



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport — Evaluatie WOT Natuur en Milieu

Colofon

Titel	Evaluatie WOT Natuur en Milieu
Uitgebracht aan	Directeur Generaal Agro en Natuur
Datum	10-01-2017
Kenmerk	2017-0000007381

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

De kern van het verhaal	5
Aanleiding	5
Centrale boodschap	5
Leeswijzer	6
1 Sturing en toezicht	7
1.1 Sturing en toezicht is grotendeels conform kaders en naar tevredenheid respondenten ingevuld	7
1.2 Er zijn ook aandachtspunten over sturing en toezicht	9
2 Waarborgen voor een effectieve uitvoering	15
2.1 Er wordt invulling gegeven aan waarborgen voor een effectieve uitvoering en de respondenten beoordelen de effectieve uitvoering als positief	15
2.2 Desondanks is het voor respondenten niet vanzelfsprekend wat de taakafbakening van de WOT N&M is	15
2.3 Een visie om verantwoord te prioriteren en in te spelen op ontwikkelingen ontbreekt	16
3 Waarborgen voor een efficiënte uitvoering	19
3.1 Er wordt conform kaders invulling gegeven aan de waarborgen voor efficiënte uitvoering	19
3.2 Efficiëntie is lastig te beoordelen, toch overwegend positieve beoordeling van efficiënte uitvoering	19
3.3 Overige waarborgen voor efficiënte uitvoering	20
4 Waarborgen voor een onafhankelijke uitvoering en kwaliteit	22
4.1 In de kaders wordt het belang van een onafhankelijke uitvoering door de WOT unit N&M beschreven in relatie tot kwaliteit van het onderzoek	22
4.2 De kwaliteit van de uitvoering wordt positief beoordeeld, de onafhankelijke uitvoering wordt niet specifiek beoordeeld	23
4.3 Respondenten zien voor de WOT N&M geen grote risico's met betrekking tot onafhankelijke uitvoering en vinden dat deze goed is gewaarborgd	23
5 Aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode	24
5.1 Verhelder de functie van het Opdrachtgeversoverleg, de Adviescommissie en de Programmacommissie en (her)bevestig het nut van het aansturingsmodel en de samenhang van de verschillende thema's	24
5.2 Bespreek de rolverdeling tussen ANK en beleid	24
5.3 Verhelder de aansturing van de Balans en de Natuurverkenning binnen de WOT N&M en de rol van PBL en de Programmacommissie	25
5.4 Maak voor de volgende uitvoeringsperiode op EZ niveau een integrale afweging van welke taken door de WOT N&M en welke taken door ander onderzoeksinstrumentarium gefinancierd worden	25
5.5 Formuleer in het Opdrachtgeversoverleg een visie die richting geeft bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten	25
5.6 Overweeg waarop het Opdrachtgeversoverleg toezicht wil en kan houden met betrekking tot efficiëntie en pas daar de beoordelingscyclus op aan	26
5.7 Heb aandacht voor het borgen van de aansluiting en communicatie tussen en binnen onderzoek en beleid	26
5.8 Actualiseer de kaders	27

6	Verantwoording onderzoek	28
6.1	Aanleiding en doelstelling	28
6.2	Werkzaamheden en afbakening	28
6.3	Gehanteerde Standaard	29
6.4	Verspreiding rapport	29
7	Ondertekening	31
	Bijlage 1: Bronnenoverzicht	32
	Bijlage 2: Figuur 1 en 2	33

De kern van het verhaal

Aanleiding

Op 31 december 2016 loopt de Uitvoeringsovereenkomst van de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur en Milieu (WOT N&M) af. In opdracht van de Directeur Generaal Agro en Natuur (DG A&N), destijds dhr. mr. J.P. Hoogeveen MPA, heeft de Auditdienst Rijk (ADR) een evaluatie uitgevoerd over de uitvoeringsperiode 2012-2016 van de WOT N&M met als doel om input te leveren voor een nieuw op te stellen Uitvoeringsovereenkomst tussen de Staat der Nederlanden, vertegenwoordigd door de Minister van Economische Zaken (EZ), en de Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). De WOT N&M wordt uitgevoerd door de WOT unit N&M van DLO.

Met deze evaluatie wordt invulling gegeven aan de evaluatieverplichting van de minister zoals weergegeven in *Regeling subsidie Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek*, herroepen door de *Aansturingsovereenkomst Ministerie van LNV-Stichting DLO: 'De minister evalueert, tenzij anders wordt bepaald, de programma's in het vierde of laatste jaar van uitvoering (art 18)'*.

De centrale vraag voor de evaluatie luidde: *Wat werkte goed in sturing en toezicht door EZ op de uitvoering van de WOT N&M en wat zijn aandachtspunten voor de nieuwe uitvoeringsperiode en Uitvoeringsovereenkomst?*

We hebben onderzocht hoe sturing en toezicht is vormgegeven in de kaders en hoe dit in de praktijk werkt en welke aandachtspunten er zijn voor de toekomst. Meer specifiek hebben we gekeken naar de overlegstructuur, inclusief de verdeling rollen en verantwoordelijkheden, naar de beoordelingscyclus van werkplannen en jaarrapportages en naar de waarborgen voor een effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering. Zie hoofdstuk 6 voor een nadere toelichting op de gekozen onderzoeksaanpak.

Centrale boodschap

Uit interviews en documentstudie blijkt dat voor een belangrijk deel volgens de kaders invulling is gegeven aan sturing en toezicht en naar tevredenheid kan worden teruggekeken op de uitvoeringsperiode 2012-2016.

Voor de nieuwe uitvoeringsperiode zijn de volgende aandachtspunten te benoemen:

- Verhelder de functie van het Opdrachtgeversoverleg, de Adviescommissie en de Programmacommissie en (her)bevestig het nut van het aansturingmodel en de samenhang van de verschillende thema's;
- Bespreek de rolverdeling tussen directie Agro- en Natuurkennis (ANK) als coördinator en de betrokken beleidsdirecties Natuur & Biodiversiteit (N&B) en Plantaardige Agroketens en Voedselkwaliteit (PAV);
- Verhelder de aansturing van de Balans en de Natuurverkenning binnen de WOT N&M en de rol van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en de Programmacommissie;
- Maak voor de volgende uitvoeringsperiode op EZ niveau een integrale afweging van welke taken door de WOT N&M en welke taken door ander onderzoeksinstrumentarium gefinancierd worden;

- Formuleer in het Opdrachtgeversoverleg een visie die richting geeft bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten;
- Overweeg waarop het Opdrachtgeversoverleg toezicht wil en kan houden met betrekking tot efficiëntie en pas daar de beoordelingscyclus op aan;
- Heb aandacht voor het borgen van de aansluiting en communicatie tussen het onderzoek en beleid;
- Actualiseer de kaders.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 tot en met 4 worden de bevindingen van de evaluatie nader toegelicht. Hoofdstuk 5 geeft op basis van deze bevindingen een overzicht van de aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode. Zie hoofdstuk 6 voor een toelichting op de gekozen onderzoeksaanpak. In bijlage 1 is een bronnenoverzicht opgenomen.

1 Sturing en toezicht

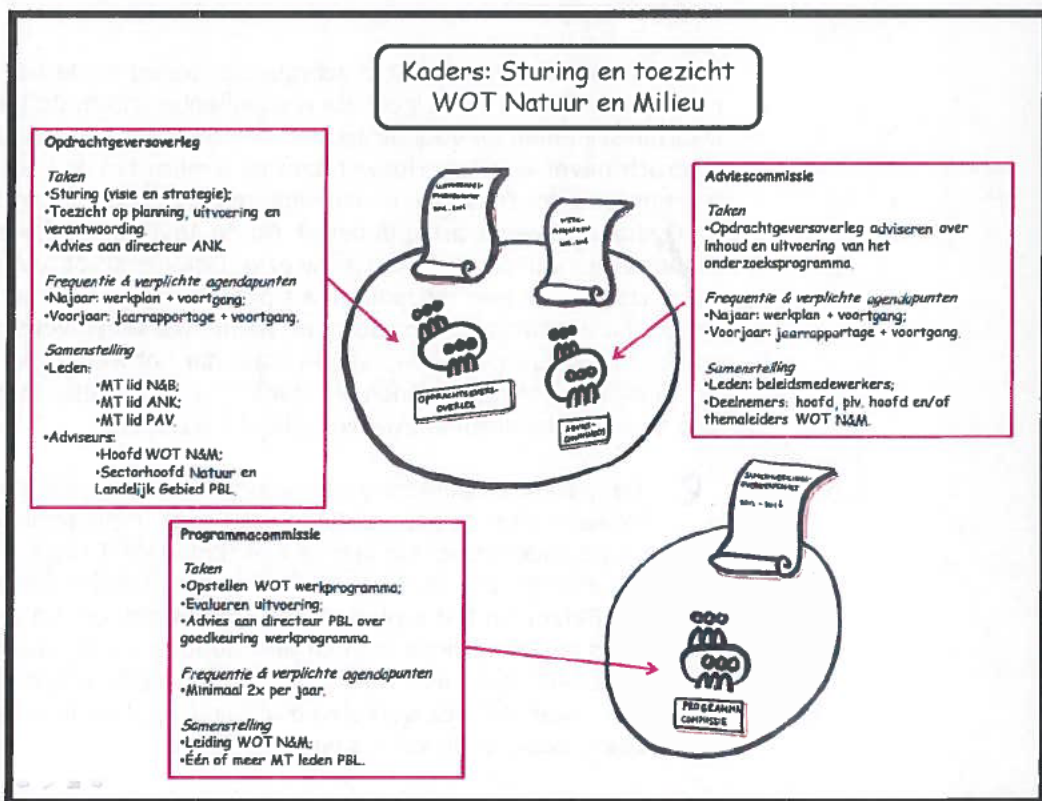
1.1 Sturing en toezicht is grotendeels conform kaders en naar tevredenheid respondenten ingevuld

1.1.1 *In de kaders is sturing en toezicht op de uitvoering van de WOT N&M geregeld*

De WOT N&M wordt uitgevoerd door de WOT unit N&M. De WOT N&M betreft de thema's Agromilieu, Informatievoorziening Natuur (IN), Netwerk Ecologische Monitoring (NEM), de Balans van de Leefomgeving (Balans) en de Natuurverkenning.

In de Uitvoeringsovereenkomst en de Werkafspraken voor de WOT N&M zijn afspraken vastgelegd over de samenstelling, frequentie en taken van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies en over de jaarlijkse oplevering en beoordeling van werkplannen en jaarrapportages.

In de Samenwerkingsovereenkomst voor de 'Balans van de Leefomgeving' en de 'Natuurverkenning' tussen PBL en DLO (Samenwerkingsovereenkomst) zijn afspraken vastgelegd die specifiek gelden voor de thema's Balans van de Leefomgeving en Natuurverkenning, zoals de Programmacommissie. Zie figuur 1 voor een grafische weergave van de kaders (zie ook bijlage 2).



Figuur 1: Sturing en toezicht WOT N&M volgens de kaders (Uitvoeringsovereenkomst, Werkafspraken, Samenwerkingsovereenkomst)

1.1.2 *De overlegstructuur werkt grotendeels volgens de kaders en naar tevredenheid respondenten*

Uit de bestudeerde documenten (met name de verslagen van het Opdrachtgeversoverleg, de Adviescommissies en de Programmacommissie) en de

interviews blijkt dat grotendeels conform deze kaders invulling is gegeven aan de overlegstructuur van de WOT N&M.

Er zijn voor de WOT N&M twee Adviescommissies en een Programmacommissie ingesteld: de Adviescommissie Agromilieu, de Adviescommissie IN/NEM en de Programmacommissie voor de Balans en de Natuurverkenning. De Adviescommissie IN/NEM is opgericht in het najaar van 2014 voor het thema IN. NEM is toegevoegd in het najaar van 2015. De Programmacommissie vervult de rol van de Adviescommissie voor de Balans en Natuurverkenning, in de zin dat de Programmacommissie de beoordelingen van de jaarlijkse werkplannen en jaarrapportages uitvoert en adviseert aan het Opdrachtgeversoverleg (zie §1.3.4 voor meer over de functie van de Programmacommissie).

Op basis van de verslagen blijkt dat de Adviescommissies twee keer per jaar hebben plaatsgevonden (in het voor- en najaar) voorafgaand aan een Opdrachtgeversoverleg en dat de verplichte onderwerpen, namelijk het bespreken en vaststellen van het werkplan in het najaar, het bespreken en vaststellen van de jaarrapportage in het voorjaar en de voortgang van de uitvoering, zijn besproken. Door het ontbreken van enkele verslagen hebben we niet voor de hele periode kunnen vaststellen dat er minimaal twee keer een Programmacommissie heeft plaatsgevonden, wat een afwijking van de Samenwerkingsovereenkomst zou kunnen betekenen.

De frequentie van de overleggen is volgens de respondenten voldoende voor sturing, omdat de WOT unit N&M veel binnen budget mag en kan oplossen en er tussentijds via de lijn contacten zijn als dat nodig is. Op deze manier borgen respondenten van de Adviescommissies dat ze weten wat er speelt en houden ze vinger aan de pols.

De samenstelling van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies is conform de kaders en volgens de respondenten zitten de juiste mensen aan tafel. Daarnaast nemen de voorzitters van de Adviescommissies deel aan het Opdrachtgeversoverleg. Hoewel dat niet expliciet in de kaders staat, wordt dit als positief ervaren. Daarmee is namelijk een goede koppeling tussen Adviescommissies en Opdrachtgeversoverleg geborgd. Bij de Adviescommissies is bovendien een medewerker van directie ANK aanwezig. Ook dat staat niet expliciet in de kaders maar wordt door een respondent als positief ervaren. De samenstelling van de Programmacommissie is conform de Samenwerkingsovereenkomst, maar niet conform de Werkafspraken, waarin staat dat het wenselijk is dat in ieder geval de belangrijkste beleidsterreinen permanent in de Adviescommissie vertegenwoordigd zijn door een beleidsmedewerker (zie ook §1.3.4).

1.1.3

De jaarlijkse oplevering van werkplannen en jaarrapportages gaat conform de kaders en de beoordelingen zijn over het algemeen positief

Conform de kaders is er elk jaar een werkplan WOT N&M, een werkplan Balans van de Leefomgeving en Natuurverkenning en een jaarrapportage WOT N&M (inclusief Balans en Natuurverkenning) opgesteld. Er zijn (verschillende) formats ontwikkeld om de werkplannen en jaarrapportages te beoordelen. Deze zijn in de meeste gevallen gebruikt. Daar waar de beoordelingsformulieren ontbreken blijkt uit de verslagen dat het werkplan of de jaarrapportage is besproken en beoordeeld, zoals in de kaders voorgeschreven.

Vanaf 2013 wordt in de beoordelingsformulieren bij de jaarrapportages gevraagd of de jaarrapportages alle benodigde informatie bevat. Deze vraag is in bijna alle gevallen positief beantwoord door de Adviescommissies, Programmacommissie en het Opdrachtgeversoverleg. In de beoordelingsformulieren bij de werkplannen wordt een soortgelijke vraag niet gesteld. Overigens is de verstrekte informatie bij de jaarrapportages en werkplannen op verzoek van EZ veranderd gedurende de uitvoeringsperiode: de WOT unit N&M voegt geen aparte projectbeschrijvingen meer toe, maar deze zijn wel beschikbaar.

In de beoordelingsformulieren wordt de uitvoering zoals beschreven in de werkplannen en jaarrapportages over het algemeen positief beoordeeld. Zie hoofdstukken 2-4 voor inhoudelijke beoordeling van de waarborgen voor een efficiënte, effectieve en onafhankelijke uitvoering.

1.2 Er zijn ook aandachtspunten over sturing en toezicht

1.2.1 *Een visiedocument ontbreekt*

In de Werkafspraken staat dat het de taak is van het Opdrachtgeversoverleg om een strategische visie te ontwikkelen en actueel te houden. *"De visie stelt het Opdrachtgeversoverleg in staat in het geval van budgettaire problemen verantwoord te prioriteren. Er kan op ontwikkelingen worden ingespeeld en politieke risico's worden zoveel mogelijk vermeden."* (Werkafspraken, blz. 30).

Uit navraag blijkt dat er geen recente, in het Opdrachtgeversoverleg of door de directeur ANK, vastgesteld integraal visiestuk is. Onderdelen van een visie zijn terug te vinden in verschillende documenten, zoals bijvoorbeeld in de werkplannen, de samenwerkingsovereenkomst etc. Uit deze documenten blijkt echter niet dat een expliciete visie is opgesteld die het Opdrachtgeversoverleg in staat stelt te prioriteren, in te spelen op ontwikkelingen en politieke risico's te vermijden. Zie ook §2.3.

Zie aandachtspunt §5.5.

1.2.2 *De samenstelling van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies is in de kaders verouderd*

De kaders zijn verouderd op het punt van de samenstelling van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies. Dit komt door organisatorische wijzigingen bij EZ in de afgelopen jaren – DG A&N heeft een andere indeling gekregen met andere directies. Overigens is wel duidelijk wie betrokken zouden moeten zijn bij de WOT N&M. Daarnaast is in de Werkafspraken sprake van een 'DG Kennis en Innovatie'. Dit moest destijds 'de directeur DKI' zijn (nu directeur ANK).

Verder sluiten de kaders niet helemaal aan bij de praktijk. Zo hebben de voorzitters van de Adviescommissies zitting in het Opdrachtgeversoverleg en zitten beleidsmedewerkers van ANK in de Adviescommissies. Dit wordt door betrokkenen positief gewaardeerd.

Zie aandachtspunt §5.8.

1.2.3 *Verschillende beelden over de efficiëntie van dit aansturingmodel*

Sommige respondenten ervaren de manier waarop de aansturing geregeld is als nuttig en efficiënt: de aansturing vindt plaats op hoofdlijnen, het is goed geregeld (inclusief ondersteuning) en stabiel; dat wil zeggen dat nut en noodzaak van de financiering van de taken onder de WOT N&M niet voortdurend onderwerp van discussie zijn.

Andere respondenten zetten vraagtekens bij het nut en de efficiëntie van de aansturing. De aansturing en afstemming van de stukken gaat over veel schijven, en gedeeltelijk ook via de lijn. Ze ervaren de overleggen van de WOT N&M als een rituele dans of noodzakelijke formaliteit. In dit verband worden ook vraagtekens geplaatst bij de samenhang van de thema's die onder deze WOT vallen. Met name Agromilieu wordt als vreemde eend in de bijt gezien.

Het is niet goed aan te geven hoeveel tijd daadwerkelijk door de verschillende EZ-betrokkenen aan de (aansturing van de) WOT N&M wordt besteed. Het is voor respondenten lastig in te schatten en tijdschrijfgegevens ontbreken.

Zie aandachtspunt §5.1 en §5.7.

1.2.4

Verskillende beelden en verwachtingen van het Opdrachtgeversoverleg, de Adviescommissies en de Programmacommissie

Sommige respondenten zien het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies als een noodzakelijke formaliteit om advies te geven over goedkeuring van het werkplan en decharge naar aanleiding van de jaarrapportage. Het inhoudelijke gesprek is al buiten de Adviescommissies gevoerd en de afstemming heeft al plaatsgevonden. Andere respondenten benadrukken juist het belang van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies: in het Opdrachtgeversoverleg moet het strategische gesprek plaatsvinden en in de Adviescommissie het (meer) inhoudelijke gesprek.

Daarnaast wijzen enkele respondenten op het feit dat het bij elkaar komen in een Adviescommissie goed is voor de binding tussen onderzoek en beleid.

Het nut en de werking van de overleggen wordt wisselend beoordeeld afhankelijk van het beeld of de verwachtingen die respondenten ervan hebben. Waar de één bijvoorbeeld zegt dat het een noodzakelijke formaliteit is, geven andere respondenten kritiek op het formele karakter en missen zij het strategische gesprek. Ook geven respondenten aan dat de frequentie van de Adviescommissies voldoende is voor het formele gedeelte, als sluitstuk en voor het op hoofdlijnen elkaar bijpraten en binding houden, maar te weinig om te praten over actuele zaken en nieuwe ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de gevolgen van de decentralisatie.

Zie aandachtspunten §5.1 en §5.7.

1.2.5

Continuïteit van de bezetting als aandachtspunt

Diverse respondenten vragen aandacht voor de continuïteit van de bezetting aan de kant van EZ. Met het vertrek van de secretaris van de WOT N&M hebben diverse respondenten gewezen op de continuïteit van de WOT N&M in het algemeen. Dit geldt ook specifiek voor de Adviescommissie IN/NEM. Daar speelt bovendien dat de overige deelnemers vanuit EZ relatief nieuw zijn en zich nog moeten inwerken en nog zoeken naar hun rol en de functie van de Adviescommissie. Dat is extra lastig bij IN door de complexiteit (met een veelheid aan partijen en rapportages en veel ontwikkelingen als gevolg van de decentralisatie). Het gevolg is dat de themaleiders voor een deel het geheugen van EZ zijn geworden.

Diverse respondenten vragen zich in het verlengde daarvan af of EZ voldoende alert is op ontwikkelingen. Ook stellen enkele respondenten de vraag of 'beleid' optimaal gebruik maakt van het onderzoek dat door de WOT unit N&M wordt uitgevoerd.

Voor de Adviescommissie Agromilieu en het Opdrachtgeversoverleg wordt de bezetting vanuit PAV genoemd als aandachtspunt. PAV was in 2012 en 2013 niet bij het Opdrachtgeversoverleg aanwezig. Vanaf 2014 wel, maar niet op MT niveau (zoals voorgeschreven in de kaders). Er is wel een MT-lid verantwoordelijk maar in de praktijk is deelname aan de overleggen belegd bij een beleidsmedewerker. Volgens betrokkene werkt dat goed en is voor deze constructie gekozen vanuit prioriteitstelling, mede ook omdat het binnen de WOT N&M allemaal goed loopt en goed geregeld is.

De afgelopen periode is in het Opdrachtgeversoverleg diverse malen aandacht geweest voor de beperkte aanwezigheid van PAV, maar er is ook begrip voor. PAV gaat slechts over een klein stukje uit de WOT N&M, dat wel brede scope heeft, waardoor het moeilijk is één persoon aan te wijzen, maar niet efficiënt om verschillende functionarissen aan te wijzen. Daarnaast geven respondenten aan dat het goed loopt en het contact waar nodig in de lijn plaatsvindt.

Er wordt verschillend gedacht over het belang van vertegenwoordiging in het Opdrachtgeversoverleg op MT niveau. Enerzijds ziet men liever iemand met mandaat die wel komt dan een MT lid dat niet aanwezig is. Anderzijds is aangegeven dat het van belang is dat een MT lid aanwezig is bij strategische discussies of als het spannend wordt.

Zie aandachtspunt §5.7.

1.2.6 *Verschillende beelden over rolverdeling tussen ANK en beleid en de rol van PBL*

Hoewel respondenten op zich redelijk positief zijn over de inbreng en rolinvulling door de verschillende partijen (§1.2.6.1) bestaan ook verschillende beelden over de rollen en verantwoordelijkheden, en dan met name over de rolverdeling tussen ANK en beleid (N&B) (§1.2.6.2) en de rol van PBL binnen de WOT N&M (§1.2.6.3).

1.2.6.1. *Respondenten positief over elkaars inbreng*

Respondenten vanuit EZ zijn erg positief over de rolinvulling van de adviseurs in het Opdrachtgeversoverleg (de directeur WOT unit N&M en sectorhoofd PBL). Zij zorgen voor inbreng op strategisch niveau en agenderen zaken die ertoe doen op de lange(re) termijn, vanuit een overkoepelende blik. Een respondent vraagt zich af of het gesprek in het Opdrachtgeversoverleg, bijvoorbeeld over de beoordeling van de werkplannen en jaarrapportages, anders is omdat opdrachtgevers en opdrachtnemers aan tafel zitten.

Vanuit de WOT unit N&M wordt de bevoegenheid en het kritisch meedenken van de inhoudelijke medewerkers bij EZ erg gewaardeerd. Op projectniveau is er intensief contact met en inhoudelijke aansturing vanuit EZ (de lijn). De intensiteit van het contact met leden van de Adviescommissies is wel veranderd. EZ stuurt meer dan in het verleden op afstand, op hoofdlijnen, op het proces. Dat is terugkijkend op de afgelopen uitvoeringsperiode goed gelopen, aldus de respondenten. Het loopt daardoor wel anders dan voorheen: de themaleiders nemen meer sturing over, bijvoorbeeld in het contact met andere partijen.

De intensieve samenwerking tussen de WOT unit N&M en PBL, onder andere in de Programmacommissie, ervaren de betrokkenen als erg goed. Volgens respondenten is er rolvastheid en respect voor elkaars rol en wordt samen opgetrokken.

1.2.6.2. *Strategische inbreng vanuit EZ wordt gemist en verschillende beelden over welke directie daarvoor verantwoordelijk is*

Over de rolinvulling van de leden van het Opdrachtgeversoverleg vanuit de directies ANK, N&B, PAV, bestaan verschillende beelden.

Diverse respondenten geven aan dat er vanuit EZ meer strategische inbreng moet komen en dat het juiste gesprek meer mag groeien in het Opdrachtgeversoverleg. Bijvoorbeeld rondom taakafbakening WOT N&M, efficiënte inzet van middelen en toekomstige ontwikkelingen en risico's. Er wordt verschillend gedacht over welke directie daarvoor verantwoordelijk is. Sommige respondenten geven aan dat de directie ANK een meer integrale strategische afweging moet maken tussen WOT N&M, beleidsondersteunend onderzoek en kennisbasis gelder (KB-WOT) en zich meer met strategische kennisagenda's moet bezighouden in plaats van met het proces. Aan de andere kant wordt over N&B en PAV gezegd dat er meer strategische inbreng gewenst is over waar het naar toe moet gaan met de WOT N&M en een visie op de verbinding tussen beleid en de (data uit de) WOT N&M.

Zie aandachtspunt §5.2.

Ook uit eerdere evaluaties van andere WOT-programma's¹ is gebleken dat er onduidelijkheid is over de rollen en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld tussen ANK en de betrokken beleidsdirecties. Mede naar aanleiding daarvan heeft ANK in maart 2016 de rollen en verantwoordelijkheden van de opdrachtgevers voor alle WOT programma's op onderdelen aangepast en nader uitgewerkt². Het Opdrachtgeversoverleg van de WOT N&M heeft op 17 maart 2016 ingestemd met het betreffende document. De belangrijkste veranderingen zijn in tabel 1 weergegeven:

Was (op basis van de Uitvoeringsovereenkomst en de Werkafspraken)	Wordt (op basis van aanpassingen)
Het Opdrachtgeversoverleg geeft dANK advies over het jaarplan en decharge.	Het Opdrachtgeversoverleg informeert directeur ANK over het inhoudelijk goedkeuren/afkeuren van het werkplan en de jaarrapportage.
Directeur ANK neemt, gehoord hebbende het Opdrachtgeversoverleg, besluiten namens de minister van EZ.	Directeur ANK is budgethouder van het WOT-instrument en stelt de financiële kaders vast. dANK toetst werkplannen en jaarrapportages op legitimatie van WO-taken en passendheid binnen kennisbeleid A&N en onderzoeks- en budgettaire kaders voor de WO-taken & is verantwoordelijk voor het financieel goedkeuren en het – mede op basis van inhoudelijk oordeel van het Opdrachtgeversoverleg – formeel vaststellen van de werkplannen en jaarrapportages & is verantwoordelijk voor aanvullende opdrachten naar DLO in het lopende onderzoeksjaar.
	De directeur I&K verstuurt de formele correspondentie m.b.t. verlening van subsidie aan de Wageningen University & Research (WUR) (Subsidieverleningsbrief DLO) en decharge aan WUR (Goedkeuringsbrief DLO).
Voorzitterschap Opdrachtgeversoverleg ligt bij N&B.	Beleidsdirectie treedt in Opdrachtgeversoverleg op als inhoudelijk opdrachtgever en is verantwoordelijk voor inhoudelijke afweging en prioritering van de WO-taken.
Secretariaat is belegd bij ANK.	ANK is coördinerend opdrachtgever van de WOT en draagt zorg voor een effectieve en efficiënte opzet van het WOT stelsel (in dat kader secretariaat van OO). ANK stelt randvoorwaarden t.a.v. aansturing en uitvoering WOT (WDT statuut, aansturingarrangement LNV-DLO, subsidieregeling DLO en meerjarige uitvoeringsovereenkomsten).

Tabel 1: "was – wordt" rollen en verantwoordelijkheden opdrachtgevers WOT-programma's

1.2.6.3.

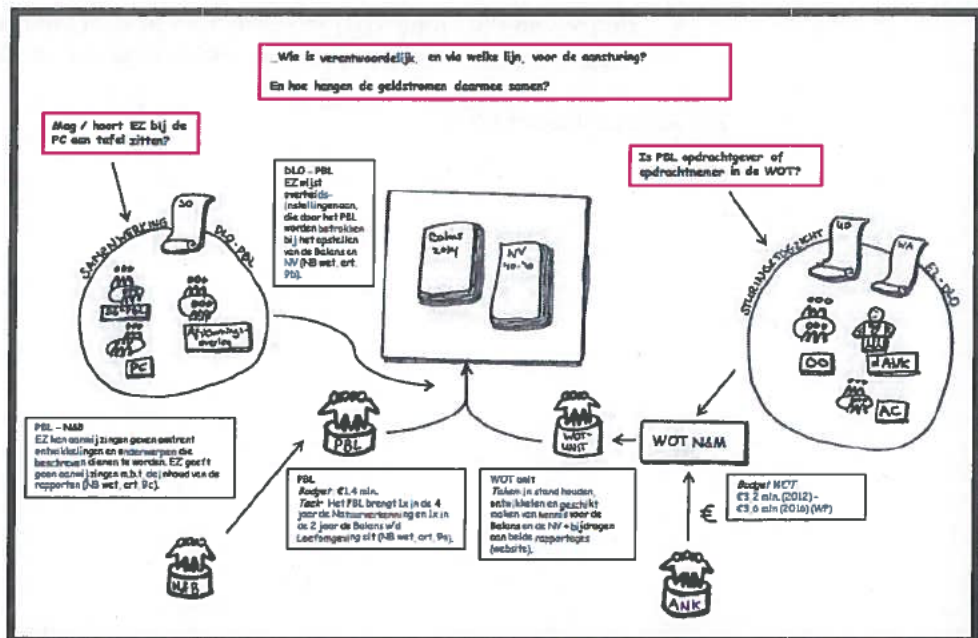
Verschillende beelden over de aansturing van de Balans en Natuurverkenning en de rol van PBL en de Programmacommissie

De kaders voor PBL en de aansturing van de Balans en de Natuurverkenning binnen de WOT N&M wijken af van de kaders die voor de WOT N&M in het algemeen gelden. Volgens de kaders is bij het uitbrengen van de Balans en de Natuurverkenning sprake van verschillende verantwoordelijkheden:

- ANK beheert budget voor WOT instrumenten (Werkafspraken - rol en verantwoordelijkheden opdrachtgevers WOT);
- De minister geeft aanwijzingen voor de onderwerpen in de Balans en ontwikkelingen in de Natuurverkenning (Natuurbeschermingswet, artikel 9c);
- PBL is verantwoordelijk voor de inhoud van de rapporten (Natuurbeschermingswet, artikel 9c).

Zie ook figuur 2 (en bijlage 2).

1 De WOT programma's Genetische bronnen, Voedselveiligheid, Besmettelijke Dierziekten, Visserijonderzoek en Economische Informatievoorziening zijn de afgelopen jaren geëvalueerd.
2 Werkafspraken - rol en verantwoordelijkheden opdrachtgevers Wettelijke Onderzoekstaken (WOT) (ANK, maart 2016)



Figuur 2: Verantwoordelijkheden Balans en Natuurverkenning in relatie tot de WOT N&M volgens de kaders

Anders dan bij andere thema's in de WOT N&M gaat alleen het geld voor de Balans en de Natuurverkenning via de WOT N&M. De aanwijzingen voor de onderwerpen in de Balans en de Natuurverkenning lopen niet via de WOT N&M, maar via de lijn. Concreet betekent dit dat de directeur N&B met PBL aan tafel zit. Dit vindt plaats buiten de WOT structuur en voorafgaand aan en los van toekenning van het budget (vanuit ANK - WOT N&M). PBL heeft voor wat betreft de inhoud van de rapportages een onafhankelijke verantwoordelijkheid.

De reacties van de respondenten, over wat de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen zijn, komen over het algemeen overeen met wat de kaders daarover zeggen. Maar in de praktijk lijkt het voor EZ betrokkenen toch onduidelijk of lastig wie waarvoor verantwoordelijk is: "Welke sturing geven wij vanuit de WOT N&M aan PBL? Welke sturing geven wij aan de WOT unit N&M? Welke sturingsrelatie is er tussen PBL en de WOT unit N&M?" Uit verschillende interviews blijkt dat er behoefte is aan meer grip op de Balans en de Natuurverkenning bijvoorbeeld door aanwezigheid in de Programmacommissie. Respondenten geven aan vanuit hun WOT verantwoordelijkheid inzicht te willen in wat er gedaan wordt en hoeveel dat kost. Ook ziet een respondent hier een brugfunctie tussen beleid en onderzoek, zodat beleid optimaal gebruik kan maken van het onderzoek dat door de WOT unit N&M wordt uitgevoerd. Zie ook §1.2.5.

Verder hebben respondenten in het verlengde daarvan verschillende beelden over:

- de functie van de Programmacommissie (en de andere gremia in de samenwerkingsovereenkomst) in relatie tot de Adviescommissies (uit de Uitvoeringsovereenkomst en de Werkafspraken van de WOT N&M): is de Programmacommissie ook een Adviescommissie? Zo vond de Programmacommissie niet altijd plaats voorafgaand aan het Opdrachtgeversoverleg. Dit is niet als vereiste opgenomen in de Samenwerkingsovereenkomst, maar is wel een vereiste in de Werkafspraken voor een Adviescommissie. Ook zijn er verschillende beelden over wie er zitting moet hebben in de Programmacommissie en de rol van beleid (N&B) en ANK daarbij. De samenstelling van de Programmacommissie is conform de Samenwerkingsovereenkomst, maar niet conform de Werkafspraken, waarin staat dat beleidsmedewerkers in een Adviescommissie horen te zitten.

- de rol van PBL in de WOT-constructie: zo is bijvoorbeeld voor sommige respondenten niet helder of PBL opdrachtgever of opdrachtnemer is.

Zie aandachtspunt §5.3.

2 Waarborgen voor een effectieve uitvoering

2.1 Er wordt invulling gegeven aan waarborgen voor een effectieve uitvoering en de respondenten beoordelen de effectieve uitvoering als positief

Waarborgen voor een effectieve uitvoering zijn een aangetoonde relatie tussen geldende wet- en regelgeving, gestelde operationele doelen, gevraagde taken en producten en geleverde taken en producten.

In de verschillende documenten over de WOT in het algemeen en de WOT N&M in het bijzonder is de relatie tussen wet- en regelgeving (wetgeving, subsidieregeling DLO, aansturingsarrangement, WDT-statuut) naar operationele doelen (Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken), taken en producten (werkplannen) inzichtelijk gemaakt. Over de uitgevoerde onderzoekstaken en bereikte (tussen)resultaten, gerelateerd aan de kennisbehoefte en de wet- en regelgeving, is in de jaarrapportages verantwoording afgelegd.

Uit de werkplanbeoordelingen blijkt of met de beoogde output wordt voldaan aan de wettelijke verplichtingen en wat de beoogde kwaliteit is. Dit wordt door de Adviescommissies, de Programmacommissie en het Opdrachtgeversoverleg positief beoordeeld.

Uit de beoordelingen van de jaarrapportages blijkt of de producten op Kennisonline zijn gepubliceerd, en wat het oordeel is over de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoekswerk en/of de beleidsdirectie tevreden is over de producten. Dit is meestal positief beoordeeld. Ook uit de interviews blijkt dat respondenten tevreden zijn over de opgeleverde producten.

Enige opmerking is dat bij de beoordeling van de jaarrapportage 2012 niet alle producten op Kennisonline waren gepubliceerd. Dit is daarop hersteld en daarna is dit positief beoordeeld.

2.2 Desondanks is het voor respondenten niet vanzelfsprekend wat de taakafbakening van de WOT N&M is

In de uitvoeringsperiode zijn verschillende taken aan de WOT N&M toegevoegd en weggevallen. Er is extra geld voor referentielaboratoria bijgekomen. Daarnaast is soortenonderzoek naar de otter, de bruinvis en de hamster toegevoegd, de NEM toegevoegd en het onderzoek naar de authenticiteit bij mestonderzoek toegevoegd. De toevoegingen zijn inclusief budget. In de praktijk wordt de financiering van NEM tot nu toe steeds per jaar geregeld. Hier is (nog) niet structureel in voorzien. Eén van de respondenten geeft aan dit voor de volgende uitvoeringsperiode wenselijk te vinden.

Het project NVWA meststoffen is weggevallen. Het budget is beschikbaar gebleven voor het thema Agromilieau.

In de kaders is het doel van de WOT N&M als volgt beschreven: *"EZ te voorzien in de kennis en informatie die EZ in staat stellen om zijn verantwoordelijkheid na te komen voor de genoemde wettelijke onderzoekstaken"*. Ook is beschreven wat wel en niet onder een WOT valt. Zo geeft het aansturingsarrangement aan dat sprake is van een wettelijke onderzoekstaak als een onderzoeksactiviteit:

- Is vastgelegd in wet/verdrag;

- Onmisbaar is voor onderbouwing bestuursbeslissing/departementaal beleid;
- Een structureel/wederkerend karakter heeft;
- Een concreet product/advies/uitslag van monitoring of statusbepaling is. (aansturingsarrangement).

In de Werkafspraken voor de WOT N&M staat verder beschreven wat wel en wat niet onder de WOT N&M valt. Zo valt bijvoorbeeld de basisdata voor de monitoring niet onder de WOT N&M.

Hoewel enkele respondenten verwijzen naar de wettelijke basis voor de taakafbakening is het voor andere respondenten niet duidelijk wanneer iets onder de WOT N&M valt en wanneer het bijvoorbeeld beleidsondersteunend onderzoek is. Zo vraagt een respondent zich af waarom de ene soort wel onder de WOT N&M valt en de andere niet. Ook zijn voor het PBL-gedeelte verschillende beelden over wat wel of niet onder de wettelijke basis valt: hoort deze smal te zijn (Balans en Natuurverkenning) of betreft het breder de gehele planbureaufunctie? Daarnaast vragen enkele respondenten zich af of er geen taken in de WOT N&M ontbreken. Bij de NEM valt op dat deze volgens de Werkafspraken niet onder de WOT N&M hoort te vallen, maar wel is toegevoegd. Diverse respondenten wijzen erop dat het takenpakket, ondanks de kaders, historisch zo gegroeid is, mede vanuit de gedachte dat via de WOT financiering voor taken en informatie structureel geborgd is (het staat niet steeds ter discussie).

Zie aandachtspunt §5.4.

2.3 Een visie om verantwoord te prioriteren en in te spelen op ontwikkelingen ontbreekt

In de Werkafspraken staat dat het de taak is van het Opdrachtgeversoverleg om een strategische visie te ontwikkelen en actueel te houden. In de Werkafspraken staat over de visie het volgende geschreven: *"De visie stelt het Opdrachtgeversoverleg in staat in het geval van budgettaire problemen verantwoord te prioriteren. Er kan op ontwikkelingen worden ingespeeld en politieke risico's worden zoveel mogelijk vermeden."* (Werkafspraken, blz. 30).

In de praktijk kan de WOT unit N&M budgetten schuiven tussen de verschillende taken. Dit is vooral nodig omdat een aantal taken geen jaarlijkse frequentie heeft en dus het ene jaar meer geld nodig is dan het andere jaar, denk bijvoorbeeld voor de Vogel- en Habitatrichtlijn, de Balans van de Leefomgeving en de Natuurverkenning. Grote voorspelbare verschuiving staan in het werkprogramma. Kleinere niet voorziene verschuivingen worden achteraf verantwoord, zolang die binnen het beschikbare totaal budget vallen.

Binnen de WOT N&M is er in beperkte mate mogelijkheid om bepaalde onderwerpen een accent te geven. Dit verschilt per thema, zo blijkt ook uit de interviews. Sommige onderdelen, met name Agromilieu, zijn voorgeschreven vanuit Brussel. Enkele respondenten geven hierover aan dat ook bij deze voorgeschreven onderwerpen men voor de lange termijn altijd in gesprek kan gaan over de verplichtingen. Bij de Balans en Natuurverkenning kunnen de onderwerpen variëren afhankelijk van de onderwerpen die EZ met PBL afspreekt. Bij IN/NEM is het deels voorgeschreven en kunnen er deels accenten gelegd worden op de verschillende onderwerpen. In de praktijk stemt de WOT unit N&M dit op projectniveau af met EZ.

Zoals aangegeven in §1.2.1 ontbreekt een visiedocument om in het geval van budgettaire problemen verantwoord te prioriteren. Verder staat in de Werkafspraken dat een dergelijk visiedocument van belang is om in te spelen op

(toekomstige) ontwikkelingen. Respondenten noemen een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op de WOT N&M:

Ontwikkeling: Meer vragen vanuit de EU over emissies

Een respondent geeft aan dat de EU steeds meer vraagt over emissies. Zo zal bijvoorbeeld een nieuwe verordening over LULUCF (Land Use, Land-Use Change and Forestry) zeer waarschijnlijk gevolgen hebben voor de monitoringaspecten die onder de WOT N&M vallen.

Ontwikkeling: Potentiële bezuinigingen op gerelateerd onderzoek buiten de WOT N&M

Respondenten noemen het effect van potentiële bezuinigingen bij andere gerelateerde onderzoeken op onderzoek van de WOT N&M. Met name bij het thema Agromilieu, maar ook bij de andere thema's van de WOT N&M, is de samenhang met andere onderzoeken door respondenten als aandachtspunt benoemd. De WOT N&M is voor de monitoring en rapportage voor Agromilieu sterk afhankelijk van de kennisontwikkeling, data en modellen uit het beleidsondersteunend onderzoek. Naar verhouding betreft het WOT deel een klein deel van het totale onderzoeksgeld voor Agromilieu. Daarnaast wordt er voor Agromilieu, en ook voor de andere thema's binnen de WOT N&M, geput uit data van het CBS.

Diverse respondenten geven aan dat het bij een mogelijke nieuwe bezuiniging echt spannend wordt. Ze zien risico's voor de continuïteit - zijn data en modellen dan nog beschikbaar? En voor de beschikbaarheid van expertise - want bij bezuinigingen op beleidsondersteunend onderzoek is kaasschaven niet meer mogelijk en moet gekozen worden in expertise. Enkele respondenten geven daarbij aan dat een integrale, lange termijn afweging bij EZ ontbreekt en dat de WOT programma's los van ander onderzoeksinstrumentaria, zoals het beleidsondersteunend onderzoek en KB-WOT, wordt bekeken. Overigens is in dit verband gewezen op de kanteling die bij ANK gaande is, die is ingezet om integraler naar de thema's te kijken. Verder zit er overlap in de medewerkers die bij de WOT unit N&M/Alterra (onderzoeksinstituut binnen de WUR die werkzaamheden uitvoert voor de WOT unit N&M) werken aan beleidsondersteunend onderzoek en het WOT onderzoek. Dat is ook bij EZ het geval. Daarmee zijn waarborgen getroffen voor een dergelijke integrale afweging.

Ontwikkeling: Mogelijk effect van decentralisatie op de aansturing van de WOT N&M

Diverse respondenten vragen zich af wat het effect van de decentralisatie is op de aansturing van de WOT N&M, met name voor de thema's IN en NEM. Zoals eerder vermeld zit de gegevensverzameling, op enkele uitzonderingen na, buiten de WOT N&M. Naar aanleiding van de decentralisatie van het natuurbeleid is afgesproken dat het Rijk en de provincies zorgen voor een samenhangend monitoringssysteem. BIJ12, de uitvoeringsorganisatie voor de samenwerkende provincies, brengt dit momenteel in beeld.

Daarnaast is het onduidelijk wie in deze nieuwe situatie gaat over de gegevensvoorziening en wie wat beslist. Tijdens de interviews is vaak aangehaald dat provincies, in het kader van de decentralisatie, het beheer over het budget voor de NEM graag willen overnemen. Volgens een respondent gaat de aansturing van de NEM nu al deels via BIJ12 en deels via de WOT N&M. Op dit moment wordt de NEM geëvalueerd en de samenwerkingsovereenkomst van de NEM geactualiseerd.

Diverse respondenten stellen vragen als: Hoe hangt het samenhangend monitoringssysteem samen met de WOT N&M? Welke afstemming is er tussen BIJ12 en de WOT N&M? Wie gaat waarover en wat is de afbakening? Is EZ voldoende op de hoogte van de consequenties voor de gegevensverzameling?

Wat zijn bijvoorbeeld de gevolgen voor de beschikbaarheid van gegevens als NEM, en/of andere gegevensverzamelingen, naar de provincies gaat?

Zie aandachtspunten §5.4 en §5.5.

3 Waarborgen voor een efficiënte uitvoering

3.1 Er wordt conform kaders invulling gegeven aan de waarborgen voor efficiënte uitvoering

De verschillende kaders voor de wettelijke onderzoekstaken in het algemeen en specifiek voor de WOT N&M (waaronder aansturingsarrangement, subsidieregeling en WDT statuut en UO) beschrijven de waarborgen voor efficiënte uitvoering. Er is onder andere aangegeven dat sprake is van inputfinanciering met verantwoording achteraf met tussentijdse (voorgeschreven) rapportages. Uit de Werkafspraken blijkt verder het budget dat is vastgesteld voor de WOT N&M en de verdeling over de verschillende thema's (met een onderverdeling per taak). Er mag pas een nieuwe taak aan de WOT N&M worden toegevoegd als er budget voor is. Het werkplan wordt jaarlijks vormgegeven binnen budgetindicatie met per project een beschrijving van de aard en inhoud van de opdracht, de wettelijke basis, het karakter van de verplichting, de duur, de kwaliteitseisen en de kosten.

Met de jaarlijks opgestelde werkplannen en jaarrapportages en de beoordelingen en besprekingen daarvan in het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies wordt invulling gegeven aan de in de kaders beschreven waarborgen voor efficiënte uitvoering. In de jaarlijkse werkplannen wordt inzicht geboden in de verschillende taken per thema en de verdeling van de geplande kosten per taak. Daarmee wordt een relatie gelegd tussen de geplande middelen en het resultaat (de producten). In de jaarrapportages verantwoordt de WOT unit N&M zich over of de geplande producten zijn gerealiseerd en of de projecten binnen het beschikbare budget zijn uitgevoerd. Eventuele afwijkingen worden toegelicht. Uit de verslagen van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies blijkt dat de werkplannen en jaarrapportages zijn besproken op de daarvoor bestemde momenten en dat daarbij beoordelingen zijn/worden opgesteld om uiteindelijk te adviseren het werkplan en de jaarrapportage vast te stellen (en decharge te verlenen). We hebben niet alle beoordelingsformulieren ontvangen, maar in de meeste gevallen konden we uit de verslagen van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies opmaken dat over de (beoordeling van de) werkplannen en jaarrapportages is gesproken. Daarbij is ook naar de efficiëntie gekeken.

In de praktijk worden knelpunten vaak binnen budget zonder tussenkomst Opdrachtgeversoverleg (in overleg tussen de leden van de Adviescommissies en de WOT unit N&M) opgelost (zie §2.3). Dat werkt volgens verschillende respondenten goed en is ook handig omdat er maar twee Opdrachtgeversoverleggen per jaar zijn en het jaarlijks wisselende verplichtingen betreft.

3.2 Efficiëntie is lastig te beoordelen, toch overwegend positieve beoordeling van efficiënte uitvoering

In de kaders is aangegeven dat de uitvoering tijdig, goed, juist en efficiënt³ moet zijn en dat EZ toezicht houdt op de kostenefficiënte uitvoering van de Uitvoeringsovereenkomst. Maar behalve het indicatieve budget uit de kaderbrief waarbinnen vormgegeven moet worden aan het werkplan en de tarieven die jaarlijks worden vastgesteld tussen EZ en DLO (subsidie regeling) is niet af te

³ In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de tijdige oplevering van de resultaten (de publicatie op Kennisonline). Hoofdstuk 4 over onafhankelijkheid en kwaliteit gaat in op het goede en juiste uitvoering.

leiden wanneer sprake is van efficiënte uitvoering. Ook in enkele beoordelingen van werkplannen en in verschillende interviews is expliciet aangegeven dat het beoordelen van het benodigd aantal uren en daarmee de kosten lastig te beoordelen is als je zelf geen kennis hebt op dit punt.

Toch wordt conform kaders door de Adviescommissies, Programmacommissie en het Opdrachtgeveroverleg een oordeel/advies gegeven bij de werkplannen en jaarrapportages waarbij ook naar efficiëntie wordt gekeken. Daarbij wordt (in verschillende beoordelingen) volgens de (verschillende) beoordelingsformulieren een oordeel gegeven over de (beoogde) kwaliteit van de output (waaronder efficiënte uitvoering) en de (relatie met de) ingezette middelen. Bij de jaarrapportages wordt tevens tijdige informatievoorziening over afwijkingen en publicatie op Kennisonline beoordeeld (ook als indicator genoemd door – om vast te stellen dat tijdig is opgeleverd). Het lijkt bij de beoordelingen van de efficiënte uitvoering vooral te gaan om de vraag of afgesproken producten binnen gestelde tijd en geld zijn opgeleverd – en afwijkingen zijn toegelicht.

De beoordelingen/adviezen bij de werkplannen en jaarrapportages⁴ zijn op het punt van efficiëntie overwegend positief met in de beginjaren (2012, 2013) hier en daar een uitzondering, opmerking, aandachtspunt en voorbehoud (bijvoorbeeld omdat financiering rondom bepaalde zaken nog geregeld moet worden). Niet bijgewerkt zijn van Kennisonline en (te) hoge coördinatiekosten was bij Agromilieu een punt van aandacht. Daarnaast speelde het te laat geïnformeerd worden over knelpunten bij enkele beoordelingen.

Zie aandachtspunt §5.6.

3.3 Overige waarborgen voor efficiënte uitvoering

Naast de waarborgen voor efficiënte uitvoering zoals opgenomen in de kaders zijn in de interviews nog andere waarborgen genoemd: de taakstelling en dat er gewerkt wordt met een kleine WOT unit N&M, die (flexibel) gebruik kan maken van de capaciteit en kennis van WUR.

De taakstelling is een waarborg voor efficiëntie maar ook een risico
Uit de interviews blijkt dat taakstellingen van de afgelopen jaren als 'prikkel' wordt gezien voor efficiëntie bij de WOT unit N&M. Dezelfde taken moeten met minder geld worden uitgevoerd. Dit wordt versterkt doordat geen BTW- en inflatiecorrectie heeft plaatsgevonden in de uitvoeringsperiode.

Ook heeft de taakstelling geleid tot het maken van bepaalde keuzes: bijvoorbeeld het niet meer in stand houden van bepaalde expertise. Respondenten geven aan dat verder kaasschaven niet meer mogelijk is – de rek is eruit. Enkele respondenten noemen in dit verband ook de natuurlijke spanning tussen de ene partij die het zo goedkoop mogelijk wil en de andere die voor kwaliteit gaat en het liefst een zo groot mogelijk budget wil.

In de taakstelling schuilt ook een risico geven verschillende respondenten aan: er is onvoldoende geld om te investeren in modellen terwijl onderzoek nodig blijft, bijvoorbeeld voor het (door)ontwikkelen en onderhouden van de beoordelingsmethodieken voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen.

Kleine kern bij WOT unit N&M die voor het overgrote deel (flexibel) gebruik maakt van de capaciteit van WUR maakt de uitvoering efficiënt (kan nog beter – breder dan DLO)

⁴ We hebben niet alle beoordelingsformulieren ontvangen. In de meeste gevallen konden we in die gevallen uit de verslagen van OO en AC's opmaken dat er sprake is van positieve (deel) beoordelingen/adviezen ten aanzien van efficiëntie.

In verschillende interviews is ook het werken met een kleine kern en (flexibele, gerichte) inzet als efficiëntiewaarborg genoemd. Tegelijkertijd is dit ook als verbeterpunt genoemd: in de praktijk wordt gebruik gemaakt van de capaciteit van DLO. Dit zou nog breder kunnen: de capaciteit van de WUR.

4 Waarborgen voor een onafhankelijke uitvoering en kwaliteit

4.1 In de kaders wordt het belang van een onafhankelijke uitvoering door de WOT unit N&M beschreven in relatie tot kwaliteit van het onderzoek

Uit de verschillende documenten blijkt het belang dat aan onafhankelijke uitvoering en daarmee aan kwaliteit wordt gehecht.

In het WDT-Statuut, waarin de onafhankelijke uitvoering van de WOT's door DLO is geregeld, staat het belang van onafhankelijke uitvoering en daarmee betrouwbaarheid (en kwaliteit) verwoord:

Het belang van onafhankelijke uitvoering zoals weergegeven in het WDT-Statuut
"In de afgelopen jaren heeft DLO zich van een overheidsdienst ontwikkeld tot een verzelfstandigde, marktgerichte onderzoeksorganisatie die naast publieke opdrachten een aanzienlijk deel van haar opdrachten verwerft van private partijen. (...) Voorkomen dient te worden dat de uitvoering van de WD-taken, met name op kritieke momenten, als onvoldoende basis voor beleid en uitvoering van wet- en regelgeving wordt aangemerkt of als zodanig wordt ervaren.

LNV heeft (...) een aantal extra eisen geformuleerd waaraan de uitvoering van de WD-taken door DLO (...) aantoonbaar dient te voldoen".

In het WDT-Statuut is ook vastgelegd aan welke eisen/voorwaarden de uitvoering van de WD-taken moet voldoen.

De uitvoering van de WD-taken volgens het WDT-Statuut

1. Is onafhankelijk en vrij van het risico van belangenverstrengeling;
2. Voldoet aan gangbare wetenschappelijke standaarden;
3. Is geborgd door kwaliteitsborgingsystemen en is gecertificeerd door onafhankelijke instellingen;
4. Voldoet aan eisen van geheimhouding en vertrouwelijkheid van (bedrijfs)gevoelige informatie, voor zover niet strijdig met de uitvoering van wet- en regelgeving en voorkomt oneigenlijke concurrentie;
5. Eerbiedigt heldere afspraken met de opdrachtgever over informatieverstrekking en communicatie;
6. Wordt regelmatig op transparante wijze onderworpen aan onafhankelijke audits ter beoordeling en bewaking van de mate waarin aan de eisen van het WDT-Statuut wordt voldaan.

Over de kwaliteit van het onderzoek staat in het WDT-Statuut dat het onderzoek moet voldoen aan wetenschappelijke standaarden. Daarvoor dient een kwaliteit zorgsysteem aanwezig te zijn. Toezicht daarop is in het aansturingssysteem en de subsidieregeling geborgd met visitaties.

Voor de WOT N&M staat in de Uitvoeringsovereenkomst dat de WOT unit N&M een onafhankelijke eenheid binnen DLO is die de overeenkomst uitvoert. Via de Werkafspraken is geborgd dat conform het WDT-statuuut wordt gewerkt. "Door onderhoud en toepassing van het ISO-kwaliteitsmanagementsysteem WOT zorgen dat conform het WOT statuut wordt gewerkt."

4.2 De kwaliteit van de uitvoering wordt positief beoordeeld, de onafhankelijke uitvoering wordt niet specifiek beoordeeld

In de beoordelingsformulieren van de werkplannen en jaarrapportages is aandacht geschonken aan de (beoogde) kwaliteit of tevredenheid van de output. Deze vragen zijn altijd positief beantwoord door de Adviescommissies, Programmacommissie en Opdrachtgeversoverleg. In de beoordelingsformulieren van de werkplannen en jaarrapportage staat geen specifieke vraag die betrekking heeft op de onafhankelijke uitvoering van de WOT N&M.

In het Opdrachtgeversoverleg en Adviescommissies is kwaliteitsborging, in de zin van borging van beheer en onderhoud van de modellen, meerdere keren ter sprake geweest. Daarnaast is er, afgeleid uit de verslagen, niet specifiek gesproken over de thema's onafhankelijkheid en kwaliteit.

In de jaarrapportage en werkplannen is niet specifiek aandacht besteed aan onafhankelijkheid. Wel komt de kwaliteitsborging aan bod. Zo wordt de methode en de koepeltaak 'kwaliteitsmanagement WOT' toegelicht in de werkplannen: *"Door onderhoud en toepassing van het ISO-kwaliteitsmanagementsysteem WOT zorgen dat conform het WOT statuut wordt gewerkt: voorbereiding interne en externe audits, opstellen actierapport en doen uitvoeren verbeteracties."* In de jaarrapportages 2013, 2014, 2015 lezen wij: *"(...) en van het kwaliteitsmanagementsysteem van de WOT is de ISO-status met succes verlengd"*.

In de onafhankelijke wetenschappelijke visitatie van Alterra in 2012 is de uitvoering van de wettelijke onderzoekstaken niet als apart onderdeel meegenomen. De algemene wetenschappelijk kwaliteit wordt beoordeeld als "very good – excellent".

Er zijn in deze uitvoeringsperiode geen onafhankelijke audits ter beoordeling en bewaking van de mate waarin aan de eisen van het WDT-Statuut wordt voldaan uitgevoerd.

4.3 Respondenten zien voor de WOT N&M geen grote risico's met betrekking tot onafhankelijke uitvoering en vinden dat deze goed is gewaarborgd

Er heeft volgens respondenten gedurende de uitvoeringsperiode niet veel gespeeld rond onafhankelijkheid en kwaliteit. Respondenten noemen in dit verband de volgende onderwerpen die hebben gespeeld: de bij benadering vastgestelde ammoniakcijfers en de kwaliteit van het RIKILT lab.

Respondenten zien geen grote risico's met betrekking tot onafhankelijkheid en vinden dat deze goed is gewaarborgd, onder andere door een eigen kwaliteitssysteem bij de WOT unit N&M (met ISO certificaat en gecertificeerd kwaliteitshandboek), reviews van het uitgevoerde onderzoek door vakgenoten, afspraken met DLO, data verzameling op basis van door CBS voorgeschreven protocollen en integrale onderzoekers die een verklaring ondertekenen.

Enkele respondenten geven aan dat de constructie met de WOT unit N&M het onderzoek niet onafhankelijker maakt dan bijvoorbeeld beleidsondersteunend onderzoek, dat ook onafhankelijk is. Andere respondenten noemen de constructie juist wel als waarborg voor onafhankelijke uitvoering. Tijdens de interviews viel op dat het onderscheid tussen de WOT unit N&M, Alterra, DLO en de WUR soms niet werd gemaakt / gezien.

5 Aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode

Uit de bevindingen (zoals weergegeven in de hoofdstukken 1 tot en met 4) blijkt dat voor een belangrijk deel volgens de kaders invulling is gegeven aan sturing en toezicht op de WOT N&M en dat volgens de respondenten tevreden kan worden teruggekeken op de uitvoeringsperiode 2012-2016.

Toch zijn ook enkele aandachtspunten te noemen voor de komende uitvoeringsperiode. Bij de verschillende aandachtspunten wordt ter onderbouwing een verwijzing gemaakt naar de betreffende bevindingen.

5.1 Verhelder de functie van het Opdrachtgeversoverleg, de Adviescommissie en de Programmacommissie en (her)bevestig het nut van het aansturingsmodel en de samenhang van de verschillende thema's

Er zijn verschillende beelden over de efficiëntie van het aansturingsmodel van de WOT N&M. Een indicator voor de efficiëntie van het aansturingsmodel is het aantal uren dat de aansturing van de WOT N&M door EZ vraagt. Informatie daarover is niet voorhanden waardoor dit inzicht is op dit moment niet te geven is. Zie §1.2.3.

Ook stellen sommige respondenten vragen over het nut van de manier waarop de sturing en toezicht van de WOT N&M is vormgegeven en de samenhang van de thema's daarbinnen. Daarnaast zijn er verschillende beelden en verwachtingen van het Opdrachtgeversoverleg, de Adviescommissies en de Programmacommissie. Dienen deze overleggen als een noodzakelijke formaliteit en/of moet hier juist het inhoudelijke, strategische gesprek plaatsvinden? En wat is in het verlengde daarvan de rol van de opdrachtnemer in het Opdrachtgeversoverleg? Het (her)bevestigen van het nut van het aansturingsmodel, de functie van de overleggen daarbinnen en de samenhang van de verschillende thema's kan bijdragen aan het scheppen van dezelfde verwachtingen. Zie §1.2.3 en §1.2.4.

5.2 Bespreek de rolverdeling tussen ANK en beleid

Over de rolinvulling van de leden van het Opdrachtgeversoverleg vanuit de directies ANK, N&B, PAV bestaan verschillende beelden. Met name over de strategische inbreng. Daarbij wordt zowel naar ANK, vanuit haar rol als beheerder van de kennisinstrumenten, als naar de beleidsdirecties N&B en PAV, vanuit hun rol als gebruiker van data voor beleid, gekeken.

Inmiddels zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de opdrachtgevers aangepast en nader uitgewerkt. In dit document staat onder andere dat de directeur ANK verantwoordelijk is voor het toetsen van de werkplannen en jaarrapportages op legitimatie van wettelijke onderzoekstaken en passendheid binnen kennisbeleid A&N en onderzoeks- en budgettaire kaders en voor het financieel goedkeuren en formeel vaststellen ervan. De beleidsdirectie treedt in het Opdrachtgeversoverleg op als inhoudelijk opdrachtgever en is verantwoordelijk voor de inhoudelijke afweging en prioritering van de wettelijke onderzoekstaken.

Ook is tijdens dit onderzoek een kanteling van instrumentgerichtheid naar themagerichtheid ingezet bij de directie ANK. Het is de bedoeling dat ANK daarmee beter aansluit bij deze rolverdeling. Of dit de rolinvulling verheldert en in de praktijk versterkt is gezien het feit dat dit een recente ontwikkeling is nog niet vast te stellen. Zie §1.2.6.2.

5.3 Verhelder de aansturing van de Balans en de Natuurverkenning binnen de WOT N&M en de rol van PBL en de Programmacommissie

Er zijn verschillende beelden over de aansturing van de Balans en de Natuurverkenning, de rol van PBL in de WOT N&M en de functie en samenstelling van de Programmacommissie. Maak dat helder en pas waar nodig de kaders aan. Zorg dat de van toepassing zijnde kaders op elkaar aansluiten en maak duidelijk hoe deze zich tot elkaar verhouden. Zie §1.2.6.3.

Bij aandachtspunt 5.1 tot en met 5.3 is er sprake van verschillende beelden. Het is voor een volgende uitvoeringsperiode van belang hierover met elkaar het gesprek aan te gaan, de visie op deze onderwerpen met elkaar te (her)bevestigen (gedeelde visie) en daar met de kaders en de praktijk op aan te sluiten.

Zorg er bovendien voor dat daarbij een verbinding wordt gemaakt met alle kaders die relevant zijn voor de (aansturing van de) WOT N&M en dat het aansturingmodel inzichtelijk wordt gemaakt, ook voor medewerkers die in de toekomst betrokken worden bij de WOT N&M.

5.4 Maak voor de volgende uitvoeringsperiode op EZ niveau een integrale afweging van welke taken door de WOT N&M en welke taken door ander onderzoeksinstrumentarium gefinancierd worden

Ondanks de kaders is het voor respondenten niet vanzelfsprekend wat de taakafbakening van de WOT N&M is (waarom de ene diersoort wel onder de WOT N&M wordt opgepakt en de andere niet). Ook vraagt men zich af of er geen taken in de WOT N&M ontbreken. Daarnaast is de NEM toegevoegd aan de WOT N&M, terwijl monitoring volgens de Werkafspraken niet binnen de WOT N&M past. Diverse respondenten wijzen erop dat het takenpakket historisch zo gegroeid is, mede vanuit de gedachte dat via de WOT financiering voor bepaalde taken en informatie structureel geborgd kan worden.

Gezien het aanbreken van een nieuwe uitvoeringsperiode, is dit het moment om te evalueren wat binnen de WOT N&M valt en wat niet. Gezien de nauwe relatie tussen de WOT N&M en ander onderzoeksinstrumentaria, zoals beleidsondersteunend onderzoek en KB-WOT, is het van belang in dit verband een EZ brede afweging te maken. Temeer ook omdat keuzes die gemaakt worden bij het ene onderzoeksinstrument van invloed kunnen zijn op (bijvoorbeeld de beschikbaarheid van de data voor) het WOT onderzoek. Zie §2.2 en §2.3.

5.5 Formuleer in het Opdrachtgeversoverleg een visie die richting geeft bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten

Het visiedocument waarnaar wordt verwezen in de Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken ontbreekt. Een visiedocument stelt het Opdrachtgeversoverleg in staat om in het geval van budgettaire problemen verantwoord te prioriteren, in te spelen op ontwikkelingen en politieke risico's te vermijden. Deze visie is in het geval van de WOT N&M van belang om waar nodig accenten te leggen en te prioriteren als het niet mogelijk blijkt binnen het totale budget te schuiven.

Daarnaast is een visie voor de WOT N&M nodig om in te kunnen spelen op ontwikkelingen die door respondenten zijn genoemd. Bijvoorbeeld de decentralisatie, mogelijke bezuinigingen bij gerelateerde onderzoeken (bijvoorbeeld beleidsondersteunend onderzoek en KB-WOT) en het gevolg daarvan op de datavoorziening en het toenemend aantal vragen vanuit de EU over emissies.

De overwegingen die ten grondslag liggen aan de Uitvoeringsovereenkomst, Werkafspraken en de Werkplannen zouden als aanknopingspunt kunnen dienen voor een dergelijke visie. Zie §1.2.1 en §2.3.

5.6 Overweeg waarop het Opdrachtgeversoverleg toezicht wil en kan houden met betrekking tot efficiëntie en pas daar de beoordelingscyclus op aan

In de Werkafspraken is afgesproken dat het Opdrachtgeversoverleg toezicht houdt op een kostenefficiënte uitvoering van de uitvoeringsovereenkomst. In de praktijk blijkt kostenefficiëntie lastig te beoordelen. Bij het beoordelen van de werkplannen en jaarrapportages wordt op dit moment beoordeeld of de afgesproken producten geleverd zijn binnen de gestelde tijd en geld. Of daarmee ook sprake is van een kostenefficiënte uitvoering is niet vast te stellen.

Waarborgen voor kostenefficiënte uitvoering zijn marktwerking en benchmarken. Indien dit niet wenselijk of mogelijk is kun je (in het geval van slechts één aanbieder, zoals nu het geval is bij de WOT N&M) kostenefficiënte uitvoering niet vaststellen. Je kunt dit op zijn best benaderen via transparantie en redelijkheid.

Transparantie over budgetrealisatie en –afwijkingen, historische inzet van middelen, een onderbouwing van de ingezette middelen (P*Q) en/of de relatie tussen producten met de ingezette middelen kan door de WOT unit N&M gegeven worden in de werkplannen en jaarrapportage. De redelijkheid hiervan kan worden vastgesteld in gesprekken in het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies.

Op dit moment geeft de WOT unit N&M in de werkplannen en jaarrapportages transparantie over het budget en de realisatie (inclusief afwijkingen). Mede op verzoek van EZ is de informatie in de werkplannen en jaarrapportages beperkt, de projectbeschrijvingen zijn niet meer toegevoegd aan de rapportages.

Wat de redelijkheid betreft vinden er zoals gezegd beoordelingen plaats van de werkplannen en jaarrapportages. Verschillende respondenten merken echter op dat deze beoordelingen en de gesprekken daarover in het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies een formaliteit zijn.

Voor een nieuwe uitvoeringsperiode is duidelijkheid gewenst over waarop het Opdrachtgeversoverleg toezicht wil en kan houden. Op basis daarvan kan de beoordelingscyclus aangepast worden. Daarbij is het van belang de volgende vragen mee te nemen: Welke informatie is gewenst voor het Opdrachtgeversoverleg om een oordeel te kunnen vormen en is deze nu opgenomen in de werkplannen en jaarrapportages of mist er informatie (transparantie)? En waarover wil het Opdrachtgeversoverleg vervolgens het gesprek met de WOT unit N&M aangaan en de werkplannen en jaarrapportages beoordelen (redelijkheid)? Zie §3.2.

5.7 Heb aandacht voor het borgen van de aansluiting en communicatie tussen en binnen onderzoek en beleid

Er is door diverse respondenten aandacht gevraagd voor de continuïteit van de bezetting van de WOT-overleggen aan de kant van EZ. Zo zijn er veel wisselingen in

de leden van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies. Met als gevolg dat de themaleiders van de WOT N&M voor een deel het geheugen van EZ zijn geworden. Zie §1.2.5.

Daarnaast worden de overleggen door sommige respondenten gezien als formaliteit – het strategisch gesprek moet groeien en inhoudelijk bijpraten loopt vooral via de lijn. Zie §1.2.3 & §1.2.4.

EZ stuurt de WOT N&M aan op afstand, op hoofdlijnen. Dat is terugkijkend op de afgelopen uitvoeringsperiode goed gelopen. Daarbij wordt door enkele respondenten wel de vraag gesteld of 'beleid' optimaal gebruik maakt van het onderzoek dat door de WOT unit N&M wordt uitgevoerd. Verder vragen enkele respondenten zich af of alle betrokkenen bij EZ (leden van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies) voldoende alert zijn op de verschillende ontwikkelingen die spelen. Zie §1.2.5 en §1.2.6.1.

5.8 Actualiseer de kaders

Voor een nieuwe Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken is het voor de handliggend deze te actualiseren.

De samenstelling van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies zoals weergegeven sluit niet meer aan bij de werkelijkheid door de organisatorische wijzigingen die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden bij EZ – DG A&N heeft een andere indeling gekregen met andere directies.

Daarnaast is in de Werkafspraken ten onrechte sprake van een 'DG Kennis en Innovatie'. Dit moet directeur ANK zijn.

Bij de WOT N&M is het bovendien praktisch dat ook de voorzitters van de Adviescommissies deelnemen aan de vergaderingen van het Opdrachtgeversoverleg. Daarnaast zijn medewerkers van ANK aanwezig bij de Adviescommissies. Dit is niet expliciet vastgelegd in de kaders. Door de respondenten wordt deze constructie als positief ervaren. Indien dit inderdaad gewenst is, ligt het voor de hand dit mee te nemen in het actualiseren van de kaders.

De directie ANK heeft in maart 2016 de rollen en verantwoordelijkheden van de opdrachtgevers voor alle WOT-programma's op onderdelen aangepast en nader uitgewerkt. Het Opdrachtgeversoverleg van de WOT N&M heeft op 17 maart 2016 ingestemd met het betreffende document. Het is ook voor de hand liggend om deze aanpassing in de kaders te verwerken. Zie §1.2.2.

6 Verantwoording onderzoek

6.1 Aanleiding en doelstelling

Op 31 december 2016 loopt de Uitvoeringsovereenkomst van de WOT N&M af. In opdracht van de Directeur Generaal Agro en Natuur, destijds dhr. mr. J.P. Hoogeveen MPA, heeft de Auditdienst Rijk (ADR) een evaluatie uitgevoerd over de uitvoeringsperiode 2012-2016 van de WOT N&M met als doel om input te leveren voor een nieuw op te stellen Uitvoeringsovereenkomst.

Met deze evaluatie wordt invulling gegeven aan de evaluatieverplichting van de minister zoals weergegeven in *Regeling subsidie Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek*, herroepen door de *Aansturingsovereenkomst Ministerie van LNV-Stichting DLO: 'De minister evalueert, tenzij anders wordt bepaald, de programma's in het vierde of laatste jaar van uitvoering (art 18)'*.

De centrale vraag voor de evaluatie luidde: *Wat werkte goed in sturing en toezicht door EZ op de uitvoering van de WOT N&M en wat zijn aandachtspunten voor de nieuwe uitvoeringsperiode en Uitvoeringsovereenkomst?*

6.2 Werkzaamheden en afbakening

We hebben onderzocht hoe de sturing en toezicht is vormgegeven in de kaders en hoe dit in de praktijk werkt en welke aandachtspunten er zijn voor de toekomst. Meer specifiek hebben we gekeken naar de overlegstructuur, inclusief de verdeling rollen en verantwoordelijkheden, naar de beoordelingscyclus van werkplannen en jaarrapportages en naar de waarborgen voor een effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering.

Om antwoord te geven op de centrale vraag hebben wij de volgende werkzaamheden uitgevoerd.

Documentstudie – opzet en bestaan sturing en toezicht WOT N&M

Door middel van een documentstudie (zie bijlage voor een overzicht van bestudeerde documenten) hebben wij onderzocht hoe de sturing en toezicht van de WOT N&M is vormgegeven. Vanuit de theorie is een aantal thema's benoemd waarvan verwacht wordt dat deze in de kaders geregeld zijn. Dit betreft de overlegstructuur, inclusief de verdeling rollen en verantwoordelijkheden, de beoordelingscyclus van werkplannen en jaarrapportages en de waarborgen voor een effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering.

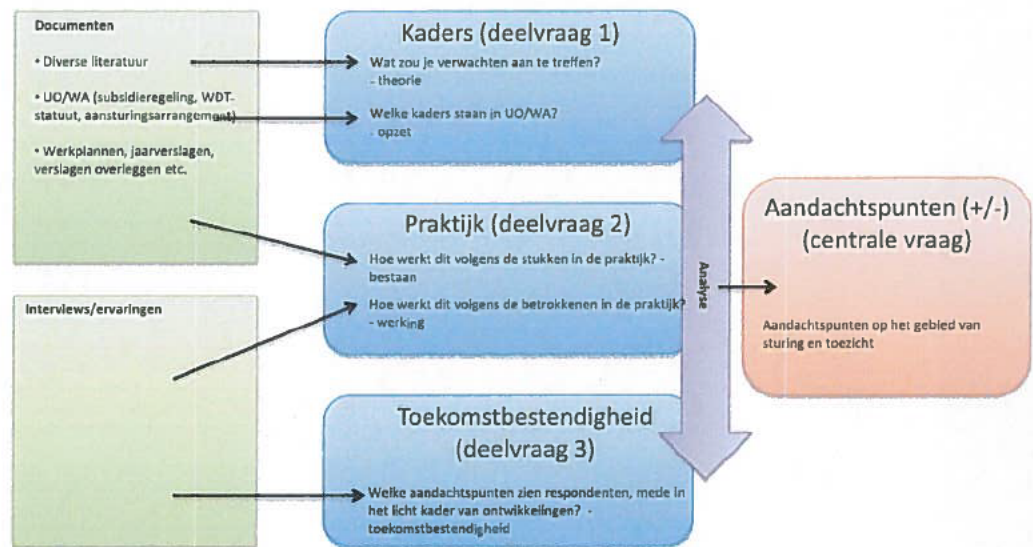
Wij hebben "de opzet" van de sturing en toezicht onderzocht door de kaders (denk aan de Uitvoeringsovereenkomst, Werkafspraken, WDT-statuut) te vergelijken met de theorie. Deze vergelijking vormde input voor de onderwerpen tijdens de interviews.

Vervolgens hebben wij "het bestaan" van de sturing en toezicht onderzocht door middel van een vergelijking van de stukken (denk aan verslagen van het Opdrachtgeversoverleg, de Adviescommissies en de Programmacommissie) met de kaders. Ook deze vergelijking vormde input voor de onderwerpen tijdens de interviews.

Interviews – werking en aandachtspunten sturing en toezicht WOT N&M

Wij hebben “de werking” van de sturing en toezicht onderzocht door het houden van semigestructureerde interviews met alle betrokkenen bij het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissies. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de respondenten. Tijdens de interviews hebben we onder andere gevraagd hoe de betrokkenen terugkijken op de afgelopen uitvoeringsperiode, wat ging goed en wat kon beter, en welke aandachtspunten zien zij voor de komende periode. Afhankelijk van de antwoorden hebben we vervolgvragen gesteld. Daarnaast hebben we afhankelijk van de rol van de respondenten specifieke vragen gesteld met behulp van de documentstudie. De interviews hebben wij opgenomen en uitgewerkt. Deze verslagen hebben wij voor eventuele aanpassingen en aanvullingen voorgelegd aan de respondenten.

Hieronder in figuur 3 een schematische weergave van de opzet van het onderzoek.



Figuur 3: Een schematische weergave van de onderzoeksopzet

Analyse & rapport

Op basis van de documentstudie en interview hebben wij een analyse uitgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in deze rapportage. De rapportage is afgestemd met betrokken partijen.

6.3 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.

In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen assurance-opdracht is uitgevoerd.

6.4 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, DG A&N, is eigenaar van dit rapport.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van

Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

In het kader van de openbaarmaking van ADR-rapporten is met het Ministerie van Economische Zaken afgesproken dat opdrachtgevers een managementreactie geven bij het rapport. Dit rapport wordt door de Staatssecretaris van Economische Zaken voorzien van een reactie en aangeboden aan de Tweede Kamer. Voor de managementreactie bij het rapport wordt verwezen naar deze reactie (DGAN-ANK 16080835).

7 Ondertekening

Den Haag, 10 januari 2017



Auditdienst Rijk

Bijlage 1: Bronnenoverzicht

Respondenten

- Lid tevens voorzitter Opdrachtgeversoverleg (MT-lid directie N&B)
- Lid Opdrachtgeversoverleg (MT-lid directie ANK)
- Waarnemend lid Opdrachtgeversoverleg (medewerker directie ANK)
- Lid Opdrachtgeversoverleg, tevens voorzitter Adviescommissie Agromilieu (medewerker directie PAV)
- Secretaris Opdrachtgeversoverleg, tevens lid Adviescommissie Informatievoorziening Natuur en NEM (medewerker directie ANK)
- Lid tevens voorzitter adviescommissie Informatievoorziening Natuur en NEM (medewerker directie N&B)
- Twee leden Adviescommissie Informatievoorziening Natuur en NEM (medewerkers directie N&B)
- Lid Adviescommissie Agromilieu (medewerker directie PAV)
- Twee leden Adviescommissie Agromilieu (medewerkers directie ANK)
- Hoofd WOT-unit Natuur en Milieu, tevens adviseur Opdrachtgeversoverleg
- Wnd. Hoofd WOT-unit Natuur en Milieu
- Themaleider Netwerk Ecologische Monitoring, DLO
- Themaleider Informatievoorziening Natuur, DLO
- Themaleider WOT Agromilieu, DLO
- Plv. themaleider WOT Agromilieu, DLO
- Sectorhoofd Natuur en Landelijk Gebied van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), tevens adviseur Opdrachtgeversoverleg
- Medewerker van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL)

Documenten

Documenten met betrekking tot de kaders van de WOT Natuur en Milieu:

- Regeling Subsidie Stichting DLO (1 april 1999)
- Aansturingsarrangement LNV – Stichting DLO (13 december 2006)
- WDT-Statuut (23 februari 2001)
- Uitvoeringsovereenkomst voor diensten vanwege wettelijke taken op het terrein van natuur- en milieuonderzoek voor de periode 2012 - 2016
- Werkafpraak WOT Natuur en Milieu 2012 – 2016
- Samenwerkingsovereenkomst voor de 'Balans van de leefomgeving' en de 'Natuurverkenning'

Documenten met betrekking tot de uitvoering van de WOT Natuur en Milieu, periode 2012 - 2016:

- Werkplannen 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 en de beoordelingen daarvan door de Adviescommissies, de Programmacommissie en het Opdrachtgeversoverleg
- Jaarrapportages 2012, 2013, 2014, 2015 en de beoordelingen daarvan door de Adviescommissies en het Opdrachtgeversoverleg
- Verslagen Opdrachtgeversoverleg, Adviescommissies en Programmacommissie periode 2012 – heden
- Doorlichting WOT instrumentarium (DAK, 2014)
- Assessment Report Alterra - Environmental Sciences Group - Wageningen University and Research Centre (april 2012)
- Werkafpraak - rol en verantwoordelijkheden opdrachtgevers Wettelijke Onderzoekstaken (WOT) (maart 2016)

Literatuur:

- Toolbox Externe Governance – Ministerie van Financiën

Auditdienst Rijk

Postbus 20201

2500 EE Den Haag

(070) 342 77 00