



"De Eerste Etappe"

Een eerste evaluatie van het Nationaal Kennis Centrum Alternatieven voor dierproeven (NKCA)

Doetinchem, 20 oktober 2011

Drs. R. R. Brokerhof

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Het landschap	5
3. Het NKCA zelf	7
4. De evaluatie	9
5. De eerste etappe in beeld	9
5.1 Algemeen	9
5.2 De regelgeving	10
5.3 De organisatiestructuur	11
5.3.1. De Stuurgroep en de Werkgroep	12
5.3.2. Het Maatschappelijk Klankbord Alternatieven voor Dierproeven	12
5.3.3. Andere externe organisaties	13
5.4. Positie en functioneren van het NKCA	14
5.5 De informatie- en communicatiefunctie	16
5.6 De financiering	17
6. Aanbevelingen	17
6.1 Posities en organisatie	18
6.2 Rollen en verantwoordelijkheden	21
6.3 Werkwijzen en middelen	22
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde personen.....	25
Bijlage 2: Gesprekskader voor gesprekken in het kader van de beperkte evaluatie van het Nederlands Kenniscentrum Alternatieven voor dierproeven. .	26

Samenvatting

In 2008 is de kabinetsvisie Alternatieven voor Dierproeven vastgesteld. Op grond van dit beleid is Het Nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven (NKCA) opgericht in 2009 met het doel te fungeren als nationale autoriteit op het gebied van alternatieven voor dierproeven. Vermindering, Verfijning en Vervanging van dierproeven zijn leidende beleidsuitgangspunten. In het instellingsbesluit van het NKCA is aangegeven dat na korte tijd een evaluatie van het functioneren en de financiering moet plaatsvinden.

Deze evaluatie van het NKCA is in 2011 uitgevoerd door Lunivi Advies. Conform de opdracht richt de evaluatie zich vooral op het functioneren, de organisatiestructuur, de taken en verantwoordelijkheden en de bevoegdhedenstructuur van het centrum en niet op de inhoudelijke taakvervulling. Voor de evaluatie zijn aan de hand van een gesprekskader een aantal betrokkenen en stakeholders geïnterviewd.

Het beleid zoals geformuleerd in de Kabinetsvisie Alternatieven voor Dierproeven wordt over het algemeen positief beoordeeld. Het proces dat gevolgd is op de vaststelling van de kabinetsvisie en de start van het NKCA is volgens de geïnterviewden traag en stroperig verlopen.

Uit de gesprekken bleek dat de ingevoerde organisatiestructuur niet helder en niet efficiënt wordt gevonden. Het gekozen sturingsmodel door een interdepartementale stuur- en werkgroep blijkt niet optimaal te functioneren. De positie van andere partijen zoals ZonMw en de Universiteit Utrecht, is in de afgelopen jaren niet uit de verf gekomen. Opvallend is dat over de rollen en posities erg veel verschillende opvattingen bestaan. De hele opzet wordt ook als 'teveel overheid' gekwalificeerd.

Het maatschappelijk klankbord, het Regulier Overleg Alternatieven voor Dierproeven (ROAD) is pas onlangs voor het eerst bijeengeroepen. Ondanks dat het zo laat vorm heeft gekregen zijn de verwachtingen van de deelnemers aan dit overleg hooggespannen.

Het NKCA zelf scoort nog laag. Met een gemiddeld cijfer van 5,4 zit de waardering onder de streep. De aansturing van VWS laat ook te wensen over. Sturingsinstrumenten zoals jaarplannen worden laat of niet goedgekeurd, jaarverslagen zijn nog niet verschenen. VWS zit verder erg dicht op het NKCA, waardoor beleid en uitvoering onvoldoende zijn gescheiden.

De voordelen van positionering van het NKCA bij het RIVM wegen voor iedereen zwaar, maar het zal het draagvlak van het NKCA bij anderen verhogen als er niet een te zwaar RIVM stempel op het kenniscentrum wordt gezet. Een onafhankelijke positie van het NKCA wordt door alle partijen erg belangrijk gevonden.

De communicatie en informatiefunctie bij het NKCA moet meer aandacht en prioriteit krijgen.

Over de financiering is iedereen het eens. Het ambitieniveau, het takenpakket en de beschikbare middelen zijn niet met elkaar in overeenstemming.

Op grond van de onderzoeksresultaten is in hoofdstuk 6 een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze betreffen de posities en de organisatie, de rollen en verantwoordelijkheden en de werkwijzen en middelen. Belangrijk is het om een ander sturingsmodel te kiezen, beleid en uitvoering van elkaar te scheiden en de onafhankelijkheid van het NKCA te waarborgen. Aanbevolen wordt om met een nieuw organisatiemodel meer draagvlak bij alle partijen te creëren en rollen en verantwoordelijkheden duidelijk vast te leggen. Ook wordt aanbevolen om meer projectmatig te gaan werken en het budget en de formatie van het NKCA uit te breiden. Voor het NKCA wordt een bezetting van 5,6 fte exclusief de inzet van aanwezige formatie bij de Universiteit van Utrecht voorgesteld.

1. Inleiding

Op 31 juli 2009 werd in de Nederlandse Staatscourant het besluit tot instelling van het Nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven gepubliceerd¹. De instelling van dit kenniscentrum was een uitvloeisel van de kabinetsvisie die in juni 2008 was opgesteld. In die kabinetsvisie onderkent de regering dat de Nederlandse burgers steeds meer verlangen dat beschikbare medicijnen, behandelingen en consumentenproducten niet alleen veilig en betaalbaar moeten zijn, maar ook op een ethisch verantwoorde wijze tot stand moeten komen. Veel wetenschappelijk onderzoek en research voor de ontwikkeling van geneesmiddelen en vaccins is afhankelijk van het gebruik van proefdieren. Hierdoor en door op het internationale vlak geldende regelgeving, is het niet mogelijk om helemaal zonder dierproeven te werken. De regering wil echter wel alternatieven voor dierproeven ontwikkelen en ook daadwerkelijk inzetten. De regering is daarbij van mening dat dit doel slechts is te bereiken door een nauwe samenwerking tussen wetenschap, industrie en overheid. Het Nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven is een instrument in het kader van dit beleid.

Bij de instelling van het Nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven (NKCA) is bepaald dat na één en drie jaar na oprichting het functioneren en de financiering van het kenniscentrum moeten worden geëvalueerd². Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu heeft besloten de eerste evaluatie in gang te zetten en heeft Lunivi Advies gevraagd deze uit te voeren.

De evaluatie is uitgevoerd in de zomer van 2011. Er zijn veel gesprekken gevoerd. Al snel bleek dat het NKCA een moeizaam traject heeft afgelegd de afgelopen tijd. Het NKCA staat nog aan het begin van een lange tocht. Deze evaluatie blikt terug op de eerste etappe van deze tocht.

2. Het landschap

Vijftig jaar geleden schreven Russel en Burch hun boek *'The Principles of Human Experimental Technique'* (De principes van humaan wetenschappelijk onderzoek). Dit boek was een pleidooi voor het terugdringen van het proefdiergebruik. Zij introduceerden de 3 V's van Russel en Burch voor het verder terugdringen van het proefdiergebruik: **V**ermindering, **V**erfijning en **V**ervanging.

Het 3V principe heeft in de hele wereld de praktijk van dierproeven fundamenteel beïnvloed.

Sinds het boek van Russel en Burch is het proefdiergebruik afgenomen, door bewuster gebruik en wetgeving. In Nederland werd in 1977 de Wet op de proefdieren (Wod) aangenomen, welke in 1999 werd aangescherpt. In de Wod is opgenomen dat ieder dier een eigen intrinsieke waarde heeft. Hierdoor is het dier

¹ Besluit van de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport van 22 juli 2009, nr. VGP/PSL 2943829, houdende instelling Nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven. Staatscourant nr.11552, 31 juli 2009

² Artikel 8. Van besluit VGP/PLS 2943829

beschermingswaardig en mag niet alleen gezien worden als middel of als instrument.

In de maatschappij veranderde de houding tegenover dierproeven ook drastisch. Ethische bezwaren tegen het gebruik van proefdieren namen sterk toe, evenals de aandacht voor dierenwelzijn aspecten daar waar dierproeven onvermijdbaar zijn. Ook nam de politieke aandacht door de jaren sterk toe. De entree in de Tweede Kamer van de Partij voor de Dieren is daar een voorbeeld van, maar ook de al langer gevestigde partijen hechten steeds meer belang aan andere oplossingen in plaats van dierproeven en het minimaliseren van dierenleed.

In veel landen spannen wetenschappelijke instituten zich in om 3V alternatieven te ontwikkelen. Diverse innovatieve ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het terrein van de informatica, maken het mogelijk dierproeven te vervangen door andere testmethoden. Betere statistische methodieken maken het mogelijk met minder dierproeven te volstaan. In enkele landen worden, veelal vanuit de wetenschappelijke instituten, centra ter bevordering van alternatieven voor dierproeven opgericht. In Engeland werd het "National Centre for the Replacement, Refinement and Reduction of Animals in Research" opgericht. De Missie van dit Instituut sluit naadloos aan bij het werk van Russel en Burch.

"Many areas of medical, veterinary and biological research and testing currently depend on the use of animals. An important challenge is to develop scientifically robust non-animal alternatives. Where animal use continues to be necessary, every effort must be made to minimise the numbers of animals used and to improve their welfare."

In Nederland werd bij de Universiteit van Utrecht de vakgroep Proefdierkunde opgericht in 1983. Tien jaar later werd het Nationaal Centrum Alternatieven voor dierproeven (NCA) gevormd om alternatieve methoden te stimuleren en informatie daarover uit te dragen. Het NCA werd bij de faculteit Diergeneeskunde van de Universiteit van Utrecht ondergebracht. Vanuit het NCA werd actief deelgenomen in allerlei internationale gremia en vervulde daarin een voortrekkersrol. In latere jaren zijn ook elders research centra ontstaan en leerstoelen ingesteld.

Het aantal dierproeven in Nederland schommelt al een aantal jaren zo rond de 600.000. Ongeveer 50% van de dierproeven wordt uitgevoerd voor wetenschappelijk onderzoek. Voor ontwikkeling en productie van geneesmiddelen en vaccins zijn ongeveer 45% van de dierproeven noodzakelijk. De overige 5% van de dierproeven dienen onderwijsdoeleinden, onderzoek naar schadelijke stoffen en diagnostisch onderzoek. In Nederland is het al ongeveer 10 jaar verboden om proefdieren te gebruiken voor bijvoorbeeld het testen van cosmetica.

Van het totale aantal dierproeven wordt ongeveer 30% uitgevoerd omdat regelgeving die vereist. Meestal houdt deze regelgeving verband met veiligheidsaspecten.

De Nederlandse regering heeft in 2008 een kabinetsvisie Alternatieven voor Dierproeven aan de Tweede Kamer gepresenteerd. Daarin wordt aangegeven dat het kabinetsbeleid gericht zal zijn op het stimuleren van de ontwikkeling en

toepassing van alternatieven voor dierproeven. Uitgangspunt hierbij zijn de 3V's: vervanging, vermindering en verfijning.

Het uiteindelijke doel is echter het terugbrengen van het aantal dierproeven en is daarmee ook gebaseerd op maatschappelijke en economische argumenten.

Het kabinet heeft in de genoemde beleidsvisie ook de organisatiestructuur aangepast. Ter vervanging van het NCA is het Nationaal Kennis Centrum Alternatieven voor Dierproeven (NKCA) opgericht. Hiermee wilde de overheid de kennisontwikkeling op het terrein van de alternatieven voor dierproeven 'breder trekken', het onderwerp uit de sfeer van alleen de wetenschappelijke wereld halen en de betrokkenheid van de overheid bij dit onderwerp vergroten.

3. Het NKCA zelf

Het Nationaal Kennis Centrum Alternatieven voor Dierproeven (NKCA) is opgericht in 2009³ en dient volgens het instellingsbesluit te fungeren als nationale autoriteit op het gebied van 3V alternatieven.

In het instellingsbesluit wordt aangegeven dat het NKCA ressorteert onder het RIVM en is samengesteld uit medewerkers die zijn aangesteld bij het RIVM en de Universiteit van Utrecht. Het Hoofd van het NKCA wordt als zodanig benoemd door de directeur-generaal van het RIVM.

De taken die het NKCA krijgt opgedragen zijn in Artikel 4 van het Instellingsbesluit geformuleerd. Tot deze behoren in elk geval:

- a) Het bevorderen van de ontwikkeling en validatie van alternatieven voor dierproeven;
- b) Het bevorderen van acceptatie en het stimuleren van het gebruik van alternatieven voor dierproeven;
- c) Het adviseren van de departementen betrokken bij de uitvoering van de Kabinetsvisie Alternatieven voor Dierproeven op het gebied van alternatieven voor dierproeven;
- d) Het bundelen en afstemmen van de inbreng in internationale gremia;
- e) Het organiseren van het Regulier Overleg Alternatieven voor Dierproeven;
- f) Het verzorgen van delen in curricula voor de opleiding van proefdierkundigen en in life science opleidingen waarin proefdierstudies een rol spelen;
- g) Het verzorgen van het onderdeel alternatieven voor dierproeven in de cursus Proefdierkunde;
- h) Het verzorgen van periodieke bijscholing van de deskundigen voor alternatieven in de dierexperimentencommissies;
- i) Het ondersteunen van de communicatie tussen en met onderzoekers en het verzorgen van de communicatie naar het publiek over alternatieven voor dierproeven;
- j) Het voeren van het secretariaat van de stuurgroep en de werkgroep.

In Artikel 7 van het instellingsbesluit wordt nog bepaald dat het NKCA de ministers informatie verschaft als daarom wordt verzocht.

Tussen het RIVM en de Universiteit van Utrecht is in 2010 een overeenkomst inzake het nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven gesloten. In

³ Besluit van de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport van 22 juli 2009, nr. VGP/PSL 2943829, houdende instelling Nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven. Staatscourant nr.11552, 31 juli 2009.

deze overeenkomst wordt bepaald dat partijen een structurele afspraak voor samenwerking maken en deze jaarlijks evalueren aan de hand van een inhoudelijke en financiële rapportage. Er worden tussen het Hoofd van het NKCA en de Coördinator bij de Universiteit van Utrecht schriftelijke afspraken gemaakt over capaciteit, producten en/of diensten in het kader van het werkprogramma. In Artikel 3.6 van de overeenkomst wordt bepaald dat de Universiteit van Utrecht (Faculteit Diergeneeskunde) menskracht en expertise in een omvang van 2,0 fte beschikbaar stelt en het NKCA dit structureel afneemt. Met betrekking tot de financiering hiervan wordt bepaald dat het uitgangspunt hierbij een lumpsum financiering met een omvang van 2,0 fte is.

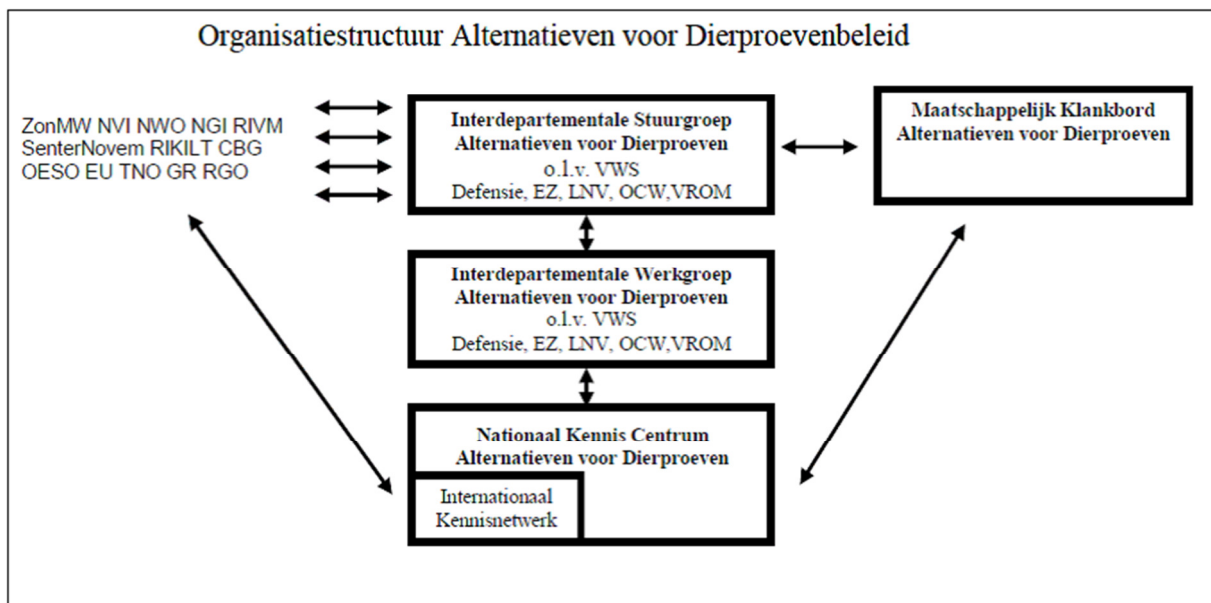
De personele bezetting in 2011 bestaat uit 1,6 fte bij het RIVM en de genoemde menskracht en expertise met een omvang van 2,0 fte bij de Universiteit van Utrecht, Faculteit Diergeneeskunde.

Bij instelling van het NKCA is voor de werkzaamheden voor 2009 in totaal een budget van €475.000 (exclusief het budget voor de programmeringsstudie) beschikbaar gesteld. Voor de jaren daarna (2010 en 2011) is een jaarlijks budget van €425.000 voorzien.

In de kabinetsvisie van 2008 is aangegeven dat de daarin nieuw voorgestelde organisatiestructuur tot versterking en verbreding van de bestaande organisatie moet leiden. Gestreefd wordt naar een grotere betrokkenheid van alle deelnemende partijen en een efficiëntere onderlinge uitwisseling van informatie. In de nieuwe organisatiestructuur staat een Interdepartementale Stuurgroep en Werkgroep Alternatieven voor Dierproeven centraal. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) leidt de Stuurgroep op directieniveau en de werkgroep op beleidsmedewerkers niveau.

Een maatschappelijk klankbord moet de Interdepartementale Stuurgroep en Werkgroep van expertise en kennis uit het bedrijfsleven en de samenleving voorzien.

De volgende figuur is daarbij gepresenteerd:



4. De evaluatie

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu heeft op 28 juni 2011 aan Lunivi Advies opdracht gegeven om een beperkte evaluatie van het Nationaal Kennis Centrum Alternatieven voor dierproeven (NKCA) uit te voeren. Deze evaluatie werd als beperkt aangeduid omdat deze zich diende te focussen op de structuur en het beleid en niet zozeer op de inhoudelijke uitvoering van de taken. De vraagstelling die daarbij is geformuleerd luidde als volgt.

- Te onderzoeken hoe het NKCA in de ogen van diverse betrokkenen functioneert.
- Dit onderzoek te beperken tot de organisatiestructuur, de taken en verantwoordelijkheden en de bevoegdhedenstructuur van het centrum.
- In dit onderzoek aangeven aan welke randvoorwaarden wel en niet is voldaan.
- Het doen van aanbevelingen om het functioneren van het centrum te bevorderen.

De taken van het NKCA, zoals in Art. 4 van het instellingsbesluit vastgelegd, zijn niet inhoudelijk geëvalueerd maar wel in de evaluatie betrokken voor wat betreft de aansturing, verwachtingspatronen en tevredenheid over de aanpak tot nu toe.

De evaluatie is uitgevoerd in de periode juni tot en met september 2011. In het kader van de evaluatie zijn 16 personen geïnterviewd⁴. Deze personen zijn zodanig geselecteerd dat er vertegenwoordigers van de overheid, de wetenschap, maatschappelijke groeperingen en de industrie in vertegenwoordigd zijn. Vier en negentig procent van de benaderde mensen heeft positief gereageerd op het verzoek om medewerking aan de evaluatie te verlenen. Door enkele gesprekspartners is gezegd dat vertegenwoordigers van de industrie ondervertegenwoordigd zijn in de responsgroep. Gezien het beperkte karakter van deze evaluatie, is dit zo gelaten.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een van te voren vastgesteld gesprekskader⁵. Daarin waren de gespreksthema's en de vragen over die thema's opgenomen. Dit gesprekskader is aan alle respondenten vóór het gesprek toegestuurd. Alle gesprekken hebben plaatsgevonden in de maanden juni, juli en augustus 2011.

Een evaluatie kijkt vooral terug. Hoe is het de afgelopen jaren gegaan, zijn de doelen gerealiseerd, heeft de structuur gewerkt en zijn de betrokkenen tevreden. Terug kijken dus op het verloop van de eerste etappe. Maar naast terug kijken moet er ook gekeken worden of uit deze etappe lessen kunnen worden geleerd voor de volgende etappes. Eerst brengen we de etappe in beeld en dan kijken we waar en hoe we kunnen verbeteren.

5. De eerste etappe in beeld

5.1 Algemeen

Alle respondenten is gevraagd naar hun mening over de Kabinetsvisie Alternatieven voor Dierproeven van 2008. Bijna allemaal gaven zij te kennen

⁴ Een overzicht van de geïnterviewde personen is in Bijlage 1 opgenomen.

⁵ Voor het gesprekskader kunt u Bijlage 2 raadplegen.

destijds blij te zijn geweest met dit beleidsstuk. Velen vertelden destijds vooral verheugd te zijn geweest dat de overheid zich daadwerkelijk met dit onderwerp ging bemoeien, het beleid interdepartementaal werd gedragen en het leek of er op dit terrein echt 'iets ging gebeuren'. Enkele critici vonden de kabinetsvisie niet concreet genoeg of betreurden de opheffing van het NCA. Bij dit laatste punt werd de vrees uitgesproken dat de internationale reputatie van het NCA destijds is onderschat en dat deze reputatie en de vooraanstaande positie van Nederland op dit terrein verloren is gegaan.

Het proces dat gevolgd is op de vaststelling van de kabinetsvisie wordt door allen negatief beoordeeld. In de gesprekken worden woorden als stroperig, traag, niet transparant, weinig betrokken en ongeïnspireerd veelvuldig gebruikt.

Vrij algemeen wordt sturing en daadkracht gemist. Velen vinden dat VWS te weinig het heft in handen heeft genomen en dat het NKCA in de afgelopen jaren te onzichtbaar en te weinig daadkrachtig is geweest. Een enkeling wijst erop dat de betrokkenheid van de industrie bij het beleid nihil is. Er wordt door hen geconstateerd dat de wetenschap 'mag doen wat ze leuk vinden' en er niet voldoende gekeken wordt wat nuttig is en voordeel oplevert.

Als knelpunten worden genoemd: de afwezigheid van een autoriteit die ook echt de verantwoordelijkheid neemt, veel gepraat en weinig actie, veel verschillende spelers, veel wisselingen bij de overheid van dossierhouders, internationale belangen en gebrek aan capaciteit, geld en samenwerkingsbereidheid.

Als oplossingen worden genoemd: duidelijkheid creëren, iemand die durft aan te pakken, grotere betrokkenheid van de industrie, duidelijkere doelstellingen formuleren en meer geld.

Conclusie 1:

Het beleid zoals geformuleerd in de Kabinetsvisie Alternatieven voor Dierproeven (2008) wordt over het algemeen positief beoordeeld. De implementatie van het beleid is slecht en traag verlopen. Een belangrijke reden is daarbij het gemis aan sturing en daadkracht.

5.2 De regelgeving

Op het terrein van de Nederlandse regelgeving liggen blijkens de gesprekken geen grote problemen. Er wordt op gewezen dat de Nederlandse Wet op de dierproeven (Wod) tot één van de strengste van Europa behoort. Algemeen wordt de Internationale en Europese regelgeving het belangrijkste genoemd. De Europese Richtlijn 63-2010 die is gepubliceerd moet nu geïmplementeerd worden in alle landen. Deze richtlijn sluit goed aan bij de Nederlandse situatie. Door diverse geïnterviewde personen wordt er op gewezen dat er op grond van de Europese Richtlijn een National Committee moet komen, dat veel inhoudelijker moet zijn dan het NKCA. De vrees is dan wel dat er weer een orgaan bij komt, de vergadertijd toeneemt en dat dit ten koste gaat van de toch al geringe daadkracht. Er wordt voor gepleit om de positie van het NKCA bij deze nieuwe ontwikkelingen goed in beeld te houden.

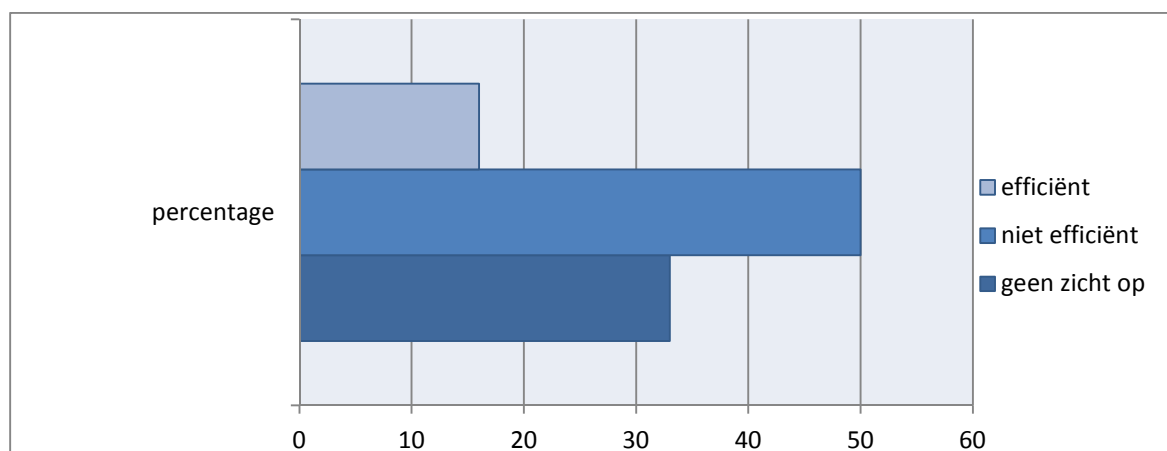
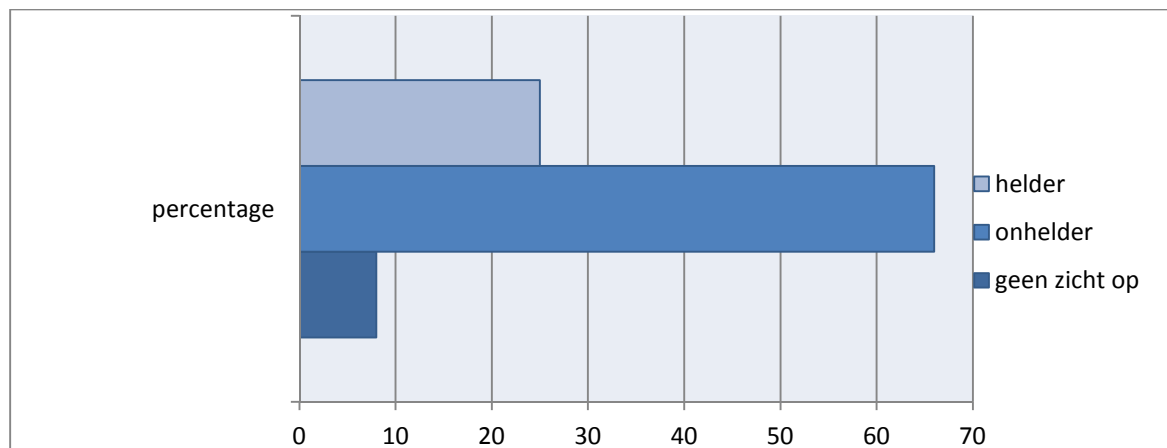
Het instellingsbesluit van het NKCA wordt door bijna alle gesprekspartners als voldoende beoordeeld. Vaak wordt het takenpakket erg omvangrijk genoemd en als kritiekpunt wordt het meest genoemd: het ontbreken van een rol voor het NKCA in de medische fondswerving en de denktank-rol.

Conclusie 2:

Op het terrein van de Nederlandse regelgeving liggen geen grote problemen voor het NKCA, wel wordt de omvang van het takenpakket als probleem gezien.

5.3 De organisatiestructuur

Met uitzondering van enkele gesprekspartners bij de overheid, vindt niemand het gekozen organisatiemodel duidelijk en goed functioneren. Er is vooral kritiek op de dominantie van de overheid in het organisatiemodel. In de kabinetsvisie is aangegeven dat de nieuwe organisatiestructuur tot verbreding en versterking van de bestaande organisatie moet leiden. Een groot deel van de respondenten vindt dit mislukt. De stuurgroep en de werkgroep is alleen iets van de overheid. Het maatschappelijk klankbord is pas kort geleden opgericht en moet nog gaan functioneren en de andere organisaties hebben geen positie binnen de organisatiestructuur. Vaak is opgemerkt dat in het instellingsbesluit staat dat het NKCA onafhankelijk is, maar dat deze onafhankelijke positie er in de praktijk niet is. Enkelen merken op dat de onafhankelijkheid strijdig is met de secretarisrol bij de stuurgroep en werkgroep. Vanuit het Ministerie van VWS wordt gezegd dat zij het NKCA beschouwen als uitvoeringsorgaan van hun ministerie en dat het derhalve logisch is dat zij het NKCA aansturen. De faculteit diergeneeskunde van de Universiteit van Utrecht wijst er op dat zij bij de oprichting van het NKCA als partner daarin zijn aangemerkt en dat zij nergens in de organisatiestructuur een plek hebben gekregen die recht doet aan dit partnership. De respondenten gevraagd naar hun mening over de helderheid en de efficiency van de organisatiestructuur levert het volgende beeld op.



Vooraf de gesprekspartners vanuit de overheid vonden de organisatiestructuur helder en in mindere mate efficiënt. Op de mate van efficiency gaf een relatief grote groep aan geen zicht te hebben.

Conclusie 3:

De organisatiestructuur volgens velen teveel door de overheid gedomineerd en wordt door velen onhelder en niet efficiënt gevonden.

5.3.1. De Stuurgroep en de Werkgroep

Centraal in de organisatiestructuur staan de interdepartementale stuurgroep (ISAD) en de interdepartementale werkgroep (IWAD). In de stuurgroep zijn de departementen vertegenwoordigd op directeursniveau en in de werkgroep op beleidsmedewerkersniveau. Uit de gesprekken is gebleken dat de IWAD de eerste tijd amper bij elkaar is geweest. Sinds een jaar komt de werkgroep regelmatig bij elkaar, de betrokkenheid van de departementen bij dit onderwerp is gering waardoor de deelname aan de vergaderingen te wensen over laat en soms de vergaderingen moeten worden afgezegd wegens gebrek aan belangstelling. De meest constante deelnemers zijn de vertegenwoordigers van VWS en OCW. VWS is aangewezen als eerst verantwoordelijke departement en levert de voorzitter. Opvallend is in de gesprekken dat de vertegenwoordigers van de andere departementen zichzelf nadrukkelijk aan de zijlijn positioneren. De ISAD is nog niet bij elkaar geweest. Vanuit VWS wordt dat verklaard door het ontbreken van besluiten die op het niveau van de stuurgroep moeten worden genomen. Zij geven aan dat VWS namens de stuurgroep optreedt en bijvoorbeeld een werkplan ook per mail aan de stuurgroep leden kan worden voorgelegd en vastgesteld. Vanuit andere departementen wordt deze werkwijze niet bevorderlijk voor de betrokkenheid van de andere departementen genoemd. Vanuit één ander departement wordt geopperd om de Stuurgroep en de Werkgroep in elkaar te schuiven.

Bij de gesprekspartners uit de - andere dan overheidskringen - is onbekend wat deze organen doen en hoe zij functioneren. Zij zien en horen daar 'nooit iets van'. Zij wijzen er op dat alleen de overheid zitting heeft in deze organen en dat dit de betrokkenheid van anderen schaadt.

Conclusie 4:

Omdat de stuurgroep niet bij elkaar is geweest, de werkgroep niet optimaal functioneert en andere groeperingen zich er van distantiëren, is herziening van de organisatie op dit onderdeel wenselijk.

5.3.2. Het Maatschappelijk Klankbord Alternatieven voor Dierproeven

In de Kabinetsvisie van 2008 is een maatschappelijk klankbord alternatieven voor dierproeven voorzien. Dit klankbord voorziet de interdepartementale stuurgroep en werkgroep van expertise en kennis uit het bedrijfsleven en de samenleving. Uit de gesprekken blijkt dat weinigen begrijpen waarom het zo lang heeft geduurd voordat deze klankbordfunctie is vervuld. In 2011 is aan deze klankbordfunctie invulling gegeven. Bij besluit van de Minister van VWS van 18 april 2011 is het Protocol voor het Regulier Overleg Alternatieven voor Dierproeven⁶ (ROAD)⁷ vastgesteld. Volgens het protocol bestaat het ROAD uit

⁶ Besluit Minister van VWS van 18 april 2011, VGP/VC 306039, houdende vaststelling van het protocol voor het Regulier Overleg Alternatieven voor Dierproeven, Staatscourant Nr.7079, 20 april 2011

⁷ Tijdens de laatste fase van uitvoering van de evaluatie is een wijziging van de naam aan de orde gesteld en is door de deelnemende partijen een voorkeur uitgesproken voor de naam Regulier Overleg Dierproeven en Alternatieven (RODA).

vertegenwoordigers van het betrokken bedrijfsleven, het maatschappelijk veld en het Ministerie van VWS. Er wordt in het protocol geen specifiek doel of specifieke taak van het ROAD geformuleerd.

Ten tijde van de evaluatie van het NKCA was het ROAD nog niet bijeen geweest en de geïnterviewden konden derhalve geen mening over het functioneren geven. Een enkeling bekijkt het ROAD met argwaan omdat het gedomineerd lijkt te worden door VWS. De meeste gesprekspartners hebben goede hoop op verbetering in de onderlinge communicatie en meer mogelijkheden om invloed op het beleid uit te oefenen. VWS noemt het ROAD nadrukkelijk een overlegorgaan en geen adviesorgaan.

De door VWS benoemde onafhankelijke voorzitter van het ROAD noemt dit orgaan "*een trefpunt voor partijen*" en hanteert een brede taakopvatting voor het ROAD. Zij onderschrijft dat het ROAD primair een overlegorgaan is, maar dat bevat impliciet een adviesmogelijkheid. Daarbij geeft zij aan dat uit overleg altijd iets voortkomt.

"Dat kunnen meningen zijn, gevraagde en ongevraagde adviezen, of signaleringen over situaties waarvan het ROAD meent dat de minister daarvan op de hoogte gesteld moet worden. Dit zal veelal gebeuren in de vorm van brieven en nota's." aldus de voorzitter.

Conclusie 5:

De komst van een maatschappelijk klankbord heeft lang geduurd, maar is nu met de komst van het Regulier Overleg Alternatieven voor Dierproeven vorm gegeven. De verwachtingen ten aanzien van het ROAD zijn hooggespannen. Het ROAD zal een brede taakopvatting hanteren.

5.3.3. Andere externe organisaties

In het organisatieschema (*zie hoofdstuk 3*) zoals dat in de kabinetsvisie is opgenomen hebben andere externe organisaties een onduidelijke plaats aan de linkerkant van het schema. De pijlen naar de interdepartementale stuurgroep suggereren dat er een wisselwerking tussen de stuurgroep en die organisaties bestaat. Uit de gesprekken die gevoerd zijn is gebleken dat die wisselwerking er niet is.

De pijl tussen die organisaties en het NKCA heeft meer inhoud gekregen, maar is vooral informeel van karakter. Deze contacten worden over het algemeen hoog gewaardeerd, maar velen worstelen ermee of een vraag van het NKCA een formele adviesvraag is of iets informeels en persoonlijks. Enkelen geven aan dat de onduidelijkheid hun in een lastige positie brengt binnen hun eigen organisatie.

De relatie met ZonMw wordt op verschillende wijze geïnterpreteerd. Vanuit het RIVM wordt er gesproken van een driehoek VWS-RIVM-ZonMw, waardoor deze laatste organisatie een speciale positie krijgt. Ook VWS benadert ZonMw en het NKCA gezamenlijk, waardoor ZonMw inbreng kan hebben op de aansturing van het NKCA. Het RIVM ziet in ZonMw meer een partner, die daarmee op voet van gelijkheid staat. ZonMw zelf echter beschouwt VWS als opdrachtgever van onderzoeksprogramma's en het NKCA als een mogelijke uitvoerder van onderzoeksopdrachten. De positie van het NKCA is in de ogen van ZonMw nadrukkelijk niet anders dan die van andere opdrachtnemers.

De Faculteit Diergeneeskunde van de Universiteit van Utrecht, heeft geen plaats in het organisatieschema. Omdat de voorloper van het NKCA, het NCA,

voortkwam en ondergebracht was bij de Faculteit Diergeneeskunde van de Universiteit Utrecht, beschouwen zij zichzelf wel als partner van het NKCA. Ook het RIVM beschouwt hen als belangrijke medespeler. Vertegenwoordigers van de Universiteit van Utrecht betreuren het dat er in de verdere uitwerking geen enkele plaats voor hen is ingeruimd.

Tussen het RIVM en de Universiteit van Utrecht is in 2010 een overeenkomst inzake het nationaal Kenniscentrum Alternatieven voor Dierproeven gesloten. Uit de overwegingen bij deze overeenkomst blijkt wel iets van het door de Universiteit van Utrecht aangeduide partnership. De overeenkomst handelt echter vooral over de inzet van personeel voor werkzaamheden van het NKCA. Uit artikel 3.6 van de overeenkomst blijkt dat het NKCA kan beschikken over menskracht en expertise in een omvang van 2 fte. Uit artikel 3.7 blijkt dat de universiteit een vast budget per jaar krijgt en dat ook jaarlijks schriftelijke afspraken worden gemaakt over de taken, eventueel te leveren capaciteit, diensten en producten die de Universiteit aan het NKCA levert. Uit de gesprekken met het NKCA blijkt dat daar de verwachting leeft dat daadwerkelijk 2 medewerkers aan het NKCA worden geleverd en door het NKCA worden aangestuurd.

De speciale constructie ten aanzien van de levering van diensten en producten met de Universiteit van Utrecht wordt door andere onderzoeksinstituten en wetenschappelijke centra met argusogen bekeken, blijkt uit de interviews. Enkelen zeiden een dergelijke overeenkomst met het NKCA ook te willen. Het geeft ook aan waarom anderen er moeite mee hebben dat hun inbreng informeel en onbetaald is.

Conclusie 6

De positie en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen moeten duidelijker worden ook omdat er teveel interpretatieverschillen blijken te bestaan. De betekenis van het begrip "partner" verdient daarbij speciale aandacht.

5.4. Positie en functioneren van het NKCA

Het NKCA wordt een kenniscentrum genoemd. In het onderzoek blijkt dat het begrip kenniscentrum geen eenduidig begrip is. Algemeen wordt benadrukt dat het NKCA meer is dan alleen maar een uitvoeringsorgaan van VWS, zoals door een medewerker van VWS werd gesteld. Unaniem werd aangegeven dat het NKCA niet zelf aan kennisontwikkeling moet doen. Bij veel geïnterviewden komt naar voren dat het meer een coördinatiecentrum is dan een kenniscentrum. Veel is naar voren gebracht dat het doel dat wordt nagestreefd met het NKCA niet erg duidelijk is. Sommigen pleiten voor doelstellingen die meer SMART worden geformuleerd. Anderen pleiten juist voor het ontwikkelen van indicatoren.

De positie van het NKCA wordt door bijna alle respondenten onduidelijk gevonden. In de eerste plaats is de positie van het NKCA ten opzichte van VWS onduidelijk. Uit de gesprekken is gebleken dat VWS als eerst beleidsverantwoordelijk ministerie dicht op het NKCA zit en zich tot in detail bemoeit met het kenniscentrum. Gezien de politieke gevoeligheid van het onderwerp is dit begrijpelijk, maar in de ogen van veel geïnterviewden niet wenselijk. De sturingsinstrumenten zouden vooral het jaarplan of werkplan en het jaarverslag moeten zijn, in plaats van een heel frequent werkoverleg. Uit het onderzoek is gebleken dat deze beide sturingsinstrumenten nog niet effectief zijn. Het jaarplan 2011 is ten tijde van het onderzoek - zomer 2011- nog

niet vastgesteld. VWS en het RIVM hebben een verschillende kijk op hoe dit mogelijk is. Jaarverslagen zijn zowel in 2010 als in 2011 niet verschenen. Een aantal gesprekspartners hebben te kennen gegeven dat zij bij de totstandkoming van het jaarplan meer betrokken moeten worden, wil er sprake kunnen zijn van draagvlak voor de te ondernemen activiteiten. Ook de positie van het NKCA ten opzichte van het RIVM is onduidelijk. Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat de keuze om het NKCA om praktische overwegingen onder te brengen bij het RIVM wel wordt ondersteund. Het nadeel van deze keuze is dat volgens velen het NKCA "teveel de geur van de overheid" heeft. De voordelen voor het NKCA, door de positionering binnen het RIVM, zijn dat gebruik gemaakt kan worden van de faciliteiten die het RIVM biedt, de goede naam van het RIVM ook op het NKCA afstraalt en de affiniteit met het beleid daardoor toeneemt. Sommigen vinden het niet handig dat het NKCA bij het RIVM is ondergebracht, maar bij de meerderheid van de gesprekspartners wegen de voordelen het zwaarst. Vaak wordt wel opgemerkt dat waar vroeger het NCA teveel een 'ding' was van de universiteit, nu het gevaar dreigt dat het NKCA teveel een ding is van het RIVM. Er wordt daarom door velen gepleit voor een wat neutrale positie van het NKCA binnen het RIVM. Bij veel respondenten blijkt weerstand te bestaan tegen de producten van het NKCA omdat deze typische RIVM producten zijn. Gepleit wordt voor een eigen stijl en lay-out voor NKCA producten.

In alle gesprekken is gevraagd hoe men aankijkt tegen het takenpakket van het NKCA zoals dat in het instellingsbesluit is opgenomen en welke taken het belangrijkste worden gevonden. Het takenpakket wordt bijna unaniem te ambitieus genoemd. Ook vanuit verschillende ministeries wordt aangegeven dat van het NKCA wel erg veel wordt gevraagd. Als belangrijkste taken worden veelal genoemd: de communicatie met onderzoekers en het grote publiek en het bij elkaar brengen van alle betrokkenen. VWS geeft aan grote waarde te hechten aan de secretariaatsfunctie voor de interdepartementale stuurgroep en werkgroep. Veel anderen geven aan dat deze juist strijdig is met de onafhankelijke rol van het NKCA, teveel tijd vergt en eigenlijk een taak van VWS zelf behoort te zijn.

Bij veel interviews wordt duidelijk dat de mensen die werken bij het NKCA gewaardeerd worden. Deze waardering neemt niet weg dat kritisch aangekeken wordt tegen de werkwijzen van het NKCA. Als kritiekpunten worden genoemd: dat alles lang duurt, vaak afgeweken wordt van de gemaakte afspraken, een te optimistische planning wordt gehanteerd en de communicatie ontbreekt als de afspraken niet gehaald worden. Ook VWS zegt hier last van te hebben en er niet in te slagen dit ten goede te keren. Veel is in de gesprekken benadrukt dat teveel tijd aan de bureaucratie moet worden besteed en teveel wordt vergaderd. De aandacht kan dan te weinig naar de inhoud gaan.

Aan alle geïnterviewden is gevraagd het NKCA een cijfer te geven. Niet alle gesprekspartners wilden of konden een cijfer toekennen. Vaak werd hierbij opgemerkt dat het NKCA nog teveel in de beginfase van haar bestaan is om een cijfer te geven. Een groot aantal respondenten maakte onderscheid tussen hun waardering voor de mensen en het cijfer dat zij toekenden aan het NKCA als instituut. De personen werden dan veel hoger gewaardeerd.

Uiteindelijk kreeg het NKCA van de mensen die aan de evaluatie meegewerkt hebben een cijfer hebben toegekend gemiddeld een 5,4. Het hoogste cijfer was een 8 en het laagste een 4.

Conclusie 7:

Het NKCA als instelling scoort nog te laag. De werkwijzen van het NKCA moeten verbeterd worden.

Conclusie 8:

De rol van het Ministerie van VWS is onduidelijk, het ministerie zit dicht op het NKCA en het jaarplan en het jaarverslag functioneren nog niet goed als sturingsinstrument.

Conclusie 9:

Onderbrenging van het NKCA bij het RIVM wordt over het algemeen positief beoordeeld, hoewel een iets neutralere positie binnen het RIVM draagvlak-verhogend zou kunnen werken.

5.5 De informatie- en communicatiefunctie

Velen noemen informatie-uitwisseling en communicatie als een van de belangrijkste functies van het NKCA. Toch lijkt deze nog niet erg uit de verf te komen. De informatie-uitwisseling speelt zich vooral af op beleidsniveau. Ook daar voelen sommigen zich niet erg geïnformeerd. De interdepartementale stuurgroep bijvoorbeeld ontvangt naar eigen zeggen geen tot weinig informatie. Enkele van de deelnemers aan de evaluatie vinden dat de communicatie tussen het Ministerie en het RIVM op een hoger niveau, bijvoorbeeld op het niveau van de directeuren generaal, moet worden getild. Door de opdracht om een programmeringsstudie uit te voeren zit ZonMw dicht bij het vuur. Buiten het beleidsniveau wordt de informatie-uitwisseling gekenschetst als ad hoc en informeel.

Het NKCA wordt door de meeste mensen erg toegankelijk genoemd. Als iemand informatie vraagt, krijgt hij of zij deze ook. De actie moet echter uitgaan van de vragende partij. Eén van de respondenten merkte daarbij op: *"vaak weet je echter niet dat je ergens naar vragen moet"*.

Een belangrijke opmerking werd ook gemaakt door één van de partijen. Deze constateert dat het NKCA teveel in z'n eentje opereert. *"Doe niet alles alleen, zoek partners en doe het samen; zoek de dialoog en faciliteer deze."*

De communicatie met de onderzoekers en het publiek is in de afgelopen jaren ook nog niet van de grond gekomen. De gesprekspartners erkennen dat het ook een moeilijke opgave voor het NKCA is. Dierenlabs zouden volgens sommigen een goede ingang kunnen zijn. Proefdierdeskundigen beschikken over alle namen en kunnen de ingang zijn voor een betere communicatiestructuur. Voor de communicatie met het publiek zal de website een belangrijk instrument worden. Sommigen verzochten dat het feit dat die er nog niet is eigenlijk onbegrijpelijk is. Dit had prioriteit nummer één moeten zijn. Geopperd wordt ook om de Stichting Informatie Dierproeven, die is opgericht door de farmaceutische industrie, maar nu onpartijdig is, onder het NKCA zou moeten worden gebracht.

Conclusie 10:

De informatievoorziening en de communicatie werkt nog niet of niet goed en moet in de komende tijd meer aandacht en prioriteit krijgen.

5.6 De financiering

Het NKCA beschikt over 1,6 fte en heeft een budget van 425.000 euro. Van dit geld is twee ton gereserveerd voor de inzet vanuit de Universiteit van Utrecht. De financiering van het NKCA loopt via de begroting van het RIVM. De financiers van het NKCA zijn vooral de ministeries van VWS en OCW. Deze laatste merkt daarbij op dat de bijdrage van OCW alleen is voor onderwijs en onderzoek. Iedereen is het er over eens dat de middelen, geld en menskracht, voor het NKCA onvoldoende zijn. Een veel gebruikte typering is dat "VWS voor een dubbeltje op de eerste rij wil zitten". Ook vanuit de ministeries wordt erkend dat ambities en middelen met elkaar niet in de juiste verhouding staan. De meeste geïnterviewden denken dat met deze middelen het NKCA nooit 'iets zal worden'. Vanuit de overheden wordt aangegeven dat de tijdgeest er helaas niet naar is om meer middelen voor dit doel beschikbaar te krijgen. De oplossingen die vanuit deze zijde worden aangedragen zijn vooral: het ambitieniveau bijstellen, "andersom" denken (wat kunnen we doen met de gegeven middelen) en werkwijzen aanpassen. De andere organisaties vinden in het algemeen dat ook voldoende middelen beschikbaar moeten komen en wijzen op het budget dat een organisatie als NC3RS in Engeland tot zijn beschikking heeft. Sommigen geven daarbij aan dat als de betrokkenheid van andere partijen wordt verhoogd, ook andere financieringsbronnen in beeld kunnen komen. Ook de manier van werken en "de juiste dingen doen" kan de ruimte in het budget vergoten. De meeste deelnemers aan de evaluatie kunnen geen ondergrens aangeven. Een enkeling waagt zich aan een indicatie en zegt dat een centrum als het NKCA minimaal een omvang van 4 à 5 fte. moet hebben en een budget om ook ad hoc benodigde deskundigheid in te huren.

Conclusie 11:

Er moeten meer middelen beschikbaar komen om het NKCA goed te kunnen laten functioneren; creativiteit is nodig om met de beschikbare middelen meer te doen.

6. Aanbevelingen

Uit het voorgaande moet de algemene conclusie zijn dat het nieuwe beleid van VWS in 2008 vol verwachting is ontvangen, maar dat daarna de invulling van het beleid moeizaam is verlopen en op essentiële onderdelen is tegengevallen. De grondhouding van alle betrokkenen tegenover het NKCA is positief, maar duidelijk is dat nieuwe impulsen en aanpassingen op onderdelen nodig zijn om participanten en partijen weer te motiveren. Nog niemand is afgehaakt, maar zonder nieuw elan dreigt dat wel te gebeuren.

Op basis van de hiervóór getrokken conclusies zijn een aantal aanbevelingen te doen. Die aanbevelingen hebben, conform de opdracht, vooral betrekking op de organisatiestructuur, de taken en verantwoordelijkheden en de bevoegdhedenstructuur van het NKCA.

De aanbevelingen in dit rapport worden gegroepeerd rond drie centrale thema's:

1. Posities en organisatie.
2. Rollen en verantwoordelijkheden.
3. Werkwijzen en middelen.

Natuurlijk is er op grond van de gesprekken meer te verbeteren. Verwacht wordt ook dat uit de inhoud van deze evaluatie lessen getrokken zullen worden. Het belangrijkste echter is dat de basis van het NKCA wordt verstevigd en daarvoor zijn de aanbevelingen bedoeld.

6.1 Posities en organisatie

In de kabinetsvisie van 2008 is gekozen voor een organisatiestructuur met als doel dat die tot versterking en verbreding van de bestaande organisatie, tot een grotere betrokkenheid van alle deelnemende partijen en een efficiëntere onderlinge uitwisseling van informatie zou leiden. In het in de kabinetsvisie gekozen organisatiemodel is sterk vanuit de overheid gedacht, waardoor identificatie van anderen met het NKCA is bemoeilijkt.

Er is in 2008 voor een stuurgroep/ werkgroep model gekozen. Vanuit de overheid begrijpelijk vanwege de politieke gevoeligheid van het onderwerp.

Dit model heeft niet aan de verwachtingen van destijds voldaan. De stuurgroep is niet bij elkaar geweest, het onderscheid tussen stuurgroep en werkgroep is langzaam verdwenen en de betrokkenheid van de verschillende departementen heeft te wensen overgelaten.

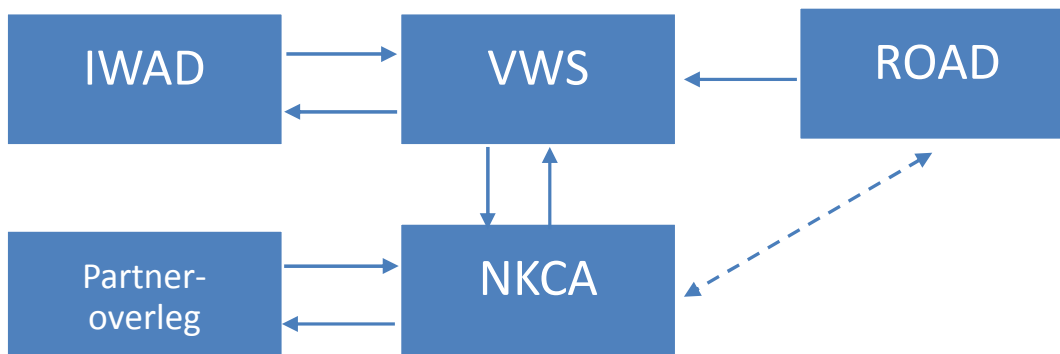
Onduidelijk is de positie van het NKCA ten opzichte van VWS. VWS beschouwt het NKCA als een uitvoeringsorgaan van en voor VWS. Volgens het instellingsbesluit is het NKCA onafhankelijk en dat wringt. VWS is dicht op het NKCA gaan zitten en daarmee op de uitvoering waardoor de onafhankelijke positie in gedrang is gekomen, maar vooral beleid en uitvoering zijn door elkaar gaan lopen. In de organisatieleer is juist de scheiding tussen beleid en uitvoering een belangrijk principe.

De betrokkenheid van de verschillende partijen is niet gerealiseerd in de afgelopen jaren. Het ROAD kan daarin een rol gaan spelen, maar moet dan wel invloed op het beleid kunnen hebben.

Alles overziend moet een ander organisatiemodel gekozen worden om de genoemde nadelen op te heffen. Een aangepaste organisatiestructuur zou aan de volgende eisen moeten voldoen:

1. Geen te dominante overheid;
2. Duidelijke en eenduidige aansturing;
3. Afstand tussen beleid en uitvoering;
4. Betrokkenheid en invloed van alle partijen;
5. Transparantie;
6. Efficiency.

Op basis van deze eisen wordt een aanpassing van het organisatiemodel aanbevolen, conform het volgende organisatieschema.



In dit organisatiemodel stuurt VWS het NKCA aan. Dat is duidelijk en conform de kabinetsvisie. VWS is het beleidsorgaan. De interdepartementale afstemming is voor VWS van groot belang. De Interdepartementale Werkgroep Alternatieven voor Dierproeven (IWAD) blijft daarvoor een geëigend middel. Het is zuiverder om de interdepartementale afstemming en inbreng op het beleid, op het beleidsniveau te positioneren in plaats van op het uitvoeringsniveau. Het NKCA kan dan op verzoek een adviesfunctie vervullen, maar VWS houdt zelf de regie en ook de secretariaatsfunctie moet dan vanuit VWS worden vervuld.

De sturing van VWS moet vooral betrekking hebben op wat het NKCA zou moeten doen. Daarvoor is het jaarplan van het NKCA een goed middel. Aan het einde van ieder jaar wordt door het NKCA een voorstel gedaan voor de werkzaamheden in het jaar daarna. VWS toetst de plannen, formuleert eventuele wijzigingen en stelt het jaarplan vast. Natuurlijk voor 1 januari van het jaar waarop het plan betrekking heeft. Halverwege het jaar wordt in het overleg de voortgang besproken, worden klokken gelijk gezet en worden eventueel wijzigingen in het jaarplan aangebracht. Na afloop van een jaar wordt door het NKCA in een jaarverslag verantwoording afgelegd. Voor het jaarverslag is het NKCA zelf verantwoordelijk. Beleid, sturing en uitvoering staan op deze manier op gepaste afstand van elkaar en het proces verloopt op een zuivere, juiste en gestructureerde wijze. Essentieel is dat VWS gaat over "wat" het NKCA doet en het NKCA/RIVM over "hoe" dit wordt gedaan. Het werkoverleg om de paar weken past niet in een dergelijke opzet.

VWS wordt met betrekking tot de beleidsontwikkeling gevoed door enerzijds de interdepartementale werkgroep, anderzijds door het ROAD (Regulier Overleg Alternatieven voor Dierproeven). Het ROAD is een trefpunt voor vertegenwoordigers van beleid, wetenschap, industrie en maatschappelijke organisaties. Het ROAD richt zich tot de Minister van VWS en heeft daarmee een functie in het ontwikkelen van beleid. Het NKCA moet geen partij zijn binnen het ROAD. Het NKCA kan wel ondersteunen en desgevraagd een toelichting geven vanuit de eigen deskundigheid.

De voorzitter van het ROAD hanteert een brede taakopvatting zoals tijdens het onderzoek is gebleken. Dat is plezierig, want het overleg moet ergens toe dienen, willen de partijen binnen het ROAD voldoende gemotiveerd blijven om deel te nemen aan dit overleg.

Het NKCA is in het organisatieschema een meer zelfstandig uitvoeringsorgaan. Om de betrokkenheid bij de uitvoering van alle partijen te waarborgen zou een breed partneroverleg met een adviesfunctie aan het NKCA in het leven kunnen worden geroepen. Dit partneroverleg ondersteunt het NKCA in haar taken en levert inbreng op de planontwikkeling bij het NKCA. Een dergelijk partneroverleg zou bijvoorbeeld twee keer per jaar bijeen kunnen komen en is dan ook gelijk een platform waar de spelers in dit veld elkaar ontmoeten. Een basisfunctie van het NKCA is ook om dat te faciliteren. Bij de nadere uitwerking van het organisatiemodel zou wel duidelijk moeten zijn wat het verschil in samenstelling, taken en verantwoordelijkheden is tussen het ROAD en het partneroverleg. In grote lijnen zou bij het partneroverleg meer gedacht moeten worden aan organisaties als ZonMw, Faculteit diergeneeskunde van de Universiteit van Utrecht, 3V Centrum Nijmegen, TNO enz. Bij het ROAD gaat het vooral om de industrie, maatschappelijke groeperingen zoals de Dierenbescherming en Proefdiervrij.

Aanbeveling 1:

Aanbevolen wordt om het organisatiemodel aan te passen conform voorgaande beschrijving op hoofdlijnen. De uitwerking hiervan kan het beste worden gevraagd aan een onafhankelijke partij of adviesbureau. Snelle implementatie hiervan zou op korte termijn nieuw elan en een grotere betrokkenheid op dit terrein bewerkstelligen.

Onduidelijkheid bestaat er ook over de positie van het NKCA ten opzichte van het RIVM. In het Instellingsbesluit staat in Artikel 2 dat het NKCA ressorteert onder het RIVM. In Artikel 4 van dit zelfde instellingsbesluit staat dat de werkzaamheden van het NKCA functioneel gescheiden zijn van de werkzaamheden van het RIVM. In de toelichting wordt aangegeven dat het NKCA een onafhankelijk kenniscentrum is dat gehuisvest is bij het RIVM. Dat dit als onduidelijk wordt ervaren is logisch.

Het NKCA is een bijzonder klein centrum. Het is voor het NKCA van levensbelang om ergens bij aangehaakt te zijn. Het RIVM is daarvoor een logische en ook een goede keuze. Binnen het RIVM zijn ook andere min of meer onafhankelijke centra ondergebracht. Te denken valt aan het Centrum voor bevolkingsonderzoeken (CvB) en het Centrum Gezond Leven. Voordelen van deze constructie zijn dat een klein centrum als het NKCA gebruik kan maken van de kennis en kunde van het RIVM, van bestaande faciliteiten en logistieke processen kan profiteren en mee kan liften op de goede naam en het gezag dat het RIVM heeft.

Onderbrenging van het NKCA betekent ook dat het kenniscentrum een plek krijgt in de RIVM organisatie. Verantwoording wordt dan afgelegd aan de directeur van de sector waartoe het kenniscentrum behoort.

Inhoudelijk moet het NKCA onafhankelijk kunnen opereren en naar buiten kunnen treden. VWS stelt de beleidskaders, het RIVM faciliteert het functioneren van het centrum en inhoudelijk opereert het centrum onafhankelijk. Op die manier is er een duidelijke positionering ten opzichte van elkaar.

Er zijn nog twee belangrijke kanttekeningen hierover te maken. Zoals aangegeven bepaalt VWS middels vaststelling van het jaarplan van het NKCA wat het centrum gaat doen in een jaar. Dat is voor het RIVM dan een gegeven die in de kennisvraag van het RIVM ongewijzigd moet worden opgenomen. Dat betekent dat het jaarplan en de kennisvraag en begroting van het RIVM één op één hetzelfde moeten zijn. Voorkomen moet worden dat het NKCA een soort dubbele control cyclus moet doorlopen. Dat kost tijd, geld en levert spanning op. Van het RIVM wordt daarin een terughoudende rol gevraagd.

Een tweede kanttekening betreft de producten en uitingen van het NKCA. Uit het onderzoek is duidelijk dat het NKCA niet teveel als RIVM moet worden geafficheerd. De inhoudelijke onafhankelijkheid en de nauwe betrokkenheid van veel partners vraagt terughoudendheid van het RIVM in het naar buiten treden en de presentatie. Een eigen gezicht van het NKCA is belangrijk. Dat dit binnen het RIVM mogelijk is wordt ook elders bewezen. Bij het al eerder genoemde CvB worden ook producten gemaakt samen met andere partijen en met een eigen gezicht. De Folder Zwanger! Is daarvan een goed voorbeeld.

Aanbeveling 2:

Onderbrenging van het NKCA bij het RIVM heeft vooral voordelen en verdient daarom aanbeveling. De onafhankelijke positie van het NKCA moet wel recht worden gedaan door terughoudendheid van het RIVM op verschillende punten.

6.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Uit het onderzoek is gebleken dat over de verantwoordelijkheden van de verschillende spelers in het veld waarop het NKCA zich beweegt, verschillende beelden bestaan. Gebleken is ook dat er heel weinig over is vastgelegd. Gemist wordt een totaal beeld van rollen en verantwoordelijkheden waarop iedereen kan terugvallen.

Dit gemis werkt belemmerend op het functioneren van het totale systeem. Verwachtingen die men heeft van anderen komen dan vaak niet uit. Daardoor ontstaat wroeging en dit alles kost veel tijd en geld. Er kan dan beter energie gestoken worden in het vastleggen van ieders rol en verantwoordelijkheid. Het gaat te ver om in het kader van de evaluatie dit geheel uit te werken, maar uit het onderzoek is wel gebleken waar de grootste knelpunten liggen en waarop in grote lijnen bij deze evaluatie wel iets is te zeggen.

In de eerste plaats is het belangrijk de verantwoordelijkheden van VWS en het NKCA ten opzichte van elkaar af te bakenen. In de afgelopen jaren heeft VWS teveel zijn eigen verantwoordelijkheden neergelegd bij het NKCA. Duidelijk moet zijn dat VWS verantwoordelijk is voor het beleidskader waarbinnen het NKCA werkt en de politieke en bestuurlijke vraagstukken die zich regelmatig aandienen.

Zoals ook in het vorige hoofdstuk is aangegeven is VWS ook verantwoordelijk voor de interdepartementale afstemming op dit terrein. In de aansturende rol voor wat betreft het NKCA is VWS ook verantwoordelijk voor prioritering bij het NKCA middels de vaststelling van het jaarplan. Voor VWS is het belangrijk om het NKCA wel voor haar taken in te kunnen schakelen als beleidsadviseur. De mate waarin dat kan is afhankelijk van de capaciteit die het NKCA voor die functie beschikbaar heeft. Het NKCA is dus ten opzichte van VWS in de eerste plaats de uitvoerder van het jaarplan, maar kan daarnaast ook als beleidsadviseur voor VWS ondersteunend werken. De verantwoordelijkheid van VWS verschuift daarmee echter niet. De adviseur is verantwoordelijk voor het advies en niet voor het beleid.

Een volgend knelpunt is gebleken; de verantwoordelijkheden van het RIVM voor het NKCA. Ook daarover is in het vorige hoofdstuk een en ander gezegd. Ook deze relatie zou ergens moeten worden vastgelegd. Het RIVM is in de huidige constellatie verantwoordelijk voor het functioneren van het NKCA. Zoals al gebleken is, is het RIVM niet verantwoordelijk voor de inhoud, maar wel voor het functioneren. Het gaat dan niet alleen om huisvestingszaken, ICT en andere faciliteiten, maar ook om bij VWS aan te geven wat nodig is om het NKCA te laten functioneren.

Een derde spanningsveld zit in de rollen die ZonMW en het NKCA ten opzichte van elkaar vervullen. Over de verantwoordelijkheidsverdeling bestaan ook onderling verschillende beelden zoals uit het onderzoek is gebleken. Bij het RIVM wordt gesproken over "de driehoek VWS-RIVM-ZonMw". Dit suggereert een stelsel van aanvullende rollen en een soort partnership. Bij ZonMw wordt dat niet herkend, maar wordt wel deelgenomen binnen genoemde driehoek aan het driewekelijks werkoverleg. ZonMw beschrijft een onafhankelijke rol voor zichzelf. Zij zien VWS als opdrachtgever voor onderzoeksprogramma's, waaronder onderzoek ten behoeve van het 3V beleid. ZonMw voert de regie over de uitvoering van zo'n onderzoeksprogramma. Zij nemen daarin een onafhankelijke positie in. Het NKCA kan voor de uitvoering van een onderzoek door ZonMw worden ingeschakeld. Er is dan sprake van een opdrachtgever/opdrachtnemer relatie. Zij beschrijven derhalve een veel afstandelijkere rol en een zakelijke

verhouding. Dit laatste lijkt ook de meest zuivere benadering, waarmee ook de verantwoordelijkheden ten opzichte van elkaar helder zijn.

Een laatste dilemma zit in de positie van de Universiteit van Utrecht en het NKCA ten opzichte van elkaar. In deze relatie drukt het verleden een zwaar stempel op beide partijen. In het politieke spel van 2008 is een soort compromis gezocht. Het NCA is weggehaald bij de Universiteit van Utrecht en ter compensatie is een soort partnershipsconstructie ontwikkeld. In de uitwerking hiervan is veel energie gestopt, maar het resultaat heeft niemand echt blij gemaakt. De overeenkomst die in 2010 tussen de Universiteit van Utrecht en het RIVM is gesloten, heeft op zich wel meer duidelijkheid geschapen, maar de interpretatie van wat op papier is gezet bij de partijen verschilt.

Het beste zou zijn als een speciale rol en een speciaal partnership zou worden losgelaten. Alle partners van het NKCA moeten gelijk zijn. In een eventueel partneroverleg kunnen dan allen op voet van gelijkheid functioneren.

Ongelijkheid daarin maakt het functioneren onnodig moeilijk. Bij lezing van de overeenkomst moet geconstateerd worden dat de overeenkomst tussen beide partijen vooral voorziet in de inzet van personeel van de Universiteit van Utrecht ten behoeve van taken, die aan het NKCA zijn opgedragen. Om dit kernpunt heen worden een aantal afspraken gemaakt en vastgelegd in genoemde overeenkomst. Deze afspraken betreffen o.a. de omvang van de inzet en de betalingswijze (lumpsum financiering). De overeenkomst is een zakelijke overeenkomst, wat op zich prima is. Als beide partijen elkaars rol zakelijk bekijken neemt dat veel onduidelijkheid weg. Ook de onderlinge interactie kan dan worden aangepast. Jaarlijks afspraken maken waarvoor de expertise en de menskracht van de Universiteit van Utrecht wordt ingezet, deze vastleggen en verantwoording achteraf. Dat betekent ook in deze, meer afstand en geen onnodig werkoverleg en bemoeienis met de dagelijkse gang van zaken bij de Universiteit door de leiding van het NKCA.

Duidelijkheid van elkaars rol en duidelijkheid in de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen zal de efficiency enorm dienen en irritaties en frustraties verminderen.

Aanbeveling 3:

Het verdient aanbeveling om de rollen en verantwoordelijkheden in een document vast te leggen. Gezien de directe betrokkenheid van velen, verdient het de voorkeur dit uit te besteden aan een onafhankelijke adviseur.

Aanbeveling 4:

De vier bij de evaluatie naar voren gekomen knelpunten ten aanzien van de rollen en verantwoordelijkheden (VWS - NKCA, RIVM - NKCA, ZonMw - NKCA en Universiteit van Utrecht - NKCA) moeten daarbij in ieder geval snel opgehelderd worden.

6.3 Werkwijzen en middelen

Bij het evaluatieonderzoek is ook de manier van werken bij het NKCA vaak ter sprake gekomen. VWS, maar ook anderen, hebben aangegeven dat bij het NKCA dingen te lang duren of niet gedaan worden, afspraak niet altijd afspraak is, de planning van activiteiten geen reële grondslag heeft en eenzijdig veranderingen in de werkplanning worden aangebracht. Communicatie hierover ontbreekt en verantwoording wordt nog niet afgelegd.

Deze klachten zijn waarschijnlijk deels terug te voeren op een onderbezetting bij het NKCA. Het hoofd van het NKCA heeft wel erg veel alleen moeten doen en

daarbij was het vaak pionieren. Van diverse kanten is aangegeven dat er sprake is van een dienstbare opstelling vanuit het NKCA waardoor wellicht minder daadkrachtig opgetreden is en minder gestructureerd gemanaged is.

Bij het onderzoek is de indruk ontstaan dat teveel tijd en energie is besteed aan diverse onnodige werkoverleggen, het vervullen van secretariaat functies en bureaucratische procedures. Door verandering van de organisatiestructuur, verhelderen van posities en rollen en het vastleggen van verantwoordelijkheden wordt een heleboel ballast van de schouders van het NKCA genomen. Deze ballast is er zeker debet aan dat de eigenlijke opdracht van het NKCA te weinig uit de verf is gekomen.

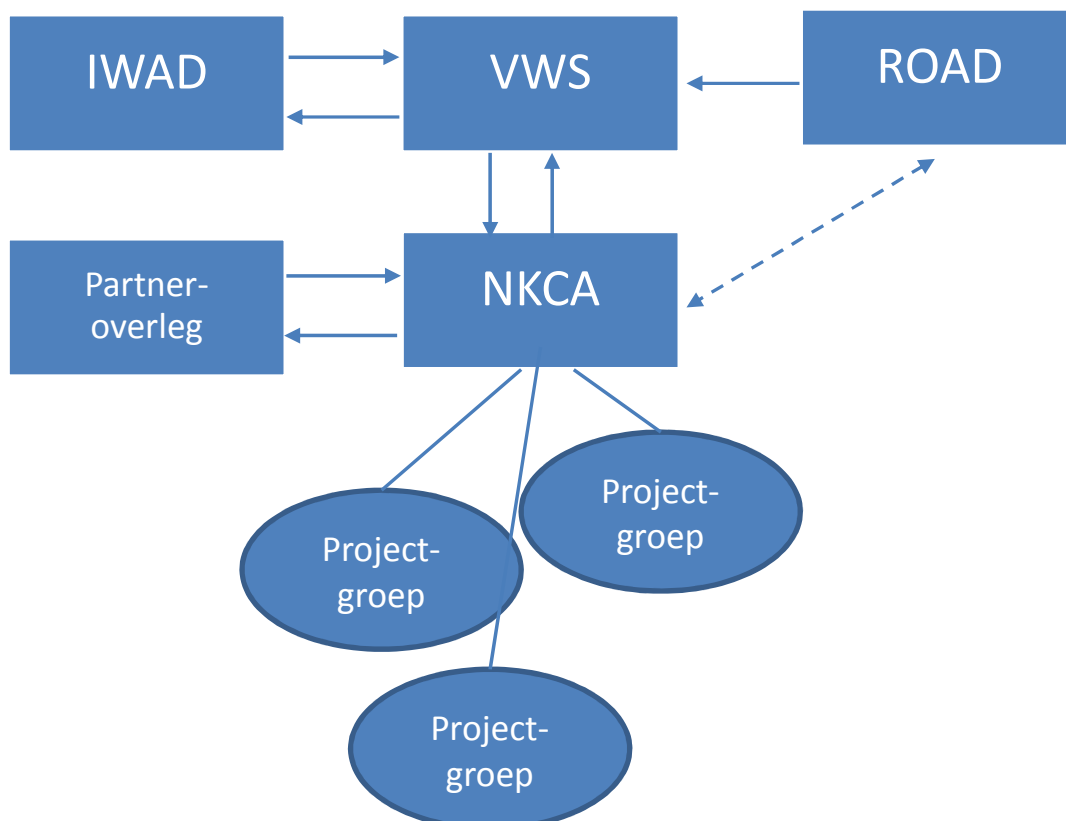
De inhoudelijke taken van het NKCA zoals die in het instellingsbesluit zijn weergegeven lenen zich voor een groot deel goed voor een projectmatige aanpak.

Een project is een geheel van activiteiten, uitgevoerd door specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband, gericht op een duidelijk gespecificeerd eindresultaat, dat bereikt dient te worden in een begrensde tijd met begrensde middelen, met een definieerbaar begin en eind en definieerbare capaciteit.

De kenmerken van een project zijn:

- *Doelgericht*: een project zorgt ervoor dat bepaalde, vooraf beschreven, doelen bereikt worden.
- *Planmatig*: de doelen worden op een planmatig manier behaald
- *Tijdelijk*: het project heeft een duidelijk begin en een eind.
- *Uitvoerbaar*: het project moet uitvoerbaar zijn.
- *Taakgericht*: de doelen worden binnen een projectorganisatie met een eigen budget uitgevoerd.

Voor het NKCA kan projectmatig werken er toe leiden dat meer structuur wordt gebracht in de veelheid van taken en dat anderen bij delen van het takenpakket kunnen worden ingezet. Zeker in deze fase van het NKCA kan een projectmatige aanpak helpen. Hierna wordt deze werkwijze ingebracht in het eerder aangegeven organisatieschema.



Aanbeveling 5:

Aanbevolen wordt een projectmatige manier van werken te kiezen bij het NKCA om meer structuur in de werkzaamheden te brengen en de betrokkenheid van andere organisaties te stimuleren.

Als één ding bij deze evaluatie duidelijk is geworden, is het dat het ambitieniveau en de mogelijkheden van het NKCA niet in balans zijn. De opmerking dat het NKCA met de huidige middelen en personele omvang nooit iets zal kunnen worden werd vrij algemeen geuit. Bij VWS leeft de verwachting dat na de afronding van de programmeringsstudie (een onderdeel van het onderzoeksprogramma van ZonMw) meer ruimte zal komen voor andere taken, deze verwachting is waarschijnlijk ijdele hoop. Een aantal functies zullen binnen het bureau altijd vervuld moeten worden. Er moet gemanaged worden. Zeker in een complexe omgeving vraagt dat veel tijd en energie. Kijkend naar de taken en het belang dat alle mensen in het onderzoek er aan hechten betekent het dat er capaciteit moet zijn voor voorlichting, communicatie en public relations, voor coördinatie van de inbreng bij internationale gremia, voor netwerktaken, voor beleidsadvisering en voor de uit te voeren projecten waar het NKCA een bevorderende taak heeft. Op al deze terreinen moet deskundigheid aanwezig zijn. Voor al deze taken moet ook secretariële ondersteuning aanwezig zijn. Voor onderwijs en scholingstaken en daarbij behorend onderzoek wordt expertise en menskracht van de Universiteit van Utrecht ingezet volgens de overeenkomst. Indicatief en globaal inschattend moet het NKCA om goed te kunnen functioneren over de volgende personele capaciteit kunnen beschikken.

Management	0,8 fte
Communicatie/voorlichting	0,5 fte
Coördinatie Internationale inbreng	0,4 fte
Netwerktaken	0,4 fte
Beleidsadvisering	0,5 fte
Projectmanagement	2,0 fte
Secretariële ondersteuning	1,0 fte

Dit betekent een formatie van 5,6 medewerkers buiten de inzet van de Universiteit van Utrecht. Voor het budget van het NKCA betekent dit een verdubbeling tot een verdrievoudiging, afhankelijk van de middelen die voor de projecten beschikbaar kunnen komen.

Aanbeveling 6:

Aanbevolen wordt om ambities, personeelcapaciteit en budget met elkaar in overeenstemming te brengen.

Aanbeveling 7:

Het fundament waarop het NKCA is gebouwd moet verstevigd worden wil het NKCA toekomstperspectief hebben.

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde personen

Instelling	Naam	functie
RIVM	Dhr. Dr. M.T.M. van Raaij	Plaatsvervangend directeur Voeding, Geneesmiddelen en Consumentenveiligheid
RIVM	Mw. Drs. S.A.M. Deleu	Hoofd NKCA
UMC St Radboud, Centraal Dierenlaboratorium, 3V Centrum Nijmegen	Mw. Prof. Dr. M. Ritskes-Hoitinga	Prof. in Laboratory Animal Science. Afdelingshoofd van het Centraal Dierenlaboratorium van het UMC St Radboud
Ministerie OCW	Dhr. Dr. L. le Duc	Head Sciences and Humanities division
Universiteit Utrecht Faculteit Diergeneeskunde Departement Dier in Wetenschap & Maatschappij, afdeling Dierenwelzijn & Poefdierkunde.	Mw. Prof. dr. F. Ohl,	Voorzitter Departement en Hoogleraar Dierenwelzijn & Proefdierkunde
ZonMw	Mw. Dr. Ir. J.O. de Boer	Lid Managementteam
TNO	Mw.Dr. C.A.M. Krul, PH.D.	Business Line Manager 3R's
Proefdiervrij, Dutch Society for Replacement of Animal Testing	Mw. M. Zuidgeest, MSc	Managing Director
Dierenbescherming Nederland	Mw. Drs. M. Kuil	Senior beleidsmedewerker Dierproeven & Biotechnologie
UvU/NVI	Dhr. Prof. C.F.M. Hendriksen	Hoogleraar Alternatieven voor Dierproeven.
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Mw. I. Hartgers-Pools	Senior beleidsmedewerker
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Directie Voeding, Gezondheidsbescherming en Preventie	Mw. Dr. J.W. Tas	Hoofd cluster Voeding en Consumentenproducten
Regionaal Overleg Alternatieven voor Dierproeven	Mw. Drs .E.J. Mulock Houwer, MA	Voorzitter ROAD
Ministerie LNV (EL en I)	Mw. Drs. M. A. P. Ruijters	beleidsmedewerker
Ministerie LNV (EL en I)	Dhr. Ir. J. C. Nijsten	Coördinator Team Voedsel, Dier en Consument.
Vereniging Nefarma Innovatieve Geneesmiddelen Nederland	Dhr. Dr. P. Bertens	Sr. Beleidsadviseur Innovatie en Levenswetenschappen

Bijlage 2: Gesprekskader voor gesprekken in het kader van de beperkte evaluatie van het Nederlands Kenniscentrum Alternatieven voor dierproeven.

Nr.	Hoofdthema	Nr	Onderwerp	Nr.	Vraagpunt
1.	Huidige situatie		Algemeen	a.	Hoe kijkt u aan tegen de kabinetsvisie van 2008?
				b.	Hoe beoordeelt u het proces dat daarop is gevolgd?
				c.	Welke knelpunten zitten er volgens u in het proces?
				d.	Welke oplossingen ziet u voor deze knelpunten?
2.	Regelgeving		Wet- en regelgeving	a.	Welke wet en regelgeving is volgens u van belang voor het functioneren van het NKCA?
				b.	Is in het instellingsbesluit voldoende geregeld?
				c.	Ontbreekt er iets in de wet- en regelgeving?
3.	Organisatie	1.	Organisatiestructuur.	a.	Bent u tevreden over het gekozen organisatiemodel?
				b.	Is de organisatiestructuur voldoende helder?
				c.	Is de organisatiestructuur voldoende efficiënt?
				d.	Is in de driehoek VWS-RIVM-ZonMw duidelijk wat ieders rol is?
				e.	Hebben alle benodigde partijen een juiste plek gekregen in de organisatiestructuur?
				f.	Werkt de organisatiestructuur naar uw tevredenheid en zo niet waar liggen de problemen wat u betreft?
				g.	ISAD en IWAD zijn belangrijk in de organisatiestructuur. Welke functie vervullen zij en hoe functioneren deze organen?
				h.	Hoe functioneert het voorzitterschap en het secretariaat?
				i.	Wat is de rol van het maatschappelijk klankbord?
				j.	Zijn in dit klankbord alle benodigde partijen vertegenwoordigd?
				k.	Vervult het maatschappelijk klankbord de rol goed?
		2.	NKCA.	a.	Het NKCA is opgericht met bepaalde doelen. Zijn die doelen duidelijk en worden die gehaald?
				b.	Hoe worden vorderingen in de doelstellingen gemeten?

				c.	Het NKCA is een kenniscentrum; wat betekent dat voor taken en verantwoordelijkheden?
				d.	Is de positionering van het NKCA binnen het RIVM een goede keuze in uw ogen?
				e.	Wat zijn voor- en nadelen hiervan?
				f.	Hoe is de verhouding van het NKCA tot VWS?
				g.	Hoe wordt het NKCA aangestuurd en werkt dat?
				h.	Welke taken van het NKCA vindt u het belangrijkste?
				i.	Worden die taken goed uitgevoerd?
				j.	Wat vindt u van het jaarplan en het jaarverslag?
				k.	Voldoen deze aan uw verwachtingen?
				m.	Worden de gestelde termijnen gehaald?
				n.	Bent u tevreden over het NKCA tot nu toe?
				o.	Welk cijfer (1-10) kent u het NKCA toe?
		3.	Verantwoordelijkheden.	a.	Zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende onderdelen ergens vastgelegd?
				b.	Hoe kijkt u aan tegen de verantwoordelijkheden van de diverse onderdelen?
				c.	Zijn er machtsmiddelen om zo nodig iets af te dwingen?
				d.	Hoe wordt verantwoording afgelegd en voldoet dit?
4.	Informatiestromen	1.	Informatie-uitwisseling	a.	Hoe wordt informatie uitgewisseld binnen de organisatiestructuur?
				b.	Hoe lopen die informatiestromen?
				c.	Krijgt u de informatie die u nodig heeft?
				d.	Welke belemmeringen ziet u voor een goede informatievoorziening?
		2.	overleg	a.	Welke overlegstructuur wordt gebruikt?
				b.	Werkt deze overlegstructuur?
				c.	Welke verbeteringen zouden in de overlegstructuur aangebracht kunnen worden?
		3.	Communicatie	a.	Hoe is de communicatie met en tussen onderzoekers geregeld?
				b.	Heeft u wensen ten aanzien van deze communicatie?
				c.	Hoe is de communicatie met het publiek geregeld?

				d.	Heeft u wensen tan aanzien van deze communicatie
				e.	Welke middelen worden ingezet?
				f.	Hoe beoordeelt u de website, nieuwsbrieven etc.?
		4.	Documentenbeheer	a.	Hoe is het documentenbeheer geregeld?
				b.	Is dit goed, geordend en toegankelijk?
				c.	Hoe worden de documenten gebruikt?
		5.	Kwaliteit	b.	Aan welke kwaliteitseisen moet het NKCA naar uw mening voldoen?
6.	Financiering			a.	Hoe is de financiering geregeld en hoe lopen de geldstromen?
				b..	Wordt er een begroting opgesteld en geeft die voldoende inzicht in de bestedeling van de middelen?
				c.	Zijn er voldoende middelen om de taken uit te voeren?
				d.	Hoe vindt controle plaats?
7.	Ontwikkelingen / innovaties			a	Zijn ontwikkelingen waar rekening mee moet worden gehouden?

Ben ik iets vergeten?