



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Evaluatie WOT Visserijonderzoek (uitvoeringsperiode 2011-2015)

Colofon

Titel	Evaluatie WOT Visserijonderzoek
Uitgebracht aan	DG Agro en Natuur
Datum	17 februari 2016
Kenmerk	ADR/2015/1226

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

1	Samenvatting: De WOT Visserijonderzoek loopt goed, met enkele aandachtspunten	5
1.1	Terugkijkend: de aansturing en uitvoering lopen goed	5
1.2	Veranderingen in de komende uitvoeringsperiode	5
1.3	Aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode	5
2	Inleiding: Achtergrond en uitvoering van de evaluatie	7
2.1	De wettelijke onderzoekstaken bij EZ	7
2.2	De WOT Visserijonderzoek	7
2.3	Aanleiding en doelstelling van de evaluatie WOT Visserijonderzoek	8
2.4	Uitvoering van de evaluatie en rapportage	8
2.5	Leeswijzer	9
3	Terugkijkend: De aansturing van de WOT Visserijonderzoek	10
3.1	De aansturing door het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie verloopt grotendeels volgens de kaders	10
3.2	Respondenten zijn over het algemeen tevreden over de aansturing	12
4	Terugkijkend: Effectieve uitvoering van de WOT Visserijonderzoek	14
4.1	De relatie tussen de gestelde doelen en producten is duidelijk	14
4.2	De uitvoering van de WOT Visserijonderzoek is effectief	14
5	Terugkijkend: Efficiënte uitvoering van de WOT Visserijonderzoek	16
5.1	Efficiency is lastig te beoordelen vanuit de kaders	16
5.2	CVO geeft inzicht in de relatie tussen middelen en resultaten	16
5.3	Het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie beoordelen de uitvoering als efficiënt	17
6	Terugkijkend: Onafhankelijke uitvoering van de WOT Visserijonderzoek	19
6.1	Het belang van onafhankelijke uitvoering en kwaliteit	19
6.2	De kwaliteit van de uitvoering wordt positief beoordeeld	20
6.3	Respondenten hebben vertrouwen in de onafhankelijke uitvoering door CVO	20
7	Veranderingen in de komende uitvoeringsperiode	22
7.1	Tot nu toe was het niet heel spannend	22
7.2	Meer flexibiliteit door de nieuwe DCF	22
7.3	Uitbreiding van taken en/of taakstelling zorgen voor druk op budget	22
7.4	Spanning op de verschillende belangen en een andere rol voor het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie	23
8	Aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode	24
8.1	Actualiseer de kaders	24
8.2	Formuleer een visie die richting geeft bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten	24
8.3	Organiseer besluitvorming (en de voorbereiding daarop) strakker	25
8.4	Houd de samenstelling van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg tegen het licht	25
8.5	Expliciteer de rolverdeling tussen ANK en beleid en zet dit strakker neer in de praktijk	25

8.6	Maak (opnieuw) duidelijk wat wel en niet onder de WOT Visserijonderzoek valt	26
8.7	Zorg voor inzicht in en afspraken over de financiering van de WOT Visserijonderzoek	26
8.8	Overweeg of aanpassingen nodig zijn op het gebied van informatie over de budgetten van de WOT Visserijonderzoek	26
8.9	Bepaal het belang van het beoordelen van de efficiency en geef daar gepast invulling aan	27
8.10	Weeg efficiencymogelijkheden af	27
8.11	Blijf aandacht houden voor onafhankelijke uitvoering	28
8.12	Heb aandacht voor de kwetsbaarheid van de kennis bij IMARES	28
9	Ondertekening	29
	Bijlage: Bronnenoverzicht	30

1 Samenvatting: De WOT Visserijonderzoek loopt goed, met enkele aandachtspunten

1.1 Terugkijkend: de aansturing en uitvoering lopen goed

Er kan worden teruggekeken op een uitvoeringsperiode waarin de aansturing (zie hoofdstuk 3) en effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering van de WOT Visserijonderzoek (zie hoofdstuk 4 tot en met 6) goed is gelopen.

Uit de documentstudie en interviews blijkt dat grotendeels conform Uitvoeringsovereenkomst invulling is gegeven aan de aansturing en uitvoering van de WOT Visserijonderzoek. Respondenten geven bovendien aan overwegend tevreden te zijn over de aansturing en uitvoering. De documenten die we hebben bestudeerd bevestigen dit beeld.

De kwaliteit en betrouwbaarheid van de geleverde producten en de rolinvulling van CVO, die wordt gekenmerkt als proactief en transparant zijn daarbij van grote waarde. Er is sprake van een goede wisselwerking (checks and balances) tussen opdrachtgever en opdrachtnemer: EZ heeft vertrouwen in CVO en CVO stelt EZ in de gelegenheid te sturen op hoofdlijnen.

1.2 Veranderingen in de komende uitvoeringsperiode

In de uitvoeringsperiode 2011-2015 lagen niet heel veel keuzes voor. Het grootste gedeelte van het onderzoek was voorgeschreven vanuit Europa en er was voldoende budget beschikbaar.

Dat gaat in de komende uitvoeringsperiode veranderen (zie hoofdstuk 7). Er komt (meer) druk op het budget door uitbreiding van taken en/of taakstellingen. Daarnaast zorgt de nieuwe Datacollectieverordening voor meer flexibiliteit (en keuzevrijheid voor de lidstaten).

Er komt daardoor spanning te staan op de verschillende belangen die binnen de WOT Visserijonderzoek een rol spelen; zowel de belangen tussen EZ en CVO, als de belangen tussen de verschillende onderdelen die binnen EZ betrokken zijn bij de WOT Visserijonderzoek. Dit betekent een andere rol voor de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg dan tot nu toe de praktijk was.

1.3 Aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode

Naast het actualiseren van de kaders (zie 8.1) zijn er, mede met het oog op deze ontwikkelingen en de veranderende rol van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg enkele aandachtspunten ten aanzien van de aansturing van de WOT Visserijonderzoek:

- Formuleer een visie die richting geeft bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten (zie 8.2);
- Organiseer besluitvorming (en de voorbereiding daarop) strakker (zie 8.3);
- Houd de samenstelling van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg tegen het licht (zie 8.4);
- Expliciteer de rolverdeling tussen ANK en beleid en zet dit strakker neer in de praktijk (zie 8.5).

Ten aanzien van de effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering van de WOT Visserijonderzoek zijn de volgende aandachtspunten te noemen:

- Maak (opnieuw) duidelijk wat wel en niet onder de WOT Visserijonderzoek valt (zie 8.6);
- Zorg voor inzicht in en afspraken over de financiering van de WOT Visserijonderzoek (zie 8.7);
- Overweeg of aanpassingen nodig zijn op het gebied van informatie over de budgetten van de WOT Visserijonderzoek (zie 8.8);
- Bepaal het belang van het beoordelen van de efficiency en geef daar gepast invulling aan (zie 8.9);
- Weeg efficiëncymogelijkheden af (zie 8.10);
- Blijf aandacht houden voor onafhankelijke uitvoering (zie 8.11);
- Heb aandacht voor de kwetsbaarheid van de kennis bij IMARES (zie 8.12).

2 Inleiding: Achtergrond en uitvoering van de evaluatie

2.1 De wettelijke onderzoekstaken bij EZ

De Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) als onderdeel van Wageningen UR voert Wettelijke Onderzoekstaken (WOT) uit voor het Ministerie van Economische Zaken (EZ). Stichting DLO heeft ten behoeve van de onafhankelijke uitvoering van de taken, de WOT ondergebracht in aparte units binnen Stichting DLO. Deze units zijn afgescheiden van de marktgerichte contractresearchinstituten.

Definitie Wettelijke Onderzoekstaken

Er is sprake van een wettelijke onderzoekstaak (WOT) als de Minister van EZ onderzoeksactiviteiten laat uitvoeren die:

1. in wet of verdrag zijn vastgelegd en
2. onmisbaar zijn voor de onderbouwing van de bestuursbeslissingen en/of departementaal beleid en
3. een wederkerend c.q. structureel karakter hebben en
4. een concreet product, advies in een omschreven situatie of de uitslag van een monitoring of statusbepaling opleveren.¹

De aansturing van de WOT units door de Minister van EZ verloopt via meerjarige programma's, op basis van de Regeling Subsidie Stichting DLO². De Minister geeft jaarlijks subsidie voor de uitvoering van de werkplannen waarmee deze meerjarige programma's worden gerealiseerd.

Directie Agro en Natuurkennis (ANK) is namens het Ministerie verantwoordelijk voor de aansturing en het toezicht op de Agro en Natuur WOT programma's. Via het WDT-Statuut (wettelijke en dienstverlenende taken, nu wettelijke onderzoektaken genoemd, de formele benaming van het WDT-Statuut is niet aangepast) is de aparte status en de onafhankelijke uitvoering van de WOT programma's binnen DLO vastgelegd. In het Aansturingsarrangement Ministerie LNV-Stichting DLO zijn in brede zin de afspraken rond sturing en toezicht tussen het Ministerie en Stichting DLO vastgelegd.

Verder geldt per WOT programma een meerjarige Uitvoeringsovereenkomst, nader uitgewerkt in bijbehorende Werkafspraken, waarin de specifieke afspraken tussen Stichting DLO en het Ministerie van EZ over de inhoud en organisatie (sturing en toezichtstructuur) van de WOT unit zijn vastgelegd. Het Opdrachtgeversoverleg fungeert als het scharnierpunt in de sturing en toezicht op de uitvoering van een WOT programma. De Adviescommissie heeft tot taak het Opdrachtgeversoverleg te adviseren inzake de inhoud en uitvoering van het onderzoeksprogramma.

2.2 De WOT Visserijonderzoek

De WOT unit Visserijonderzoek is één van de zes Agro en Natuur WOT units. Met de uitvoering van het WOT programma Visserijonderzoek kan EZ aan nationale en internationale onderzoeks- en adviesverplichtingen voldoen, waaronder ook

¹ Definitie zoals opgenomen in het Aansturingsarrangement Ministerie LNV-Stichting DLO.

² Staatscourant 1999, nr. 65/pag. 9

rapportageverplichtingen richting de EU en beschikt EZ over de in de beleidscyclus benodigde kennis. Een belangrijk deel van de taken is sinds 2014 onderdeel van het Operationeel Plan, waarvoor via het Europees Fonds voor Maritieme Zaken en Visserij (EFMZV) cofinanciering door de EU wordt aangewend. Voor 2014 verliep de cofinanciering van de EU via directe cofinanciering op het onderzoeksprogramma.

Taken van de WOT Visserijonderzoek

De WOT Visserijonderzoek is onder te verdelen in drie deeltaken:

1. Verzamelen, vastleggen en verstrekken van data voor zeevisserij, visbestanden en aquatische ecosystemen; het visserijbeleid van de lidstaten van de EU wordt bepaald door het Gemeenschappelijk Visserijbeleid. De basis voor maatregelen zijn data over de toestand van visbestanden en de impact van de Europese visserijvloot hierop. Europese lidstaten zijn verplicht om bij te dragen aan het verzamelen van deze data. Dit is vastgelegd in de Datacollectie Verordening.
2. Verzamelen, vastleggen en verstrekken van data voor binnenvisserij, schelpdiervisserij en recreatieve visserij op kabeljauw, haaien en aal; het onderzoek naar binnen- en schelpdiervisserij heeft veeleer een nationaal karakter. Een uitzondering hierop is onderzoek naar aal in de binnenwateren, dat gebaseerd is op Europese verplichtingen.
3. Adviseren over het beheer van de visserij op zee en binnenwateren, inclusief voorlichting over dit advies aan de EU en nationale overheden (EZ en I&M); het gaat om de feitelijke advisering op basis van de hierboven genoemde data. Ook het leveren van advies is vastgelegd in de Datacollectie Verordening.

De uitvoering van de WOT Visserijonderzoek is belegd bij WOT Unit Centrum voor Visserij Onderzoek (CVO). CVO bestaat uit een hoofd (tevens programmaleider) en een plaatsvervangend hoofd. De expertise voor het uitvoeren van deze taken wordt geleverd door het Institute for Marine Resources and Ecosystem Studies (IMARES), waarbij het CVO toezicht houdt op de onafhankelijke uitvoering van de werkzaamheden. Via een cyclus met jaarlijkse werkplannen en jaarrapportages beoordeelt EZ de uitvoering van de WOT door CVO.

2.3 Aanleiding en doelstelling van de evaluatie WOT Visserijonderzoek

Op 31 december 2015 loopt de Uitvoeringsovereenkomst van de WOT Visserijonderzoek af³. DG Agro en Natuur, dhr. mr. J.P. Hoogeveen MPA heeft de Auditdienst Rijk (ADR) verzocht om een evaluatie van deze WOT uit te voeren over de uitvoeringsperiode 2011-2015. De resultaten van deze evaluatie worden gebruikt als input voor de nieuw af te sluiten Uitvoeringsovereenkomst.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt daarom:

Wat van de in de Uitvoeringsovereenkomst en bijbehorende Werkafspraken vastgelegde kaders werkte goed en wat zijn aandachtspunten voor de nieuwe uitvoeringsperiode?

Daarbij is gekeken naar zowel de aansturing (organisatie - sturing en toezicht) van de WOT Visserijonderzoek als de effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering (de inhoud).

2.4 Uitvoering van de evaluatie en rapportage

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een documentstudie en interviews (zie bijlage).

³ Tijdens de uitvoering van deze evaluatie is door EZ gebruik gemaakt van de mogelijkheid de uitvoeringsovereenkomst met een jaar te verlengen.

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. De aard van de uit te voeren werkzaamheden houdt in dat geen oordeel wordt gegeven en/of zekerheid wordt verschaft zoals bedoeld bij zogenaamde 'Assurance opdrachten'⁴. Er is geen accountantscontrole uitgevoerd.

Deze rapportage is uitgebracht aan de opdrachtgever, DG Agro en Natuur, dhr. mr. J.P. Hoogeveen MPA. De rapportage is bedoeld voor intern gebruik. De opdrachtgever beslist over de verspreiding van het rapport.

2.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zijn de resultaten van het onderzoek op hoofdlijnen weergegeven.

In hoofdstuk 3 tot en met 6 wordt nader ingegaan op de bevindingen ten aanzien van achtereenvolgens de aansturing en de effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering van de WOT Visserijonderzoek. Daarbij geven **de kopjes van de verschillende paragrafen de hoofdlijn** weer. Na de onderbouwing volgen waar relevant *cursieve kopjes met opvallende zaken*.

Mede in het licht van de veranderende context, zoals weergegeven in hoofdstuk 7, wordt in hoofdstuk 8 een overzicht gegeven van de aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode. Waar relevant staat in hoofdstuk 3 tot en met 6 (*tussen haakjes*) een verwijzing naar deze aandachtspunten.

⁴ Een assuranceopdracht is een opdracht waarin de feitelijke situatie wordt vergeleken met een aantal criteria (vergelijking soll en ist). Deze criteria zijn vooraf vastgesteld door de opdrachtgever. Een assuranceopdracht leidt tot een afgewogen conclusie/oordeel. Met zijn conclusie verschaft de auditor de gebruikers van de assurancerapportage zekerheid over het object van onderzoek. Een assurancerapportage kan door de opdrachtgever worden gebruikt om aan derden verantwoording af te leggen. Daar is deze opdracht niet voor bedoeld.

3 Terugkijkend: De aansturing van de WOT Visserijonderzoek

3.1 De aansturing door het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie verloopt grotendeels volgens de kaders

In de Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken zijn onder andere de afspraken rondom het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie vastgelegd ten aanzien van de verantwoordelijkheden, samenstelling, frequentie en agendapunten.

Enkele kaders rondom aansturing van de WOT Visserijonderzoek zoals vastgelegd in de Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken

Verantwoordelijkheden Opdrachtgeversoverleg en Adviescommissie

In de Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken is vastgelegd dat de rol van opdrachtgever wordt geconcretiseerd via het Opdrachtgeversoverleg.

Het Opdrachtgeversoverleg is verantwoordelijk voor:

- sturing geven aan en toezicht houden op de uitvoering van deze overeenkomst;
- de directeur ANK jaarlijks adviseren over het Werkplan voor het komende jaar;
- de directeur ANK jaarlijks adviseren over de te verlenen decharge aan het CVO van de uitvoering van het Werkplan van het afgelopen jaar, op basis van de jaarlijkse verantwoording van CVO.

Tevens is het Opdrachtgeversoverleg verantwoordelijk voor het opstellen en actueel houden van een kader of visiedocument dat dient voor het maken van beleidsmatige en strategische keuzen voor de uitvoering van deze overeenkomst.

Het Opdrachtgeversoverleg kan zich laten adviseren door één of meer Adviescommissies (AC). Een Adviescommissie is alleen zinvol als die een meerwaarde heeft voor het Opdrachtgeversoverleg. Een Adviescommissie vormt zich een inhoudelijk oordeel over de jaarplannen, stelt een onderbouwd advies op voor het Opdrachtgeversoverleg en formuleert beslispunten.

Samenstelling Opdrachtgeversoverleg en Adviescommissie

In de Uitvoeringsovereenkomst is vastgelegd dat de directies en dienstonderdelen van EZ die een direct belang hebben bij de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek zitting hebben in het Opdrachtgeversoverleg. Ook is vastgelegd waar het voorzitterschap (bij directie Agroketens en Visserij (AKV)⁵) en het secretariaat (bij DKI (directie Kennis en Innovatie), nu ANK) van het Opdrachtgeversoverleg zijn belegd. Het hoofd WOT-CVO neemt als adviseur deel aan de vergaderingen van het Opdrachtgeversoverleg, maar heeft geen stemrecht.

De samenstelling van de adviescommissie kan variëren afhankelijk van de onderwerpen waarover advies moet worden gegeven. Het is wenselijk dat in ieder geval de belangrijkste beleidsterreinen (zee, binnenwater en schelpdieren) permanent in de adviescommissie vertegenwoordigd zijn door een beleidsmedewerker. In bepaalde gevallen kan het wenselijk zijn externe experts uit te nodigen in de adviescommissie. Het WOT-hoofd en plv. hoofd van het CVO zijn deelnemers maar geen lid van de adviescommissie. Eén van de leden van de adviescommissie treedt op als voorzitter. Het CVO verzorgt het ambtelijk secretariaat.

⁵ Als gevolg van verschillende organisatorische wijzigingen bij EZ zijn de aanduidingen van de directies in de Uitvoeringsovereenkomst niet meer actueel. Visserij is sinds 2015 verdeeld over twee directies; Kust- en binnenvisserij is bij directie Dierlijke Agroketens en Dierenwelzijn (DAD) belegd/achtergebleven en zeevisserij (EU) is naar directie Europees Landbouw- en Visserijbeleid en Voedselzekerheid (ELVV) gegaan.

Frequentie en agendapunten

Het Opdrachtgeversoverleg komt ten minste tweemaal per jaar, in het voor- en najaar, bijeen. Het Opdrachtgeversoverleg geeft aan zijn verantwoordelijkheid invulling door: in de najaarsvergadering:

- het werkplan voor het komende jaar te bespreken en vast te stellen;
- zo nodig beslispunten te formuleren, hierover advies op te stellen en dit voor te leggen aan de directeur ANK.

in de voorjaarsvergadering:

- de jaarrapportage van het afgelopen jaar te bespreken en vast te stellen;
- de directeur ANK te adviseren ten aanzien van het verlenen van decharge.

De adviescommissie komt ten minste tweemaal per jaar, in het voor- en najaar, bijeen op een datum die voorafgaat aan de datum waarop het Opdrachtgeversoverleg bijeenkomt.

In de voorjaarsvergadering komen ten minste aan de orde:

- de jaarrapportage van het afgelopen jaar en het advies omtrent de jaarrapportage aan het Opdrachtgeversoverleg;
- de voortgang van de uitvoering van het werkplan voor het lopende jaar, eventuele knelpunten en het advies in dezen aan het Opdrachtgeversoverleg;

In de najaarsvergadering komen ten minste aan de orde:

- het voorstel voor het werkplan voor het komende jaar, eventuele knelpunten, zo nodig projecten prioriteren op basis van de strategische visie en het advies daarover aan het Opdrachtgeversoverleg;
- de voortgang van de uitvoering van het werkplan voor het lopende jaar, eventuele knelpunten en het advies daarover aan het Opdrachtgeversoverleg.

Uit de bestudeerde documenten (met name de verslagen van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie) en de interviews blijkt dat grotendeels conform deze kaders invulling is gegeven aan de aansturing van de WOT Visserijonderzoek.

De inhoudelijke bespreking van de genoemde agendapunten en andere relevante zaken vindt op de aangewezen momenten plaats in de Adviescommissie. Naar aanleiding daarvan worden werkplan of jaarrapportage indien nodig door CVO aangepast. De Adviescommissie adviseert vervolgens aan het Opdrachtgeversoverleg. De meer strategische bespreking van de grote lijnen (en eventuele keuze/besluitvorming) vindt zo'n twee weken later plaats in het Opdrachtgeversoverleg.

Het visiedocument ontbreekt (zie 8.2)

Het visiedocument waarnaar wordt verwezen in de Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken ontbreekt. Verschillende respondenten geven aan deze visie de afgelopen uitvoeringsperiode niet te hebben gemist, omdat er nauwelijks sprake was van prioriteren en het maken van keuzes.

De samenstelling van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie zoals opgenomen in de kaders sluit niet meer aan bij de praktijk (zie 8.1)

De samenstelling van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie is niet één op één te beoordelen aan de hand van de kaders. De concretisering sluit door organisatorische veranderingen bij EZ niet meer aan bij de praktijk.⁶

Volgens de respondenten zaten wel alle relevante vertegenwoordigers aan tafel. Ook was voor de respondenten, ondanks de organisatorische wijzigingen, duidelijk welke directies en dienstonderdelen van EZ een direct belang hebben bij de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek en daarom een vertegenwoordiger in het Opdrachtgeversoverleg afvaardigen. Dat gold ook voor de samenstelling van de Adviescommissie. Uit de verslagen van de Adviescommissie en het

⁶ Overigens is in de jaarverantwoordingen (en in de werkplannen tot en met 2013) opgenomen wie zitting heeft in het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie.

Opdrachtgeversoverleg blijkt ook expliciet tot welke mutaties de organisatorische wijzigingen hebben geleid.

Hoewel niet in de kaders vastgelegd, is het bij de WOT Visserijonderzoek praktijk dat naast het hoofd CVO, ook de voorzitter van de Adviescommissie deelneemt aan de vergaderingen van het Opdrachtgeversoverleg. Dit wordt als positief ervaren.

Betrokkenheid directie Natuur & Biodiversiteit? (zie 8.4)

Opvallend is dat directie Natuur & Biodiversiteit (N&B) wel in het Opdrachtgeversoverleg, maar niet in de Adviescommissie vertegenwoordigd is. N&B is als agendalid betrokken bij de Adviescommissie. Respondenten denken verschillend over nut en noodzaak van (toekomstige) betrokkenheid van N&B bij de WOT Visserijonderzoek. Helaas hebben we door het vertrek van de betreffende medewerker niet kunnen spreken met de vertegenwoordiger van N&B.

3.2 Respondenten zijn over het algemeen tevreden over de aansturing

Naast het feit dat de aansturing grotendeels volgens de kaders verloopt, zijn de respondenten over het algemeen ook tevreden over de aansturing van de WOT Visserijonderzoek en het functioneren van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie.

Daarbij wordt vooral gewezen op de rolinvulling door CVO. De manier waarop CVO invulling geeft aan zijn rol van opdrachtnemer wordt zeer gewaardeerd. CVO denkt proactief mee (ook over of en hoe het efficiënter kan), is met ANK kritisch op de wettelijke kaders, is transparant over de stand van zaken en levert tijdig de afgesproken managementinformatie (inzicht met het accent op de bijzonderheden). Dit geeft EZ vertrouwen en de mogelijkheid te sturen op hoofdlijnen.

Ook de goede contacten tussen EZ en CVO en de korte lijntjes tussen de betrokken beleidsmedewerkers en CVO worden genoemd. Men weet elkaar goed te vinden, (vooral) ook buiten de twee vaste overlegmomenten.

Besluitvorming buiten de overlegstructuur (zie 8.3)

Veel afstemming ter voorbereiding op besluitvorming vindt, mede als gevolg van de korte lijntjes tussen beleid en CVO, plaats buiten de formele momenten van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg. Hoewel sommige respondenten dit als positief duiden, zijn er ook respondenten die dit als verbeterpunt aandragen.

Met name ANK blijkt niet altijd betrokken bij besluiten die van invloed zijn op de WOT. Maar ook een respondent vanuit een van de betrokken beleidsdirecties⁷ geeft aan wel eens verrast te zijn geweest over buiten het overleg genomen besluiten. Ook het feit dat er maar in beperkte mate een gezamenlijk gesprek wordt gevoerd en (te) weinig discussie plaatsvindt over vraagstukken die vragen om besluitvorming, wordt genoemd. De Adviescommissie benoemt dan dat het goed is ergens over door te praten, maar dat wordt dan buiten de Adviescommissie opgepakt, aldus een respondent.

De besluitvorming en de weg daar naar toe, mag op dit punt strakker (transparanter en in aanwezigheid van alle betrokkenen), zo geven verschillende respondenten aan.

Ook besluitvorming over ad hoc vragen loopt sinds 2015, met het afschaffen van de vrije ruimte, buiten de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg om.

⁷ Er wordt in dit onderzoek op basis van rolverdeling en verschillende wijze van betrokkenheid een onderscheid gemaakt tussen (beleidsdirectie) ANK en de (andere) betrokken beleidsdirecties.

Verschillende respondenten wijzen op het belang van deze vrije ruimte, die, ondanks de naamgeving (juist) niet betekent dat er 'vrij' mee omgegaan wordt. De vrije ruimte is bestemd om (na goedkeuring door de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg) knelpunten op te lossen als gevolg van vragen die pas na vaststelling van het werkplan duidelijk worden. Deze vragen worden nu buiten de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg via helpdeskvragen opgepakt.

De rolverdeling tussen ANK en beleid is impliciet (zie 8.5)

De rolverdeling tussen ANK en de (andere) beleidsdirecties is niet expliciet vastgelegd. De respondenten herkennen de rolverdeling tussen ANK (betrokken vanuit het proces en de kaders) en beleid (over de inhoud). Ook hebben de respondenten waardering voor de manier waarop ANK invulling geeft aan haar rol als het gaat over het voorbereiden van de overleggen. Toch mag de rolverdeling tussen beleid en ANK en de verdeling van de verantwoordelijkheden wat sommige respondenten betreft explicieter worden benoemd en scherper worden neergezet in de praktijk.

Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat ANK een sterkere rol mag pakken bij de visievorming ten aanzien van de kaders, bijvoorbeeld over mogelijke aanbesteding. Ook blijken er verschillende beelden en wensen ten aanzien van de inhoudelijke betrokkenheid van ANK en de rol die ANK heeft als het gaat over het beoordelen van de uitvoering (bijvoorbeeld de efficiency ervan).

De rolverdeling tussen de betrokken beleidsdirecties (zie 8.4)

Als gevolg van organisatorische veranderingen bij EZ is visserij sinds 2015 verdeeld over twee directies. Directie Dierlijke Agroketens en Dierenwelzijn (DAD) en directie Europees Landbouw- en Visserijbeleid en Voedselzekerheid (ELVV) hebben afgesproken dat er één coördinatiepunt is voor de WOT Visserijonderzoek. Deze rol wordt ingevuld door ELVV. Dit is tevens de voorzitter van de Adviescommissie. Volgens de betrokkenen loopt dat goed, mede omdat de contacten goed zijn en men elkaar weet te vinden. Maar ook hier geldt dat het niet expliciet is vastgelegd.

4 Terugkijkend: Effectieve uitvoering van de WOT Visserijonderzoek

4.1 De relatie tussen de gestelde doelen en producten is duidelijk

In de verschillende documenten over de WOT in het algemeen en de WOT Visserijonderzoek in het bijzonder is de relatie tussen/vertaling van wet- en regelgeving/strategische doelen (wetgeving, subsidieregeling, WDT-Statuut) naar operationele doelen (Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken), taken en producten (werkplannen) inzichtelijk gemaakt. ANK toetst bovendien of de (nieuwe) taken binnen het WOT kader passen.

In de werkplannen wordt door CVO per project onder andere inzicht gegeven in de wettelijke basis, de doelstelling en aanpak van het onderzoek en de producten. In de jaarrapportages wordt daar ook over verantwoord (met een toelichting bij eventuele afwijkingen).

Dit maakt de relatie tussen de gestelde strategische doelen en de geplande en geleverde producten duidelijk.

4.2 De uitvoering van de WOT Visserijonderzoek is effectief

Uit de documentanalyse en de interviews blijkt dat de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek effectief te noemen is.

De uitvoering van de WOT is effectief te noemen als de overeengekomen werkzaamheden zoals vastgelegd in het werkplan zijn uitgevoerd. Met deze werkplannen wordt immers invulling gegeven aan het WOT-programma, dat bijdraagt aan de gestelde (strategische) doelen.

Op basis van de bestudeerde werkplannen en jaarrapportages kan worden gesteld dat daaraan wordt voldaan, of onderbouwd wordt afgeweken. De beoordelingen van de werkplannen en jaarverantwoordingen door de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg ondersteunen dit beeld.

Daaruit blijkt tevens dat de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg de relatie tussen (beoogde) output en wettelijke verplichting/onderzoeksdoel positief beoordelen en dat gebruikers tevreden zijn over de bruikbaarheid en toegankelijkheid van de geleverde producten.

Een kleine kanttekening daarbij vormt de opmerking (in 2012) dat op Kennisonline onder het kopje WOT Visserijonderzoek ook enkele projecten stonden die daar niet thuishoren. Daar is op adequate wijze gevolg aan gegeven. Dit punt is DLO-breed opgepakt en heeft geleid tot opschoning. Bovendien is het vanaf dat moment als apart punt opgenomen in het format ter beoordeling van de jaarrapportages.

Ook de interviews bevestigen het beeld dat sprake is van effectieve uitvoering van de WOT Visserijonderzoek: afgesproken producten worden tijdig geleverd en voldoen aan de (door de EU) gestelde eisen. "Daarover krijgen we geen klachten" en "als het niet goed is dan krijgen we dat wel te horen". Bovendien toetst DG MARE (jaarlijks) aan deze eisen voor wat betreft de bij Europa gedeclareerde bedragen.

Afhankelijk van die toets wordt soms besloten tot een volledige audit over een bepaalde periode. Dat is alleen voor de periode 2009-2011 gebeurd. Voor 2014 (en het lopende jaar 2015) is nog geen claim neergelegd, dus heeft ook (nog) geen toets plaatsgevonden.

Wat valt wel/niet onder de WOT Visserijonderzoek? (zie 8.6)

De afgelopen uitvoeringsperiode is een aantal keer in het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie gesproken over of (nieuwe) activiteiten onder de WOT Visserijonderzoek kunnen worden opgenomen. Daarbij is (mede als gevolg van toenemende druk op het budget) als basisprincipe gehanteerd dat er een wettelijke verplichting aan een activiteit ten grondslag moet liggen. Hierdoor wordt bijvoorbeeld bepaalde monitoring met een jaarlijkse verplichting aan de TK in beginsel buiten het WOT programma gehouden. Enkele respondenten geven aan dat graag anders te zien voor die activiteiten die niet expliciet in wetgeving zijn opgenomen maar wel een verplichtend karakter hebben. Mede ook omdat het niet in de aard van deze (nationale) wetgeving past deze daarop aan te passen.

5 Terugkijkend: Efficiënte uitvoering van de WOT Visserijonderzoek

5.1 Efficiency is lastig te beoordelen vanuit de kaders

In de kaders van de WOT (Visserijonderzoek) staat op verschillende plaatsen dat de verplichtingen zo kostenefficiënt mogelijk moet worden vertaald naar concrete projecten en dat dit doelmatig moet worden uitgevoerd. Maar behalve het indicatieve budget uit de kaderbrief waarbinnen het werkplan moet passen, is niet af te leiden wanneer sprake is van efficiënte uitvoering. Dat maakt de efficiency op basis van de kaders lastig te beoordelen.

Budget is structureel niet toereikend (zie 8.7)

Het indicatieve budget uit de kaderbrief is in de afgelopen periode niet toereikend gebleken. Met de toenmalige beleidsdirectie Agroketens en Visserij is afgesproken dat deze zich garant stelt voor de dekking van het tekort. Deze afspraak is gemaakt voor de uitvoeringsperiode 2011-2015.

5.2 CVO geeft inzicht in de relatie tussen middelen en resultaten

CVO geeft inzicht in de relatie tussen de middelen en het resultaat. In het werkplan wordt door CVO per deeltaak de relatie tussen middelen en resultaten inzichtelijk gemaakt. Ook het jaarlijkse tekort (inclusief dekking) en eventuele nieuwe taken (waar financiële dekking tegenover moet staan) worden inzichtelijk gemaakt. Daar wordt door CVO jaarlijks over verantwoord, waarbij onder andere expliciet wordt stilgestaan bij het doorschuiven van budgetten naar volgend jaar, inclusief onderbouwing. Ook het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie beoordelen het feit dat CVO hier inzichtelijk over rapporteert als positief.

Gedetailleerde pxq-gegevens ontbreken in enkele concept werkplannen (zie 8.8)

Uit de beoordelingen van de concept werkplannen valt op dat de detail pxq-gegevens in de werkplannen 2014 en 2015 nog niet zijn ingevuld. Als gevolg daarvan is door de Adviescommissie en Opdrachtgeversoverleg een voorbehoud gegeven bij het goedkeuren van het werkplan.

Het naar aanleiding van de besprekingen in de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg aanpassen van deze detailtabellen is veel werk en erg foutgevoelig. Daarom wordt er door CVO in overleg met ANK voor gekozen om deze gegevens pas in de laatste versie toe te voegen. De gegevens op hoofdlijnen zijn overigens wel beschikbaar in de werkplannen en indien gewenst zijn de onderliggende detailgegevens ook beschikbaar buiten het concept om.

Tarieven waren in 2015 niet bekend toen het werkplan moest worden opgesteld (zie 8.8)

De definitieve tarieven (afpraak tussen EZ-DLO) waren eind 2015 nog niet bekend, terwijl het werkplan voor 2016 wel gereed moest zijn in november. CVO geeft aan dat het erg lastig is zonder actuele tarieven een goede invulling te geven aan het werkplan. Er kan niet worden vastgesteld wat de exacte kosten van de werkzaamheden zijn.

Sparen en overhevelen budgetten voor CVO administratief omslachtig en geeft onduidelijkheid (zie 8.8)

Binnen de programmaperiode wordt door EZ jaarlijks hetzelfde budget beschikbaar gesteld voor de uitvoering van het werkplan. Sommige activiteiten vinden (mede vanuit efficiencyoogpunt) niet jaarlijks maar twee- of driejaarlijks plaats. Dat maakt een systeem van sparen en overhevelen van budgetten naar een volgend jaar noodzakelijk. Dit wordt door CVO als administratief omslachtig ervaren. Bovendien geeft het onduidelijkheid en moet het (ook intern bij DLO) steeds opnieuw worden toegelicht.

5.3 Het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie beoordelen de uitvoering als efficiënt

Het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie beoordelen de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek als efficiënt. Dat doen ze in de formats ter beoordeling van de jaarrapportages door aan te geven dat taken doelmatig en zuinig worden uitgevoerd omdat de uitvoering conform werkplan is gelopen. Ook in de interviews geven de respondenten aan tevreden te zijn over de efficiency.

Kan het goedkoper? (zie 8.9)

Toch geven verschillende respondenten aan dat het lastig is de efficiency goed te beoordelen. Dat blijkt ook uit de manier waarop het in de formats beoordeeld wordt: als een en ander conform werkplan is uitgevoerd, betekent dat niet automatisch dat het ook efficiënt is uitgevoerd.

Om de efficiency echt te beoordelen is EZ (beleid) afhankelijk van CVO, omdat daar de kennis over de uitvoering zit (over het 'hoe'), van ANK, die de overzichten met cijfers in werkplannen en jaarverantwoordingen controleert en van visitaties die worden uitgevoerd.

De tevredenheid over de expertise en kwaliteit van CVO in combinatie met de transparantie die CVO geeft en de proactieve houding (ook als het gaat over het meedenken over efficiency) maken dat er veel vertrouwen is in CVO dat ze op een efficiënte manier invulling geven aan de WOT Visserijonderzoek.

Ook geven verschillende respondenten aan dat ondanks het feit dat de keuzevrijheid beperkt is door de EU, al verschillende keren (mede op initiatief van CVO) is nagedacht over/keuzes gemaakt zijn ten aanzien van efficiency – mede naar aanleiding van taakstellingen. Concreet gaat het dan bijvoorbeeld om de frequentie van het onderzoek (schuiven in de tijd) en samenwerking, zowel internationaal als met I&M. Verder wordt gewerkt aan een 'slimmere manieren van meten'. Ook de vrije ruimte is als gevolg van de taakstelling ingeleverd. Verschillende respondenten geven aan dat de rek er nu wel uit is.

De principaal – agenttheorie

De principaal – agenttheorie speelt hier een rol. Deze theorie stelt dat in een relatie tussen een principaal (opdrachtgever, ic EZ) en een agent (opdrachtnemer, ic CVO) per definitie sprake is van informatieasymmetrie in het voordeel van de agent. Door de informatie- en kennisvoorsprong van de agent krijgt deze ruimte om buiten of zelfs tegen het belang van de principaal het eigen belang te dienen. De agent is meestal de specialist en heeft door zijn positie 'dichter bij het vuur' ook een kennisvoorsprong. De agent is weliswaar 'gehoorzaamheid' verschuldigd aan de principaal, maar de principaal kan dit niet afdoende controleren doordat deze de taak niet zelf uitvoert en daarmee bepaalde informatie niet heeft.

"We geloven dat de uitvoering efficiënt is, maar we weten het niet zeker", aldus verschillende respondenten. Ondanks de transparantie die CVO biedt is het door

kennisachterstand voor EZ lastig de efficiency goed te beoordelen, mede ook omdat marktwerking ontbreekt.

Efficiencymogelijkheden (zie 8.10)

Ondanks het feit dat de leden van de Adviescommissie en het Opmachtgeversoverleg vertrouwen op een efficiënte uitvoering van de WOT Visserijonderzoek door CVO en het feit dat er al verschillende efficiencymaatregelen zijn doorgevoerd, noemen de respondenten voor de toekomst nog enkele efficiencymogelijkheden (die gedeeltelijk ook uit de bestudeerde verslagen van het Opmachtgeversoverleg en de Adviescommissie blijken).

Hoewel er mogelijkheden worden gezien, worden er tegelijkertijd ook kanttekeningen en risico's bij geplaatst.

- De inzet van onderzoeksschepen: Dit is een belangrijke kostenpost en kan volgens verschillende respondenten efficiënter. Hierover vinden ook gesprekken plaats tussen EZ en de Rijksrederij, maar de afhankelijkheid hierbij van de Rijksrederij is groot. Ook het internationaal meer samenwerken bij de inzet van onderzoeksschepen wordt in dit verband genoemd.
- Internationale samenwerking (ook met betrekking tot scheepsinzet): Dit betreft zowel internationale samenwerking met andere lidstaten (daar nodigt de nieuwe DCF ook toe uit; vraagt wel extra tijd om te reviewen) als met derdenlanden (met als risico dat je afhankelijk bent van een land dat geen Europese verplichting heeft ten aanzien van het onderzoek).
- Samenwerking met de sector: Dit brengt wel risico's ten aanzien van de onafhankelijke uitvoering met zich mee.
- Innovatie en gebruik maken van nieuwe technologieën: Dit is volgens verschillende respondenten slechts beperkt mogelijk omdat vergelijkbare (jaar)reeksen nodig zijn. Ook is innovatie niet perse efficiënter. Ontwikkelen kost immers tijd en geld. Daarin is overigens voor de WOT programma's voorzien via de zogenaamde Kennisbasisgelden (KB-WOT). Verder betreft het vaak dure aanpassingen aan de schepen (in eerste instantie vaak inefficiënt). Ook leidt innovatie niet automatisch tot efficiency omdat het vaak gericht is op de mogelijkheid om meer (gedetailleerder) gegevens te verzamelen. Dan is er juist meer tijd nodig voor de analyse. Wel is 'slimmer meten' een mogelijkheid waar gebruik van wordt gemaakt.

6 Terugkijkend: Onafhankelijke uitvoering van de WOT Visserijonderzoek

6.1 Het belang van onafhankelijke uitvoering en kwaliteit

Uit de verschillende documenten blijkt het belang dat aan onafhankelijke uitvoering en 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 zelfstandige, 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 WOT units moeten voldoen, die moeten zorgen voor een onafhankelijke uitvoering van de taken.

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.

Ten aanzien van 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 aansturingarrangement en de subsidieregeling geborgd met visitaties.

Voor de WOT Visserijonderzoek is via de Werkafspraken geborgd dat voor de uitbesteding van de onderzoeksprojecten door CVO aan IMARES de kwaliteit, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van het onderzoek, die conform het WDT-Statuut is vereist, wordt gegarandeerd. "Het CVO heeft een eigen kwaliteitshandboek. Het kwaliteitshandboek van het CVO is aanvullend op het kwaliteitshandboek van IMARES omdat het meeste werk aan deze organisatie wordt uitbesteed. Het CVO stelt daarbij eisen aan de kwaliteit van de diensten

die het CVO bij IMARES inhuurt. IMARES voldoet aan die eisen doordat ook zij is gecertificeerd. De onafhankelijkheid van het onderzoek wordt gewaarborgd door de voorzieningen en procedures die zijn beschreven in het kwaliteitssysteem en zijn in overeenstemming met het WDT-Statuut.”

6.2 De kwaliteit van de uitvoering wordt positief beoordeeld

De kwaliteit van de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek door het CVO wordt positief beoordeeld door het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie maar ook door de visitatie die is uitgevoerd.

Het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie beoordelen de werkplannen en de jaarverantwoordingen van CVO. Daarbij wordt niet specifiek naar de onafhankelijke uitvoering gekeken, maar wel naar de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoekswerk (vorm en inhoud, inclusief bruikbaarheid) en het kwaliteitssysteem.

Zowel de werkplannen als de uitvoering ervan werden op deze punten steeds als goed beoordeeld (met slechts een enkele opmerking). Ook uit de bestudeerde stukken (onder andere de werkplannen en jaarverantwoordingen) blijkt dat conform kaders invulling is gegeven aan de onafhankelijke uitvoering.

In de onafhankelijke wetenschappelijke visitatie van IMARES in 2014 is ook de uitvoering van de wettelijke onderzoekstaken meegenomen. Deze visitatie is uitgevoerd in 2014 (Assessment report IMARES Wageningen UR) en geeft aan dat naast EZ ook ICES heel tevreden is over de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek. De visitatie beoordeelt de uitvoering als “excellent”.

(nog) geen aparte toets op onafhankelijke uitvoering (zie 8.11)

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. Wel is in de Adviescommissie van maart 2015 afgesproken om voor alle onderdelen in het WOT programma waarbij de sector betrokken is de waarborging van de onafhankelijkheid te toetsen. Het gaat daarbij overigens maar om een paar gevallen.

6.3 Respondenten hebben vertrouwen in de onafhankelijke uitvoering door CVO

Het belang en de aandacht voor onafhankelijke uitvoering blijkt niet alleen uit gekozen structuur met aparte WOT units en het WDT-Statuut om de onafhankelijke uitvoering te borgen, maar ook uit de gesprekken met de respondenten.

Respondenten geven aan CVO als onafhankelijk te ervaren. Dat doen ze op basis van de kwaliteit van de producten (betrouwbare, niet te beïnvloeden resultaten). Ook de kwaliteit van de resources en het feit dat IMARES (internationaal) gezien wordt als een gerenommeerd instituut is daarbij belangrijk. Verder wordt aangegeven dat CVO zelf heel scherp is op kwaliteit en betrouwbaarheid. Ook het ontbreken van incidenten op het gebied van onafhankelijkheid geeft verschillende respondenten vertrouwen in een onafhankelijke uitvoering.

Ondanks het vertrouwen in CVO en de geleverde kwaliteit, noemen de respondenten ook aandachtspunten op het gebied van onafhankelijke uitvoering en kwaliteit. Dit mede gezien het feit dat CVO op dit moment de enige partij is om de taken uit te voeren en er nou eenmaal verschillende belangen een rol spelen, tussen CVO en EZ, maar ook met de sector.

De betrokkenheid van de sector brengt risico's met zich mee (zie 8.11)

Onafhankelijke uitvoering is niet alleen belangrijk omdat de sector belang heeft bij de uitkomsten van het onderzoek dat onder de WOT Visserijonderzoek wordt uitgevoerd, maar ook omdat de sector in sommige gevallen betrokken is bij de uitvoering van het onderzoek. Het is in veel gevallen efficiënter om gebruik te maken van schepen van de sector. Bij sommige onderzoeken is er zelfs geen andere manier mogelijk, zoals bij onderzoek naar bijvangst. Ook voor draagvlak voor de resultaten en daarmee de beslissingen die genomen worden, stimuleert de overheid samenwerking met de sector. Dit brengt nieuwe risico's met zich mee.

Volgens de respondenten is CVO hier heel scherp op in de praktijk. "Als er overtreders zijn, dan worden die onmiddellijk uitgesloten. IMARES (sic) is daar heel strak in. Dat tolereren ze niet, en dat is ook goed". Daarnaast kan in dit verband verwezen worden naar de afspraak die in de Adviescommissie van maart 2015 is gemaakt om voor alle onderdelen in het WOT programma waarbij de sector betrokken is de waarborging van de onafhankelijkheid te toetsen (zie ook 6.2).

CVO heeft invloed op de activiteiten die uitgevoerd moeten worden (zie 8.11)

EZ is de opdrachtgever voor CVO en daarmee een belangrijke opdrachtgever voor IMARES. Dat maakt de afhankelijkheid van IMARES van opdrachten van het Rijk groot. IMARES heeft er belang bij om opdrachten voor het Rijk te doen.

Een respondent wijst in dat kader op de adviserende rol die CVO/IMARES heeft bij het bepalen van de eisen die vanuit Europa gesteld worden aan de onderzoeken. Dit advies wordt gegeven via internationale werkgroepen en wordt daarna door een onafhankelijk wetenschappelijk comité getoetst.

Het is voor EZ vanzelfsprekend om de wettelijke onderzoekstaken door CVO/IMARES te laten uitvoeren (zie 8.11)

De vanzelfsprekend het WOT Visserijonderzoek door CVO (en daarmee IMARES) te laten uitvoeren is ook kwetsbaar, zo geven enkele respondenten aan. Hoewel de kwaliteit wat betreft de respondenten niet ter discussie staat, zouden in de toekomst mogelijk keuzes gemaakt kunnen worden: wanneer is IMARES de aangewezen partij voor een onderzoek en wanneer zou je ook, bijvoorbeeld uit efficiencyoverwegingen, naar een ander onderzoeksinstituut kunnen uitwijken?

CVO is voor de uitvoering en kennis afhankelijk van IMARES (zie 8.12)

CVO is voor de kennis van de uitvoering afhankelijk van IMARES. Door (mogelijk) vertrek van mensen bij IMARES is dit een zorgpunt/risico volgens verschillende respondenten. Als er minder opdrachten voor (bijvoorbeeld beleidsondersteunend) onderzoek worden verstrekt aan IMARES, dan is de vraag of er voldoende body overblijft bij IMARES qua kennisopbouw voor de wettelijke onderzoekstaak, zeker als het gaat om hele specifieke expertise. Bijkomend risico is dat met een kleinere pool van medewerkers vaker mogelijke of schijnbare conflictsituaties voorkomen bij het toebedelen van projecten.

In de Uitvoeringsovereenkomst is verder vastgelegd dat via de KB-WOT geld beschikbaar is om de kennis voor het visserijonderzoek op peil te houden. En ook om manieren te ontwikkelen om slimmer en efficiënter te werken. Dit is geoormerkt geld dat aangewend moet worden voor visserijonderzoek. Verschillende geïnterviewden benadrukken het belang van het behoud van de kennisbasisgelden. Ook in het wetenschappelijk assessment van IMARES in 2014 wordt het belang hiervan benadrukt.

Het onderscheid tussen CVO en IMARES wordt soms niet gemaakt (zie 8.11)

Verder viel tijdens de interviews op dat het onderscheid tussen CVO en IMARES door enkele respondenten soms niet werd gemaakt/gezien. Ook in het visitatierapport is dit onderscheid niet goed gemaakt.

7 Veranderingen in de komende uitvoeringsperiode

7.1 Tot nu toe was het niet heel spannend

Veel respondenten geven aan dat de afgelopen periode voor de WOT Visserijonderzoek niet heel spannend is geweest. Er speelt niet heel veel. Het was allemaal behoorlijk stabiel.

Van het grootste deel van de werkzaamheden was zowel het 'wat' als het 'hoe' voorgeschreven in de DCF. Als een lidstaat niet aan deze verplichting voldoet, worden boetes opgelegd en komt een lidstaat in een negatief daglicht te staan.

De overige onderwerpen die onder de WOT Visserijonderzoek vallen, zijn gebaseerd op nationale regelgeving en veelal politiek gevoelig. Ook zijn afspraken gemaakt met I&M/RWS over de uitvoering, omdat gebruik wordt gemaakt van elkaars resultaten.

Bovendien is (mede als gevolg van het feit dat alles belangrijk is en 'moet' gebeuren) afgesproken dat eventuele tekorten worden gedekt door de beleidsdirectie. Dat is in de praktijk ook steeds gebeurd. Ook dit maakt het belang van prioriteren en het maken van keuzes binnen de WOT Visserijonderzoek beperkt.

7.2 Meer flexibiliteit door de nieuwe DCF

Tijdens het uitvoeren van de evaluatie was nog veel onduidelijk rondom de nieuwe DCF, bijvoorbeeld wat in de toekomst precies subsidiabel is. Maar dat deze nieuwe verordening meer flexibiliteit gaat bieden is wel duidelijk.

De nieuwe DCF schrijft niet meer dwingend voor wat verzameld moet worden, maar dat er verzameld moet worden. De kwaliteit en kwantiteit van de dataverzameling wordt meer regionaal bepaald. De meerjarenprogramma's waarin dit wordt vastgelegd kunnen bovendien jaarlijks worden aangepast. Hiermee wordt meer flexibiliteit ingebouwd.

Verder wordt het aanbesteden van (onderdelen van) de WOT Visserijonderzoek in beginsel mogelijk verplicht binnen het financieringskader van de DCF, het EMFZV.

7.3 Uitbreiding van taken en/of taakstelling zorgen voor druk op budget

Ook eventuele nieuwe taken in combinatie met taakstellingen maken het wellicht in de toekomst belangrijker/noodzakelijk keuzes te maken.

Tot nu toe is het structurele tekort gedekt door de beleidsdirectie. Als dat niet meer mogelijk is, zal de druk bij gelijkblijvend budget zelfs toenemen.

Ook mogelijke uitbreiding van taken maakt deze druk groter. Bijvoorbeeld als gevolg van de nieuwe DCF of omdat het aantal gebieden van schelpdieronderzoek wordt uitgebreid of omdat er nieuwe verplichtingen komen in verband met het aanlandplicht en de Kaderrichtlijn Marien.

7.4 Spanning op de verschillende belangen en een andere rol voor het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie

Als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen en het feit dat er keuzes gemaakt moeten gaan worden, komt er spanning te staan op de verschillende belangen die betrokken zijn bij de WOT Visserijonderzoek. Dat wil zeggen tussen EZ en CVO en tussen de verschillende onderdelen binnen EZ (en mogelijk met I&M als die in de toekomst nog een rol krijgt als gevolg van de Kaderrichtlijn Marien).

Dit vraagt een andere rolinvulling van de Adviescommissie: een meer gedetailleerde betrokkenheid, mede ook vanuit het belang dat CVO kan hebben voor een bepaalde invulling (een ruimte die er op dit moment niet is omdat het merendeel is voorgeschreven). En ook een ander rolinvulling van het Opdrachtgeversoverleg: prioriteren en keuzes maken.

8 Aandachtspunten voor de komende uitvoeringsperiode

Mede met het oog op de veranderende context zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, zijn op basis van de bevindingen (zoals weergegeven in hoofdstuk 3 tot en met 6) enkele aandachtspunten te benoemen voor de komende uitvoeringsperiode.

Naast het actualiseren van de kaders (8.1) worden in 8.2 tot en met 8.5 enkele aandachtspunten ten aanzien van de aansturing van de WOT Visserijonderzoek genoemd. In 8.6 tot en met 8.12 wordt ingegaan op de aandachtspunten ten aanzien van de effectieve, efficiënte en onafhankelijke uitvoering.

8.1 Actualiseer de kaders

Voor een nieuwe Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken is het voor de handliggend deze te actualiseren naar aanleiding van de organisatorische wijzigingen die hebben plaatsgevonden. Het betreft hier met name de samenstelling van en rolverdeling binnen het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie.

Bij de WOT Visserijonderzoek is het praktijk dat naast het hoofd CVO, ook de voorzitter van de Adviescommissie deelneemt aan de vergaderingen van het Opdrachtgeversoverleg. Dit is niet 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 kaders⁸.

ANK is overigens ook voornemens het WDT-Statuut te actualiseren en aan te passen, dit in nauw overleg met DLO.

8.2 Formuleer 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. Respondenten geven aan deze visie de afgelopen uitvoeringsperiode niet te hebben gemist, omdat er nauwelijks sprake was van prioriteren en het maken van keuzes. Maar richting de toekomst is dit een aandachtspunt, mede ook gezien het feit dat er in de komende periode keuzes gemaakt zullen moeten gaan worden.

Het kader of visiedocument, waarover in de Uitvoeringsovereenkomst en Werkafspraken wordt gesproken, dat het Opdrachtgeversoverleg kan helpen bij het maken van beleidsmatige en strategische keuzes en die als leidraad voor prioritering kan worden gebruikt, zou daarbij kunnen helpen, zo geven ook verschillende respondenten aan. Dat het belangrijk is en wordt gevonden, wordt ook bevestigd door de afspraak die in het Opdrachtgeversoverleg van 2 november jl. is gemaakt om hier concreet invulling aan te gaan geven.

⁸ In de Uitvoeringsovereenkomst en/of Werkafspraken zou ook een verwijzing kunnen worden opgenomen naar het zogenaamde dataleverings- en datagebruikprotocol. Deze documenten (die ook actualisering behoeven, aldus CVO) zijn van groot belang voor de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek, maar er wordt nu nergens verwezen naar deze documenten.

De overwegingen die (deels impliciet) ten grondslag liggen aan de Uitvoeringsovereenkomst, zouden als aanknopingspunt kunnen gelden voor een visie over de toekomstige en gewenste ontwikkelingen op het terrein van het visserijonderzoek en de betekenis daarvan voor het takenpakket en de keuzes die je daarin maakt op basis van een integrale (risico)afweging.

8.3 Organiseer besluitvorming (en de voorbereiding daarop) strakker

Veel afstemming ter voorbereiding op besluitvorming vindt, mede als gevolg van de korte lijntjes tussen beleid en CVO, plaats buiten de formele momenten van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg.

Verder loopt de besluitvorming over ad hoc vragen als gevolg van het laten vervallen van de vrije ruimte sinds 2015 buiten de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg om.

Mede met het oog op de ontwikkelingen en het feit dat het maken van keuzes belangrijker en spannender wordt mag de besluitvorming en de weg daar naar toe, strakker worden ingevuld. Dat wil zeggen transparanter en in aanwezigheid van alle betrokkenen.

8.4 Houd de samenstelling van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg tegen het licht

Hoewel op dit moment de juiste mensen aan tafel lijken te zitten, is het met het oog op de ontwikkelingen van belang de samenstelling van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg nog eens tegen het licht te houden. Specifiek voor wat betreft (toekomstige) betrokkenheid van directie N&B en mogelijk ook van I&M (mede ook in het licht van de Kaderrichtlijn Marien).

Gezien de veranderende rol van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg is het ook belangrijk na te gaan of betrokkenen de juiste kennis/vaardigheden/mandaat hebben om deze rol in te vullen.

Daarnaast is de rolverdeling tussen de beleidsdirecties een punt om bij stil te staan. Als gevolg van organisatorische veranderingen bij EZ is visserij sinds 2015 verdeeld over twee directies. DAD en ELVV hebben afgesproken dat er één coördinatiepunt is voor de WOT Visserijonderzoek. Deze rol wordt ingevuld door ELVV. Dit is tevens de voorzitter van de Adviescommissie. Volgens de betrokkenen loopt dat goed, mede ook omdat de contacten goed zijn en men elkaar weet te vinden. Maar ook hier geldt dat het niet expliciet is vastgelegd.

Expliciteren van deze rolverdeling schept voor DAD en ELVV, maar ook voor de andere (toekomstige) betrokkenen helderheid. Dit is zeker ook van belang richting de toekomst als er (meer) gekozen of geprioriteerd moet worden en belangen uiteen kunnen gaan lopen.

8.5 Expliciteer de rolverdeling tussen ANK en beleid en zet dit strakker neer in de praktijk

De rolverdeling tussen ANK en de beleidsdirecties is niet expliciet vastgelegd. Hoewel de rolverdeling tussen ANK (betrokken vanuit het proces en de kaders) en beleid (over de inhoud) op hoofdlijnen in de praktijk wordt herkend, leven er ook verschillende beelden en verwachtingen bij betrokkenen.

Het expliciteren van de rollen en verantwoordelijkheden en het scherper neerzetten in de praktijk is ook gezien de ontwikkelingen van belang. Bij het maken van keuzes moet helder zijn wie waar over gaat. Expliciteren van de rolverdeling voorkomt onduidelijkheid over wie wat doet en maakt verwachtingen over en weer helder. Dit is ook van belang voor de continuïteit (bij personele wisselingen).

ANK is overigens al bezig om deze rolverdeling uit te werken voor alle Agro en Natuur WOT's.

8.6 Maak (opnieuw) duidelijk wat wel en niet onder de WOT Visserijonderzoek valt

De definitie van de WOT wordt bij het al dan niet opvoeren van nieuwe taken onder de WOT Visserijonderzoek strak gehanteerd. Dat wil zeggen dat de wettelijke basis ervoor moet worden aangetoond. Als het niet in de wet of een verdrag staat wordt de betreffende taak niet opgenomen onder de WOT Visserijonderzoek. Bovendien geldt dat er geen nieuwe taken worden opgenomen als er geen financiering tegenover staat.

Enkele respondenten wijzen erop dat bepaalde activiteiten wel een verplichtend karakter hebben, maar dat het niet in de aard van deze (nationale) wetgeving past, de wet daarop aan te passen.

Expliciteren (bijvoorbeeld als onderdeel van de visie) hoe hiermee wordt omgegaan en wat (waarom) wel en niet onder de WOT Visserijonderzoek valt, voorkomt onduidelijkheid op dit punt. Vervolgens vindt de afweging/prioritering tussen de verschillende taken binnen de WOT plaats.

8.7 Zorg voor inzicht in en afspraken over de financiering van de WOT Visserijonderzoek

De afgelopen uitvoeringsperiode bleek het initieel beschikbaar gestelde budget voor de WOT Visserijonderzoek structureel niet toereikend te zijn. Om toch de in het werkplan beschreven werkzaamheden uit te voeren is voorzien door een afspraak met de toenmalige beleidsdirectie Agroketens en Visserij. Er is afgesproken dat deze directie zich garant stelt voor het tekort. Deze afspraak is gemaakt voor de uitvoeringsperiode 2011-2015.

Bovendien werd een gedeelte van de WOT Visserijonderzoek door de EU gefinancierd. Het is nog onduidelijk hoe dat er in de toekomst uit gaat zien en wat, wanneer, wel en niet subsidiabel is onder de nieuwe DCF.

Voor de nieuwe uitvoeringsperiode zal, mede ook met de toenemende druk op het budget, opnieuw moeten worden gekeken hoe groot dit tekort ongeveer is en hoe dit kan worden opgevangen.

8.8 Overweeg of aanpassingen nodig zijn op het gebied van informatie over de budgetten van de WOT Visserijonderzoek

Het CVO maakt op een transparante wijze de relatie tussen middelen en resultaat inzichtelijk. Toch zijn er op dit punt een aantal (administratieve) aandachtspunten ter overweging mee te geven:

- Uit de beoordelingen van de concept werkplannen valt op dat de detail pxq-gegevens in de werkplannen 2014 en 2015 nog niet zijn ingevuld. Als gevolg

daarvan is door de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg een voorbehoud gegeven bij het goedkeuren van het werkplan. Stel vast of de gedetailleerde pxq-gegevens in de concept werkplannen nodig zijn voor een goede beoordeling (en afweging) of dat met de andere beschikbare gegevens en het gedetailleerde pxq-overzicht in de laatste conceptversie ook een goede beoordeling gemaakt kan worden.

- De tarieven waren in 2015 niet bekend toen het werkplan moest worden opgesteld. Dit lijkt een incident te zijn, maar stem bij voorkeur de planning van het werkplan en het vaststellen van de tarieven op elkaar af.
- Het sparen en overhevelen van budgetten over de jaren van de programmaperiode heen geeft soms onduidelijkheid. Overweeg of eventuele alternatieven mogelijk zijn.

8.9 Bepaal het belang van het beoordelen van de efficiency en geef daar gepast invulling aan

In de kaders is veel aandacht voor kostenefficiënte uitvoering van de WOT Visserijonderzoek. Ondanks de transparantie die CVO biedt en de positieve beoordelingen die het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie op dit punt geven, is het door kennisachterstand voor EZ lastig de efficiency goed te beoordelen. Mede ook omdat marktwerking ontbreekt.

Indien er door de opdrachtgever conform kaders veel belang wordt gehecht aan inzicht in en beoordelen van de efficiency dan zal daar in een volgende uitvoeringsperiode meer invulling aan gegeven moeten worden, bijvoorbeeld door marktwerking of benchmarken.

Het aanbesteden (van onderdelen van de WOT) aan andere instituten (evt. buiten Nederland) zou een mogelijke optie zijn, zo geven ook verschillende respondenten aan. De vraag is of dat (politiek) wenselijk en mogelijk is (relatie WUR, wil je voor nationale taak afhankelijk zijn van buitenlands instituut) en op welke manier de continuïteit van de reeksen geborgd kan worden (en hoe belangrijk dat is). Ook is het de vraag of aanbesteden efficiënter is, want de aansturing vanuit het departement wordt dan mogelijk intensiever omdat er meer partijen betrokken zijn.

Als marktwerking via aanbesteding niet mogelijk of wenselijk is, maar wel meer inzicht in de efficiency gewenst is, kan overwogen worden (te verkennen of het mogelijk is) het visserijonderzoek te benchmarken met het onderzoek dat in andere landen gedaan wordt. Ook op die manier kan meer inzicht worden verkregen in de efficiënte uitvoering. Deze efficiency vraag speelt ook in Europees verband en in 2016 zal er binnen ICES een speciale werkgroep zijn die een kosten-baten analyse gaat maken van het proces van dataverzameling tot advisering aan de klant (EU). CVO/IMARES zal deelnemen aan deze werkgroep.

Anders kan alleen, zoals nu ook gebeurt, gekeken worden naar een vergelijking ten opzichte van vorige jaren en het afzetten van de planning ten opzichte van de realisatie (uitvoering cf. werkplan). Voor de efficiënte invulling van de WOT Visserijonderzoek moet dan worden vertrouwd op CVO, met uiteraard de benodigde checks and balances.

8.10 Weeg efficiëncymogelijkheden af

Ondanks het feit dat de leden van de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg vertrouwen op een efficiënte uitvoering van de WOT Visserijonderzoek door CVO en het feit dat er al verschillende efficiëncymaatregelen zijn doorgevoerd, worden er door de respondenten voor de toekomst enkele

mogelijke efficiëncyslagen genoemd (die gedeeltelijk ook uit de bestudeerde verslagen van het Opdrachtgeversoverleg en de Adviescommissie blijken).

Hoewel er enkele concrete mogelijkheden worden gezien, worden er ook kanttekeningen en risico's bij geplaatst. Maar verkennen wat mogelijk en wenselijk is, is mede ook met het oog op toenemende druk op het budget een aandachtspunt.

Bovendien biedt de nieuwe datacollectieverordening meer flexibiliteit en mogelijk nog andere (nieuwe) efficiëncymogelijkheden

8.11 Blijf aandacht houden voor onafhankelijke uitvoering

Er wordt in woord en daad veel belang gehecht aan onafhankelijke uitvoering en daarmee ook aan kwaliteit. De kwaliteit van de uitvoering wordt bovendien positief beoordeeld. Omdat CVO de enige partij is om de taken uit te voeren en er verschillende belangen een rol spelen, blijft dit ook naar de toekomst toe een belangrijk punt.

Ga na of er, naast de aandacht die er al is voor onafhankelijkheid en kwaliteit nog aanvullende maatregelen nodig/mogelijk zijn.

Bij het actualiseren van het WDT-Statuut (zie 8.1) zal in ieder geval ook het punt van de scheiding tussen publieke en private opdrachten worden meegenomen, mede ook naar aanleiding van andere WOT-evaluaties.

Geef verder invulling aan het toetsen van de onafhankelijke uitvoering door CVO (zoals ook in het WDT-Statuut is vastgelegd), mede ook in relatie tot de betrokkenheid van de sector.

8.12 Heb aandacht voor de kwetsbaarheid van de kennis bij IMARES

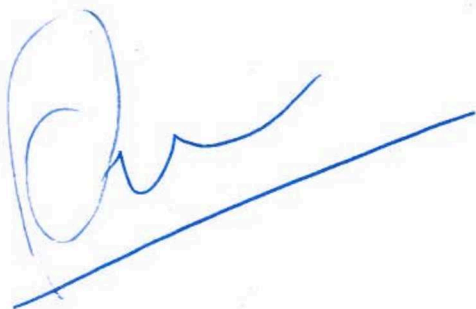
CVO is voor de kennis van de uitvoering afhankelijk van IMARES. Dit is ook een risico, mede ook gezien het mogelijke vertrek van medewerkers. Ga na of er, naast de KB-WOT, nog extra maatregelen nodig en mogelijk zijn op dit punt.

9 Ondertekening

Den Haag, 17 februari 2016

mw. drs. D.A.C. Bloemers RO

Projectleider ADR

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by a cursive 'A.C.' and a long horizontal stroke extending to the right.

Bijlage: Bronnenoverzicht

Respondenten

- Lid tevens voorzitter Opdrachtgeversoverleg (MT-lid directie ELVV)
- Lid Opdrachtgeversoverleg (MT-lid directie ANK)
- Lid Opdrachtgeversoverleg (MT-lid directie DAD)
- Lid tevens voorzitter Adviescommissie (medewerker directie ELVV)
- Lid Adviescommissie (medewerker directie ANK)
- Lid Adviescommissie (medewerker directie ELVV)
- Lid Adviescommissie (medewerker directie DAD)
- Lid Adviescommissie (medewerker directie DAD)
- Lid Adviescommissie (medewerker directie DAD)
- Lid Adviescommissie (medewerker directie DAD)
- Lid Adviescommissie (medewerker directie DAD)
- Hoofd WOT-unit CVO, tevens programmaleider (voorheen plv. hoofd)
- Voormalig hoofd WOT-unit CVO

Documenten

Documenten met betrekking tot de kaders van de WOT Visserijonderzoek:

- Regeling Subsidie Stichting DLO (1 april 1999)
- Aansturingsarrangement LNV – Stichting DLO (13 december 2006)
- WDT-Statuut (23 februari 2001)
- Uitvoeringsovereenkomst betreffende de diensten vanwege wettelijke taken op het terrein van visserijonderzoek voor de periode 2011-2015 (11 november 2010)
- Werkafspraken behorende bij Uitvoeringsovereenkomst WOT Visserij voor 2011 – 2015 (25 november 2010)

Documenten met betrekking tot de uitvoering van de WOT Visserijonderzoek, periode 2011 - 2015:

- Werkplannen 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 en de beoordelingen daarvan door de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg
- Jaarrapportages 2011, 2012, 2013, 2014 en de beoordelingen daarvan door de Adviescommissie en het Opdrachtgeversoverleg
- Verslagen en diverse vergaderstukken Opdrachtgeversoverleg en Adviescommissie periode 2011 – heden
- Assessment report IMARES Wageningen UR (2014, p. 23)

Literatuur:

- Toolbox Externe Governance – Ministerie van Financiën (maart 2006)

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00

