

Minister van Justitie en Veiligheid  
Mr. dr. F.B.J. Grapperhaus  
Postbus 20301  
2500 EH DEN HAAG

Onderwerp    Reactie op rapport evaluatiecommissie OVV 2013 - 2018

Geachte heer Grapperhaus,

Met interesse heeft de Onderzoeksraad kennisgenomen van het rapport van de Evaluatiecommissie Onderzoeksraad voor veiligheid 2013 - 2018. Het rapport bevat voor ons waardevolle bevindingen en conclusies op vijf belangrijke thema's: doelmatigheid, selectie van onderzoeken, maatschappelijke effectiviteit, organisatie en financiën.

Het is verheugend om van de commissie te vernemen dat de Onderzoeksraad zijn bestaansrecht als gezaghebbende onderzoeksorganisatie op het gebied van veiligheid onomstotelijk heeft bewezen. Tegelijkertijd blijkt uit het evaluatierapport dat de Raad nog stappen kan zetten om zijn organisatie verder te ontwikkelen en een goede invulling te (blijven) geven aan zijn doelstelling en kernwaarden.

De aanbevelingen van de commissie steunen de Raad bij de reeds ingezette koers naar een verdere professionalisering die past bij de huidige fase van de organisatie. Daarbij zijn onze ogen nadrukkelijk op de toekomst gericht. De maatschappelijke behoefte aan onafhankelijk onderzoek op uiteenlopende veiligheidsthema's, neemt in onze ervaring eerder toe dan af. Deze ontwikkeling stelt hoge eisen aan de Onderzoeksraad. Reeds enige tijd zijn wij daarom bezig met het doorvoeren van interne verbeteringen en het doorontwikkelen van onze organisatie. Deze beweging zetten wij ook de komende jaren stevig door. Het opvolgen van aanbevelingen van de evaluatiecommissie levert daaraan een belangrijke bijdrage.

In de bijlage bij deze brief staat toegelicht op welke wijze de Raad de aanbevelingen opvolgt. Op enkele onderdelen kiest de Raad een iets andere richting dan de commissie voorstelt, echter telkens in de overtuiging daarmee bij te dragen aan een goede taakuitvoering en maatschappelijke effectiviteit van de Onderzoeksraad. Voor een nadere toelichting hierop verwijst ik naar de bijlage.

Verder vraagt de Raad extra aandacht voor de aanbevelingen die gericht zijn op het verbeteren van de financiën. Zelf investeren wij inmiddels in het doelmatiger maken van onze werkprocessen. De toenemende onderzoekskosten om de kwaliteit van onze onderzoeken te (blijven) waarborgen en de maatregelen om de hierboven geschetste ambities realiseren, vergen echter al enige tijd een structurele versterking van de financiële positie van Onderzoeksraad. Wij onderschrijven dan ook nadrukkelijk de aanbeveling die de evaluatiecommissie daartoe aan u doet.

Het staat u uiteraard vrij om deze brief en de bijlage te delen met de Tweede Kamer.

Hoogachtend,



Ir. J.R.V.A. Dijsselbloem,  
voorzitter

## Reactie op aanbevelingen evaluatie Onderzoeksraad voor Veiligheid 2013 - 2018

Hieronder volgt de reactie van de Onderzoeksraad voor Veiligheid op de aanbevelingen uit het rapport van de *Evaluatiecommissie Onderzoeksraad voor veiligheid 2013 - 2018*.

### Doelmatigheid

1.	Ontwikkel een sluitende en in relatie tot de werkelijke inzet van medewerkers realistische methodiek van urenregistratie en koppel deze registratie aan de urenbegroting van projecten zodat aan medewerkers en organisatie inzicht wordt gegeven in de ureninzet. Het doel is daarmee te komen tot inzichten ten behoeve van een goede planning en inzet van capaciteit.
	In het kader van de professionalisering van het capaciteitsmanagement registreren medewerkers sinds april 2019 hun uren in een tijdschrijfsysteem. Vanaf de eerste helft van 2020 kan de Onderzoeksraad overzichten uit dit systeem gebruiken om de geregistreerde uren te koppelen aan de urenbegrotingen van de projecten en om inzicht te krijgen in de capaciteitsinzet in relatie tot de projectplanning.
2.	Zorg er voor dat na de afronding van projecten de doelmatige inzet van middelen en medewerkers standaard wordt geëvalueerd.
	De Onderzoeksraad gaat de evaluatie van doelmatige inzet van middelen en medewerkers in projecten een vast onderdeel maken van elke projectevaluatie. Dit geldt voor onderzoeken die na 1 april 2019 gestart zijn en daarmee volledig in het tijdschrijfsysteem zijn opgenomen.

### Selectie van onderzoeken

3.	Ontwikkel (en gebruik) een inhoudelijk een beter overwogen, beargumenteerd en meer transparant afwegingskader als onderbouwing om wel of niet over te gaan tot onderzoek.
	<p>De Onderzoeksraad ziet zich met deze aanbeveling van de evaluatiecommissie gesterkt in zijn streven om scherper en transparanter keuzes te maken om al dan niet over te gaan tot onderzoek. De Onderzoeksraad heeft in 2019 een nieuw afwegingskader ontwikkeld en in gebruik genomen om een overwogen en beargumenteerde afweging te maken om wel of niet onderzoek te starten. Het afwegingskader kent vijf onderdelen met elk een aantal thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettelijk kader (voorval, mandaat)</li> <li>• Veiligheid (ernst, reikwijdte, veiligheidswinst)</li> <li>• Samenleving (afhankelijkheid, onrust, risico-perceptie, doel)</li> <li>• Bestuurlijke context (andere onderzoeken, meerwaarde, verzoek, positionering)</li> <li>• Uitvoerbaarheid (informatie, capaciteit, financiën)</li> </ul> <p>Als een voorval of reeks voorvallen zich leent voor een onderzoek door de Onderzoeksraad, wordt aan de hand van het afwegingskader alle relevante informatie over het voorval geanalyseerd die de Raad op dat moment heeft kunnen verzamelen. Bij het toepassen van het afwegingskader komen verschillende invalshoeken aan bod. Het afwegingskader dient als basis voor de discussie over het al dan niet starten van een onderzoek en vervolgens het nemen van een onderbouwd besluit door de Raad. Na besluitvorming wordt het afwegingskader aangevuld met het besluit en als bijlage aan de notulen van de Raadsvergadering toegevoegd, zodat de afweging tot het besluit navolgbaar is. Het afwegingskader is in het najaar van 2019 getoetst en in december 2019 in gebruik genomen.</p>
4.	Evalueer aan de hand van het afwegingskader periodiek de voortzetting van het onderzoek.
	Het in gebruik genomen afwegingskader is een document dat gedurende het onderzoeksproces gebruikt wordt om o.a. de voortzetting van een onderzoek te evalueren. Na een besluit van de Onderzoeksraad om te starten met een onderzoek volgt een verkennende fase waarin gericht informatie verzameld wordt. Uiterlijk twee maanden na de start van de verkennende fase wordt

	<p>een focusnotitie opgesteld ter bespreking en verdere besluitvorming in de Raad. Deze focusnotitie bevat de eerste bevindingen van het onderzoek en een voorstel voor de richting en verdere afbakening van het onderzoek. In de focusnotitie wordt expliciet de controlevraag gesteld of de eerder gemaakte afwegingen (zoals vastgelegd in het afwegingskader) om het onderzoek te starten nog steeds geldig zijn. Het besluit van de Raad en de redenen daarvoor worden vastgelegd en bij eerder vastgestelde afweging gevoegd.</p> <p>Als zich in de loop aan het onderzoek een duidelijke aanleiding voordoet (een gebeurtenis, nieuw inzicht waardoor op een of meerdere onderdelen van het afwegingskader een wijziging plaats vindt), dan zal het besluit tot voortzetting van het onderzoek aan de hand van het eerder vastgestelde afwegingskader worden heroverwogen door de Raad.</p>
5.	<p>Geef periodiek in een publiek toegankelijke rapportage inzage in het aantal en type meldingen en geef in algemene termen inzage in de afwegingen die hebben geleid tot het al dan niet instellen van onderzoeken. Gebruik dit ook om helder te maken voor welke onderzoeken de inzet van de Onderzoeksraad te verkiezen is boven onderzoek door andere instanties.</p>
	<p>De Onderzoeksraad onderkent het nut van een monitoringsysteem om in algemene termen inzicht te geven in de afwegingen om een voorval al dan niet te onderzoeken. In de komende periode zal de Onderzoeksraad de vastgestelde afwegingskaders voor onderzoeken en de beschikbare overzichten met relevante (gemelde en eigen gesignaleerde) voorvallen analyseren om te komen tot een algemeen inzicht in de gemaakte afwegingen. Daarbij zal de Onderzoeksraad onderzoeken wat een zinvolle wijze is om deze informatie periodiek publiekelijk te ontsluiten. Voor de keuze van inzet van de Onderzoeksraad boven onderzoek door andere instanties, zie ook reactie bij aanbeveling 8.</p>
6.	<p>Laat de (rapportages) van onderzoeken vooraf gaan door een zo duidelijk mogelijke omschrijving van het doel en de verwachte opbrengst van het onderzoek (veiligheidswinst, waarheidsvinding, <i>closure</i> en/of agendavorming)</p>
	<p>De Onderzoeksraad kan zich goed vinden in de aanbeveling om in zijn onderzoekrapportages telkens expliciet het doel van het onderzoek te beschrijven. In toekomstige rapporten vermelden we nu consequent in de inleiding – en zo nodig uitgebreider in de onderzoekverantwoording – het doel en de verwachte opbrengst van het onderzoek. Een belangrijke basis hiervoor is het afwegingskader dat tegenwoordig bij de start van elk onderzoek wordt opgesteld. Daarbij ook de thema's aan de orde die in deze aanbeveling staan genoemd. Zie ook de reactie bij aanbeveling 3.</p>
7.	<p>Neem, met het oog op zowel het medewerkersperspectief als uit doelmatigheidsperspectief, bij de besluitvorming over het uitvoeren en de reikwijdte van een onderzoek én bij de evaluatie over het voortzetten van een onderzoek de beschikbare onderzoekscapaciteit mee in het afwegingskader. Dit past bij normalisering van het werken van de Onderzoeksraad.</p>
	<p>Zie de reactie bij aanbeveling 3 en 4.</p>
8.	<p>Neem zelf het initiatief tot het voeren van overleg met andere onderzoekende instanties om te komen tot inhoudelijk afstemming over lopende onderzoeken zodat onderzoeksdrukte wordt voorkomen.</p>
	<p>Het voorkomen van onderzoeksdrukte was een van de redenen om te komen tot de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Uitgangspunt daarbij was dat als de Onderzoeksraad een voorval onderzoekt, er geen ander onderzoek ter lering naar dat voorval zal plaatsvinden. Met enige regelmaat komt het echter voor dat er tijdelijke commissies geïnstalleerd worden op onderwerpen die binnen het taakgebied van de Raad liggen. Dit gebeurt soms ook nadat de Onderzoeksraad al kenbaar heeft gemaakt een bepaald voorval te gaan onderzoeken. Dit is onwenselijk vanwege de onderzoeksdrukte die vervolgens ontstaat.</p> <p>De Raad is een staande organisatie met vergaande wettelijke bevoegdheden en met ervaring en expertise op het gebied van voorvalonderzoek. Bij onderzoek door de Raad hoeft er geen ad hoc instellingsbesluit of organisatie opgetuigd te worden. Ook in de afronding (archivering en opvolging</p>

	aanbevelingen) van een onderzoek is voorzien. In die gevallen waar toch voor een ad hoc onderzoekscommissie gekozen wordt, zoekt de Onderzoeksraad uiteraard actief contact, binnen de grenzen van de Rijkswet Onderzoeksraad voor veiligheid.
9.	Voer periodiek overleg met de Rijksinspecties over mogelijke raakvlakken en gedeelde vraagstukken zodat de inhoudelijke band tussen de Onderzoeksraad en de inspecties behouden blijft
	<p>Er is een protocol tussen de Onderzoeksraad voor Veiligheid en de rijksinspecties. In het protocol zijn afspraken vastgelegd over overleg- en samenwerkingsmogelijkheden bij de start en gedurende het verloop van onderzoeken, over de afstemming van onderzoeksactiviteiten en de uitwisseling van informatie. Er wordt echter ook gesteld dat de samenwerking tussen rijksinspecties en de Onderzoeksraad grenzen kent, bijvoorbeeld als het gaat om de wettelijke verplichting op basis van de Rijkswet Onderzoeksraad voor veiligheid tot het borgen van de vertrouwelijkheid van onderzoeksinformatie of wanneer rijksinspecties zelf ook onderwerp van onderzoek door de Onderzoeksraad worden.</p> <p>Er vindt periodiek overleg plaats met de rijksinspecties. Een of twee keer per jaar vindt een gezamenlijke bijeenkomst plaats met een voorbereide agenda. Zowel afstemmingsthema's als inhoudelijke thema's kunnen worden geagendeerd. Voor het laatst heeft een dergelijk overleg plaatsgevonden in het najaar van 2019. Naar aanleiding van deze aanbeveling zal de Onderzoeksraad voor het volgende overleg met rijksinspecties het bestaande protocol ter evaluatie agenderen.</p>

#### **Maatschappelijke effectiviteit**

10.	De Evaluatiecommissie stelt vast dat de Onderzoeksraad de aanbevelingen van de Evaluatiecommissie 2013 om te komen tot een "definitie van het begrip veiligheidswinst" beperkt heeft opgevolgd. De Evaluatiecommissie onderkent dat het begrip lastig te definiëren valt maar beveelt op basis van de bevindingen uit deze evaluatie desondanks aan om te komen tot een nadere omschrijving. Daarbij zou aansluiting moeten worden gezocht bij de wettelijk vastgelegde omschrijving van een voorval die luidt "die gebeurtenis die de dood of letsel van een persoon dan wel schade aan een zaak of het milieu veroorzaakt, als mede een gebeurtenis die gevaar voor een dergelijk gevolg in het leven heeft geroepen". De Evaluatiecommissie is van mening dat de Onderzoeksraad met deze omschrijving kan waken dat het onderliggende begrip veiligheid te breed wordt opgerekt en metaforisch wordt gebruikt als redengeving voor het uitvoeren van onderzoeken die veder af staan van de primaire taken van de Onderzoeksraad.
	De Raad hanteert als uitgangspunt de wettelijke omschrijving van het begrip voorval in de Rijkswet Onderzoeksraad voor veiligheid en de Memorie van Toelichting daarbij. Dit biedt de Raad goede houvast en afwegingsruimte om in lijn met zijn wettelijke taak onderzoeken uit te voeren. In elk onderzoek zal de Raad het begrip veiligheidswinst nader specificeren in de context van het desbetreffende onderzoeksthema (zie ook de reactie op aanbeveling 3).
11.	Blijf vasthouden aan het uitgangspunt dat de Onderzoeksraad onderzoeken doet naar de oorzaken (en het voorkomen daarvan) van een voorval en geen antwoord geeft op de schuldvraag.
	De Onderzoeksraad onderschrijft deze aanbeveling. In zijn onderzoeken blijft de Onderzoeksraad zich uitsluitend richten op (achterliggende) oorzaken van voorvallen en het verklaren daarvan. De schuldvraag is daarbij niet aan de orde, zoals ook bepaald in artikel 61 van de Rijkswet Onderzoeksraad voor Veiligheid. Doel van de onderzoeken is dat de betrokken partijen er van kunnen leren en er voor kunnen zorgen dat veiligheidswinst wordt geboekt.
12.	De Evaluatiecommissie stelt vast dat er beperkt invulling is gegeven aan de eerdere aanbeveling 'cultuur' een meer prominente plek in onderzoek en aanbevelingen te geven. De Evaluatiecommissie ziet geen aanleiding hier minder aandacht aan te besteden en beveelt aan deze aanbeveling alsnog op te volgen. Dit zou zich bijvoorbeeld ook kunnen vertalen naar de samenstelling en kennisgebieden van de Onderzoeksraad en het Bureau

	<p>De Onderzoeksraad herkent zich in de observaties van de Evaluatiecommissie aangaande het thema cultuur. De onderzoeken en aanbevelingen van de Raad besteden sinds de uitkomsten van de evaluatie van 2013 in toenemende mate aandacht aan de invloed van cultuur op veiligheid. De Raad heeft cultuurwetenschappelijke expertise aangetrokken en er is een kennisdomein cultuur ingericht. Het thema cultuur heeft een plaats in de analysemethoden, onderzochte thematiek en de focus van de aanbevelingen. Het onderwerp wordt in de eindversie van rapporten echter niet vaak expliciet benoemd. De Onderzoeksraad zou de maatschappelijke effectiviteit van zijn onderzoeken kunnen vergroten door hier meer aandacht aan te besteden. Om deze reden neemt de Raad het advies van de Evaluatiecommissie ter harte en hij zal daartoe het begrip verder uitwerken en operationaliseren. Er zullen verschillende cultuurgerelateerde thema's worden geëxpliciteerd (zoals aandacht voor veiligheid, lerend vermogen en domeinoverstijgende samenwerking) waar de Onderzoeksraad extra aandacht aan zal besteden in zijn onderzoeken. Voorts zal in lopende en toekomstige onderzoeken worden gewogen of er meer maatschappelijke effectiviteit kan worden behaald door bevindingen over culturele factoren expliciet als zodanig te benoemen.</p>
13.	<p>In het kader van het verhogen van de maatschappelijke effectiviteit verdient het aanbeveling dat de Onderzoeksraad nader onderzoek doet naar de verschillen in de opvolging van aanbevelingen door bestuursorganen en niet-bestuursorganen.</p>
	<p>De Onderzoeksraad onderschrijft het belang van de opvolging van zijn aanbevelingen. In het kader van het vergroten van zijn maatschappelijke effectiviteit is het zinvol te onderzoeken waarom aanbevelingen wel of niet worden opgevolgd door aangeschreven partijen. Dit onderzoek maakt onderdeel uit van de ontwikkelagenda van de Onderzoeksraad.</p>
14.	<p>Maak gezien de kosten een scherpe afweging tussen doeltreffendheid en doelmatigheid bij het besluit een onderzoeksrapport te voorzien van een animatie</p>
	<p>Animaties leveren een essentiële bijdrage aan de doeltreffendheid van onderzoeken door de belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen van complexe en uitgebreide onderzoeken in een beperkt aantal minuten te visualiseren. Animaties worden veel bekeken, media gebruiken ze in nieuwsuitzendingen en ze worden vaak doorgelinkt via websites en sociale media, zo blijkt uit evaluatie. Dit laat onverlet dat de Onderzoeksraad zich met deze aanbeveling van de Evaluatiecommissie gesterkt ziet in zijn streven om scherper keuzes te maken over de wijze waarop de onderzoeksrapporten onder de aandacht gebracht worden. Inmiddels wordt niet elk groot onderzoek voorzien van een animatie en wordt per onderzoek afgewogen of een animatie wenselijk is in het licht van doelmatigheid en doeltreffendheid. De Onderzoeksraad is ook bezig met kostenefficiënte alternatieven voor animaties om zijn onderzoeken doeltreffend te ontsluiten.</p>

### Organisatie

15.	<p>Werk de voor permanente en buitengewone Raadsleden benodigde deskundigheid nader uit en leg dit vast in profielen van Raadsleden</p>
	<p>Begin 2020 heeft de Onderzoeksraad een document vastgesteld waarin de positie en verantwoordelijkheden van de Raadsleden worden beschreven. De vervolgstap is het uitwerken en vaststellen van de profielschets van de permanente en buitengewoon Raadsleden en de gewenste en vereiste (externe) deskundigheid. Tevens is besloten tot een open selectie van nieuwe Raadsleden waarbij diversiteit uitgangspunt zal zijn.</p>

16.	<p>Uniformeer de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het buitengewoon Raadslidmaatschap en laat buitengewone Raadsleden op uitnodiging van de voorzitter deelnemen aan de Raadsvergaderingen.</p> <p>De Onderzoeksraad kiest voor een model waarbij de buitengewone Raadsleden steeds aanwezig zijn bij de Raadsvergaderingen. In de Raadsvergaderingen worden alle actuele voorvallen geagendeerd en besloten over het starten, de voortgang en de publicatie van een onderzoek. Ook meer thematische en strategische veiligheidsvraagstukken worden geagendeerd. Een vast team, dat de ontwikkelde kennis en ervaring van de Raad verder brengt en daarmee de integrale beoordeling versterkt, heeft de voorkeur boven een sterk wisselende samenstelling waarbij alleen de sectorspecifieke kennis wordt aangesproken.</p>
17.	<p>Onderzoek op welke wijze de externe deskundigheid vorm kan worden gegeven.</p> <p>Zie reactie op aanbeveling 15 en 16</p>
18.	<p>Voorzie door de benoeming van de buitengewone Raadsleden en de eventuele incidentele adviseurs in de aanwezigheid van de wettelijke vereiste deskundigheden.</p> <p>Zie reactie op aanbeveling 15 en 16.</p>
19.	<p>Besteed nadrukkelijk aandacht aan het verder professionaliseren van de bedrijfsvoering (met name personeelsbeleid en ICT)</p> <p>De Onderzoeksraad onderkent het belang van het (blijven) professionaliseren van de bedrijfsvoering.</p> <p>In 2018 is de Informatievisie vastgesteld. De implementatie hiervan vordert en loopt door tot 2023. De beoogde verbeteringen, waaronder plaats- en tijdonafhankelijk werken ("de basis op orde"), zijn grotendeels gerealiseerd. Het eerste kwartaal van 2020 wordt besteed aan de laatste fase van "de basis op orde". Ook wordt in het eerste kwartaal de informatievisie geactualiseerd en wordt "de tweede fase" met verdere verbeteringen en vernieuwingen geconcretiseerd. De uitvoering hiervan start in april 2020.</p> <p>Ook op financieel terrein zijn en worden stappen gezet. In het kader van de Uitvoeringsagenda waarmee de visie van de Onderzoeksraad uit 2016 werd gerealiseerd, is capaciteitsmanagement, het genereren van en sturen op managementinformatie en het sturen op 'de driehoek' van tijd, kwaliteit en middelen geïntroduceerd. Ook is de rol van <i>business control</i> ingevoerd en belegd. Zie verder de reactie op de aanbevelingen met betrekking tot financiën.</p> <p>De Onderzoeksraad kent een uitgebreid HR-beleid waarbij zoveel mogelijk aansluiting wordt gezocht bij het rijksbeleid, zoals bij de arbeidsvoorwaarden en het van-werk-naar-werk regime. Er is een jaarlijkse p-cyclus gericht op functioneren, persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit, inclusief personeelsschouw en vastlegging in p-dossiers. Daarnaast is er een uitgebreid inhoudelijk inwerkprogramma en een (interne) opleidingsagenda. Er is veel aandacht voor ontwikkelinitiatieven zoals kennissessies, masterclasses, projectleiderspool, intervisie en leeropdrachten. Om mensen in de gelegenheid te stellen ook daadwerkelijk van het beleid gebruik te maken is de 75-25 richtlijn ingevoerd: 75 % van de werkzaamheden zijn voor de primaire taak, 25 % is voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Het signaal dat de commissie afgeeft is van belang en daar zal in de p-gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden actief aandacht aan worden gegeven.</p> <p>Ten aanzien van ziekteverzuim wordt het 'eigen regie'-model gehanteerd en wordt aandacht besteed aan preventief verzuimbeleid. Verzuim en werkdruk maken standaard deel uit van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker en worden maandelijks in het strategisch managementteam geagendeerd. Tevens vindt er per kwartaal een sociaal medisch team plaats waarbij leidinggevenden, HR-adviseur, bedrijfsarts en sociaal maatschappelijk werk (desgewenst) (preventief) verzuim bespreken op individueel en organisatieniveau.</p>

20.	<p>Bevorder een professionele en open samenwerking tussen Raad en Bureau. Voer hiervoor een open gesprek over hoe de Onderzoeksraad en het Bureau met elkaar samenwerken en hoe tot breed gedragen besluitvorming wordt gekomen. Heb daarbij oog voor de tussen medewerkers en Raadsleden ervaren afstand.</p> <p>De Onderzoeksraad ziet zich met deze aanbeveling van de evaluatiecommissie gesterkt in zijn in 2018 ingezette plan om de samenwerking binnen de gehele organisatie te verbeteren.</p> <p>In de visie richting 2020 en de hierop volgende uitvoeringsagenda was het verbeteren van de samenwerking een belangrijk thema dat als titel had "Samen meer Bereiken". Deze werkgroep heeft diverse activiteiten ontplooid die resulteerden in een visie op samenwerken. Deze visie heeft de werkgroep in mei 2018 gepresenteerd binnen de Onderzoeksraad. In deze visie is onder andere aangegeven dat de Onderzoeksraad streeft naar een "...werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord, gewaardeerd en aangesproken voelen." Daarin is aandacht voor de rollen en bevoegdheden binnen de organisatie en de stijlen van communiceren die daarmee samenhangen. De Raad, het MT en het bureau besluiten op basis van hun eigen verantwoordelijkheden, maar betrekken waar mogelijk de andere twee.</p> <p>De presentatie van de visie in mei 2018 aan Raad en het bureau heeft de werkgroep aangegrepen als startpunt om de samenwerking binnen de Onderzoeksraad verder te verbeteren. Hiertoe heeft de werkgroep onder andere het voorstel gedaan om medewerkers en Raad te trainen in 'persoonlijk leiderschap', 'feedback', 'communicatiestijlen', en 'teamdynamiek', het driehoeksoverleg tussen projectleider, management en portefeuillehouder (Raadslid) verder uit te bouwen en de kwaliteit van de Raadsvergaderingen te vergroten. De gewijzigde tafelindeling in de Raadsvergaderingen, het ingevoerde afwegingskader en de voorstellen in de ontwikkelagenda om de samenwerking verder te verbeteren zijn de eerste stappen van de voorgestelde verbeteringen.</p>
21.	<p>Bezie in hoeverre de organisatiestructuur van het Bureau bijdraagt aan het primaire doel van de organisatie, het uitvoeren van onderzoeken.</p> <p>De organisatiestructuur van het Bureau draagt langs de volgende lijnen bij aan het uitvoeren van onderzoeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De uitgebreide <i>checks &amp; balances</i> die zijn ingebouwd in het onderzoeksproces van de Onderzoeksraad zijn ook doorgevoerd in de organisatiestructuur. Zo zijn onderzoekers bewust in andere eenheden ondergebracht dan secretarissen en methodologen. Vanuit elk van deze drie rollen en vanuit bedrijfsvoering en het ondersteunende projectbureau is een escalatieniveau ingebouwd.</li> <li>• De structuur van het Bureau kent naast flexibele teams per onderzoek en voor de Ontwikkelagenda een structurele structuur voor bedrijfsvoering, projectondersteuning, kennisontwikkeling en p-verantwoordelijkheid.</li> <li>• Onderzoeksmangers maken deel uit van het managementteam.</li> <li>• Onderzoekers zijn niet aangenomen per sector maar breed inzetbaar voor onderzoeken.</li> </ul> <p>In 2018 is breed gekeken naar de werkprocessen en interne organisatie. Toen is ook bewust besloten om niet over te gaan tot een reorganisatie omdat de bestaande structuur in het algemeen goed bijdroeg aan het primaire doel van de organisatie. Wel zijn binnen deze structuur enkele aanpassingen en accentverschuivingen doorgevoerd. De Onderzoeksraad zal met regelmaat blijven kijken of de organisatiestructuur nog steeds past bij zijn primaire doel.</p>

### Financiën

22.	Voorkom een diffuse verantwoordelijkheidsverdeling voor financiën en maak de Onderzoeksraad explicieter eindverantwoordelijk voor het financieel beheer en voor de financiële verantwoording. Laat deze eindverantwoordelijkheid tot uitdrukking komen bij de ondertekening van het financieel jaarverslag.
	Conform artikel 20 e.v. van de Rijkswet Onderzoeksraad voor veiligheid heeft de Raad over de gehele geëvalueerde periode begrotingen, kwartaalrapportages, jaarrekeningen en jaarverslagen vastgesteld. De secretaris-directeur is verantwoordelijk voor het inbrengen van deze stukken in het Kernoverleg. De vaststelling van de stukken vindt plaats tussen Raadsleden in het Kernoverleg. De vaststelling wordt telkens vastgelegd in de notulen van het kernoverleg.
23.	Weeg financiële consequenties mee in afwegingen over de uitvoering van onderzoeken.
	In zowel het afwegingskader (gaan we een onderzoek starten?), de focusnotitie (wat gaan we precies onderzoeken?) als in het plan van aanpak (hoe gaan we het onderzoek uitvoeren?) maken de (verwachte) financiële consequenties van het uitvoeren van een onderzoek expliciet onderdeel uit van de besluitvorming.
24.	De Evaluatiecommissie adviseert de Onderzoeksraad en de minister van Justitie en Veiligheid er zorg voor te dragen dat de organisatie financieel weer gezond wordt.
	De minister van Justitie en Veiligheid en de Raad bezien in goed overleg hoe de Onderzoeksraad voor Veiligheid financieel weer gezond wordt. De Raad heeft recentelijk de financiën kritisch onder de loep genomen en de uitgaven – waar mogelijk – substantieel teruggedrongen. Als gevolg van tekorten in de afgelopen jaren door oplopende onderzoekskosten, is het eigen vermogen negatief geworden. Dit dient te worden aangevuld zodat de Raad weer een buffer heeft om adequaat te kunnen acteren op onvoorziene onderzoekskosten. Verder heeft de Raad een verzoek ingediend bij Justitie en Veiligheid om de hogere kosten van een onderzoek structureel te dekken. Deze kosten zijn gestegen als gevolg van de toegenomen complexiteit en de benodigde expertise.

### AANBEVELINGEN AAN DE MINISTER VAN JUSTITIE EN VEILIGHEID

Hieronder geeft de Onderzoeksraad voor Veiligheid zijn zienswijze op de aanbevelingen van de commissie aan de minister van Justitie en Veiligheid.

#### Doelmatigheid

1.	De Evaluatiecommissie adviseert de minister van Justitie en Veiligheid in samenspraak met de Onderzoeksraad een normenkader te ontwikkelen voor doelmatigheid in relatie tot de missie van de Onderzoeksraad.
	De Raad stelt voor om zelf een normenkader te ontwikkelen voor doelmatigheid in relatie tot de missie van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Daarbij wil de Raad gebruik maken van het evaluatiekader voor doelmatigheid zoals gehanteerd in de vorige evaluatie (2008 – 2013) en van de expertise van de Algemene Rekenkamer. Het aldus ontwikkelde normenkader kan bij de volgende evaluatie van de Onderzoeksraad gebruikt worden om te toetsen op doelmatigheid.

#### Maatschappelijke effectiviteit

2.	De Evaluatiecommissie adviseert de minister van Justitie en Veiligheid om de wettelijke bepalingen over de wijze waarop bestuursorganen en niet-bestuursorganen rapporteren over de opvolging van aanbevelingen te uniformeren en de reactietermijn waarbinnen de geadresseerden melden hoe zij gevolg geven aan de aanbevelingen te stellen op zes maanden na vaststelling van het rapport.
	De Onderzoeksraad onderschrijft het belang om deze aanbeveling op te volgen.



3.	De Evaluatiecommissie beveelt de minister van Justitie en Veiligheid aan om jaarlijks aan de Tweede Kamer te rapporteren over de opvolging van de aanbevelingen van de Onderzoeksraad.
	<b>Deze aanbeveling is in lijn met artikel 75 van de Rijkswet Onderzoeksraad voor veiligheid. Los van deze wettelijke plicht van de minister, is de Onderzoeksraad voornemens zelf jaarlijks te rapporteren over hoe het staat met de opvolging van zijn aanbevelingen.</b>

#### **Financiën**

4.	De Evaluatiecommissie adviseert de minister van Justitie en Veiligheid artikel 21 van de Rijkswet aan te passen zodat de verantwoordelijkheid van de permanente Raadsleden voor de financiële verantwoording een wettelijke grondslag heeft.
5.	De Evaluatiecommissie adviseert de Onderzoeksraad en de minister van Justitie en Veiligheid er zorg voor te dragen dat de organisatie financieel weer gezond wordt.
6.	De Evaluatiecommissie adviseert de minister van Justitie en Veiligheid om een flexibele voorziening te treffen voor de toenemende onderzoekskosten van de Onderzoeksraad.
	<b>De Onderzoeksraad onderschrijft dat op korte termijn een structurele verbetering van financiële positie Onderzoeksraad noodzakelijk is.</b>