

TUSSENBALANS  
CENTRAAL  
PLANBUREAU

**CPB  
STERK MERK**

**DILEMMA'S  
VOOR DE  
TOEKOMST**

CPC – 7 JUNI 2019

## Voorwoord

Op 7 juni 2019 voerde de Centrale Plan Commissie (CPC), de onafhankelijke begeleidingscommissie van het Centraal Planbureau (CPB), een tussenbalans uit, een beknopte visitatie van een dag. Dit was de eerste keer dat zo'n tussenbalans is uitgevoerd. De leden van de CPC hebben het als een zeer interessante en informatieve dag ervaren. Er kwamen diverse stakeholders langs, van het CPB zelf (directeur Laura van Geest, de leden van het MT, de leden van de OR en de vertrouwenspersonen) en externe stakeholders (vertegenwoordigers van de media, beleidsmedewerkers, vertegenwoordigers van de andere planbureaus, DNB en SER, Tweede Kamerfracties en academic partners van het CPB/wetenschappers). Zij waren allen goed voorbereid en spraken openhartig met ons.

Het doel van de tussenbalans was om tussen de reguliere visitaties (iedere vijf jaar) de vinger aan de pols te houden en tijdig de organisatie bij te kunnen sturen mocht dat nodig zijn. Bij onze beoordeling hebben we gekeken naar de voortgang van de adviezen uit de vorige visitatie<sup>1</sup> en de mate waarin de organisatie klaar is voor de nieuwe uitdagingen waar het voor staat. Voor de tussenbalans maakte de CPC gebruik van het impactschema dat het CPB onlangs ontwikkelde. Hierin staan vijf effecten beschreven die het werk van het CPB kan hebben (agendering, input voor beleid, input voor debat, kennisvermeerdering en informeren), elk met eigen uitdagingen.

Hans Smits, voorzitter CPC

## 1. Algemeen beeld

### **“Bij het CPB heerst een knappe combinatie van openheid en onafhankelijkheid.”**

Iedereen geeft om het CPB, dat is het algemene beeld dat uit de gesprekken naar voren komt. Het CPB wordt zonder uitzondering gerespecteerd en gewaardeerd. Men vindt de ramingen en analyses van het CPB nuttig en nodig in het maatschappelijk debat, juist nu feiten zo vaak ter discussie staan. De waardering geldt zowel voor de wetenschappelijke als de beleidsmatige kant van het werk. De toegankelijkheid en benaderbaarheid van de organisatie zijn keer op keer genoemd. Hoewel kennisinstellingen steeds vaker onder vuur liggen, is de reputatie van het CPB goed. Een belangrijke constatering is dat de kwaliteit en onafhankelijkheid van het bureau niet ter discussie staan. Het zit in de interne cultuur van de organisatie om hier aandacht voor te houden, zo blijkt uit de gesprekken. Medewerkers zijn verder zeer positief over de strakke organisatie en het gestructureerde werken bij het CPB. Er zijn veel jonge werknemers, wat helpt om kennis up to date te houden.

Tijdens de gesprekken dachten de geïnterviewden mee over de (toekomstige) uitdagingen van het CPB. Ook hieruit blijkt dat ze de organisatie een warm hart toe dragen. Zij schetsten verschillende uitdagingen waar het bureau mee te maken heeft, of (mogelijk) kan krijgen. Vaak zonder kant en klare oplossingen aan te dragen, ook in relatie tot hun eigen rol en verhouding tot het CPB.

---

<sup>1</sup> Zie <http://website-2018-prod.cpb.nl/artikel/noblesse-oblige-bevindingen-visitatiecommissie-cpb-2016>

## 2. Voortgang adviezen vorige visitatie

**“Het macromodel is nog niet af, daar wordt hard aan gewerkt.”**

Bijna alle adviezen uit de vorige visitatie zijn opgevolgd. Zo is er gewerkt aan ondermeer de positionering van het bureau, wordt er meer samengewerkt met de andere planbureaus en is er werk gemaakt van projectmanagement, kwaliteitsborging, innovatie (ondermeer door het instellen van een data science team), HR-beleid, ICT en vernieuwing van de communicatie.

Er zijn twee adviezen die nog de aandacht verdienen. Hoewel er hard aan is gewerkt, is het nieuwe macromodel nog niet gereed. Dit zal overigens niet lang meer duren. Verder blijft de toegang tot CBS-data een zorg. Hierover wordt momenteel wederom overleg gevoerd met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en het CBS.

## 3. Uitdagingen

Uit de vorige visitatie kwamen concrete adviezen om het bureau verder te verbeteren. Deze zijn, zoals hierboven beschreven, grotendeels opgevolgd. Het voorbereid zijn op de toekomst gaat om andere, minder tastbare aspecten. Aanbevelingen om toekomstige ontwikkelingen (wie kent ze precies?) aan te kunnen, hangen samen met verschillende dilemma's waar het bureau over na zal moeten denken.

### 3.1 Onafhankelijke positie van het bureau blijven waarborgen

**“Het politieke speelveld raakt versnipperd. Daardoor wordt alles eerder in twijfel getrokken. Er wordt gedacht in complotten, factfree. Daar hebben alle instituten last van, ook het CPB.”**

De positie van de planbureaus staat onder druk door het maatschappelijke en politieke klimaat. De berekeningen en analyses van de bureaus worden met groeiende achterdocht bekeken. Keuzes om een bepaald onderzoek op te pakken, worden soms politiek geduid. Het is de vraag of politieke partijen in de toekomst in even grote getalen mee doen aan Keuzes In Kaart: de doorrekening van de verkiezingsprogramma's. Tegelijkertijd is er een toenemende neiging om ramingen en cijfers die het CPB publiceert te verabsoluteren (ondanks de kanttekeningen en nuanceringen die het bureau er zelf bij maakt). Beide uitersten maken de organisatie kwetsbaar.

#### *Aanbevelingen*

- Blijf de onafhankelijkheid en kwaliteit bewaken.
- Onbegrip leidt tot wantrouwen: wees nog transparanter en leg nog meer uit welke keuzes en welke aannames het bureau maakt. Verduidelijk de kernbegrippen (voorbeeld: wat zit er in het basispad). Doe dit zo laagdrempelig mogelijk. Denk van te voren na over het communicatie-effect dat je als bureau beoogt.

### *Dilemma's*

- Er is achterdocht bij sommigen over de producten van de planbureaus, tegelijk worden de resultaten van berekeningen verheven tot ultieme waarheid.
- Het CPB is van de feiten, daar hoort precieze communicatie en het communiceren in afwegingen bij. Tegelijk vraagt de buitenwereld een vertaling naar de burger, vereenvoudiging, een duidelijk standpunt.
- Aan de ene kant willen stakeholders niet dat het bureau op hun stoel gaat zitten, dat vraagt terughoudendheid. Tegelijk wordt gevraagd om uitbundigere, niet te voorzichtige communicatie, meer lef – maar niet op politiek gevoelige momenten.

## 3.2 Grote maatschappelijk vraagstukken van de toekomst breed blijven oppakken

### **“Het CPB is actualiteit gedreven, pas op voor versnippering.”**

Het CPB richt zich op actuele, maatschappelijk relevante onderwerpen. Daar wordt het bureau om gewaardeerd. Tegelijk kan het werkprogramma van het CPB meer de gewaagde keuzes, de grote systeemvraagstukken van de toekomst, niet laten verdringen door de waan van de dag. De stakeholders willen graag dat het CPB meedenkt met de grotere maatschappelijke vraagstukken. Het bureau zou dit zo breed mogelijk moeten oppakken, bijvoorbeeld door zo veel mogelijk met de andere planbureaus samen te werken.

### *Aanbevelingen*

- Pak nieuwe systeemvraagstukken op (bijvoorbeeld de energietransitie en de toekomst van de zorg en onderwijs).
- Schets nog vaker het brede, integrale perspectief rond maatschappelijke thema's. De samenwerking tussen planbureaus blijft belangrijk – ieder vanuit zijn eigen rol.

### *Dilemma's*

- Uit de lengte of uit de breedte: er komen veel ad hoc verzoeken van de departementen en de Kamerfracties, tegelijkertijd is de capaciteit van het bureau beperkt (90 fte onderzoekers in totaal – zo bestaat het programma onderwijs uit 5 fte en zorg uit 7 fte). De ruimte om, naast het ramingswerk, aan al deze verzoeken te voldoen en tegelijk substantieel capaciteit te reserveren voor de systeemvragen is beperkt.
- Aan de ene kant vragen departementen het CPB de grotere maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, tegelijk constateert het bureau een verkrumpling in de financiering (departementen stellen kleine budgetten ter beschikking en komen vaker met notitieverzoeken over gedetailleerde onderwerpen).
- Samenwerking en gescheidenheid: alle stakeholders noemen het belang van samenwerking tussen de planbureaus. Daarbij wordt wel benadrukt dat ieder (niet voor niets) zijn eigen rol heeft. Het CPB moet en kan niet op de stoel van de andere planbureaus gaan zitten.

### 3.3 Interne verbeteringen: hoge werkdruk aanpakken en flexibele schil verkleinen

**“De werkdruk is hoog. Dat staat hoog op de interne agenda. Een van de belangrijkste oorzaken is dat er veel tussentijdse klussen bovenop het bestaande werk komen.”**

De afgelopen jaren zijn er intern veel processen gestructureerd. Medewerkers zijn heel tevreden over het CPB als werkgever. Wel zijn er twee punten aandachtspunten: de hoge werkdruk en de relatief grote flexibele schil van tijdelijke medewerkers.

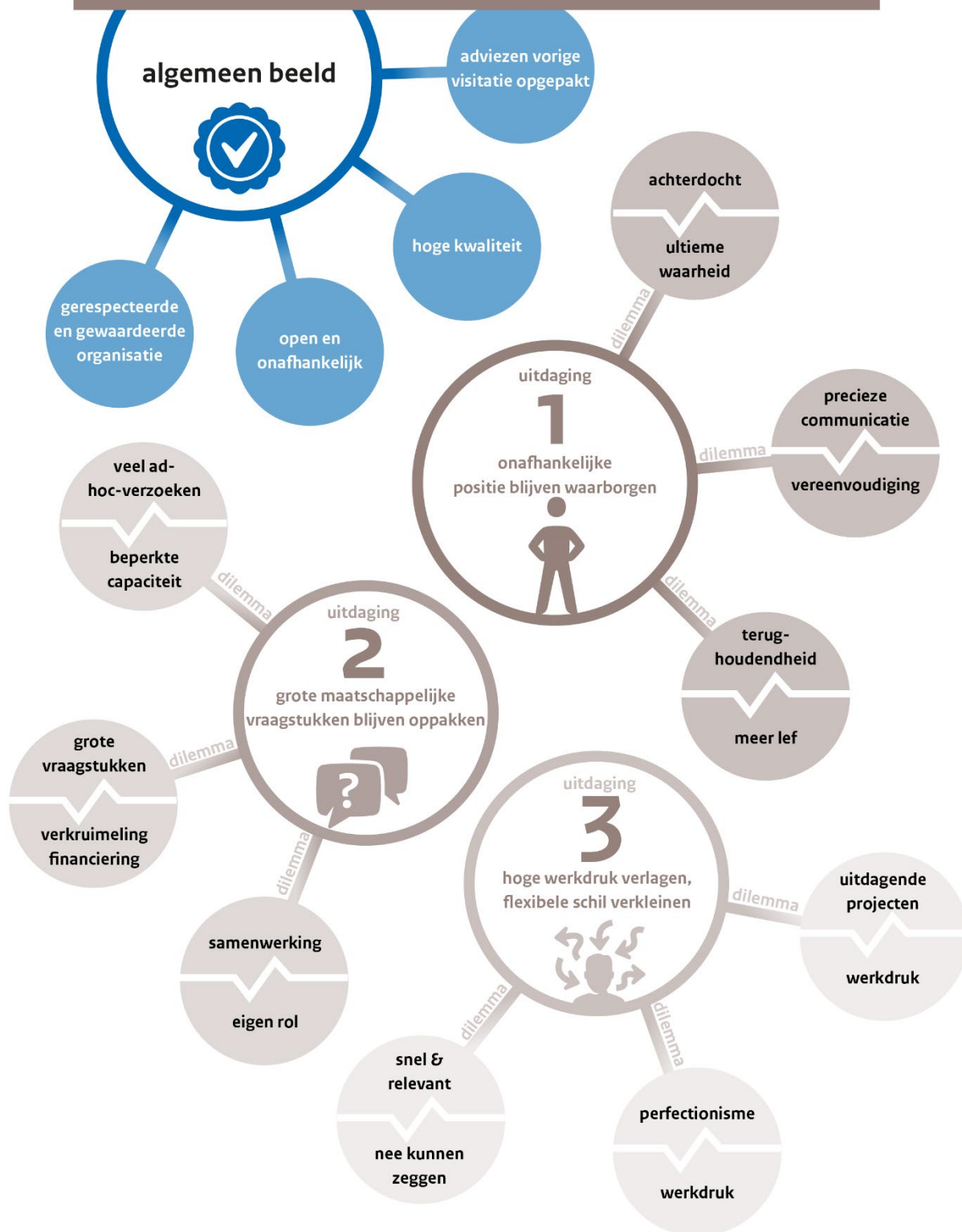
#### *Aanbevelingen*

- Maak ruimte in het werkprogramma voor extra verzoeken, of prioriteer scherper.
- Beperk de flexibele schil tot de oorspronkelijke omvang van 20%.

#### *Dilemma's*

- Het CPB bevindt zich in een politiek-bestuurlijke omgeving, waar zaken snel opgepakt moeten worden om relevant te kunnen zijn. Er komen veel vragen op het CPB af. Nee zeggen of uitstel is vaak geen optie. Met het gevolg dat activiteiten waarvan de urgentie (maar niet altijd het belang) kleiner is, in de planning al snel kind van de rekening worden.
- Enerzijds vinden medewerkers het interessant om bijvoorbeeld aan het klimaat- en pensioenakkoord te werken en daar extra uren in te steken. Medewerkers zijn ook perfectionistisch. Anderzijds is er een grens aan de werkdruk.
- Het CPB dekt tot 20% van zijn begroting met onzeker en veelal kortlopend extern gefinancierd onderzoek. Daarom heeft zet het CPB ook medewerkers op flexcontracten in. Het voordeel hiervan is verversing van kennis en flexibiliteit in de omvang van het aantal medewerkers. Maar te grote doorstroom maakt kennisopbouw en -borging ingewikkeld en kan de positie op de arbeidsmarkt schaden.

# Resultaten CPB tussenbalans 7 juni 2019



## 4. Bijlagen

- Samenstelling commissie
- Overzicht gesprekspartners

5.

## Bijlage 1: Samenstelling commissie

De commissie bestond uit de leden van de CPC 2017-2021:

- Ir. drs. Hans Smits, voorzitter (RvB Janssen de Jong Groep)
- Dr. Roel Janssen (schrijver en journalist)
- Drs. Margot Scheltema (commissaris)
- Drs. Dirk Jan van den Berg (Sanquin)
- Peter Blom (Triodos Bank)
- Drs. Frida van den Maagdenberg (AMC)
- Prof. dr. Janneke Plantenga (Universiteit Utrecht)

Prof. dr ir Jan van Ours (Tilburg University) was niet aanwezig bij de tussenbalans



## Bijlage 2: Overzicht gesprekspartners

### **Intern**

#### Directeur

Laura van Geest

#### MT

Daniel van Vuuren  
Albert van der Horst  
Debby Lanser  
Rob Aalbers  
Ton Manders

#### OR

Kasper Stuit  
Beau Soederhuizen  
Lucienne Verbeek  
Iris van Tilburg  
Lisette Swart  
Stefan Groot  
Marielle Non

#### Vertrouwenspersonen

Wim Suyker  
Karen van der Wiel

### **Extern**

#### Politici

Aukje de Vries, VVD  
Bart Snels, GL  
Joost Sneller, D66

#### Journalisten

Martin Visser, Financiële Telegraaf  
Laurens Kok, AD  
Stephan Koole, RTL Nieuws

#### Andere organisaties

Cretien van Campen, SCP  
Hans Mommaas, PBL  
Veronique Timmerhuis, SER  
Jan Marc Berk, DNB

#### Academic Partners

Dinand Webbink, Erasmus Universiteit  
Robert Dur, Erasmus Universiteit  
Bas Haring, Universiteit Leiden  
Daan van Soest, Universiteit Tilburg  
Adriaan Soetevent, Universiteit Tilburg

### Departementen

Geert Draijer, Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat

Daniel Waagmeester, Ministerie van SZW

Michiel Boots, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, daarvoor Algemene Zaken

Jan Derk Brillman, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Jeanne van Loon, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Robert Dijksterhuis, Ministerie van Binnenlandse Zaken