

Rapport van de visitatiecommissie van het  
Wetenschappelijk Onderzoek- en  
Documentatie Centrum (W.O.D.C.) van  
het Ministerie van Justitie.

## Inhoud

### *I. Algemeen*

- 1.1 Positie van het W.O.D.C. na de reorganisatie
- 1.2 Doel van de visitatie
- 1.3 Organisatie van de visitatie  
Samenstelling van de visitatiecommissie

### *II. Visitatieoordeel op onderdelen*

- 2.1 Positie en taakopvatting van het W.O.D.C.  
Bevindingen
- 2.2 Kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek  
Bevindingen
- 2.3 Onderzoekprogrammering  
Bevindingen
- 2.4 Relatie tot Ministerie van Justitie en wijdere omgeving  
Bevindingen
- 2.5 Bedrijfsvoering en Interne Organisatie  
Bevindingen
- 2.6 Management en organisatie  
Bevindingen

### *III. Samenvatting oordeel en aanbevelingen*

- 3.1 Ambities en aspiraties
- 3.2 Positionering in omgeving
- 3.3 Kwaliteit van het onderzoek
- 3.4 Onderzoekprogrammering
- 3.5 Bedrijfsvoering
- 3.6 Personeelsbeleid
- 3.7 Kwaliteitszorgsysteem en monitoring

## I Algemeen

### 1.1 Positie van het W.O.D.C. anno 2005

Na een ingrijpende reorganisatie in voorgaande jaren heeft het W.O.D.C. in 2003 een nieuwe start gemaakt onder leiding van de huidige directeur, Prof. dr. F. Leeuw. Op grond van afspraken met het Ministerie van Justitie, waarvan het W.O.D.C. deel uitmaakt, kan voor de komende jaren een nieuw beleid worden uitgezet, konden een aantal nieuwe jonge onderzoekmedewerk(st)ers worden aangetrokken en kunnen nieuwe initiatieven, o.a. op het gebied van onderzoek en onderzoeksprogrammering worden genomen. Een noodzakelijk onderdeel van deze vernieuwingsslag is de kwaliteitszorg. Tot 2004 werd jaarlijks het wetenschappelijk onderzoek aan een toetsing door een externe *auditing* commissie onderworpen, maar zowel de Raad van Advies van het W.O.D.C. als de nieuw aangestelde directeur vonden een uitgebreidere kwaliteitstoets, die op meer dan alleen de kwaliteit van de onderzoeksrapporten gericht was, noodzakelijk. Met het oog op de toekomst is een systematische kwaliteitsbeoordeling, gelijkend op die van andere onderzoeksinstituten of afdelingen van ministeries, nodig. Dit systeem van kwaliteitszorg kan in de komende jaren verder worden ontwikkeld.

Allereerst werd ten behoeve van een beoordeling door een visitatiecommissie een Zelfevaluatie (januari 2005) verricht, die mede ten doel had een reflectie op het eigen onderzoek, met name doelstellingen, uitvoering, rapportage en benutting, tot stand te brengen. Daarnaast werd een Visiedocument in zake de koers van het W.O.D.C. (april 2005) gemaakt, waarin ten behoeve van de visitatie 2005, de mogelijkheden en aspiraties worden verwoord om de nieuw uit te zetten koers voor de komende jaren te bepalen. Uitdrukkelijk wordt in dit Visiedocument de definitieve richtingbepaling van het W.O.D.C. afhankelijk gesteld van de uitkomsten van de visitatie 2005. Wel wordt daarin een systematische kwaliteitszorg aangekondigd, waarbij de aanbevelingen van de visitatiecommissie zullen worden getoetst in de komende jaren (*monitoring* van kwaliteit). Tenslotte heeft het Bedrijfsbureau eveneens een taakstellend rapport vervaardigd (april 2005), waarin de beheersmatige situatie van het W.O.D.C. en haar geledingen, alsmede personeelsomvang en samenstelling vóór en na de reorganisatie van 2002 zijn beschreven. Tezamen met de Jaarberichten 2003 en 2004, waarin de in dat jaar gepubliceerde onderzoeksrapporten zijn vermeld, vormen de Zelfevaluatie, het Visiedocument en het taakstellend rapport van het Bedrijfsbureau de schriftelijke basis voor de onderzoeksvisitatie 2005.

De positie, waarin het W.O.D.C. anno 2005 verkeert kan als volgt worden beschreven: na een tamelijk lange en onrustige periode van reorganisatie onder leiding van een interim directeur trad in 2003 een nieuwe periode in van bestendiging en stabilisering. De vaste relatie met het Ministerie van Justitie, de hoofdpdrachtgever van beleidsonderzoek, werd opnieuw bevestigd; de nieuwe organisatiestructuur werd ingezet voor de blijvende hoofdtaken en voor de afronding van het nog lopende onderzoek. Onderzoeksrapporten worden besproken in de Bestuursraad en nieuw gevraagde onderzoeksprojecten kwamen langs de bestaande weg van uitvoerig bestuurlijk overleg tot stand. Na het jaar 2003 echter en in de loop van 2004 en 2005 is er sprake van een trendbreuk, waardoor nieuwe initiatieven en onderzoeksprojecten en een ruimere blik naar buiten, naar de nationale en internationale onderzoekswereld werden beproefd. Het Visiedocument, waarin ambities en nieuwe onderzoeklijnen (“de rode draden”) staan geformuleerd, is kenmerkend voor deze omslag, die in vergelijking met de vroegere situatie als een duidelijke trendbreuk mag worden gezien.

De huidige visitatie vond precies op dit broze breukvlak plaats. Over de meest recente jaren (2003 en 2004) werd het onderzoek beoordeeld, de huidige bestaande organisatiestructuur (medio 2005) werd aan een eerste toetsing onderworpen en toekomstige

ambities, die al zichtbaar worden in de loop van de jaren 2004 en 2005, kwamen tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie aan de orde. De gehele te beoordelen periode, 2003-medio 2005, kan dus het beste gekenschetst worden als bezinning op de bestaande situatie en achterliggende periode, inclusief de reorganisatie, én een nieuwe wind die hoger en harder wil gaan waaien. Het W.O.D.C. heeft, blijkens het Visiedocument, als doel om een vooraanstaand kenniscentrum op het gebied van justitieel beleidsonderzoek te worden, dat zowel een uitstekende en unieke expertise herbergt voor beleidsonderzoek en onderzoeksbeleid alsook hoog staat aangeschreven in de nationale en internationale wetenschappelijke wereld.

De visitatie moet tegen deze achtergrond gezien worden.

### 1.2.1 Doel van de visitatie

De visitatie 2005 is de eerste visitatie die het W.O.D.C. laat verrichten. Doel ervan is van externe deskundigen te vernemen of:

- a. de inhoud van het door het W.O.D.C. zelf verrichte of door anderen in opdracht van het W.O.D.C. uitgevoerde onderzoek de toets van wetenschappelijke kritiek kan doorstaan en of er voldoende uitstraling van het onderzoek naar buiten uitgaat;
- b. de onderzoekprogrammering voldoet aan de eisen die van een modern onderzoeksinstituut mag worden verwacht;
- c. de interne organisatie van het W.O.D.C. een optimale dienstverlening aan opdrachtgevers en andere betrokken partijen ten goede komt en of er verbeteringen in deze organisatie wenselijk zijn;
- d. welke vormen van kwaliteitszorg voor de toekomst voor een onderzoeksinstituut als het W.O.D.C. het beste kunnen worden ontwikkeld.

De visitatiecommissie werd gevraagd, met het W.O.D.C., terug te kijken op de onderzoekprestaties in de tamelijk korte periode, die achter de rug is en waarin nog lopende onderzoeken uit de voorafgaande periode werden afgerond, kritisch te kijken naar et momentane functioneren van de (nieuwe) organisatie, onderzoekafdelingen en beheerseenheden én tegelijk mee te kijken naar de mogelijkheden, die voor het W.O.D.C. bestaan om tot een volwaardig justitieel kenniscentrum uit te groeien. De visitatiecommissie toetst derhalve recent verleden, heden en toekomstmogelijkheden. Deze eerste visitatie is zelf een opstap naar een systematischer systeem van kwaliteitszorg. Het rapport van de visitatiecommissie kan als eerste inbreng voor het in de komende jaren te verbeteren systeem van kwaliteitszorg worden gezien.

### 1.3 Organisatie van de visitatie

Ten behoeve van het oordeel van de visitatiecommissie werd een zgn. site visit georganiseerd op 14 juni 2005. Er werden gesprekken gevoerd met de directeur en de hoofden van de onderzoekafdelingen en van de afdeling Extern Wetenschappelijke Betrekkingen, met een selectie uit de verschillende groepen van onderzoek(st)ers, en andere medewerk(st)ers, met vertegenwoordigers van het Ministerie van Justitie en de Raad van Advies (zie bijlage 1, programma van de *site visit*). Omdat slechts één dag voor de *site visit* was uitgetrokken, was het tijdschema van de gesprekken zeer krap, hetgeen een uitvoerige informatievoorziening aan de visitatiecommissie en afzonderlijke gesprekken per onderzoekafdeling, zoals gebruikelijk is bij andere wetenschappelijke visitaties, heeft belemmerd.

Ter voorbereiding van de feitelijke visitatie kwam de commissie tweemaal bijeen, namelijk op 21 maart 2005 en 13 juni 2005. In de periode tussen maart en juni werd door de leden van de visitatiecommissie specifiek kennis genomen van een ruime selectie, nl. 36, van alle onderzoeksrapporten, die door of in opdracht van het W.O.D.C. zijn uitgebracht in het jaar 2003 en 2004. De schriftelijke oordelen van de commissieleden over deze onderzoeksrapporten, vormden, met de zeven onderzoeken, die in de Zelfevaluatie 2004 werden beoordeeld, de basis voor het oordeel over de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek door of in opdracht van het W.O.D.C. verricht. Daarnaast leidden de gesprekken tijdens de site visit eveneens tot dit oordeel.

Het concept rapport van de visitatiecommissie werd schriftelijk aan de leden voorgelegd en begin januari 2006 door alle leden van de commissie, na enkele aanvullende verbeteringen, met volle instemming goedgekeurd.

De visitatiecommissie was als volgt samengesteld:

Prof. dr. mr. C.J.M. Schuyt (voorzitter), Universiteit van Amsterdam

P. Bartholomeus, reg. acc., Ministerie van Financiën

Prof. dr. W. Derksen, Ruimtelijk Planbureau, Erasmus Universiteit Rotterdam

Prof. dr. J. Goethals, Universiteit van Leuven

Mr. E.M. d'Hondt, VSNU

Prof. dr. P. Ponsaers, Universiteit van Gent

Mr. dr. P. H. J. Körver, secretaris

## *II Visitatie oordeel op onderdelen*

### 2.1 Positie en taakopvatting in het algemeen

#### Bevindingen

Er bestaat een zekere discrepantie tussen de ambities die zijn neergelegd in het Visiedocument en de feitelijke ambities, die de visitatiecommissie heeft aangetroffen in andere documenten en vooral tijdens de gesprekken. Het karakter dat het W.O.D.C. thans uitstraalt is dat van een competent onderzoeksinstituut, dat vooral werkt ten behoeve van de voornaamste opdrachtgever, het Ministerie van Justitie. Het is als zodanig een dienstbaar instituut, dat gewend is snel te reageren op verzoeken om onderzoek te (laten) doen, bijvoorbeeld uit de Tweede Kamer of van afzonderlijke departementsafdelingen. Het onderzoekbeleid in deze is als reactief te karakteriseren. Men komt niet prominent met eigen ideeën. De vele kansen die het W.O.D.C. heeft als data warehouse op grond van de vele verzamelde onderzoeksgegevens komen nog onvoldoende tot uiting. Veel wat er gebeurt, wordt daardoor onvoldoende zichtbaar gemaakt. Er is, althans over de achterliggende periode, nog te weinig bezieling geconstateerd om op het eigen onderzoeksgebied tot één van de beste instituten in Nederland (of Europa) gerekend te worden. Er zijn geen externe opdrachtgevers waardoor een vergelijking met concurrerende instellingen niet mogelijk wordt. Er was nog weinig samenwerking met, buiten de sfeer van het Ministerie van Justitie gelegen, andere wetenschappelijk instellingen (S.W.O.V. bijv.), universiteiten en fora, waaraan de inbreng en bijdrage van het W.O.D.C. kritisch kunnen worden getoetst. In het Visitatiedocument wordt dergelijke samenwerking wel voorgesteld en de commissie constateerde een zichtbare verbetering op deze punten in de loop van de beoordeelde jaren en een duidelijke beleidslijn bij de leiding van het W.O.D.C. om de relaties met universiteiten en andere wetenschappelijke centra te versterken. De commissie kan met deze lijn instemmen, maar constateerde niettemin

nog een afstand tussen visie en werkelijkheid. Het W.O.D.C. zou er naar moeten streven nog meer een onderzoeksinstituut te worden met een eigen onderzoekagenda waar meer onderzoek zelf wordt gedaan en minder onderzoek wordt uitbesteed aan andere instellingen. Tijdens de *site visit* kwam naar voren dat de verhouding tussen eigen en uitbesteed onderzoek ongeveer 50-50% is. In het Visiedocument wordt vermeld dat “het merendeel van de onderzoeken waar het W.O.D.C. verantwoordelijk voor is wordt uitgevoerd door externe partijen”. Een dergelijke verhouding komt de commissie als niet wenselijk voor, indien de kwaliteit van (een deel van) deze externe onderzoeken aan de lage kant is (zie onder 2.2.). Op zichzelf kan, naar de mening van de commissie, ook extern onderzoek heel goed een denktankfunctie vervullen voor het Departement van Justitie, mits aan de wetenschappelijke kwaliteit, beleidsrelevantie en conclusies ruim aandacht wordt besteed.

Er zal een duidelijker keuze gemaakt moeten worden of het W.O.D.C. veel accent blijft leggen op de onderzoeksmakelaardij en dan een belangrijke begeleidende rol blijft spelen bij uitgezet en door andere instellingen verricht onderzoek óf er voor kiest juist zelf een aanzienlijke bijdrage te willen leveren als dé wetenschappelijke denktank voor het Ministerie van Justitie en voor andere relevante onderdelen van het regeringsbeleid. Hierbij kan dan ook ruimte worden gecreëerd om maatschappelijke vragen op het brede terrein van justitie, veiligheid en criminaliteit te adresseren.

De Zelfevaluatie 2004 getuigt, naar de mening van de commissie, van een iets te sterk naar binnen gekeerde houding. De bewaking van het onderzoekproces per afzonderlijk onderzoek en de controle op de nauwgezette uitvoering van de probleemstelling is goed te noemen (hoewel ook hier een uitloop van de geplande duur van onderzoek niet steeds kan worden vermeden). De verwerking van de onderzoeksvragen van de kant van het ministerie is adequaat tot goed, ook naar de mening van de “afnemers” ervan op het Ministerie, maar mogelijk juist door deze sterke band constateert de visitatiecommissie dat er te weinig ruimte is voor curiosity-driven onderzoek. Met andere woorden: de mogelijkheden die het W.O.D.C. bezit (o.a. door de in de loop der jaren verzamelde reeksen van onderzoekgegevens) worden onderbenut. De ambities, waartoe de reorganisatie een nieuwe mogelijkheid bood, moeten nog in een meer offensieve richting worden omgebogen. De huidige taakopvattingen en werkwijzen bieden nog niet de noodzakelijke stabiele structuur om de beoogde ‘omslag’ volledig te maken waar te maken.

## 2.2 Kwaliteit van het onderzoek

### Bevindingen

De wetenschappelijke kwaliteit van de door de commissie bestudeerde selectie van onderzoek werd als zeer wisselend beoordeeld. Er zijn in 2003 en 2004 een aantal zeer goede studies: onder andere naar de algemene ontwikkelingen van criminaliteit met behulp van jaarreeksen, naar recidive en veelplegers, naar de geschilbeslechtingsdelta. Zeer goed beoordeeld werden de statistische dataverzamelingen van SIBA en het *European Sourcebook*. Daarnaast echter constateerde de commissie dat het merendeel van de onderzoeken een beperkte reikwijdte kent en zich tevreden stelt met de vaardig vervaardigde antwoorden op de door opdrachtgevers geformuleerde onderzoeksvragen. Bijna alle rapporten voldoen aan de standaardmaatstaven van wetenschappelijk onderzoek en aan gangbare kwaliteitseisen.

Maar de commissie constateerde dat er bij een groot aantal onderzoeken veel te weinig aandacht is: (a) voor de impact van de onderzoekresultaten, (b) voor beleidsconsequenties, (c) voor de bredere maatschappelijke context. In een substantieel aantal onderzoeken waren beleidsmatige conclusies schaars of ontbraken geheel. In die gevallen was er sprake van puur feitenonderzoek. Bovendien wordt in veel onderzoeksrapporten te weinig

gebruik gemaakt van wetenschappelijke theorieën, waardoor mogelijke verbanden tussen verschillende, door het W.O.D.C. uitgevoerde onderzoek, niet worden gelegd. Hierdoor blijft de toegevoegde waarde van veel – op zich zelf genomen goed uitgevoerd – onderzoek afwezig.

In het algemeen volgen een niet onaanzienlijk deel van de onderzoeken een te voorspelbaar spoor, waardoor de uitkomsten slechts voor beperkte doeleinden bruikbaar worden. Aan deze geconstateerde kenmerken van veel onderzoeken kunnen verschillende redenen ten grondslag liggen: zo worden vaak ad hoc vraagstellingen door de Tweede Kamer geformuleerd, is de opdrachtverlening of de relatie met te voeren beleid onduidelijk of is de haast waarmee aan een opdracht moet worden voldaan te groot. Aan deze – moeilijke – relatie tussen opdrachtgever, opdrachtformulering, theorie en onderzoeksontwerp, uitvoering en maatschappelijke context, wordt in de Zelfevaluatie te weinig aandacht besteed; daarvoor zou een aparte onderzoeksstrategie kunnen en moeten worden ontwikkeld. Onderzoek voor beleid blijft een van de belangrijkste doelstellingen van het W.O.D.C.

De afzonderlijke onderzoeken mogen derhalve meer ‘uit de verf’ komen, willen ze de beoogde impact krijgen. Zoals reeds onder 2.1 gememoreerd zou meer nieuwsgierigheid in het eigen onderzoek deze door de commissie geconstateerde beperkingen van de reikwijdte van het onderzoek kunnen verhelpen. Dit kan de benutting van onderzoek ten goede komen, waarbij enkele hierboven vermelde voorbeelden van uitstekend W.O.D.C.-onderzoek als voorbeeld kunnen dienen.

In het door het W.O.D.C. uitbesteed en begeleid onderzoek trof de commissie eveneens zeer grote verschillen in kwaliteit. Naast uitstekend (universitair) onderzoek staan een flink aantal weinig zeggende onderzoeksverslagen van privé-bureaus, waarvan de meerwaarde kan worden betwijfeld. Aan de vraag waaróm en welk onderzoek wordt uitbesteed, dient meer en bewustere aandacht te worden besteed. Dit is zeer goed mogelijk, omdat het W.O.D.C. over uitstekende databestanden van lopende, uitgezette en afgeronde onderzoeksprojecten beschikt, zodat een eigen permanente bewaking en evaluatie van dergelijke uitbesteed onderzoek (aan wie, waarom, wanneer, welk resultaat?) weinig extra tijd vergt. Kortom, een nadere profilering van onderzoeklijnen, van de relatie tussen onderzoek en maatschappelijke context en van de relatie tussen onderzoek en beleid, is nodig. In de beraadslagingen van de commissie werd enkele nadelen malen gewezen op het te grote ‘ad-hoc’-karakter van veel, met name uitbesteed onderzoek. Met de aanwezige middelen zou méér kunnen worden gedaan. Een duidelijke “*mission statement*” ten aanzien van “*het gebruik van theorieën*” zou de kracht van het W.O.D.C.-onderzoek ten goede komen.

## 2.3 Onderzoekprogrammering

### Bevindingen

In de Zelfevaluatie W.O.D.C. 2004 wordt terecht ruime aandacht geschonken aan de bewaking en de bevordering van de kwaliteit van onderzoek (bewaking van termijnen, aandacht voor benutting, doelmatigheid van de vraagstellingen) maar er is weinig oog voor onderzoekprogrammering. In vergelijking met het verleden is er al veel verbeterd, maar de commissie miste tijdens de *site visit* aandacht voor een ander type vragen dan die voortkomen uit de gebruikelijke overlegondes met het Ministerie. Het gaat om vragen als: “Welk soort onderzoek verdient voorrang?” Worden de goede onderzoeksvragen gesteld? Op welke wijze kan het W.O.D.C. haar eigen onderzoek het beste profileren ten opzichte van andere en concurrerende instituten, gegeven de unieke positie van het W.O.D.C.?

De onderzoekprogrammering is te reactief en wordt te veel door de vragers/opdrachtgever bepaald, waardoor de bestudering van enkele zorgvuldig geselecteerde

thema's die vaak van groot maatschappelijk belang zijn, in het gedrang komen. De visitatiecommissie kan zich niet aan de indruk onttrekken dat de totstandkoming van onderzoekslijnen en onderzoeksvragen voor nieuw onderzoek zich in alle vier de onderzoekafdelingen weliswaar ambtelijk zorgvuldig verloopt, maar dat er te weinig ruimte is voor eigen en nieuwe initiatieven. Er is een spanning te constateren tussen de gretigheid in jonge onderzoek(st)ers en de Hoofden van Dienst, die van bovenaf de voortgang van onderzoek bewaken, maar daarbij weinig ruimte laten voor onderwerpen en initiatieven van onderop of van buiten. Er wordt veel tijd besteed aan de vraag of een onderzoek intern of extern moet worden uitgevoerd, maar wanneer er een krachtiger profilering zou bestaan van de belangrijkste eigen onderzoekslijnen, dan zou sneller kunnen worden beslist welke onderzoeksvragen (van ministerie of Tweede Kamer) intern kunnen worden beantwoord. De commissie constateert iets te veel volgzzaamheid.

In de onderzoekprogrammering kunnen ook nieuwe methoden worden opgenomen, zoals meta-analyse, onderzoek naar “best practices” en “her”-onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van het unieke data-warehouse van vroegere onderzoeken door het W.O.D.C. Het gebruik maken van bestaand materiaal ( data-warehousing) wordt nu reeds als een van de sterke punten van het W.O.D.C. gezien. Er zou nog meer longitudinaal onderzoek moeten worden verricht (zoals bijvoorbeeld het recent uitgevoerde onderzoek naar misdaad gedurende de levensloop). De commissie mistte tijdens de gesprekken aandacht voor dergelijke nieuwe initiatieven (waarvan er enkele overigens wel genoemd worden in het Visiedocument).

Kortom er is nog te weinig “research and development”, de bewuste ontwikkeling van (nieuwe) onderzoekslijnen en onderzoeksvragen. De programmaontwikkeling wordt eerder beleidsmatig dan wetenschappelijk geïnspireerd. Zou op dit moment, zo vraagt de visitatiecommissie zich af, W.O.D.C., indien het los zou komen te staan van het Ministerie van Justitie als vaste opdrachtgever, de concurrentie met andere instituten aan kunnen? Meer internationale uitstraling en wetenschappelijke ambitie, waarbij het *European Sourcebook* en de politiemonitor als “hervorragend” voorbeeld worden genoemd, zouden via een betere onderzoekprogrammering nagestreefd kunnen worden, zoals ook in het Visiedocument wordt onderschreven. De groei van het aantal internationale publicaties neemt overigens toe, gemeten naar de peiljaren 2003, 2004 en 2005.

## 2.4 Relatie tot het Ministerie van Justitie en de wijdere omgeving

### Bevindingen

Unaniem constateerde de visitatiecommissie dat de eigen positionering van het W.O.D.C. ten opzichte van haar omgeving onduidelijk is. Er is een, naar de mening van de commissie, te grote gerichtheid op en daardoor te grote afhankelijkheid van het Ministerie van Justitie – en daarbinnen nog van enkele afdelingen van het ministerie. Ook de positie van de Raad van Advies ten opzichte van het W.O.D.C. en het ministerie is niet duidelijk: koerst men naar meer zelfstandigheid, tot uitdrukking komend in een governance-achtige structuur, of wil het W.O.D.C. toch vooral een institutionele dienst blijven.

In dit opzicht beperkten in de afgelopen jaren de relaties tot universiteiten en afzonderlijke faculteiten zich nog veel te veel tot onderhandelingen over extern onderzoek. Ook hier is een kentering waar te nemen, die de visitatiecommissie nadrukkelijk onderschrijft. Een veel ruimere uitwisseling met andere wetenschappelijke instituties – uitwisseling van personeel, aanstelling AIO's, gemeenschappelijke conferenties en/of onderzoeksprojecten – is voor de toekomstige koers van het W.O.D.C. noodzakelijk. Hierdoor zou ook de zichtbaarmaking van het W.O.D.C.-onderzoek kunnen verbeteren. Allianties moeten niet geschuwd worden.



Ook de relatie met het Ministerie van Justitie blijft nog te onbepaald. De vraag naar onderzoek van de kant van het ministerie is vaak ongestructureerd en de latere uitkomsten worden niet steeds systematisch in het beleid verwerkt. Wel worden alle onderzoeken besproken, maar daar blijft het vaak bij. De commissie werpt de vraag op of bij verschillende onderzoeken wel conclusies en aanbevelingen worden geleverd die kunnen bijdragen aan en kunnen worden ingepast in de beleidsvorming van het Departement. Het zou kunnen zijn dat de onbepaaldheid van de positie van het W.O.D.C. ten opzichte van haar – ruime en brede maatschappelijke – omgeving nog niet aan de orde kan komen, omdat de interne reorganisatie nog zo kort geleden heeft plaatsgevonden. Deze interne hindernissen mogen echter de externe positiebepaling en heldere profilering ten opzichte van het Departement en wijdere omgeving niet gaan vertragen.

## 2.5 Bedrijfsvoering en interne organisatie

### Bevindingen

Het is de commissie opgevallen dat de huidige organisatie van het W.O.D.C. (directie, afdelingshoofden, afdelingen) nogal statisch is. Er wordt (nog) niet gedacht aan projectorganisatie, waarbij top en ondergeschikten rechtstreeks met elkaar samenwerken. Daarnaast kan de samenwerking tussen de thans bestaande afdelingen veel beter. Veel wordt onder tijdsdruk ad hoc beslist. Het uitbesteden van onderzoek vraagt veel van de tijd en energie van de organisatie, zoals ook bij het opvragen van offertes een lang en zorgvuldig traject wordt doorlopen. De commissie veronderstelt dat op dit punt enige winst is te halen bij een efficiëntere planning.. De offerte-*database*, die sinds 1998 wordt bijgehouden en de onderzoek-*database*, waarin al het W.O.D.C.-onderzoek (intern en extern) is terug te vinden kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Deze databases kunnen dienen als het institutionele geheugen, waardoor de indruk die tijdens de *site visit* bij de commissie werd gewekt, namelijk dat de intern aanwezige kennis te weinig benut werd, kan worden weggenomen. Omdat de reorganisatie net achter de rug is, blijft het ongewis of een kanteling van de interne organisatie naar een meer projectachtige organisatie op dit moment wenselijk zou zijn of zou moeten worden overwogen, maar de huidige verhouding tussen top (Hoofden en Dienst) en onderzoeksgroepen acht de commissie té bureaucratisch en te top-down werkend. Hoofden van Dienst zijn nu nog te veel “accountmanager”en te weinig inspirerende onderzoeksmanagers, te ambtelijk, te weinig gericht op wetenschappelijke coaching van jongere medewerk(st)ers. Om een nieuwe koers in te zetten, met meer externe uitstraling en ambitie, is een slagvaardiger organisatiestructuur voor het onderzoek gewenst.

## 2.6 Management en organisatie (o.a. personeelsbeleid)

### Bevindingen

Hoewel bedrijfsvoering en management moeilijk van elkaar zijn te scheiden, heeft de commissie apart gelet op de leiding en begeleiding van jonge onderzoek(st)ers. Veel jonge (en oudere) onderzoek(st)ers zijn blij en tevreden om bij het W.O.D.C. te werken. Ze klagen voornamelijk over de grote tijdsdruk, waaronder het onderzoek moet worden gedaan en de rapporten moeten worden vervaardigd. Deze tijdsdruk komt de aandacht voor “theorie” en algemeen voor de wetenschappelijke fundering niet ten goede. Vooral jonge onderzoek(st)ers ervaren de spanning tussen beleid en wetenschap heel uitdrukkelijk. Meer ruimte voor “*wetenschappelijkheid*” wordt gewenst. Er is een omslag waar te nemen in de aandacht voor internationalisering en voor het publiceren in internationale tijdschriften, mede door de

inbreng van jonge onderzoek(st)ers. Niettemin constateerde de commissie bij deze jongeren een enthousiaste en geïnspireerde sfeer die enigszins wordt getemperd door de ambtelijk bureaucratische werkwijze.

In dit verband zijn functioneringsgesprekken en loopbaanontwikkeling als serieuze onderdelen van het management onmisbaar. Na de reorganisatie is daarmee een begin gemaakt en worden met bijna iedereen functioneringsgesprekken gehouden. De commissie onderschrijft het belang hiervan. Men bleef vroeger te gemakkelijk en te lang “hangen” bij het W.O.D.C., waardoor een dynamische wetenschappelijke omgeving werd tegengegaan. Als het W.O.D.C. meer de blik naar buiten wil richten, dan hoort daar een moderne wetenschappelijke coaching bij, inclusief de toekomstperspectieven van de wetenschappelijk onderzoek(st)er. De mobiliteit is recentelijk overigens verbeterd.

### *III Samenvattend Oordeel en Aanbevelingen*

Het W.O.D.C. bevindt zich in een belangrijke overgangsfase, na een interne reorganisatie in 2002 en na het aantreden van de huidige directeur. De onderzoeken die het W.O.D.C. doet, voert het naar gangbare kwaliteitsmaatstaven naar behoren uit, maar de vraag rijst: doet het ook de goede onderzoeken? De ambities voor de komende periode, o.a. neergelegd in het Visiedocument (april 2005) zijn hoog. De visitatiecommissie onderschrijft deze nieuwe ambitie, maar moet tegelijkertijd constateren dat tussen visie en huidige werkelijkheid nog een grote afstand valt waar te nemen. Wel constateert de commissie dat er in recente jaren al veel verbeterd is, waarvoor het W.O.D.C. als geheel lof verdient, maar wil het W.O.D.C. over vijf jaar tot hét topinstituut op zijn onderzoeksgebied zijn uitgegroeid, dan kan en moet deze lijn van verbetering worden vastgehouden en nog worden voortgezet. Om die nieuwe doelstelling te realiseren zullen verschillende zaken moeten worden veranderd. Deze visitatie en de aandacht voor interne en externe kwaliteitszorg is een onderdeel van deze veranderingsslag.

Op basis van de in het bovenstaande onder II vermelde bevindingen komt de commissie, zo kernachtig mogelijk geformuleerd, tot de volgende aanbevelingen:

- 3.1 De visitatiecommissie acht de koers voor het W.O.D.C., zoals uiteengezet in het Visiedocument (april 2005), met name de ambitie om uit te groeien tot een nationaal en internationaal meetellend kenniscentrum, wenselijk en haalbaar mits met de volgende kanttekeningen en aanbevelingen rekening wordt gehouden.
- 3.2 Het W.O.D.C. als nationaal en internationale kenniscentrum vereist een duidelijkere positionering dan thans het geval is ten opzichte van:
  - a) Het Ministerie van Justitie als vrager en opdrachtgever van onderzoek: minder ad hoc vragen en een betere afstemming van onderzoek en beleid wordt gewenst geacht. Het W.O.D.C. zou minder reactief tot eigen onderzoek moeten komen.
  - b) De nationale wetenschappelijke omgeving: meer allianties met universiteiten zijn gewenst, meer uitwisseling van kennis en personeel en meer samenwerking bij onderzoeksprojecten en verspreiding van kennis en eigen onderzoeksrapporten.
  - c) De internationale omgeving: een passende internationale dimensie zou aan het W.O.D.C. kunnen en moeten worden toegevoegd.