaan met partners die kwalitatief hoogwaardig werk leveren kunnen we beter plannen en sturen op de datakwaliteit. Zo is er eind 2020 een meerjarige overeenkomst afgesloten met het CBS en zijn we op dit moment in gesprek met CentERdata. Hier blijven we aan werken en we blijven uitkijken naar betrouwbare partners met wie we langdurige overeenkomsten aan kunnen gaan ten dienste van onze BDI. We bouwen hiermee de gewenste continuïteit in die nodig is voor een stabiele datastroom gericht op het voeden van de informatie behoefte die volgt uit het MJP. Deze keuze brengt natuurlijk ook risico's met zich mee. Bijvoorbeeld wanneer een verandering in beleid plaatsvindt bij een belangrijke partner waardoor de toegang tot een bepaalde databron verandert of zelfs kan stoppen. Onze BDI gaat niet alleen worden ingericht met langdurige verbintenissen. Met het oog op het inspelen op actuele ontwikkelingen, innovatie en aanvullende databehoeftes zal het SCP ook de 'markt' op blijven gaan.

Om de informatie die werd verzameld via langlopende survey dataverzamelingen duurzaam te verankeren (het goede behouden) zijn de onderwerpen waarop het SCP in de komende jaren zichtbaar wil zijn ondergebracht in de Basis Survey Data Infrastructuur. Dit betekent echter ook dat we als SCP afscheid hebben genomen van een aantal langlopende studies (of een 'warme overdracht' naar bijvoorbeeld het CBS verzorgen). Dit is ten gunste van onderzoek op andere thema's en andere onderzoeksvormen (en databronnen) die beter passen bij de onderzoeksvragen in ons nieuwe meerjarenprogramma en ons meer beleidsrelevant maken. De afweging welk onderzoek wij behouden en met welk onderzoek wij niet doorgaan wordt zorgvuldig gemaakt. Twee voorbeelden daarvan kunt u vinden in de case studie van het Continu Onderzoek Burgerperspectief (zie bijlage 1) en de case studie Syrische Statushouders (zie bijlage 2).

De afdeling Methodologie is daarbij verantwoordelijk gemaakt voor de coördinatie en het opzetten, onderhouden, doorontwikkelen, documenteren, ontsluiten, archiveren en evalueren van deze infrastructuur in verbinding met interne en externe stakeholders. Daarnaast houdt de afdeling zicht op het gebruik van deze data door medewerkers van het SCP en adviseert zij bij het gebruik ervan.

Wetenschappelijke integriteit

Op het gebied van wetenschappelijke integriteit had het SCP al een uitstekende reputatie en bestonden er intern al uitgebreide procedures gericht op consolidatie en reproduceerbaarheid. Deze procedures zijn sinds 2016 met regelmaat geëvalueerd en indien nodig herijkt om dit zo toegesneden mogelijk te houden. Ook bleef het SCP in deze jaren doorgaan met het beschikbaar stellen van databestanden via DANS en zijn we onverminderd doorgegaan met het plaatsen van korte onderzoekbeschrijvingen op de website bij het uitgevoerde onderzoek.

Eind 2018 besloot het SCP tot archivering van databestanden bij DANS EASY. Met deze keuze voldoet het SCP aan relevante archiefwetgeving en de plicht om wetenschappelijke integriteit en reproduceerbaarheid van onderzoek te garanderen. Hiermee stelt het SCP de datasets ook veilig en kan erop vertrouwd worden dat deze gegevens voor langere tijd beschikbaar zijn. De gegevens hebben daarmee het karakter van open data. Dit proces loopt, maar is nog niet afgerond.

Vanaf 2019 zijn er stappen ondernomen om ons aan te sluiten bij de landelijke organisatie wetenschappelijke integriteit (LOWI) en om samen met de andere planbureaus een commissie Wetenschappelijke Integriteit (WI) op te richten. Sinds juli 2020 is de aansluiting bij LOWI rond en er is een klachtenregeling WI opgesteld gebaseerd op de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening van de Vereniging van Universiteiten (VSNU). Er is bovendien een vertrouwenspersoon WI aangesteld en samen met de andere planbureaus (PBL en CPB) is er een commissie Wetenschappelijke Integriteit in het leven geroepen. Begin 2021 is er intern een ethische commissie in het leven geroepen en is er beleid uitgerold om de kans op plagiaat nog verder te minimaliseren door middel van een verplichte scan van conceptrapporten.

Met de introductie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in 2018 heeft het SCP ook geïnvesteerd in het opleiden en certificeren van een aantal medewerkers tot privacy officers, zodat er binnen de organisatie toezicht kan worden gehouden op correcte toepassing en naleving van de AVG. Dit proces is belegd bij de afdelingen Methodologie en Bedrijfsvoering, waarbij ook toezicht wordt gehouden op de correcte naleving van de AVG bij de uitvoering van onderzoek. Dit houdt bijvoorbeeld in: het vergroten van de *awareness* onder medewerkers, het melden van

verwerkingen van persoonsgegevens in een register, het opstellen van verwerkersovereenkomsten, het vergaren van *informed consent* van respondenten, het opstellen en uitvoeren van een datalekkenprocedure, het uitvoeren van *Data Privacy Impact Assessments* (DPIA's) en het opstellen en herijken van privacybeleid. Jaarlijks wordt een interne audit uitgevoerd op informatiebeveiliging en privacy, de zogenaamde 'In Control Verklaring' (ICV). Het ministerie van VWS toetst deze ICV van het SCP vervolgens en legt algemene verantwoording af aan het ministerie van BZK. Dit proces is belegd bij de afdeling Bedrijfsvoering.

2021: waar staan we met betrekking tot wetenschappelijke kwaliteit?

Sinds 2016 heeft het SCP fors geïnvesteerd in het op peil houden van de wetenschappelijke kwaliteit en stappen gezet waar het beter of anders moest. Hierbij zijn de keuzen ingegeven door het inhoudelijke MJP, terwijl er ook tijdig en effectief is ingesprongen op belangrijke wet- en regelgeving die dwong tot ingrijpen zoals de AVG.

Er is doorlopend geïnvesteerd in de kwaliteitsbewakingsprocessen en in beleid gericht op het ontwikkelen van de inhoudelijke, data en methodologische kennis. Ook is hierbij gezocht naar een duurzame strategie om nieuwe kennis op te blijven doen. Vanaf 2021 komt er ook een groot aantal nieuwe medewerkers bij die een mooie aanvulling zijn op de bestaande inhoudelijke kennis en expertise nodig om het MJP uit te voeren. De afdeling Methodologie is veel centraler geïntegreerd en beter uitgerust om de data en methodologische ondersteuning te leveren die volgen uit het nieuwe MJP. Aandachtspunt daarbij is de goede begeleiding van kwalitatief en mixed methods onderzoek, waarin ook samenwerking met andere academische partners van belang is.

Op het gebied van een eigen data infrastructuur heeft het SCP grote stappen gezet met de keuze voor het ontwikkelen van een Basis Data Infrastructuur. Deze moet in de komende periode verder worden vormgegeven, want momenteel is alleen de Basis Survey Data Infrastructuur een feit. Verder zijn er al afspraken gemaakt over de condities waaronder het SCP toegang kan krijgen tot gegevens via remote access die het gebruik ten dienste van het MJP moet verhogen en verbeteren. Ook is er overeenkomst met CentERdata over het intensiever benutten van het LISS-panel in het kader van longitudinaal onderzoek (binnen personen). De uitdaging bij de BDI ligt in het doorontwikkelen en verder afstemmen van de informatiebehoefte op de verschillende data-infrastructuren die hiervoor nodig zijn en om deze vervolgens ook op te richten. De capaciteit die de BDI van het SCP en in het bijzonder de afdeling Methodologie vraagt om dit in goede banen te leiden is daarbij een belangrijk aandachtspunt.

Op het gebied van wetenschappelijke integriteit heeft het SCP met de acties en investeringen laten zien dit zeer serieus te nemen en verkeert dan ook wederom in een mooie uitgangspositie. De archiveringsbeweging die het SCP de afgelopen jaren heeft ingezet gaat daarbij door. De uitdaging op dit moment betreft de Nationale Archiefwet. Het SCP archiveert bij DANS databestanden, maar dat is een *trusted repository* en niet een definitieve archief bewaarplaats erkend door de NA. Het SCP onderzoekt momenteel de mogelijkheden en kijkt daarbij ook welke extra stappen het kan zetten op het gebied van FAIR en open data.

Er zijn sinds 2016 verschillende mooie stappen gezet in het kader van innovatie en er is ambitie om op dit vlak meer te doen. Innovatie is voor een planbureau echter geen primaire taak. Dat wil niet zeggen dat er geen innovatieve projecten zijn uitgevoerd, maar het kan altijd beter. Zeker op het gebied van

scenario studies of toekomstgericht onderzoek. De uitdaging de komende periode is om de uitgangspositie die we hebben gecreëerd ook op dit vlak nog meer te gelde te maken.

Aandachtsgebied 4: Organisatie-inrichting

De uitdaging op het aandachtsgebied 'organisatie-inrichting' is de organisatie zodanig in te richten en te structureren dat deze de ambities op de inhoud faciliteert, een professionele werkcultuur stimuleert en een proces van continu leren en doorontwikkelen mogelijk maakt.

Begin 2016 moest het SCP de planbureau functie nog steeds met te beperkte middelen uitoefenen met een organisatiestructuur bestaande uit vier domeinspecifieke sectoren. Het uitvoeren van de planbureau functie met beperkte middelen was een voortdurende uitdaging. Het kabinet Balkenende II had weliswaar het aantal fte's voor het SCP uitgebreid, maar daar werd nooit budget bij geleverd. Daardoor bleef die ingreep niet meer dan een symbolisch gebaar, die ook de organisatieontwikkeling van het SCP jarenlang op achterstand heeft gezet en gehouden. De uitslagen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) toonden een grote tevredenheid met het inhoudelijk werk, maar ook een grote ervaren werkdruk en gevoelens van onveiligheid als gevolg daarvan. We hebben verschillende acties zoals begeleiding door een extern bureau, ondernomen om een cultuuromslag te bewerkstelligen. Dit had enig effect, maar er bleven structurele uitdagingen.

Zoals hierboven al omschreven, was het SCP begin 2016 bezig met een strategische koerswijziging. Om deze mogelijk te maken en tegelijkertijd een aantal interne knelpunten op te lossen, moest ook naar de inrichting van de organisatie worden gekeken. Daarom schakelde het SCP in 2016 adviesbureau &Samhoud in om de organisatiestructuur waar in 2013 toe besloten was te evalueren en te onderzoeken welke organisatiestructuur het best paste bij de gekozen inhoudelijke koers. Medewerkers werden actief en intensief betrokken bij het vertalen van de Aanwijzingen voor de planbureaus naar een visie en het bedenken van wat nodig was om die rol als SCP en als medewerker te kunnen vervullen. Op deze wijze beoogden we de nieuwe koers ook inhoudelijk en gevoelsmatig te laten landen bij de medewerker. Op basis van dit traject ontwierp &Samhoud de blauwdruk voor een nieuwe organisatiestructuur.

Belangrijkste uitgangspunt van deze nieuwe inrichting was dat het de gekozen inhoudelijke koers moest faciliteren en daarom voldoende flexibel moest zijn om als het ware met de inhoud mee te bewegen. Er werd gekozen om de organisatie in te richten met een aantal programmateams (gebaseerd op de inhoudelijke programma's uit het MJP 2017-2020) en twee afdelingen (Bedrijfsvoering en Methodologie). De programma's zijn van tijdelijke aard (in principe hebben ze de duur van het Meerjarenprogramma) en daarmee zijn ook de rol van programmaleider en de teamsamenstelling tijdelijk en dus afhankelijk van de inhoudelijke keuzes die het SCP maakt. Naast de tijdelijke rol van programmaleider werd ook de tijdelijke rol van strateeg ingericht met als doel om de inhoud van het SCP vanuit de drie strategische perspectieven te sturen en de opdracht om dat in nauwe verbinding met de stakeholders en medewerkers van het SCP te doen.

Andere uitgangspunten voor de nieuwe organisatie zijn verbetering van de cultuur en de interne samenwerking door een accentverschuiving naar dienend leiderschap, het elkaar tot bloei brengen, het laag beleggen van verantwoordelijkheden, een betere vorm van kwaliteitsbewaking en een evenwichtige en sluitende capaciteitsplanning in samenspraak met medewerkers realiseren. Het nieuwe organisatieontwerp voorziet in kleinere teams en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers langs een inhoudelijk of een leiderschapsspoor.

Er is nadrukkelijk gekozen voor het principe van de lerende organisatie die adaptief is op de inhoud en daarmee doorlopend te investeren in verdere professionalisering en vertrouwdheid met de nieuwe organisatiestructuur, bijvoorbeeld door middel van leiderschapstrainingen en coaching.

Vanaf de inwerkingtreding van de nieuwe organisatiestructuur in 2017 is er vervolgens vanuit het principe van de lerende organisatie geïnvesteerd in de (door)ontwikkeling van de organisatie. Hierboven is reeds beschreven dat de inhoudelijke koerswijziging veel van alle medewerkers van het SCP vraagt. In de eerste twee jaren is daarom aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling van integrale, meerjarige onderzoeksprogramma's en de consequenties van die keuze voor individuele medewerkers en teams. Vanaf 2018 verschoof de focus naar de professionalisering van het (strategisch) personeelsbeleid en de (verdere) professionalisering van de invulling en uitvoering van de rollen (met bijzondere aandacht voor het management), de regels, procedures en afspraken die volgen uit de gekozen organisatiestructuur en bijbehorende (interne) uitgangspunten.

In de afgelopen jaren was er ook aandacht voor de organisatiecultuur en dat zal ook de komende jaren hoog op de agenda blijven staan. In 2018 bleef er binnen de organisatie discussie bestaan over de manier waarop over de onderzoeksagenda werd beslist, was er onvrede over het verdwijnen van specifieke projecten en ingrepen in het werkprogramma, was de project-oriëntatie hardnekkig, bleek het kritisch inhoudelijk gesprek intern lastiger dan gewenst en was het projectmatig werken niet overal op orde waardoor planningsen te vaak enorm uitliepen. We zagen ons hiermee bevestigd in wat het rapport Wouters voorzag ten aanzien van noodzakelijke interne veranderprocessen. Daarnaast kent de organisatie al jaren een zeer hoog ziekteverzuim en kwam vanuit de medewerkers het signaal van werkdruk.

De nieuwe organisatiestructuur heeft veel opgeleverd, maar in een tussenevaluatie in 2019 werd geconcludeerd dat er nog de nodige aandachtspunten waren. Het traject leverde verbeterpunten op zeven aandachtsgebieden op die organisatie, cultuur én inhoud aangaan. Aan elk punt zijn concrete acties verbonden. Een deel van de acties werd meteen geïmplementeerd, en een deel wordt meegenomen naar de volgende mijlpaal waar het SCP naartoe werkt: de totstandkoming van het meerjarenprogramma 2021-2026. De nota Organisatieontwikkeling (vervolg UBR) (2019) geeft een compleet overzicht van alle acties en investeringen die het SCP doet en voornemens is te doen op deze aandachtsgebieden. De nota bracht een hernieuwde urgentie met zich mee, niet alleen op de aandachtsgebieden, maar ook op de (doorlopende) acties en investeringen die nodig zijn om de organisatiestructuur goed te laten werken en blijvend te laten werken.

Gedurende de periode na de reorganisatie zijn ook steeds structurele aanpassingen gedaan als de situatie daar om vroeg, wederom vanuit het principe van de lerende organisatie. Zo is het sturingsmodel van de organisatie aangepast, is een deel van de verantwoordelijkheid van de directie gedelegeerd naar het managementteam, is de afdeling Communicatie opgericht, de afdeling Methodologie anders gepositioneerd (zie hoofdstuk 5 aandachtsgebied wetenschappelijke kwaliteit), de afdeling Bedrijfsvoering geprofessionaliseerd en is er een businesscontroller aangetrokken.

Het MJP-kernteam (zie aandachtsgebied 2, inhoudelijke focus) kreeg in 2019 parallel aan de opdracht het inhoudelijk MJP te ontwikkelen ook de opdracht de gekozen organisatie-inrichting tegen het licht te houden, uitgaande van de inhoudelijke keuzes die werden gemaakt. Na een proces van consultatie van de organisatie en de ondernemingsraad (OR) is besloten dat er weliswaar een aantal kleine

wijzigingen in de inrichting nodig was (of reeds doorgevoerd) en dat dat een aanpassing van het organisatie- en formatierapport (zie bijlage 10, O&F rapport januari 2021) vroeg maar dat de uitgangspunten van het organisatiemodel nog steeds golden en de inrichting nog steeds de ambities op de inhoud faciliteerde, een professionele werkcultuur stimuleerde en een proces van continu leren en doorontwikkelen mogelijk maakte.

2021: Waar staan we nu met de organisatie?

Kijkend naar de veranderopgave van het SCP waarbij de verschuiving is gemaakt van een projectgestuurde organisatie naar een organisatie die op integrale wijze onderzoek doet naar complexe maatschappelijke problematiek, zien we dat het werken vanuit het huidige model essentieel is voor het realiseren van de opgave. Allereerst maakt het organiseren van mensen rondom inhoudelijke doelstellingen het mogelijk om daadwerkelijk vanuit integraliteit de verdiepingsslag te maken. Daarnaast bieden programma's een basis om op de lange termijn vanuit integraliteit en multidisciplinariteit te werken aan vraagstukken. Ook bieden de programma's flexibiliteit om binnen de inhoudelijke kaders van het MJP verschuivingen te maken.

We nemen compenserende maatregelen om verkokering van programma's tegen te gaan door de programmaleiders de verantwoordelijkheid te geven vanuit het strategisch kader van het hele SCP te sturen, flexibiliteit op SCP-niveau te realiseren en blijvend in vakdeskundigheid te investeren. Het belangrijkste blijft echter dat de gekozen inrichting de ruimte biedt om vanuit het perspectief van de lerende organisatie continue te verbeteren en adaptief te zijn op de inhoud. Hierdoor kan (en moet) het SCP zich voortdurend aanpassen aan de veranderende wereld.

Aandachtsgebied 5: Doorwerking van SCP inzichten in beleid

Begin 2016 is de uitdaging op het aandachtsgebied 'doorwerking in beleid' om nog meer impact te genereren. Aansluiting bij de beleidscyclus, stakeholdermanagement en toegesneden communicatie vormen daarbinnen aandachtspunten.

In 2016 leveren de onderzoeken van het SCP en de daaruit volgende inzichten een belangrijke bijdrage aan het publiek debat (zie rapport visitatiecommissie). De directeur heeft als boegbeeld naar de buitenwereld daar een belangrijke rol in. Hij verbindt zich met stakeholders in beleid, politiek en maatschappelijk veld via formele en informele gesprekken, door vaste of tijdelijk zitting te nemen in overleggen, raden, commissies en ook door het geven van diverse presentaties. (zie ook aandachtsgebied 6, positionering)

Veel onderzoekers vinden het op dat moment nog moeilijk om te bepalen hoe zij zich tot de buitenwereld kunnen verhouden. De oude financieringsstructuur werkte een opdrachtnemer/opdrachtgever-verhouding in de hand. Beleidsmedewerkers gedroegen zich hier ook geregeld als een opdrachtgever. De neiging bij veel onderzoekers was daardoor eerder om afstand te nemen van beleid, om de onafhankelijkheid te kunnen bewaren, dan om de 'interface met beleid' te versterken, zoals in het visitatierapport van 2016 werd geadviseerd. Onafhankelijkheid moet echter dialoog niet in de weg gaan zitten. Om doorwerking van onderzoek in beleid te bewerkstelligen, is juist die wederzijds betrokken relatie met beleid van belang. Om hier invulling en structuur aan te geven, werd afgesproken dat er van beide zijden, bij de departementen en bij SCP, vaste aanspreekpunten zouden komen. Bij SCP zijn dat de programmaleiders geweest die in 2017 starten.

Hoe invulling van de rol van aanspreekpunt wordt gegeven, is aan de wederzijdse aanspreekpunten zelf, en daardoor verschillend. Organisatiebreed is er nog niet voldoende ingericht om de interface te versterken vanuit de organisatie: in het managementoverleg wordt niet specifiek gesproken over de rol en functie van de aanspreekpunten of hoe deze kan helpen om meer doorwerking in beleid te bewerkstelligen. Er wordt binnen het managementoverleg wel een team benoemd die het stakeholdermanagement voor alle stakeholders van SCP moet uitwerken, maar dit gebeurt aanvankelijk op een vrij instrumenteel niveau. Er wordt bijvoorbeeld een jaarlijkse stakeholderconferentie georganiseerd, maar het komt nog niet tot een strategische aanpak van stakeholdermanagement. Er is op dat moment ook nog geen communicatie-afdeling die hier een adviserende en ondersteunende rol in kan vervullen.

In de reorganisatie in 2017 wordt besloten om geen veranderingen te maken aan de afdeling bedrijfsvoering, waar communicatie dan onder valt. Dit besluit wordt ingegeven vanuit werkdruk en capaciteitstekort bij onderzoekers. Er is een historisch en breed gedeeld gevoel dat er niet te veel 'overhead' mag zijn, zodat elke euro in het te krappe budget naar onderzoek kon gaan. De keerzijde van de medaille is dat onderzoekers hierdoor zelf grotendeels verantwoordelijk zijn voor de communicatietaken, zowel de strategische als een groot deel van de uitvoerende taken. Dit betekent in praktijk bijvoorbeeld dat onderzoekers de persberichten schrijven en een communicatiemedewerker ze verstuurt. De professionalisering van communicatie blijft daardoor achter, terwijl het communicatievakgebied en het belang van communicatie om doorwerking in beleid en samenleving te bereiken groeit. De media-kant van communicatie draait wel goed. Ons onderzoek haalt vaak en positief het nieuws. Onderzoekers krijgen een mediatraining voor het verschijnen van hun onderzoek. Er is een woordvoerder die hier op stuurt. Door de breedte van ons onderzoek en hoe dat naar beleid en samenleving wordt vertaald geeft de directeur aan tafel bij nieuwsuitzendingen, talkshows en bij radioprogramma's over tal van onderwerpen uitleg en verdere duiding. Dat helpt het SCP onderzoek toegankelijk te maken richting beleid en politiek, in beide Kamers van het parlement wordt het werk van SCP regelmatig aangehaald, maar ook in de bredere samenleving.

De media-aandacht helpt bij het agenderende taak van het SCP. De media helpt ook om ons bereik in de samenleving en de toegankelijkheid van ons onderzoek te vergroten. Door het herhalen van belangrijke bevindingen, en het voortbouwen daarop in publieke discussies, zoals rond scheidslijnen in de samenleving, zien we dat inzichten uit SCP onderzoek stap voor stap meer doorwerken in beleid en publiek/politiek debat.

Om daadwerkelijke doorwerking in beleid te bewerkstelligen is de vele aandacht op dat ene moment van publicatie echter niet genoeg. Onze onderzoeken en inzichten worden gepubliceerd en gedeeld als ze af zijn. Dat moment sluit doorgaans niet aan bij de beleidscyclus. Vanuit beleid komt vaak wel de vraag om onderzoek op een bepaald moment af te hebben. Een lastige vraag om mee om te gaan. Ten eerste omdat zorgvuldig onderzoek nu eenmaal zijn tijd nodig heeft. Ten tweede omdat beleid een eigen agenda heeft die niet alleen inhoudelijk maar sterk politiek-bestuurlijk gedreven is. Dit vraagt om een meer strategische en doorlopende aanpak van kennisdeling, waarbij onderzoek niet alleen bij het verschijnen, maar kennis van het SCP ook op andere momenten onder de aandacht wordt gebracht bij relevante doelgroepen op een manier die onze doelen dient. Het vraagt kortom, om een communicatiestrategie.

In 2018 wordt er nieuwe organisatiebrede communicatiestrategie ontwikkeld vanuit de gedachte te sturen vanuit impact. In 2019/2020 werd de communicatiefunctie van het SCP gereorganiseerd en de nieuwe strategie geïmplementeerd. De communicatieopgave werd gestuurd vanuit twee pijlers: meer regie op communicatie, en het behalen van impact. Hiertoe zijn er een aantal grote investeringen gedaan. Van het onderdeel communicatie binnen de afdeling bedrijfsvoering wordt een aparte afdeling gemaakt. De capaciteit wordt uitgebreid door de uitgeverijfunctie uit te besteden. De leiding van de afdeling wordt belegd bij de directiesecretaris, waardoor communicatie expliciet vertegenwoordigd wordt in zowel het managementoverleg als het directieoverleg. De functie van directiesecretaris wordt ingericht met een focus op de politiek-bestuurlijke positionering van het SCP. Dit werkt ook goed omdat de communicatieafdeling zich ook gaat bezighouden met public affairs, waar de directiesecretaris al een natuurlijke rol in heeft. Op projectniveau worden een groot deel van de communicatiewerkzaamheden verlegd van de onderzoeker naar de communicatieadviseurs. Zij zijn vanaf het begin van het project nu betrokken, brengen het stakeholderveld in kaart en sturen erop dat de verschillende stakeholders steeds op een passende manier betrokken worden bij ons onderzoek. Voor onderzoekers was dit ook een grote verandering, omdat zij het lastig vinden om al voorafgaand aan onderzoeksresultaten over de communicatie na te denken. Het is een leerproces gebleken om het gesprek over beoogde doelgroepen en kennisproducten aan de start van nieuw onderzoek een plek te geven, en dat lukt steeds beter.

Communicatie wordt een gedeelde verantwoordelijkheid van communicatieadviseur en onderzoeker. Doordat communicatie stuurt op een strategische aanpak van communicatie, gaat de onderzoeker meer het gesprek met beleid aan over timing, het houden van presentaties bij beleid, en andere zaken die de doorwerking kunnen bevorderen.

Communicatie start nu ook met het continu monitoren van de buitenwereld, t.b.v. strategische timing van publicaties en het benutten van actualiteit om herhaaldelijk aandacht te vragen voor bestaand onderzoek. Dit zijn belangrijke stappen richting continue kennisdeling en het overzicht behouden over de vele contacten die onderzoekers en directie met veel van deze stakeholders doorlopend onderhouden en soms bij het uitkomen van publicaties weer even wat intensiever. Met de professionalisering van de communicatiefunctie maken we de ontbrekende stap in de transitie van een meer project-gestuurde organisatie naar een organisatie die veel strategischer en bewuster een agenderende en (ongevraagde) adviserende rol inneemt. Het is daarmee een continu onderdeel van ons werkproces.

Daar hoort ook proactief stakeholdermanagement bij. In 2019 start communicatie daarmee op projectniveau. In 2020 betreft het SCP een brede vertegenwoordiging van stakeholders, op thematisch niveau, bij de totstandkoming van het meerjarenprogramma 2021-2026. Begin 2021 is er ook een organisatiebrede stakeholdersanalyse en organisatiebrede aanpak ten behoeve van de positionering van het SCP ontwikkeld.

Een voorbeeld van het verder verankeren van een meer formele strategie gericht op doorwerking betreft die richting de politiek (en de indirecte feedbackloop naar doorwerking op beleid). De keuzen over de momenten en typen onderzoeken waarmee het SCP zich tot de politieke doelgroep richt worden explicieter uitgewerkt. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken naar momenten waarin politiek veel invloed heeft op de bijsturing van beleid. Te denken valt dan aan Prinsjesdag en Verantwoordingsdag. Deze momenten benut het SCP al enige jaren door vlak voor deze momenten relevant onderzoek te publiceren. Een nog belangrijker moment zijn de Tweede Kamer verkiezingen

en vooral de formatie daarna. De directeuren van planbureaus worden doorgaans uitgenodigd bij de formatieonderhandelingen, en bij de laatste formatie in 2017 speelde het SCP een grote rol in het duiden van de stand van het land en het doorgronden van maatschappelijke verhoudingen. Ook hier probeert het SCP actief relevante inzichten uit het onderzoek in te brengen om op die manier doorwerking in beleid te verkrijgen. In 2017 starten we voor het eerst met een project dat er specifiek op gericht is daarin inhoudelijk te ondersteunen. Dat project, getiteld Kwesties voor het Kiezen, is primair gericht op een aantal urgente maatschappelijke kwesties vanuit de bril van burgers en de wijze waarop verkiezingsprogramma's daarop inspelen. We doordachten de verkiezingsprogramma's op sociaalmaatschappelijke gevolgen, zodat er naast de doorrekeningen van het CPB en PBL ook een duiding van maatschappelijke kwesties van het SCP ter tafel lag. In 2020 besluiten we een project te starten om het moment van de formatieonderhandelingen en onze positie daarin beter te benutten. Het doel is om op die manier helemaal aan de voorkant, bij het ontstaan van beleid, kennis te delen en ook te agenderen. Op basis van maatschappelijke ontwikkelingen en verkiezingsprogramma's anticiperen wij op de onderwerpen die we verwachten terug te zien op de formatietafel en bereiden hier korte notities en *fact sheets* op voor. Voor de formatie 2021 heeft het SCP capaciteit gerealiseerd om kortcyclisch gevraagd en ongevraagd de onderhandelaars van kennis uit ons onderzoek te voorzien. De inbreng wordt volledig openbaar gemaakt, zoals van een planbureau verwacht mag worden. De kennisdeling rond de maatschappelijke effecten van corona (vanaf begin 2020) vormde hiervoor een pilot, die een weg bereidde voor een dergelijke werkwijze om kennis te delen met beleid, politiek en samenleving.

Ook bij andere stakeholders is er gekozen om de aanpak rondom het sturen op impact van SCP onderzoek wat meer te formaliseren en systematiseren in de afgelopen jaren. De contacten met de stakeholders hebben daarbij verschillende doelstellingen. Deze waren bijvoorbeeld gericht op het verhogen van de samenwerking tussen onderzoeksinstellingen, het informeren en naar elkaar verwijzen bij adviesorganen, en het meer betrekken van maatschappelijke organisaties/stakeholders. Met betrekking tot onderzoeksinstellingen en adviesorganen maken we wel onderscheid tussen de adviesorganen die over dezelfde thema's adviseren en de zogenaamde *Natural partners*, de organisaties met een vergelijkbare positie die beleid adviseren vanuit wetenschappelijk onderzoek. In deze laatste categorie vallen de andere planbureaus, de WRR, CBS, RIVM en de Algemene Rekenkamer. Met het oog op externe doorwerking is daar regelmatig overleg mee gehouden, jaarprogramma's werden gedeeld met het oog op samenwerking of afstemmen publicatiebeleid, of het uitbrengen van een gezamenlijk advies. Bijvoorbeeld met de planbureaus.

Voor de samenwerking met adviesorganen bestond er de afgelopen jaren een nog iets andere en minder vergaande vorm van samenwerking wanneer het de doorwerking van ons onderzoek betreft. Deze was meer gericht op informeren en naar elkaar verwijzen om doorwerking van onderzoek te realiseren. Zo is er op directieniveau regelmatig contact (zoals met de WRR, RV&S, ROB) en verloopt het contact via enkele gremia waar wij al aan deelnemen, zoals het KWI (Kennisplatform Werk en Inkomen). We hebben het stakeholdersveld in de laatste jaren verder verbreedt, en het contact rond de disseminatie en doorlopende kennisuitwisseling ligt nu minder dan voorheen alleen bij de directie. Al spreken we hier van een voorzichtige start wanneer het gaat om het breder betrekken van het SCP in dit proces en op het gebied van de doorlopende dialoog zijn er nog zeker stappen te zetten waardoor de doorwerking zeker nog beter kan.

Om maatschappelijke stakeholders beter te betrekken heeft het SCP verschillende mogelijkheden verkend de afgelopen jaren. Zo is er een stakeholderscongres georganiseerd en zijn stakeholders in

2020 geconsulteerd d.m.v. consultaties t.b.v. het MJP. Er waren workshops met het veld rond het uitkomen van rapporten én maatschappelijke organisaties werden uitgenodigd in leescommissies. Dat laatste was een minder groot succes, omdat leescommissies de functie hebben om te toetsen op wetenschappelijke kwaliteit en deze feedback soms was ongelijksoortig van aard was. Het bood echter wel inzichten om die organisaties op andere manier te betrekken, in klankbordcommissies. Ook heeft het SCP in 2020 voor het eerst een stakeholder analyse uitgevoerd ten behoeve van het professionaliseren van het stakeholdersmanagement en organisatiebreed de eerste stappen genomen om stakeholdersmanagement in te bedden in ons werk en organisatie.

Deze investering in het aangaan van een dialoog (i.p.v. informeren) met een bredere maatschappelijke en decentrale stakeholdersgroep vereiste een andere investering en benadering, ook inhoudelijk. Het vereiste ook een grotere en meer doorlopende tijdinvestering. Het heeft een aantal mooie resultaten opgeleverd. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- We hebben in de afgelopen jaren als SCP voor het eerst deelgenomen aan een tweetal studiegroepen. Het gaat om de vierjaarlijks terugkerende studiegroep Begrotingsruimte en de studiegroep Interbestuurlijke en Financiële verhoudingen. Meer over deze studiegroepen volgt hierna in aandachtsgebied 6 (positionering).
- VNO-NCW: Het bedrijfsleven is voor het SCP een doelgroep waar wij kansen zien. Zowel als stakeholder om onze kennis mee te delen, als om input voor onderzoek te leveren. De directeur heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in deze doelgroep, onder meer door een aantal keer om de tafel te gaan met werkgeversorganisatie VNO-NCW en MKB-Nederland. Ook zijn er inhoudelijke seminars rond onderzoek van het SCP geweest en wordt er samengewerkt in SER verband. Dat lijkt zijn vruchten af te leveren. De nieuwe koers die zij in februari presenteerden draagt de titel 'Ondernemen voor brede welvaart' en is beslist anders dan voorheen.
- Het SER-Advies over het combineren van werken, leren en zorgen in de toekomst van eind 2016. Hier is intensief samengewerkt en heeft het SCP veel cijfermateriaal aangeleverd. Door het kroonlidmaatschap van de directeur van het SCP bij de SER is er sinds 2017 betrokkenheid over de hele breedte van de SER agenda versterkt.

Op het gebied van doorwerking van SCP onderzoek in de wetenschap heeft het SCP in de afgelopen jaren ook enkele strategische keuzen gemaakt in aanvulling op het bestaande hoogleraren beleid. Aandachtspunt bij het hoogleraren beleid is wel de inhoudelijke aansluiting met het SCP werkprogramma, naast de persoonlijke ontwikkeling en meerwaarde die er voor SCP-medewerkers is. Los van de opbrengsten en de aanhoudende zichtbaarheid van het SCP in de wetenschappelijke wereld door het hoogleraren beleid is er bijvoorbeeld een beleid afgesproken gericht op het verzorgen van conferenties en workshops om actief SCP onderzoek uit te dragen. Dit kwam in de praktijk maar moeilijk van de grond. Nu komt het uitdragen van SCP onderzoek binnen de wetenschap via het actief verzorgen van conferenties en workshops wel eens voor, maar is niet de norm. Het komt vaker voor dat SCP onderzoek op een wetenschappelijke conferentie of congres wordt uitgedragen die niet door het SCP actief is verzorgd. Andersom - het uitnodigen van externe wetenschappers om kennis te leveren – komt vaker voor en daar wordt meer een strategisch beleid op gevoerd (tot uiting komend in onder meer lezingenseries en leescommissies).

Voor het overige verloopt de band met de wetenschap meer impliciet en eerder op het niveau van individuen via het begeleiden van promovendi en gastdocentschappen. Het (tijdelijk) betrekken of

uitnodigen van externe wetenschappers bij SCP onderzoek en het schrijven van wetenschappelijke artikelen op basis van SCP onderzoek komt met regelmaat voor, maar daar is geen actief strategisch beleid op al is het wel gestimuleerd. Daar heeft dus geen wezenlijke verandering in beleid plaatsgevonden t.o.v. voorgaande jaren, behalve de verbinding van nieuwe hoogleraarschappen met het nieuwe MJP, maar de wetenschappelijke productie van het SCP was en is altijd aanzienlijk en boven verwachting geweest gezien de omvang, werkzaamheden en de rol van het SCP.

2021: waar staan we nu rond de doorwerking van SCP inzichten in beleid

Ten opzichte van 2016 is er veel geïnvesteerd het ontwikkelen van een SCP-breed beleid gericht op doorwerking van SCP inzichten in beleid dat organisatie breed moet worden uitgevoerd. Zo is er fors geïnvesteerd in communicatie, productvariatie en een communicatie strategie gericht op meer regie op communicatie en het behalen van impact toegespitst naar verschillende niveaus. Ook op het gebied van stakeholdermanagement is belangrijk (voorbereidend) werk gerealiseerd. De effecten van al deze investeringen moeten zich uitbetalen in de komende jaren.

Dat wil niet zeggen dat er geen grote impact van SCP inzichten op beleid was in de afgelopen jaren. Dit was er zeker wel. Het contact met de politiek was er aldoor al op directieniveau en had impact op beleid door het schetsen van de grote brede maatschappelijke vraagstukken en de inzichten die het SCP onderzoek daarbij levert. SCP onderzoeken leveren een belangrijke bijdrage aan het publieke debat maar het ligt deels op het gebied van informeren en agenderen, maar ook op het meedenken met en reflecteren op kansrijk beleid. Inzichten bouwen op en landen ook in beleidsplannen, waarop we via bijvoorbeeld de ambtelijke voorportalen en ministeriële raden op kunnen reageren. Inzichten landen bijvoorbeeld ook in verkiezingsprogramma's. We delen dus onze inzichten op verschillende manieren en plekken. Het SCP brengt daarbij het probleembesef in kaart en de betekenis voor beleid en samenleving: we houden een spiegel voor waar de menselijke maat of het burgerperspectief zoek is of belicht moet worden. Het SCP is daarbij de enige partij in de Haagse besluitvormingscyclus die het perspectief van de burger zo sterk vooropstelt en meegeeft. De ambitie is dit meer in de richting van handelingsopties door te ontwikkelen.

De doorwerking van het SCP in de maatschappij is nu nog steeds vooral zichtbaar op het gebied van domein-specifiek onderzoek, en minder op domein-overstijgende maatschappelijke thema's, behalve waar het vraagstukken van polarisatie, vertrouwen en bijvoorbeeld de aard en betekenis van maatschappelijke scheidslijnen betreft. In het maatschappelijk debat is er bijvoorbeeld een zichtbare bijdrage geleverd in het sociaal domein, emancipatie, maar ook in duurzaamheid, omdat wij daar het burgerperspectief brengen. De media gebruikt ons onderzoek niet alleen voor nieuws en actualiteit, maar soms ook om zelf te agenderen, een beeld te scheppen al ligt dit meer op het gebied van onderzoek dan domein overstijgende maatschappelijke thema's.

We hebben stappen gezet in het sturen op impact vanuit project en programmaniveau, maar er is verdere doorgroei mogelijk en nodig. We zien daar drie belangrijke manieren waarop we het beleid 'makkelijker' kunnen maken om ons onderzoek te gebruiken: Aansluiten op de beleidscyclus, zowel in timing als met het type onderzoek en kennis; Continu kennisdelen, dus niet enkel op het publicatiemoment maar doorlopend, waarbij we ook aansluiten op de actualiteit en gebruik maken van kennis die we al hebben; en bevindingen waar mogelijk uitwerken tot beleidsopties en aanbevelingen. Alle drie komen met uitdagingen, want dit zijn zaken om vanaf de start van een project rekening mee te houden maar die ook organisatiebreed moeten zijn ingebed. Dat doen we met behulp van het nieuwe meerjarenprogramma vanaf 2021.

Een andere doorontwikkeling is het verder en meer structureel inrichten van stakeholdermanagement op organisatie-, programma- en projectniveau. De nieuwgekozen maatschappelijke ontwikkelingen waar we ons op richten vragen om het opbouwen van nieuwe relaties, vooral op programmaniveau. Hiervoor gebruiken we de ervaring die we de afgelopen jaren hebben opgedaan met de verschillende manieren waarop stakeholders betrokken worden. Deze zijn meegenomen in een meer structurele aanpak van het stakeholdermanagement en wordt geïmplementeerd vanaf 2021.

Politiek is een stakeholdersgroep waar we vooral op in willen zetten met ons agenderende onderzoek. In 2020 hebben wij verkend hoe wij onze verhouding met de politiek nog beter konden vormgeven, onder meer via gesprekken met Kamerleden die wij hadden in het kader van het project 'Kwesties voor het kiezen', maar ook in overleg met de Dienst Analyse en Onderzoek van de Tweede Kamer. De politiek heeft voor de signalerende en agenderende onderwerpen veel aandacht en ook de mogelijkheden om deze op de kaart te zetten richting bewindslieden en beleid. Het contact met de politiek was er al op directieniveau. Op project en programmaniveau was dat er echter heel weinig. Onderzoekers waren lange tijd zoekende naar een manier waarop zij zich met de politiek konden verhouden op een manier die de waan van de dag ontstijgt, bij een planbureau past en een zinvolle bijdrage levert aan de doorwerking in beleid. Op organisatieniveau zijn we dit recent gaan doen dit door actiever de agenda van kamers en Kamercommissies bij te houden en hierop te anticiperen door bijvoorbeeld technische briefings te geven in de commissies. Op momenten dat wij met onderzoek uitkomen, maar ook op momenten dat maatschappelijke vraagstukken waar wij ons mee bezig houden en kennis over in huis hebben op de politieke agenda staat. Bij andere onderzoeken die ons inziens wel politieke aandacht verdienen of nodig hebben om doorwerking te bereiken, wachten we dus politiek momentum af voor we zo'n briefing doen. Productvariatie is hierbij ook van groot belang om onze kennis te laten landen en bruikbaar te maken. Afgelopen jaar zijn we voor deze doelgroep meer gebruik gaan maken van factsheets (bijvoorbeeld bij Kwesties voor het Kiezen 2021, en de adviesbrief planbureaus COVID) en digitale cardstacks (bijvoorbeeld rond armoede, tijdsbesteding en zorg en ondersteuning). Traditioneel heeft de politiek veel aandacht voor het COB, dat kwartaalgewijs in handzaam overzichtelijk formaat verschijnt.

Aandachtsgebied 6: Politiek-bestuurlijke positionering

Begin 2016 is de uitdaging op het aandachtsgebied 'politiek-bestuurlijke positionering' het verder benutten van de deelname van het SCP in politiek-bestuurlijke circuits teneinde onze impact zo groot mogelijk te laten zijn en zodoende bij te dragen aan een zo hoog mogelijke kwaliteit van beleid.

Het SCP heeft een bijzondere positie als een van de drie planbureaus in de politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen in Den Haag. Zowel formeel als informeel wordt het SCP regelmatig geraadpleegd en deelt zij ook ongevraagd kennis en inzichten. De directeur van het SCP heeft deze positie de afgelopen jaren verder kunnen op- en uitbouwen. In de nieuwe organisatie is nu expliciet gekozen voor een integrale verantwoordelijkheid van de hele directie voor interne organisatie en externe positionering van het SCP, waarmee deze positie verder kan worden versterkt. De directie onderhoudt contact met bewindspersonen over zaken die op het snijvlak van beleid en politiek zitten. Dat gebeurt zowel op departementaal als interdepartementaal niveau. Structureel gebeurt dat in commissies en onderraden. Maar ook incidenteel, bijvoorbeeld in zogenaamde Catshuissessies. De SCP-directeur is bijvoorbeeld in persoon lid van de ministeriele onderraad RWIZO, de directie neemt

deel in het voorportaal CWIZO en agenda-lid van de onderraden waarin de andere planbureaus zitting hebben. Op informele wijze spreekt de directeur met regelmaat met verschillende ministers buiten de vergaderingen om, de afgelopen kabinetsperiode o.a. regelmatig met de bewindslieden van VWS, SZW, OCW, JenV, EZK, BZ, FIN. Bij kabinetsformaties is het ook gebruikelijk dat hij wordt uitgenodigd. Op bestuurlijk niveau neemt de directie deel aan SG-overleggen, bijeenkomsten met DG's en SG's en werkgroepen over Brede Maatschappelijke Heroverwegingen.

Kortom, de directie van het SCP zit tot het laatste moment bij het besluitvormingsproces in het kabinet, wat komt met de formele rol die de directeur van het planbureau daar heeft en de keuze van de directie om breed in de politiek-ambtelijke wereld op strategisch niveau kennis te delen en waar nodig spiegels voor te houden.

In de afgelopen vijf jaar is de deelname in beleidsmatige circuits nog verder uitgebreid. Wij zijn de enige organisatie in de beleidscyclus die daarbij constant het burgerperspectief centraal stelt, en daar is steeds meer oog voor. Het SCP wordt daarbij gewaardeerd voor het kunnen schetsen van het beeld, het nemen van de foto van het moment. Daarmee vindt kennis ook doorwerking in beleid. Deze strategische keuze heeft ook effect in de zin dat we vaker aan de bestuurlijke tafel zitten en we zitten bovendien aan meer bestuurlijke tafels. In 2017 werd de directeur kroonlid van de SER. In 2019 zijn we naar aanleiding van een [kamermotie](#) lid geworden van de studiegroep Begrotingsruimte (SBR) die adviseert over de begrotingsregels voor de komende jaren, een richtinggevend advies dat standaard in het jaar voor de volgende kabinetsperiode onder leiding van de SG Financiën wordt opgesteld. Hierin brengen wij het belang van brede welvaart in, waar we in de volgende SBR verder op kunnen voortbouwen. In datzelfde jaar startte ook de studiegroep Interbestuurlijke en Financiële verhoudingen, waar onze adjunct-directeur deel van uitmaakte. Deze studiegroep hield de werkwijze van de overheid voor de komende periode tegen het licht en bracht daarover in september 2020 het eindrapport 'Als één overheid - slagvaardig de toekomst tegemoet!' uit. Onze bijdrage daarin zit onder meer op gebied van de inzichten over het sociaal domein. Als gevolg hiervan, heeft het SCP in twee belangrijke gremia op twee belangrijke momenten een belangrijke kennisbijdrage kunnen leveren aan de beginfase van de beleidscyclus, die start met een nieuw kabinet na de verkiezingen in maart 2021, op basis van (een synthetisering van) bestaande kennis en inzichten van het SCP.

We hebben stappen gezet om ook aansluiting te vinden met onze kennis met de begrotingscyclus. Zo hebben we een bijdrage vanuit een breed welvaartspectief geleverd aan de Miljoennota. En publiceerden we de Sociale Staat van Nederland aan de vooravond van Prinsjesdag. In navolging daarvan in gesprek met het Ministerie van Financien op welke momenten met welke kennis we in de toekomst een verdere bijdrage kunnen leveren in de begrotingscyclus.

Toen in 2020 de coronacrisis uitbrak, is er een tijdelijk programma ingericht om kennis van het SCP ten behoeve van de bestrijding van de coronacrisis toegankelijk te maken en een plek te geven in beleid. De afweging dat het SCP, vanuit zijn unieke functie in de politiek-bestuurlijke besluitvorming het beleid gevraagd en ongevraagd van kennis kon voorzien over de maatschappelijke effecten van corona vanuit het burgerperspectief woog hierbij zwaar. We hebben verkend waar wij een bijdrage konden leveren, zijn deel uit gaan maken van een aantal nieuwe bestuurlijke gremia. En gingen kennisdelen met een aantal andere gremia. We richtten een tijdelijk programma in om, grotendeels vanuit bestaand onderzoek, de gevolgen van de coronacrisis en de maatregelen van het kabinet te doordenken. De werkplannen van 2020 en 2021 zijn grotendeels in dienst gesteld van dit tijdelijke programma. Vanaf het begin af aan was er nauwe betrokkenheid van het programma met beleid en

politiek, vooral via de directeur van het SCP. Zo nam hij, aanvankelijk binnen de crisisstructuur en later twee keer per week deel aan zowel de Ambtelijke Commissie Covid (ACC) als de Ministeriële Commissie Covid (MCC). Hij heeft tijdens een tweetal sessies in het Catshuis (op 19 april en 18 oktober) en in de MCC (op 17 december en 2 maart), mede namens de andere planbureaus en het RIVM een presentatie gegeven waarin hij een maatschappelijk beeld schetste. Vanuit dat beeld wordt twee keer per week deelgenomen aan de MCC vergaderingen en advies uitgebracht. In de besluitvormingscyclus kreeg het 'maatschappelijk beeld' vanaf eind 2020 een vaste plek op de agenda, waardoor driewekelijks presentaties aan het kabinet gegeven worden over het maatschappelijk beeld. Meer hierover leest u in bijlage 6, de case studie over het MEC-programma.

2021: Waar staan we nu met betrekking tot politiek-bestuurlijke positionering

Ten opzichte van 2016 heeft het SCP zijn politiek-bestuurlijke positie meer weten te benutten. Het is in nog meer beleidsmatige circuits betrokken en de inzichten die het SCP daar levert zijn waardevol en vinden doorwerking in beleid. Het effect kan echter groter. Om meer te bereiken met onze inzichten is er nog een extra stap nodig naar duiding en het onderzoeken, analyseren en aandragen van handelingsperspectieven. Duiding van maatschappelijke problemen, op zichzelf relevant en belangrijk, kan beleid veelal gemakkelijker voor kennisgeving aannemen. Handelingsperspectieven, die voortvloeien uit duiding van maatschappelijke opgaven, bieden keuzes, en leggen die keuzes bij beleid en politiek, waarop gereageerd moet worden. Bij de totstandkoming van het nieuwe MJP wordt daarop gestuurd (zie aandachtgebied 'inhoudelijke focus').

De komende periode gaan wij ons ook op andere manieren richten op het beter benutten van onze goede positionering. Zoals hierboven aangegeven hebben we de integrale verantwoordelijkheid voor de interne organisatie en de externe positionering op directieniveau geformuleerd, waardoor taken en verantwoordelijkheden een geheel vormen en samen gedeeld worden. Die integrale verantwoordelijkheid werkt ook breder in de organisatie-ambities door, bijvoorbeeld op het niveau programma's en projecten. Onze deelname aan interdepartementale gremia zoals Studiegroepen, interdepartementaal beleidsonderzoek (IBO) en Brede Maatschappelijke Heroverwegingen (BMH's) willen we een vaste plek geven in onze werkzaamheden, en onze bijdrage aan de begrotingscyclus versterken en inbedden in ons werkprogramma. Dit vraagt ook om capaciteit, kennis en kunde, en daarom leggen we de externe focus niet enkel meer bij de directie, maar ook bij het MT. De programmaleiders gaan hierin ook een boegbeeldfunctie vervullen, en medewerkers van het SCP zullen in de breedte van werkzaamheden die hierbij komen kijken, worden betrokken. Daarmee verkleinen we ook de impact van een directeurswissel en delen we het belang van stakeholdermanagement en externe positionering – ieder vanuit een eigen rol en verantwoordelijkheid – op verschillende niveaus in de organisatie.

6. Waar staan we nu en wat hebben we geleerd?

Huidige situatie, uitdagingen en weging inzichten aan de hand van de Terms of Reference

In de voorgaande hoofdstukken hebben wij uiteengezet wat onze koers en visie is, wat daarbinnen de veranderopgave is, welke resultaten bereikt zijn en waar we denken nu te staan.

In dit hoofdstuk reflecteren we nog eens op onszelf, maar nu expliciet aan de hand van de Terms of Reference. We geven antwoord op de hoofdvragen die de begeleidingscommissie heeft gesteld, en door middel van een SWOT-analyse reflecteren we op de criteria wetenschappelijke kwaliteit, beleidsrelevantie, maatschappelijke relevantie en toekomstgerichtheid. Veel met betrekking tot deze criteria en vragen is al in voorgaande hoofdstukken aan de orde gekomen, en daar grijpen we dan ook op terug. Dat betekent dat er sprake is van redelijk wat herhaling uit het voorgaande maar dan gerangschikt langs de criteria uit de Terms of Reference.

Het karakter van dit hoofdstuk is daarmee meer samenvattend en grijpt terug op wat we hiervoor vermeld hebben.

Beantwoording van de hoofdvragen van de Terms of Reference

Voordat we ingaan op de beantwoording van de vragen is het belangrijk aan te geven dat we ons er van bewust zijn dat de vragen zijn gesteld aan de visitatiecommissie en niet aan het SCP zelf. We hopen met deze zelfevaluatie echter wel bouwstenen aan te leveren voor de commissie. Onder andere door de brede context en veranderingen die het SCP heeft doorgemaakt te schetsen. Vanuit deze optiek moet onderstaande reflectie worden gezien.

Vraag 1: Hoe heeft het SCP de evaluatiepunten van de vorige visitatie (2016) opgepakt?

Op het gebied van onafhankelijkheid en financieringsstructuur verkeert het SCP in een veel betere positie dan in 2016 (zie hoofdstuk 3 en 5). We hebben laten zien dat we meer brede, domeinoverstijgende projecten hebben uitgevoerd, waarbij het burgerperspectief altijd centraal is blijven staan. Deze projecten zijn ook meer gericht geweest op het bieden van verdieping, verklaringen, en handelingsperspectieven. Daarmee hebben we ook de ongevraagd adviserende functie van het SCP als planbureau versterkt. Er is sprake van een betere benutting van beschikbare onderzoeksgegevens en er worden in toenemende mate innovatieve methoden ingezet. De geselecteerde case studies geven hier een mooi aanvullend beeld op. We hebben meer productvariatie toegepast bij het uitbrengen van ons onderzoek en afgelopen jaren op succesvolle manier meerdere vormen van kennisdeling ingezet op basis van bestaand en nieuw onderzoek (“meer met minder”).

Kwaliteitsbewakingsprocessen zijn met regelmaat geëvalueerd en indien nodig herijkt, zoals bij leescommissies, en we hebben met goed gevolg invulling gegeven aan de verplichtingen die ons van buitenaf werden opgelegd, zoals een Algemene Verordening Gegevensbescherming. Ook is er veel aandacht geschonken aan het versterken van de wetenschappelijke integriteit van het SCP. Zo is het SCP bijvoorbeeld nu aangesloten bij het LOWI (zie hoofdstuk 5).

Ook hebben we fors geïnvesteerd in het binnenhalen van relevante expertise. Onder andere door het aantrekken van nieuwe medewerkers met het oog op het nieuwe MJP, het uitbreiden en centraler

positioneren van de afdelingen Methodologie en Communicatie, maar ook door een meer gericht beleid op het introduceren van nieuwe kennis bij zittende personeel. Het SCP heeft ook doorlopend geïnvesteerd in het professionaliseren van de interne organisatie, onder meer op het directiesecretariaat en de instelling van een meer professionele communicatie-afdeling, maar ook in de bedrijfsvoering in brede zin. Hier zijn dus ook grote stappen gezet als het om het inhoudelijk en gevoelsmatig laten landen van de nieuwe strategische koers (zie hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5) bij de medewerkers. De les van de afgelopen jaren is dat organisatieontwikkeling een continue proces is dat ook in de toekomst aandacht en bijsturing vraagt.

Met het proces van totstandkoming van het nieuwe meerjarenprogramma laten we bovendien zien dat we de beleids- en maatschappelijke relevantie van ons onderzoek als een topprioriteit blijven zien. We stellen niet alleen grote maatschappelijke vraagstukken daarin centraal voor een periode van vijf jaar, zodat we de waan van de dag overstijgen, maar zijn hierover ook uitgebreid het gesprek aangegaan met stakeholders. Hierbij heeft ook de beleidscyclus en interface met beleid veel aandacht gekregen (zie hoofdstuk 5) en dat vraagt ook de komende jaren nog veel werk en investering.

Het SCP heeft in de afgelopen jaren ook fors werk gemaakt van het ontwikkelen van een nieuw communicatiebeleid gericht op impact bij de verschillende doelgroepen van het SCP en doorwerking van kennis van het SCP in beleid. De eerste stappen hiervan zijn geïmplementeerd, maar de verdere implementatie en doorontwikkeling hiervan staan hoog op de agenda. Het SCP heeft daarbij haar al bestaande invloedrijke politiek-bestuurlijke positie de afgelopen jaren nog beter weten te benutten en is nu in nog meer beleidsmatige circuits betrokken. Ook hier blijven we investeren in het verder verhogen van onze impact (zie hoofdstuk 5). De organisatieverandering is ook een cultuurverandering, waarbij inhoud en ondersteuning, dialoog met stakeholders en het bereiken van impact hand in hand moeten gaan. Dit wordt nog niet door de hele organisatie doorleefd en vraagt de komende tijd nog veel aandacht, ook van de – deels nieuwe – managers/programmaleiders die zich verder in hun rol ontwikkelen.

Vraag 2: Het SCP heeft, mede naar aanleiding van de vorige visitatie, een reorganisatie doorlopen. Is de huidige organisatiestructuur voldoende toekomstbestendig?

De toekomstbestendigheid van het SCP is toegenomen de afgelopen jaren. Met de organisatieontwikkeling sinds 2017, in combinatie met de nieuwe financieringssituatie, verkeert het SCP in een goede positie om zijn functie als planbureau te kunnen uitvoeren de komende jaren (zie hoofdstuk 5). Dit betekent niet dat we nu klaar zijn: de veranderopgave binnen de organisatie zal doorlopend aandacht vragen om goed de planbureaufunctie te kunnen blijven uitvoeren. Datzelfde geldt, met oog op veranderende buitenwereld, op de aansluiting bij de kennisbehoefte van beleid en de flexibiliteit die nodig is om in tijdig in te kunnen spelen op nieuwe maatschappelijke vraagstukken. Dit betekent dat de organisatie doorlopend vinger aan de pols houdt, evalueert, en indien nodig gericht intervenueert en bijstuurt. De huidige organisatie biedt daar genoeg ruimte en flexibiliteit voor. We hebben daar afgelopen jaren goede ervaringen mee opgedaan (o.a. met MEC, zie hoofdstuk 5 aandachtsgebied inhoudelijke focus) en de interne organisatie verder gefinetuned (zie vraag 3 hieronder, en hoofdstuk 5, aandachtsgebied organisatie-inrichting) voor dit proces. We blijven bewust weg van een nieuwe reorganisatie. Ons organisatie-model biedt de mogelijkheid tot bijsturing waar nodig en nieuwe inhoudelijke keuzes op reguliere momenten. Dat kan nog steeds aanvoelen als reorganisatie voor medewerkers, daarvan zijn we ons bewust na jaren van veel organisatieveranderingen hebben meegemaakt. Het goede gesprek met de interne organisatie is

daarom een continue punt van aandacht. We doen hier steeds meer ervaring mee op, wat nodig is vanwege het gekozen organisatiemodel, en zijn er intussen in geslaagd onze functie als planbureau te blijven uitvoeren en verbeteren.

Vraag 3: Het SCP sluit in 2020 een meerjarenprogramma (MJP) af, en start op 1 januari aan een nieuw MJP voor de periode 2021-2026. Wat heeft het SCP geleerd van het afgelopen periode en hoe zijn deze lessen meegenomen in het nieuwe MJP?

Het SCP heeft in de afgelopen jaren veel geleerd als het gaat om meerjarig programmeren (zie voor een uitgebreide beschrijving hoofdstuk 5). Zo hebben we geleerd hoe we maatschappelijke vraagstukken moeten formuleren en vertalen naar een meerjarenprogramma. Ook hebben we geleerd dat we het formuleren van de vraagstukken en het werken eraan niet alleen kunnen (of moeten) doen, maar in verbinding met wetenschap en beleid, en al helemaal in termen van burgerperspectief. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de verhouding tussen het SCP en de departementen, en de noodzaak tot een continue gesprek met departementen en uitleg over de veranderde insteek, werkwijze en rol van het SCP. Het gesprek met de departementen is gewijzigd in karakter en status, wat ook aan die zijde om een cultuurverandering vraagt. De derde les was dat je je personeel dit ook moet leren. We hebben geleerd dat het organiseren van de interne en externe dialoog over de belangrijkste maatschappelijke en beleidsmatige kwesties vanuit het perspectief van burgers nog niet zo eenvoudig is als het wellicht lijkt. Het vergt intern een stevige doordenking van al het verrichte onderzoek door onszelf en anderen, het inleven in onze stakeholders en niet in de laatste plaats het voeling houden met de ervaringen van burgers in hun dagelijks leven. Wij beschouwen dit proces als de essentie van waarom er een SCP is en zien het als opdracht hier voortdurend scherp op te blijven. Daar is meer voor nodig dan het opstellen van een MJP eens in de zoveel jaren, zoals bijvoorbeeld scholing, samenwerking en het bezoeken en meelopen van de praktijk. Daarin kan en moet en wil het SCP de komende veel meer in investeren. De vierde les is dat je organisatie-inrichting het werken aan maatschappelijke vraagstukken die domeinoverstijgend zijn moet faciliteren.

Het SCP heeft bovenstaande lessen ook ingezet in de voorbereiding van het MJP 2021-2026. Hiertoe is in 2019 een MJP kernteam opgericht dat toezag op een uitgebreid in- en extern ontwikkel- en consultatieproces. Doelstelling was te komen tot een relevante en toekomstgerichte inhoudelijke programmering door (intensieve) betrokkenheid van binnen- en buitenwereld bij die programmering. In dit proces is ook bewust gekeken naar waar het SCP (inhoudelijk) relevant is en meerwaarde biedt gelet op zijn planbureaufunctie.

Het SCP is per 1-1-2021 met zijn nieuwe Meerjarenplan gestart, dat loopt tot 2026. Het MJP bestaat uit meerjarige programma's (in beginsel met een duur van vijf jaar) die worden uitgevoerd door programmateams. De programma's hebben een breder en meer integraal perspectief, zijn minder domein- en departementspecifiek en staan nadrukkelijk in verbinding met grote maatschappelijke en beleidsmatige opgaves die wij onderbouwd hebben vanuit het perspectief van burgers. Daarnaast wordt beoogd ook vaker het macro perspectief te hanteren door te kijken naar de 'kwaliteit van de samenleving', dus hoe kwesties van sociale samenhang en vertrouwen zich voltrekken. Daartoe zijn er ook gerichte keuzen en investeringen gemaakt bij de ondersteunende afdelingen met het oog op het zoveel mogelijk faciliteren van de integrale, domein overstijgende blik van het MJP (zie hoofdstuk 5).

Vraag 4: In de afgelopen jaren is de onafhankelijke positie van een aantal wetenschappelijke overheidsorganisaties ter discussie komen te staan. Het SCP is voornemens de relatie met departementen aan te halen. Hoe zorgt het SCP ervoor dat zijn onafhankelijke positie daarbij behouden blijft?

Het SCP heeft vanuit de Aanwijzingen voor de planbureaus een unieke en onafhankelijke positie binnen zowel de overheid als de wetenschap. Het SCP voerde (en voert) op onafhankelijke wijze gevraagd en ongevraagd maatschappelijk en beleidsmatig relevant onderzoek op wetenschappelijke basis uit. Het SCP beslist zelf over zijn onderzoeksagenda, data en onderzoeksmethoden, al bood de financieringsstructuur van het SCP soms een uitdaging voor wat betreft de selectie van onderwerpen dat ter hand genomen moest worden. Om de opzet en uitvoering van onderzoek onafhankelijk te verrichten was het gevolg onder meer dat er soms meer afstand werd genomen van het beleid dan wellicht noodzakelijk en wenselijk was (zie hoofdstukken 2 en 3). Het besef niet beïnvloed te moeten en willen worden in de uitvoering van onderzoek en de formulering van bevindingen en resultaten was en is groot, en leidde tot veel gedragsmechanismen om het beleid meer buiten de deur te houden. De nieuw gerealiseerde situatie biedt de ontspanning om met het beleid als relevante stakeholder op een professionele manier in gesprek te gaan, en tegelijkertijd de onafhankelijkheid van het werk van het SCP te borgen.

In de afgelopen jaren heeft het SCP bovenop de sterke reputatie van onafhankelijkheid nog extra stappen gedaan op het verder verankeren van deze onafhankelijke positie en dit nog meer zichtbaar maken naar de buitenwereld. De eerste belangrijke stap betreft de financiering (zie hoofdstuk 5). Deze is nu veel meer in lijn met de Aanwijzingen op de Planbureaus met onder meer enkelvoudig eigenaarschap (instellingsbijdrage komt van een enkel moederdepartement) en minimaal 80% van de lasten die worden gefinancierd door de vaste instellingsbijdrage met bijbehorend databudget en capaciteit. Al zijn er nog wel enkele onzekerheden rond het budget (zie hoofdstuk 5). Een tweede stap is de continue evaluatie, en indien nodig herijking en investering in kwaliteitsbewakingsprocessen. Te denken valt aan de investering en positionering van de afdeling Methodologie, de aandacht voor consolidatie en het beschikbaar stellen van onze data via DANS. Ten derde, de aanhoudende investering in wetenschappelijk integer en verantwoord gedrag. Voorbeelden hiervan zijn de aansluiting bij het LOWI, het aanstellen van een vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit en het samen met de andere planbureaus installeren van een Commissie Wetenschappelijke Integriteit die klachten over vermeende schendingen van wetenschappelijke integriteit van de planbureaus onderzoekt en behandelt.

Tot slot, het SCP is een planbureau dat onderzoek doet op wetenschappelijke basis, dat staat voor de kwaliteit, betrouwbaarheid en de onafhankelijkheid van zijn onderzoek. Het SCP kiest zelf welke onderzoeken het uitvoert waarbij criteria als impact, maatschappelijke urgentie en beleidsrelevantie spelen de belangrijkste spelen. Maar het SCP doet dat wel nadrukkelijk in verbinding met de buitenwereld. Het Meerjarenplan van het SCP, en daaruit voortvloeiende werkprogramma (Jaarplan) wordt vastgesteld door de directeur van het SCP, gehoord het gevoel van de ministerraad. Dat betekent dat de eventuele reacties uit de Ministerraad niet hoeven te worden verwerkt of overgenomen. In de praktijk van de afgelopen jaren komt er uit de Ministerraad voornamelijk instemming en soms een suggestie, maar veelal geen nadere input. Het SCP overlegt met departementen (bijvoorbeeld in het interdepartementale DG-overleg) en het Parlement om kennisbehoefte te inventariseren en met zijn onderzoek zo relevant mogelijk te zijn voor het beleid. Het SCP zorgt ervoor dat het onderzoek aansluit bij het werk van andere planbureaus, kennisinstellingen (binnen en buiten de academische wereld) en adviesorganen en werken samen waar nuttig en nodig. Ook houden we contact met de wetenschap, maatschappelijke organisaties en

andere bestuurslagen om te toetsen met welke vragen zij zitten, en of de ontwikkelingen die wij zien overeenkomen met de ontwikkelingen die zij waarnemen. Kanttekening hierbij is dat het in de praktijk nog wel eens lastig blijkt om vanuit het parlement input te krijgen op mogelijke kwesties voor ons meerjarenprogramma en ook de samenwerking met andere advies- en kennisinstellingen blijkt in de praktijk vaak lastiger dan gedacht door verschillende posities, werkprocessen en aandachtsgebieden. De inzet is wel om hier in de komende op te intensiveren, om dubbel werk te voorkomen, meerwaarde te creëren en impact te vergroten. Meer dan voorheen wordt geïnvesteerd in de dialoog met deze stakeholders, waarin ook het gesprek over de rol van het SCP en de onafhankelijkheid van het planbureau een belangrijke plek heeft.

SWOT-analyse op de SEP-criteria

SCP als wetenschappelijke organisatie

Wetenschappelijke kwaliteit

In 2016 werd onze wetenschappelijke kwaliteit als excellent beoordeeld. Ondanks een majeure organisatieverandering is die kwaliteit er volgens ons niet op achteruit gegaan. Sindsdien hebben we processen rondom kwaliteitsborging uitgebreid. Een aandachtspunt is dat een deel van die processen, zoals een leescommissie, niet toegepast kunnen worden in projecten waarin we kort cyclisch werken, zoals bijvoorbeeld toen wij gevraagd werden de effecten van de coronamaatregelen te duiden. Daar hebben we de kwaliteitsborging op een andere manier voor ingericht, onder meer via frequente team bijeenkomsten, intensieve meelezers en de directie die deze notities leest en beoordeelt. Voor kortcyclisch werken moeten we voor de toekomst een aangepaste procedure doordenken. We hebben geïnvesteerd in het binnenhalen van wetenschappelijke kennis met het oog op vernieuwing door het nog uitgebreider betrekken van de wetenschap bij de totstandkoming van het meerjarenprogramma.

Data en methoden

Het SCP heeft zijn reputatie als onderzoeksinstituut mede opgebouwd op de basis van grootschalig kwantitatief longitudinaal of beter gezegd langlopende, herhaalde cross-sectionele dataverzamelingen via surveys. Daar zijn we goed in en we zijn binnen Nederland ook een van de weinige onderzoeksinstituten dat dergelijke langlopende survey-onderzoeken uitvoert waarbij het burgerperspectief centraal staat.

Het SCP verzamelt ook andere data, zoals kwalitatieve data en maakt gebruik van gegevens van derden zoals registratiegegevens. De verschillende manieren waarmee en waar data kan worden verzameld heeft de afgelopen jaren een grote vlucht genomen. Net als de hoeveelheid data die extern wordt verzameld. Ook op het gebied van de toegang tot en het ontsluiten van externe databronnen zijn er een grote ontwikkelingen geweest.

Om vanuit de informatiebehoefte die volgt uit het MJP in te spelen op deze ontwikkelingen investeren we in het opzetten van duurzame en toekomstbestendige data infrastructuren. Op die manier denken we dat we de informatiebehoefte die volgt uit het werkprogramma te voeden op een kwalitatief hoogwaardige, stabiele en duurzame wijze. We hebben daarom in 2020 besloten om een *Basis Data Infrastructuur* (BDI) op te richten. De BDI is de overkoepelende term voor verschillende type data infrastructuren te beschrijven die daar onder vallen, zoals een Basis Survey Data Infrastructuur, een Longitudinale Data Infrastructuur, een Kwalitatieve Data Infrastructuur. Met de oprichting van de

BDI nemen we echter ook afscheid van een aantal dataverzamelingen waarop we gezien werden. Daar kan een risico van herkenbaarheid en gezag op dat onderwerp in schuilen, maar we denken dat we via de route van maatschappelijk opgave-gericht werken meer inzicht en impact te kunnen bereiken. Dat is natuurlijk ook spannend, gegeven de opgebouwde know how, zichtbaarheid en gezag op thema's. De ambitie is dat versterkt voort te zetten, maar op een nieuwe manier die ook risico's kent (zie hoofdstuk 5).

Door de keuze om voor de dataverzameling (en toegang) langdurige verbintenissen (met evaluatiemomenten) aan te gaan met partners die kwalitatief hoogwaardig werk leveren kunnen we beter plannen en sturen op de datakwaliteit. Onze BDI zal niet alleen worden ingericht met langdurige verbintenissen. Met het oog op het inspelen op actuele ontwikkelingen volgende uit maatschappelijke opgaves die we niet in ons vizier hadden en aanvullende databehoeftes zal het SCP ook opdrachten voor dataverzamelingen blijven aanbesteden voor zowel kwalitatieve als kwantitatieve databehoeftes. Dit geldt ook voor de 20% acquisitie ruimte.

Onze afdeling methodologie is ingericht op het adviseren en ondersteunen op het gebied van data en methoden van onderzoek zodat de geldende wetenschappelijke standaarden worden gehanteerd. Met de introductie van het zogenaamde meersporenbeleid (zie hoofdstuk 5) wordt er bovendien ook actief geïnvesteerd in het doorlopend introduceren van (vernieuwende) kennis op het gebied van data en methoden onder het zittend personeel.

Het SCP heeft daarbij ook geïnvesteerd in de afdeling Methodologie om het advies en de ondersteuning te leveren op onderzoekvormen en methoden die het SCP meer wil gaan toepassen in het nieuwe MJP, zoals kwalitatieve methoden van onderzoek, mixed methods onderzoek en beleidsevaluaties. Ook is er geïnvesteerd in de uitbreiding en professionalisering van data management.

In het visitatierapport stonden diverse aanbevelingen m.b.t. innovatie. Er zijn sinds 2016 verschillende stappen gezet in het kader van innovatie op het gebied van data en methoden en er is ambitie om op dit vlak meer te doen. Dit heeft ook al een aantal methodologisch vernieuwende projecten opgeleverd, maar het kan altijd beter. Hier blijven we dan ook hard aan werken.

Wetenschappelijke integriteit

Het SCP geniet een onberispelijke reputatie wanneer het neerkomt op wetenschappelijke integriteit (WI) en transparantie (zie ook hoofdstuk 2 en rapport laatste visitatiecommissie). Het behoud van deze reputatie als organisatie op het snijvlak van wetenschap en overheid is en blijft echter van groot belang aangezien de wetenschappelijke onafhankelijkheid van een aantal van deze organisaties de afgelopen jaren ter discussie stond. In 2018 publiceerden wij daarom een [beleidsnota](#) waarin we beschreven hoe en langs welke dimensies wij onze onafhankelijkheid hebben ingericht. We hebben onze procedures sindsdien verder ingericht zodat wij nog zichtbaarder aangeven hoe belangrijk wetenschappelijke integriteit is bij het SCP. Het SCP is sinds juli 2020 aangesloten bij de landelijke organisatie wetenschappelijke integriteit (LOWI) en er is een klachtenregeling WI gebaseerd op de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening van de VSNU. Er is bovendien een vertrouwenspersoon WI aangesteld en samen met de andere planbureaus (PBL en CPB) is er een commissie Wetenschappelijke Integriteit in het leven geroepen. Bovendien ziet het SCP al jaren scherp toe op de consolidatie, het beschikbaar stellen van onze data, en de correcte toepassing van wet en regelgeving op het gebied van data(beheer) en het omgaan met persoonlijke gegevens. Het SCP blijft ook intern werk maken van een doorlopend gesprek over wetenschappelijke integriteit.

Onder andere met het oprichten van een ethische commissie, bespreken van onderwerpen zoals pre-registratie, en het introduceren van plagiaatscans.

Band met wetenschap en doorwerking SCP onderzoek in wetenschappelijke wereld

In de bijlagen is een inventarisatie opgenomen van de relevante indicatoren voor die het SEP. Er is geen maatstaf over hoe een planbureau zich ten opzichte van de wetenschap moet verhouden. Gegeven deze cijfers, en ook het aantal parttime hoogleraarschappen die medewerkers van het SCP bekleeden is de band met de wetenschap hecht te noemen. Daar vloeien ook activiteiten uit voort zoals de begeleiding van PhD's, het (mee)schrijven aan externe publicaties en deelname aan curatoria van leerstoelen. Daarnaast participeren we (veelal op directieniveau) wel in gremia bij NWO, ZonMw en bijvoorbeeld de NWA routes. We hebben een bibliografische analyse van het wetenschappelijk gebruik van ons onderzoek laten maken door Ad Prins (zie bijlage 11). Zijn oordeel is: 'Het niveau van het academisch gebruik is iets geringer in vergelijking tot universitaire eenheden in de sociale wetenschappen, wat gezien moet worden in relatie tot de specifieke missie van het SCP'. Prins geeft ook aan dat externe wetenschappelijke publicaties die zijn gebaseerd op onze rapporten, vaker aangehaald worden dan onze rapporten zelf: 'Externe publicaties dragen duidelijk ook bij aan de academische zichtbaarheid en het gebruik van de rapporten'.

Een kanttekening van onszelf is dat het binnenhalen van wetenschappelijke kennis nog grotendeels op individueel niveau gebeurt. Komend jaar willen we hier beleid op ontwikkelen en strategische keuzen maken over hoe we de band willen versterken. Denk bijvoorbeeld aan actief op zoek naar samenwerking met universiteiten bij SCP onderzoek (sociale cohesie), hackathons, etc. Er liggen ook kansen bij NWO, ZonMw en de NWA om mee te praten over nieuwe onderzoeksprogramma's of invulling van NWA routes.

SCP als beleidsrelevante organisatie

Positionering

Het SCP heeft in 45 jaar een stevige politiek-bestuurlijke positie opgebouwd. De directie onderhoudt contact met bewindspersonen over zaken die op het snijvlak van beleid en politiek liggen. Dat gebeurt zowel op departementaal als interdepartementaal niveau. Structureel gebeurt dat in commissies en onderraden en meer incidenteel in Catshuissessies. De SCP-directeur is bijvoorbeeld in persoon lid van de ministeriele onderraad RWIZO en de MCC19 (Ministeriele Commissie Covid-19), de directie neemt deel in het voorportaal CWIZO en ACC19 (Ambtelijke Commissie Covid-19) en is agenda-lid van de onderraden waarin de andere planbureaus zitting hebben. Op informele wijze spreekt de directeur met regelmaat met verschillende bewindslieden. De afgelopen kabinetsperiode o.a. regelmatig met de bewindslieden van VWS, SZW, OCW, JenV, EZK, BZ, FIN. Bij kabinetsformaties is het ook gebruikelijk dat de directeur van het SCP wordt uitgenodigd. Op bestuurlijk niveau neemt de directie deel aan SG-overleggen, bijeenkomsten met DG's en SG's en werkgroepen over Brede Maatschappelijke Heroverwegingen. Op inhoud wordt het SCP vaak betrokken bij discussies over beleid en samenleving.

De afgelopen jaren is het SCP actiever gaan deelnemen in beleidsmatige circuits. Wij zijn de enige organisatie in de beleidscyclus en de begrotingscyclus die expliciet het burgerperspectief centraal stelt en naar beleid kijkt door de bril van het dagelijks leven van burgers, en daar is steeds meer oog voor. We verwachten dat de relevantie hiervan naar aanleiding van de huidige politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, gelet op coronacrisis maar ook het rapport van de Tijdelijke

Commissie Uitvoeringsorganisaties en de toeslagenaffaire alleen maar groter zal zijn. Dat vergt overigens ook opnieuw keuzes voor het SCP in de komende periode, want het is onmogelijk om op elke vraag vanuit het beleid in te gaan.

Daarnaast zit het SCP vaker aan tafel en zitten we aan meer tafels. De afgelopen jaren zijn er bijvoorbeeld lidmaatschappen van studiegroepen bijgekomen: de eerdergenoemde Studiegroep Begrotingsruimte SBR waar SCP (op verzoek van de Tweede Kamer) en PBL voor het eerst naast CPB aan deelnamen en het belang van brede welvaart hebben ingebracht; en de Studiegroep Interbestuurlijke verhoudingen dat de kaders voor opgavegericht werken door de overheid heeft geformuleerd voor de komende jaren en waar het SCP de inzichten over o.a. het sociaal domein sterk heeft ingebracht) bijgekomen. Brede welvaart lijkt daarbij een belangrijk verbindend beleidsthema, ook voor de gezamenlijke inzet van de planbureaus in deze gremia. De komende periode gaan wij ons richten op het beter benutten van onze goede positie, en het vergroten van onze kennis op gebied van brede welvaart. Dit vraagt ook om capaciteit, en daarom leggen we de externe focus niet enkel meer bij de directeuren. Programmaleiders gaan hierin ook boegbeeldfunctie vervullen, en medewerkers van het SCP zullen breder betrokken worden in de voorbereiding van overleggen. Daarmee verkleinen we ook de impact van een directeurswissel.

In het kader van het nieuwe meerjarenprogramma moeten wij ons ook op een aantal nieuwe thema's gaan profileren. Inhoudelijk liggen er kansen om met behulp van de nieuwe thema's die voortkomen uit onze meerjarenprogrammering een grotere rol te spelen in de Begrotingscyclus. Die rol moeten wij dan wel institutionaliseren, in overleg met betrokken departementen, waarbij we ook kritisch moeten kijken naar welke kennis op welk moment de meeste impact heeft in die cyclus. Daarnaast blijft het adaptief vermogen van belang voor de positionering om in te kunnen spelen op nieuwe maatschappelijke vraagstukken.

Sturen op doorwerking in beleid

Goed en doorlopend contact met beleid is in alle opzichten essentieel om doorwerking van ons onderzoek in beleid te bewerkstelligen. In het visitatierapport 2016 werd gesproken over de 'interface met beleid'. Deze is sindsdien verder vormgegeven, er is meer en structureel contact, op alle niveaus. We zien hierbij wel dat de structuur van departementen niet altijd goed aansluit op de grote maatschappelijke vraagstukken die wij zien en vanuit het nieuwe Meerjarenplan onderzoeken. Departementen worstelen daar zelf ook mee, en er lijkt soms weinig overleg/afstemming binnen en tussen departementen. Waar dat wel gebeurt zorgen we dat we aansluiten en onszelf op de agenda zetten, bijvoorbeeld bij het DG-overleg Sociaal Domein. Het vraagt van het SCP dus een proactieve aanpak, in alle lagen van de organisatie, om het gesprek over de goede inhoud zelf vorm te geven.

Timing en type kennis zijn factoren die bijdragen aan doorwerking in beleid en die wij nog weinig benutten. Al zijn er ook zeker uitzonderingen zoals de SSN en het COB. Zo heeft de Eerste Kamer het PBL en het SCP verzocht relevante onderzoeken (voor SCP de SSN, voor PBL Balans) met Prinsjesdag uit te brengen, zodat alle inzichten rond welvaart in brede zin op tafel liggen bij begrotingsbesprekingen. Daarop voortbouwend, willen wij het brengen van onze kennis strategischer timen en onderzoek en kennis (opnieuw) onder de aandacht brengen op strategische momenten op een manier dat die ook bruikbaar is voor beleid.

Dat betekent in de toekomst niet alleen informeren en rapporten over waar het goed gaat en waar niet en met wie het goed gaat en met wie niet en welke meerjarige trend we kunnen zien, maar ook

om kennisdeling over welke mechanismen daaronder liggen en waar dan aangrijpingspunten liggen voor beleid. Daarmee verhogen we de beleidsrelevantie van het SCP. Naast de onderzoeksopgave die dat vraagt, vergt dat ook goede monitoring van politiek en actualiteit, zodat we daar als organisatie kunnen inspelen. Die functie moet verder worden uitgebouwd de komende jaren binnen het SCP.

Ook het doorlopende gesprek van SCP met beleid zou niet alleen over de inhoud, maar ook over timing (in relatie tot de beleidscyclus) en type kennisproduct en vorm van kennisdeling moeten gaan. In de keuze voor het type onderzoek en kennisproducten kunnen wij ook meer rekening houden met de beleidscyclus, zonder ons daarvan afhankelijk te maken. Timing is in de wereld van het beleid immers ook altijd politiek, dus wij moeten steeds de afweging maken of onze rol gepast is en vanuit onze taakopvatting meerwaarde heeft. Wij hebben kennis en kunde om in alle facetten van de beleidscyclus van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor beleid (verkenkend onderzoek, verklarend, evaluatief, monitorend, verdiepend, toetsend).

Het brengen van kennis op basis van onderzoek dat gepaard gaat met handelingsperspectieven of handelingsopties heeft meer kans op doorwerking. Het onderzoeken en beschrijven van beleidsopties en het in kaart brengen van mogelijke voor- en nadelen kost moeite en heeft implicaties voor ons onderzoeksdesign. Tot nu toe is dit geen standaardonderdeel geweest van iedere onderzoeksopzet (en kennisproducten die daar uit voortkomen). Niet iedere onderzoeksopzet leent zich hier ook voor. Maar naarmate het SCP meer scenariostudies en ex ante onderzoek gaat doen, zal dit naar verwachting wel vaker mogelijk zijn. Daar hebben we inmiddels iets meer ervaringen opgedaan in de achterliggende periode, zodat we een lerend proces kunnen vormgeven. Het speelt ook een rol dat beleidsmedewerkers hier soms overvragen. Hun werk vraagt om handelingsopties die politiek haalbaar zijn. Hier zijn de wederzijdse belangen soms niet in één lijn te brengen. Dat past ook bij onze onafhankelijke rol als planbureau. Het vraagt in onze interactie met beleid om continue alertheid en een sterk besef van onze professionaliteit en onafhankelijkheid. In dit type professionaliteit willen we ook de komende jaren blijven investeren.

Decentraal beleid

Het SCP heeft een belangrijke rol gepakt in Sociaal Domein door middel van de evaluaties van de decentralisaties van de WMO/HLZ, jeugdzorg en participatiewet, en de jarenlange monitoring van resultaten na de invoering van de verschillende wettelijke maatregelen. We hebben onze kennis gebruikt om herhaaldelijk aandacht te vragen voor het sociaal domein, bijvoorbeeld door nog een overkoepelende studie aan de evaluaties toe te voegen die de decentralisatie van het sociaal domein in zijn geheel onderzocht. In de case studie Sociaal Domein is dit in meer detail beschreven (zie bijlage 3). In onze band met decentraal beleid zijn (mede dankzij deze onderzoeken) een aantal stappen gezet, maar zowel de kennisinfrastructuur in het sociaal domein als ons stakeholdernetwerk zijn nog gefragmenteerd en onvolledig. De relatie met kennisinstellingen en gemeenten/instellingen kan verder worden versterkt. In ons MJP hebben we de ambitie geformuleerd om in de kennisinfrastructuur binnen het sociaal domein een centrale rol te spelen. Dat betekent dat we niet alleen de verbinding willen leggen tussen kennis en beleid, maar ook tussen centraal en decentraal beleid. Mede doordat we zien dat geen van de andere kennisinstellingen of departementen in staat of van zins lijkt dit op te pakken. We vinden het daarnaast bij de taak van het SCP passen, zodat het perspectief van burgers centraal kan staan. Dit zal een meerjarige opgave zijn. Het decentraal stakeholdersveld is immers versnipperd, en de belangen zijn niet altijd eenduidig, dus dat vraagt om een meerjarig commitment en continue verbinding met relevante stakeholders.

Tevens zit er afstand tussen het landelijk niveau waarop het SCP zijn onderzoek uitvoert en het detailniveau waar veel gemeenten behoefte aan zeggen te hebben. In het programma 'Lokaal' dat op 1 januari 2021 is gestart onderzoeken we onze rol die enerzijds past bij het SCP als nationaal planbureau, maar ook aansluit bij de decentrale beweging in Nederland.

SCP als maatschappelijk relevante organisatie

Inhoudelijke relevantie

Maatschappelijke vraagstukken vormen de basis van het nieuwe Meerjarenprogramma. Daarbij beperken wij ons niet tot één beleidsterrein, omdat het leven van mensen zich ook niet beperkt tot één beleidsterrein. Ze zijn niet alleen student, ouder of werknemer. We werken, leren en zorgen vaak tegelijkertijd en gedurende de dag. Door dit burgerperspectief als uitgangspunt van onderzoek te nemen kunnen we het effect van overheidsbeleid voor burgers onderzoeken. We werken daarbij vervolgens zoveel mogelijk vanuit verschillende invalshoeken en disciplines.

De uitdaging is hier dat de buitenwereld niet is ingericht op onze domeinoverstijgende boodschappen, maar dat we ook intern steeds opnieuw benaderingen en invalshoeken moeten zien te overbruggen. Dat geldt niet alleen voor departementen, maar ook voor veel maatschappelijke organisaties en bedrijven. Dat maakt de beleidsrelevantie van ons onderzoek duidelijk, omdat het beleid zich tot die veranderende samenleving moet verhouden en daarbij steeds voor ogen moet houden wat maatregelen in het dagelijks leven van mensen betekenen.

Hoe verhoudt SCP zich tot de maatschappij?

Met wetenschappelijke kennis over het leven van burgers in Nederland draagt het SCP bij aan goed geïnformeerd overheidsbeleid en een betere samenleving. Het SCP is veelgevraagd en gezien in maatschappij. Dat wordt onder meer zichtbaar in de vele verzoeken om presentaties en andere vormen van kennisdeling (voor vrijwilligers- en mantelzorgorganisaties, bedrijfsleven, provincies, zorgorganisaties etc.) en verzoeken voor het vervullen van maatschappelijke nevenfuncties. Wij zien de interactie met de maatschappij als kans om organisatiebreed proactief zowel kennis binnen te halen als kennis te brengen. Het bedrijfsleven is een doelgroep waar wij nog kansen zien. Denk bijvoorbeeld aan de maatschappelijke waarde van het MKB in de lokale samenleving. Waar we de vele presentatieverzoeken nu vaak reactief beoordelen, willen we organisatiebreed een switch maken naar een proactieve benadering: waar willen wij ons verhaal vertellen en kennis en ervaringen ophalen ten behoeve van onze eigen programmering? Tegelijkertijd bieden de vele lezingen en discussies op die plaatsen in de praktijk een aanknopingspunt voor nieuwe onderzoeksvragen en gedachten over de rol van het SCP en een verbinding met stakeholders. Daar is de afgelopen jaren veel inzet en energie op gezet, die we de komende jaren gericht kunnen gaan inzetten op basis van ons nieuwe MJP.

Binnen onderzoeksprojecten lukt het ons steeds beter om maatschappelijke stakeholders te betrekken. Aanvankelijk was dat vooral in de disseminatiefase, of via contacten via lezingen, discussies en bijeenkomsten die tot nieuwe inzichten of gedachten voor onderzoek zorgden. In het nieuwe meerjarenprogramma worden maatschappelijke organisaties ook aan de voorkant betrokken om onze onderzoeksvragen te toetsen op relevantie en urgentie. Daarmee geven we het een vaste plek in onze manier van werken en afwegen van prioriteiten. Daarnaast zetten we in op het gesprek aangaan met maatschappelijke stakeholders op breder programmaniveau. Op die manier versterken we onze boodschap naar buiten en bereiden we het veld voor op ons brede verhaal. En daarmee

stellen we onszelf ook in staat om meer continu kennis te delen, die minder gebonden is aan doorlooptijden en specifieke kennis van projecten.

Zichtbaarheid

Het SCP is goed zichtbaar in de media en de SCP directeur is daar een factor bij. Ons onderzoek heeft relatief veel nieuwswaarde. Onze reputatie is goed, we brengen het toegankelijk, en het onderzoek heeft bijna altijd een menselijk gezicht. Het lukt ons daardoor vrij vaak 'het nieuws' te halen. Dat is vrij uniek. De footprint die we in de media hebben, helpt in de positionering van het SCP. Het SCP is een vrij kleine organisatie, en de zichtbaarheid in de media in verspreiding en bij het creëren van draagvlak. Dit is echter geen vast gegeven. We kunnen er niet vanuit gaan dat ons onderzoek automatisch zoveel aandacht genereert, en bovendien draagt het ook risico's in zich als media de uitkomsten van onderzoek heel snel en vrij kritiekloos – dus zonder echte dialoog en soms uit context – overnemen. Daarom is er regelmatig contact met redacties om achtergrondinformatie te geven, ook als wij niet zelf in de media optreden.

Bovendien werken wij ook aan de zichtbaarheid en toegankelijkheid van ons onderzoek via eigen kanalen en de kanalen waar stakeholders van ons onderzoek zitten. En we trainen onze onderzoekers om de dialoog over ons onderzoek met de media en de samenleving steeds goed aan te kunnen gaan. Ook als we denken dat uitkomsten te snel of te gemakkelijk uit hun context worden gehaald. Hierbij is het ook steeds belangrijker dat we aandacht vragen en besteden in de media aan de wijze waarop we ons onderzoek uitgevoerd hebben. Dit is van belang om hier proactief en transparant over te communiceren, omdat media en samenleving steeds meer vragen stellen over de betrouwbaarheid van onderzoek. Het biedt aan de andere kant ook een kans om het unieke karakter van het onderzoek van het SCP dat hieruit voortvloeit, namelijk het burgerperspectief, onder de aandacht te brengen.

SCP als toekomstgerichte organisatie

Financiën en capaciteit

In maart 2021 heeft de Bestuursraad VWS het voorstel voor een aangepaste structurele financiering van het SCP, inclusief personele claim, goedgekeurd. Hierin groeit het SCP vanaf 2021 tot en met 2025 naar het gewenste financieringsmodel (enkelvoudig eigenaarschap en 80/20) met bijbehorend databudget en capaciteit. Hiermee kan het SCP zijn ambitie waarmaken zoals deze is neergelegd in het Meerjarenplan 2021-2025, en zijn onafhankelijke uitvoering van zijn functie als planbureau op langere termijn borgen. Als dit voorstel ook politiek goedgekeurd wordt, is de structurele financieringsstructuur, een absolute randvoorwaarde voor onze onafhankelijkheid en de ambities van het SCP, op orde en beschikt het SCP over een budget dat past bij zijn taak en werkwijze, en die conform de Aanwijzingen op de Planbureaus is (en daarmee het SCP op vergelijkbaar met CPB en PBL). Dat is tevens het laatste onderdeel van de implementatie van de aanbeveling van de vorige visitatiecommissie en de adviezen van het rapport Wouters van ABD-Topconsult (2015), en sluit een periode van ruim vijftien jaar af voor het vinden van een bij het SCP passende financieringsstructuur af.

Personeel en ziekteverzuim

De ziekteverzuimpercentages van het SCP van de laatste jaren zien er als volgt uit:

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| ziekteverzuim % | 5,5 | 3,2 | 6,2 | 8,6 | 6,3 |

Het verloop is wat grillig, maar over het algemeen zijn de cijfers relatief hoog. Zo lag het ziekteverzuimpercentage van VWS in 2020 op 4%. Het overgrote deel van het verzuimpercentage wordt veroorzaakt door mensen die langdurig ziek zijn en/of re-integreren. In enkele gevallen had en heeft het ziekteverzuim ook deels te maken de reorganisatie van 2017 en de daaruit voortvloeiende veranderende organisatie en organisatiecultuur. Door deze reorganisatie is de inhoud van het werk veranderd, of is de ervaren onzekerheid groter geworden, en hoewel de doelstellingen van de verandering breed in de organisatie worden onderschreven, valt de persoonlijke ontwikkeling die erbij hoort sommige medewerkers zwaar. De effecten daarvan werken lang door. En vanwege de relatief kleine omvang van het SCP, waarbij 1% ziekteverzuim ongeveer overeenkomt met 1 persoon, zijn de consequenties relatief groot voor de organisatie.

Ten aanzien van het hoge ziekteverzuim zijn in de loop van 2020 diverse maatregelen getroffen. Deze lijken effectief. In 2020 is het ziekteverzuim fors gedaald, ondanks de coronapandemie: van 8,7% in januari tot 6,3% in december. Dat is nog steeds hoog, en we zien het ziekteverzuim dan ook als een blijvend risico voor SCP. De maatregelen die we hierop treffen hebben dan ook een doorlopend karakter en we blijven hierop monitoren.

Adaptief vermogen

Met het nieuwe MJP hebben we een balans gezocht tussen continuïteit in het onderzoek en (meerjarig) werk van het SCP, en adaptief vermogen. Zowel organisatorisch als op inhoud. De coronacrisis was een onverwachtse pilot voor ons adaptief vermogen. De organisatie heeft zichzelf verbaasd over de kwaliteit, de kwantiteit én de snelheid waarmee wij, vanuit bestaand onderzoek input hebben kunnen leveren met betrekking tot de korte en middellange-termijn gevolgen van deze crisis. Meer hierover leest u in de case studie MEC-programma. (zie bijlage 6)

Doorontwikkeling 2021-2026

Er zijn in de afgelopen vijf jaar doorlopend stappen gezet om de verandering te realiseren en erop bij te sturen. Dit is een majeure opgave geweest. We zijn er trots op dat we deze hebben kunnen uitvoeren terwijl het lopende werk grotendeels door kon gaan. Met het meerjarenplan 2021-2025 en de financiering van de BDI hebben we vanaf 2021 de belangrijkste organisatorische randvoorwaarden geschept om te blijven doorontwikkelen op de overige aandachtsgebieden. Daarmee zien we dit als de belangrijkste punten waarop wij verder kunnen groeien:

- Inhoudelijk: Adaptief vermogen van de organisatie verder ontwikkelen. Aansluiting op de beleidscyclus en begrotingscyclus met passende kennisproducten en beleidsopties en aanbevelingen.
- Doorwerking: continu kennisdeling door SCP met beleid vormgeven op alle niveaus en inbedden in de organisatie en met de relevante stakeholders. Proactief draagvlak en ruimte creëren om integrale blik op maatschappelijke vraagstukken een plek te geven in beleid. En daar ook intern de professionalisering en werkwijze op aanpassen/investeren.
- Positionering: institutionaliseren van de rol van het SCP in het politiek-bestuurlijke circuit en die rol nog beter benutten (organisatiebreed maar ook op programma- en projectniveau).

- Wetenschappelijke kwaliteit en onafhankelijkheid: voor deze twee aandachtsgebieden zien we geen specifieke aandachtspunten. Dat betekent niet dat we de aandacht hiervoor loslaten. Hiervoor geldt juist dat we constant alert moeten zijn onze kwaliteit en positionering te handhaven.