

& nu verder

Duidelijk adviseren vanuit de kernfunctie

*Externe evaluatie van de Raad voor
Volksgezondheid & Samenleving, 2019-2023*



Raad ↩
Volksgezondheid
& Samenleving

& nu verder

Duidelijk adviseren vanuit de kernfunctie

Samenstelling Externe evaluatiecommissie 2019 – 2023

Prof. dr. Hans Boutellier (voorzitter)

Prof. dr. Caroline Baan

Drs. Martin Sitalsing

Dr. Marit Tanke

Publicatie 2024-02

ISBN: 978-90-5732-333-1

Den Haag, 2024

© Raad voor Volksgezondheid & Samenleving

Niets in deze uitgave mag worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder toestemming van de RVS.

U kunt deze publicatie ook downloaden via onze website [↳ www.raadrvs.nl](https://www.raadrvs.nl)

Voorwoord

Nederland heeft een uitgebreid stelsel voor de advisering van het openbaar bestuur. Het bestuur kan zich daardoor diepgaand informeren, argumenten wegen, gevolgen van ontwikkelingen en (mogelijk) beleid op de korte en (middel)lange termijn overzien, visies vanuit de samenleving laten doorklinken en tot weloverwogen besluiten komen. Daar mogen we als democratische rechtsstaat blij mee zijn en als polderland misschien wel een beetje trots. Het stelt wel voorwaarden aan de kwaliteit van de adviezen en de ontvankelijkheid daarvoor in de bestuurlijke wereld. In dit evaluatierapport zoomen we in op de betekenis van de Raad voor de Volksgezondheid & Samenleving (RVS) voor zorg, welzijn en samenleving.

De uitvoering van het onderzoek dat aan deze evaluatie ten grondslag ligt was voor ons als commissie geen straf. Integendeel, we voerden interessante gesprekken met 35 personen en met elkaar en werden daarin bijgestaan door een goed secretariaat. We hanteerden een uitgebreide interviewleidraad, die in essentie neerkwam op twee hoofdvragen: wat vindt u van de RVS en waar zit ruimte voor verbetering? Het leidde tot een geanimeerde uitwisseling van ervaringen en inzichten. We hoorden veel positieve geluiden over het functioneren van de RVS. Natuurlijk waren er ook een aantal suggesties voor verbetering.

De evaluatie betreft de periode 2019-2023. Onderhavig rapport vormt een tweeluik met de zelfevaluatie van de RVS. Deze is door ons als achtergronddocument gebruikt. We toetsten de eigen bevindingen van de RVS en hielden rekening met de vragen die de RVS aan ons stelde. Daarbij wilden we ook voortbouwen op de evaluatie van de eerste periode, toen de RVS (als resultaat van een fusie) nog in opbouw was. Ons werd al snel duidelijk dat de Raad in de afgelopen jaren grote stappen voorwaarts heeft gezet. De betekenis voor het veld en het bestuur is zonder meer toegenomen.

Zo kwam er meer duidelijkheid over de inhoudelijke positie van de Raad. De expliciete keuze voor de '&' (tussen volksgezondheid & samenleving) wordt gezien en onderschreven. Het gaat om de snijvlakken tussen volksgezondheid en samenleving. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in thema's, zoals schuldenproblematiek, die ook voor andere beleidsdomeinen (en departementen) relevant zijn. Vergelijkbare kansen ziet de commissie op andere grensgebieden, bijvoorbeeld het gebied tussen zorg en veiligheid.

De commissie is blij verrast met de waardering van respondenten voor de analyses van de behandelde thema's. De combinatie van wetenschappelijke bevindingen, inzichten vanuit het veld en de kennis en ervaring van de raadsleden en de staf geven de analyses gezag. Deze combinatie maakt ze relevant; men gebruikt ze voor de eigen visieontwikkeling. We vragen als commissie wel aandacht voor de relatie tussen analyse en aanbevelingen. In de aangedragen oplossingsrichtingen kunnen diverse overwegingen vanuit de Raad een rol spelen, zoals haalbaarheid en rechtvaardigheid. Maak deze afwegingen rond de aanbevelingen transparant en presenteer waar wenselijk verschillende beleidsopties. Dit zou de receptie van het advies kunnen bevorderen.

Dat geldt ook voor het aantal producten. Op basis van de reacties van respondenten denken we dat de RVS de aandacht dient te verleggen van 'hoeveel?' naar 'hoe verder?' Het gaat hierbij expliciet niet om de concrete implementatie van de adviezen, maar wel om het faciliteren van de politieke besluitvorming en de doorwerking ervan in het veld. Denk bijvoorbeeld aan meer dialoogsessies en seminars. En prioriteer dit ten opzichte van het aantal adviestrajecten.

De relatie met het moederdepartement (VWS) en ook met andere departementen en de lokale overheid is cruciaal gegeven de wettelijke taakstelling van de Raad. Maar wel in die volgorde: met het ministerie van VWS is een *wederkerige vertrouwensrelatie* noodzaak; met andere departementen en (de vaste kamercommissies van) het parlement is een *goede verstandhouding* op thema's zeer gewenst. De lokale overheid lijkt vooral als *informerende én ontvangende partij* van belang. Dat laatste geldt ook voor het veld, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van de werkagenda en de vraagstellingen en in het daaropvolgende onderzoek.

Voor de politieke ontvankelijkheid blijkt de *timing* cruciaal. Daarbij gaat het niet alleen om de timing van het uitbrengen van het eindproduct, maar nadrukkelijk ook om de timing van de afstemming met de ontvangende partijen op de weg ernaartoe. Ook hiervan zijn goede voorbeelden *langsgekomen*. De Raad kan functioneel zijn voor de beleidsvoorbereiding, zonder zich te voegen naar de *politieke actualiteit*. Dat is

een gemeenschappelijk belang van het ministerie van VWS, andere primaire adressanten en van de RVS – of zou dat moeten zijn.

Het belang van een goede relatie met ‘het Haagse’ geldt generiek, strategisch en procesmatig tot in het eindproduct aan toe. Dat geldt voor de RVS, maar ook breder waar het gaat om het verbeteren van de kwaliteit van het openbaar bestuur. De Nederlandse overheid lijkt te kampen met een ‘performancecrisis’ (zie rapport van de Tijdelijke commissie uitvoeringsorganisaties^a en de brief vanuit het overleg secretarissen-generaal^b). De stelsels zijn te complex en de besluitvorming staat vaak te ver af van de uitvoering en de samenleving. De adviesraden hebben een bemiddelende functie en de RVS lijkt hier – gezien onze bevindingen – op de goede weg te zijn. Dit veronderstelt wel ontvankelijkheid van het openbaar bestuur voor de advisering (zie ook het nawoord van de recente evaluatie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)^c). In het bijzonder denken we hier aan het ministerie van VWS.

De gezamenlijke secretarissen-generaal (SG) hebben recent in hun brief aan de informateur gevraagd om het vizier ook op de lange termijn te richten. Inhoudelijk wijst het SG-overleg speciaal op ‘de grenzen van de gezondheidszorg’ en de urgentie van aandacht voor ‘gezondheid op alle beleidsterreinen’. “Gezondheid is ook afhankelijk van factoren als lucht- en waterkwaliteit, gezonde voeding, schulden en armoede, goede arbeidsomstandigheden en van klimaat(adaptatie)”, aldus de gezamenlijke secretarissen-generaal.

Het is precies die urgentie die we zijn tegengekomen in de gesprekken met onze respondenten en die we als commissie willen onderstrepen. De RVS is een factor van betekenis in de bestuurlijke kwaliteit van Nederland. Deze kan door onze aanbevelingen hopelijk nog aan kracht winnen. Wij danken de gesprekspartners voor het feit dat we dit zo onbescheiden durven te stellen.

Evaluatiecommissie RVS 2019-2023

Hans Boutellier (*voorzitter*), Caroline Baan, Martin Sitalsing en Marit Tanke

Maart 2024

^a [Eindrapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)

^b [SGO-brief 2024 | Brief | Rijksoverheid.nl](#)

^c [Ruimte voor bezinning. Evaluatie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2018-2022 | Evaluatie | WRR](#)

Inhoudsopgave

	Voorwoord	5
	Samenvatting	8
1	Inleiding	10
	1.1 Achtergrond	10
	1.2 Opdracht aan de externe commissie	10
	1.3 Leeswijzer	10
2	Werkwijze	11
	2.1 Evaluatieproces	11
	2.2 Presentatie bevindingen en aanbevelingen	12
3	Bevindingen	13
	3.1 Waardering voor de RVS	13
	3.2 Werkagenda, met focus op de '&'	14
	3.3 Verschillende soorten adviesproducten	15
	3.4 Totstandkoming en navolgbaarheid van adviezen	16
	3.5 Overkoepelende reflecties op impact en doorwerking	18
	3.6 Impact en doorwerking bij verschillende doelgroepen	19
4	Aanbevelingen	22
5	Antwoorden op vragen aan de commissie	26
	Bijlage 1: leden evaluatiecommissie	29
	Bijlage 2: Interviewleidraad	30
	Bijlage 3: Gesprekspartners	32

Samenvatting

Evaluatieopdracht

Volgens de Kaderwet Adviescolleges is de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS) verplicht om elke vier jaar een evaluatieverslag op te stellen. Als vorm heeft de RVS voor de periode 2019-2023 gekozen voor een zelfevaluatie, gevolgd door een externe evaluatie door een onafhankelijke commissie. Het voorliggende rapport is het rapport van de onafhankelijke evaluatiecommissie.

Op basis van de zelfevaluatie van de RVS kregen wij als commissie een tweeledige opdracht, gevat in zes vragen. Ten eerste werden wij gevraagd het functioneren van de RVS onafhankelijk te toetsen en daarmee ook de bevindingen van de zelfevaluatie. Ten tweede vroeg de RVS ons om advies/input op een aantal vragen en aandachtspunten die bij de RVS leven.

Werkwijze

We hebben de zelfevaluatie en adviesproducten van de RVS van de afgelopen raadsperiode bestudeerd, ons verdiept in de wettelijke taak en rol van de RVS en 35 respondenten vanuit diverse stakeholdergroepen geïnterviewd. Op basis van deze bronnen hebben we per onderwerp onze belangrijkste bevindingen en aanbevelingen geformuleerd.

Bevindingen

Onze evaluatie van de RVS is overwegend positief. De RVS vervult een belangrijke rol binnen het werkerrein van volksgezondheid en samenleving. De RVS wordt gezien als een gezaghebbend orgaan dat met zijn advisering belangrijke thema's agendeert, discussies op gang brengt of openbreekt en veranderbewegingen start of versterkt. De grote ontwikkeling die de RVS de afgelopen periode heeft doorgemaakt qua profilering, professionaliteit en relevantie, impact en doorwerking van de adviezen heeft geleid tot meer gezag en waardering. Het neveneffect is dat dit ook hoge(re) verwachtingen schept bij gebruikers van de adviezen over de inhoud, totstandkoming, presentatie en impact van adviesproducten.

Aanbevelingen aan de RVS voor de periode 2024-2028

Gezien de overwegend positieve evaluatie adviseren we de RVS om het goede van de afgelopen raadsperiode door te zetten. Om de impact en doorwerking van zijn adviesproducten verder te vergroten en dus de effectiviteit en de toegevoegde waarde van de advisering verder te verbeteren, raden we de RVS aan om op verschillende vlakken gerichtere keuzes te maken. Dit hebben we gevat in zes aanbevelingen.

1. Wees duidelijker over de identiteit en kernfunctie^d van de RVS en handel daarnaar.

Duidelijkheid over deze identiteit en kernfunctie neemt zo veel mogelijk weg dat uiteenlopende beelden en verwachtingen ontstaan ten aanzien van het type producten, doelgroepen, werkwijzen en hogere doelen.

2. Maak scherpe keuzes ten aanzien van het aantal en type adviesproducten en investeer gericht in de doorwerking ervan.

Het aanbrengen van meer focus in het aantal en type producten en het gericht investeren in doorwerking vergroot de effectiviteit en toegevoegde waarde van de strategische adviesfunctie.

3. Behoud de nadruk op de '&' en zet daarbij waar wenselijk in op samenwerking met planbureaus, kennisinstituten en andere adviesraden.

Gericht en slim inzetten van samenwerking wanneer dat van meerwaarde is, past bij de '&' en versterkt de impact en waarde van de adviezen.

4. Laat duidelijk zien welke overwegingen ten grondslag liggen aan de voorgestelde oplossingsrichtingen.

^d De kernfunctie van de RVS ligt verankerd in de wettelijke basis. De identiteit is de invulling die de RVS daaraan geeft.

Meer transparantie over de gemaakte keuzes versterkt het gezag van de analyses; de navolgbaarheid van de aanbevelingen vergroot de legitimiteit, het draagvlak en de impact van de RVS-advisering.

5. Zet in op verdere versteviging van de relaties met relevante beleidsdepartementen, het parlement, decentrale overheden en veldpartijen.

Het versterken van de relaties met deze partijen bevordert inbreng van verschillende signalen en perspectieven en passende vraagarticulatie. Dit faciliteert vervolgens de directe en indirecte doorwerking in robuust en toekomstbestendig beleid.

6. Blijf investeren in wederkerige en productieve relaties met het ministerie van VWS als moederdepartement op alle niveaus, met inachtneming van de onafhankelijke positie van de RVS.

Een goede (vertrouwens)relatie met het moederdepartement vergroot de waarde van de advisering voor beide partijen. Onafhankelijkheid is daarbij een voorwaarde voor de effectiviteit van de adviezen.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Artikel 28 van de Kaderwet Adviescolleges verplicht de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS) om elke vier jaar een evaluatieverslag te maken. De wet stelt geen inhoudelijke of procesmatige eisen aan de evaluatie. De eerste evaluatie van de RVS sinds de fusie van de Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ) en Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) bestond uit een zelfevaluatie, gevolgd door een externe evaluatie door een onafhankelijke evaluatiecommissie (commissie-Van der Schoot, 2019^e). Voor de evaluatie van de periode 2019-2023 is gekozen voor eenzelfde opzet. Het nu voorliggende document is het evaluatierapport van de externe evaluatiecommissie. De zelfevaluatie van de RVS is als apart document openbaar gemaakt op de website van de RVS.

1.2 Opdracht aan de externe commissie

De Raad heeft vier leden voor de externe evaluatiecommissie geselecteerd die tezamen het domein van zorg, samenleving, beleid en wetenschap goed vertegenwoordigen. Vanuit het oogpunt van continuïteit koos de Raad voor een voorzitter van de commissie die ook lid was van de evaluatiecommissie 2015-2018. De commissie kreeg ondersteuning vanuit het secretariaat van de RVS (zie bijlage 1 voor de samenstelling).

Op basis van de zelfevaluatie kreeg de commissie een tweeledige opdracht. Ten eerste werd de commissie gevraagd het functioneren van de RVS onafhankelijk te toetsen en daarmee ook de bevindingen van de zelfevaluatie. Hiertoe werden drie algemene vragen aan de commissie gesteld (zie p. 40-41 zelfevaluatie):

1. Hoe heeft de RVS volgens de commissie de afgelopen raadsperiode gefunctioneerd, mede gezien zijn eigen ambities (i.e., werkagenda) en zijn wettelijke taak?
2. Hoe kijkt de commissie naar de wijze waarop de RVS de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie heeft opgepakt?
3. Welke aandachtspunten ziet de commissie voor de RVS en zijn werk in de komende raadsperiode?

Ten tweede vroeg de RVS de commissie om advies over de volgende, deels aan elkaar gerelateerde, vragen/aandachtspunten die bij de RVS leven (zie p. 40-41 zelfevaluatie):

4. Positionering en type adviezen: We hebben de afgelopen 4 jaar gekozen voor de ‘&’ en voor een bepaalde stijl van adviseren. Hoe oordeelt de commissie hierover? Wat zou de commissie ons adviseren voor de komende periode?
5. De RVS wil de komende raadsperiode meer gerichte en strategische keuzes maken, met het oog op de effectiviteit en toegevoegde waarde van onze advisering en gegeven onze capaciteit. Welke richting en aandachtspunten zou de externe commissie ons daarbij willen meegeven?
6. De RVS wil de synergie tussen het werk van de Raad en de praktijk van beleid en politiek verder vergroten. Wat zijn volgens de externe commissie de belangrijkste aangrijpingspunten voor de RVS, de beleidsministeries, de lokale overheden en de politiek om dit te bereiken?

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de wijze waarop we als externe commissie te werk zijn gegaan. In hoofdstuk 3 presenteren we onze bevindingen. In hoofdstuk 4 zetten we uiteen welke aanbevelingen we de RVS willen meegeven voor de komende raadsperiode. Op basis van de bevindingen en aanbevelingen geven we in hoofdstuk 5 ten slotte antwoord op de zes vragen die de RVS aan ons heeft gesteld.

^e [Bevindingen evaluatiecommissie RVS | Rapport | Raad voor Volksgezondheid en Samenleving \(raadrvs.nl\)](https://www.raadvr.nl/rapport-bevindingen-evaluatiecommissie-rvs)

2 Werkwijze

In dit hoofdstuk beschrijven we het proces dat wij als commissie hebben doorlopen om tot het voorliggende evaluatierapport te komen en geven we weer hoe we de bevindingen en aanbevelingen in dit rapport zullen presenteren.

2.1 Evaluatieproces

Ons evaluatieproces bestond uit een voorbereidingsfase, een interviewfase en een analysefase.

Vorbereidingsfase

Voorafgaand aan de eerste vergadering ontvingen wij als commissie een informatiepakket van het secretariaat. Dit pakket bevatte verschillende adviesproducten die tezamen een goede afspiegeling vormen van producten van de te evalueren periode, de wettekst Wet op de Raad voor volksgezondheid en samenleving en bijbehorende Memorie van toelichting, het evaluatierapport 2015-2018, een overzicht van publicaties 2019-2023 en de werkagenda 2020-2024. Tijdens de vergadering werden de eerste bevindingen van de zelfevaluatie gedeeld door de projectleider zelfevaluatie van de RVS en bespraken we het globale externe evaluatieproces. Daarnaast wisselden we als commissieleden onze eerste indrukken uit die we over de RVS hadden en deelden we de door ons gewenste aandachtspunten in de evaluatie. Ten slotte besteedden we tijd aan het samenstellen van een lijst van respondenten voor interviews.

Bij het samenstellen van de respondentenlijst hebben we eerst de belangrijkste (deel)stakeholdergroepen van de RVS bepaald. De volgende (deel)stakeholdergroepen werden onderscheiden: landelijke overheid (topambtenaren, ambtenaren en systeempartijen), decentrale overheden, politiek (oud-bewindspersonen, Kamerleden), veld (bestuurders van organisaties in volksgezondheid, zorg en sociaal domein, koepels/branches, professionals), wetenschap, media, andere raden en planbureaus, burgers/gebruikers van zorg en ondersteuning, en de RVS zelf (raadsleden en stafleden). Voor elke (deel)stakeholdergroep hebben we een of enkele respondenten geselecteerd. Om de hoeveelheid gesprekspartners behapbaar te houden kozen we waar mogelijk mensen die vanuit verschillende (voormalige) rollen konden reflecteren op het werk van de Raad. Gedurende het evaluatieproces zijn nog enkele respondenten toegevoegd vanwege nog ontbrekende informatie.

Voorafgaand aan de interviewfase kwamen we als commissie een tweede keer bij elkaar. In deze bijeenkomst werd de zelfevaluatie van de RVS aan ons gepresenteerd door de voorzitter en de directeur van de RVS. De zelfevaluatie bevat illustraties van het werk van de RVS gedurende de evaluatieperiode, laat zien hoe de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie zijn opgepakt, bevat een zelfreflectie over wat goed gaat en waar uitdagingen liggen en sluit af met de vragen voor de externe commissie. De zelfevaluatie van de RVS en de output van de RVS in de afgelopen raadsperiode (zie bijlagen zelfevaluatie) hebben voor ons als commissie als achtergrondinformatie en startpunt van analyse gediend. Aan de hand van deze informatie en de vragen die de RVS aan de commissie heeft meegegeven, kwamen we in deze bijeenkomst tot een interviewleidraad. Deze leidraad is te vinden in bijlage 2.

Interviewfase

Als commissie spraken we uiteindelijk 35 respondenten. De volledige lijst van gesprekspartners is opgenomen in bijlage 3. De gesprekspartners reflecteerden vanuit zowel huidige als voorgaande rollen op de ervaringen met de RVS. De interviews werden gevoerd in verschillende combinaties van commissieleden. Van elk gesprek werd een verslag gemaakt door het secretariaat van de commissie. Ieder gesprek werd gevoerd op basis van twee hoofdonderwerpen: evaluatie van de afgelopen periode en ruimte voor verbetering. Daarna vroegen we door op specifieke onderdelen van de leidraad. Aan de hand van de achtergrond van de respondenten bepaalden we welke onderdelen van de leidraad behandeld zouden worden in het interview. Door op deze wijze te werken zorgden we tevens voor een onafhankelijke toetsing van de bevindingen uit de zelfevaluatie van de RVS.

Analysefase op basis van interviews en documenten uit voorbereidingsfase

Ieder commissielid bepaalde op basis van de verslagen van de gesprekken en de eigen indruk op basis van de documenten uit de voorbereidingsfase zijn of haar belangrijkste hoofdlijnen. Ook het secretariaat leverde een eerste analyse. Deze hoofdlijnen zijn met de gehele commissie inclusief secretariaat besproken en we

stelden gezamenlijk vast welke hoofdlijnen verder uitgewerkt zouden worden. Hierna heeft het secretariaat deze hoofdlijnen verwerkt in een (concept)rapport, waarna de bevindingen en aanbevelingen nogmaals met de gehele commissie besproken zijn en opnieuw verwerkt. Vervolgens hebben we in meerdere schriftelijke en mondelinge iteraties als commissie een eindversie van het evaluatierapport gemaakt en vastgesteld. In het rapport hebben we de interviews geanonimiseerd verwerkt. In relevante gevallen kan wel naar de stakeholdergroep of het type organisatie van de respondenten verwezen worden.

2.2 Presentatie bevindingen en aanbevelingen

We hebben ervoor gekozen om de bevindingen in dit rapport te structureren aan de hand van hoofdonderwerpen en niet aan de hand van de vragen die aan ons als commissie gesteld zijn. De reden hiervoor is dat de bevindingen niet altijd binnen de kaders van de vragen aan de commissie passen.

Het volgende hoofdstuk begint met een algemene indruk van de RVS, waarna we de bevindingen op specifieke onderdelen uitwerken. In dit hoofdstuk komen vraag 1 en 2 aan de commissie (functioneren van de RVS, hoe aanbevelingen van de vorige commissie zijn opgepakt) terug. Ook wordt in dit hoofdstuk een deel van vraag 4 (positionering en type adviezen) impliciet verspreid over de onderwerpen beantwoord.

In het daaropvolgende hoofdstuk 4 presenteren we onze aanbevelingen voor de RVS. Ook hier is gekozen voor een presentatie aan de hand van onderwerpen. Antwoorden op de algemene vraag 3 aan de commissie (aandachtspunten voor de komende periode) en de specifieke vragen 4 tot en met 6 (advies van de commissie over type producten en positionering, keuzes maken, verdere synergie bereiken tussen de RVS en de praktijk van beleid en politiek) zullen we verspreid over de onderwerpen impliciet beantwoorden. In hoofdstuk 5 geven we ten slotte een antwoord op alle aan de commissie gestelde vragen.

3 Bevindingen

In dit hoofdstuk beschrijven we als externe commissie onze bevindingen. We starten met een meer overkoepelende indruk van het functioneren van de RVS in de periode 2019-2023 in paragraaf 3.1. Vanaf paragraaf 3.2 werken we de bevindingen per onderwerp uit.

3.1 Waardering voor de RVS

In deze paragraaf schetst de commissie zijn overkoepelende indruk van de RVS. We gaan in op het beeld dat wij hebben over het functioneren en de rol van de RVS en op de wisselende verwachtingen die er zijn.

Algemeen beeld van het functioneren van de RVS in de periode 2019-2023

In de gesprekken die wij hebben gevoerd, wordt over het algemeen positief en met waardering gesproken over de RVS. We concluderen dat de RVS in meerdere opzichten een belangrijke rol heeft binnen het werkkterrein van volksgezondheid en samenleving en dat de RVS de afgelopen periode een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt qua profilering, professionaliteit, relevantie en impact en doorwerking van de adviezen. Deze positieve ontwikkeling heeft ook een effect gehad op wat er van de RVS verwacht wordt. De Raad heeft in de afgelopen periode aan gezag en aanzien gewonnen. Dit schept wel ook hoge(re) verwachtingen over de inhoud, totstandkoming, presentatie en impact van adviesproducten.

Rol van de RVS in het landschap van zorg en samenleving

In zijn algemeenheid wordt de RVS gezien als een gezaghebbend orgaan dat met zijn advisering belangrijke thema's agendeert, discussies op gang brengt of openbreekt en veranderbewegingen start of versterkt. Respondenten vanuit allerlei stakeholdergroepen geven aan dat zij RVS-adviezen gebruiken om verandervoorstellen in de praktijk of in beleid richting te geven, (voorgenomen) beleid te onderbouwen of een discussie te starten of te beïnvloeden. Stakeholders waarderen verder dat de RVS:

- Een onafhankelijk, strategisch adviesorgaan is en daarmee in staat is om het huidige beleid kritisch te bevragen, het eerlijke verhaal te vertellen en voorbij te gaan aan de politieke waan van de dag. Daarbij zijn de meer op de (middel)lange termijn georiënteerde adviezen van de RVS een welkome aanvulling op de korte-termijn bestuurlijke realiteit van politiek, departementen en decentrale overheden (al gaat deze verschillende oriëntatie soms ook gepaard met ongemak).
- In zijn adviesproducten verbindingen legt tussen verschillende onderwerpen en thema's op het terrein van volksgezondheid en samenleving en daarbij vaak een overstijgende, integrale blik hanteert om andere perspectieven te bieden op maatschappelijke opgaven dan in het reguliere debat.
- In de adviezen de samenleving een stem geeft; adviezen weten vaak de toon te raken van wat er in de samenleving speelt en gevoeld wordt.

Respondenten zien wel dat er ook nog verbeteringen mogelijk zijn om bovenstaande punten te versterken. Wat ons daarbij in het bijzonder opviel, is dat er over het inbrengen van andere, nieuwe perspectieven geen eenduidig beeld was. Waar een deel van de respondenten de RVS prijst om het inbrengen van nieuwe perspectieven, vinden anderen dat de RVS-adviezen de afgelopen tijd soms weinig verrassen en meer een bevestiging zijn van de beweging waar men al mee bezig is. Hoewel dit laatste nog steeds als waardevol wordt gezien, kan dit op termijn een risico vormen voor de ervaren waarde van de advisering.

Wisselende beelden en verwachtingen over rol en taak RVS

Het valt ons op dat er verschillende beelden zijn over wat de identiteit en de kernfunctie van de RVS is. Zowel intern als extern zijn er verschillende beelden en verwachtingen over het werk van de Raad. Niet alleen tussen, maar ook binnen verschillende stakeholdergroepen kwamen we verschillende beelden en verwachtingen tegen, bijvoorbeeld binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Deze verschillen hebben betrekking op het type producten (zie paragraaf 3.3), op de doelgroepen (zie paragraaf 3.5), op de werkwijze van de RVS (zie paragraaf 3.4), op het tijdsperspectief van adviezen (zie paragraaf 3.3) en op het hogere doel dat de RVS wil bereiken (zie paragraaf 3.3 en 3.4).

We constateren dat de RVS hier zelf ook niet altijd duidelijk over is. Dit maakt het voor de buitenwereld lastig om een helder beeld te vormen van de rol en taak van de RVS. Daardoor gaat men zowel binnen de departementen en politiek als in het veld eigen beelden en verwachtingen vormen. Voor de Raad is het vervolgens lastig, zo niet onhaalbaar, om aan al deze verschillende verwachtingen te voldoen.

Tegelijkertijd constateren we dat verschillen in verwachtingen en beelden niet helemaal te voorkomen zijn. Deze hangen ook samen met behoeften en belangen en zijn daarmee per definitie niet voor alle (deel)stakeholdergroepen gelijk.

3.2 Werkagenda, met focus op de ‘&’

In deze paragraaf reflecteren we als commissie op de keuze voor de ‘&’ als focus in de afgelopen Raadsperiode en op de rol en de totstandkoming van de werkagenda.

Keuze voor de ‘&’

Overeenkomstig het advies van de evaluatiecommissie 2015-2018 heeft de RVS deze periode ingezet op een focus op de ‘&’: de verbinding tussen volksgezondheid en samenleving. Wij delen de constatering van de RVS uit de zelfevaluatie dat dit een goede keuze is gebleken (zie zelfevaluatie paragraaf 3.1 en 4.1). Dit past bij een bredere maatschappelijke ontwikkeling waarin zorg en samenleving steeds meer naar elkaar toe bewegen. De commissie constateert dat de RVS-adviezen hebben gestimuleerd om bruggen te slaan tussen volksgezondheid en andere beleidsterreinen en een bijdrage hebben geleverd aan verdere bewustwording over de noodzaak voor *health in and for all policies*. Vanuit deze relevantie zijn we ook positief over de verschillende adviezen die in samenwerking met andere adviesraden zijn opgepakt, zoals *Elke regio telt*. Dergelijke samenwerking helpt om maatschappelijke opgaven meer integraal te benaderen en ook in de strategische advisering aan te sluiten bij de toegenomen (noodzaak tot) interdepartementale samenwerking. Om dezelfde redenen zijn we positief over het adresseren van andere ministeries dan alleen VWS, met bijvoorbeeld *Van schuld naar schone lei* voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

Totstandkoming van de werkagenda

Op basis van de gesprekken oordelen we ook positief over de wijze waarop het werkprogramma 2020-2024 tot stand is gekomen, met brede betrokkenheid van stakeholders. Dit heeft geresulteerd in een veelal positief oordeel van respondenten over de onderwerpeuze van de RVS. Velen zijn van mening dat de RVS belangrijke, maatschappelijk relevante onderwerpen heeft opgepakt. De werkagenda zelf en de vijf thema's die daarin staan zijn minder bekend.

Dynamische werkagenda

De RVS werkt met een werkprogramma met een looptijd van ongeveer vier jaar. In lijn met de aanbevelingen van de evaluatiecommissie 2015-2018 koos de RVS voor de periode 2020-2024 voor een zogenoemde dynamische werkagenda; een agenda met ruimte om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en op bijkomende gevraagde adviezen.

Door deze dynamische werkagenda heeft de RVS bijvoorbeeld ruimte kunnen maken voor adviesproducten over corona die passen bij het samenlevingsperspectief van de Raad (zoals *Samenleven is meer dan overleven*, briefadvies in samenwerking met het Sociaal-Cultureel Planbureau (SCP), en *Coronasceario's doordacht* in samenwerking met onder andere de WRR en diverse andere adviesraden). Ook heeft de RVS gedurende de looptijd van de werkagenda in samenwerking met andere adviesraden adviezen kunnen oppakken die vooraf niet voorzien waren. We concluderen als commissie dan ook dat deze dynamische aard in combinatie met een meerjarig werkprogramma op zich positief heeft uitgewerkt.

Toch schuilen er – blijkens de gesprekken – ook gevaren in een dynamische werkagenda. Door de open aard lijkt er een prikkel te zijn om veel dingen op te pakken; toevoeging van extra werk is op zich eenvoudig. Deze flexibiliteit lijkt de afgelopen raadsperiode soms ten koste te zijn gegaan van focus in het werk van de Raad. Een dynamische werkagenda vraagt derhalve om continue kritische reflectie op wat wel of niet wordt opgepakt, met welk doel en in welke hoedanigheid, om de balans tussen flexibiliteit en focus te bewaken.

Gevraagde en ongevraagde adviezen

De werkagenda en de geactualiseerde werkagenda van de RVS bevatten onderwerpen waarover ongevraagd is geadviseerd alsook onderwerpen waarover gevraagd is geadviseerd. Daarnaast zijn gevraagde adviezen uitgebracht die niet op de werkagenda stonden (zie 'Dynamische werkagenda' hiervoor). Het onderscheid tussen gevraagde en ongevraagde adviezen wordt voor strategische

adviescolleges van oudsher gezien als een belangrijk verschil; het beeld bij een gevraagd advies is dat de ontvangers meer waarde hechten aan het advies, omdat er immers om gevraagd is. Mede naar aanleiding van de vorige evaluatie is daarom ook ingezet op het verkrijgen van meer gevraagde adviezen. We hebben als commissie drie observaties ten aanzien van gevraagd en ongevraagd adviseren.

- De zelfevaluatie van de RVS laat zien dat het aantal gevraagde adviezen hoger ligt dan in de vorige periode. Wij vinden het als commissie wel opvallend dat het aantal gevraagde adviezen alsnog vrij beperkt is (acht door het ministerie van VWS in de werkagenda-periode 2020-2024). Daarnaast heeft het ministerie van VWS beperkt (middel)lange termijn gerichte en conceptueel getinte vragen gesteld. Op grond van taakstelling van de Raad en de bedoeling van dit soort adviescolleges, zoals omschreven in de Kaderwet adviescolleges en de kabinetsnotitie *De kwaliteit van verbinding*^f, zouden we meer van dergelijke vragen verwachten.
- Op basis van de gevoerde gesprekken zien we dat het idee dat er meer waarde wordt gehecht aan gevraagde adviezen genuanceerder ligt. Voor veldpartijen en decentrale overheden lijkt het onderscheid er niet toe te doen. Ook binnen departementen ligt het genuanceerder. Er lijkt in eerste instantie een voorkeur voor gevraagde adviezen, maar tegelijkertijd brengen deze voor ambtenaren meer consequenties met zich mee. Het idee is dat je met een gevraagd advies ook echt iets moet, terwijl er – bij een onafhankelijk adviesorgaan – weinig sturing mogelijk is op wat er in het advies wordt opgeschreven. Daarnaast biedt een advies niet altijd de concrete handelingsperspectieven waaraan ambtenaren op korte termijn behoefte hebben. Soms wordt het inschakelen van een adviesbureau om deze redenen als gemakkelijker gezien.
- We constateren ook dat gevraagde adviezen niet per definitie beter landen bij departementen dan ongevraagde adviezen. De adviezen die ambtenaren van het ministerie van VWS of SZW als succesvol bestempelden, waren zeker niet allemaal gevraagd. Wat wel bijdraagt aan een goede landing en impact – onafhankelijk van de aard van het advies – is regelmatige afstemming met het departement, het zoeken van aansluiting bij complexe vraagstukken die in de beleidspraktijk spelen en het geven van rekenschap van het krachtenveld waarin een advies vervolg moet krijgen.

3.3 Verschillende soorten adviesproducten

Naar aanleiding van twee van vragen van de RVS aan ons als externe commissie (vraag 2 en 4) hebben we in de gesprekken veel aandacht besteed aan het aantal en het type producten van de RVS. We constateren dat de Raad naar aanleiding van de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie heeft gewerkt aan een grotere variëteit aan adviesproducten, niet alleen in type adviesvorm en in type product, maar ook in het doel van een adviesproduct. In deze paragraaf lopen we deze kort langs.

Differentiatie in geschreven adviesvormen

De RVS onderscheidde in de afgelopen raadsperiode verschillende adviesvormen, zoals briefadviezen, inspiratieadviezen, essays of 'gewone' adviezen. Op basis van de gevoerde gesprekken onderschrijven we de conclusie uit de zelfevaluatie dat het onderscheid tussen deze adviesvormen voor de buitenwereld niet altijd duidelijk is. Men denkt in termen van 'een RVS-advies' en stemt daar de verwachtingen op af, bijvoorbeeld qua concreetheid van aanbevelingen of de diepgang van de advisering.

Type producten

De RVS experimenteerde, naast de adviesrapporten, met andere manieren om boodschappen naar buiten te brengen (zie paragraaf 3.3 en 4.3 van de zelfevaluatie). Zoals een podcastserie, een gezichtenboek, een animatiefilmpje en aan adviesrapporten verbonden factsheets en infographics. We constateren dat de meeste geïnterviewden vooral de adviesrapporten kennen en dat zij hun mening over de RVS hierop baseren. Als aanvulling op adviesrapporten vindt men snelle, laagdrempelige manieren van informatievoorziening wenselijk, omdat niet iedereen tijd heeft om een heel advies te lezen. Hierbij valt te denken aan de infographics en factsheets. In adviezen waarin samenvattingen ontbreken worden deze gemist.

^f [*Document1 \(parlementairemonitor.nl\) Nota Vernieuwing Rijksdienst \(31.201 nr. 3\); brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties met de notitie "De kwaliteit van de verbinding : advies & kennis voor de rijksoverheid in de 21ste eeuw" \(EK, D\) - Eerste Kamer der Staten-Generaal](#)

Het doel en tijdsperspectief van adviezen

In de zelfevaluatie onderscheidt de RVS drie doelen van RVS-publicaties: *agenderende* adviesproducten, *beleidsrelevante* adviesproducten en adviesproducten *om een brede maatschappelijke discussie te starten*. Bij elk van deze drie doelen heeft de RVS productvormen en werkwijzen gekozen (zie paragraaf 3.3 van de zelfevaluatie) alsook de mate van concreetheid van aanbevelingen en een daaraan deels verbonden tijdsperspectief (van korte tot lange termijn) bepaald.

Op basis van de gesprekken concluderen we dat dit onderscheid in focus en doel van verschillende producten voor de ontvangers niet altijd duidelijk is. Respondenten verschillen daarbij vanzelfsprekend in hun verwachtingen en behoeften. Systeempartijen en decentrale overheden waarderen het agenderende karakter van de Raad en vragen om meer (concrete) handelingsperspectieven ('het hoe'). Bij het ministerie van VWS klinken verschillende geluiden: focus op de (middel)lange termijn versus concrete handelingsperspectieven en niet te 'hoog over'. Het zal voor de RVS lastig zijn om aan deze uiteenlopende verwachtingen te voldoen.

We constateren dat de RVS op basis van de Memorie van toelichting op de Wet op de raad voor volksgezondheid en samenleving wordt geacht om ook handelingsperspectieven te bieden.⁹ De gesprekken laten zien dat hier bij sommige partijen behoefte aan is en dat de RVS als onafhankelijke partij hier een waardevolle rol in kan spelen. Tegelijkertijd is duidelijk dat de RVS een strategisch adviesorgaan is en geen beleidsmaker – een geluid dat ook in veel gesprekken doorklonk. Sommige respondenten vinden dat te concrete handelingsperspectieven de aandacht afleiden van de agenderende boodschap van de Raad en daardoor zelfs een negatief effect hebben. Ook wordt aangegeven dat de grote variatie aan structuren, mogelijkheden en obstakels in beleid en uitvoering concreet handelingsperspectief maar voor een deel toepasbaar maken. De RVS zal tussen de verschillende verwachtingen, belangen en behoeften door moeten laveren. Voor de commissie is duidelijk dat de wettelijke verankering als strategisch adviesorgaan daarin leidend moet zijn. Gesprekspartners suggereren dat de kernfunctie van de Raad en de behoefte aan concrete perspectieven gecombineerd kunnen worden door vanuit een (middel)langetermijnperspectief toe te redeneren naar consequenties voor het nu, bijvoorbeeld in de doorwerkingsfase van een advies.

3.4 Totstandkoming en navolgbaarheid van adviezen

In deze paragraaf beschrijven we onze bevindingen ten aanzien van de totstandkoming en de navolgbaarheid van de RVS-adviezen. We reflecteren eerst op hoe we kijken naar de analyses in adviesproducten en de wijze waarop deze tot stand komen. Vervolgens reflecteren we op de navolgbaarheid van aanbevelingen.

Reflectie op de analyses in adviesproducten

In zijn algemeenheid hoorden we in de gevoerde gesprekken vooral waardering voor de analyses in RVS-adviezen. De analyses worden als waardevol en kwalitatief goed gezien. Ze zijn volgens diverse respondenten scherp en weten de vinger vaak op de juiste plek te leggen. De analyses in de samenwerkingsproducten worden gewaardeerd om de integrale blik, die als steeds belangrijker wordt gezien om maatschappelijke opgaven het hoofd te kunnen bieden. Daarmee hebben de analyses gezag.

We vernamen ook een aantal punten waarin ruimte voor verbetering lijkt te zitten. We merken daarbij op dat er zowel binnen als tussen stakeholdergroepen op een aantal punten ook verschil van inzicht was.

- Ten eerste benoemde een deel van de respondenten dat het in rapporten niet altijd duidelijk is vanuit welke oriëntatie (perspectief, mensbeeld) een analyse tot stand komt en welke onderbouwing aan een analyse ten grondslag ligt. Wij onderschrijven daarmee de conclusie uit de zelfevaluatie: "Een aandachtspunt is om de wijze waarop we werken en de verschillende kennisbronnen die we daarbij ter onderbouwing gebruiken nog meer zichtbaar maken, passend bij het doel van het advies" (zie paragraaf 4.3, p. 31). Dit kan helpen in het verder verbeteren van het draagvlak voor de producten die de Raad aflevert.

⁹ De memorie van toelichting geeft bijvoorbeeld aan dat "Het instellen van één strategische adviesraad voor het integrale terrein bevordert bovendien een brede probleemanalyse alsmede een integrale en intersectorale advisering met oog voor brede handelingsperspectieven." (p.4) en ".....De ambitie is dat dit leidt tot wezenlijke verbeteringen in beleidsprocessen en het bieden van duidelijke handelingsperspectieven." (p. 6)

- Ten tweede geven sommige respondenten aan dat analyses waar mogelijk wat meer op een kwantitatieve manier onderbouwd kunnen worden. Een breed gedeelde mening is dat zowel Raad als staf hiervoor op dit moment niet geëquipeerd is. Hierdoor zou het voor de hand liggen om daarvoor samenwerking te zoeken met partijen die er ervaring mee hebben, zoals de planbureaus.
- Ten derde valt het de commissie op dat een deel van de respondenten complimenteus is over het aantal en de diversiteit in mensen dat de RVS spreekt voor elk advies, terwijl anderen vinden dat te vaak de zogenoemde 'usual suspects' worden gesproken. Enkele respondenten gaven daarbij aan dat er onder meer gekeken zou moeten worden hoe het perspectief van burgers meer te betrekken is in de analyses. Ook hier zou samenwerken met andere kennisinstellingen, planbureaus of raden geëigend kunnen zijn, omdat zij andere netwerken en instrumentaria hebben.
- Ten vierde geven sommige respondenten aan dat de Raad meer mag leunen op wetenschappelijke inzichten en minder op opinies, terwijl anderen juist complimenteus zijn over de kennis en ervaring die gebruikt worden en de mate waarin een advies verschillende stemmen en bewijslast laat meewegen. We constateren als commissie dat het voor de buitenwereld niet altijd duidelijk is dat de RVS een strategisch adviesorgaan is, waarbij wetenschappelijke kennis en andere kennisbronnen, zoals maatschappelijke ervaringen, praktijkkennis en ervaringskennis, gebruikt dienen te worden in de advisering (zoals vastgelegd in de wettelijke taakomschrijving van de RVS) en hoe deze verschillende bronnen afgewogen worden.
- Ten vijfde werd tijdens de gesprekken de waarde van tegenspraak benadrukt. Verschillende respondenten benoemden daarbij ook dat zij beperkt zicht hebben op de mate waarin en hoe tegenspraak georganiseerd wordt bij de RVS, waardoor er een indruk van kleuring kan ontstaan. Wij vinden dat het organiseren van tegenspraak binnen het gehele adviestraject van cruciaal belang is voor de kwaliteit van de advisering. Dat vindt idealiter plaats op verschillende plaatsen binnen het traject: tussen stafleden, tussen staf en raadsleden binnen een adviescommissie en binnen de Raad tijdens raadsvergaderingen. Maar ook het organiseren van externe tegenspraak behoort tot de mogelijkheden. Wij hebben als commissie de indruk dat dit in de hectiek van een traject niet altijd goed wordt geborgd of zichtbaar wordt gemaakt. Door tegenspraak meer te internaliseren worden meer perspectieven meegenomen, waardoor het aanzien van het uiteindelijke adviesproduct verder toeneemt en eventuele indrukken van kleuring kunnen worden tegengegaan.

Navolgbaarheid en bruikbaarheid van aanbevelingen

Over de stap van de analyse naar de aanbevelingen hadden de geïnterviewden wat meer kritische vragen en opmerkingen. De aanbevelingen komen, zoals in veel beleidsonderzoek het geval is, soms niet een-op-een voort uit de analyses. Sommige gesprekspartners hadden vragen over de wijze waarop de aanbevelingen tot stand kwamen en de mate van transparantie over afwegingen die hierbij gebruikt zijn.

Diverse respondenten benoemen dat er soms kleuring lijkt te zitten in de aanbevelingen, maar geven hier verschillende duiding aan. Een deel van deze respondenten duidt dit vooral positief als duidelijk stelling nemen, een eerlijk verhaal vertellen en maatschappelijk engagement tonen. Een ander deel duidt het als politieke kleuring, kleuring vanuit specifieke raadsleden of kleuring vanuit een meer idealistisch mensbeeld. Zij geven hierbij aan dat de Raad niet altijd voldoende duidelijk maakt vanuit welk mensbeeld, perspectief of doel geredeneerd wordt om tot aanbevelingen te komen of welke afwegingen gemaakt zijn om tot een aanbevelingsrichting te komen. De bovengenoemde bevinding over de analysefase (vijfde bullet) over het waarborgen en zichtbaar maken van tegenspraak geldt ook hier. Deze meer kritische punten van feedback brengen het risico met zich mee dat het gehele advies eerder opzijgeschoven kan worden.

Een deel van de respondenten die wees op mogelijke kleuring gaf aan dat het feit dat de RVS soms toe redeneert naar één specifieke adviesrichting, zonder dat de overwegingen of onderbouwing daarbij of de voor- en nadelen van verschillende adviesrichtingen worden gepresenteerd, daaraan bijdraagt. Zij gaven aan dat sommige adviezen beter geland zouden zijn als er aandacht was geweest voor de voor- en nadelen van alternatieve opties of perspectieven; de Raad kan dan nog wel een duidelijke voorkeur uitspreken. Het doet de navolgbaarheid van aanbevelingen toenemen en geeft ontvangers van het rapport meer ruimte om hun eigen afwegingen te maken. Sommige gesprekspartners geven aan dat adviesrichtingen nu soms zo specifiek zijn dat hier moeilijk van afgeweken kan worden. Dat kan een goede ontvangst van de kernboodschap en het gebruik van het advies in de weg staan. Overigens waardeert een ander deel van de gesprekspartners het juist wel dat de RVS stelling neemt met stevige aanbevelingsrichtingen om het debat

of een veranderbeweging in gang te zetten. We constateren als commissie dat hier verschillende behoeften en/of zienswijzen over bestaan en dat het daarom van belang is om per advies goed af te wegen of en in welke mate verschillende opties naast elkaar gepresenteerd worden.

Uit de gesprekken destilleren we ten slotte nog een derde feedbackpunt over de bruikbaarheid van aanbevelingen. Zoals ook in de Memorie van toelichting staat, gaat strategische advisering over hoe de toekomst eruit zou kunnen zien, rekening houdend met de maatschappelijke krachtenvelden, wetenschappelijk-technische inzichten en brede ontwikkelingen. De gesprekken laten zien dat de RVS in de ogen van de buitenwereld soms te weinig rekenschap geeft van de complexe realiteit waarin aanbevelingen moeten landen kent. De Raad zou dit volgens een deel van de gesprekspartners meer moeten onderkennen en bij de haalbaarheid van voorstellen moeten meewegen. We tekenen hierbij als commissie wel aan dat de Memorie van toelichting op de Wet op de raad voor volksgezondheid aangeeft dat oplossingsrichtingen op de (middel)lange termijn niet op voorhand mogen worden uitgesloten op basis van de huidige haalbaarheid.

3.5 Overkoepelende reflecties op impact en doorwerking

In deze paragraaf beschrijven we de overkoepelende indruk die wij hebben van de impact en doorwerking van het werk van de RVS in de afgelopen raadsperiode. In paragraaf 3.6 diepen we deze bevindingen verder uit per doelgroep.

Algemene indruk impact en doorwerking

De commissie concludeert dat de RVS de afgelopen jaren grote stappen heeft gezet in het verbeteren van de impact en doorwerking van de adviezen. Bij het uitbrengen van adviesproducten weet de RVS steeds meer aandacht te genereren in de (sociale) media, in het veld en bij politiek en beleid. Gesprekspartners gaven daarnaast aan dat RVS-adviezen gebruikt worden ter inspiratie, ter ondersteuning voor beleidsverandering of om discussie aan te jagen binnen het veld, beleid en de politiek. De RVS wordt daarbij vooral als sterk gezien in het agenderen van vraagstukken.

Effect van grote aantal producten op impact en doorwerking

We constateren dat het aantal adviesproducten dat de RVS in de afgelopen periode heeft uitgebracht te groot is geweest. De RVS gaf dit zelf ook al als aandachtspunt aan in zijn zelfevaluatie. Het grote aantal producten lijkt de impact en doorwerking van individuele adviesproducten niet ten goede te zijn gekomen. We hebben uit gesprekken begrepen dat sommige adviesproducten 'elkaar beconcurreren' hebben, vooral als die een vergelijkbare doelgroep aanspreken. Gesprekspartners benoemen dat dit een negatief effect heeft op de maatschappelijke discussie die de Raad met de adviezen tracht te bewerkstelligen; de aandacht voor het ene advies zakt dan weg doordat er een ander advies voor in de plaats komt. Evengoed speelt dit voor partijen die met beleidsontwikkeling bezig zijn. Het absorptievermogen is beperkt, men kan niet oneindig nieuwe adviezen verwerken in lopende beleidsprocessen of uitgebreid reflecteren op hoe dit op de langere termijn gedaan zou kunnen worden. Dit speelt ook bij veldpartijen die iets met adviezen willen in hun eigen regio of organisatie.

We hoorden ook dat er kansen gemist worden om meer impact en doorwerking te genereren met al gepubliceerde adviezen. Het gaat hierbij om zowel recent gepubliceerde als al langer geleden gepubliceerde adviezen. In de gesprekken werd een expliciete oproep richting de Raad gedaan om nog meer en gedurende een langere periode met 'oude' adviezen de boer op gaan. De indruk bestaat dat de Raad snel door nieuwe adviezen in beslag wordt genomen, zowel op raads- als op stafniveau. Intern blijkt dit ook zo te zijn; er is een gewoonte om aan meerdere nog uit te brengen adviezen mee te werken in plaats van veel ruimte te maken voor doorwerking.

Verschillende visies over doelgroepen voor impact en doorwerking

Het valt de commissie op dat er verschillende beelden heersen over wie de doelgroepen zijn van de RVS-adviezen. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de primaire adressanten regering en parlement zijn. Er zijn verschillen van inzicht over de mate waarin ook decentrale overheden, veldpartijen en burgers tot de doelgroep behoren. Enkele gesprekspartners zijn van mening dat de RVS zich tot regering en parlement zou moeten beperken, met 'hoog over' adviezen gericht op de (middel)lange termijn. Het merendeel is echter van mening dat het voor een goede taakvervulling van de RVS juist ook belangrijk is om systeempartijen, decentrale overheden, veldpartijen en – in mindere mate – burgers als doelgroep te zien. Juist omdat veel veranderbewegingen vaak van onderop ontstaan en maatschappelijke discussies hier moeten plaatsvinden; beleid volgt vaker de praktijk dan andersom.

Deze laatste visie is in lijn met de eigen ambitie van de RVS om niet alleen een strategisch adviesorgaan te zijn voor de overheid, maar ook een inspirerende raadgever voor Nederland. De RVS ziet het veld van volksgezondheid, zorg en samenleving als een belangrijke route om tot verandering aan te zetten, juist omdat directe beleidsbeïnvloeding vaak lastig is. Het is ook in lijn met de Memorie van toelichting op de Wet op de raad voor volksgezondheid en samenleving, die aangeeft *“dat door openbare adviezen niet alleen betrokken ministeries, maar ook het parlement, de decentrale overheden en de «civil society» worden geïnformeerd over mogelijkheden van nieuwe strategische beleidsrichtingen op het domein van volksgezondheid en samenleving, op basis van wetenschappelijke kennis en ervaring met maatschappelijke processen”*. En ook met de (evaluatie van de) Kaderwet adviescolleges die aangeeft dat strategische adviescolleges gericht moeten zijn op directe doorwerking (opname in beleid) én indirecte doorwerking (oftewel beïnvloeden van standpunten van politieke en maatschappelijke partijen, stimuleren van maatschappelijk debat, geven van nieuwe inzichten, veranderen van de politieke agenda^h).

Alle informatie beziend constateren we als commissie dat er verschillende visies bestaan over de doelgroepen voor impact en doorwerking, maar dat het voor een goede taakinvoering van de Raad belangrijk is dat ook andere stakeholders dan regering en parlement als doelgroep worden gezien. We tekenen daarbij als commissie wel aan dat de RVS de regering en parlement als primaire adressanten moet zien en blijven zien, in overeenstemming met zijn wettelijke taak.

3.6 Impact en doorwerking bij verschillende doelgroepen

Impact en doorwerking bij VWS en andere beleidsministeries

De impact en doorwerking die een strategische adviesraad bij een ministerie realiseert, is voor een belangrijk deel afhankelijk van de kwaliteit van de (samenwerkings)relatie. Niet voor niets kreeg een meer dan vijftien jaar oude, maar toch nog steeds vrij actuele, kabinetsnotitie over de rol van strategische adviescolleges de titel *De kwaliteit van de verbinding*ⁱ.

Wij constateren dat naar aanleiding van de vorige evaluatie zowel het ministerie van VWS als moederdepartement als de RVS grote stappen hebben gezet om de onderlinge relatie te verbeteren. Dit heeft geleid tot een betere onderlinge verstandhouding, waarbij bij beide kanten meer begrip is voor elkaars positie. Een positief voorbeeld zijn de beleidsreacties van het ministerie van VWS op RVS-adviezen. Deze komen gemiddeld gezien nu een stuk sneller dan voorheen en zijn vaak ook inhoudelijker van aard. Verschillende adviezen van de Raad zijn heel positief ontvangen en worden gebruikt in beleid en beleidsontwikkeling. Het is zaak om deze positieve ontwikkeling van beide kanten voort te zetten (zie ook p. 34-35 van de zelfevaluatie).

De gesprekken laten zien dat het aan de RVS is om de complexe beleidsrealiteit van het ministerie en het krachtenveld waarin adviezen moeten landen nog meer te erkennen en rolvast te blijven. En dat het aan het ministerie van VWS is om meer begrip te hebben voor de taak en positie van een onafhankelijk strategisch adviesorgaan. Het hoort bij strategische adviescolleges dat adviezen soms ongemak veroorzaken bij beleidsministeries en hun bewindspersonen. Dit betekent niet dat de RVS constant een kritische spiegel voor moet houden. De kunst voor beide partijen is om het ongemak meer productief te maken. We zien dat het hiervoor belangrijk is om zowel binnen afzonderlijke adviestrajecten als over adviestrajecten heen te blijven investeren in de relatie. Daarbij is het belangrijk om te weten wat er speelt en wat de ander nodig heeft, zonder dat dit ten koste gaat van de onafhankelijke positie van de Raad.

Dat dit mogelijk is, blijkt uit goede voorbeelden binnen én buiten VWS in de afgelopen jaren. De RVS heeft verschillende adviezen uitgebracht waarbij sprake was van een goede samenwerkingsrelatie tussen ambtenaren van VWS en de RVS en die goed zijn geland, óók als dat betekende dat er beleidswijzigingen vanuit VWS nodig waren. Ook andere ministeries, zoals dat van SZW en van BZK, waren ontvankelijk voor adviezen van de RVS. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de gemene deler bij deze adviezen was dat de RVS goed heeft gekeken waar het advies van waarde kan zijn voor het departement, oog had voor relevante beleidsontwikkelingen op het adviesterrein en ook in de eindfase contact heeft gezocht zodat het departement niet verrast werd door het advies. En dat bij deze adviezen vanuit het departement veel waarde

^h [Evaluatie Kaderwet Adviescolleges: Vierde staat van advies 2010 – 2015 | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)

ⁱ [*Document1 \(parlementairemonitor.nl\) Nota Vernieuwing Rijksdienst \(31.201 nr. 3\); brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties met de notitie "De kwaliteit van de verbinding: advies & kennis voor de rijksoverheid in de 21ste eeuw" \(EK, D\) - Eerste Kamer der Staten-Generaal](#)

werd gehecht aan de combinatie van het integrale (middel)langetermijnperspectief en de inbreng van wetenschappelijke en ervaringskennis door de RVS.

We zien op basis van de gesprekken dat er daarnaast een extra inspanning nodig is van het ministerie van VWS als moederdepartement en van de RVS richting VWS om daadwerkelijk verder te kunnen bouwen. Om de functie van moederdepartement goed te kunnen vervullen, zijn goede contacten op zowel beleidsambtelijk als topambtelijk niveau van VWS essentieel. Anders dan andere adviesraden of agentschappen van VWS heeft de RVS geen inhoudelijke portefeuillehouder binnen een van de Directoraten-Generaal. De RVS hangt onder de directie MEVA. Om de adviezen goed te laten landen bij specifieke beleidsdirecties, moet per advies bekeken worden welke directies meegenomen moeten worden. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de RVS en van VWS. Om het opdrachtgeverschap van VWS in deze trajecten goed te laten verlopen, is het daarnaast van belang dat de diversiteit in zienswijzen en verwachtingen over de rol en taak van de RVS (zie 3.1 en 3.3) binnen het ministerie van VWS meer gestroomlijnd worden. Vanwege de diversiteit aan verwachtingen is het voor de RVS soms moeilijk om hier een coherente strategie te ontwikkelen. Hier ligt een taak voor (de top van) VWS, én voor de RVS om duidelijk te zijn in waar hij voor staat.

Impact en doorwerking bij politiek

In de zelfevaluatie stelt de RVS dat er in de afgelopen raadsperiode meer is aangesloten bij de politiek. Deze conclusie wordt bevestigd in de gesprekken die we als commissie hebben gevoerd over hoe de adviezen de afgelopen Raadsperiode in de politiek zijn geland. Het beeld dat door de respondenten werd geschetst was overwegend positief; de adviezen van de Raad werden als nuttige toevoeging aan het politieke debat en als kennisbron voor de besluitvorming over beleid gezien. Uit de gesprekken kwamen vier punten waarop de doorwerking in het politieke domein nog versterkt zou kunnen worden.

- Ten eerste gaven zowel voormalig Kamerleden als bewindspersonen aan dat regelmatige informele contacten van waarde zijn, binnen en buiten adviestrajecten. Dit kan op het niveau van de Raad, maar ook op stafniveau tussen adviseurs en beleids- en fractiemedewerkers. De toegevoegde waarde hiervan blijkt tweeledig: enerzijds het ophalen van signalen en ontwikkelingen, en anderzijds het vergroten van wederzijds begrip. Door regelmatig contact te onderhouden wordt de waarde van een onafhankelijk strategisch adviesorgaan zoals de RVS ook beter op waarde geschat.
- Ten tweede is het belangrijk om bij elke publicatie goed na te denken over de vraag of de politiek een belangrijke doelgroep is, en zo ja, met welk doel en belang. Politieke actoren krijgen een enorme hoeveelheid adviezen en position papers binnen over de onderwerpen in de portefeuilles. Het is voor een strategisch adviesorgaan als de RVS daardoor niet altijd makkelijk om tot de politiek door te dringen. Door bewuste keuzes te maken in welk advies relevant is voor de politiek, kan gericht contact gezocht worden met een daarbij passende werkmethode.
- Ten derde is het voor deze politiek relevante adviezen belangrijk dat de RVS de toegevoegde waarde van het advies voor parlement en bewindspersonen duidelijk weet te maken. Op die manier kunnen adviezen gerichter in het debat ingezet worden, wat kan bijdragen aan een betere inhoudelijke behandeling van het advies.
- Ten vierde werd aangegeven dat de RVS eerder geschreven adviezen opnieuw kan inbrengen in het politieke debat, eventueel aangevuld met nieuwe inzichten of ontwikkelingen. Juist vanwege de (middel)lange termijnoriëntatie van adviezen is het zeer goed mogelijk dat eerder geschreven adviezen weer of nog steeds actueel zijn.

Impact en doorwerking bij decentrale overheden

De vorige evaluatiecommissie gaf de aanbeveling om te proberen om vanuit decentrale overheden adviesaanvragen te krijgen. Ondanks herhaalde inspanningen is het de RVS niet gelukt om deze aanbeveling in de afgelopen raadsperiode op te volgen. De commissie concludeert op basis van de nu gevoerde gesprekken dat het onderscheid tussen gevraagd en ongevraagd advies voor decentrale overheden en andere stakeholders niet relevant is (zie ook paragraaf 3.2). De inhoud en bruikbaarheid van een advies zijn voor hen leidend.

Gesprekspartners geven aan dat decentrale overheden en hun netwerken de RVS-adviezen kennen en ze ook gebruiken in discussies en voor onderbouwing en ontwikkeling van beleid. Gesprekspartners benoemen wel dat de impact van de adviezen vergroot kan worden via drie wegen.

- Ten eerste zijn er binnen gemeenten grote verschillen in vermogen om kennis tot zich te nemen en te benutten. Met name grotere gemeenten hebben meer capaciteit tot hun beschikking voor kennisdeling en kennisname. Vervolgens zijn er ook grote verschillen in de mate waarin gemeenten in staat zijn om kennis binnen beleidsbepaling of uitvoering te integreren. Gesprekspartners doen nadrukkelijk een oproep aan de RVS om dit punt meer mee te nemen bij toekomstige adviezen.
- Ten tweede roepen gesprekspartners op tot meer concrete handelingsperspectieven. Dit zou ook kunnen in de vorm van dialogen na publicatie van het advies om hierdoor de kennisname en implementatie van adviezen te bevorderen.
- Ten derde zou de RVS decentrale overheden nog meer kunnen betrekken in de totstandkoming van adviezen, om zo in zowel het formuleren van de vraagstelling als in de analyse en aanbevelingen nog beter bij hen aan te sluiten.

Impact en doorwerking bij veldpartijen

De commissie onderschrijft de constatering in de zelfevaluatie dat de RVS de impact en doorwerking van zijn adviezen bij veldpartijen in de afgelopen raadsperiode heeft weten te vergroten. De commissie ziet dat de mediastrategie van de RVS een belangrijke rol heeft gespeeld om de verschillende veldpartijen te bereiken. Publiciteit in de (vak)media heeft geholpen om actoren in het veld bewust te maken van nieuwe RVS-adviezen en hen laagdrempelig van informatie te voorzien over de inhoud van de publicaties.

Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd blijkt dat de adviesproducten discussies over visie en beleid voeden bij brancheorganisaties, in netwerken en in zorg- en welzijnsorganisaties. De adviezen worden gebruikt voor beleidsontwikkeling en geven erkenning van ingezette bewegingen. Daarnaast helpen de adviezen om zienswijzen te veranderen. Diverse gesprekspartners geven ook aan dat de RVS met zijn adviezen de stem van de samenleving, inclusief het veld, naar het beleid toe brengt en zo ook de kloof tussen praktijk en beleid mede helpt te dichten.

Impact en doorwerking bij burgers

In zijn zelfevaluatie heeft de RVS beschreven dat hij met een aantal adviesproducten geprobeerd heeft om impact en doorwerking te realiseren bij burgers, vanuit zijn functie om standpunten van maatschappelijke partijen te beïnvloeden en het maatschappelijk debat te stimuleren, verdiepen en verbreden (oftewel de indirecte doorwerking). Zoals met de podcast *Stervelingen*, dialoogsessies en optredens en interviews op tv en in kranten. De RVS stelde zich in zijn zelfevaluatie de vraag of hij de komende raadsperiode nog verder moet investeren in het creëren van impact en doorwerking bij burgers, bijvoorbeeld door het breed toegankelijk en begrijpelijk maken van zijn adviesproducten.

Mede op basis van de gevoerde gesprekken constateren we als commissie dat de RVS er niet op uit zou moeten zijn om in brede zin een publieksfunctie te vervullen, gericht op de samenleving als geheel. Voor specifieke onderwerpen en doeleinden waarvoor het voor de indirecte doorwerking relevant is dat burgers geïnformeerd worden, zou hiervan afgeweken kunnen worden.

Uit onze bevindingen komt naar voren dat het wél belangrijk is dat de perspectieven van verschillende groepen burgers worden betrokken in de totstandkoming van adviezen, bijvoorbeeld als bron van ervaringskennis. De Raad heeft hierin in de afgelopen raadsperiode eerste goede stappen gezet en kan de impact en doorwerking van zijn adviezen bij andere doelgroepen vergroten door de perspectieven van burgers structureel mee te nemen. De RVS bevindt zich juist in een goede positie om het perspectief van de samenleving te laten doorklinken in de 'Haagse' bestuurspraktijk.

4 Aanbevelingen

Onze bevindingen laten zien dat er veel waardering is voor wat de RVS doet. We willen de RVS daarom allereerst adviseren om de komende raadsperiode de positieve punten, zoals we die in hoofdstuk 3 uiteen hebben gezet, met kracht door te zetten. Om de effectiviteit en toegevoegde waarde van de RVS-advisering verder te vergroten, geven we daarnaast zes aanbevelingen.

1. Wees duidelijker over de identiteit en kernfunctie van de RVS en handel daarnaar.

Duidelijkheid over deze identiteit en kernfunctie neemt zoveel mogelijk weg dat uiteenlopende beelden en verwachtingen ontstaan ten aanzien van het type producten, doelgroepen, werkwijzen en hogere doelen.

Gezien de variatie in onderwerpen en producten van de RVS bestaan er verschillende beelden en verwachtingen over de kernfunctie en de daaruit voortvloeiende identiteit van de RVS, zowel intern als extern. Vanzelfsprekend heeft dit ook te maken met de verschillende perspectieven en belangen van de respondenten. De RVS moet zich wél maximaal inspannen om een eenduidig beeld van zichzelf uit te dragen en daarnaar te handelen.

De kernfunctie van de RVS ligt per definitie verankerd in de wettelijke basis c.q. de Memorie van toelichting.^j De RVS is een strategisch adviesorgaan voor regering en parlement met een expliciete opdracht voor de (middel)lange termijn. Het domein beslaat de relatie tussen volksgezondheid en samenleving. De adviestrajecten dienen een hoger doel: beter toekomstig beleid en kwalitatief betere besluitvorming om tot dit toekomstige beleid te komen. Maar de rol van de RVS is altijd bemiddelend – er is geen directe verantwoordelijkheid voor de totstandkoming van (nieuw) beleid en besluitvorming. Om deze rol te kunnen vervullen dient de RVS vanuit een oriëntatie op de (middel)lange termijn tevens handelingsperspectieven te geven. Dit alles doet de RVS met informerende, agenderende en richtinggevende producten.

De RVS heeft een onafhankelijke positie, maar onderhoudt wél goede relaties met de overheid en het veld. Het gezag van zijn adviezen ontleent de RVS aan de combinatie van een gedegen analyse van wetenschappelijke bevindingen, inzichten vanuit het veld en kennis en ervaring van de raadsleden en de staf. De identiteit van de RVS, oftewel de invulling die de RVS geeft aan zijn wettelijke kernfunctie, ligt in *het met gezag bestuurlijk-strategisch adviseren over volksgezondheid & samenleving in Nederland in relatie tot relevante maatschappelijke factoren en actoren.*

De RVS is dan wel niet verantwoordelijk voor de daadwerkelijke totstandkoming van beleid, maar moet wel de doorwerking van zijn adviezen in het beleid en het veld faciliteren. Dit gaat zowel om directe doorwerking (vertaling in nieuw beleid) als om indirecte doorwerking in beleid. Bij indirecte doorwerking gaat het om het verschaffen van nieuwe inzichten aan stakeholders, het beïnvloeden van standpunten van politieke en maatschappelijke partijen, het stimuleren, verdiepen en verbreden van het maatschappelijk debat en het veranderen van de politieke agenda.^k De RVS zet in de praktijk veel in op deze laatste vorm van doorwerking, maar wordt door sommige ontvangers van adviesproducten vooral beoordeeld op de mate van directe doorwerking. Wij raden als commissie aan om vanaf de start van adviestrajecten duidelijkheid te verschaffen over de doorwerkingsdoelen en de daaraan gekoppelde beoogde doelgroepen.

2. Maak scherpe keuzes ten aanzien van het aantal en type adviesproducten en investeer gericht in de doorwerking ervan.

Het aanbrengen van meer focus in het aantal en type producten en het gericht investeren in doorwerking vergroot de effectiviteit en toegevoegde waarde van de strategische adviesfunctie.

Ondanks de breedheid van het werkterrein van volksgezondheid en samenleving dagen wij de RVS uit om scherper te kiezen en focus aan te brengen op drie punten.

^j [Wet op de Raad voor volksgezondheid en samenleving \(34.040\) - Eerste Kamer der Staten-Generaal](#)

^k [Evaluatie Kaderwet Adviescolleges: Vierde staat van advies 2010 – 2015 | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)

a) De grote hoeveelheid producten die de RVS deze raadsperiode heeft uitgebracht is bewonderenswaardig. Het heeft echter soms ook een negatief effect gehad op de impact van individuele adviezen en op de interne organisatie van de RVS (waaronder werkdruk). We bevelen aan om de komende periode scherper te kiezen in het aantal geschreven adviezen en in het aantal en type andersoortige adviesproducten. Qua andersoortige adviesproducten is er vooral behoefte aan laagdrempelige manieren om kennis te nemen van de inhoud van adviezen, zoals infographics en samenvattingen, en aan mondelinge toelichting van en discussie over gepubliceerde geschreven adviesproducten.

b) We adviseren de RVS om scherper te kiezen aan welke beleidsdebatten en maatschappelijke debatten op het snijvlak van volksgezondheid en samenleving de RVS vanuit zijn strategische perspectief een waardevolle bijdrage kan leveren, met welk doel en met welk product. Qua doel gaat het om het bijdragen aan de richting van het debat (agenderende en richtinggevende functie) en/of om de informatievoorziening en onderbouwing (informatiefunctie). Qua product denken wij als commissie dat het niet altijd nodig is om hiervoor nieuwe producten te maken. De RVS kan meer gebruikmaken van reeds bestaande adviezen, waar nodig aangevuld met actuele inzichten of aangepast aan nieuwe toekomstige ontwikkelingen. Door beter gebruik te maken van bestaande adviezen is de RVS ook in staat rekening te blijven houden met een goede timing (balans tussen tijdig zijn en de tijd nemen).

c) Door scherp te kiezen op deze twee punten ontstaat meer ruimte (capaciteit) voor activiteiten gericht op impact en doorwerking. We adviseren ook hier gericht te investeren met de volgende twee accenten. 1) Houd zicht op de politieke realiteit en de beleidsrealiteit en monitor daarbij ook wat er met adviezen gebeurt. Breng deze waar nodig of passend op een later moment weer in het debat. 2) Focus in doorwerkingsactiviteiten op manieren die helpen om de boodschap bij doelgroepen te krijgen en die tegelijkertijd passend zijn bij de strategische adviesfunctie.

3. Behoud de nadruk op de ‘&’ en zet daarbij waar wenselijk in op samenwerking met planbureaus, kennisinstellingen en andere adviesraden.

Gericht en slim inzetten van samenwerking wanneer dat van meerwaarde is past bij de ‘&’ en versterkt de impact en waarde van de adviezen.

Onze evaluatie laat zien dat de huidige positionering en profilering van de RVS met nadruk op de ‘&’ gewaardeerd wordt en waardevol is, doordat hierdoor vraagstukken op overlappende beleidsterreinen geadresseerd worden. Dit sluit ook aan bij het pleidooi voor *health in and for all policies* en de door alle SG's uitgesproken wens voor meer interdepartementale samenwerking.¹ We adviseren de RVS daarom om deze nadruk op de ‘&’ ook in de komende raadsperiode aan te houden.

Om deze ‘&’ te verdiepen en verbreden, moedigen we de RVS aan om door te gaan met het gericht zoeken van samenwerking met andere partijen waar dat helpend is voor het adviestraject en daarmee voor de beantwoording van het vraagstuk. Samenwerking is helpend in het organiseren van tegenspraak, het ontginnen van andere perspectieven en zienswijzen, het meer integraal benaderen van een vraagstuk en het verder onderbouwen van analyse en aanbevelingen met kennis die de RVS extern moet betrekken. Dit betekent dat we de RVS adviseren om gericht en slim te kiezen wanneer samenwerking gewenst is; samenwerking is geen doel op zich.

4. Laat duidelijk zien welke overwegingen ten grondslag liggen aan de voorgestelde oplossingsrichtingen.

Transparantie over de gemaakte keuzes versterkt het gezag van de analyses; de navolgbaarheid van de aanbevelingen vergroot de legitimiteit, het draagvlak en de impact van de RVS-advisering.

¹ [SGO-brief 2024 | Brief | Rijksoverheid.nl](#)

We constateren als commissie dat de RVS de legitimiteit, het draagvlak en de impact van zijn adviezen verder kan vergroten door duidelijker te zijn over welke overwegingen aan de aanbevelingsrichtingen ten grondslag liggen. Dit betekent volgens commissie het volgende.

- a) Wees duidelijk over de oriëntatie (mensbeeld, perspectief/perspectieven, waarden) van waaruit een advies tot stand komt.
- b) Blijf bewaken dat er intern (binnen staf en Raad en tussen staf en Raad) alsook extern voldoende tegenspraak georganiseerd wordt.
- c) Het is niet altijd nodig om toe te redeneren naar één adviesrichting. Je kunt als RVS ook laten zien dat er verschillende opties met voor- en nadelen zijn en eventueel een voorkeursoptie benoemen en die verder uitwerken. Hiermee laat de RVS meer ruimte voor andere (implementerende) partijen en neemt de RVS lezers mee in hoe hij tot bepaalde adviezen komt.
- d) Bewaak dat binnen staf en Raad de voor het werk benodigde expertise en ervaring intern aanwezig zijn (diversiteit in achtergrond en methodiek) en dat bij lacunes hierin samenwerking wordt opgezocht.
- e) Geef meer rekenschap van de haalbaarheid van adviezen, maar sluit nu nog onhaalbare adviezen daarbij niet uit. Zoals de Memorie van toelichting op de Wet op de raad voor volksgezondheid en samenleving verwoordt: *“oplossingsrichtingen mogen niet op voorhand worden uitgesloten vanwege bestaande institutionele kaders”*.

5. Zet in op verdere versteviging van de relaties met relevante beleidsdepartementen, het parlement, decentrale overheden en veldpartijen.

Het versterken van de relaties met deze partijen bevordert inbreng van verschillende signalen en perspectieven en passende vraagarticulatie. Dit faciliteert vervolgens de directe en indirecte doorwerking in robuust en toekomstbestendig beleid.

Zoals beschreven bij aanbeveling 1 is het uiteindelijke doel van de RVS als strategisch adviesorgaan om een significante bijdrage te leveren aan het verdiepen, verbreden en starten van het politiek en maatschappelijk debat en aan de kwaliteit van de besluit- en beleidsvorming. De huidige en toekomstige opgaven op het snijvlak van volksgezondheid en samenleving vragen om een integrale blik en om handelen van een diversiteit aan stakeholders. Dit betekent dat de RVS niet alleen oog moet (blijven) houden voor alle stakeholdergroepen uit de wettelijke taakomschrijving: parlement, beleidsdepartementen, decentrale overheden en samenleving. Het gaat verder dan dat: de RVS moet blijven investeren in het verstevigen van de relaties met deze groepen en daarbij per traject bepalen bij wie en waar de focus moet liggen (doelgroepenbeleid). Immers, de uiteindelijke doorwerking van adviezen in wetgeving, beleid en debat hangt sterk af van de intensiteit van de opgebouwde relatie tussen raad(sleden), beleidsdepartementen en parlement.^m De tweedeling tussen directe doorwerking en indirecte doorwerking (zie aanbeveling 1) kan behulpzaam zijn bij het bepalen van deze doelgroepen en focus.

We moedigen de RVS aan om de relaties te verstevigen gericht op het voortraject van advisering en op het totstandkomingsproces van adviezen (naast inzet op doorwerking zelf, zie aanbeveling 2).

- 1) Voortraject van advisering: versteviging van relaties gericht op het voortraject helpt om de vraagarticulatie te verbeteren. Juist de interactie met doelgroepen van een advies en het gezamenlijk formuleren van de adviesvraag dragen bij aan de kwaliteit en bruikbaarheid van het advies.
- 2) Interactie tijdens het totstandkomingsproces van adviezen:
 - a) Met departementen: De meest recente evaluatie van de Kaderwet adviescolleges laat zien dat regulier contact met departementen bijdraagt aan een efficiënte samenwerking. Een goede afstemming komt de bruikbaarheid, effectiviteit en snelheid van het advies ten goede. Informeel contact speelt een belangrijke rol bij een goede wisselwerking tussen adviescolleges en departementen. Door informeel contact is men beter op de hoogte van wat de meest recente beleidsontwikkelingen zijn en kunnen advies en beleid elkaar versterken.ⁿ Voor de RVS zien wij hier als commissie dan ook een belangrijke

^m [Evaluatie Kaderwet Adviescolleges: Vierde staat van advies 2010 – 2015 | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)

ⁿ [Evaluatie Kaderwet Adviescolleges: Vierde staat van advies 2010 – 2015 | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)

sleutel tot het verder verbeteren van de effectiviteit en de waarde van de advisering van de RVS voor verschillende beleidsdepartementen (zoals de ministeries van SZW, BZK en Financiën) en voor het ministerie van VWS in het bijzonder.

- b) Met andere stakeholders: om de uiteindelijke doorwerking van adviezen verder te bevorderen raden we de RVS aan om door te gaan met het betrekken van een grote diversiteit aan stakeholders. De RVS mag hierbij nog verdere stappen zetten om op zoek te blijven gaan naar zogenoemde non-usual suspects. Dit helpt de RVS om alle relevante informatie te betrekken en blinde vlekken te verkleinen.

6. Blijf investeren in wederkerige en productieve relaties met het ministerie van VWS als moederdepartement op alle niveaus, met inachtneming van de onafhankelijke positie van de RVS.

Een goede (vertrouwens)relatie met het moederdepartement vergroot de waarde van de advisering voor beide partijen. Onafhankelijkheid is daarbij een voorwaarde voor de effectiviteit van de adviezen.

Aanbeveling 5 geldt ook voor de relatie tussen het ministerie van VWS en de RVS. Echter, als moederdepartement van de RVS heeft VWS een bijzondere positie. Wederkerige en productieve relaties op alle niveaus zijn belangrijk voor een zo optimaal mogelijke taak- en rolinvulling van de RVS ten dienste van beter toekomstig beleid, betere besluitvorming en het aanjagen van debat. Onze evaluatie laat zien dat deze relaties in de afgelopen raadsperiode aanzienlijk verbeterd zijn, maar dat dit blijvende investering vergt en ook nog beter kan. Wederzijds begrip voor elkaars taken, rollen en positie is daarbij een sleutelwoord.

Voor de RVS ligt er een taak om steeds oog te hebben voor de realiteit waarin het departement opereert en daar in de advisering – zowel inhoudelijk als procesmatig – rekenschap van te geven. Dat gaat in een deel van de adviestrajecten al heel goed; in andere trajecten is daar nog winst te behalen.

Voor het ministerie van VWS ligt er een taak om de meerwaarde van een strategisch adviesorgaan en de verwachtingen die daarbij horen binnen alle directies en op alle niveaus in te zien en de RVS meer te benutten voor vraagstukken met een oriëntatie op de (middel)lange termijn, zoals ook omschreven in de wettelijke taak. Om het opdrachtgeverschap van het ministerie van VWS goed te laten verlopen, is het daarbij van belang dat de diversiteit in zienswijzen en verwachtingen over de RVS binnen het ministerie van VWS meer gestroomlijnd worden.

Het gaat ons daarbij niet alleen op het verstevigen van relaties met ambtenaren in adviestrajecten, maar juist ook om stevige relaties op MT- en DG-niveau met de Raad voor thematische vraagstukken: de RVS kan nog meer worden ingezet als kennis- en sparringpartner. Om deze reden kan ook overleg met bewindspersonen zinvol zijn.

Uiteindelijk hebben het ministerie van VWS en de RVS eenzelfde belang waaraan zij ieder vanuit hun eigen rol en kracht kunnen bijdragen: robuust, toekomstbestendig en gedragen beleid.

5 Antwoorden op vragen aan de commissie

Ter afsluiting van deze externe evaluatie formuleren we in dit hoofdstuk onze antwoorden op de zes vragen die we als commissie van de RVS mee kregen. We doen dit op basis van onze bevindingen en aanbevelingen.

1. Hoe heeft de RVS volgens de commissie de afgelopen raadsperiode gefunctioneerd, mede gezien zijn eigen ambities (i.e., werkagenda) en zijn wettelijke taak?

We hebben veel waardering voor de wijze waarop de RVS de afgelopen raadsperiode gefunctioneerd heeft. We zien dat de RVS in meerdere opzichten een belangrijke rol heeft binnen het werkkterrein van volksgezondheid en samenleving. De RVS wordt gezien als een gezaghebbend orgaan dat met zijn advisering belangrijke thema's agendeert, discussies op gang brengt of openbreekt en veranderbewegingen start of versterkt. De grote ontwikkeling die de RVS de afgelopen periode heeft doorgemaakt qua profilering, professionaliteit, relevantie en impact en doorwerking van de adviezen heeft geleid tot meer gezag en waardering. Het neveneffect is dat dit ook hogere verwachtingen schept bij gebruikers van de adviezen over de inhoud, totstandkoming, presentatie en impact van adviesproducten.

2. Hoe kijkt de commissie naar de wijze waarop de RVS de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie heeft opgepakt?

We concluderen dat de RVS de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie over het algemeen goed heeft opgevolgd en dat dit heeft geleid tot een positieve evaluatie van deze raadsperiode.

Het is de RVS niet gelukt om de aanbeveling 'Verken de mogelijkheden om ook breder uit het veld, bijvoorbeeld van gemeenten, adviesaanvragen te ontvangen' als bedoeld op te volgen. Met de kennis van nu is het voor ons als nieuwe commissie de vraag of dit erg is. Een gevraagd advies landt niet per definitie beter dan een ongevraagd advies en het genereren van adviesaanvragen vanuit gemeenten lijkt een te complex proces. Het is wel belangrijk dat de RVS decentrale overheden en relevante partijen in het veld blijft betrekken bij de ontwikkeling van de werkagenda en als stakeholder in inhoudelijke adviezen en het doorwerkingstraject.

De aanbeveling 'Geef als Raad rekenschap van wat er moet gebeuren om adviezen in de praktijk te implementeren en neem dit, als dat gepast is, mee in de adviezen' heeft de Raad zich duidelijk aangetrokken. Wij concluderen als commissie echter dat dit niet altijd het door de vorige commissie beoogde positieve effect op doorwerking heeft gehad. Zo leiden concrete voorgestelde interventies soms tot een discussie die afleidt van de bredere probleemanalyse en kernboodschap van een advies en is er soms het gevoel dat de RVS te veel op de stoel van de beleidsmaker gaat zitten. Anderzijds zien we dat concrete aanbevelingen beredeneerd vanuit een (middel)langetermijnperspectief ook vaak juist gewaardeerd worden. Het blijft dus zoeken naar een goede balans tussen strategische vergezichten en concreet perspectief. Het is daarbij wenselijk dat de RVS zich rekenschap geeft van de complexe realiteit waarin adviezen opgepakt moeten worden; het bevordert de ontvangst van het advies.

De relatie tussen het ministerie van VWS als moederdepartement en de RVS is sterk verbeterd, maar blijft een permanent aandachtspunt. In onze aanbevelingen doen we daar ook suggesties voor.

3. Welke aandachtspunten ziet de commissie voor de RVS en zijn werk in de komende raadsperiode?

We hebben onze aandachtspunten voor de RVS en zijn werk in de raadsperiode 2024-2028 gevat in zes aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn beschreven in hoofdstuk 4.

4. Positionering en type adviezen: We hebben de afgelopen 4 jaar gekozen voor de '&' en voor een bepaalde stijl van adviseren. Hoe oordeelt de commissie hierover? Wat zou de commissie ons adviseren voor de komende periode?

We concluderen dat de focus op de '&' positief heeft uitgepakt en dat er over het algemeen veel waardering is voor de adviezen van de afgelopen periode.

Om de stevige positie van de RVS de komende raadsperiode te behouden en verder uit te bouwen, adviseren wij om gerichtere keuzes te maken qua hoeveelheid en type producten. De grote hoeveelheid producten die de RVS heeft uitgebracht lijkt soms een negatief effect te hebben gehad op de impact van individuele adviezen. Andersoortige adviesvormen waarmee de RVS de afgelopen raadsperiode heeft geëxperimenteerd worden niet allemaal even goed gekend en gewaardeerd. Er is vooral behoefte aan laagdrempelige manieren om kennis te nemen van de inhoud van adviezen, zoals infographics en samenvattingen, en aan mondelinge toelichting van en discussie over gepubliceerde geschreven adviesproducten. Wij adviseren de RVS om gericht te kiezen om de primaire adviesfunctie te ondersteunen.

5. De RVS wil de komende raadsperiode meer gerichte en strategische keuzes maken, met oog op de effectiviteit en toegevoegde waarde van onze advisering en gegeven onze capaciteit. Welke richting en aandachtspunten zou de externe commissie ons daarbij willen meegeven?

We delen als commissie de conclusie van de RVS dat het wenselijk is om de komende raadsperiode gerichte keuzes te maken. We geven de RVS daarvoor de volgende richtingen mee:

- a) Blijf inhoudelijk focussen op het snijvlak van volksgezondheid en samenleving. En heb daarbij specifieke aandacht voor interdepartementale thematiek. De RVS kan hier als strategisch adviesorgaan met een breed werkterrein een zeer waardevolle rol vervullen.
- b) Maak gerichte keuzes qua hoeveelheid adviezen, type geschreven adviesproducten (advies, briefadvies, essay) en andersoortige adviesvormen.
- c) Focus hierbij op strategisch advies met een oriëntatie op de (middel)lange termijn, vanuit de kernfunctie van de RVS. Wees derhalve terughoudend met het voldoen aan oproepen vanuit stakeholders om nog concreter te worden.
- d) Houd zicht op de politieke realiteit en beleidsrealiteit en monitor daarbij ook wat er met recente en oudere RVS-adviezen gebeurt. Breng deze waar nodig of passend weer in het debat, eventueel aangevuld met actuele inzichten. Ontwikkel alleen geheel nieuwe adviesproducten als dat van toegevoegde waarde is.
- e) Focus in doorwerkingsactiviteiten op manieren die helpen om de boodschap bij doelgroepen te krijgen en die tegelijkertijd passend zijn bij de strategische adviesfunctie. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van seminars en discussiesessies om met doelgroepen in gesprek te gaan.

6. De RVS wil de synergie tussen het werk van de Raad en de praktijk van beleid en politiek verder vergroten. Wat zijn volgens de externe commissie de belangrijkste aangrijpingspunten voor de RVS, de beleidsministeries, de lokale overheden en de politiek om dit te bereiken?

We zien een aantal aangrijpingspunten voor de RVS zelf om de directe doorwerking (directe opname in beleid) en indirecte doorwerking van adviesproducten te vergroten. Bij indirecte doorwerking gaat het om het verschaffen van nieuwe inzichten aan stakeholders, het beïnvloeden van standpunten van politieke en maatschappelijke partijen, het stimuleren van het maatschappelijk debat en het veranderen van de politieke agenda.

- a) Allereerst kan de RVS inzetten op verdere versteviging van de relaties met de in de vraag genoemde doelgroepen en het veld. Hierbij moet aandacht worden gegeven aan het voortraject van advisering (brede vraagarticulatie), het totstandkomingsproces van adviezen en de doorwerking.
- b) Ten tweede kan de RVS meer rekenschap geven van de complexe realiteit van beleid, politiek en praktijk waarin zijn aanbevelingen moeten landen.
- c) Ten derde raden we de RVS aan om kritisch te kijken naar samenwerking met andere raden en planbureaus passend is om meer integraal te adviseren en daarmee ook aan te sluiten bij de oproep van de gezamenlijke secretaris-generaal voor meer interdepartementale samenwerking.
- d) Ten vierde mag de RVS duidelijker laten zien welke overwegingen ten grondslag liggen aan zijn aanbevelingen. Indien van meerwaarde kan ook gedacht worden aan het geven van verschillende aanbevelingsrichtingen.

- e) Ten vijfde raden we de RVS aan om verder in te zetten op het proactief uitdragen en monitoren van de eigen strategische advisering, en daarbij waar passend ook oude adviezen al dan niet geactualiseerd weer in te brengen in het debat.

Voor beleidsministeries en het parlement ligt er een taak om de meerwaarde van een strategisch adviesorgaan als de RVS nog beter te benutten voor departementale en interdepartementale vraagstukken met een oriëntatie op de (middel)lange termijn. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het inzetten van de RVS als kennispartner en sparringpartner op basis van zijn (eerdere) strategische adviezen, alsook om het informeren van de RVS over actuele ontwikkelingen in beleid en politiek, zodat de RVS in staat is om daar rekenschap van te geven in zijn advisering. Het ministerie van VWS heeft als moederdepartement in dit alles een belangrijke c.q. bijzondere positie.

Bijlage 1: leden evaluatiecommissie

De externe evaluatiecommissie 2019-2023 bestaat uit vier leden:

- **Prof. dr. Hans Boutellier (voorzitter)**
Bijzonder hoogleraar Polarisatie en Maatschappelijke Veerkracht bij de Faculteit Sociale Wetenschappen aan de Vrije Universiteit, en voormalig directeur van het Verwey-Jonker Instituut. Hans Boutellier was ook lid van de externe commissie voor de RVS-evaluatie 2015-2018.
- **Prof. dr. Caroline Baan**
Bijzonder hoogleraar Integrale Gezondheidszorg bij Tranzo van de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University, en toezichthouder en adviseur. Voormalig Chief Science Officer bij het ministerie van VWS en voormalig Chief Science Officer en afdelingshoofd bij het RIVM.
- **Drs. Martin Sitalsing**
Politiechef regionale eenheid Noord-Nederland en landelijk portefeuillehouder zorg en veiligheid. Voormalig bestuurder in de jeugdbescherming en de GGZ.
- **Dr. Marit Tanke**
Directeur Strategie en Innovatie bij VGZ. Tevens lid van het KennisRing-netwerk van de RVS. Voormalig senior onderzoeker/plv. programmaleider bij Celsus, academie voor betaalbare zorg, Radboudumc en ministerie van VWS.

De externe evaluatiecommissie 2019 – 2023 werd ondersteund door een secretariaat, bestaande uit:

- **Dr. Karlijn Nijmeijer (projectleider)**
Senior adviseur
- **Tries van Tintelen Msc**
Communicatieadviseur

Bijlage 2: Interviewleidraad

Om de vragen die de RVS aan de externe commissie heeft gesteld (zie hoofdstuk 2, Werkwijze) te kunnen beantwoorden, is de commissie elk gesprek gestart met het stellen van twee algemene vragen:

1. **Hoe vindt u dat de RVS de afgelopen raadsperiode heeft gefunctioneerd?**
2. **Wat zou u de RVS van daaruit willen meegeven voor de komende raadsperiode?**

Vervolgens is doorgevraagd op een aantal specifieke onderwerpen. Daarbij kwam niet elk onderwerp uitgebreid aan de orde in elk gesprek; de focus van het gesprek was afhankelijk van de ervaring en het perspectief van de gesprekspartner. Daarbij werd de hiernavolgende leidraad gebruikt. Bij elke vraag werd tevens aandacht besteed aan aandachtspunten en aanbevelingen voor de komende raadsperiode. In elk gesprek kreeg de gesprekspartner de gelegenheid om nog eigen, niet eerder genoemde punten in te brengen.

3. Positionering, werkterrein en ambitie

- a. De RVS heeft de afgelopen periode inhoudelijk gefocust op de '&' (verbinding tussen volksgezondheid & samenleving).
 - i. Is deze focus op de '&' u bekend?
 - ii. Hoe oordeelt u over deze focus? (t.a.v. inhoud van adviezen, originaliteit van adviezen, relevantie van adviezen voor u en uw organisatie, relevantie voor beleid; vanuit hier ook check of de Raad zijn ambitie als omschreven in werkagenda heeft kunnen waarmaken.)
 - iii. Wat zou u de RVS qua focus adviseren voor de komende periode?
- b. De RVS heeft de afgelopen periode gekozen voor een bepaalde stijl van adviseren. Hoe heeft u dit ervaren?

4. Totstandkoming en rol werkagenda

- a. Het streven van de RVS naar aanleiding van de vorige evaluatie was om een dynamische werkagenda te hebben. Oftewel een agenda met al voorgenomen adviezen en met ruimte om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en op bijkomende gevraagde adviezen. Heeft u de indruk dat dit in balans is geweest?
- b. Zijn de thema's waarover de RVS adviseert u bekend? Vindt u dat de RVS deze voldoende kenbaar heeft gemaakt of ziet u hier ruimte voor verbetering?
- c. Voldoen de onderwerpen van de RVS-adviezen aan de vragen die bij u leven? Aandacht voor: vraagarticulatie, gevraagd en ongevraagd adviseren.

5. Werkwijzen en kwaliteit van adviesproducten

- a. In hoeverre bent u bekend met de verschillende producten van de RVS? (t.a.v. verschillende type producten, zoals infographics en podcasts, en t.a.v. verschillende type adviezen zoals essays, briefadviezen en 'klassieke' adviezen.)
- b. Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de adviesproducten?
- c. In hoeverre en op welke wijze voorzien de producten in uw behoeften en/of die van uw omgeving?

- d. De RVS heeft de afgelopen periode een aantal adviezen in samenwerking uitgebracht. Hoe oordeelt u over deze samenwerkingen?

6. Impact en doorwerking

- a. Wat hebben de adviezen van de RVS teweeggebracht bij u en in de samenleving? Hoe oordeelt u hierover?
- b. Hoe heeft de relatie tussen de RVS en beleidsministeries en politiek zich ontwikkeld?
- c. Wat hebben de adviezen van de RVS teweeggebracht in beleid (zowel bij beleidsministeries als bewindspersonen)? Hoe oordeelt u hierover? Hoe is de relatie hierop van invloed geweest?
- d. Wat hebben de adviezen van de RVS teweeggebracht in de politiek? Hoe oordeelt u hierover?
- e. Wat hebben de adviezen van de RVS teweeggebracht bij decentrale overheden? Hoe oordeelt u hierover?
- f. Een deel van de adviezen van de RVS had tot doel maatschappelijk debat aan te zwengelen. In hoeverre is dit gelukt?
- g. In hoeverre is de Raad er wat u betreft in geslaagd om de vertaling van samenleving/veld naar beleid en politiek te maken? En in het verbinden van beleid en politiek met samenleving en veld?

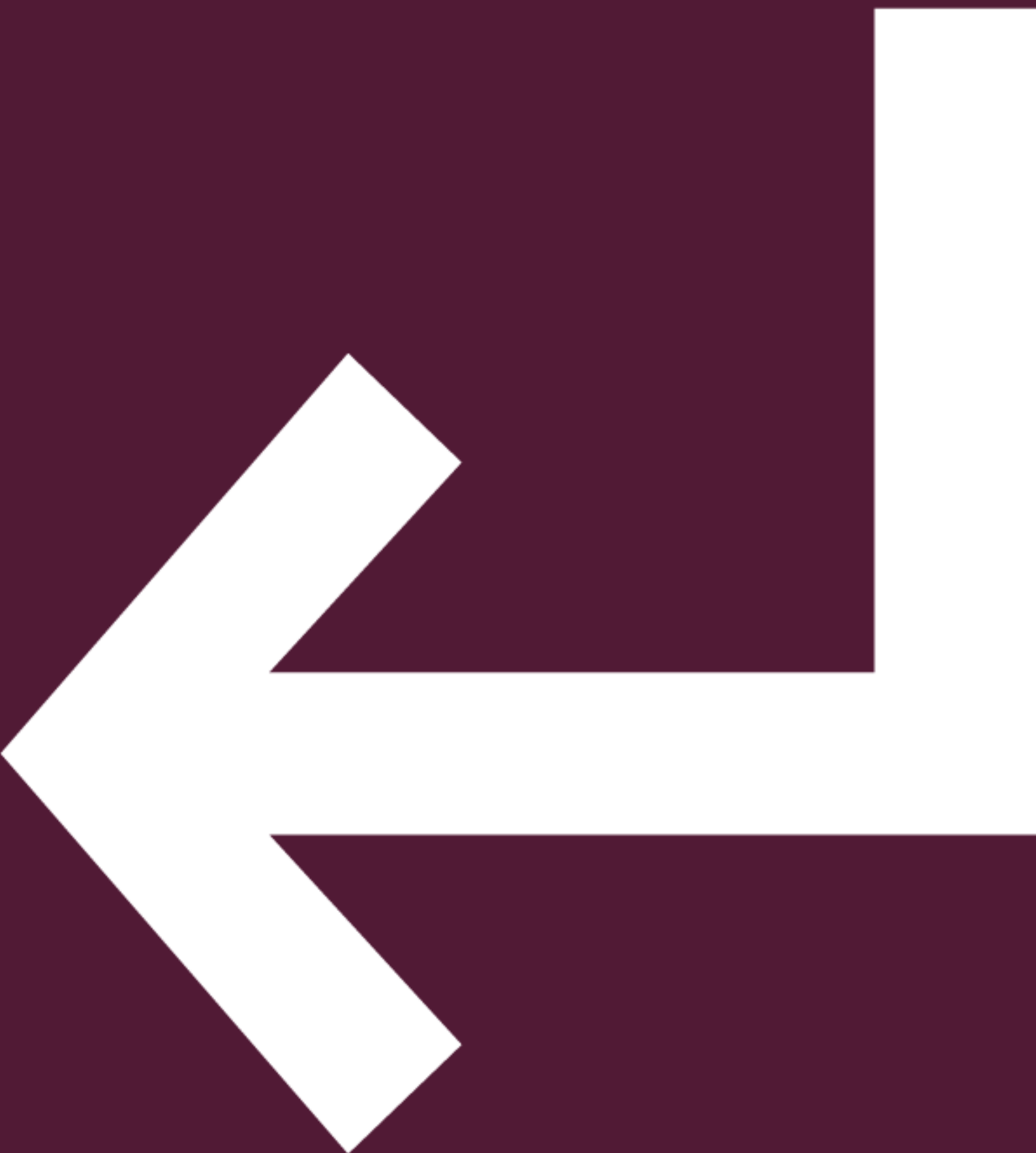
7. Synergie tussen werk van RVS en praktijk van beleid en politiek

- a. De RVS wil de synergie tussen de rol die hij heeft als strategische adviesraad en de praktijk van beleid en politiek de komende periode verder vergroten.
 - i. Wat vraagt dit volgens u van de RVS?
 - ii. Wat vraagt dit volgens u van de beleidsministeries?
 - iii. Wat vraagt dit volgens u van de lokale overheden?
 - iv. Wat vraagt dit volgens u van het parlement (en politieke partijen)?

Bijlage 3: Gesprekspartners

Naam	Titel/Functie
Samira Ahli	Adjunct-hoofdredacteur Zorgvisie/Skipr
Tamara van Ark	Voormalig lid Tweede Kamer (VVD); voormalig minister voor Medische Zorg; nationale dementierapporteur
Bregje Bekers	Coördinerend beleidsadviseur SZW
Paul Blokhuis	Voorzitter Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen; voormalig staatssecretaris VWS (CU); voormalig wethouder gemeente Apeldoorn
Marcelis Boereboom	Secretaris-generaal VWS
Bianca Buurman	Voorzitter V&VN; voormalig CSO VWS
Erik Dannenberg	Raadslid RVS; voorzitter Divosa
Diana Delnoij	CSO Zorginstituut
Georgette Fijneman	Directievoorzitter Zilveren Kruis
Rien Fraanje	Algemeen directeur Interprovinciaal Overleg; voormalig secretaris ROB
Marlies Hanifer	Coördinator communicatie RVS
René Héman	Voorzitter KNMG; arts M&G, bedrijfsarts
Albert van der Horst	CSO VWS
Jan-Luuk Hoff	Senior adviseur RVS
Jurriaan Jansen	Coördinator huisartsenzorg VWS
Isabel Joosen	MT-lid Inclusieve Samenleving, portefeuille Gezond Leven, bij VNG
Leo Kliphuis	Zorgbestuurder
Bas Leerink	Voormalig Raadslid RVS
Marina de Lint	Senior adviseur Kwaliteit RVS
Valentin Neevel	Accounthouder RVS, hoofd AEB VWS
Jeroen van den Oever	Directievoorzitter Fundis; lid Bestuur Actiz; lid KennisRing RVS
Steven Oppenheim	Senior beleidsmedewerker directie zorgverzekeringen VWS
Ruth Peetoom	Voorzitter Nederlandse GGZ

Kim Putters	Voorzitter SER; voormalig directeur SCP; bijzonder hoogleraar Brede Welvaart aan de Tilburg University
Johan Rijnveld	Directeur Regulering NZa
Anne-Fleur Roos	Programmameider Zorg CPB
Ciska Scheidel	Directeur veiligheidsregio Kennemerland; voormalig directeur publieke gezondheid VWS
Jan Smelik	Bestuur Nederland Zorgt voor Elkaar; lid Kwaliteitsraad Zorginstituut
Marjolijn Sonnema	Directeur-generaal Publieke Gezondheid VWS
Lex Staal	Directeur-bestuurder Sociaal Werk Nederland
Kees van der Staaij	Oud-Kamerlid (SGP) (Commissie VWS)
Martijn van der Steen	Raadslid RVS; adjunct-directeur NSOB; bijzonder hoogleraar Bestuurskunde
Frans Swinkels	Directeur, lid conserndirectie Sociale Stijging Gemeente Tilburg; lid NDSD
Romke van der Veen	Kroonlid SER; hoogleraar Sociologie van arbeid en organisatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Marith Volp	Directeur Volksgezondheid & Zorg RIVM; voormalig huisarts; oud-Kamerlid (PvdA)



Bezuidenhoutseweg 30
Postbus 19404
2500 CK Den Haag

mail@raadrvs.nl
www.raadrvs.nl

Raad 
Volksgezondheid
& Samenleving

  @raadRVS