

Kennis voor beleid in beeld

Een methode voor het analyseren van knelpunten en issues en het opstellen van handelingsopties



Auteurs

Jasper Deuten en Leonie van Drooge

Redactie

Arnold Vonk

Foto omslag

Werkzaamheden bij een nieuwe sluis in de Zuid-Willemsvaart in 2013. Foto Chris Pennarts / Hollandse Hoogte

Bij voorkeur citeren als:

Deuten, J. en L. van Drooge (2018). *Kennis voor beleid in beeld – Een methode voor het analyseren van knelpunten en issues en het opstellen van handelingsopties*. Den Haag: Rathenau Instituut

Voorwoord

Ministeries zijn kennisintensieve organisaties. Ze beschikken over kennis die nodig is om beleid te maken dat antwoord geeft op vragen uit de maatschappij en de politiek. En als ze er niet over beschikken, laten ze deze kennis ontwikkelen: door eigen medewerkers, door universiteiten en door rijkskennisinstellingen en andere publieke kennisorganisaties.

Onderzoek van het Rathenau Instituut heeft herhaaldelijk laten zien dat de samenleving verwacht dat politiek en beleid ondersteund worden door kennis. Op verzoek van de directie Kennis, Innovatie en Strategie (KIS) van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft het Rathenau Instituut een aanpak ontwikkeld om kennis voor beleid in beeld te brengen.

Vaak gaat het hier om kennis voor complexe maatschappelijke uitdagingen, zoals veilig vervoer, droge voeten houden bij de stijgende zeespiegel, bescherming van natuur en milieu, of de kwaliteit van ons drinkwater. De vraag is hoe IenW, en met name de directie KIS, samen met maatschappelijke partners en wetenschappers, strategische vragen kan blijven stellen voor het huidige beleid en voor toekomstige uitdagingen. Welke kennis is er nu en in de toekomst nodig en hoe kan het ministerie toetsen of die kennis er is?

We hielden interviews en organiseerden workshops met mensen die kennis hebben van de beleidsdomeinen waarvoor IenW verantwoordelijk is, zoals experts ten aanzien van ontwikkelingen in het IJsselmeergebied, innovatie op het spoor en kennis voor de circulaire economie, waar Nederland naar streeft.

In dit rapport beschrijven we een methode om te inventariseren welke kennis er is, welke kennis er ontwikkeld moet worden en hoe die kennis in specifieke gevallen samengebracht kan worden. De vier stappen in deze methode kunnen andere ministeries helpen hun kennisvragen te formuleren en de passende kennisecosystemen rondom hun beleidsterreinen te mobiliseren. Zodat ook zij nu en in de toekomst kunnen voldoen aan de verwachtingen van de samenleving. En zodat de juiste strategische vragen gesteld blijven worden, voor nu en in de toekomst.

Dr. ir. Melanie Peters

Directeur Rathenau Instituut

Samenvatting

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) is sterk afhankelijk van de kennis en expertise die buiten het ministerie worden ontwikkeld en onderhouden. Denk aan ingenieurs die weten hoe bepaalde sluizen werken, en organisaties die ervaring hebben opgebouwd op het gebied van spoorveiligheid. Veel van de beleidsdossiers kernmerken zich als *wicked problems*, waarbij zowel technische als sociale inzichten van belang zijn en experts en stakeholders uit de samenleving van mening kunnen verschillen, zowel over de vraag als over de mogelijke antwoorden.

Deze kennis ligt niet kant en klaar 'op de plank'. Vaak is het nodig om bestaande en nieuwe kennis (opnieuw) te combineren met andere kennis. Hiervoor is per beleidsterrein of 'dossier' coördinatie nodig, en samenwerking tussen diverse kennisorganisaties en experts op dat terrein – en steeds meer ook met burgers. Het is aan IenW om ervoor zorgen dat dit goed gebeurt.

Daarvoor heeft het ministerie een aanpak nodig, die risico's in beeld brengt: Welke kennis is nodig? Welke is beschikbaar? Stellen we de juiste vragen, ook met het oog op de toekomst? Dit rapport laat zien welke aanpak hiervoor geschikt is. Het beschrijft de systematiek die is ontwikkeld op verzoek van de directie Kennis, Innovatie en Strategie (KIS) van IenW. Drie cases uit diverse beleidsdomeinen – de spoorsector, de circulaire economie en het IJsselmeergebied – werden onderzocht om tot aanbevelingen te komen voor een methode die 'kennis voor beleid' in beeld kan brengen. Deze methode zorgt ervoor dat de directie KIS, met partners binnen en buiten IenW, strategische vragen kan stellen voor het huidige en toekomstige beleid, en dat ze onderzoek kan uitzetten om deze vragen te beantwoorden.

Waar zitten in deze kennisecosystemen de risico's op verlies van kennis? En waar moet nieuwe kennis worden ontwikkeld? Om daarachter te komen, zijn eerst een korte deskstudie en enkele voorbereidende gesprekken nodig, met experts binnen en buiten het ministerie. Dit leidt tot een startnotitie voor een bijeenkomst met experts op het betreffende terrein. In deze bijeenkomst wordt een gestructureerde aanpak gebruikt om stap voor stap knelpunten vast te stellen en deze risico's met betrekking tot kennis aan te pakken. Deze bijeenkomst moet inhoudelijk en organisatorisch goed worden voorbereid en opgevolgd. Dit rapport biedt daartoe een reeks suggesties, van leidende vragen die gesteld kunnen worden tijdens de sessie, tot een draaiboek en formulieren om te gebruiken tijdens de expertsessies.

Deze methode kan ook gebruikt worden door andere overheidsorganisaties die met deze uitdaging te maken hebben en hun 'kennis voor beleid' in beeld willen krijgen.

Inhoud

Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
Inleiding	6
1 Een systematische analyse van knelpunten en risico's	12
2 Stap 1: Inhoudelijke voorbereiding van de expertbijeenkomst	15
2.1 Overleg met 'dossiereigenaar(s)' in beleidsdirectie	15
2.2 Deskstudie	18
2.3 Identificeren van sleutelpersonen om te interviewen	18
2.4 Interviews organiseren en afnemen.....	19
2.5 Startnotitie schrijven.....	21
3 Stap 2: Organisatorische voorbereiding van de expertbijeenkomst.....	22
3.1 Vastleggen tijdstip & locatie.....	22
3.2 Zaalinrichting, hulpmiddelen, catering, etc.	22
3.3 Deelnemers identificeren.....	24
3.4 Deelnemers uitnodigen en informeren	24
3.5 De expertbijeenkomst uitwerken.....	24
3.5.1 Doel	25
3.5.2 Opzet bepalen.....	25
3.5.3 Programma van de expertbijeenkomst.....	25
3.5.4 Aanwijzingen voor de presentatie.....	27
3.5.5 Aanwijzingen voor werken met subgroepen	28
4 Stap 3: Uitvoering van de expertbijeenkomst	29
5 Stap 4: Rapportage van de expertbijeenkomst.....	30
Bijlage 1: Draaiboek begeleiders van de subgroepen	31
Sessie 1: Probleemdefinitie en gewenste situatie	31
Sessie 2: Naar een handelingsperspectief	32
Bijlage 2: Formulieren	35

Inleiding

Waarom deze methode?

De directie Kennis, Innovatie en Strategie (KIS) van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft als opdracht te zorgen dat betrouwbare kennis beschikbaar is voor IenW. Ze heeft het Rathenau Instituut gevraagd een aanpak te ontwikkelen om:

1. **knelpunten en risico's te kunnen opsporen** in de kennisecosystemen waarvan IenW afhankelijk is voor het leveren en borgen van kennis voor beleid;
2. **handelingsopties en -perspectieven op te stellen** voor IenW om deze knelpunten en risico's aan te pakken.

IenW is sterk afhankelijk van (specialistische) kennis en expertise die buiten het ministerie worden ontwikkeld en onderhouden. Het ministerie moet ervoor zorgen dat de juiste kennis in een bruikbare vorm beschikbaar is op het moment dat het nodig is. Het Rathenau Instituut heeft daarom een methode ontwikkeld waarmee in beeld kan worden gebracht in hoeverre het ministerie riskeert dat bepaalde kennis niet op het juiste moment in een bruikbare vorm geleverd kan worden. Drie cases uit diverse beleidsdomeinen – de spoorsector, de circulaire economie en het IJsselmeergebied – werden hiervoor onderzocht. De methode biedt een manier om per beleidsagenda of -opgave in kaart te brengen waar het ministerie kwetsbaar is, of kan worden, in zijn kennisfunctie.

Brede opvatting van kennis voor beleid

De kennis die IenW nodig heeft voor beleid is divers. Binnen IenW wordt daarom een breed begrip van kennis gehanteerd.¹ Het gaat om:

- wetenschappelijke kennis en praktijkkennis;
- expliciete, opgeschreven kennis (*know what*) en impliciete, niet vastgelegde kennis (*know how, know who*);
- alfa-, bèta- en gammakennis;
- strategische kennis (die vragen stelt bij de richting en vormgeving van beleid) en operationele kennis (onmisbaar bij concretisering en uitvoering van beleid).

Kennis is meer dan data en informatie. Kennis is gebaseerd op verzameling, verwerking en interpretatie van data en informatie. Kennisprocessen kunnen gebaseerd zijn op wetenschappelijke methodes (bijvoorbeeld gecontroleerde

1 Zie Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2016): 'Kennis in het hart van beleid: Kennisbeleid 2016 - 2020'. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu

omstandigheden, modellering of systematische monitoring), maar ook op basis van aggregatie van waarnemingen en ervaringen in de praktijk. Kortom, er zijn meerdere 'kennispraktijken' die elk hun waarde kunnen hebben voor beleid.

Kennis die lenW nodig heeft, ligt meestal niet kant en klaar 'op de plank', maar vergt vaak het (opnieuw) combineren van bestaande en nieuwe data, informatie en andere kenniscomponenten.

Het goed in beeld brengen van kwetsbaarheden in kennis voor beleid is des te belangrijker omdat de opgaven waar lenW voor staat vaak complex zijn en vragen om een integrale, multidisciplinaire benadering. De benodigde kennis kan dan niet zomaar door één expert geleverd worden, maar moet in samenspel met meerdere experts en/of kennisinstellingen ontwikkeld en onderhouden worden. Dit vergt de nodige coördinatie, samenwerking, kennisdeling en/of kenniscoöcreatie van verschillende kennisorganisaties en experts in kennisecosystemen.

Diversiteit in knelpunten en risico's

Mogelijke knelpunten en risico's in de beschikbaarheid van kennis voor beleid zitten niet alleen in het al dan niet beschikbaar zijn van specifieke vakinhoudelijke kennis bij een bepaalde kennisorganisatie of expert. Ze kunnen ook zitten in een gebrek aan samenwerking of coördinatie tussen de verschillende spelers, waardoor het kennisaanbod versnipperd wordt over meerdere kennisaanbieders. lenW loopt risico's in zijn kennisfunctie als er veel kennisaanbieders zijn die elk vanuit hun eigen vakdiscipline en specialisatie en vanuit eigen deelbelang kennis ontwikkelen en aanbieden. De uitdaging voor lenW is om relevante experts en kennisorganisaties tijdelijk of langdurig te mobiliseren voor een kennisagenda die gekoppeld is aan een beleidsagenda of -opgave.

De beleidsdoelen en maatschappelijke opgaven vragen de ene keer om een stabiel kennisecosysteem met vaste, betrouwbare kennisorganisaties waar lenW een beroep op kan doen als dat nodig is. Een andere keer vragen de doelen en opgaven juist om een dynamisch kennisecosysteem, bijvoorbeeld wanneer de problematiek (nog) ongestructureerd is. Dan heeft lenW juist een breder en meer gevarieerd palet aan (relaties met) experts en kennisinstellingen nodig.

Knelpunten of risico's voor de kennisfunctie van lenW kunnen ook zitten aan de vraagzijde van kennis voor beleid. Kennisvragers spelen een belangrijke rol in kennisecosystemen. Niet alleen vanwege de middelen die zij beschikbaar kunnen stellen, maar ook vanwege de agendasetting. In het geval van complexe opgaven trekt lenW voor de inhoudelijke vraagstelling vaak gezamenlijk op met andere overheden (EU, ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen) en maatschappelijke partijen. Versnippering of wildgroei van kennisagenda's ligt bij

complexe beleidsopgaven altijd op de loer. Vanuit het perspectief van lenW gezien is het dus niet alleen een uitdaging om de juiste kennisaanbieders te mobiliseren, maar ook de juiste kennisvragers. Vaak hebben kennisvragers zelf ook de nodige kennis en expertise in huis, en kunnen ze als medeproducent van kennis opereren.

Een knelpunt aan de vraagzijde kan ook ontstaan in de interdepartementale samenwerking die nodig is om de publieke kennisorganisaties een heldere maatschappelijke opdracht te geven. Zonder zo'n duidelijke opdracht kunnen ze niet goed bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. lenW is verantwoordelijk om die heldere opdracht mede te formuleren op de beleidsterreinen van lenW. Een goede interdepartementale samenwerking tussen lenW en de ministeries van OCW en EZK is nodig, omdat dit gebeurt binnen de kaders die worden gesteld door OCW en EZK.²

Kennisecosystemen voor verschillende soorten beleidsopgaven

Het soort kennisecosysteem dat lenW nodig heeft voor een bepaald domein of opgave, hangt af van waarvoor de kennis wordt gebruikt:

1. Voor de **verschillende fasen in de klassieke beleidscyclus** verwacht lenW dat het kennisecosysteem kan bijdragen aan 'evidence-informed' beleid in alle fasen van de beleidscyclus. Het gaat om kennis die lenW kan gebruiken om scherpere of diepere probleemanalyses te maken, om beter onderbouwde beleidsdoelen te formuleren, om effectieve beleidsinstrumenten en -interventies te ontwerpen, om beleid uit te voeren, of om de effectiviteit en efficiency van beleid te kunnen evalueren en zo nodig aan te passen. lenW heeft zelf een duidelijke rol als kennisvrager in het desbetreffende kennisecosysteem.
2. Voor **partijen in een sector / gebied / domein waar lenW een publieke opgave heeft** verwacht lenW dat het kennisecosysteem bijdraagt aan kennis en innovatieve oplossingen voor de betreffende sectoren / gebieden / domeinen, zoals de spoorsector of het IJsselmeergebied. lenW wil dat partijen in de sector, het gebied of het domein kunnen beschikken over kennis die nodig is om te innoveren, nieuwe technologieën te benutten, gedrag te veranderen, nieuwe praktijken te ontwikkelen, beter samen te werken, etcetera.³ Vanuit de publieke opgave moet lenW er namens een sector / gebied / domein voor zorgen dat het desbetreffende kennisecosysteem zo goed mogelijk functioneert. Om de publieke kennisaanbieders (universiteiten, hogescholen, publieke kennisorganisaties) goed te mobiliseren in deze

2 Zie ook het advies *Onmisbare schakels - De toekomst van het toepassingsgericht onderzoek* (2017) van de AWTI, waarin deze Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie het kabinet adviseert duidelijk te maken wat de overheid verwacht van publieke kennisorganisaties, onder andere door meer interdepartementaal samen te werken. Zie ook <https://www.awti.nl/documenten/adviezen/2017/08/31/advies-onmisbare-schakels--de-toekomst-van-het-toepassingsgericht-onderzoek>.

3 Vervolgens heeft de overheid ook weer kennis nodig om te weten in hoeverre dat het geval is.

- kennisecosystemen, is interdepartementale samenwerking met OCW en EZK nodig.
3. Voor **versnelling van brede transities in de samenleving** verwacht lenW dat kennisecosystemen helpen bij het vinden en realiseren van begaanbare transitiepaden. Dat betekent dat lenW experts en kennisinstellingen wil laten bijdragen aan het ontwikkelen en opschalen van concrete oplossingen voor de versnelling van een transitie, bijvoorbeeld naar een circulaire of koolstofarme economie. Het ministerie trekt hier gezamenlijk op met veel andere partijen uit de publieke en private sector. Omdat de transitie zo breed is, wordt in de praktijk gewerkt met meerdere transitieagenda's die elk hun eigen kennisagenda's en specifieke kennisecosystemen vereisen. De kunst is dan dat deze verschillende agenda's en (deels overlappende) ecosystemen met elkaar verbonden blijven. De rol van lenW is hier minder evident en zal verschillen voor de verschillende beleidsagenda's waarmee de transitie wordt nagestreefd. In de context van interdepartementale en interbestuurlijke samenwerking heeft lenW medeverantwoordelijkheid voor het zodanig aansturen van kennisorganisaties uit de publieke kennisinfrastructuur dat ze een optimale rol kunnen spelen in de diverse kennisecosystemen die nodig zijn voor de transitieopgaven.

Een perspectief op kennis voor beleid als systeem

In deze methode gebruiken we een perspectief op kennis voor beleid als systeem. Kennis voor beleid wordt geproduceerd en onderhouden door een kennisecosysteem waarin diverse kennisvragers en kennisaanbieders interacteren, samenwerken en concurreren rondom een bepaalde kennisagenda voor een bijbehorende beleidsagenda of -opgave.

Een deel van de kennisaanbieders is onderdeel van de 'officiële' publieke kennisinfrastructuur van universiteiten, hogescholen en publieke kennisorganisaties zoals de toegepaste onderzoeksorganisaties (TO2-) en rijkskennisinstellingen. Maar een ander deel van de kennisaanbieders zijn (experts bij) bedrijven, consultants, belangenorganisaties, maatschappelijke organisaties, etcetera, die beschikken over beleidsrelevante kennis en informatie.

In kennisecosystemen dragen verschillende partijen elk vanuit eigen missies, doelen en verwachtingen in meer of mindere mate bij aan de ontwikkeling van kennis voor beleid. Lang niet alle kennisorganisaties en experts zijn uit zichzelf sterk gericht op kennisbehoeften of kennisagenda's van lenW. Zelfs publieke kennisorganisaties, zoals TO2-instellingen, werken voor meerdere doelgroepen en publieken die hun eigen agenda's hebben. lenW staat dus voor de uitdaging om de juiste kennisorganisaties en experts te mobiliseren voor de kennisbehoeften van lenW. Dat betekent dat lenW zelf ook een actieve en zichtbare rol moet spelen in

het ontwikkelen en onderhouden van kennisecosystemen die relevant zijn voor IenW-beleidsthema's. Dat kan als opdrachtgever, als gebruiker, als coproductent van kennis, als (mede)bepaler van kennisagenda's en kennisprogramma's, als (mede)financier van onderzoek, als facilitator of promotor van multi- of transdisciplinair samenwerken, etcetera.

Als actoren zich organiseren rondom een gezamenlijke agenda, kan er een kennisgemeenschap ontstaan die kan zorgen voor continuïteit, samenhang en leervermogen in kennisecosystemen. Onderdeel van het kennisbeleid van IenW is ook het stimuleren en faciliteren van kennisgemeenschappen rond beleidsrelevante thema's, bijvoorbeeld door bijeenkomsten te organiseren, werkgroepen in te stellen, bij te dragen aan een gezamenlijke (open) data-infrastructuur, etc.

De bovenstaande beschrijving kunnen we weergeven in een model (zie kader 1). Daarin staan de verschillende soorten actoren, hun interacties en de coördinatie of governance. Het model verbeeldt het kennisecosysteem dat ingeschakeld en onderhouden moet worden om kennis voor beleid te ontwikkelen en te onderhouden.

Het model onderscheidt drie type actoren (in de wolkjes in kader 1):

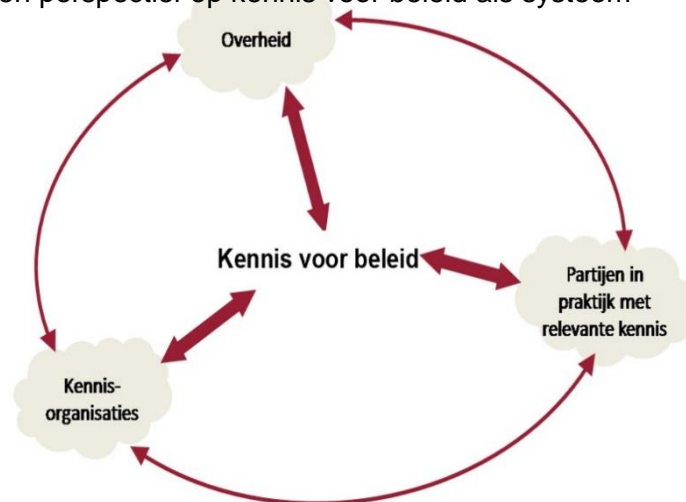
1. overheden die verantwoordelijk zijn voor een beleidsagenda of -opgave en daarvoor kennis voor beleid willen mobiliseren;⁴
2. kennisorganisaties die als primaire taak het ontwikkelen, onderhouden en verspreiden van kennis hebben;
3. partijen in de praktijk met relevante informatie en (praktijk)kennis.

Centraal staat de kennis voor beleid die nodig is om beleidsagenda's en bredere beleidsopgaven te realiseren. Hiervoor zijn verschillende kennisbijdragen vanuit verschillende partijen nodig (de dikke pijlen in kader 1).

Kennis voor beleid vraagt vaak om het mobiliseren van een goede mix van kennisorganisaties en andere partijen in de praktijk die over relevante kennis beschikken. Hiervoor zijn coördinatiemechanismen en governance-arrangementen nodig (de dunne pijlen in kader 1), bijvoorbeeld in de vorm van kennisprogramma's, (basis)financiering van publieke (kennis)organisaties met intermediaire taken, kennisarena's, etcetera.

4 Overheden die kennis voor beleid willen mobiliseren, opereren altijd in een beleidscontext waarin de ministeries van OCW en EZK systeemverantwoordelijk zijn voor respectievelijk het stelsel van hogeronderwijsinstellingen en de TO2-instellingen (de organisaties voor toegepast onderzoek).

Kader 1: Een perspectief op kennis voor beleid als systeem



In de analyse van knelpunten en risico's gebruiken we **een systemisch perspectief**. Kennis voor beleid is meestal geen zaak van individuele experts en beleidsmakers of van één kennisorganisatie en één kennisvrager. Vaak gaat het om verschillende kennisorganisaties en experts die dankzij interactie, samenwerking en concurrentie tot relevante, betrouwbare en bruikbare informatie en kennis komen die kan worden ingezet voor beleid.

Vanuit beleids perspectief zit de uitdaging in het effectief mobiliseren van de juiste experts vanuit kennisorganisaties en de praktijk om tijdig bruikbare informatie en kennis te leveren die het beleid nodig heeft. Het kan daarbij gaan om allerlei soorten kennisbehoeften: goede beleidsdoelen stellen, goede maatregelen ontwikkelen, beleid monitoren en evalueren, het zorgen voor vernieuwende kennis en oplossingen voor een domein waar het ministerie een publieke opgave heeft, etcetera.

We spreken van **kennisecosystemen** waarin verschillende kennisvragers en kennisaanbieders in onderlinge samenwerking of concurrentie kennis ontwikkelen en gebruiken. Kennisecosystemen ontstaan rondom een gedeelde kennisagenda, bijvoorbeeld op het gebied van waterbeheer of spoorveiligheid. In de knelpuntenanalyse ligt de focus op kennisecosystemen die lenW mobiliseert voor beleidsrelevante kennisagenda's.

1 Een systematische analyse van knelpunten en risico's

De methode om knelpunten en risico's in de kennis voor beleid op te sporen en oplossingen daarvoor te vinden, begint met een korte deskstudie en enkele voorbereidende gesprekken met experts binnen en buiten het ministerie. Dit leidt tot een startnotitie voor een bijeenkomst met experts. In deze bijeenkomst wordt een gestructureerde aanpak gebruikt om stap voor stap knelpunten en risico's in de kennis voor beleid te identificeren en om handelingsperspectieven te ontwikkelen om deze knelpunten en risico's aan te pakken. Het verslag beschrijft de handelingsperspectieven en vervolgstappen. Zie kader 1 voor een overzicht van de stappen van de methode.

Kader 1 Stappen in de methode

1. Inhoudelijke voorbereiding expertbijeenkomst
 - a. Overleg met 'dossiereigenaar(s)' in beleidsdirectie
 - b. Deskstudie
 - c. Identificeren van sleutelpersonen om te interviewen
 - d. Interviews organiseren en afnemen
 - e. Startnotitie schrijven
 2. Organisatorische voorbereiding expertbijeenkomst
 - a. Vastleggen tijdstip & locatie
 - b. Regelen hulpmiddelen, catering, etc.
 - c. Deelnemers aan de expertbijeenkomst identificeren
 - d. Deelnemers aan de expertbijeenkomst uitnodigen en informeren
 3. Uitvoering van de expertbijeenkomst
 - a. Sessie 1: analyse van knelpunten en issues
 - b. Sessie 2: ontwikkelen van handelingsperspectieven
 4. Rapportage
 - a. Verslag van de expertbijeenkomst
 - b. Vervolgstappen
-

In de volgende vier hoofdstukken lichten we elke stap verder toe. Hieronder beschrijven we eerst de verschillende typen knelpunten of issues.

Het startpunt voor de analyse van knelpunten en risico's in kennis voor beleid is het identificeren van de relevante kennisecosystemen die kennis voor beleid (kunnen) leveren: wie zijn de kennisaanbieders en kennisvragers in het desbetreffende domein en wat zijn hun kenmerken en kwaliteiten?

Vanuit het systemische perspectief kunnen verschillende typen knelpunten of issues worden onderscheiden. Het gaat om knelpunten met betrekking tot:

1. de actoren en hun kennis en expertise in het kennisecosysteem;
2. de interacties tussen de actoren in het kennisecosysteem;
3. de coördinatie / governance van het kennisecosysteem.

Ad 1: de actoren en hun kennis en expertise

Dit zijn vragen die kunnen helpen bij het opsporen van knelpunten en issues met betrekking tot de actoren en hun kennis en expertise in het kennisecosysteem:

- Welke actoren zijn er? Zijn de juiste actoren aanwezig? Mist er een bepaald type kennisorganisatie? Ontbreken er bijvoorbeeld gespecialiseerde publieke kennisorganisaties of universitaire onderzoeksgroepen? (In sommige domeinen, zoals watermanagement en luchtvaart, zijn er bijvoorbeeld gespecialiseerde publieke kennisorganisaties, terwijl dit type actor in andere domeinen, zoals spoorveiligheid, ontbreekt en de kennis eerder bij (private) sectorpartijen te vinden is.)
- Hoe zit het met de kwaliteit, relevantie en bruikbaarheid van de kennis en expertise van de verschillende actoren?
- Hoe zit het met de onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van de kennis en expertise van de verschillende actoren?
- Hoe zit het met hun responsiviteit en gevoeligheid voor beleidsrelevante kennisagenda's?

Ad 2: de interacties tussen de actoren

Dit zijn vragen die kunnen helpen bij het opsporen van knelpunten en issues met betrekking tot de interacties tussen de actoren in het kennisecosysteem:

- Hoe werken de kennisorganisaties en experts met relevante kennis voor beleid samen, langs elkaar heen, of zelfs tegen elkaar in?
- Hoe open of gesloten is het bestaande kennisecosysteem voor nieuwe partijen met vernieuwende kennis en expertise?
- Is er sprake van een of enkele dominante partijen? In hoeverre zorgt dat ervoor dat andere experts niet gezien of gehoord worden?
- Is er sprake van versnippering of archipelvorming? Is er sprake van inhoudelijke segmentatie of verkokering waarin iedereen zich richt op zijn eigen deelaspect?

- Hoe is de samenwerking tussen verschillende type actoren? Werken universitaire onderzoekers bijvoorbeeld samen met experts bij bedrijven, overheidsinstanties en/of maatschappelijke organisaties?

Ad 3: de coördinatie / governance

Dit zijn vragen die kunnen helpen bij het opsporen van knelpunten en issues met betrekking tot de coördinatie / governance van het kennisecosysteem:

- Welke organisaties proberen het kennisecosysteem te coördineren of te orkestreren? Hoe goed slagen ze daarin?
- Op welke manieren proberen zij kennisorganisaties en experts te mobiliseren voor kennis voor beleid? Zijn deze aanpakken effectief? Is er voldoende continuïteit en coherentie?
- Hoe wordt in de publieke onderzoeksfinanciering (vanuit de ministeries van OCW en EZK, andere ministeries en vakdepartementen en NWO) aansluiting op de beleidsopgaven georganiseerd? Hoe verloopt interdepartementale samenwerking? Welke regels en (prioriterings-)processen zijn er? Welke stakeholders worden betrokken?
- Is er een kennisagenda die aantrekkelijk en richtinggevend is voor de kennisaanbieders? Of is er juist een grote hoeveelheid kennisagenda's?
- Is er voldoende kennis en expertise bij de kennisvragers om de juiste vragen te stellen, om kennis te kunnen waarderen en te benutten?

2 Stap 1: Inhoudelijke voorbereiding van de expertbijeenkomst

De eerste stap bestaat uit vijf onderdelen:

1. Overleg met 'dossiereigenaar(s)' in beleidsdirectie
2. Deskstudie
3. Identificeren van sleutelpersonen om te interviewen
4. Interviews organiseren en afnemen
5. Startnotitie schrijven

Hieronder werken we deze onderdelen verder uit.

2.1 Overleg met 'dossiereigenaar(s)' in beleidsdirectie

De eerste stap in de methode is het organiseren van een overleg met de desbetreffende dossiereigenaar(s) in de beleidsdirectie die de methode willen inzetten.

Dit overleg heeft een aantal doelen:

- a. kennismaking en verwachtingen afstemmen;
- b. een eerste indruk krijgen van het kennisecosysteem rondom de beleidsagenda;
- c. een eerste indruk krijgen van mogelijke knelpunten en issues in kennis voor beleid;
- d. suggesties bespreken voor informatiebronnen en experts om te interviewen;
- e. praktische afspraken maken over vervolgtraject.

Ad a: Kennismaking en verwachtingen afstemmen

Gespreksonderwerpen en vragen kunnen zijn:

de verwachtingen en motivatie om deze methode in te zetten

- Wat verwacht de beleidsdirectie van de exercitie? Waarom willen ze de methode gebruiken?

het doel en aanpak van de exercitie

- Uitleggen dat de methode bedoeld is om (1) zicht te krijgen op knelpunten en issues in kennis voor beleid; en (2) handelingsperspectieven op te stellen om knelpunten weg te nemen en issues op te lossen.

- Uitleggen dat de aanpak bestaat uit een aantal stappen (deskstudie en verkennende gesprekken, de startnotitie, de expertbijeenkomst en de rapportage over knelpunten & issues en over handelingsperspectieven)

het bepalen van de scope van de methode

- De methode werkt het beste als ze wordt ingezet op een duidelijk afgebakende beleidsagenda binnen een breder beleidsdomein of -opgave. Dat geeft focus aan de analyse, de interviews en de discussies in de expertbijeenkomst. Het biedt de kans om analyses en oplossingen te toetsen aan een bestaande praktijk of situatie. Het leidt tot scherpere en bruikbaarere inzichten en bijdragen, die vaak een grotere geldigheid en toepasbaarheid zullen hebben.

Ad b: Eerste indruk van het kennisecosysteem rondom de beleidsagenda

Hier kan informatie verzameld worden over:

de beleidsagenda('s)

- Wat is de beleidsagenda (wat zijn de doelen, middelen, etcetera)?
- Wat zijn relevante ontwikkelingen en prioriteiten hierin?
- In welke documenten is de beleidsagenda vastgelegd?

de bijbehorende kennisagenda('s)

- Wat is de kennisagenda?
- Wat zijn relevante ontwikkelingen en prioriteiten hierin?
- In welke documenten is de kennisagenda vastgelegd?

het soort kennisecosysteem en de rol die lenW daarin speelt

- Kennis voor de interne beleidscyclus.
- Kennis en innovatieve oplossingen voor partijen in de sector / het gebied / het domein waar lenW een publieke opgave heeft.
- Kennis en innovatieve oplossingen voor versnelling van transities

de relevante actoren in het kennisecosysteem

- Partijen uit de 'officiële' publieke kennisinfrastructuur.
- Kennisorganisaties en experts in de private sector.
- Andere betrokken publieke en private partijen in de sector / het gebied / het domein die over relevante kennis en informatie beschikken.

Ad c: Eerste indruk van knelpunten en issues in kennis voor beleid

Vragen die gesteld kunnen worden over mogelijke knelpunten en issues in (1) de actoren en hun kennis; (2) de interacties tussen de actoren; en (3) de coördinatie en aansturing van het kennisecosysteem:

actoren en hun kennis en expertise

- Zijn de juiste actoren aanwezig? Mist er een bepaald type kennisorganisatie of expertise?
- Hoe zit het met de kwaliteit, relevantie en bruikbaarheid van de kennis en expertise van de verschillende actoren?
- Hoe zit het met de onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van de kennis en expertise van de verschillende actoren?
- Hoe zit het met hun responsiviteit en gevoeligheid voor beleidsrelevante kennisagenda's?

interacties

- In hoeverre werken de kennisorganisaties en experts met relevante kennis voor beleid samen, langs elkaar heen, of zelfs tegen elkaar in?
- Hoe open of gesloten is het bestaande kennisecosysteem voor nieuwe partijen met vernieuwende kennis en expertise?
- Is er sprake van een of enkele dominante partijen? In hoeverre zorgt dat ervoor dat andere experts niet gezien of gehoord worden?
- Is er sprake van versnippering of archipelvorming? Is er sprake van inhoudelijke segmentatie of verkokering waarin iedereen zich richt op zijn eigen deelaspect?
- Hoe is de samenwerking tussen verschillende type actoren? Werken universitaire onderzoekers bijvoorbeeld samen met experts bij bedrijven, overheidsinstanties en/of maatschappelijke organisaties?

coördinatie, mobiliseren en aansturing

- Welke organisaties proberen het kennisecosysteem te coördineren of te orkestreren?
- Op welke manieren proberen zij kennisorganisaties en experts te mobiliseren voor kennis voor beleid? Zijn deze aanpakken effectief? Is er voldoende continuïteit en coherentie?
- Hoe wordt in de publieke onderzoeksfinanciering (vanuit OCW, EZK en andere ministeries, en NWO) aansluiting op de beleidsopgaven georganiseerd? Hoe verloopt interdepartementale samenwerking? Welke regels en (prioriterings-)processen zijn er? Welke stakeholders worden betrokken?
- Is er een kennisagenda die aantrekkelijk en richtinggevend is voor de kennisaanbieders? Of is er juist een grote hoeveelheid kennisagenda's?
- Is er voldoende kennis en expertise bij de kennisvragers om de juiste vragen te stellen, om kennis te kunnen waarderen en te benutten?

Ad d: Suggesties voor informatiebronnen en experts om te interviewen

Vragen die gesteld kunnen worden, zijn suggesties voor:

- informatiebronnen tbv de deskstudie; en
- sleutelfiguren met wie verkennende gesprekken kunnen worden gevoerd.

Ad e: Praktische afspraken over vervolgtraject

Afspraken gaan over de planning, vervolgspraken, etcetera.

2.2 Deskstudie

Om de gesprekken met de experts goed te kunnen voeren, is het nodig om voldoende op de hoogte te zijn van wat er speelt in het beleid, wie de belangrijke spelers zijn, welke belangen zij hebben, welke kennisagenda's er zijn, op welke manier kennisorganisaties en experts worden gemobiliseerd voor kennis voor beleid, etcetera.

Deze stap bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het opsporen van de relevante beleidsnota's, kennisagenda's, etc. Hierbij kan uiteraard ook gebruik worden gemaakt van de contactpersonen bij het ministerie.
- Inlezen in relevante documenten.
- Vastleggen van belangrijkste signalen die wijzen op knelpunten en issues.

2.3 Identificeren van sleutelpersonen om te interviewen

De voorgesprekken met experts binnen en buiten het ministerie zijn nodig om de expertbijeenkomst inhoudelijk goed voor te bereiden. Het organiseren en afnemen van interviews vergt tijd en moet daarom zorgvuldig voorbereid worden. Vaak is er niet meer tijd of budget om meer dan 10 à 12 voorbereidende gesprekken te voeren. Het selecteren van sleutelpersonen om te interviewen is dus een belangrijke stap in de methode. Het is belangrijk dat de selectie goed wordt afgestemd met de opdrachtgever / dossiereigenaar binnen het ministerie.

Bij het opstellen van een longlist van mogelijke gesprekspartners kan gebruik gemaakt worden van het voorbereidende gesprek met de dossiereigenaar, de deskstudie en bevraging van experts (via e-mail, telefoon, of in interview). Het is raadzaam om niet meteen alle gesprekspartners vast te leggen en de eerste interviews met experts ook te gebruiken om hun te vragen naar suggesties naar

welke personen verder nog geïnterviewd zouden moeten worden. Hiervoor moet dan wel de nodige kalendertijd worden ingepland.

Sleutelfiguren moeten worden gezocht bij een diverse mix van kennisvragers en kennisaanbieders. Idealiter gaat het om een mix van experts vanuit:

- betrokken overheidsinstanties (zoals Rijkswaterstaat, beleidsdirecties, gemeentes, etcetera);
- publieke kennisorganisaties, universiteiten en hogescholen;
- private kennisorganisaties (zoals ingenieursbureaus, consultancies, kennis- en opleidingscentra);
- intermediaire organisaties (zoals belangenverenigingen, brancheorganisaties, etcetera) met een kennis- en informatiefunctie; en
- experts bij belanghebbende partijen (bijv. met relevante praktijkkennis).

2.4 Interviews organiseren en afnemen

Als de experts voor de verkennende gesprekken zijn geselecteerd, moeten ze worden ingepland. Idealiter zijn de gesprekken face-to-face.

Een protocol voor de verkennende gesprekken

Voor de verkennende gesprekken is een standaard interviewprotocol ontwikkeld, dat de gespreksonderwerpen beschrijft. Het protocol bestaat uit een inleiding met toelichting op de doelen van het interview, vragen die ingaan op de knelpunten en risico's en, tot slot, vragen naar gesprekspartners en deelnemers.

Inleiding en toelichting op de doelen van het interview

Leg uit wat het kader en het doel is van dit interview:

- IenW wil beter zicht op knelpunten en risico's in zijn kennisvoorziening. Vervolgens wil IenW ook oplossingen en ideeën om knelpunten en risico's weg te nemen. Dit interview is onderdeel van een project met deze twee doelen.

Leg de methode uit en de rol van dit gesprek daarin:

- Dit interview is onderdeel van een reeks van verkennende interviews. Inzichten uit deze interviews worden verwerkt in een startnotitie voor een expertbijeenkomst. In deze bijeenkomst zullen verschillende experts van binnen en buiten het ministerie gezamenlijk de belangrijkste knelpunten identificeren en bijbehorende handelingsperspectieven ontwikkelen.

Vertel wat de doelen van dit verkennende gesprek zijn:

- Inzicht in belangrijke knelpunten en risico's in kennis voor beleid
- Suggesties voor kandidaten voor vervolginterviews en deelnemers aan de expertbijeenkomst

Het bespreken van knelpunten en issues beslaat het grootste deel van het interview. Er zijn drie mogelijke bronnen te onderscheiden.

1. De actoren en hun kennis en expertise;
2. De interacties tussen de actoren; en
3. De coördinatie en aansturing van het kennisecosysteem.

Hieronder geven we vragen die daarbij kunnen worden gesteld.

Vragen over knelpunten en issues met betrekking tot de actoren en hun kennis en expertise in het kennisecosysteem:

- Zijn de juiste actoren aanwezig? Mist er een bepaald type kennisorganisatie of expertise?
- Hoe zit het met de kwaliteit, relevantie en bruikbaarheid van de kennis en expertise van de verschillende actoren?
- Hoe zit het met de (perceptie van de) onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van de kennis en expertise van de verschillende actoren?
- In hoeverre zetten actoren hun kennis en expertise in voor een lobby of belangenstrijd?
- Hoe zit het met hun responsiviteit en gevoeligheid voor beleidsrelevante kennisagenda's?
- Wie zijn de betrokken overheden? Welke beleidsdirecties, welke ministeries, welke medeoverheden (Europese Commissie, provincies, gemeenten, waterschappen)? Welke rol spelen zij als kennisvrager, kennisgebruiker en kennisproducent?

Vragen over knelpunten en issues met betrekking tot de interacties tussen de actoren in het kennisecosysteem:

- In hoeverre werken de kennisorganisaties en experts met relevante kennis voor beleid samen, langs elkaar heen, of zelfs tegen elkaar in?
- Hoe open of gesloten is het bestaande kennisecosysteem voor nieuwe partijen met vernieuwende kennis en expertise?
- Hoe zit het krachtenveld in elkaar? Is er sprake van een of enkele dominante partijen? In hoeverre zorgt dat ervoor dat andere experts niet gezien of gehoord worden? Zijn er spanningen? Wie werken mee en wie werken tegen?
- Is er sprake van versnippering of archipelvorming? Is er sprake van inhoudelijke segmentatie of verkokering waarin iedereen zich richt op zijn eigen deelaspect en informatie en kennis niet gedeeld worden? In hoeverre tellen informatie en kennis uit deelgebieden op tot coherente kennis voor beleid?
- Hoe is de samenwerking tussen verschillende type actoren? Werken universitaire onderzoekers bijvoorbeeld samen met experts bij bedrijven, overheidsinstanties en/of maatschappelijke organisaties?

Vragen over knelpunten en issues met betrekking tot de coördinatie, mobilisering en aansturing van het kennisecosysteem:

- Welke organisaties proberen het kennisecosysteem te coördineren of te orkestreren?
- Op welke manieren proberen zij kennisorganisaties en experts te mobiliseren voor kennis voor beleid? Zijn deze aanpakken effectief? Is er voldoende continuïteit en coherentie?
- Zijn er recente ontwikkelingen in het beleid en de bijbehorende kennisagenda's die vragen om een nieuwe benadering? Is er bijvoorbeeld met nadruk op integrale oplossingen, cocreatie met stakeholders, etc.?
- Hoe groot is de afstand tussen beleid en kennis? Waar ligt dat aan?
- Is er een kennisagenda die aantrekkelijk en richtinggevend is voor de kennisaanbieders? Of is er juist een grote hoeveelheid kennisagenda's?
- Is er voldoende coördinatie in de agendering en programmering van kennis vanuit verschillende niveaus (lokaal, regionaal, landelijk, EU) en domeinen?
- Is er voldoende kennis en expertise bij IenW en andere kennisvragers om de juiste vragen te stellen, om kennis te kunnen waarderen en te benutten?

Vragen die helpen bij het vinden van gesprekspartners en deelnemers:

- Met welke experts binnen en buiten het ministerie zouden we verder nog moeten praten? Waarom?
- Wie zouden we moeten uitnodigen voor de expertbijeenkomst? Waarom?

2.5 Startnotitie schrijven

De deskstudie en verkennende gesprekken leveren informatie en inzichten op over de issues en knelpunten. Deze worden in een startnotitie beschreven. De startnotitie bestaat uit vier onderdelen:

1. **Inleiding**
 - a. aanleiding en doel van de methode
 - b. de rol van de startnotitie als input van de expertbijeenkomst
2. **Het analysekader**

Korte uitleg van de aanpak en van de drie typen knelpunten en issues

 - a. actoren en hun kennis en expertise
 - b. interacties tussen actoren
 - c. coördinatie, mobilisering en aansturing
3. **De onderwerpen voor de expertbijeenkomst**

Korte uitwerking van de issues en thema's die naar voren zijn gekomen uit de deskstudie en de voorbereidende gesprekken. Deze dienen als startpunt voor de expertbijeenkomst.
4. **De agenda voor de expertbijeenkomst**

3 Stap 2: Organisatorische voorbereiding van de expertbijeenkomst

De tweede stap bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Vastleggen tijdstip & locatie
2. Regelen hulpmiddelen, catering, etc.
3. Deelnemers aan de expertbijeenkomst identificeren
4. Deelnemers aan de expertbijeenkomst uitnodigen en informeren
5. De expertbijeenkomst uitwerken

Hieronder werken we deze onderdelen verder uit.

3.1 Vastleggen tijdstip & locatie

In overleg met de betrokken beleidsdirectie(s) wordt ongeveer twee maanden van tevoren de datum, het tijdstip en de locatie vastgelegd. Of de expertbijeenkomst één dagdeel of een hele dag duurt, hangt af van de *scope* van de knelpunten en issues die besproken moeten worden. Als het onderwerp goed is afgebakend rondom een duidelijke beleidsagenda met bijbehorende kennisagenda, is één dagdeel voldoende. Gaat het om brede beleidsagenda's met meerdere kennisagenda's, dan is het raadzaam om een hele dag met meerdere parallelle workshops te gebruiken.

De locatie moet voldoende ruimte bieden voor een plenaire discussie in een groep van 20 tot 30 personen, en voor parallelsessies in meerdere (drie) subgroepen.

3.2 Zaalinrichting, hulpmiddelen, catering, etc.

Voor de plenaire onderdelen is het volgende nodig:

- een theateropstelling met net zoveel stoelen als er deelnemers zijn;
- een presentatiescherm of wand waarop een presentatie vertoond kan worden;
- een beamer en computer;
- een flipover met voldoende flipovervellen en met goed werkende stiften;
- een voorziening om flipovervellen op te hangen;

- eventueel: zelfklevende flipovervellen; afplaktape; metalen muren / panelen / strips / whiteboard met magneten; paperrails.

In diezelfde ruimte of in aparte zaaltjes is gelegenheid om in drie subgroepen uiteen te gaan. Denk daarbij aan het volgende:

- Er zijn drie tafels met daaromheen voldoende stoelen (zeven tot negen per tafel), afhankelijk van de grootte van de subgroepen.⁵
- Op iedere tafel liggen ten minste twee grote (flipover)vellen.
- Op iedere tafel ligt een aantal goedwerkende kleurenstiften.

Formulieren en bordjes die vooraf gemaakt zijn:

- Formulier per individuele deelnemer met daarop de tekst:
Sessie 1: Probleemdefinitie en gewenste situatie
 - a. Aantal exemplaren gelijk aan het aantal deelnemers
 - b. Geprint op stevig gekleurd papier (kleur A)
- Formulier per groep met daarop de tekst:
Opbrengst Sessie 1: probleemdefinitie en gewenste situatie
 - a. Drie exemplaren (één voor iedere groep)
 - b. Geprint op stevig gekleurd papier (kleur B)
- Formulier per individuele deelnemer met daarop de tekst:
Sessie 2: naar een handelingsperspectief
 - a. Aantal exemplaren gelijk aan het aantal deelnemers
 - b. Geprint op stevig gekleurd papier (kleur C)
- Formulier per groep met daarop de tekst:
Opbrengst Sessie 2: naar een handelingsperspectief
 - a. Drie exemplaren (één voor iedere groep)
 - b. Geprint op stevig gekleurd papier (kleur D)
- Bordjes waarop de rol/actor staat:
Overheid (IenW) – Kennisorganisaties – Praktijk
 - a. Op dikker papier uitgeprint
 - b. Naam van de rol aan beide zijden leesbaar

Het is verstandig om van alle prints, flappen en stiften extra exemplaren beschikbaar te hebben.

In overleg met het ministerie moeten de catering en eventueel de borrel na afloop worden georganiseerd.

⁵ De tafels moeten groot genoeg zijn om comfortabel aan te kunnen zitten en klein genoeg om elkaar goed te kunnen verstaan.

3.3 Deelnemers identificeren

Op basis van de deskstudie en de verkennende gesprekken wordt in overleg met de dossiereigenaar binnen lenW een lijst opgesteld van deelnemers aan de expertbijeenkomst. Het gaat om drie categorieën experts (overheid, kennisorganisatie en praktijk) en enkele beleidsmedewerkers vanuit de desbetreffende beleidsdirectie(s). Zo nodig zullen nog aanvullende acties moeten worden ondernomen om de lijst aan te vullen, zodat er voldoende diversiteit en evenwicht is tussen de verschillende partijen. Dat kan via *web search* en bevraging van experts binnen en buiten het ministerie. Inzet is een deelname van 18 tot 24 experts en beleidsmedewerkers. Daarnaast zijn er nog drie of vier betrokkenen vanuit het projectteam die de bijeenkomst begeleiden en notuleren.

Geschikte deelnemers hebben goed zicht op inhoudelijke kennis binnen hun eigen organisatie en op agendering en programmering van kennis voor beleid.

In een Excelsheet kunnen de beoogde deelnemers in een overzicht worden gezet met daarbij de relevante gegevens:

- Aanhef, Voornaam, Tussenvoegsel, Achternaam, Organisatie, Functie, E-mailadres, Type expert (Overheid, Kennisorganisatie, Praktijk), Opmerkingen

3.4 Deelnemers uitnodigen en informeren

Vervolgens gaan het uitnodigen en informeren van start:

- De deelnemers moeten tijdig (een maand van tevoren) worden uitgenodigd voor de expertbijeenkomst.
- In de uitnodigingsemail wordt het doel van de expertbijeenkomst uitgelegd en de reden waarom hij/zij wordt uitgenodigd.
- De aan- en afmeldingen moeten systematisch worden bijgehouden (in het Excelsheet met het overzicht van de deelnemers). Zo nodig moeten e-mails met een herinnering worden verstuurd en moet naar alternatieve deelnemers worden gevraagd.
- Als de deelnemers bekend zijn, krijgen zij uiterlijk één week van tevoren een e-mail met de bevestiging van hun deelname met als bijlage de startnotitie.

3.5 De expertbijeenkomst uitwerken

Hierna moet de opzet van het programma worden uitgewerkt.

3.5.1 Doel

Het doel van de expertbijeenkomst is om

- op een specifieke beleidsagenda verschillende experts vanuit de overheid, kennisorganisaties en de praktijk in een onderling gesprek gezamenlijk de belangrijkste knelpunten en issues rondom kennis voor beleid te laten identificeren en analyseren; en
- gezamenlijk realistische handelingsperspectieven te ontwikkelen die bijdragen aan een verbeterde afstemming van kennis en beleid.

3.5.2 Opzet bepalen

De bijeenkomst bestaat uit een aantal plenaire presentaties en besprekingen, en uit twee sessies waarin deelnemers in enkele (drie) subgroepen uiteengaan. De bijeenkomst wordt afgerond met het aanbieden van de opbrengst aan de 'dossiereigenaar' in de beleidsdirectie.

Het projectteam zorgt voor de organisatie en begeleiding van de bijeenkomst. Het ligt voor de hand dat iemand vanuit het projectteam (met moderatievaardigheden) de expertbijeenkomst voorziet. Daarnaast zijn er voor de drie subgroepen ook begeleiders nodig,

3.5.3 Programma van de expertbijeenkomst

Het programma van de expertbijeenkomst ziet er als volgt uit:

[15 - 30 minuten voorafgaand aan start: ontvangst deelnemers met koffie/thee]

0:00 **Deelnemers worden uitgenodigd plaats te nemen**

0:05 **Opening**

De dagvoorzitter opent de bijeenkomst, schetst het kader en de verwachtingen en heet de deelnemers welkom.

Deelnemers stellen zich kort voor: relatie tot het onderwerp (affiliatie), functie, betrokkenheid met het dossier.

0:15 **Introductie door de opdrachtgever**

Toelichting op de methode en waarom deze wordt gebruikt.

0:20 **Introductie van het onderwerp door vertegenwoordiger beleidsdirectie**

Een vertegenwoordiger van de beleidsdirectie introduceert de beleidsagenda, en geeft aan welke kennisbehoeften en kennisagenda's er

zijn en waarom het belangrijk is om beter zicht te krijgen op knelpunten en issues in kennis voor beleid.

0:25 **Introductie van de gekozen aanpak + toelichting op de analyse**

Het projectteam presenteert de methode en geeft een toelichting op analyse in de startnotitie. Deelnemers hebben de startnotitie weliswaar vooraf ontvangen, maar niet iedereen zal die gelezen hebben. Een korte toelichting biedt deelnemers de kans om verhelderende vragen te stellen en het zorgt voor een gedeeld startpunt.

Korte vragenronde: zijn er onduidelijkheden?

0:35 **Sessie 1: Probleemdefinitie en gewenste situatie**

De dagvoorzitter gaat verder met de presentatie en legt uit wat de bedoeling is van de eerste opdracht.

0:40 **Start Sessie 1**

Deelnemers gaan uiteen in enkele (drie) parallelle subgroepen die vooraf zijn ingedeeld door het projectteam. De subgroepen zijn zo divers mogelijk samengesteld, met deelnemers vanuit overheid, kennisorganisaties en praktijk in elk van de drie subgroepen. Iedere subgroep wordt begeleid, bijvoorbeeld door een medewerker van het projectteam.

Deelnemers bespreken de analyse, scherpen die verder aan en maken zich de analyse eigen. Ze identificeren relevante knelpunten en onderliggende issues en definiëren de gewenste situatie op de volgende wijze:

- Iedere deelnemer noteert een of twee belangrijke knelpunten of issues voor zichzelf op het uitgereikte formulier.
- Deelnemers wisselen hun inzichten uit.
- Zij definiëren gezamenlijk de belangrijkste issues en de gewenste toekomstige situatie.

1:10 **Plenaire terugkoppeling**

Elk van de drie subgroepen presenteert de issues en gewenste toekomstige situatie. Dit gebeurt via een rondgang langs de tafels

1:25 **Plenaire vaststelling knelpunten en issues**

Afronden met het vaststellen van de meest relevante en dringende issues

1:35 **Pauze**

Tijdens de pauze scherpen vertegenwoordigers van de beleidsdirectie, de opdrachtgever en het projectteam de probleemdefinitie en de gewenste situatie aan, en formuleren de opdracht voor na de pauze.

De opzet is dat de analyse en de nieuwe opdracht (die na de pauze wordt gepresenteerd) gedragen worden door de aanwezigen. Daarom sluiten zij aan bij de bijdragen uit de subgroepen (die met opzet gemengd zijn samengesteld) en de plenaire discussie voorafgaand aan de pauze.

1:50 **Sessie 2: Naar een handelingsperspectief**

De dagvoorzitter presenteert de opdracht voor het vervolg en vraagt een vertegenwoordiger van de beleidsdirectie om een korte toelichting:

*‘Ontwikkel handelingsopties voor het specifieke issue X’
en/of*

‘Ontwikkel handelingsopties om gewenste situatie Y te realiseren’

1:55 **Start Sessie 2**

Deelnemers gaan uiteen in subgroepen.

De subgroepen heeft het projectteam vooraf zodanig samengesteld, dat in deze sessie de deelnemers van rol wisselen. Iedere subgroep neemt een bepaalde rol in (overheid, kennisorganisatie, praktijk) maar de deelnemers aan de subgroep werken gewoonlijk niet in die rol.

Deelnemers ontwikkelen handelingsopties vanuit de rol die zij dan hebben: wat zijn mogelijkheden om de beoogde verandering dichterbij te brengen?

Dat doen zij aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is er nodig?
- Wie kan helpen?
- Wat zijn kansen?
- Wat zijn uitdagingen?

Vervolgens identificeert iedere subgroep een aantal opties en mogelijkheden en werkt die verder uit.

2:25 **Plenaire terugkoppeling**

Elk van de drie subgroepen presenteert opties en mogelijkheden. Dit gebeurt via een rondgang langs de tafels.

2:40 **Plenair identificeren van opties en mogelijkheden**

Gezamenlijk vaststellen wat reële / relevante opties en mogelijkheden zijn.

Gezamenlijk uitwerken: hoe kan dat vorm krijgen?

Gezamenlijk identificeren van handelingsopties.

NB: Indien in de subgroepen een nieuwe analyse is gemaakt, of een nieuwe probleemdefinitie of gewenste situatie is geformuleerd, krijgt dat voorrang.

2:55 **Afronding**

Laatste ronde: zijn er nog urgente zaken?

Vertegenwoordiger van beleidsdirectie zegt iets over belangrijke inzichten uit de twee sessies en over hoe zij hiermee verder zullen gaan.

Het projectteam zegt iets over hoe zij de resultaten van de bijeenkomst zullen verwerken in een verslag

3:00 **Afsluiting en dank voor deelname**

Eventueel een borrel ter afsluiting.

3.5.4 Aanwijzingen voor de presentatie

De presentatie bevat ten minste de volgende slides:

- De agenda
- De doelen van de expertbijeenkomst

- De geïdentificeerde knelpunten en potentiële risico's zoals beschreven in de startnotitie
(Deze slide wordt vertoond voorafgaand aan en tijdens Sessie 1)
- De indeling in subgroepen voor Sessie 1
- Naar een handelingsperspectief.
De inhoud van deze slide wordt in de pauze vastgesteld, op basis van de opbrengst van ronde 1. Het format voor de tekst is
'Ontwikkel handelingsopties voor het specifieke issue X'
en/of
'Ontwikkel handelingsopties om gewenste situatie Y te realiseren'
(Deze slide wordt vertoond voorafgaand aan en tijdens sessie 2)
- De indeling in subgroepen voor Sessie 2

3.5.5 Aanwijzingen voor werken met subgroepen

De gesprekken in de subgroepen vormen de kern van de bijeenkomst. In die gesprekken ontwikkelen de deelnemers gezamenlijk een visie op wat er aan de hand is en wat nodig is. Iedere subgroep heeft een begeleider vanuit het projectteam. De begeleider faciliteert het gesprek, zorgt ervoor dat de verschillende onderdelen binnen de vastgestelde tijd aan de orde komen en houdt oog voor de opdracht en de focus. Ter ondersteuning is er een draaiboek voor beide subgroepen en zijn er per subgroep formulieren ontwikkeld (zie de bijlagen).

De subgroepen worden voorafgaand aan de bijeenkomst samengesteld. De samenstelling van de subgroepen verschilt.

- In de eerste sessie is iedere subgroep zo divers mogelijk samengesteld. Dat betekent dat iedere subgroep deelnemers heeft van alle soorten organisaties (overheid, kennisorganisaties, praktijk). Zo komt in ieder van de subgroepen een groot aantal perspectieven aan bod. Het biedt zowel de mogelijkheid om deelnemers te vragen vanuit het perspectief van de eigen organisatie bij te dragen, als om in gezamenlijkheid het onderliggende te benoemen.
- In de tweede sessie vertegenwoordigt iedere subgroep een specifiek soort organisatie: ministeries, kennisorganisaties, of praktijk. De deelnemers aan een subgroep werken juist niet bij de organisatie die centraal staat. Dit biedt de deelnemers de kans om vanuit het perspectief van een andere organisatie bij te dragen. Dus: aan de subgroep die het perspectief van het ministerie vertegenwoordigt, nemen vertegenwoordigers van kennisorganisaties en de praktijk deel.

4 Stap 3: Uitvoering van de expertbijeenkomst

In deze stap wordt de expertbijeenkomst uitgevoerd volgens de hierboven geschetste opzet uitgevoerd.

Een belangrijke aandachtspunt is het notuleren van de discussies en de terugkoppeling vanuit de subgroepen. Zorg dat na afloop van iedere sessie de formulieren die de deelnemers hebben ingevuld, worden verzameld.

5 Stap 4: Rapportage van de expertbijeenkomst

Na de expertbijeenkomst wordt een verslag gemaakt waarin de resultaten van de discussies in de subgroepen en de plenaire bespreking worden weergegeven. Het verslag bestaat uit de volgende vier onderdelen:

1. **Inleiding**
Waarom een expertbijeenkomst over kennis voor beleid?
Korte toelichting op de methode om knelpunten en issues in kennis voor beleid op een systematische manier in beeld te brengen, en tot handelingsopties te komen.
2. **De opzet**
Beschrijving van de opzet van de expertbijeenkomst.
3. **Knelpunten en issues in kennis voor beleid**
Beschrijving van de verschillende knelpunten die in de subgroepen en tijdens de plenaire bespreking zijn geïdentificeerd.
Vermelding van de opdracht die is geformuleerd *‘Ontwikkel handelingsopties voor het specifieke issue X’* en/of *‘Ontwikkel handelingsopties om gewenste situatie Y te realiseren’*
4. **Handelingsperspectieven**
Beschrijving van de opties en oplossingen die zijn voorgesteld en vastgesteld in de subgroepen en tijdens de plenaire bespreking.

Bijlage 1: Draaiboek begeleiders van de subgroepen

De gesprekken in de subgroepen vormen de kern van de expertbijeenkomst. In de gesprekken in de subgroepen ontwikkelen de deelnemers gezamenlijk een visie op wat er nodig is.

De dagvoorzitter leidt de subgroepen kort in en licht summier het verloop toe. Daarnaast houdt de dagvoorzitter de tijd in de gaten en geeft aan wanneer de laatste 10 minuten ingaan.

Iedere subgroep heeft een begeleider. De begeleider faciliteert het gesprek, zorgt ervoor dat de verschillende onderdelen aan de orde komen en dat iedere deelnemer bijdraagt, en houdt oog voor de opdracht en voor de focus. Elk van de twee sessies duurt 30 minuten. Het is aan de begeleider om de tijd te bewaken.

Sessie 1: Probleemdefinitie en gewenste situatie

(30 minuten)

Deze subgroep is zo divers mogelijk samengesteld, met deelnemers van verschillende soorten organisaties (overheid, kennisorganisaties, praktijk).

Uitgangspunt is de gepresenteerde analyse uit de startnotitie. Doel is dat deelnemers de meest relevante knelpunten identificeren, inclusief knelpunten die in de analyse nog niet zijn geadresseerd; dat ze onderliggende issues definiëren en dat ze zicht krijgen op de gewenste veranderde situatie.

Het verloop is als volgt:

1. **Vraag de deelnemers om voor zichzelf een aantal belangrijke knelpunten of issues te noteren (5 min.)**
Gebruik hiervoor de hand-outs **Sessie 1: probleemdefinitie en gewenste situatie**

2. **Vraag deelnemers om hun inzichten te delen
(15 min.)**

Nodig deelnemers uit om op de flap op tafel knelpunten, issues en andere gedachten te noteren. Stimuleer tekenen, verbanden aangeven etc.

Nodig deelnemers uit om actief bij te dragen aan het gesprek en nodig ze uit door te vragen. Benadruk dat het doel is om tot beter begrip te komen.

Zorg dat alle deelnemers aan het woord komen en zeker dat de vertegenwoordigers van alle verschillende organisaties aan het gesprek bijdragen. Vraag of alle genoteerde knelpunten of issues aan de orde zijn geweest.

3. **Nodig deelnemers uit om gezamenlijk de belangrijkste knelpunten te identificeren en een gewenste toekomstige situatie te formuleren
(10 min.)**

Maak hierbij gebruik van de gedeelde inzichten en de flap op tafel.

Leid de deelnemers naar de identificatie en definitie van een of enkele belangrijke, cruciale knelpunten of issues.

Nodig de deelnemers uit om een gewenste toekomst of een doelstelling te formuleren, waarbij dit knelpunt of issue is opgelost. Vraag door, of laat doorvragen wanneer het is niet evident hoe de nieuwe situatie is, als een knelpunt is opgelost.

Gebruik het sheet **Opbrengst Sessie 1 probleemdefinitie en gewenste situatie** om dit te rapporteren.

Sessie 2: Naar een handelingsperspectief

(30 minuten)

In de tweede sessie zijn de subgroepen anders samengesteld. Iedere subgroep vertegenwoordigt een specifiek soort organisatie van overheid, kennisorganisaties of praktijk. Maar de deelnemers aan een subgroep werken juist niet bij het soort organisatie dat centraal staat. Dit biedt de deelnemers de kans om vanuit het perspectief van een andere organisatie bij te dragen.

De opdracht is om vanuit die rol handelingsperspectieven te ontwikkelen. Vanuit de gedachte dat velen vaak naar een andere organisatie wijzen om knelpunten op te lossen. Dus: aan de subgroep die het perspectief van het ministerie vertegenwoordigt, herkenbaar aan het bordje "Overheid (IenW)", nemen vertegenwoordigers deel van de kennisorganisaties en de praktijk. Het is nu aan deze subgroep om vanuit het perspectief van het ministerie opties te ontwikkelen.

Alternatief bij weinig deelnemers: deelnemers wisselen ook nu van rol, maar de groepen zijn gemengd samengesteld. Iedere deelnemer neemt de rol aan van een andere actor.

Startpunt is de probleemdefinitie, zoals vastgesteld en gepresenteerd meteen voorafgaand aan deze sessie.

Deelnemers ontwikkelen handelingsopties als antwoord op het probleem, vanuit de rol die de groep heeft. *(Alternatief: de groep ontwikkelt handelingsopties als antwoord op het probleem en de deelnemers dragen bij vanuit de rol die zij hebben aangenomen.)*

Wat zijn mogelijkheden voor deze actor *(alternatief: wat zijn de mogelijkheden)* om de beoogde verandering dichterbij te brengen? Dat doen zij als volgt:

- 1. Vraag de deelnemers om voor zichzelf mogelijkheden te formuleren vanuit de rol van deze groep** *(alternatief: vanuit de rol van de actor die de deelnemer vertegenwoordigt)*, en die te noteren **(5 min.)**
Gebruik hiervoor de hand-outs **Sessie 2: naar een handelingsperspectief**
- 2. Vraag deelnemers om hun inzichten te delen (10 min.)**
Nodig deelnemers uit om de flap op tafel te gebruiken om mogelijkheden vast te leggen. Stimuleer tekenen, verbanden aangeven etc.
Nodig deelnemers uit om actief bij te dragen aan het gesprek en door te vragen. Benadruk dat het doel is om elkaar goed te begrijpen.
Zorg ervoor dat alle deelnemers aan het woord komen. Vraag of alle genoteerde mogelijkheden aan de orde zijn geweest.
Ga na: werken de deelnemers nog steeds vanuit de rol die deze groep inneemt? *(Alternatief: spreekt de deelnemer vanuit de rol van de actor die hij of zij vertegenwoordigt?)* En aan het probleem dat centraal staat?
- 3. Nodig deelnemers uit om gezamenlijk een of een aantal opties en mogelijkheden te selecteren die bijdragen aan de oplossing van het probleem of het realiseren van de gewenste toekomst, en werk die verder uit. (15 min.)**
Maak hierbij gebruik van de gedeelde inzichten en de flap op tafel.
Leid de deelnemers naar de identificatie en definitie van een of enkele opties en mogelijkheden. Nodig uit om concreet te zijn, bijvoorbeeld door te vragen: welke specifieke maatregel kan hieraan bijdragen?

Ga weer na: werken de deelnemers nog steeds vanuit de rol die deze groep inneemt? (*Alternatief: spreekt de deelnemer vanuit de rol van de actor die hij of zij vertegenwoordigt?*) En aan het probleem dat centraal staat? Gebruik het sheet **Opbrengst Sessie 2 naar een handelingsperspectief** om te rapporteren.

Bijlage 2: Formulieren

Voor de formulieren kan gebruik gemaakt worden van de volgende teksten en indeling:

Sessie 1: probleemdefinitie en gewenste situatie

Dit vind ik belangrijke knelpunten of issues

Sessie 1: probleemdefinitie en gewenste situatie

Opbrengst

Dit vinden wij het belangrijkste probleem:

In de toekomst is de situatie idealiter als volgt:

Sessie 2: naar een handelingsperspectief

Wat is er nodig?

Wie kan helpen?

Wat zijn kansen?

Wat zijn uitdagingen?

Sessie 2: naar een handelingsperspectief
Opbrengst

vanuit onze rol als.....

zien wij de volgende perspectieven of opties:

© Rathenau Instituut 2019

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor creatieve, persoonlijke of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Open Access

Het Rathenau Instituut heeft een Open Access beleid. Rapporten, achtergrondstudies, wetenschappelijke artikelen, software worden vrij beschikbaar gepubliceerd. Onderzoeksgegevens komen beschikbaar met inachtneming van wettelijke bepalingen en ethische normen voor onderzoek over rechten van derden, privacy, en auteursrecht.

Contactgegevens

Anna van Saksenlaan 51
Postbus 95366
2509 CJ Den Haag
070-342 15 42
info@rathenau.nl
www.rathenau.nl

Bestuur van het Rathenau Instituut

Mw. G. A. Verbeet
Prof. mr. dr. Madeleine de Cock Buning
Prof. dr. Roshan Cools
Dr. Hans Dröge
Dhr. Edwin van Huis
Prof. mr. dr. Erwin Muller
Prof. dr. ir. Peter-Paul Verbeek
Prof. dr. Marijk van der Wende
Dr. ir. Melanie Peters - secretaris

Het Rathenau Instituut stimuleert de publieke en politieke meningsvorming over de maatschappelijke aspecten van wetenschap en technologie. We doen onderzoek en organiseren het debat over wetenschap, innovatie en nieuwe technologieën.

Rathenau Instituut