

Evaluatie Noordelijke Rekenkamer

Deel 'organisatie & governance'

Drs. A.L. (Lauryan) Bakker

Drs. R.M. (Roel) Freeke

B.L.K. (Bas) Verkooijen MSc

College Noordelijke Rekenkamer

t.a.v. Dr. L. Schaap
Directeur-secretaris

T. 06-13006632
E. l.schaap@noordelijkerekenkamer.nl

Dr. Nassaulaan 5, 9401 HJ Assen

Datum: 9 september 2020

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1.1 / De Noordelijke Rekenkamer	3
1.2 / Onderzoeksvragen evaluatie governance & organisatie	4
1.3 / Onderzoeksuitvoering	5
Formele kaders en functieomschrijvingen	6
2.1 / Formele kaders en afspraken	6
2.2 / Formele functieomschrijvingen	9
Rolopvatting en samenwerking	12
3.1 / Het college	12
3.2 / Directeur-secretaris	13
3.3 / Onderzoekers & office manager	14
3.4 / Raad van Advies	14
3.5 / Samenvatting succes- en verbeterpunten	15
Samenwerking met de drie provincies	17
4.1 / Samenwerking in de praktijk	17
4.2 / Samenvatting succes- en verbeterpunten	19
Keuze voor een passende governancestructuur	21
5.1 / Afwegingen organisatievorm provinciale rekenkamer	21
Bijlage 1: Bronnen	23
Bijlage 2: Overzicht bezetting	24

1

Inleiding

1.1 / De Noordelijke Rekenkamer

De Noordelijke Rekenkamer (NRK) is een gemeenschappelijke rekenkamer die in 2004 opgericht is door de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen, op grond van Provinciewet-artikel 79I. De NRK is een onafhankelijke instantie die met haar onderzoeken bijdraagt aan de controlerende rol van Provinciale Staten en aan het leervermogen van de drie provincies. De formele taak van de NRK is dan ook de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid te onderzoeken van het door het bestuur van de drie deelnemende provincies gevoerde bestuur.¹

De NRK in vogelvlucht

Met de oprichting van de NRK eind 2004 werd er voor het eerst in Nederland invulling gegeven aan een rekenkamer(functie) op provinciaal niveau. Het ontbrak op dat moment aan (decentraal) vergelijkingsmateriaal, de Algemene Rekenkamer werd dan ook als leidend voorbeeld genomen. Achteraf gezien heeft dit een grote rol gespeeld in de governance- en organisatie-inrichting. Er is gekozen voor het collegemodel. Twee van de drie collegeleden en de toenmalige directeur-secretaris hadden ervaring met en bij de Algemene Rekenkamer en die ervaring is benut voor het inrichten van de NRK.

De beginjaren van de NRK kenmerken zich door het op- en uitbouwen van de organisatie, waarbij gaandeweg het spreekwoordelijke wiel werd uitgevonden. Protocollen en procedures werden in de eerste jaren na de oprichting van de NRK geformuleerd en voor de verschillende geledingen was het zoeken naar een juiste rolinvulling.

Vanaf de start zijn er discussies en soms ook strubbelingen geweest binnen de NRK, zowel met het scherp krijgen van de kaders als met de personele invulling van de verschillende rollen en de onderlinge verhoudingen. In 2016 zijn de governance en organisatie breed geëvalueerd en dit heeft geresulteerd in het aanscherpen en verduidelijken van de kaders en formele rollen op papier. Zo werd de bestaande Programmaraad vanuit de Staten omgedoopt tot een Raad van Advies, met een bredere adviserende rol en is de Gemeenschappelijke Regeling gewijzigd.

De afgelopen twee jaar is er binnen het college, de directie en de RvA veel verloop geweest. Op moment van schrijven is er één collegelid, dat aan het hoofd van de NRK staat en daarmee het bestuur vormt. De werving van een nieuwe voorzitter is nagenoeg afgerond. Daarnaast is er sinds augustus 2019 een nieuwe directeur-secretaris. Het bureau kent vier onderzoekers, waarvan één net aangenomen junior onderzoeker, een vacature en een officemanager.

¹ Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 4.

Focus van het onderzoek

Dit onderzoek naar de governance en organisatie van de NRK maakt onderdeel uit van een grotere evaluatie naar de NRK. De andere deelonderzoeken hebben betrekking op de rode draden die te herkennen zijn in de conclusies en aanbevelingen, de doorwerking van de NRK-onderzoeken en de externe waardering voor de NRK.

Een evaluatie van de governance en organisatie kan niet bestaan zonder de formele kaders, afspraken en functieomschrijvingen te schetsen. Toch staat de kwaliteit van de papieren kaders niet zozeer centraal in deze evaluatie. Na de evaluatie van 2016 zijn deze kaders immers op orde gebracht en ook uit de huidige evaluatie blijkt dat hierover tevredenheid bestaat. In deze evaluatie staat de werking en invulling van de governance en de ontwikkeling die daarin heeft plaatsgevonden centraal. Daarin is het belangrijk geweest om te kijken naar de rolopvatting en -invulling door de verschillende geledingen, hoe zij zich tot elkaar verhouden en samenwerken.

1.2 / Onderzoeksvragen evaluatie governance & organisatie

In de Gemeenschappelijke Regeling van de NRK uit 2016 is vastgelegd dat het orgaan elke zes jaar extern wordt geëvalueerd.² Het College en de Raad van Advies van de NRK hebben afgesproken dat er in 2020 een evaluatie plaatsvindt en dat de NRK zelf als opdrachtgever fungeert.

De hoofdvraag van de evaluatie luidt: *“In hoeverre draagt het onderzoek van de Noordelijke Rekenkamer bij aan het leervermogen van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen met betrekking tot de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van hun beleid?”*. De hoofdvraag is opgeknipt in een viertal thema's en in dit (deel)onderzoek staat het onderdeel 'organisatie en governance' centraal. De deelvragen zijn als volgt:

1. *Hoe functioneren de diverse organisatieonderdelen (College, directie, onderzoekers, ondersteuning, RvA) van de NRK?*
 - a. Wat zijn de formele functieomschrijvingen van de diverse organisatieonderdelen en welke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden horen daarbij?
 - b. Wat is de (ontwikkeling in de) rolopvatting en -invulling van de diverse organisatieonderdelen in de praktijk?
 - c. Welke aanbevelingen zijn er te doen op het gebied van het functioneren van de diverse organisatieonderdelen?
2. *In hoeverre werken de diverse organisatieonderdelen constructief samen?*
 - a. Wat is de (ontwikkeling in de) aard van de samenwerking en welke typering geven de diverse organisatieonderdelen daaraan?
 - b. Welke succes- en verbeterpunten zijn hierbij te noemen en welke oorzaken liggen daaraan ten grondslag?
 - c. Welke aanbevelingen zijn er te doen op het gebied van de samenwerking tussen de diverse organisatieonderdelen?
3. *Hoe is de samenwerking van de NRK met de drie provincies te karakteriseren?*
 - a. Welke formele kaders en afspraken zijn er met betrekking tot de samenwerking van de NRK met de drie provincies (verschillende geledingen)?
 - b. Op welke wijze krijgt de samenwerking in de praktijk vorm en hoe wordt deze gekarakteriseerd door de NRK en de drie provincies? Welke objectieve karakterisering is er te maken?
 - c. Welke succes- en verbeterpunten zijn er ten aanzien van de samenwerking te noemen en welke oorzaken liggen daaraan ten grondslag?
 - d. Welke aanbevelingen zijn er te doen op het gebied van de samenwerking van de NRK met de drie provincies?
4. *In hoeverre is de gekozen organisatievorm van de NRK de meest passende, in vergelijking met alternatieven?*
 - a. Wat lag er ten grondslag aan de keuze voor de huidige organisatievorm?
 - b. In hoeverre sluit de invulling van de governance en organisatie aan bij de gekozen vorm?
 - c. Welke alternatieve organisatievormen zijn er?

² Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 17b.

- d. Welke aanbevelingen zijn er te doen ten aanzien van de aansluiting van ervaringen, wensen en behoeften t.a.v. governance en organisatie van de NRK en van de drie provincies bij de organisatievorm?

1.3 / Onderzoeksuitvoering

Necker van Naem voerde dit onderzoek uit in opdracht van de NRK. Namens Necker van Naem is het onderzoek uitgevoerd door Roel Freeke, Lauryan Bakker en Bas Verkooijen. Om vanuit een gezamenlijke basis te starten met het onderzoek, is er een telefonische startbijeenkomst georganiseerd op 29 juni 2020. Hierin zijn afspraken gemaakt over de planning, communicatie en de werkzaamheden. De werkzaamheden vonden plaats in juli en augustus 2020 en bestonden uit een documentanalyse, twaalf gesprekken met (voormalig) betrokkenen bij de NRK en een enquête onder gedeputeerden. Tenslotte werkten de onderzoekers aan het opstellen van de rapportage. De rapportage is op 9 september 2020 aangeboden aan de NRK.

2

Formele kaders en functieomschrijvingen

Momenteel is de rechtsvorm van de NRK een gemeenschappelijk orgaan op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Het gevolg van deze rechtsvorm is dat de NRK geen rechtspersoonlijkheid heeft. De medewerkers van het onderzoeksbureau van de NRK, alsmede diens directeur-secretaris, vallen rechtspositioneel gezien dan ook onder de provincie Drenthe. In deze paragraaf beschrijven we de formele kaders en afspraken die gemaakt zijn ten aanzien van de NRK en de ontwikkelingen die daarin te ontwaren zijn. Deze kaders en afspraken schetsen de grenzen waarbinnen de verschillende geledingen van de NRK zich dienen te verhouden.

2.1 / Formele kaders en afspraken

Provinciewet

De behoefte aan een rekenkamer(functie) is ontstaan als gevolg van de invoering van het dualisme. De scheiding tussen de kaderstelling en controle door Provinciale Staten en de uitvoering door Gedeputeerde Staten werd in 2003 op provinciaal niveau ingevoerd. De Provinciewet verplicht elke provincie tot het instellen van een rekenkamer of het organiseren van een rekenkamerfunctie.³ De rekenkamer(functie) heeft als taak de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het provinciebestuur gevoerde bestuur te onderzoeken.⁴

De wet geeft in hoofdstuk IVA, IVB en XIA de kaders weer waarbinnen deze rekenkamer(functie) dient te worden ingevuld. Zaken die in de Provinciewet geregeld zijn hebben onder andere betrekking op de duur van de benoeming van de leden, wie geen rekenkamerlid mogen zijn, hoe de benoeming in z'n werk gaat, het regelen van middelen voor de rekenkamer(functie) en de mogelijkheid tot instellen van een gemeenschappelijke rekenkamer.⁵ Op grond daarvan hebben de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen besloten de NRK op te richten.

Gemeenschappelijke Regeling Noordelijke Rekenkamer

Op basis van de Provinciewet, die de randvoorwaarden schetst voor de invulling van een rekenkamer(functie), is eind 2004 de Gemeenschappelijke Regeling Noordelijke Rekenkamer vastgesteld. In dit document zijn de randvoorwaarden toegespitst op de feitelijke situatie in de NRK (bijvoorbeeld een nadere uitwerking van het

³ Provinciewet, artikel 79a.

⁴ Provinciewet, artikel 183.1.

⁵ Provinciewet, artikel 79a t/m 79p.

gekozen bestuursmodel), maar is ook een aantal voorzieningen getroffen waardoor de NRK haar taken onafhankelijk kan uitoefenen. De huidige regeling, afkomstig uit 2016, is opgedeeld in vijf hoofdstukken:

- / Algemene bepalingen (o.a. taken en bevoegdheden);
- / Institutionele bepalingen (o.a. samenstelling, werkzaamheden en ambtelijke ondersteuning);
- / Betrekkingen met Provinciale Staten (o.a. Raad van Advies en rapportages);
- / Financiën (o.a. de begroting en kostenverdeling over de drie deelnemende provincies);
- / Wijziging, toetreding, uittreding en intrekking.⁶

Uit gevoerde gesprekken blijkt dat de NRK de eerste rekenkamer was die in provinciaal verband werd opgericht. Er was dan ook geen (decentraal) vergelijkingsmateriaal. Gedurende het eerste jaar van de NRK (2005) heeft men protocollen en procedures geformuleerd, zoals het 'Reglement van Orde' en de 'dienstverleningsprotocol'.

In 2013 vond er voor het eerst een wijziging aan de gemeenschappelijke regeling plaats. Deze wijziging had betrekking op een toevoeging van een regeling voor de (her)benoeming van collegeleden en een uitbreiding van het takenpakket van de Programmaraad.⁷ In de gemeenschappelijke regeling werd een adviserende rol richting de NRK en een coördinerende taak tussen de drie Staten verankerd. Met deze toegevoegde regeling werd de Programmaraad het aangewezen gremium om voor de werving van collegeleden een selectiecommissie in te stellen en een nieuw lid voor te dragen aan de drie Provinciale Staten.

Een tweede aanpassing van de gemeenschappelijke regeling volgde in december 2015. Het betrof een technische aanpassing in verband met een wijziging in de Wet gemeenschappelijke regelingen. Een laatste wijziging aan de gemeenschappelijke regeling volgde in december 2016. Naar aanleiding van een governance-evaluatie werd de positie van Provinciale Staten bij de NRK verduidelijkt en werd de Programmaraad omgedoopt in de Raad van Advies. Daarbij werden de taken van dit gremium uitgebreid (zie ook paragraaf 2.2).⁸

Reglement van Orde Noordelijke Rekenkamer

Eén van de protocollen/procedures die na oprichting van de NRK zijn vastgesteld, is het Reglement van Orde. Dit document beschrijft onder andere de werkwijze en procedures met betrekking tot vergaderingen, besluitvorming, waarneming, begroting, jaarrekening, jaarverslag en onderzoeksrapporten.⁹ In 2016 is er bovendien een Reglement van Orde vastgesteld voor de Raad van Advies. Ook dit document beschrijft de werkwijze en procedures met betrekking tot vergaderingen en besluitvorming, maar ook de werkwijze in het geval er een vacature in de NRK ontstaat.¹⁰

Bevoegdhedenbesluit Noordelijke Rekenkamer

In 2005, kort na de oprichting van de NRK, hebben de Gedeputeerde Staten en (toen nog) commissaris van de Koningin van Drenthe enkele bevoegdheden toegekend aan het college van de NRK. Met dit besluit verlenen Gedeputeerde Staten van Drenthe aan het bestuur van de NRK volmacht voor het verrichten van privaatrechtelijke handelingen en machtiging voor het verrichten van handelingen, niet zijnde een besluit of een privaatrechtelijke rechtshandeling.¹¹ Het college van de NRK heeft de directeur-secretaris gevolmachtigd voor deze bevoegdheden.¹²

Directiestatuut

Ook het directiestatuut van de NRK werd in 2005 opgesteld. Het document schetst de kaders waarbinnen de directeur-secretaris opereert en beoogt duidelijkheid te geven over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van hem/haar. Enerzijds staat de directeur-secretaris namelijk aan het hoofd van het onderzoeksbureau en

⁶ Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016.

⁷ Statenstuk 2013-569 (Provincie Drenthe) – Actualisering Gemeenschappelijke Regeling Noordelijke Rekenkamer.

⁸ Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016.

⁹ Reglement van Orde College NRK – 2019.

¹⁰ Reglement van Orde Raad van Advies NRK – 2016.

¹¹ Bevoegdhedenbesluit commissaris van de Koningin voor de Noordelijke Rekenkamer – 2016, artikel 2.

¹² Bevoegdhedenbesluit commissaris van de Koningin voor de Noordelijke Rekenkamer – 2016, artikel 3.

daarmee is hij/zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van het door het bureau uitgevoerde onderzoek.¹³ Anderzijds is de directeur-secretaris de secretaris van het college van de NRK. Hij/zij bereidt de vergaderingen van het college voor en draagt zorg voor de uitvoering van de besluiten die het college neemt.¹⁴ Tevens doet de directeur-secretaris elke twee jaar een voordacht aan het college voor een tweejarig onderzoeksprogramma en worden de ontwerpbegroting, -jaarverslag en - jaarrekening voorbereid door de hem/haar.¹⁵ Uit gevoerde gesprekken blijkt de directeur-secretaris ook een adviserende rol te hebben richting het college. Dit is echter niet in het Directiestatuut verankerd. Wel staat het Reglement van Orde: “De voorzitter [van het college] is belast met de leiding van de vergaderingen. Hij stelt de leden en, desgewenst, de secretaris in de gelegenheid zich over elk der agendapunten uit te spreken.”¹⁶

In de governance-evaluatie van 2016 staat opgetekend dat het directiestatuut destijds duidelijk en werkbaar was. Toch werd geconstateerd dat bij een aantal taakomschrijvingen niet geheel duidelijk was waar het mandaat van de directeur lag. Zo was niet vastgelegd tot welk bedrag de directeur het mandaat had voor het doen van uitgaven zonder toestemming van het college, dan wel andersom. In het huidige directiestatuut staat opgetekend dat de directeur-secretaris bevoegd is betalingen te doen met een limiet van 10.000 euro.¹⁷

Dienstverleningsprotocol

In 2007 hebben de NRK en provincie Drenthe een dienstverleningsprotocol afgesloten. Hoewel de NRK autonoom handelt, heeft zij geen eigen rechtspersoonlijkheid. De provincie Drenthe heeft die formele rol, maar laat de materiële invulling ervan aan de NRK. In het dienstverleningsprotocol is afgesproken dat de provincie tegen betaling bepaalde diensten ter ondersteuning levert aan de NRK. Deze diensten hebben betrekking op personeels- en salarisadministratie, arbo-dienstverlening en bedrijfsmaatschappelijk werk, advisering personeelszaken, juridisch advies en vorming en opleiding.¹⁸

Nota Personeelsbeleid (wordt momenteel geactualiseerd)

Hoewel de Provinciewet bepaalt dat de NRK onafhankelijk opereert ten opzichte van de drie provincies, is het personeel van de NRK formeel in dienst van de provincie Drenthe en heeft het formeel gezien een arbeidsovereenkomst met het college van Gedeputeerde Staten van Drenthe. Daarnaast zijn de rechtspositionele voorschriften van de provincie Drenthe op het personeel van toepassing. De governance-evaluatie uit 2016 legde hierin een fundamenteel probleem bloot: op grond van artikel 79j, vierde lid van de Provinciewet geldt dat de ambtenaren van de Rekenkamer ter zake van hun werkzaamheden uitsluitend verantwoording schuldig zijn aan het College van de Noordelijke Rekenkamer.

Om duidelijkheid te verschaffen richting het college en personeel van de NRK en de drie deelnemende provincies is naar aanleiding van de evaluatie een Nota Personeelsbeleid opgesteld. In de nota wordt toegelicht op welke wijze de ‘Drenthe rechtspositie’ wordt toegepast bij de NRK.¹⁹ Het uitgangspunt is dat de arbeidsvoorwaardenregeling van de provincie Drenthe van toepassing is, behalve in de nota omschreven situaties. Daarbij dient de onafhankelijke positie van de NRK te worden gewaarborgd. De uitzonderingen op de provinciale rechtspositie hebben betrekking op de behandeling van bezwaarschriften, de procedure en bescherming bij een melding van misstandvermoedens en interne vacatures. De taken en bevoegdheden van de ambtelijke leiding in dezen berusten bij de directeur-secretaris van de NRK, die van Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten bij het college van de NRK.²⁰

¹³ Directiestatuut – 2019, artikel 3 en 4.

¹⁴ Directiestatuut – 2019, artikel 2.

¹⁵ Directiestatuut – 2019, artikel 3 en 10.

¹⁶ Reglement van Orde College NRK – 2019, artikel 5.

¹⁷ Directiestatuut – 2019, artikel 8.

¹⁸ Dienstverleningsprotocol – 2016, artikel 1.

¹⁹ Nota Personeelsbeleid NRK.

²⁰ Nota Personeelsbeleid NRK.

Onderzoeksprotocol

Ten slotte is er een onderzoeksprotocol dat dient als kader voor het uitvoeren van het onderzoek door de NRK. Het protocol behandelt de verschillende onderdelen van rekenkameronderzoek (van onderwerpkeuze tot publicatie), maar ook hoe Statenleden, betrokken bestuurders en medewerkers van de provincie worden ingelicht over een onderzoek.²¹

2.2 / Formele functieomschrijvingen

De organisatie van de NRK bestaat uit het College en het onderzoeksbureau (directeur-secretaris en medewerkers). Het College draagt de (eind)verantwoordelijkheid en legt de voorbereiding en uitvoering in handen van het onderzoeksbureau. De Raad van Advies adviseert de NRK over het onderzoeksprogramma, de begroting en de wijze van communicatie over de onderzoeken en bestaat uit negen afgevaardigden uit de Provinciale Staten van de provincies Drenthe, Groningen en Fryslân.

College

Het College van de NRK bestaat formeel uit drie leden.²² Zij zijn door de Provinciale Staten van de drie deelnemende provincies benoemd voor een periode van zes jaar. De Collegeleden kunnen vervolgens eenmaal worden herbenoemd.²³ De leden van de NRK leggen in de vergadering van de Provinciale Staten van de provincie Drenthe de eed (verklaring en belofte) af en krijgen de gelegenheid zich in een vergadering van de Provinciale Staten van Fryslân en Groningen te presenteren.²⁴ Het College is onafhankelijk en beslist over de onderwerpen die worden onderzocht en over de publicatie van de rapportages. Daarmee is het college tevens eindverantwoordelijk voor het onderzoeksresultaat. Het College vergadert jaarlijks minimaal vier keer.²⁵

Het College gaat uit van het principe van collegiaal bestuur, wat betekent dat in principe alle besluiten worden genomen door het College, dus niet door de voorzitter alleen, noch door een afzonderlijk collegelid. Daarnaast is elk van de collegeleden portefeuillehouder voor een deel van de onderzoeken van de NRK. Het College wordt ondersteund door de vaste medewerkers van het bureau. De directeur-secretaris van het bureau is tevens secretaris van het College.²⁶

Onderzoeksbureau

Het college van de NRK wordt in de uitoefening van zijn werkzaamheden ondersteund door het onderzoeksbureau, dat het aangewezen gremium is om de onderzoeken uit te voeren. Aan het hoofd van dit bureau staat de directeur-secretaris, tevens secretaris van het College van de NRK.²⁷ De overige ambtenaren die werken voor het onderzoeksbureau zijn de onderzoekers en de officemanager. Hierboven staat reeds opgetekend dat de NRK geen rechtspersoonlijkheid heeft; het personeel van de NRK is dan ook formeel gezien in dienst van de provincie Drenthe en heeft formeel gezien een arbeidsovereenkomst met Gedeputeerde Staten van Drenthe.²⁸

Directeur-secretaris

In de Gemeenschappelijke Regeling van de NRK staat opgetekend dat de directeur-secretaris wordt benoemd, geschorst en ontslagen door het College van de Noordelijke Rekenkamer. Dit gebeurt in mandaat, namens Gedeputeerde Staten van Drenthe. De overige ambtenaren worden door de directeur-secretaris benoemd en kunnen worden geschorst en ontslagen door het College van de Noordelijke Rekenkamer. Dit gebeurt in

²¹ Onderzoeksprotocol NRK – 2020.

²² Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 6.

²³ Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 8.

²⁴ Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 9.

²⁵ Reglement van Orde College NRK – 2019, artikel 4.

²⁶ Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 17.

²⁷ Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 17.

²⁸ Nota personeelsbeleid NRK en Gemeenschappelijke Regeling NRK – 2016, artikel 17.

mandaat, namens Gedeputeerde Staten van Drenthe.²⁹ In paragraaf 2.1 is reeds beschreven dat de taken en verantwoordelijkheden van de directeur-secretaris zijn vastgelegd in het directiestatuut en het Reglement van Orde van het college. Enerzijds staat de directeur-secretaris aan het hoofd van het onderzoeksbureau en is anderzijds ondersteunend en adviserend aan het college.

Onderzoekers

In totaal zijn er vier of vijf onderzoekers verantwoordelijk voor het uitvoeren en rapporteren van de onderzoeken. In beginsel werken zij in tweetallen aan een onderzoek. Dit beoogt de doorlooptijd te verkorten, geeft de mogelijkheid om te kunnen sparren en maakt onderzoeken minder kwetsbaar. In de nabije toekomst wil het bureau toewerken naar een matrix-achtige aanpak, waarbij iedere onderzoeker twee projecten als hoofdtaak heeft, maar ook vanuit de eigen specifieke expertise input levert aan andere onderzoeken.³⁰

In januari 2020 heeft de directeur-secretaris van de NRK een notitie geschreven over de samenstelling van het onderzoeksbureau. In deze notitie staat opgetekend dat de omvang van de onderzoeksstaf op peil moet worden gebracht, mede vanwege het feit dat de directeur-secretaris een uitbreiding van de hoeveelheid onderzoeken verwacht. Uit de notitie blijkt dat het bureau onderzoekers met een ruimtelijk-wetenschappelijke achtergrond en een bestuursjurist ontbeert.³¹ Per 1 mei 2020 is een junior-onderzoeker in dienst met een ruimtelijk-wetenschappelijke achtergrond en de vacature voor een juridisch onderzoeker is reeds opengesteld.

Naast het op peil brengen van de vaste onderzoekers, is er financiële ruimte voor het bureau om externe expertise in te huren, bijvoorbeeld bij ingewikkelde juridische problemen of vraagstukken over luchtvaart economie. In dat geval is de directeur-secretaris of het college formeel opdrachtgever, maar de onderzoeker is de contactpersoon en stuurt de externe(n) aan.

Ondersteuning

Het college, de directeur-secretaris en onderzoekers worden in hun werkzaamheden ondersteund door de office manager. De office manager faciliteert de maandelijkse bureau-overleggen, maakt verslagen van de collegevergaderingen en biedt ondersteuning bij automatisering, financiële administratie, redactie van rapporten, inplannen van afspraken, het regelen van de onderzoekpresentaties en regelt facilitaire zaken op kantoor.

Raad van Advies

Sinds januari 2017 is de Raad van Advies in het leven geroepen. Voorheen was de rol van dit gremium vergelijkbaar met de Programmaraad. De relatie tussen de Programmaraad en de NRK werd in 2016 in de governance-evaluatie onder de loep genomen, waarna werd geconstateerd dat de taken van de Programmaraad in de loop der jaren verschoven zijn. Waar de Programmaraad tot taak had te adviseren over het onderzoeksprogramma, zijn de taken van de Raad van Advies nu driedig:

- / Het aandragen van suggesties aan de NRK voor te verrichten onderzoek;
- / Het geven van gevraagd en ongevraagd adviezen aan de NRK over de uitvoering van haar taak;
- / Het bevorderen van gecoördineerde besluitvorming van de Provinciale Staten van de deelnemende provincies over de NRK.³²³³

Onder het geven van gevraagd en ongevraagd advies vallen onder andere het instellen van een selectiecommissie in het geval er een vacature in het College van de NRK ontstaat en het adviseren over de begroting en de wijze van publiceren van rapporten.

De Raad van Advies van de NRK bestaat uit negen leden. Deze leden worden door de Provinciale Staten van de drie deelnemende provincies benoemd en afgevaardigd. Iedere provincie is dan ook door drie Statenleden

²⁹ Gemeenschappelijke Regeling NRK - 2016, artikel 17.

³⁰ Notitie Samenstelling Bureau NRK - 2020.

³¹ Notitie Samenstelling Bureau NRK - 2020.

³² Gecoördineerde besluitvorming betreft in dit geval de begroting, jaarrekening en het jaarverslag van de NRK, de (her)benoeming van collegeleden van de NRK en wijzigingen aan de gemeenschappelijke regeling.

³³ Gemeenschappelijke Regeling NRK - 2016, artikel 22 en Reglement van Orde Raad van Advies NRK - 2016, artikel 2.

vertegenwoordigd. Uit zijn midden kiest de Raad van Advies vervolgens een voorzitter.³⁴ De samenstelling is momenteel als volgt:

Leden van de Raad van Advies		
Drenthe	Dhr. J.J. Moes Mw. G.J. Dijkers Dhr. N.A. Uppelschoten	VVD SP PVV
Fryslân	Dhr. A.D. Aalberts Mw. H.A.M. Janssen Dhr. W. de Vries	CDA PvdA ChristenUnie
Groningen	Dhr. H.H. Hensen Dhr. L.E.J. van der Laan Dhr. M.K.R. Miesen, interim-voorzitter	SP Partij voor het Noorden VVD

De Statengriffier van de provincie Drenthe is de secretaris van de Raad van Advies en het gremium vergadert jaarlijks minimaal twee keer.³⁵³⁶ Momenteel vervult de adjunct-Statengriffier deze rol.

³⁴ Gemeenschappelijke Regeling NRK - 2016, artikel 21.

³⁵ Gemeenschappelijke Regeling NRK - 2016, artikel 23 en Reglement van Orde Raad van Advies NRK - 2016, artikel 4.

³⁶ Reglement van Orde Raad van Advies NRK - 2016, artikel 5.

3

Rolopvatting en samenwerking

Sinds de oprichting van de NRK in 2004 is er een ontwikkeling geweest in de formele rollen en de verantwoordelijkheden en taken die daarbij horen. Daarnaast is er in de rolopvatting en -invulling eveneens een ontwikkeling geweest. Dit heeft niet zozeer te maken met de rolverdeling zoals deze op papier is opgenomen, maar de wijze waarop de verschillende personen hun functie hebben opgevat en uitgevoerd. Hieronder wordt deze ontwikkeling beschreven en wordt ingegaan op de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen.

3.1 / Het college

De wijze waarop het college zijn rol heeft opgevat en ingevuld heeft een sterke relatie met de personen die invulling gaven aan deze rol en met de (verstand)verhouding met de directeur-secretaris. De Gemeenschappelijke Regeling en het Reglement van Orde scheppen de kaders voor de rol en het functioneren van het college, maar deze laten ook ruimte voor interpretatie. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dit met name te leiden tot een overlap in de verantwoordelijkheden en taken van het college en de directeur-secretaris. De overlap is zichtbaar in de gevoelde en genomen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderzoek en de externe vertegenwoordiging van de NRK.

Voordat we op deze twee aspecten ingaan, is een beschrijving van het profiel van het college belangrijk. Bij de werving van collegeleden lag de focus in het verleden sterk op politieke antennes, politiek-bestuurlijke sensitiviteit en het hebben van een bestuurlijk netwerk in Noord-Nederland. Kennis en affiniteit met onderzoek en werkgeverschap waren minder van belang. Dit heeft er toe geleid dat met name de verantwoordelijkheid voor externe vertegenwoordiging gedekt was en het college een bepaalde afstand had tot de onderzoeken (en daarmee het onderzoeksbureau) en werkgeverszaken. Ook betekende het dat er personen in het college zitting hadden die bekend waren in de bestuurlijke kringen van Noord Nederland en zelf gewend waren op de bestuurdersstoel te zitten. In het afgelopen jaar – ingegeven door de zoektocht naar een nieuwe voorzitter – is er vanuit de NRK een andere wens gekomen ten aanzien van het college. Op dit moment is de NRK op zoek naar een voorzitter die de ervaring meebrengt om de NRK extern te vertegenwoordigen, maar ook verstand heeft van het doen van onderzoek. Op die manier wil de NRK meer balans binnen het college aanbrengen en een duidelijk onderzoeksprofiel meegeven. In een aantal gesprekken is aangegeven dat er in de zoektocht naar een nieuwe voorzitter ook is gekeken naar ervaring met werkgeverschapskwesties. Dit is echter geen onderdeel geweest van de profielschets of de sollicitatiegesprekken.³⁷

Van zowel het college als de directeur-secretaris wordt betrokkenheid op proces, inhoud en kwaliteit van de onderzoeken gevraagd. In principe is de betrokkenheid van het college op hoofdlijnen, maar door het aanwijzen van een portefeuillehouder per onderzoek kan er in de praktijk nauwe betrokkenheid zijn. In verschillende

³⁷ Vacaturetekst voorzitter van het college van de Noordelijke Rekenkamer, 2020.

gesprekken is aangegeven dat de mate van betrokkenheid werd bepaald door de affiniteit van collegeleden met het onderzoek of onderwerp, hun inschatting van de kundigheid van de directeur-secretaris en hun opvatting over rolverdeling. Ook is aangegeven dat wanneer de betrokkenheid op inhoud groter werd, het onduidelijker werd waar de rol van het college eindigde en die van de directeur-secretaris begon.

Hoewel de externe vertegenwoordiging van de NRK een primaire taak is van het college, is de directeur-secretaris het dagelijkse gezicht. Er is verschil van inzicht geweest in wie hierin het voortouw moest nemen, wat voor wrijving heeft gezorgd tussen het college en de directeur-secretaris. Uitingen hiervan zijn vooral zichtbaar geweest in het contact met de Staten en de RvA. Op dit moment treden zowel het college als de directeur-secretaris naar buiten namens de NRK. Hierbij onderhoudt de directeur-secretaris met name het contact met de RvA, de provinciale organisaties en de griffies en heeft het college contact met (eveneens) de RvA en de Staten. Kort na het aantreden van de huidige directeur-secretaris, heeft hij met alle geledingen binnen de provincies kennis gemaakt.

In de gesprekken over de governance en organisatie van de NRK wordt het college veelal met de conflicten uit het (recente) verleden geassocieerd. Ofwel binnen het college ofwel tussen het college en de directeur-secretaris. Een van de oorzaken die hieraan wordt toegeschreven – naast de interpretatieruimte van de kaders – is simpelweg 'haantjesgedrag'. In het verleden heeft de vraag 'wie is de baas van de NRK' een grote rol gespeeld. Op de vraag of dat beeld ook nu nog bestaat, geven alle gesprekspartners aan dat er op dit moment stabiliteit en rust heerst binnen organisatie van de NRK, inclusief het college.

In meerdere gesprekken is de ontwikkeling van de rol van het college omschreven als 'sterk vasthouden aan de formele rol en de scheiding tussen de onderdelen van de NRK' naar 'een meer fluide rolopvatting'. Beide rolopvattingen zijn meerdere keren teruggekeerd sinds de oprichting van de NRK, op basis van de personele invulling op dat moment en in reactie tot ontwikkelingen in de andere organisatieonderdelen en hun rolopvattingen.

3.2 / Directeur-secretaris

De rol van directeur-secretaris is sterk afhankelijk geweest van de persoon die daaraan invulling gaf. Volgens gesprekspartners zijn er perioden geweest waarin de directeur-secretaris meer weg had van een directeur-bestuurder (wat leidde tot conflict met het college) en er zijn perioden geweest waarin er strikte rolzuiverheid werd nagestreefd (wat tot enige afstand tussen de geledingen binnen de NRK leidde).

Tot voor kort bestond er een strikte scheiding tussen college en onderzoekers. De schakelfunctie van de directeur-secretaris bestond uit het overbrengen van besluiten van het college richting het bureau en andersom het overbrengen van personele zaken en informatie over de onderzoeken vanuit het bureau. De onderzoekers kregen bijvoorbeeld geen notulen te zien van het college en het college moest vertrouwen op de informatie die de directeur-secretaris gaf over het functioneren van het bureau. Die schakelfunctie heeft inmiddels een meer verbindend karakter gekregen. Dat lijkt twee oorzaken te hebben. De primaire oorzaak is dat er binnen de NRK de uitdrukkelijke wens bestaat om meer open met elkaar samen te werken op basis van constructieve en gelijkwaardige verhoudingen. Deze wijze van samenwerking heeft een impuls gekregen door de huidige bezetting: de komst van een nieuwe directeur-secretaris en waarnemend collegevoorzitter dat deze werkwijze voorstaat. Uit gesprekken blijkt dat men dit intern als een positieve ontwikkeling ziet en graag voort wil zetten, ook wanneer de NRK weer op volle kracht draait.

Een belangrijk aspect dat door gesprekspartners wordt genoemd bij de positie van de directeur-secretaris, is de rol als leidinggevende voor de onderzoekers en office manager. De werkrelatie tussen de onderzoekers en de directeur-secretaris is een aantal keer verstoord geweest, waarbij de onderzoekers weinig mogelijkheid hadden om 'op te schalen' en hun positie te verdedigen. Het contact met de HRM functionaris van de provincie Drenthe loopt voornamelijk via de directeur-secretaris, waardoor de onderzoekers geen vertrouwensband met deze functionaris voelden. Daarnaast was de ondersteuning beperkt en heeft er een flink aantal wisselingen binnen de afdeling plaatsgevonden. De onderzoekers hebben gepoogd om op te schalen via de RvA, het college en zelfs de Cdk's, maar dit waren niet de juiste gremia om een arbeidsconflict te beoordelen, omdat zij of teveel op afstand stonden, of geen arbeidsrechtelijke positie hadden. Uiteindelijk heeft een Gedeputeerde van de provincie Drenthe zich vanuit de formele werkgeversrol over de situatie gebogen. Nu er minder afstand is tussen het college en het bureau – de onderzoekers zijn immers aanwezig tijdens de volledige collegevergaderingen – is het makkelijker voor het college om de samenwerking tussen de directeur-secretaris en de onderzoekers te ervaren en beoordelen. Hierdoor is het beter mogelijk om eventuele conflicten binnen de NRK op te lossen of zelfs te voorkomen, in plaats van afhankelijk te zijn van de provincie Drenthe.

De rol opvatting van de huidige directeur-secretaris ten opzichte van de onderzoekers en office manager is die van een 'meewerkend voorman', waarbij hij wil uitstralen dat over alles te praten valt en er samengewerkt wordt. Dit heeft met name betrekking op het onderzoekswerk. Omdat er op dit moment maar één collegelid zitting heeft, is de inhoudelijke rol van de directeur-secretaris groter geworden. Dit is een rol die behouden kan blijven, maar dat is afhankelijk van de wensen van het nieuwe college. De inhoudelijke bijdrage van de directeur-secretaris is er één die gewaardeerd wordt door de gesprekspartners, zij het met oog voor de verschillende rollen. Het inhoudelijk sparren, het bewaken van het onderzoeksproces in relatie tot de inhoud en het kritische meelesen (op inhoud en methodologie) past volgens gesprekspartners goed bij zijn rol.

3.3 / Onderzoekers & office manager

De rol van de onderzoekers is vanaf het begin stabiel geweest. De onderzoekers richten zich op hun kerntaak: onderzoek doen voor de drie provincies. De onderzoekers hebben een wetenschappelijke achtergrond en zijn gespecialiseerd in terreinen die raken aan het taakveld van de provincie (economie, milieu, bestuurskunde).

Hoewel het verloop in het begin van de NRK groot was, is het team van onderzoekers de afgelopen periode redelijk stabiel geweest. Wel heeft er een aantal arbeidsconflicten en uitval plaatsgevonden. In verschillende gesprekken is aangegeven dat de omvang van het bureau en het feit dat er een vast team zit enige kwetsbaarheid met zich meebrengt. Die kwetsbaarheid uit zich bijvoorbeeld in een lange doorlooptijd van onderzoeken, het ontbreken van een frisse blik op het onderzoeksmateriaal, onvoldoende gelegenheid om in teamverband te sparren over de inhoud van onderzoek en onvoldoende expertise op alle gebieden waar een provincie zich mee bezig houdt. Gesprekspartners dragen hiervoor verschillende oplossingen aan, zoals het uitbreiden van het bureau en het opbouwen van een flexibele schil van onderzoekers. Binnen de NRK is er een aantal stappen gezet om de kwetsbaarheid op te lossen. Zo is er een junior onderzoeker aangenomen met ruimtelijke kennis en is er een vacature geplaatst voor een ervaren onderzoeker met een juridische achtergrond. Dit moet meer diversiteit binnen het vaste team brengen. Daarnaast zijn er plannen om meer in teams samen te werken, specifieke expertise toe te voegen van buiten als dat nodig is en aan te sturen op strakke plannings en kortere doorlooptijden.

In paragraaf 3.2 is de zoektocht van de bureaumedewerkers naar hun positie in arbeidsconflicten reeds omschreven. De vraag naar wie zij toe konden stappen wanneer er een conflict was met de directeur-secretaris heeft lange tijd gespeeld.

Een belangrijke ontwikkeling voor de onderzoekers is de verbinding met het college geweest. Zij hebben het als een obstakel gezien dat het college op afstand stond van de dagelijkse praktijk van het bureau en dat collegebesluiten voor de onderzoekers onnavolgbaar waren. De huidige werkwijze waarbij de onderzoekers bij de volledige collegevergadering aanwezig zijn (personeelszaken daargelaten), voorziet in de behoefte om meer van elkaar te zien en te begrijpen en meer als één NRK te functioneren.

Voor de onderzoekers is de samenwerking met de directeur-secretaris belangrijk. Deze verhouding is in het verleden niet altijd goed geweest, ten gevolge van conflicten tussen het college en de directeur-secretaris of een verschil in inzicht over de aansturing. Op dit moment is er sprake van een goede samenwerking, waarbij de directeur-secretaris aanstuurt op een soepel onderzoeksproces en een inhoudelijke sparringspartner is.

De rol van de office manager is afgelopen jaren ontwikkeld van managementassistent naar office manager. Hoewel ze af en toe (licht) inhoudelijk werk verricht, is haar kerntaak het ondersteunen van het college, de directeur-secretaris en de onderzoekers.

3.4 / Raad van Advies

De rol van de huidige Raad van Advies is door de jaren heen veranderd en het takenpakket is breder geworden (zie ook hoofdstuk 2). Waar de Programmaraad zich vanaf het begin bezighield met het onderzoeksprogramma, kreeg het gremium in 2013 ook de taak te adviseren waar het ging over het werven van collegeleden van de NRK. In 2016 is het omgedoopt tot de RvA en kan het orgaan gevraagd en ongevraagd advies geven.

De RvA heeft zich de afgelopen jaren meerder malen moeten buigen over de conflicten binnen de NRK en is daarbij een aantal keer zelf onderdeel van het conflict geworden. De conflicten binnen het college en tussen het college en de directeur-voorzitter zijn hier voorbeelden van. Daarnaast werden zij ook benaderd door de onderzoekers wanneer er een arbeidsconflict was. In 2019 heeft de RvA een kandidaat-voorzitter geworven, die

uiteindelijk door de Staten van Fryslân is afgewezen (nadat de Staten van Groningen en Drenthe reeds akkoord waren met de benoeming). Een voorval dat de RvA (mede) zichzelf aanrekent en wat er toe heeft geleid dat de RvA deels is opgestapt. In meerdere gesprekken is aangegeven dat de RvA een taak heeft om te zorgen voor draagvlak voor de kandidaten. Dat betekent dat politiek geen rol mag spelen in de werving en selectie. De nieuwe RvA heeft hierna haar werkwijze voor de werving en selectie herzien. In de huidige selectie is er een stap toegevoegd om het draagvlak voor een kandidaat te toetsen bij de Staten.

In gesprekken is aangegeven dat de huidige samenwerking tussen de RvA en de NRK prettig verloopt. Zo wordt er samen opgetrokken in het wervingsproces, waarbij de directeur-secretaris en de waarnemend collegevoorzitter als adviseur betrokken zijn. Ook de inbreng van de RvA voor het onderzoeksprogramma wordt gewaardeerd, hoewel er ook een wens bestaat om meer direct bij de fracties op te halen.

Er bestaat een divers beeld over de omvang van de RvA. Typeringen als 'topzwaar' en 'de juiste balans' zijn beide gemaakt. Negen leden voor een kleine organisatie als de NRK lijkt veel. Tegelijkertijd geven gesprekspartners aan dat er op zijn minst een lid van de oppositie en van de coalitie per provincie in de RvA thuishoren.

De RvA speelt een belangrijke rol in de verbinding tussen de Staten van de drie provincies enerzijds en de NRK anderzijds. Deze rol resulteert er in dat de NRK met name contact heeft met de RvA en het contact met de andere Statenleden beperkt is (zie ook hoofdstuk 4).

Een andere kwetsbaarheid die in verschillende gesprekken wordt benoemd, is het feit dat er elke vier jaar – na de verkiezingen – grotendeels nieuwe Statenleden zitting nemen in de RvA. Hiermee gaat elke vier jaar een deel van het kennisniveau en institutioneel geheugen verloren.

3.5 / Samenvatting succes- en verbeterpunten

Succespunten

- / In de huidige zoektocht naar een nieuwe voorzitter is er opnieuw nagedacht over het profiel van het college, waarbij er aandacht is voor alle relevante aspecten (politiek-bestuurlijke sensitiviteit, ervaring met onderzoek, communicatievaardigheden). Het verleggen van de focus van de zoektocht naar een 'politiek dier' naar een persoon met sensitiviteit en onderzoekservaring wordt als een positieve ontwikkeling gezien.
- / Er heerst op dit moment stabiliteit en rust binnen de organisatie van de NRK. Dit heeft ook te maken met de personen die momenteel zitting hebben in de verschillende functies en de intentie om constructief samen te werken op basis van gelijkwaardigheid. De intentie is om de werkwijze die hieruit is ontstaan voort te zetten wanneer het college weer voltallig is.
- / De huidige invulling van de rol van directeur-secretaris binnen het bureau (in verhouding met het college en het bureau) wordt gewaardeerd en hoopt men te kunnen continueren.
- / De huidige samenwerking binnen de NRK maakt dat er meer zicht is op het onderlinge functioneren. Eventuele conflicten of knelpunten zijn om die reden makkelijker te beoordelen en binnen de NRK op te lossen.

Verbeterpunten

- / Er zijn meer mogelijkheden als het gaat om het invullen van de werkgeversrol (voor de directeur-secretaris en de onderzoekers).
 - o Een vast aanspreekpunt binnen de HRM-afdeling van de provincie Drenthe, ook voor de onderzoekers, is daarbij belangrijk. Hoewel er geen controle is over het verloop binnen deze afdeling, is het aan te bevelen dat er iemand is die zowel de directeur-secretaris als de onderzoekers kan ondersteunen en die begrip heeft van de positie van de NRK en de verhoudingen daarbinnen. Op dit moment is er wel een contactpersoon vanuit HRM aangewezen, maar van dit contact kan meer gebruik van worden gemaakt.
 - o In de beoordeling van de directeur-secretaris en de onderzoekers kan er gebruik worden gemaakt van een 360 graden feedback-methode. Zo ontstaat een volledig beeld van het (ervaren) functioneren van de collega's binnen de NRK. Een dergelijke methode draagt bij aan meer objectiviteit en minder kwetsbaarheid.
 - o De weg die is ingeslagen naar constructieve samenwerking en gelijkwaardige relaties kan verder worden versterkt door periodiek – bijvoorbeeld één keer in het jaar – als team (college, directeur-secretaris en bureau) een dag buiten het reguliere werk te organiseren. Bijvoorbeeld om terug te blikken op het afgelopen jaar, te spreken over zaken die bijgestuurd kunnen worden of geïnitieerd om verdere verbetering te bewerkstelligen. Dit soort momenten, waarbij er ruimte is om boven de

dagelijkse zaken uit te stijgen, dragen bij aan een teamgevoel en een strategie die voor alle leden van de NRK navolgbaar zijn en waar eigenaarschap over gevoeld wordt. Voor 2020 was een dergelijke (hei)dag gepland, waarbij er ruimte was om strategie te delen en informeel samen te zijn. Vanwege de coronacrisis is dit niet doorgedaan. Ook in het verleden zijn er wel dergelijke heidagen geweest, maar het is onduidelijk of dit structureel was. Het is aan te bevelen om dit – zodra het weer mogelijk is – weer op te pakken.

- / De invulling van het college heeft veel hobbels gekend, zowel in de werving als in de uitvoering van de rol. Er is behoefte aan rust en balans binnen het college. Met de invulling van de werving zijn hiermee de eerste stappen gezet.
 - o Daarnaast zouden er momenten kunnen worden ingebouwd waarop het functioneren van college(leden) wordt geëvalueerd. Bijvoorbeeld halverwege de termijn, of na het eerste jaar. Dit kan een taak zijn van de RvA.
 - o Ook kan het nuttig en waardevol zijn voor het college om eens in het jaar van de directeur-secretaris en het bureau te horen hoe zij hun relatie met het college zien, wat hun reflectie is op de rolinvulling en waar zij eventueel (meer of minder) behoefte aan hebben.
- / Het onderzoeksteam bestaat uit mensen die geschoold zijn in het doen van onderzoek, evenals in specifieke taakgebieden van de provincie. Over het algemeen wordt er positief gesproken over de kwaliteit van de onderzoeken. Toch is er een aantal verbeterpunten te noemen op het gebied van het team, die de NRK deels ook al in het vizier heeft.
 - o Voorbeelden hiervan zijn het toevoegen expertise op het gebied van juridische zaken (een stap die al wordt gezet) en meer algemene capaciteit. Het bureau is beperkt in omvang en kwetsbaar als het gaat om slagkracht. De onderzoeken worden te vaak slechts door één onderzoeker uitgevoerd, wat een risico met zich meebrengt voor de scherpste en de doorlooptijd. Om dit te ondervangen is er een aantal stappen gezet in de uitbreiding van het team en zijn er plannen gemaakt om efficiënter te kunnen werken. Een oplossing die ook door veel gesprekspartners is benoemd, is het werken met een flexibele schil van onderzoekers en/of meer externe inhuur. De nabijheid van een universiteit en verschillende hogescholen biedt hiertoe een mooie kans, die de NRK ook al benut en dat kan blijven vasthouden. Daarnaast zijn er uiteraard gespecialiseerde (onderzoeks)bureaus die tijdelijke ondersteuning kunnen bieden.
 - o Door omstandigheden is het een aantal keer voorgekomen dat er maar één onderzoeker aan een onderzoek werkt. Het uitgangspunt zou moeten blijven dat er minimaal twee onderzoekers betrokken zijn. Wanneer dit intern niet is op te lossen, dan biedt inhuur een kans. Dit komt zowel de kwaliteit als de doorlooptijd ten goede. De onderzoeker van de NRK kan in dat geval meer de rol van projectleider op zich nemen.

4

Samenwerking met de drie provincies

De formele kaders en afspraken met betrekking tot de samenwerking van de NRK met de provincies zijn in hoofdstuk 2 behandeld. Hieronder wordt ingegaan op de samenwerking in de praktijk en de ervaring en typering van deze samenwerking. In het beschrijven van deze ervaring zit eveneens een element van waardering en behoefte van de provincies als het om de NRK gaat.

4.1 / Samenwerking in de praktijk

Samenwerking in de praktijk: NRK en de Provinciale Staten

Bediening van drie provincies

Er is in 2004 een keuze gemaakt voor een gezamenlijke rekenkamer voor de Noordelijke provincies. De provincies hebben hetzelfde taakveld en ondanks dat er verschillende dossiers zijn, zag men meerwaarde in samenwerking. Dit betekent voor het onderzoeksprogramma dat de NRK in samenspraak met de RvA onderwerpen kiest die voor alle drie de provincies interessant zijn. In de huidige en voorgaande onderzoeksprogramma's zijn geen onderzoeken opgenomen die worden uitgevoerd voor specifiek één van de provincies. Waar dit wel het geval is, gebeurt dit naast het onderzoeksprogramma. Daarnaast zullen in het nieuwe onderzoeksprogramma 2021/2022 projecten worden opgenomen voor afzonderlijke provincies. De precieze invulling hiervan is op het moment van schrijven nog onbekend.

In de regel ontvangen de Staten twee à drie onderzoeken per jaar. Door de verschillende conflicten is de onderzoeksplanning echter meerdere malen niet gehaald. Nu speelt het feit dat de NRK niet op volle kracht opereert hierin een rol, net als de coronacrisis. Toch wordt vanuit de NRK aangegeven dat er veel mogelijk is en dat de NRK in staat is om in te spelen op de behoefte vanuit de Staten. Interventies die bijvoorbeeld gepleegd kunnen worden om op de actualiteit in te springen, zijn extra inhuur en het aanpassen van het onderzoeksprogramma ten behoeve van een onderzoeksvraag vanuit de Staten. Dit is niet de indruk die de provincies hebben van de mate van flexibiliteit van de NRK, zo blijkt uit gesprekken. Of dat de ervaring is of dat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden, is niet duidelijk.

Communicatielijnen

Communicatie tussen de Staten en de NRK verloopt vooral via de RvA. Elk half jaar is er een overleg tussen het college en de RvA over de begroting, de planning en de voortgang van de onderzoeken. De RvA vormt de schakel tussen de Staten en de NRK, maar verzorgt geen actieve binding. Er vindt bijvoorbeeld nauwelijks terugkoppeling

plaats over de NRK door de RvA in de Staten. Overigens verloopt het contact tussen de RvA en de NRK momenteel goed, zo wordt in verschillende gesprekken beaamd.

Het college heeft sporadisch contact met de Commissarissen van de Koning. De aanleiding voor dit contact is meestal een crisissituatie. De commissarissen geven aan behoefte te hebben aan meer structureel contact, in plaats van incidenteel en naar aanleiding van een crisis. Voorbeelden die genoemd worden zijn een jaarlijkse ontmoeting tussen de drie commissarissen en het college en een jaarlijks gesprek tussen de collegevoorzitter en de commissaris.

De directeur-secretaris onderhoudt het contact met de griffies en de ambtelijke contactpersonen uit de organisaties. Dit zijn geen structurele overleggen, maar vinden meestal naar aanleiding van een onderzoek plaats.

Presentatie van de rapporten

Contactmomenten met de Staten rondom de onderzoeken vinden bij de provincies op verschillende manieren plaats. De NRK krijgt niet in elke provincie evenveel podium. Zo wordt de NRK in Groningen uitgenodigd om haar rapporten te presenteren tijdens het 'Praten met de Staten'. Zij krijgt dan een soort kraam waar geïnteresseerden – ook niet- Statenleden - langs kunnen lopen om te horen over het rapport. Er is dus geen moment met de hele commissie of Groningse Staten. In verschillende gesprekken (binnen de NRK en binnen de provincie) is aangegeven dat dit niet de beste werkwijze is om de rapporten voor het voetlicht van de Staten te krijgen en dat een andere vorm gewenst is. In Drenthe en Fryslân krijgt de NRK overigens wél de mogelijkheid om hun onderzoeksrapporten te presenteren toe te lichten. Daarnaast vindt er voor publicatie van een onderzoeksrapport een besloten presentatie plaats, waar de Statenleden van alle drie de provincies aanwezig kunnen zijn.

Samenwerking in de praktijk: NRK en de Gedeputeerde Staten

De Gedeputeerde Staten zijn in het kader van deze evaluatie bevraagd door middel van een digitale enquête. De respons was echter zo laag dat de resultaten voor deze evaluatie buiten beschouwing zijn gelaten. Wel is de samenwerking tussen de NRK en GS in verschillende gesprekken aan bod gekomen.

GS wordt door de NRK nauwelijks betrokken in haar werk. Er vindt bijvoorbeeld geen consultatie plaats ten behoeve van het onderzoeksprogramma en Gedeputeerden worden doorgaans niet geïnterviewd voor een onderzoek. Dat betekent dat het bestuur met het onderzoek te maken krijgt wanneer het is afgerond en het rapport is vastgesteld. Dit is het moment dat het voor bestuurlijk wederhoor wordt aangeboden en het bestuur een reactie kan formuleren. De reactie wordt aan het rapport toegevoegd, vaak voorzien van een nawoord van de NRK en dan wordt het rapport gepubliceerd en openbaar. Deze werkwijze is een bewuste afweging van de NRK; zij wil haar onafhankelijkheid hiermee benadrukken en is daarnaast van mening dat er met deze werkwijze tegenwicht kan worden geboden aan de bestuurders. Uit gesprekken blijkt dat de GS dit inmiddels als een gegeven aanvaardt, maar liever eerder in het proces betrokken zouden willen zijn. Het risico van deze werkwijze is dat GS zich de rapporten minder toe-eigent als een gezamenlijke opgave voor verbetering. Vanuit de NRK bestaat juist de gedachte dat het risico op enige bestuurlijke sturing wordt voorkomen door GS niet eerder te betrekken.

Samenwerking in de praktijk: NRK en de ambtelijke organisaties

Het contact met de ambtelijke organisaties vindt met name plaats in het kader van de onderzoeken. Er is een vast ambtelijk contactpersoon per provincie voor de NRK en daarnaast zijn er vakinhoudelijke ambtenaren betrokken om bijvoorbeeld informatie te verzamelen voor een specifiek onderzoek en om te interviewen. Uit de gesprekken blijkt dat de samenwerking over het algemeen prettig verloopt, maar dat er vanuit de NRK wel een grote afhankelijkheid bestaat ten aanzien van informatievergaring en planning.

Typering samenwerking door provincies

De typering van de NRK door bijna alle gesprekspartners begint met het beschrijven van 'het gedoe'. Met name de interne conflicten staan op het netvlies en liggen vers in het geheugen, zowel bij gesprekspartners binnen als buiten de NRK. Daarna is de sterke onafhankelijkheid een kenmerk dat de NRK typeert. Dit is een kenmerk dat wordt gewaardeerd, maar waarvan tegelijkertijd wordt aangegeven dat dit te ver is doorgeschoten en tot een afstandelijkheid heeft geleid. Het gevolg is dat de NRK niet de impact sorteert die zij zou kunnen sorteren en ook niet als hét onderzoeksinstrument van de Staten wordt ervaren en benut.

Met haar onderzoek levert de NRK kwaliteit: met name inzicht in hoe een bepaald dossier is verlopen en welke lessen er voor de toekomst te leren zijn. In gesprekken is aangegeven dat de NRK er voor waakt om politiek te bedrijven in haar onderwerpskeuze en de conclusies en aanbevelingen. Dat wordt ook niet gewenst, maar de bestuurlijke boodschap mag wel scherp zijn. Een rekenkamerrapport leidt in de beleving van gesprekspartners nu onvoldoende tot debat binnen de Staten en tussen PS en GS. Dat wordt in de gesprekken deels toegeschreven aan de wijze waarop de bestuurlijke boodschap wordt geformuleerd, maar kan daarnaast ook te maken hebben met factoren binnen de Staten zelf. Daarnaast missen de onderzoeken vaak urgentie – onder andere doordat er weinig op de actualiteit wordt ingesprongen en de doorlooptijden lang zijn – en daarmee soms ook relevantie. Wanneer we kijken naar de meest recent gepubliceerde onderzoeken, betreft het echter actuele onderwerpen: de lusten en lasten van de energietransitie in de provincies en de resultaten van de inzet van middelen voor de verduurzaming van landbouw.³⁸

Door de afstand van de NRK en het beperkte aantal contactmomenten, is de NRK onvoldoende zichtbaar volgens de gesprekspartners buiten de NRK. Er is van beide kanten behoefte aan meer contact, meer ruimte voor de inbreng van de NRK en meer directe interactie tussen de Staten en de NRK.

4.2 / Samenvatting succes- en verbeterpunten

Succespunten

- / Het contact dat er is – met name rondom onderzoek – wordt als positief ervaren
- / De gesprekspartners erkennen de waarde van een onafhankelijke rekenkamer
- / De rekenkamer selecteert samen met de RvA onderwerpen die relevant zijn voor alle drie de provincies
- / Alle gesprekspartners merken op dat de NRK in rustig vaarwater terecht is gekomen en er binnen de NRK constructief wordt samengewerkt.

Verbeterpunten

- / Er is behoefte aan een meer zichtbare rekenkamer, voor alle geledingen binnen de provincies, maar met name voor PS. Er kunnen nieuwe afspraken gemaakt worden ten aanzien van de presentatie van rapporten (voor de gehele commissie/PS) en buiten het onderzoeksprogramma om kan er periodiek overleg plaatsvinden tussen de CdK's en de collegevoorzitter en tussen de provinciesecretaris en de directeur-secretaris. Ook zou de NRK kunnen nadenken – samen met de RvA – hoe het contact gedurende een jaar (en bijvoorbeeld in het introductieprogramma van de Staten) tussen de Staten en de NRK geïntensiveerd kan worden. Hieronder doen wij een aantal concrete suggesties:
 - o Eens per jaar een gesprek tussen het college/de collegevoorzitter met de drie commissarissen. Hiervoor kan aansluiting worden gezocht op een regulier moment waarop de drie commissarissen bijeenkomen. Dit gesprek kan worden benut om de strategische visie van de NRK toe te lichten, om informeel met elkaar te spreken over het onderlinge contact en om het perspectief van de commissarissen op de belangrijke thema's voor de provincie te horen.
 - o Eens per jaar een gesprek tussen de directeur-secretaris en de provinciesecretaris. Dit gesprek kan zich richten op de ervaringen met het onderzoeksproces, het ambtelijke contact, het draagvlak voor de resultaten van onderzoek en de doorwerking. De onderzoekers zouden hierbij kunnen aansluiten.
 - o Meer zichtbaarheid voor PS zit hem ook in de informele ontmoetingen, los van het onderzoek. Bijvoorbeeld tijdens de Noordelijke Statendag of andere momenten waarop de Staten samenkomen (niet per se gezamenlijk). Aanwezigheid bij momenten als een nieuwjaarsreceptie en de behandeling van belangrijke dossiers (op de publieke tribune, zeker bij de behandeling van rekenkamerrapporten) zijn ook goede voorbeelden.
 - o Een belangrijk moment voor de NRK is vlak na de verkiezingen, tijdens het introductieprogramma van de Staten. Dit is een moment waarop de NRK ruimte kan krijgen om kennis te maken met de Statenleden en hen kan informeren over het instrument rekenkamer. Dit zou een volwaardige plek in het programma moeten krijgen, met voldoende tijd en aandacht voor verschillende aspecten van het rekenkamer werk en het onderlinge contact. De RvA kan hierin ook een rol vervullen (wanneer deze reeds geformeerd is).

³⁸ <https://www.noordelijkerekenkamer.nl/onderzoek/actuele-rapporten>

- De directeur-secretaris kan in samenspraak met de griffiers kijken naar de ruimte die de NRK krijgt om de rapporten te presenteren en de mogelijkheden die hierin zijn om het onderzoek beter voor het voetlicht te krijgen.
- / De huidige werkwijze zorgt er voor dat er onvoldoende urgentie en relevantie wordt ervaren door de provincies, hoewel dit niet altijd in overeenstemming lijkt met de actualiteit van de gekozen onderwerpen. Kortere doorlooptijden, betere aansluiting bij de onderzoeksbehoefte van de Staten en scherpere conclusies en aanbevelingen zouden evenwel ten goede komen van de meerwaarde van de rekenkameronderzoeken.
- De NRK heeft zelf aangegeven te denken aan een jaarlijks rondje langs de fracties om onderwerpen voor het onderzoeksprogramma op te halen en om kort (informeel) van gedachten te wisselen over het rekenkamerwerk. Hoewel dit een tijdrovende klus is, biedt het de mogelijkheid om het contact aan te halen en concrete suggesties bij iedere fractie op te halen. Nu we allemaal gewend zijn om digitaal te werken, zou de NRK wellicht ook op die manier kort aan kunnen schuiven bij een fractieoverleg.
 - Een alternatieve manier is om digitaal – via een enquête of mail – onderwerpsuggesties op te halen om een groslijst te kunnen maken. Deze groslijst kan vervolgens in een consultatieronde bij alle drie de Staten worden geprioriteerd en verder uitgevraagd. Zo zijn de Staten meer en directer betrokken bij de totstandkoming van het onderzoeksprogramma. Uiteraard blijft de NRK onafhankelijk in haar uiteindelijke keuze.
 - De RvA blijft een belangrijke schakel tussen de NRK en de Staten, met name rondom het onderzoeksprogramma. Hiervoor is het orgaan niet alleen een gesprekspartner voor de NRK, maar ook voor de Staten. Die brugfunctie kan actiever worden ingevuld.
 - De NRK is voornemens om meer ruimte te maken voor onderzoek specifiek voor één provincie. In de gesprekken is aangegeven dat er in ieder geval behoefte is aan ruimte om snel te kunnen acteren wanneer er een onderzoeksbehoefte bij de Staten ontstaat. De Randstedelijke Rekenkamer werkt met ‘verzoekonderzoeken’. Het introduceren van een dergelijke mogelijkheid sluit aan bij de wensen van zowel de NRK als de Staten.
- / De onafhankelijke rekenkamer wordt gekoesterd, maar moet niet leiden tot afstandelijkheid of een verlies aan rendement. Constructief contact met de GS van de drie provincies – om hun perspectief op een onderwerp te geven, bijvoorbeeld in interviews – zou het rendement kunnen bevorderen. Ook een verhoogde zichtbaarheid zorgt voor minder afstand (zie punt 1).

5

Keuze voor een passende governancestructuur

5.1 / Afwegingen organisatievorm provinciale rekenkamer

Overeenkomsten en verschillen tussen alternatieve en gelijksoortige modellen

Ten tijde van de oprichting van de NRK was er geen andere provinciale rekenkamer, maar was er wel de wens om met de drie provincies samen te werken. De NRK werd naar het organisatiemodel van de Algemene Rekenkamer gevormd. Dit is leidend geweest in de keuze voor de huidige organisatievorm. Ook de meeste andere provinciale rekenkamers kozen in navolging van de NRK voor het collegemodel:

Provincie	Naam rekenkamer	Bestuursmodel
Drenthe, Fryslân en Groningen	Noordelijke Rekenkamer	Collegemodel
Overijssel en Gelderland	Rekenkamer Oost-Nederland	Collegemodel
Flevoland, Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland	Randstedelijke Rekenkamer	Directeursmodel
Zeeland	Rekenkamer Zeeland	Collegemodel
Limburg en Noord-Brabant	Zuidelijke Rekenkamer	Collegemodel

Het directeursmodel geldt als belangrijkste alternatief voor het collegemodel en de provincies Flevoland, Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland zijn de enige die hiervoor hebben gekozen. Het college van de NRK heeft in het verleden wel contact onderhouden met de Randstedelijke Rekenkamer, mede om ervaring uit te wisselen over het model en de werking daarvan. Het uitwisselen van informatie gebeurt ook eens per jaar tussen alle provinciale rekenkamers, hoewel de aandacht dan met name naar inhoudelijke (onderzoeks)zaken en het netwerk uitgaat.

Omdat de Randstedelijke Rekenkamer de enige is met een ander model, is er gekeken naar de resultaten van een evaluatie uit 2019 van dit model. Het bestuursmodel van de Randstedelijke Rekenkamer kenmerkt zich door de volgende lijn: onderzoeker – projectleider – (adjunct)directeur/bestuurder. De directeur-bestuurder is het gezicht naar buiten, zowel in het voortraject (het ophalen van onderzoeksonderwerpen bij de fracties) en het natraject (technische briefing, toelichting/verdediging onderzoeken bij Staten(commissies)). Daarnaast is er via de zogenaamde provincieteams specifiek aandacht voor de provincies; teams van onderzoekers onderhouden

contacten buiten onderzoeken om, en zijn met name alert op mogelijk relevante onderwerpen voor onderzoek.³⁹ Er is een aantal parallellen te trekken tussen de ontwikkeling van de NRK en de Randstedelijke Rekenkamer: beiden hebben perioden van organisatorische onrust gekend, de formele kaders zijn gaandeweg aangescherpt en er is discussie (geweest) over de meerwaarde van het instituut. Voor beide rekenkamers geldt ook dat de kwaliteit van het onderzoek als goed wordt ervaren, maar dat de onderzoeken nauwelijks tot politiek debat leiden. Verbeteringen die de Randstedelijke Rekenkamer heeft ingezet, hebben vooral te maken met de wijze waarop onderzoeksresultaten worden gepresenteerd en de aansluiting bij de politieke actualiteit (ruimte voor 'verzoekonderzoeken').⁴⁰

Wanneer we kijken naar evaluaties van andere collegemodellen, zien we enkele verschillen in de invulling van de rollen en het contact tussen de rekenkamer en de Staten. Zo vertegenwoordigt de directeur-secretaris de Rekenkamer Oost Nederland (RON) in de contactmomenten met PS en zijn daarbij ook onderzoekers van het bureau aanwezig (om brede sensitiviteit voor wat er leeft in PS te ontwikkelen). De RON voert jaarlijks gesprekken met de CdK's, GS en de ambtelijk contactpersonen over het rekenkamerwerk. Daarnaast zijn er veel contactmomenten met PS, zowel naar aanleiding van onderzoek als in meer brede zin.⁴¹

In de gesprekken ten behoeve van deze evaluatie is er met de gesprekspartners gereflecteerd op de verschillende modellen. Geconstateerd werd dat er voor- en nadelen kleven aan alle modellen. Een ervaren voordeel van het collegemodel is dat het minder afhankelijk is van één persoon, in het geval van het directeursmodel de directeur-bestuurder. In het collegemodel dient het college als *countervailing power*. Het college dient als klankbord voor de directeur-secretaris, maar kan ook tegenwicht bieden aan de directeur-secretaris. Een college bestaand uit drie personen kan ertoe leiden dat de collegeleden complementair zijn aan elkaar, anderzijds kan dit juist tot gevolg hebben dat onderlinge verhoudingen teveel een rol gaan spelen indien het niet klikt. Een directeursmodel heeft een simpelere structuur en is het minder topzwaar dan het collegemodel. Dat kan de slagkracht ten goede komen. Tegelijkertijd is dit model kwetsbaar wanneer er een conflict ontstaat met de directeur-bestuurder.

Aansluiting invulling governance en organisatie NRK bij het gekozen model

De keuze voor het collegemodel heeft de NRK niet kunnen behoeden voor conflicten. Tegelijkertijd geven de meeste gesprekspartners aan dat de governance ook niet ten grondslag ligt aan de conflicten. Het heeft volgens hen hoofdzakelijk te maken met de 'poppetjes'. Over het algemeen zijn de gesprekspartners het dan ook over twee zaken eens: uiteindelijk zijn het de poppetjes die bepalend zijn voor het slagen of falen van een bestuursmodel en de huidige organisatorische rust brengt een zekere opluchting met zich mee, evenals de hoop dat de NRK zich volledig kan gaan richten op haar primaire taak: onderzoek.

De vraag of de invulling en organisatie van de governance aansluit bij het gekozen model is een vraag die verder gaat dan deze evaluatie. Uiteindelijk is de vraag relevant wat de rekenkamer tot een volwaardig instrument van PS maakt. Volwaardig kan daarbij worden vertaald naar: toegeëigend door PS, met meerwaarde (onderscheidend in onderzoek door te voorzien in de onderzoeksbehoefte van PS) en met gezag (een instituut dat zijn meerwaarde heeft bewezen en dat erkenning krijgt van alle geledingen binnen de provincies). Dit is het vertrekpunt en hier zijn de governance en organisatie onderdeel van, of vormen hiervoor de basis. Een te sterke focus op het model of de governance houdt een zeker navelstaren in stand. In plaats daarvan zou de focus moeten liggen op samenwerking, inhoud, productie en contact met de provincies.

³⁹ Evaluatie van de Randstedelijke Rekenkamer en Programmaraad – 2019, p. 24.

⁴⁰ Ibidem, p.34.

⁴¹ Staat van de RON. De RON staat – 2018, p.11.



Bijlage 1: Bronnen

Gesprekspartners

In het kader van deze evaluatie is met verschillende gesprekspartners gesproken. Dit betreffen (voormalig) betrokkenen bij de NRK.

Naam	Functie	Datum
Mw. Petri-Bezemer	Office manager NRK	10 augustus 2020
Mw. Smilde	Voormalig collegelid NRK	10 augustus 2020
Dhr. Van der Bij	Collegelid en wnd. voorzitter NRK	12 augustus 2020
Dhr. Miesen Dhr. Uppelschoten Dhr. Aalbers	Leden Raad van Advies	12 augustus 2020
Dhr. Van den Bergs Dhr. De Jong Dhr. Kwakkel	Onderzoekers NRK	17 augustus 2020
Dhr. Schaap	Directeur-secretaris NRK	18 augustus 2020
Mw. Engels	Griffier Provinciale Staten Groningen	18 augustus 2020
Mw. Stapert	Piv. griffier Provinciale Staten Drenthe	19 augustus 2020
Dhr. Brok Mw. Plender	Commissaris van de Koning provincie Fryslân Adjunct-griffier Provinciale Staten Fryslân	19 augustus 2020
Dhr. Van Maurik	Voormalig RvA-lid	24 augustus 2020
Dhr. Paas Dhr. Schrikkema	Commissaris van de Koning provincie Groningen Algemeen directeur/secretaris provincie Groningen	28 augustus 2020
Mw. Klijnsma Dhr. Brenkman	Commissaris van de Koning provincie Drenthe Algemeen directeur/secretaris provincie Drenthe	31 augustus 2020

Geraadpleegde documenten

Voor de geraadpleegde documenten wordt verwezen naar de voetnoten in de tekst.



Bijlage 2: Overzicht bezetting

Collegevoorzitter

- / Mr. G.B. Nijhuis (15-12-2004 t/m 5-7-2016)
- / Mr. drs. M.C.A. Smilde (6-7-2016 t/m 28-2-2019)
- / Dr. P.L. Polhuis (wnd. van 1-3-2019 t/m 15-7-2019)
- / Mr. dr. J. van der Bij (wnd. van 16-7-2019 t/m heden)

Collegelid 2

- / Drs. H.A. Doek (15-12-2004 t/m 31-12-2007)
- / Dr. H. de Groot (1-1-2008 t/m 9-11-2015)
- / Dr. P.L. Polhuis (6-7-2016 t/m 15-7-2019)
- / Vacant (16-7-2019 t/m heden)

Collegelid 3

- / Mr. dr. H.G. Warmelink (15-12-2004 t/m 31-8-2012)
- / Mr. dr. J. van der Bij (1-10-2012 t/m heden)

Directeur-secretaris

- / Mr. C. Pietjouw (1-3-2005 t/m 31-8-2011)
- / Dr. M. Herweijer (1-9-2011 t/m 31-12-2018)
- / Interim directie: prof. dr. H.B. Winter en Mr. N. Struiksma
- / Dr. L. Schaap (1-8-2019 t/m heden)