

Voorzitter

Artikel VI, zoals het is gewijzigd door de aanneming van het derde nader gewijzigde amendement-Middel c.s. (stuk nr. 59, VI), wordt zonder stemming aangenomen.

Artikel VII wordt zonder stemming aangenomen.

In stemming komt het derde nader gewijzigde amendement-Middel c.s. (stuk nr. 59, VII) tot het invoegen van een nieuw artikel VIII.

De **voorzitter**: Ik constateer, dat de aanwezige leden van de fracties van de PvdA, D66, GroenLinks, de SP, het GPV, de SGP, de RPF, het CDA, de groep-Nijpels, het AOV, de Unie 55+ en het lid Hendriks voor dit derde nader gewijzigde amendement hebben gestemd en die van de overige fracties ertegen, zodat het is aangenomen.

De artikelen VIII t/m X en de beweegreden worden zonder stemming aangenomen.

In stemming komt het wetsvoorstel.

De **voorzitter**: Ik constateer, dat de aanwezige leden van de fractie van de CD tegen het wetsvoorstel hebben gestemd en die van de overige fracties ervoor, zodat het is aangenomen.

Aan de orde zijn de **stemmingen** in verband met het wetsvoorstel **Aanvullende tijdelijke voorzieningen in verband met de instelling van een nieuwe provincie in de regio Rotterdam (Interimwet provincie Rotterdam) (25328)**.

(Zie vergadering van 28 augustus 1997.)

De artikelen 1.1 t/m 3.3 worden zonder stemming aangenomen.

In stemming komt het amendement-Remkes c.s. (stuk nr. 9, I).

De **voorzitter**: Ik constateer, dat de aanwezige leden van de fractie van de CD tegen dit amendement hebben gestemd en die van de overige fracties ervoor, zodat het is aangenomen.

Ik stel vast, dat door de aanneming van dit amendement het andere op stuk nr. 9 voorkomende

amendement als aangenomen kan worden beschouwd.

Artikel 3.4, zoals het is gewijzigd door de aanneming van het amendement-Remkes c.s. (stuk nr. 9, I), wordt zonder stemming aangenomen.

Onderdeel A van artikel 4.1 wordt zonder stemming aangenomen.

De artikelen 35 t/m 38 van onderdeel B worden zonder stemming aangenomen.

Artikel 39, zoals het is gewijzigd door de aanneming van het amendement-Remkes c.s. (stuk nr. 9, II), wordt zonder stemming aangenomen.

In stemming komt het amendement-Van der Heijden (stuk nr. 11, IA).

De **voorzitter**: Ik constateer, dat de aanwezige leden van de fracties van GroenLinks, de SP, het CDA, de groep-Nijpels, de Unie 55+ en het lid Hendriks voor dit amendement hebben gestemd en die van de overige fracties ertegen, zodat het is verworpen.

Ik stel vast, dat door de verwerping van dit amendement de andere op stuk nr. 11 voorkomende amendementen als verworpen kunnen worden beschouwd.

Het opschrift van afdeling 3 wordt zonder stemming aangenomen.

De artikelen 40 t/m 47 worden zonder stemming aangenomen.

Het gewijzigde onderdeel B wordt zonder stemming aangenomen.

Het gewijzigde artikel 4.1 wordt zonder stemming aangenomen.

De artikelen 5.1.1 t/m 5.2.2 en de beweegreden worden zonder stemming aangenomen.

In stemming komt het wetsvoorstel.

De **voorzitter**: Ik constateer, dat de aanwezige leden van de fracties van de PvdA, D66, het GPV, de VVD, het CDA, de groep-Nijpels, het AOV, de Unie 55+ en het lid Hendriks voor het wetsvoorstel hebben gestemd en die van de overige fracties ertegen, zodat het is aangenomen.

De heer De Graaf heeft verzocht de stemming over zijn motie op stuk nr. 3 (25275), ingediend bij het debat over het jaarverslag van de Nationale ombudsman, aan te houden.

Hiermee is deze stemming van de agenda afgevoerd.

Aan de orde is de behandeling van:

- **het wetsvoorstel Verlenging van de werkingsduur van het Sanctiebesluit betalingsverkeer en financiële-dienstenverkeer Libië (25291);**
- **het wetsvoorstel Verlenging van de werkingsduur van het Sanctiebesluit aardolie(-produkten) en wapens Angola (25292);**
- **het wetsvoorstel Verlenging van de werkingsduur van het Sanctiebesluit Libië 1993 (25293).**

Deze wetsvoorstellen worden zonder beraadslaging en, na goedkeuring van de onderdelen, zonder stemming aangenomen.

De vergadering wordt enkele ogenblikken geschorst.

Aan de orde is het debat over:

- **de departementale organisatie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (25473).**

De beraadslaging wordt geopend.

□

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Op 20 maart van dit jaar, de dag van het moeizame debat over de thuiszorg, kopte de Volkskrant "Op het ministerie van VWS slaat de ontreddering toe". De lezer ontdekte in de berichten al snel een reeks kernpunten: gebrek aan sturing en visie, slecht verlopende reorganisatie, onsamenhangend beleid, niet goed functioneren van de ambtelijke top en bestuursraad, en niet te vergeten de kwestie van de identiteit.

Ik vroeg die dag namens de CDA-fractie via een brief om volledige opheldering. De Kamer had al eerder moeten vaststellen, onder meer in een planningsoverleg met de bewindslieden van VWS, dat het beheer en bestuur van dat departement te wensen overlieten, met alle gevolgen van dien. De kwestie van

Lansink

de thuiszorg was niet het enige teken aan de wand. Ik vroeg dus om een brief met een inhoudelijke reactie op de berichten, een analyse van de problematiek en een plan van aanpak om zo snel mogelijk tot oplossingen te komen. Tijdens het debat over de thuiszorg op 20 maart hadden Partij van de Arbeid en VVD ook al om een reactie gevraagd, reden waarom zij wilden wachten op het antwoord van minister Borst, alvorens mijn verzoek te steunen. De fractie van D66 was zelfs nog niet toe aan een plan van aanpak, GroenLinks, de SP en de groep-Nijpels wel. Zij steunden ons verzoek. Mijn pleidooi in tweede ronde voor ontkoppeling van de thuiszorg leidde inderdaad tot het verzoek om een brief.

Van belang om vast te stellen, is dat minister Borst bij het debat over de thuiszorg wel inging op de vragen van Partij van de Arbeid en de VVD, en dat was natuurlijk terecht. Het resultaat was dat de minister met name op vragen van de collega's Schutte en Marijnissen over de tijd die zij nodig dacht te hebben om de zaak op orde te hebben, antwoordde: "Laat ik niet al te optimistisch zijn. Zoals ik het proces inschat, loopt over vier maanden de zaak op rolletjes." Zij voegde daar nog aan toe: "Ziet u de rolletjes niet, dan is het zwaar weer." Welnu, vaststaat dat de zaak niet op orde is, en de vier maanden zijn allang voorbij. Het ministerie loopt nog lang niet op rolletjes. Het is dus zwaar weer, zonder weergoden. De minister is verantwoordelijk, niet alleen voor de kennelijk te gemakkelijke uitspraak van toen, maar ook voor het vastgelopen, zo niet mislukte reorganisatieproces.

Met haar brief van 3 april van dit jaar ging minister Borst in op het verzoek van de Kamer van 20 maart. De verwijzing naar de globale reactie tijdens het thuiszorgdebat voldeed niet aan de vraagstelling, evenmin als het overigens terechte pleidooi voor een zwaardere aansturing. De actuele situatie zou daartoe dwingen. Maar die zwaardere aansturing was al in 1994 nodig. Het desbetreffende hoofdstuk van het pittige regeerakkoord vereiste dat al. De beslissing om het model van de bestuursraad weer te vervangen door het klassieke model van een secretaris-generaal en directoraten roept de vraag op, waarom in 1995 zo nodig de bestuursraad moest worden geformeerd. Het latere terugtreden

van secretaris-generaal De Maat, op eigen verzoek of gedwongen – dat weten we niet – maakt duidelijk dat niet alleen de organisatorische structuur een rol speelt, maar ook de mensen, de kwaliteit en de motivatie. Terzijde de vraag aan de minister, welke adviezen de voormalige secretaris-generaal uitbrengt. Zij is tot adviseur benoemd, maar welke adviezen kan iemand die zichzelf niet in staat acht de oude en de nieuwe organisatie te runnen, wel uitbrengen?

De slotzin van de brief van 3 april 1997 was ook curieus: "De kwaliteit van het functioneren van een ministerie zal door de staatssecretaris en mij met grote aandacht worden gevolgd." Dat is een open deur. Grote aandacht? Jawel, natuurlijk! Maar actieve betrokkenheid, directe en stelselmatige aansturing, projectmatige planning van het veranderingsproces, politiek-bestuurlijke ingrepen? Ik heb ze niet ontdekt. De toezegging aan de Kamer dat de zaak binnen vier maanden op rolletjes zou lopen, vereiste toch meer dan een versnelde evaluatie van de destijds in gang gezette reorganisatie, die in de brief van 24 april is aangekondigd.

Omdat de brief van 3 april 1997 meer vragen opriep dan beantwoordde, had de Kamer namelijk op 11 april van dit jaar weer een brief gevraagd. Die herhaling van zetten leverde slechts korte antwoorden op. Overigens antwoorden die merkwaardig genoeg wel de moeite van het vermelden waard zijn. Daarbij waren drie punten van belang. Op de eerste plaats zou het afstoten van de beleidsterreinen cultuur en opvang asielzoekers de aanleiding maar niet de achtergrond zijn geweest van het afschaffen van de aparte directoraten. In de tweede plaats werd in die brief aangekondigd de opheffing van de bestuursraad, nog voor de evaluatie die in het najaar was voorzien. Ten slotte bevestigt de minister in de brief de verwachting dat de organisatie over circa vier maanden voldoende soepel zou functioneren. Hoewel de minister met de toevoeging "circa" wat tijd kocht, blijft de toezegging dat de zaken tijdig op orde zijn rechtovereind. De recente uitspraak in een radio-uitzending dat zij bedoeld zou hebben dat de Kamer binnen vier maanden bediend zou worden met informatie, komt daarmee volledig in

de lucht te hangen. Ik heb de toezegging tijdens het debat over de thuiszorg niet anders geïnterpreteerd dan als: over vier maanden zijn wij zover en als dat niet lukt dan is het zwaar weer. Ik stel vast dat dit zware weer er nu is.

De vaste commissie heeft op verzoek van de CDA-fractie op 22 mei van dit jaar de minister verzocht nog voor het zomerreces de Kamer in te lichten over de tussenstand en tegen eind augustus de definitieve brief te sturen. Aan het eerste verzoek is voldaan, zij het dat de analyse van de problematiek opnieuw ontbrak; de minister wilde op de evaluatie wachten. De reactie op het tweede verzoek, ook door minister Borst de definitieve brief genoemd, stelt opnieuw teleur. De voor het najaar voorziene externe evaluatie door Twijnstra Gudde is versneld, dat wel. Het rapport, overigens op hoofdlijnen, is aan de Kamer aangeboden, dat ook. Maar minister Borst komt slechts met een eerste voorlopige reactie. Van een eigen analyse, laat staan verantwoording over de periode eind 1994 tot juni 1997, is geen sprake. De instemming met de aanbevelingen van Twijnstra Gudde is genuanceerd. Termen als "in grote lijnen" en "de richting van de aanbevelingen spreekt mij aan" lijken mij een slag om de arm in te houden. Of neemt de minister alle aanbevelingen onverkort over? Als zij dat doet, moet zij eigenlijk ook de analyse tot de hare maken. Dat drukt dan nog eens op het verantwoording afleggen.

Het plan van aanpak waar de Kamer al op 20 maart 1997 om vroeg, is nog steeds niet beschikbaar. De Kamer moet wachten tot uiterlijk medio oktober. Die zes weken kunnen er nog wel bij wanneer zekerheid kan worden gegeven dat uiterlijk ook uiterlijk is. Bovendien, dat plan van aanpak mag niet alleen de topstructuur en het dossiermanagement betreffen, zoals in de brief staat, maar moet over het gehele departement gaan, ook over het financiële beheer, waarover in het deelrapport het een en ander is te vinden en waarover ook de Rekenkamer zich heeft uitgesproken. Het plan moet ook gaan over de politiek-bestuurlijke aansturing. De nabije toekomst vergt harde garanties, in alle opzichten. De binnen- en buitenwereld moeten erop aankunnen dat het departement

Lansink

optimaal wordt bestuurd, beheerd en gerund. De Kamer bemoeit zich, uitzonderingen daargelaten, natuurlijk niet met de interne organisatie maar wel met de politieke leiding van het departement. De minister is en wordt door de Kamer aangesproken op haar verantwoordelijkheid over alles wat tot nu toe gebeurd is.

Het punt van die verantwoordelijkheid brengt mij tot het bondige maar pittige rapport op hoofdlijnen van Twijnstra Gudde. De bevindingen liegen er niet om. De vermindering van de verkokering heeft niet tot voldoende integratie en samenhang geleid. De structuur is nog onvoldoende duidelijk. Dat dit punt volgens Twijnstra Gudde geen kernprobleem is, versterkt overigens de overige knelpunten. Dat geeft te denken en te doen. Immers, de onderzoekers vinden dat slagvaardige sturing ontbreekt, evenals een duidelijke externe strategie. De beoogde cultuurverandering is uitgebleven en krijgt nog steeds onvoldoende aandacht. De politiek-bestuurlijke oriëntatie van de medewerkers moet worden versterkt en het personeelsbeleid vormgegeven en geïmplementeerd. In het Balansproces, de eerder in gang gezette reorganisatie, is geen rekening gehouden met de competenties van de medewerkers. De vaardigheid tot flexibele, tijdelijke structuren ontbreekt, terwijl ook de bedrijfsvoering verbetering behoeft. Ziedaar een korte samenvatting van de bevindingen die de minister zich toch in meer opzichten moet aantrekken. Ik noem er vier.

Het in 1995 gestarte reorganisatieproces. Was die reorganisatie nodig? Was toen een analyse beschikbaar? Zijn alternatieven aangedragen en is het proces begeleid? Hebben de bewindslieden iets gedaan aan de cultuur van het departement en aan de motivatie?

De politiek-bestuurlijke kant. De oriëntatie van staf en medewerkers, de wisselwerking met het veld, de flexibiliteit en, niet te vergeten, de publieke functie en de management-functie hebben volgens Twijnstra Gudde onvoldoende vorm gekregen. Wat heeft de minister daaraan gedaan?

De besturing van de organisatie beoordeeld vanuit de lopende reorganisatie. Wanneer Twijnstra Gudde schrijft dat de besturing te wensen overlaat en dat het

vermogen om directieoverstijgende beleidszaken te behandelen niet sterk is ontwikkeld, klemt de vraag of de minister geen antenne heeft of had voor dit soort zaken. Is de reorganisatie te afstandelijk of te laconiek doorgevoerd?

Het financiële beleid. Een van de pas toegezonden deelrapporten – dank daarvoor overigens – leert dat ook dit essentiële beleidsonderdeel tekortkomingen vertoont. De Algemene Rekenkamer had daar trouwens al eerder op gewezen.

Voorzitter! Wie met Twijnstra Gudde het totaalbeeld overziet, moet wel tot de conclusie komen dat te veel bouwstenen voor een hecht en toch slagvaardig departement ontbreken. De minister is en blijft verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het aan haar toevertrouwde ministerie. Nederland kent nog geen kerndepartementen. Voor de samenleving echter is Volksgezondheid, Welzijn en Sport wel een kerndepartement dat toonaangevend moet zijn in plaats van terughoudend, slagvaardig in plaats van star en consistent in plaats van wisselvallig.

De CDA-fractie is van oordeel dat de minister verantwoording moet afleggen op een drietal punten. In de eerste plaats is dit het interne organisatorische beleid sinds haar aantreden. In de tweede plaats is dit de voorbarige, te laconieke en achteraf ook niet houdbare toezegging dat binnen vier maanden het ministerie van VWS op rolletjes zou lopen. In de derde plaats is dit de cultuur op en de motivatie van het departement inclusief het personeelsbeleid.

Voorzitter! Daarnaast dient de Kamer zekerheid te krijgen dat nog in 1997 de zaken op orde zijn gebracht. Een plan van aanpak moet op 15 oktober beschikbaar zijn. Bij de behandeling van de rijksbegroting, hoofdstuk Volksgezondheid, Welzijn en Sport, moet de minister kunnen aantonen dat de door Twijnstra Gudde geconstateerde ontbrekende bouwstenen zijn aangebracht in het bouwwerk van VWS. Ik vind dat de minister in dit geval de Kamer maandelijks moet rapporteren. Zij is verantwoordelijk en moet nu de aansturing zelf rechtstreeks ter hand nemen.

De heer **Van Boxtel** (D66): Voorzitter! De heer Lansink omarmt de conclusies van Twijnstra Gudde

grosso modo. Hij vraagt vervolgens om een plan van aanpak, dat half oktober klaar moet zijn. Vervolgens wil hij helderheid bij de behandeling van de begroting of van het JOZ. Ik wijs erop dat in het rapport geconstateerd wordt dit soort processen vooral zaken van lange adem zijn.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! De minister heeft de Kamer toegezegd dat in vier maanden tijd het departement op rolletjes zou lopen. Zij vond dat zelf een niet optimistische inschatting. Uit het rapport en ook uit de deelrapporten blijkt dat het geenszins op rolletjes loopt. Ik ben bereid te aanvaarden dat het opstellen van een plan van aanpak nog even duurt. Gelet op hetgeen in de rapporten staat en op hetgeen wij zelf geconstateerd hebben, lijkt het mij noodzakelijk dat wij maandelijks de vinger aan de pols houden. De toezegging van vier maanden bleek niet voldoende. Ik vraag de minister nu, directe verantwoordelijkheid voor de gang van zaken te nemen. Zij moet het proces niet met aandacht volgen, maar er zelf leiding aan geven en vervolgens de Kamer van tijd tot tijd te informeren.

Als blijkt dat het straks wel goed gaat, zal ik dat ook zeggen tijdens zo'n rapportage. Gegeven de situatie, lijkt mij dit het beste dat de Kamer kan vragen. Het is een zeer belangrijk departement. De feilen zijn bekend. De Kamer is gehouden de minister te binden aan een toezegging die zij eerder niet heeft kunnen waarmaken. Zij krijgt dus een tweede kans.

De heer **Van Boxtel** (D66): Voorzitter! Op dit betoog zal ik tijdens mijn eerste termijn ingaan. Ik heb echter geen antwoord gekregen op mijn feitelijke vraag, of de heer Lansink met de externe adviseur van mening is dat een dergelijke veranderingsproces jaren zal duren. Hij wekt de indruk dat bij de begrotingsbehandeling al zoveel resultaat geboekt kan zijn dat de minister er op afgerekend kan worden.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Ik onderschrijf de analyse van Twijnstra Gudde. Dit geldt ook voor het merendeel van de aanbevelingen. Het is duidelijk dat niet van de ene week op de andere de zaak volledig omgegooid kan worden. Er is echter zeer veel misgegaan en omvormin-

Lansink

gen zijn hoogst noodzakelijk. Daarop gelet, moet de minister slagvaardig en snel de zaak op de rails te zetten. Het gaat om de cultuur, de motivatie, de mentaliteit en de aansturing. Daar heeft het kennelijk aan ontbroken. Ik voel er niets voor om de zaken voor ons uit te schuiven. Wij zijn gehouden van tijd tot tijd, bij voorkeur maandelijks, te volgen wat de minister doet. Dit moet men vooral zien als een poging om de minister op haar verantwoordelijkheid te wijzen. Zij zal zelf dat departement moeten leiden en zij moet dat niet aan ambtenaren overlaten.

□

Mevrouw **Oedayraj Singh Varma** (GroenLinks): Voorzitter! Op 20 maart beloofde minister Borst dat haar departement over vier maanden goed zou functioneren. Zij stelde: laat ik niet al te optimistisch zijn; zoals ik het proces inschat, loopt over vier maanden de zaak op rolletjes. Vervolgens stelde zij: dan kunt u mij daarop aanspreken; ziet u de rolletjes niet, dan is het zwaar weer. Wij zien de rolletjes nog steeds niet en ik vraag de minister: wanneer zijn de rolletjes in zicht?

Twijnstra Gudde heeft het in 1995 gestarte reorganisatieproces geëvalueerd en komt tot de conclusie dat niet veel goed genoeg gaat. Wanneer Twijnstra Gudde vervolgens wat meer specifiek wordt, blijkt er wel erg veel niet goed te gaan. Er is onvoldoende sprake van integratie en samenhang, slagvaardige sturing ontbreekt, een duidelijke strategie ontbreekt, de politiek-bestuurlijke oriëntatie van de medewerkers behoeft versterking, enz. Het ministerie zal op veel punten wezenlijk beter moeten gaan presteren. Het rapport maakt in elk geval duidelijk dat het ministerie nog niet op rolletjes loopt. Het is dus zwaar weer voor de minister. Met zo'n duidelijke uitspraak in maart heeft zij haar politieke lot verbonden aan het op orde brengen van haar ministerie. Haar ministerie is nog niet op orde. Sterker nog, er is nog niet eens een plan van aanpak om het ministerie op orde te brengen. Hoe snel kan de minister met een plan van aanpak komen? Wij denken dan aan 15 oktober als streefdatum. Die datum hebben wij gekozen, omdat de minister gezegd heeft dat alles binnen vier maanden op

rolletjes zou lopen. De minister is inmiddels al drie jaar minister van VWS en zij kent de problemen. Dus ik vraag de minister of zij kan aangeven of zij op 15 oktober en anders zo snel mogelijk met een plan van aanpak kan komen.

Bij sommige aspecten van de reorganisatie kunnen ook vraagtekens geplaatst worden. Er zijn ontzettend veel medewerkers op een andere functie geplaatst. Daardoor is er veel kennis van bepaalde beleidsterreinen verloren gegaan. Ook dat aspect moet meegewogen worden.

Het ministerie is onvoldoende in staat geweest om te komen tot prioriteitenstellingen en vervolgens om een beperkt aantal prioriteiten doortastend te managen. Dat is een ernstige constatering die ons niet verbaast. Wij zien de minister hollen van het ene probleem naar het volgende, zonder enige samenhang aan te brengen in het beleid. Zo is de minister voorstander geweest van marktwerking in de gezondheidszorg en heeft zij dat ingevoerd in de thuiszorg. Vervolgens draait zij het weer terug als de boel uit de hand loopt. Zij is voorstander van een eigen bijdrage voor ziekenfondsverzekerden, maar maakt de regeling vervolgens zo ingewikkeld dat zij bijna onuitvoerbaar is, meer geld kost dan zij oplevert en een verwaarloosbaar effect heeft op de vraag naar zorg. Het persoonsgebonden budget is het troetelkind van de staatssecretaris. Maar in de praktijk blijkt de regeling onuitvoerbaar.

Er is niet genoeg en niet goed nagedacht over de keuzes die gemaakt worden. Daarvoor is deze minister politiek verantwoordelijk. Zij moet sturing geven; zij moet een strategie formuleren. Als zij geen sturing geeft, kun je dat ook niet van ambtenaren verwachten, zeker niet van ambtenaren die door de minister zelf zijn aangesteld. Het verbaast mij om te moeten lezen in het rapport dat de nieuwe topambtenaren allen in deze kabinetsperiode zijn aangesteld en dat zij moeite hadden met de nieuwe structuur. Ik vraag mij af of er bij de sollicitatieprocedure niet gesproken wordt over de structuur van het ministerie. Wordt dat niet meegewogen bij het aannamebeleid? Zo nee, waarom niet? De topambtenaren krijgen in dit rapport de zwartepiet toebedeeld. De minister, die deze ambtenaren heeft aangenomen, had ze toch kunnen

voorbereiden op de moeilijke rol en de problemen bij het ministerie? Is dat in voldoende mate gebeurd?

Dan kom ik bij de deelrapporten. Voor een compleet beeld zou het handig zijn geweest als deze deelrapporten tegelijk met het hoofd rapport waren toegestuurd aan de Kamer. Met name de deelrapportage Structuur, werkwijze en sturing bevat nogal wat ontlustende opmerkingen. Eenderde deel van het personeel werkt regelmatig over. Er is sprake van een hoge werkdruk. Een urgent en complex dossier zoals thuiszorg wordt onvoldoende gemanaged. De aansturing verloopt niet adequaat. Er zijn te veel personele wisselingen. Dat is niet niks. Je kunt je afvragen of het voor het personeel wel goed is om zo vaak over te werken. Als het duidelijk is dat er meer mensen nodig zijn, moet er actie ondernomen worden. De minister zal dat waarschijnlijk ook in het plan van aanpak aangeven.

De financiële informatievoorziening is onvoldoende. Dat is nogal wat bij een ministerie waar 60 mld. omgaat. Je vraagt je af hoe dit heeft kunnen gebeuren. Al eerder is gebleken dat het financiële beleid niet de sterkste kant van het ministerie was. Als dat al duidelijk was, waarom is er dan niet eerder ingegrepen?

Voorzitter! Mijn conclusie. De minister heeft haar belofte dat het departement na het reces op rolletjes zou lopen, niet waargemaakt. Er is nog zeer veel mis. Veel wordt geweten aan het niet goed functioneren van topambtenaren, die allemaal door deze minister in deze kabinetsperiode zijn aangesteld. De minister is ruim drie jaar de baas over VWS. In die tijd zijn veel missers in de publiciteit gekomen en in deze Kamer besproken: de thuiszorg, het persoonsgebonden budget, de wachtlijsten in de gehandicaptenzorg, de eigen bijdrage in de zorg, het kunstgebit uit en vervolgens weer in het ziekenfondspakket. Niet alles is te wijten aan het disfunctioneren van het departement, maar het heeft er ongetwijfeld in meerdere of mindere mate toe bijgedragen. De bewindslieden zijn slecht of te laat geïnformeerd. Zij zijn niet gewaarschuwd voor mogelijke gevolgen of zijn verkeerd voorgelicht, zoals bij de eigen bijdrage in de thuiszorg. Hoe dan ook, de minister is hiervoor verantwoordelijk; zij zit er

Oedayraj Singh Varma

immers al drie jaar. Zo kan het niet langer.

Ik vraag de minister, gehoord dit alles, om een reactie. Hoe snel kan zij een plan van aanpak opstellen? Welke mogelijkheden ziet zij om ons zo vaak mogelijk – een keer in de maand of in de zes weken – te rapporteren over de gang van zaken? Het is duidelijk dat er een aantal zaken mis is. Wij moeten die niet op hun beloop laten. Ziet de minister mogelijkheden om ons regelmatig op de hoogte te houden van de gang van zaken?

De heer **Schutte** (GPV): Mijnheer de voorzitter! Heeft het debat van vandaag iets te maken met de beleidsmatige problemen waarover de Kamer het afgelopen jaar zo vaak met de bewindslieden van VWS heeft moeten debatteren? Dit lijkt mij een kernvraag voor dit debat. Hebben wij het over een puur organisatorische kwestie of ligt er een directie relatie met het gevoerde beleid? Ik wil zeker het belang van een goede departementale organisatie niet bagatelliseren. Ook als gebreken in de organisatie geen zichtbare gevolgen hebben voor het beleid, moeten deze worden aangepakt. De minister is daarvoor verantwoordelijk. Het maakt echter wel verschil of de gebreken al dan niet beleidsmatige gevolgen hebben gehad.

Als ik tegen die achtergrond het rapport van Twijnstra Gudde lees, kan ik mij niet aan de indruk onttrekken dat de problemen en het zigzagbeleid met betrekking tot bijvoorbeeld de thuiszorg en de eigen bijdrage mede veroorzaakt zijn door het gebrekkig functioneren van het departement. Ik denk aan onvoldoende externe gerichtheid, te weinig toekomstgericht denken, onvoldoende voorzien en voorkomen van problemen en het ontbreken van een gemeenschappelijke strategische visie. Een organisatie die juist op deze punten tekortschiet, is uitermate kwetsbaar als beleid moet worden ontwikkeld op terreinen waar zoveel externe krachten werkzaam zijn zoals bij de thuiszorg en bij een systeem van kostenverdeling. Er is dan ook alle aanleiding voor de Kamer de minister te vragen zich hierover expliciet te verantwoorden. Heeft zij tijdig de noodzakelijke maatregelen getroffen? Heeft zij ook de risico's

van de gebrekkige organisatie voldoende onderkend en daarmee rekening gehouden bij het uitzetten van beleid?

Op grond van een aantal overwegingen heb ik de indruk dat deze vragen ontkennend moeten worden beantwoord. In de eerste plaats valt op dat deze discussie drie jaar na het aantreden van de minister gevoerd moet worden, terwijl de zaak al actueel was bij het aantreden van het kabinet. De minister wist dus vanaf het begin dat hier een groot probleem lag, dat veel van haar aandacht zou vergen.

Ondertussen is er wel wat gebeurd. Maar als na drie jaar geconstateerd moet worden dat veel nog niet goed gaat en het reorganisatieproces inmiddels anderhalf jaar stilligt, is de aansturing van het proces kennelijk onvoldoende of in ieder geval te weinig effectief geweest.

Merkwaardig is ook dat de minister gedurende het proces steeds optimisme uitstraalde over een spoedige oplossing van de problemen. De reeds veel besproken termijn van vier maanden, door de minister genoemd tijdens een interruptiedebat op 20 maart, is hiervoor illustratief. Er is gesuggered dat deze vier maanden betrekking hebben op het goed informeren van de Kamer, maar dat is onjuist. Op de vraag van de minister of ik het had over de thuiszorg of over het departement, was mijn antwoord: het gaat nu over uw regiefunctie over het departement waar de thuiszorg een aspect van is. Daarop volgde de volgens de minister niet al te optimistische inschatting van vier maanden. Nu val ik niet over die vier maanden, maar uit de reactie van de minister in maart leid ik wel af dat zij toen kennelijk nog steeds geen goede indruk had van de aard en de ernst van de problemen. In het debat van maart noemde zij als meest opvallend knelpunt: het onvoldoende efficiënt met elkaar samenwerken van de ambtelijke top en de subtop. Kennelijk speelde de sterke interne gerichtheid van de organisatie toen nog geen rol en zorgde het rapport van Twijnstra Gudde op dit punt voor nieuw licht. Was dat in al die jaren waarin de minister leiding gaf aan het departement, nooit opgevallen?

Ongetwijfeld is het vertrek van de ambtelijke top een ernstige

complicatie geweest. De sturing van de organisatie en de relatie tussen politiek en ambtelijke leiding zullen daardoor zijn bemoeilijkt. Dit kan echter niet als excuus worden aangevoerd voor het voortduren van problemen. Juist als de directe lijn tussen minister en organisatie gebrekkig wordt, is het zaak maatregelen te nemen om die lijn te herstellen en te verbeteren. Onder zulke omstandigheden is een directere betrokkenheid van de minister onvermijdelijk. Is dat ook gebeurd op een andere manier dan dat na verloop van tijd in de vacatures is voorzien? Heeft het gebrekkig functioneren van de organisatie ook geleid tot een extra kritische bejegening van beleidsvoorstellen op gevoelige terreinen, zoals de thuiszorg? Of deden de bewindslieden op hun beurt misschien ook aan "management van verwachtingen"?

De minister heeft uiteindelijk, toen de problemen voor ieder zichtbaar waren, maatregelen genomen om acuut de branden te blussen en om een basis te leggen voor een structureel beter functionerend departement. Deze maatregelen lijken mij goed, maar onnodig laat. Daardoor is meer schade berokkend dan onvermijdelijk was. De kritiek van Twijnstra Gudde kan niet op ambtenaren worden afgewenteld, al dragen zij ook verantwoordelijkheid. De politieke verantwoordelijkheid voor de gang van zaken ligt bij de minister en het is aan haar om duidelijk te maken dat zij alles heeft gedaan om de schade te voorkomen of te beperken.

Mevrouw **Kamp** (VVD): Voorzitter! De Kamer heeft altijd bijzondere interesse getoond in het functioneren van het departement van VWS, mede door politieke besluitvormingen rondom departementale herindelingen. Ook in het rapport van de subcommissie-Willems van maart 1994, waarvan ik net als collega Lansink lid was, werd expliciet aandacht besteed aan het functioneren van het departement. Deze subcommissie hield zich bezig met de hele gezondheidszorg, maar vooral met de stelselwijziging in de gezondheidszorg. Het is dus niet verwonderlijk dat als op 20 maart een ochtendkrant een artikel publiceert onder de kop "Op het

Kamp

ministerie van VWS slaat de ontreding toe", de Kamer de minister om tekst en uitleg vraagt. Zij is tenslotte verantwoordelijk voor de gehele gang van zaken op het departement.

Wij herinneren ons allemaal als de dag van gisteren dat de minister op 20 maart jl. in dit huis opmerkte dat er in het artikel dingen stonden die zij tot op zekere hoogte wel erkende. Verder merkte zij op dat, hoewel er meer goed ging dan niet, er gewerkt werd aan het besluitvormingsproces en de helderheid van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zij schatte in dat de zaak over vier maanden op rolletjes zou lopen. De Kamer zou haar hierop kunnen aanspreken.

Voorzitter! Vanwege haar bezorgdheid hierover, heeft de vaste commissie zich meer dan eens tot de minister gewend om te weten te komen hoe het proces nou precies voortgang kreeg. De bezorgdheid was onder andere gebaseerd op de kritische kanttekeningen van de ondernemingsraad op het plan van aanpak van sturing van het departement. Daarin zegt de raad in feite dat op de procedures en de werkwijze alle accent wordt gelegd en dat op cultuur nauwelijks accent wordt gelegd. De Kamer is gedurende het proces slechts summier geïnformeerd over genomen besluiten. Er wordt door de minister niet echt verantwoording afgelegd over het gevoerde interne beleid 1994-1997. Sterker nog, uit de gevoerde correspondentie met de Kamer proef ik een afstandelijke houding van de minister tegenover de reorganisatie.

De brief van 3 april eindigt met de zin: "De kwaliteit van het functioneren van het ministerie zal door de staatssecretaris en mij met grote aandacht worden gevolgd." Ook de brief van 25 augustus jl. geeft niet duidelijk aan wat de inzet van de minister is. Zij schrijft dat zij aan de SG ad interim, die gisteren zijn eerste werkdag had, dat moeten wij ons goed realiseren, het evaluatierapport heeft voorgelegd, met het verzoek uiterlijk begin oktober een concreet plan van aanpak voor te leggen.

Voorzitter! Zo'n afstandelijke houding kan natuurlijk niet. De SG is toch slechts met inachtneming van de aanwijzingen van de minister belast met de leiding van het departement? Daarom wil ik de

minister toch vragen verantwoording af te leggen over het gevoerde interne beleid van 1994-1997, zoals de heer Lansink expliciet vroeg. De mededeling dat de bestuursraad wordt vervangen door een SG-DG-besturingsmodel, vind ik toch wel een beetje aan de magere kant. Dat geldt ook voor haar eigen inzet bij de opdracht voor het plan van aanpak, waarmee de SG ad interim wordt belast en waar hij in oktober mee moet komen. In de brief van 25 augustus schrijft zij dat dit moet zijn in de lijn van de aanbevelingen. Dan kun je vragen of zij de aanbevelingen overneemt. Is dat de opdracht? Dat is iets anders dan iets maken in de lijn van de aanbevelingen. Graag iets minder afstandelijkheid.

Ik zou het op prijs stellen als de minister bij haar beantwoording het vorige week verschenen rechtmatigheidsonderzoek van de Algemene Rekenkamer betreft, over de grote betekenis van de reorganisatie in 1996 voor het financieel beheer en de informatievoorziening. Zij kan dan hopelijk de conclusie van Twijnstra Gudde meenemen, dat het departement, behalve met een gebrekkige ambtelijke top, kampt met een tekort aan financiële experts. De vraag is hoe dat zich verhoudt met het overwegend positieve oordeel van de Algemene Rekenkamer over de financiële verantwoording over 1996 van het ministerie van VWS. Dat laatste kan niet van ieder departement worden gezegd. Ik realiseer mij wel dat de premiegelden van de volksgezondheid niet door de Algemene Rekenkamer zijn onderzocht, maar over de andere onderdelen heeft zij toch een heel positief oordeel gekregen. Hoe verhouden die opmerkingen zich tot elkaar?

Voorzitter! Hoe kijkt de minister zelf aan tegen de uitspraak van 20 maart jl., dat de zaak over vier maanden op rolletjes loopt? Als dat niet het geval zou zijn, hoe ziet zij dan dat zware weer? Ik moet zeggen dat ik weinig waardering kan opbrengen voor het feit dat de minister deze toezegging eigenlijk wat afzwaakt. In de brief van 24 april merkt de minister op dat de organisatie over circa vier maanden voldoende zal functioneren. De heer Lansink zegt al dat zij hiermee een beetje afstand neemt van haar uitspraak van 20 maart. Voldoende functioneren is wel wat anders dan op rolletjes lopen.

Maandag 25 augustus merkte de minister in een radio-interview op: "als ik met de Kamer praat over zaken op orde stellen, bedoel ik dat de Kamer goed bediend wordt". Het lijkt mij sportiever om te zeggen dat zij zich in de tijd heeft vergist dan toch weer wat afstand te nemen van die uitspraak van 20 maart.

Nu is de heer Jessurun benoemd tot SG ad interim. Hij is bekend door zijn vorige functie als plaatsvervangend SG. Welke garantie is er dat hij begin oktober een plan van aanpak zal voorleggen, waarover de Kamer medio oktober geïnformeerd kan worden? Die toezegging doet de minister nu weer, terwijl het gisteren zijn eerste werkdag was. In de brief van 25 augustus concludeert zij dat het reorganisatieproces voortvarend zou moeten worden voortgezet, maar zijn hiervoor de condities aanwezig? Graag een reactie.

De visie van Twijnstra Gudde ligt er niet om, namelijk dat het realiseren van een wezenlijke verandering weerbarstig is en de beoogde omslag meer tijd en vasthoudendheid vraagt dan in de achterliggende periode mogelijk is gebleken. Ik noem enkele conclusies. Hoewel de verkoking is verminderd, is er toch nog geen sprake van voldoende integratie en samenhang. De structuur is op een aantal punten niet duidelijk. De interne sturing door de ambtelijke leiding is niet slagvaardig of ontbreekt. De politiek-bestuurlijke oriëntatie van de medewerkers behoeft versterking. Het personeelsbeleid moet verder vorm worden gegeven en geïmplementeerd, waarbij gekeken moet worden naar talent en loopbaanplanning.

Ik krijg graag de reactie van de minister op de opmerking van de door haar ingehuurde adviseur, de voormalige staatssecretaris Van der Reijden, dat er nog een hele kabinetsperiode nodig is voordat het departement op orde is. Hoe realistisch is de visie van de minister, mede in het licht van de noodzakelijke cultuuromslag die van interne naar externe gerichtheid dient plaats te vinden? Door de verscheidenheid van de beleidsterreinen op het departement kan niet worden gestreefd naar een uniform geheel.

We hebben gehoord dat de secretaris-generaal mevrouw De Maat op 9 juli haar functie ter beschikking heeft gesteld en dat de minister haar dienstverband heeft

Kamp

omgezet in een adviseurschap. Betreft het hier een permanent of een tijdelijk adviseurschap? Over welke onderdelen zal zij advies uitbrengen?

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): Voorzitter! Mijn fractie hecht zeer aan een goed functionerend departement van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het is echter niet onze eerste zorg en verantwoordelijkheid, maar het dient wel de zorg en de verantwoordelijkheid van de minister te zijn. Ik vraag me af of de minister dat ook zelf vindt. Zij heeft tot nu toe immers geen enkele verantwoording daarover afgelegd.

Als er signalen van buitenaf komen dat het departement niet goed zou functioneren en dat het daardoor op belangrijke dossiers mis dreigt te gaan – ik noem bijvoorbeeld de thuiszorg en de eigen bijdrage – moet de Kamer aan de bel trekken. En dat doet ze bij deze. Waren we verbaasd over die signalen? Neen, voorzitter, dat waren we niet. Ook de Kamer klaagde regelmatig over het uitblijven van toegezegde brieven en notities en het niet halen van afgesproken termijnen. Ze kreeg veel klachten van individuele burgers en organisaties die min of meer rechtstreeks met een disfunctionerend ministerie te maken hadden.

We hebben begrip voor de organisatorische problemen die bijvoorbeeld ontstaan zijn na de laatste kabinetsformatie toen onderdelen van het voormalige VWC werden weggehaald en VWS tot stand kwam dat te maken kreeg met een toen ingezet reorganisatieproces. Dit soort problemen mag er nooit toe leiden dat derden daardoor in problemen komen of worden benadeeld.

Vanwege de tijd kan ik niet op allerlei details ingaan. Collega's voor mij hebben dat uitvoerig gedaan en daar sluit ik me bij aan. Een feit is dat de minister een en ander heeft erkend, maar in maart jongstleden enigszins luchthartig meedeelde dat haar ministerie binnen vier maanden op orde zou zijn. Nu wil ik beslist niet suggereren dat deze minister vaak maar wat roept, maar in dit geval lijkt het er wel een beetje op. Het departement is namelijk nog lang niet op orde.

Twijnstra Gudde heeft dat bij de evaluatie inmiddels ook geconstateerd. Als ik de elf belangrijkste bevindingen goed tot me laat doordringen, is mijn fractie nog lang niet opgelucht. Deze bevindingen liegen er bepaald niet om. Ik verwonder me dan ook niet over de krantenkoppen van de laatste tijd. Misschien is de samenvatting van De Telegraaf, namelijk "puinhoop", wel iets te ongenueanceerd, maar het wederom luchthartige persbericht van het ministerie is dat ook. De minister zegt de aanbevelingen uit het rapport te onderschrijven en ze zegt toe, medio oktober met het beloofde plan van aanpak te komen. Dat lijkt ons heel verstandig.

Na eerst de heer Van der Reijden ten behoeve van de thuiszorgproblematiek te hebben ingehuurd, mag nu de oud-plaatsvervangend secretaris-generaal, de heer Jessurun, het gehele ministerie weer op het goede spoor helpen. Terzijde maak ik de opmerking dat het opmerkelijk is dat er blijkbaar grote waarde wordt gehecht aan de ervaring en het inzicht van ouderen.

De **voorzitter**: Wilt u afronden? U deelt namelijk uw spreektijd.

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): Ik deel mijn spreektijd niet, ik kreeg slechts 2,5 minuut toegewezen. Maar ik zal afronden. Mijn "deelgenoot" is niet aanwezig, dat scheelt misschien.

De **voorzitter**: Maar dan mag u nog niet in de pot graaien!

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): We blijven bezorgd. Mijn fractie wil nu van de minister weten of zij kan garanderen dat het plan van aanpak er inderdaad medio oktober is. Voorts wil mijn fractie graag van de minister vernemen welke belangrijke dossiers gevaar lopen zolang er nog zoveel problemen, gesignaleerd door Twijnstra Gudde, niet zijn opgelost. Wij maken ons met name zorgen over het ontbreken van voldoende integratie en samenhang, onvoldoende structuur bij bijvoorbeeld verantwoordelijkheidstoedeling, het ontbreken van een slagvaardige sturing door de ambtelijke leiding en het ontbreken van een duidelijke externe strategie.

Als de minister naar haar eigen sector doelmatigheid predikt, moet

zij toch ten minste zelf een voorbeeld zijn?

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Voorzitter! Een debat als dit is lastig, niet alleen voor de minister, maar ook voor de Kamer. De PvdA wil tot een faire, zakelijke beoordeling komen van datgene waar de minister per definitie verantwoordelijk voor is. Het gaat ons om een eerlijke, zakelijke beoordeling, want de zaak waar het om gaat, is niet gediend met partijpolitieke spelletjes.

In die zin verbaast mij de scherpe toon van de VVD-fractie vandaag, met name op de radio. In dit debat was de toon iets genuanceerder. In de debatten met staatssecretaris Terpstra over de ouderenzorg, de thuiszorg of de gehandicapten was de VVD evenwel zeer terughoudend in haar kritiek.

Voor het oordeel van de PvdA-fractie is het niet alleen van belang wat er in het verleden is misgegaan – dat is een heleboel – maar ook en vooral de vraag of de problemen in voldoende mate en tijdig onderkend zijn en of de voornemens om de boel op orde te brengen, toereikend zijn. Wat dit laatste betreft, zijn wij gehandicapt, omdat die voornemens nog ontbreken. Daardoor zal het onmogelijk zijn om reeds in dit debat een afgerond oordeel te geven. Daarmee krijgt het debat vooral het karakter van terugkijken, maar ik zal wel een poging doen om namens de PvdA-fractie aan te geven wat haar beoordelingscriteria zullen zijn voor het vervolgtraject.

Dit is ook een lastig debat, omdat de minister in staatsrechtelijke zin verantwoordelijk is, maar de secretaris-generaal in de praktijk de eindverantwoordelijkheid heeft voor de ambtelijke organisatie. Die eindverantwoordelijke ambtenaar heeft haar consequenties verbonden aan de ontstane situatie. Het onderzoeksrapport liegt er immers niet om. De ministeriële verantwoordelijkheid betekent in de relatie met de Kamer het verantwoording afleggen. En daartoe dient dit debat.

Het feit dat de minister de problemen erkend heeft en pogingen doet om de boel op orde te brengen, dus haar verantwoordelijkheid neemt, wordt door ons vooralsnog positief beoordeeld. De vraag daarbij is wel in hoeverre de minister voldoende daadkrachtig is opgetre-

Vliegenthart

den, toen zij begon te merken dat de zaken niet liepen zoals dat zou moeten. De publieke erkenning van de problemen in het debat over de thuiszorg moet voorafgegaan zijn door een besef hiervan binnen de ambtelijke en politieke boezem van het departement. Kan de minister aangeven hoe een en ander is gelopen en wat er sindsdien gebeurd is om orde op zaken te stellen? De conclusies van Twijnstra-Gudde over het functioneren van het bestuursmodel bij VWS zijn zo ondubbelzinnig vernietigend dat dit voor insiders al veel langer zichtbaar had moeten zijn, zeker daar bij andere departementen soortgelijke reorganisaties ook niet succesvol geweest zijn.

De volgende vraag hierbij is in hoeverre de problemen bij de gebrekkige aansturing van het departement volledig op de schouders van de ambtelijke leiding gelegd mogen worden, zoals in het rapport gebeurt. Zijn er ook problemen geweest tussen politieke en ambtelijke leiding? Of is er sprake geweest van zodanige verschillen van inzicht in de politieke leiding, dus tussen minister en staatssecretaris, dat daardoor het ambtelijk functioneren belemmerd is? Hoewel ik besef dat dit lastige vragen zijn, heeft de minister door de openbaarmaking van de rapporten al een zodanige openheid in die situatie betoond dat voor een compleet beeld ook het samenspel tussen politieke en ambtelijke leiding inzichtelijk moet zijn.

De heer **Van Boxtel** (D66): Voor de goede orde wil ik even een punt rechtzetten: de Kamer wilde die openheid en al die rapporten. De minister heeft dat dus op verzoek van Kamerleden, ook die van de fractie van de PvdA, gedaan en niet uit zichzelf.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Daarin hebt u gelijk. Toch is het interessant om van de minister te vernemen of het onderzoeksbureau, dat een groot deel van de verantwoordelijkheid voor de problemen bij de ambtelijke topstructuur legt, een evenwichtig beeld geeft van de situatie.

Voorzitter! Als de conclusie van de minister is dat de topstructuur en de bemensing daarvan een van de centrale problemen vormen die opgelost moeten worden, hoe kijkt zij dan aan tegen het feit dat zij zelf

voor de benoeming van alle betrokkenen verantwoordelijk is geweest?

Ik wil ook graag helderheid van de minister hebben over de vraag in hoeverre zij het oplossen van de problemen in zijn geheel beschouwt als een ambtelijke organisatorische verantwoordelijkheid. Ik noem het plan van aanpak dat de SG ad interim, de heer Jessurun, nog moet maken. Hoe ziet zij in dat geheel het meer politiek-inhoudelijke element van de strategische positiebepaling van het departement? Dit heeft toch heel nadrukkelijk te maken met de politieke sturing die aan het departement gegeven wordt. Ik zou ook graag op dat onderdeel horen hoe de minister dat denkt in te vullen en op welke termijn wij iets mogen verwachten.

Een andere reden waarom het een lastig debat is, is het feit dat de minister zelf gezegd heeft dat het binnen vier maanden op rolletjes zou lopen, met daarbij de toevoeging dat als het dan niet op rolletjes zou lopen, het dan zwaar weer is. Ik moet zeggen dat ik die uitspraak op dat moment al buitengewoon kwetsbaar vond en een onderschatting van de ernst van de problemen. Nu maakt het onderzoeksrapport ondubbelzinnig duidelijk dat er nog heel veel te doen is, maar in essentie komt veel overeen met hetgeen de minister op 20 maart in de Kamer al gezegd heeft. Dat doet de vraag rijzen hoe het kan dat sindsdien de crisis in de leiding van de organisatie eerder groter dan kleiner is geworden. De vraag die dan ook rijst, is hoe de minister zelf aankijkt tegen de uitspraak die zij op 20 maart gedaan heeft. Op dat moment moest de minister zich toch ook bewust zijn van de ernst van die situatie.

De heer **Van Boxtel** (D66): Waarop baseert mevrouw Vliegenthart de constatering dat de crisis in de leiding sindsdien alleen maar groter is geworden? Dat heb ik nergens gelezen.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Het feit dat de secretaris-generaal vertrokken is en dat de inhoud van dit rapport, met de conclusies over het functioneren van de leiding van het departement, naar buiten is gekomen, leidt ertoe dat je dit een crisisachtige situatie zou kunnen noemen.

De heer **Lansink** (CDA): Ik heb met grote belangstelling en instemming in elk geval het laatste deel van uw betoog gehoord. Dat roept bij mij de vraag op of het ook een lastig debat is, omdat u vond dat u even de VVD moest toespreken. U bent namelijk even kritisch als ikzelf.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Ik vind dat wij een inhoudelijke beoordeling moeten geven van de stand van zaken.

De heer **Lansink** (CDA): Dus als het om de inhoud gaat, heeft u hele goede, kritische vragen. Ik zou ze bedacht kunnen hebben.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Zeker, dat bent u van mij gewend.

De heer **Lansink** (CDA): Daarom verbaasde het mij dat u zo tegen mevrouw Kamp tekeerging.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Wat mij opvalt, is dat wij de afgelopen jaren een aantal keren stevige debatten met de regering en met name met de staatssecretaris hebben gehad. De Kamer had daarbij in brede zin kritiek, ook op het functioneren van het departement, maar de VVD bleef toen achter in de toonzetting van de kritiek van anderen. Nu opereren wij meer gelijkkluidend. Dat is een feitelijke constatering; niet meer, maar ook niet minder.

De heer **Lansink** (CDA): Ik herinner mij die debatten over de thuiszorg. Die gingen steeds over het beleid bij dat onderwerp.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Maar ook over de kwaliteit van de uitvoering, de regels en al dat soort zaken.

De heer **Lansink** (CDA): Ik heb niet voor niets op 20 maart gepleit voor ont koppeling. Natuurlijk is dit een van de meest fameuze voorbeelden, maar er zijn er nog meer te noemen. Mevrouw Singh Varma heeft er een aantal genoemd, zoals de eigen bijdrage. Ik heb gepleit voor ont koppeling, omdat het een zaak is die het gehele departement betreft. Dat blijkt ook uit alle rapporten. Ik ben ook blij met uw inbreng, want u heeft heel kritische vragen gesteld. Het lijkt mij echter dat wij er beter

Vliegenthart

aan doen om er met z'n allen eens dualistisch tegenaan te gaan.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Dat ben ik volledig met u eens. Mijn stelling in het begin was juist dat wij hier geen partijpolitiek debat van moesten maken, maar dat wij ons tot de inhoud van de zaak zouden moeten beperken. Daar zijn wij het dan over eens.

Waarom maken wij ons hier zo druk over? Waarom maken wij ons als PvdA grote zorgen over het functioneren van het ministerie van VWS? Die zorg is zo groot, omdat een niet goed functioneren van een ministerie als dat van VWS een directe weerslag heeft op kwetsbare groepen mensen. Of men ondervindt de gevolgen aan den lijve, zoals het geval is bij de thuiszorg of de wachtlijstproblematiek, of men ondervindt indirect de gevolgen, omdat de sectoren waarvoor het ministerie verantwoordelijkheid draagt en de maatschappelijke problemen die zich daar voordoen, onvoldoende tot hun recht komen in het beleid van de overheid. De kern van de politieke discussie hier zou wat ons betreft ook niet zozeer de vraag moeten zijn of de structuur al dan niet deugt. Die problemen zullen in hoog tempo tot een oplossing gebracht moeten worden. De hoofdvraag moet zijn hoe het ministerie eraan kan bijdragen dat problemen in de samenleving of voorzienbare maatschappelijke ontwikkelingen op de agenda komen en van een beleidsmatig antwoord voorzien worden.

Twijnstra Gudde stelt dat de externe gerichtheid ontbreekt en dat een strategische positiebepaling ontbreekt. En dat is helaas maar al te waar. Ik mis echter in de stukken tot nu toe een aanzet om daartoe te komen. Mijn indruk – maar dat is een indruk van een meer dan gemiddeld geïnteresseerde buitenstaander – is dat het departement te veel met zichzelf bezig is om een stevige rol te kunnen spelen in het interdepartementale verkeer dan wel sturend en regisserend op te treden naar de sector om problemen op te lossen. Daarmee wordt het departement van VWS klemgezet tussen enerzijds een oplopende maatschappelijke kritiek doordat de problemen oplopen en anderzijds een beperkte bewegingsruimte in het krachtenveld met andere departementen. Naar de mate waarin het departement onvol-

doende functioneert, kan men te weinig kracht ontwikkelen om de noodzakelijke prioriteit voor de zorg binnen het totale overheidsbeleid te verwezenlijken. Daarmee komt men op een aantal beleidsterreinen in een negatieve spiraal, waarbij uiteindelijk de eigen geloofwaardigheid in het geding is.

Het tweede aspect in die gebrekkige externe oriëntatie van het beleid is dat ik vaak het gevoel heb dat het ministerie er onvoldoende in slaagt om een verbinding te leggen tussen problemen die zich in de samenleving binnen de VWS-sectoren voordoen en het creëren van een draagvlak voor politiek-bestuurlijke oplossingen. Naar de mate waarin dit beter zou functioneren, zou men ook minder kwetsbaar worden voor de incidenten van de dag. Ik zou van de minister willen weten hoe zij dit punt wil oppakken.

Het politieke beoordelingscriterium voor de PvdA zal dus niet gelegen zijn in uitsluitend een oordeel over de organisatie van VWS, hoe belangrijk ook in voorwaardenschepende zin, maar in het feit of op de cruciale inhoudelijke dossiers, die van groot maatschappelijk belang zijn, voortgang geboekt wordt. Immers, je mag ervan uitgaan dat die vooruitgang niet geboekt kan worden als de organisatie niet op orde is.

Wij zouden zelf een lijstje kunnen aanleggen van allerlei thema's – bijvoorbeeld thuiszorg en wachtlijsten – maar ik ben benieuwd welke onderwerpen de minister beschouwt als de cruciale thema's in de beleidsontwikkeling van de komende tijd. Hoe zullen die worden aangestuurd en welke inhoudelijke resultaten wil men daarbij boeken binnen welke termijnen?

De heer **Marijnissen** (SP): Voorzitter! Ik vind de relatie met de inhoud een heel goed punt, maar ik mag mevrouw Vliegenthart er toch wel aan herinneren dat haar eigen fractie ook heeft ingestemd met de eigenbijdrageregeling voor het ziekenfonds, die zo ingewikkeld is dat niemand weet hoe die uitgevoerd moet worden. Ook haar fractie heeft destijds toch ingestemd met de knip? Het is een beetje als "de pot verwijt de ketel": de fractie van de PvdA draagt mede de politieke verantwoordelijkheid voor al hetgeen waarover mevrouw Vliegenthart nu de minister vraagt of de inhoudelijke

beslissingen daarover destijds wel goed zijn geweest.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): U weet natuurlijk ook dat wij ten aanzien van de ontwikkelingen in de thuiszorg in het debat van november vorig jaar buitengewoon kritisch zijn geweest en allerlei vragen hebben gesteld. Wij waren er niet zeker van of alles voldoende zorgvuldig was voorbereid en hadden onze twijfels over de werkbaarheid van de gekozen constructie. De minister heeft toen gezegd dat het allemaal moest kunnen, maar achteraf hebben wij moeten vaststellen dat iedereen met zijn kritiek gelijk heeft gekregen. Dat is terugkijken naar hoe het gegaan is. De heer Marijnissen heeft gelijk als hij zegt dat wij medeverantwoordelijkheid voor dat proces hebben gedragen, maar ik zeg erbij dat wij al het mogelijke gedaan hebben om het beleid bij te sturen, opdat de problemen in de thuiszorg tot een oplossing werden gebracht. De heer Marijnissen heeft in het debat van juni gezegd buitengewoon tevreden te zijn met het feit dat de marktwerking in de thuiszorg tot een einde was gekomen en dat hij wat dat betreft niets meer te wensen had. Ik herinner hem daar dan maar aan.

Ik heb het voorbeeld van de thuiszorg genoemd, omdat wij in juni afspraken hebben gemaakt over een aantal zaken die voor januari geregeld moeten worden. De noodzakelijke wijzigingen in de regelgeving moeten dus op tijd gebeuren om ervoor te zorgen dat deze zaken verantwoord tot stand kunnen komen. Dat zijn voor mij van die criteria om te beoordelen of het nu dan allemaal wel goed gaat. Over de inhoud zijn wij het eens; dat is in juni gebleken. Maar nu moet het dan ook handen en voeten krijgen in de praktijk. Daaraan zullen wij kunnen zien of het nu allemaal wel goed loopt.

Voorzitter! Juist de inhoudelijke doelstellingen, verbonden met concrete voorstellen, kunnen het noodzakelijke veranderingsproces binnen het departement handen en voeten geven en maken het ook mogelijk om dit proces voor de Kamer politiek toetsbaar te maken. Dan kan van een crisis een kans gemaakt worden op een hechter fundament voor het VWS-beleid, voor betere resultaten en dus voor een politiek en maatschappelijk draagvlak. Niet alleen de burgers

Vliegenthart

maar ook wij zullen de beide bewindslieden uiteindelijk beoordelen op de inhoudelijke resultaten.

De heer **Van Boxtel** (D66): Voorzitter! Mag ik mevrouw Vliegenthart nog een vraag stellen? Ik doe verder niets af aan alle vragen; daarvan heb ik er ook een heleboel. Zij heeft nu drie keer het woord "crisis" gebruikt. Ik vind dat erg zwaar. Toen er een IRT-rapport verscheen over een crisis in de opsporing, hadden wij met heel fundamentele wantoestanden en mistoestanden van doen. Het gaat mij toch erg ver om nu iedere keer het woord "crisis" hierop los te laten.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Voorzitter! Dat ben ik niet met de heer Van Boxtel eens. Als je het rapport van Twijnstra Gudde en de onderliggende onderzoeksrapporten op je laat inwerken...

De heer **Van Boxtel** (D66): Daar staat het niet in!

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Het woord "crisis" staat er misschien niet in, maar ik vind dat wel een goede weergave van de topstructuur van het departement, zowel wat het interne functioneren van het departement betreft als ten aanzien van het gebrek aan externe gerichtheid van het departement en het gegeven dat men in het strategisch opereren niet echt succesvol is. Ik vind dat je die drie elementen tezamen zo kunt samenvatten.

Mevrouw **Kamp** (VVD): Voorzitter! Heb ik goed begrepen dat mevrouw Vliegenthart bijna vindt dat de ambtenaren de politieke agenda bepalen? Zij zegt: zij moeten weten wat er in de maatschappij leeft. Ja, maar is dat niet juist de politieke aansturing en niet de ambtelijke aansturing voor die vraagstukken?

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Voorzitter! Dat ben ik helemaal met mevrouw Kamp eens. Ik heb ook expliciet gevraagd hoe de minister die externe gerichtheid en die strategische positiebepaling vanuit de politieke verantwoordelijkheid inhoud wil geven. Ik vind juist dat je niet kunt zeggen dat dit uitsluitend in een plan van aanpak van de secretaris-generaal ad interim naar voren zou moeten komen. Het heeft

iets te maken met prioriteitenstelling en het openstaan voor datgene wat er in de samenleving gebeurt. Dat is de kern van de politieke aansturing van het departement.

□

De heer **Marijnissen** (SP): Voorzitter! De fractie van de SP ziet niet zoveel in organisatiebureaus zoals Twijnstra Gudde. Over het algemeen sloppen zij een hoop geld op en meestal trappen zij alleen open deuren in. Tot op zekere hoogte is dat ook gebeurd in deze rapporten, want wie vermoedde niet reeds dat er bij het ministerie van VWS een grote organisatorische puinhoop was?

Wij hebben het nu zwart op wit bevestigd gekregen door een objectieve instantie. De reorganisatie is halverwege gestopt, de top functioneert niet en ambtenaren zitten op de verkeerde plek. Het rekenapparaat blijkt niet optimaal te functioneren en niet alle beleidsdirecties zijn in staat de financiële aspecten van het beleid volledig te doorgronden, aldus het rapport. Het ministerie houdt te weinig rekening met de maatschappelijke ontwikkelingen. Het departement begint los te raken van het veld. Er is geen sturing; de ambtelijke top stuurt niet op hoofdlijnen en geeft geen richting aan de inhoudelijke discussies over het beleid, aldus het deelrapport op bladzijde 18. SDO, de top, heeft onvoldoende inhoudelijke visie en geeft onvoldoende leiding aan het ministerie.

De cruciale vraag is natuurlijk waarom de minister niet eerder heeft ingegrepen. Zij runt het departement al ruim drie jaar. Het valt niet te begrijpen waarom zij de boel zo lang op zijn beloop heeft gelaten. Zij moet toch in de gaten hebben gehad wat er allemaal misliep? Dacht zij op 20 maart echt dat de zaak binnen vier maanden wel weer in orde zou komen?

Tussen twee haakjes, ik heb nog steeds spijt dat ik op 20 maart niet heb gevraagd wat de minister precies bedoelde met dat "zwaar weer". Misschien wil zij dat nu eens uitleggen. Iedereen heeft het natuurlijk in de Handelingen nagelezen. Er staat: dan is er zwaar weer. Komt er nu zwaar weer binnen het departement, dreigt er politiek zwaar weer voor de minister of dreigt er zwaar weer voor de Kamer? Ik wil toch graag weten wat zij

destijds precies bedoelde met "zwaar weer".

De heer **Schutte** (GPV): Voorzitter! Ik heb die uitspraken natuurlijk ook gehoord, maar het is natuurlijk de Kamer zelf die bepaalt of er zwaar weer komt en hoe dat weerbericht zal luiden. Ik had er dan ook niet zo'n behoefte aan om dat door de minister verklaard te hebben. Dat maken wij hier zelf netjes uit.

De heer **Marijnissen** (SP): Voorzitter! Ik sluit mij aan bij degene die eerder zei dat het toch een beetje flauw is wat de minister heeft gedaan in dat bewuste radioprogramma. Ik heb een weergave van een groot ochtendblad, De Telegraaf. Daarin staat inderdaad dat de minister het allemaal niet bedoeld heeft zoals wij het lezen en begrijpen. Dat "op rolletjes lopen" moet zo worden begrepen dat de Kamer goed bediend zou worden vanaf dat moment. Ik dacht dat mevrouw Kamp zei: het is toch een beetje flauw om zo weg te duiken. Ik ben het daarmee eens. Ik vind het ook een beetje flauw om te zeggen dat er een hele hoop goed gaat op het ministerie. Van de week zei iemand in reactie hierop tegen mij: op onbewaakte spoorwegovergangen gaat het meestal ook goed. Zo zie ik dit ook ongeveer. Wij mogen van een ministerie gewoonweg verwachten dat de zaken in orde zijn en dat de organisatie geen belemmering vormt voor een fatsoenlijke uitvoering van het beleid.

Ik wil nu nog een enkel woord wijden aan de verantwoordelijkheden. Wij praten hier over het ministerie, maar het is goed te benadrukken dat de minister en niet de Tweede Kamer voor het ministerie verantwoordelijk is. Ik vind dat de Tweede Kamer pas in beeld komt op het moment dat duidelijk is dat het beleid schade ondervindt als gevolg van de slechte organisatie op het ministerie. Dat dat hier het geval is, lijkt mij duidelijk. Er is al een hele trits voorbeelden genoemd. Ik kan daar nog de pil aan toevoegen, die eerst uit het ziekenfondspakket moest en toen toch maar weer niet. Ik noem de fysiotherapie, het kunstgebit. Wij hebben verkeerde voorlichting gehad over de gang van zaken in de thuiszorg, over de invoering van de eigen bijdrage in de thuiszorg. Wij hebben verkeerde voorlichting gehad over de knip en

Marijnissen

over de invoering van de eigen bijdrage voor ziekenfondspatiënten. Er zijn voorbeelden te over. Er zijn tal van bewijzen waaruit blijkt dat het in de communicatie tussen het ministerie (lees de minister) en de Kamer niet helemaal in orde was, althans aan de kant van het ministerie.

Toen de minister het in het debat van 20 maart had over "men" en "ze" – dat sloeg dan op de ambtelijke top – heb ik haar expliciet gevraagd: ja, maar u bent toch politiek verantwoordelijk? Toen heeft de minister ruitertlijk toegegeven: natuurlijk, ik ben politiek verantwoordelijk voor het ministerie. Deze minister is samen met het kabinet en de paarse partijen verantwoordelijk voor de inhoud van het beleid. Daarover verschillen wij zeer vaak van mening; daar kan geen misverstand over bestaan. Het kabinet heeft argumenten, wij hebben argumenten. Maar als het over de organisatie van het ministerie en de informatieverstrekking aan de Kamer gaat, kan er volgens mij maar één opvatting zijn, namelijk dat de organisatie goed moet zijn en dat de informatie aan de Kamer adequaat moet zijn. Wij moeten vaststellen dat onder de politieke verantwoordelijkheid van deze minister niet alleen een beleid wordt gevoerd waar inhoudelijk heel veel tegen in te brengen is, maar ook op het punt van de organisatie van het ministerie en de informatieverstrekking aan de Kamer danig wordt tekortgeschoten. Mijn vraag aan de minister is kort en duidelijk: hoe zit het vandaag nog met die politieke verantwoordelijkheid?

□

De heer **Rouvoet** (RPF): Voorzitter! Het zal niet verrassen dat ook ik een vertrekpunt zoek in het debat op 20 maart. Behalve de al veel geciteerde uitspraak of belofte dat de zaak over vier maanden op rolletjes zou lopen, valt ook op dat de minister in dat debat oog bleek te hebben voor de problemen. Zij onderkende toen al dat er problemen waren en dat het niet allemaal goed ging. Dan komt inderdaad die toezegging met de aankondiging: zo niet, dan is het zwaar weer. Ook ik was getroffen door de opmerking die daaraan voorafging, namelijk: laat ik niet al te optimistisch zijn. Daarna kwamen die

vier maanden. Dan krab je toch wel even achter je oren.

Wij zijn nu vijfenhalve maand verder. Daar wil ik niet over kniezen, maar nu weten wij in ieder geval allemaal wat er fout zit op het departement van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Dat blijkt uit het rapport van Twijnstra Gudde. Er wordt ons ook een plan van aanpak in het vooruitzicht gesteld dat, zoals anderen al opmerkten, ons al eerder was aangekondigd. Met collega Schutte ben ik het eens dat het de Kamer is die bepaalt wat zo ongeveer de kwaliteit van het weer is. Dat is een voorrecht van de Kamer, althans binnen deze zaal. Daarbuiten wordt het veel lastiger. Na die ferme uitspraak is het op zichzelf echter wel de vraag of de minister vindt dat er alle aanleiding is dat de Kamer haar met die toezegging confronteert. Met andere woorden: wil zij nog eens nader ingaan op de vraag hoe zij dat nu echt bedoeld heeft? Ook ik heb niet zoveel behoefte aan afdekoperaties in de zin van: ik bedoelde daarmee dat u bediend zou worden met informatie.

Dan kom ik op het rapport zelf. In de pers ben ik opmerkingen tegengekomen als "bureau kraakt departement van Volksgezondheid" en "het is een vernietigend rapport". Er is echter wel wat meer over te zeggen. In het rapport worden zeker ook positieve punten gesignaleerd. Maar ik zeg er meteen bij dat wie de punten van kritiek "overall" op zich laat inwerken, weinig reden heeft tot vrolijkheid. Ik verwijs dan naar bladzijde 18 van het hoofdlijnenrapport, waarop het totaalbeeld wordt gegeven. Ik zeg daar ook bij dat wie de eerste brief van de minister van 25 augustus leest en vervolgens het rapport van Twijnstra Gudde, in tweede instantie bij lezing van het rapport min of meer een koude douche krijgt. Ik geef twee voorbeelden. In de brief lees ik op bladzijde 1: de verbeterde sturing wil uiteraard niet zeggen dat de complexiteit van de dossiers er niet toe kan leiden dat zich knelpunten voordoen. Het rapport schrijft dat een slagvaardige interne sturing door de ambtelijke leiding ontbreekt. Dat is iets anders. De minister schrijft in de brief, dat de waardering voor het veranderingsproces niet betekent dat bij de inhoud geen kritische kanttekeningen zijn te plaatsen. In het rapport staat dat de reorganisatie

nog niet heeft geleid tot voldoende integratie en samenhang, dat de structuur onvoldoende duidelijk is, dat een duidelijke externe strategie ontbreekt enzovoorts. Met andere woorden: de minister geeft toch een wat eufemistische lezing, misschien zelfs eenzijdige selectie, van het rapport. Ik snap daarom wel dat ze vrij royaal kan schrijven dat de richting waarin de aanbevelingen zijn uitgewerkt, haar aanspreekt.

Gemakshalve zou ik dezelfde fout kunnen maken, en van de weeromstuit aan de andere kant van het bootje kunnen gaan hangen door uitsluitend de ernstigste gebreken en de zwaarste termen uit het rapport op een rijtje te zetten, maar dat zal ik niet doen. Ik heb er oog voor dat in de departementale structuur en organisatie, in de sturing, in de cultuur en in het personeelsbeleid in de loop der jaren dingen zijn scheefgegroeid. Wie scheefgroei te snel wil corrigeren, loopt het risico om zaken te forceren. Bovendien signaleert het rapport ook dat op bepaalde punten stapjes vooruit zijn gezet. De doelstelling van de reorganisatie was al in 1995: verkokerde structuren en culturen doorbreken en samenhang en integratie van de organisatie bevorderen. Het is juist die reorganisatie, die nogal wat kritiek in het rapport te verduren krijgt. Verder zijn er zaken die een minder langadige benadering vragen, en die eigenlijk geen uitstel kunnen lijden. Ik noem het ontbreken van een strategie en een visie bij de ambtelijke leiding. Dat is niet iets dat je eindeloos naar achteren kunt schuiven. Het onvoldoende in staat zijn om prioriteiten te stellen – dat is nogal wat voor een departement – en doortastend te managen. Verder noem ik de constatering dat het departement zwak is in het blussen van brandjes die een hoog politiek afbreukrisico kunnen hebben. De minister is de eerste die er belang bij zou hebben dat dit punt op korte termijn wordt verbeterd, en niet pas op langere termijn in een plan van aanpak wordt meegenomen. Kortom, het beeld rijst op van een departement dat niet alleen nogal wat medewerkers telt die, zo blijkt uit de deelrapporten, met een eilandgevoel in Rijswijk zitten, maar dat ook als organisatie nogal los van de samenleving staat: "Rijswijk" als een eiland.

Rouvoet

Dat is des te ernstiger, nu het rapport in mijn ogen terecht stelt dat het departement zich te midden van een samenspel van vele betrokkenen bevindt – het woord “stakeholders” kwam ik tegen – waarbinnen geen duidelijk primaat voor één van hen bestaat. Ik erken dat. Dit is ook op te vatten als een deel van de verklaring, en misschien wel van een verontschuldiging, voor de huidige belabberde situatie, maar het maakt de bevindingen van het rapport op dit punt wel des te zwaarder en omineuzer. Graag een reactie van de minister op dit punt.

Voorzitter! Ik kom toe aan mijn conclusies. Van de minister mag in dit debat verwacht worden dat zij op overtuigende wijze aan de Kamer uitlegt hoe het komt dat zij de zaken niet op orde heeft, dan wel hoe zij in het debat van 20 maart tot die veelbelovende uitspraak is gekomen. Heeft zij de problemen niet schromelijk onderschat? Meer algemeen mag van de minister verwacht worden dat zij met de ambtelijke top niet alleen de knelpunten weet te benoemen, maar ook weet op te lossen. Ik kan het niet helpen, maar de kop boven een portret van de minister in Elsevier speelt voortdurend door mijn gedachten: een goede arts, maar geen chirurg. Gezien de voorgeschiedenis en de toezeggingen van de minister, en gezien de inmiddels toegezonden reactie op de hoofdlijnen van het rapport, is het niet te veel gevraagd als ik haar uitnodig wat meer concreet in te gaan op een aantal van de belangrijkste bevindingen. Ik zal, met collega Marijnissen, de eerste zijn om te erkennen dat niet de Kamer, maar de minister verantwoordelijk is voor de departementale organisatie. Laten we het er maar op houden dat ik nieuwsgierig ben naar een reactie op de bevindingen. Hoe we de situatie op VWS ook taxeren, vaststaat dat het om een departement gaat met een heel belangrijk, en vaak ook gevoelig beleidsterrein, en dat een optimaal functioneren in eenieders belang is.

□

De heer **Van Boxtel** (D66): Voorzitter! Als ik de heer Schutte mag geloven, heeft de Tweede Kamer de rol van Erwin Krol: wij beoordelen hier het weer. Dat is interessant! Alleen kan Erwin Krol volgens mij nooit invloed op het weer uitoefene-

nen; de vraag is of wij dat hier kunnen.

De rapporten van Twijnstra Gudde geven een aardige kijk in de keuken. Opvallend is dat het onderzoeksbureau in zes weken vele gesprekken heeft gevoerd, die echter beperkt zijn gebleven tot aan het departement verbonden personen. Niet gesproken is met de omgeving van het departement. Ik vind dat, hoe kort de doorlooptijd ook was, toch een ommissie. Temeer daar een van de meest wezenlijk analyses is dat er in de afgelopen jaren te veel van binnen naar buiten is gewerkt, in plaats van andersom. Het was mooi geweest als die mijns inziens ten dele terecht constatering gestaafd zou zijn met enige onderbouwing.

Als we hier in de Tweede Kamer proberen de analyse wel van buiten naar binnen te maken, zien we in Nederland, zeker in vergelijking met het buitenland, een doorgaans goedgekwalificeerde gezondheidszorg, waar mensen meestal snel en uitstekend worden geholpen. Ik vind dat dit toch de eerste maatstaf moet blijven bij de kritiek die je verder kunt hebben en dat je het dus in dat perspectief moet plaatsen.

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): De goed functionerende gezondheidszorg in Nederland heeft toch niets te maken met de organisatie van het departement? Die goede gezondheidszorg wordt buiten het departement gerealiseerd.

De heer **Van Boxtel** (D66): Die constatering laat ik graag voor uw rekening.

Het is mijn stellige overtuiging dat er verschillende oorzaken zijn aan te wijzen voor de vraagstukken waar het departement van VWS voor is geplaatst. Ik noem er een paar. Het mislukken van het plan-Simons. Niet als kat aan de heer Simons, maar het feit dat men in die tijd heel lang heel doelgericht aan één operatie heeft gewerkt. Dat is niet doorgegaan. Verder noem ik de effecten van het proces van Raad op maat, waarin we het middenveld op een andere wijze wilden gaan organiseren, hetgeen geleid heeft tot het verdwijnen van een aantal instanties uit de inspraak- en adviesorganen en hetgeen heeft geleid tot een beweging aan ook de buitenkant.

De heer **Lansink** (CDA): U heeft wellicht nog veel meer punten die u

kunt aandragen ter ontlasting van de minister.

De heer **Van Boxtel** (D66): Ik heb tien minuten spreektijd en ik ben slechts één minuut bezig.

De heer **Lansink** (CDA): Als u die tijd daarmee wilt vullen, vind ik dat verder best, maar ik meen toch dat u niet om het rapport heen kunt. U bent begonnen te zeggen dat het toch jammer is dat men de buitenwereld niet gevraagd heeft. U bent lid van onze vaste commissie. U heeft keer op keer planningsoverleg meegemaakt en u heeft keer op keer moeten vaststellen dat de minister niet voldoet aan haar toezeggingen. Wij weten toch allemaal hoe het zat? Nu zegt u iets over de Nederlandse gezondheidszorg. Welnu, die wordt niet hier uitgevoerd, maar in de ziekenhuizen, de verzorgingshuizen etc., overigens met veel pijn en moeite, hetgeen onder andere blijkt uit de wachtlijsten voor de thuiszorg. Mijn vraag aan u is om ook eens kritisch te kijken naar welke minister dan ook.

De heer **Van Boxtel** (D66): Maar mijnheer Lansink, dat ga ik ook doen. Als u mij gewoon laat uitpraten, kom ik op een heleboel van die punten terug.

De heer **Lansink** (CDA): Maar dan heeft u straks geen spreektijd meer om dat te doen; dat zou toch jammer zijn.

De heer **Van Boxtel** (D66): Dat hangt ervan af. Als de voorzitter de interrupties niet rekent tot mijn spreektijd, kom ik een heel eind.

De **voorzitter**: Dat is mijn gebruik en dat van mijn voorgangers sinds 1815.

De heer **Van Boxtel** (D66): Dank u wel.

Voorzitter! In de derde plaats noem ik de in het regeerakkoord gekozen standstill in de beleidsontwikkeling, waarbij sprake was van te weinig budget. Mijn fractie heeft er voortdurend aan gesleurd om dat budget te verruimen. Ik noem verder de kleine stapjes die op onderdelen toch grote werden en de uitvoeringsproblemen in enkele dossiers.

De heer **Lansink** (CDA): Nu wordt het mij echt te gek. Een aantal

Van Boxtel

fracties in de Kamer heft geprobeerd tussentijds die begroting bij te stellen. Daar was u niet voor. U heeft wel gesleurd in de pers maar niet hier als het op stemmingen aankwam.

De heer **Van Boxtel** (D66): Hoe kunt u dat zeggen.

De heer **Lansink** (CDA): Ik houd dat staande.

De heer **Van Boxtel** (D66): Wij hebben jaar op jaar honderden miljoenen extra bij die begroting geplust.

De heer **Lansink** (CDA): Steeds een jaar later.

De heer **Van Boxtel** (D66): Neen, dat is niet waar.

De heer **Lansink** (CDA): Kijk alles na, kijk naar uw stemgedrag bij moties en amendementen. Maar ik wil nu even dit zeggen. Er lag een regeerakkoord, hetgeen mede op basis van het rapport van de commissie-Willems had kunnen leiden tot een behoorlijk beleid. U moet niet aankomen met de opmerking dat het plan-Simons een van de oorzaken is. Neen, wij weten allemaal drommels goed wat de oorzaken zijn. Wij met z'n allen zijn bij wijze van spreken ook schuldig. Er lag een regeerakkoord waar iets mee te doen was.

De heer **Van Boxtel** (D66): Dat is dus precies de portee van mijn opmerking.

De heer **Lansink** (CDA): Ik zou u willen wijzen op het feit dat er in het rapport allerlei zaken staan die daarvan abstraheren. Dat kan en moet ook. U bent almaar bezig met het zoeken naar factoren die ontlastend zouden kunnen werken voor de minister. Nou, u heeft gezien hoe dat de vorige week afgelopen is.

De heer **Van Boxtel** (D66): Die verwijzing naar de vorige week laat ik helemaal voor uw rekening, want ik ben er helemaal niet ontevreden over hoe dat gelopen is. Daar heeft u misschien een andere perceptie van, maar die laat ik dan graag aan u.

De heer **Lansink** (CDA): Ik had het over de woordvoerder in de Kamer.

De heer **Van Boxtel** (D66): De heer De Hoop Scheffer? Ja, daar heb ik ook vreselijk om gelachen!

Voorzitter! Aanhakend op het regeerakkoord, kan ik zeggen dat dit debat voor een deel over onszelf gaat. Het paarse regeerakkoord was op een aantal onderdelen ook niet in balans. Veel tekst die gewijd was aan het onderwerp volksgezondheid, en het was voor iedereen duidelijk dat er op een heleboel terreinen verschillende visies zouden blijven bestaan. Het verleden had ons geleerd dat al te ambitieuze blauwdrukken nog voor het zicht op de haven met man en muis vergingen. Het is tevens een illusie te veronderstellen dat wie dan ook in die korte bestuurlijke periode al die vraagstukken onmiddellijk had kunnen oplossen. De analyse van Twijnstra Gudde kan in deze zin functioneren als een spiegel voor de gehele sector, voor de bewindslieden en voor de Tweede Kamer. Ik neem veel constatering in dat rapport zeer serieus. Ik ga ervan uit dat het rapport tot stand is gekomen op basis van serieus onderzoek. In het rapport wordt geconstateerd dat er met de structuur van het departement de facto niet veel mis is. Het adagium "people follow structure" blijkt echter niet op te gaan. Het probleem blijkt – conform de analyse van Twijnstra Gudde – vooral bij de mensen te zitten, aan de top en op directieniveau. De minister heeft op dat vlak enige stappen gezet. Al voor de zomer heeft zij de bestuursraad opgeheven. Ik heb ook geconstateerd dat een enkeling de moed heeft gehad zelf consequenties te trekken.

Zorgelijk is de opmerking van de externe deskundige dat de public-managementfunctie van het departement onvoldoende is ontwikkeld. Klaarblijkelijk is die externe oriëntatie, mede ten gevolge van de interne reorganisatie, niet goed uit de verf gekomen. Een departement zoals Volksgezondheid dat met zoveel partners van doen heeft – patiënten, hulpverleners, verzekeraars, farmaceutische industrie en noem maar op – moet uiteraard met twee benen in het veld staan. Wellicht is ook de Raad-op-maatoperatie daar mede debet aan. Partijen willen in het broze evenwicht dat in de zorg altijd bewaard moet worden, hun positie optimaliseren. Het is juist aan de overheid, dus mede aan het departement, om voortdurend als evenwichtskunste-

naar op dit punt te opereren. Het opschudden van het bed van het maatschappelijk middenveld heeft onmiskenbaar geleid tot herpositioneringsgedrag van vele betrokkenen en tevens tot een tijdelijk moeilijke toegankelijkheid van die verschillende partijen tot het departement. Erkent de minister dat vraagstuk en wat denkt zij met name daaraan te doen? De positie ten opzichte van het veld is zeer relevant.

De minister schrijft in haar brief van 25 augustus dat zij het rapport in grote lijnen onderschrijft. Wat bedoelt zij hiermee te zeggen? Zijn er onderdelen die zij niet onderschrijft? Wat gaat de minister doen ter versteviging van de public-managementfunctie? Verwacht zij op korte termijn meer personele mutaties? Is er al zicht op een nieuwe secretaris-generaal? Ik realiseer mij heel goed dat de Kamer niet over benoemingen gaat, noch over structuur en werkwijze van het departement. Zij heeft van doen met de bewindslieden. Toch vraag ik de minister, gelet op het feit dat de Kamer al deze informatie heeft gekregen, meer inzicht te bieden.

Opvallend is de constatering dat het ingezette reorganisatieproces moest worden voltooid zonder de geestelijke vaders van de voorgenomen reorganisatie. Achter elkaar vertrokken de secretaris-generaal, twee directeuren-generaal en leed het ministerie op een enkel onderdeel ook nog een zwaar verlies. Het was alsof de as uit een succesvol voetbalelftal werd gehaald. Het geheel doet mij een beetje denken aan een bekende Amsterdamse voetbalclub. De voorzitter en de trainer zetten een nieuwe koers uit. Vervolgens verdwijnen de beste spelers en ten slotte vertrekt ook de trainer nog. Ondertussen blijft de voorzitter kalm en stuurt aan op een nieuwe omgeving, een nieuwe trainer en nieuwe spelers. Dat kost tijd, maar het werkt wel, getuige de resultaten van de afgelopen weken. De minister zou met de voorzitter van deze club vergeleken moeten worden. Ik heb er vertrouwen in dat het verdere verbeteringsproces vlot getrokken wordt. Wij krijgen nog een plan van aanpak. Ik hoop dat dit in hoog tempo wordt opgesteld en uitgevoerd. Kan de minister hier alvast een nadere toelichting op geven?

De versterking van de financiële functie wordt in het rapport als een

Van Boxtel

zwak punt aangeduid. Daar hebben wij ook al vaker over gesproken. Het departement is helaas tot nu toe afhankelijk van veel te veel leveranciers van gegevens: Ziekenfondsraad, COTG, CPB, CBS, noem maar op. Er is een stroomlijning gaande. Ik zie de complimenten van de Rekenkamer van het afgelopen jaar als winst bij het verbeteren van dat proces. Ik hoor graag van de minister of zij ook vindt dat daar voldoende tempo in zit.

Voorzitter! De aanbevelingen voor de toekomst. Interessanter dan omzien in verwondering is uiteraard de vraag op welke wijze het proces verder voortgang kan boeken. De externe adviseur beveelt drie maatregelen aan. In de eerste plaats is dit een heroriëntatie op de topstructuur, inclusief de bemensing. In de tweede plaats is dit een intensiveringsoperatie gericht op het ontwikkelen van een strategisch perspectief en in de derde plaats een verbetering van het dossiermanagement.

Met de eerste aanbeveling kan ik goed uit de voeten. Op dat punt is ook al wat gebeurd. Met de tweede aanbeveling kan ik echter minder, omdat in paragraaf 5.3 van het hoofdrapport van Twijnstra Gudde – over het ontwikkelen van de intensiveringsoperatie in de richting van een strategisch perspectief – alleen summier wordt aangegeven wat daarmee wordt bedoeld. Het daarin opgesomde rijtje behelst ongeveer alles wat je zou kunnen bedenken: missie, structuur, werkwijze, cultuur, personeelsbeleid, etc. Het zou te ver voeren om die aanbeveling vandaag grondig door te nemen, maar ik hoop wel oprecht dat de minister erin zal slagen een soort Gideonsbende te vormen om die aanbeveling uit te voeren, al dan niet met hulp van speciaal daartoe aangetrokken verandermanagers.

In de ontwikkeling van een strategisch perspectief kan de Kamer uiteraard behulpzaam zijn. De problemen van de volksgezondheid – de toegankelijkheid, de betaalbaarheid en kwaliteit – vragen daar ook om. De toenemende vergrijzing, de voortdurende stijging van de kosten en het toegenomen belang van het evenwicht houden tussen verschillende partijen als patiënten, artsen, verzekeraars en toeleverende bedrijven maken dat tot een grote noodzaak. Die partijen vragen om een sterke bijsturende en gezagheb-

bende overheid. Een sterk departement van VWS dient daarin ook een dominante rol te vervullen.

Voorzitter! Als dit debat één ding niet moet opleveren, dan is het dat dit debat een demoraliserend effect op het departement zou hebben. Volgens mij is daar geen reden toe, want een heleboel dossiers gaan ook goed. Men kan het flauw vinden om te zeggen wat goed gaat en niet goed gaat, maar het is natuurlijk wel de realiteit dat een aantal zaken goed lopen. Laten wij dat gewoon benoemen en daar de kracht uit putten om de onderdelen die minder goed lopen bij te sturen. Als waar is wat in het rapport staat, namelijk dat het departement op zichzelf goed gemotiveerde medewerkers heeft en niet “beertjes” en “zwaantjes”, dan moeten wij dat vooral zo zien te houden en moeten wij ons concentreren op de verdere versterking van hun positie, zowel in het maatschappelijke als in het interdepartementale circuit. Dat is in het belang van de gezondheidszorg in het algemeen en ook in het belang van de Tweede Kamer. In maart zei de minister tegen collega Schutte over de reorganisatie: het loopt over vier maanden op rolletjes. Inmiddels weten wij dat het veranderingsproces nog niet is afgerond. Het is zelfs gestagneerd. De minister heeft sinds maart wel een aantal veranderingen in gang gezet: de evaluatie van de reorganisatie – waar de voorliggende rapporten het gevolg van zijn – een taskforce voor de thuiszorg, de bestuursraad is ontbonden en er is een andere secretaris-generaal gekomen. En dat alles – zeg ik nog maar eens – in de heetste zomer sinds 1706.

De vraag is nu of het ministerie per heden weer op rolletjes loopt of dat het gestagneerde veranderingsproces weer op rolletjes begint te lopen. Ik houd het vooralsnog op het laatste en meer kan volgens mij ook niet verwacht worden. Het beoogde eindpunt is nog niet bereikt en die verwachting zou ook niet reëel zijn. Daar zijn ministeries te grote en te complexe organisaties voor. Maar ik ga er wel van uit dat de minister haar sturing en aandacht volledig op die verdere ontwikkeling van het departement zal blijven richten. Als dat gebeurt, heb ik er geen behoefte aan om iedere maand een voortgangsrapportage te beoordelen. Er zijn eigenlijk maar een paar toetsstenen van belang: de kwaliteit

van de producten die de Kamer voorgelegd krijgt en het gezag dat het ministerie in het veld heeft.

De heer **Schutte** (GPV): U verwijst naar een aantal interne problemen, onder andere de mutaties bij het personeel. Ook geeft u achtergrondinformatie over de externe factoren die een rol hebben gespeeld. Dat vind ik heel herkenbaar. Een relevante vraag voor dit debat is echter de volgende. U heeft gezegd dat er de laatste tijd een aantal maatregelen genomen zijn die tot verbeteringen kunnen leiden. Hebben de oorzaken die u genoemd heeft, ertoe geleid dat er tot voor kort een negatieve invloed is uitgegaan op de beleidsontwikkeling van de zijde van het departement? Zo ja, vindt u dat de minister de afgelopen drie jaar voldoende heeft gedaan om daaraan sturing te geven, gegeven de omstandigheden die u noemde.

De heer **Van Boxtel** (D66): De laatste vraag kan ik met “ja” beantwoorden en ik vind dat een proces op z'n beloop beoordeeld moet worden. De minister constateerde bij haar aantreden dat er een reorganisatie nodig was en die heeft zij in gang gezet. Die reorganisatie blijkt vervolgens te stagneren. Naar mijn oordeel is het dan juist dat de minister tegenover de Kamer erkent dat dit het geval is en dat zij toe zegt dat er ingegrepen moet worden nadat een en ander is geëvalueerd. Dat kan gebeuren, in ieder bedrijf en in iedere organisatie. Dat gebeurt bij Philips, bij Akzo, bij Hoogovens en het kan ook bij een departement gebeuren. Dat hebben wij bij de ministeries van Landbouw en van VROM ook gezien. Op zichzelf is dat niets bijzonders. Het gaat erom dat wanneer dat eenmaal is geconstateerd, het beeld ten positieve moet veranderen door een goede slag te maken en een club mensen bij elkaar te brengen die dat kunnen bewerkstelligen. Dat proces wordt naar mijn mening nu in gang gezet en daar wil ik het over hebben.

De heer **Schutte** (GPV): Zeker, maar wij spreken ook over de afgelopen drie jaar waarin deze minister deze portefeuille heeft en waarvoor zij ook politieke verantwoordelijkheid draagt. Vindt u dat die drie jaren goed zijn benut om politieke sturing aan te brengen, gegeven het feit dat de minister bij haar aantreden al wist

Van Boxtel

dat er een aantal behoorlijke knelpunten was? Er waren al rapporten verschenen en er was een reorganisatie gaande. Een nieuw element was dat Cultuur naar een ander departement ging. De minister was gewaarschuwd. Vindt u dat drie jaar later gezegd kan worden dat zij er alles aan heeft gedaan en dat de vruchten daarvan zichtbaar zijn?

De heer **Van Boxtel** (D66): Ik noem enkele concrete voorbeelden. Er is door het ministerie geconstateerd dat de bestuursraad moet worden opgeheven omdat het model niet werkt. De minister zal dat waarschijnlijk ook gezien hebben naar aanleiding van de totstandkoming van interne producten, al dan niet goed gefilterd en afgestemd. Er is op dat punt een stap gezet. De zittende SG was van mening niet degene te zijn die het proces in gang moest zetten, dus zij ging weg. Daardoor veranderde een aantal condities, waardoor het mogelijk werd de omslag te bewerkstelligen. Ik vind dat wij daarin reëel moeten zijn. Wij spreken niet over een bedrijf dat één product maakt, maar over een departement dat met een scala van onderwerpen van doen heeft. In die zin vind ik dat ook de Kamer de hand in eigen boezem moet steken. Wij hebben het dit departement in de afgelopen jaren verdomd moeilijk gemaakt. Er waren wisselende opvattingen binnen de coalitie en in dit huis. De grilligheid waarvan soms ook hier sprake is – eenieder mag bij zichzelf te rade gaan – heeft haar weerslag op een departement. De minister heeft op tijd ingezien dat zij "een slag" moest maken en heeft een aantal maatregelen in gang gezet.

De heer **Schutte** (GPV): Met "op tijd" doelt u kennelijk op het laatste halfjaar, maar voor de tweeënhalf jaar die daarvoor liggen, gelden uw voorbeelden niet. Ik vraag mij dan toch af of dit, zeker achteraf gezien, niet het bewijs is dat de minister kennelijk onvoldoende de ernst van de problemen heeft onderkend en haar leidinggevende taak daarin.

De heer **Van Boxtel** (D66): Mijnheer Schutte, ik deel die mening niet. Ik heb in mijn inbreng – niemand anders heeft dat gedaan – op een van de belangrijkste constatering uit het rapport van Twijnstra Gudde gewezen, te weten dat degenen die

aan de basis stonden van het veranderingsproces successievelijk zijn vertrokken. Ik hoef u niet uit te leggen hoe het gaat bij een wisseling van de wacht. Mensen moeten iets doen wat zij niet "verinnerlijkt" hebben. Een bewindspersoon zal dan eerst een en ander bezien, neemt zaken over en maakt afspraken daarover. Op een gegeven moment dan niet te lopen zoals je eigenlijk wilt. Je kunt niet na twee maanden of na een jaar zeggen dat het allemaal niks is.

De heer **Schutte** (GPV): Juist als de top van een departement verdwijnt, als belangrijk instrument in de relatie tussen politieke leiding en dagelijkse uitvoering, is de minister extra verantwoordelijk. Zij moet dan meer op haar qui vive zijn en de persoonlijke sturing in de gaten houden. Daar wil je dan toch iets van zien?

De heer **Van Boxtel** (D66): Ik heb daarop reeds geantwoord.

De heer **Lansink** (CDA): Alle woordvoerders, behalve de heer Van Boxtel, hebben de woorden "politieke verantwoordelijkheid" gebruikt. De minister heeft op 20 maart iets van de problematiek erkend. Zij heeft de zaak onderschat, gezien de door haar genoemde termijn van vier maanden. Zij heeft vervolgens kenbaar gemaakt dat zij grosso modo de aanbevelingen van Twijnstra Gudde volgt, dus ook de analyse waarop de aanbevelingen zijn gebaseerd.

De heer **Van Boxtel** (D66): Dat weet ik nog niet.

De heer **Lansink** (CDA): Ik kan mij niet voorstellen dat de minister de analyse verwerpt en de aanbevelingen overneemt. Het lijkt mij logisch dat zij dan ook iets in de analyse ziet. Acht de heer Van Boxtel de minister politiek verantwoordelijk voor hetgeen wel en niet heeft plaatsgevonden tussen haar aantreden en nu?

De heer **Van Boxtel** (D66): Uiteraard. Ik heb hier maar met één iemand van doen en dat is de minister.

De heer **Lansink** (CDA): Wilt u ook dat zij zelf verantwoordelijkheid aflegt over die zaak?

De heer **Van Boxtel** (D66): Er zijn vele vragen gesteld...

De heer **Lansink** (CDA): U hebt het merendeel van uw tijd besteed aan het noemen van allerlei factoren die een rol hebben gespeeld, inclusief zelfonderzoek. Dat hebben wij in 1994 ook gedaan met het fantastische rapport van de commissie-Willems. Ik durf dat woord te gebruiken, niet omdat ik in de commissie zat, want ik was maar plaatsvervangend lid en ook niet omdat ik de omslag ontworpen heb, maar omdat er zeer ware dingen in staan, ook ten opzichte van de Kamer. Gewapend met dat document en met een behoorlijk goed regeerakkoord op dit punt kan de heer Van Boxtel toch niet zeggen dat er geen geweldige impuls was om iets te doen? Ik herinner mij het eerste bezoek eind 1994 van de vaste commissie aan het departement. Er was geen sprake van een omzetting naar een ander model. Dat was destijds geheel niet nodig en werd ook niet aangekondigd. De heer Van Boxtel spreekt over het verdwijnen van de geestelijke vaders. Kan hun vertrek geen andere oorzaak dan de reorganisatie hebben?

De heer **Van Boxtel** (D66): Dit is allemaal "hineininterpretieren", zoals dat zo mooi in het Duits heet. Ik heb de minister erop gewezen dat zij in haar brief aan de Kamer de analyse in grote lijnen onderschrijft. Ik ben benieuwd waar dat op slaat. De heer Lansink zegt dat, als je de aanbevelingen overneemt, je ook de analyse op alle vlakken deelt. Dat is niet zo. Dat wil ik eerst weten. Ik wacht gewoon het antwoord van de minister in eerste termijn af. Dat is heel normaal. Ik heb een aantal kritische vragen gesteld. Hoe de heer Lansink mijn evenwicht waardeert, laat ik ook graag aan hem over. Ik vind dat ik zeer zorgvuldig een beeld heb geschetst. Daarbij heb ik meer kanten in het vizier gebracht. Ik hoef niet uit te leggen in welke mate ik het rapport waardeer of hoe ik dat zie, want dat heeft betrekking op mijn oude vak. De externe factoren zet ik er nog eens naast net zoals de rol van de Kamer, omdat ik meen dat zij hiervoor medeverantwoordelijk is. Daar heb ik de heer Lansink niet over gehoord. Ik wacht gewoon de antwoorden af en in tweede termijn zal ik daarop een reactie geven. Op de slotvraag van de heer Lansink –



Mevrouw Oedayraj Singh Varma (GroenLinks)

vind ik dat de minister politiek verantwoordelijk is – antwoord ik: ja, uiteraard! Dat is de aard van de functie. Dat is een open deur.

De heer **Lansink** (CDA): Het is eruit.

Mevrouw **Oedayraj Singh Varma** (GroenLinks): Voorzitter! De heer Van Boxtel zegt dat hij geen behoefte heeft aan een regelmatige rapportage over de gang van zaken.

Wij zien al drie jaar lang dat zaken niet op rolletjes lopen. De minister heeft gezegd dat de zaken binnen vier maanden op rolletjes lopen. Dat is niet zo. Er is nu een rapport. Mijn fractie heeft er net als andere fracties keer op keer op gewezen dat zaken niet goed lopen. Wij constateren ook dat de ambtelijke top niet de juiste prioriteiten stelt en geen binding heeft met hetgeen in het veld gebeurt. Ik heb ze al genoemd: thuiszorg, verzorgingshuizen, verpleegtehuizen, enz.

De heer **Van Boxtel** (D66): Dit is geen interruptie, maar een betoog.

Mevrouw **Oedayraj Singh Varma** (GroenLinks): Alle problemen die zich in het veld voordoen, staan ook in verband met het feit dat het op het ministerie niet goed loopt.

De heer Van Boxtel kan dan toch niet zeggen dat hij daaraan geen behoefte heeft? Wij hebben toch ook

de verantwoording om te bekijken of de zaken op een ministerie goed lopen? Als de zaken op een ministerie goed lopen, kunnen wij ook een garantie geven en stellen dat het in het veld beter zal gaan. Voor mij is het belangrijker dat het in het veld goed gaat, dat mensen in de thuiszorg en in de verpleeghuizen niet pas na twaalf uur een bad kunnen krijgen.

De **voorzitter**: Mevrouw Varma! U gaat in uw interruptie het onderwerp ver te buiten. Het gaat over de organisatie van het departement en niet over het veld.

Mevrouw **Oedayraj Singh Varma** (GroenLinks): Ja, maar het is belangrijk dat er regelmatig wordt gerapporteerd. Mijnheer Van Boxtel zegt dat hij daar geen behoefte aan heeft. Ik vraag mij af waar hij dan wel behoefte aan heeft.

De heer **Van Boxtel** (D66): Ik heb niet gezegd dat ik geen belangstelling heb voor het uitvoeren van de aanbevelingen of voor de vraag of deze wel leiden tot het juiste resultaat. Ik heb ook niet gezegd dat ik dat niet kritisch zal volgen. Bij dit onderwerp gaat het echter vooral om het herstellen van een aantal interne condities en bedrijfsorganisatorische voorwaarden. Moet ik daar iedere maand met de minister over gaan

praten? In dat model geloof ik absoluut niet. Dat is de verantwoordelijkheid van de minister. Daar ga ik als Kamerlid niet naast zitten. Maakt de Kamer van iets een groot project, omdat het vraagstuk ingewikkeld is en in financiële termen of voor de samenleving bijna niet te volgen, dan vind ik dat prima. Natuurlijk wil ik in dit opzicht rekenschap hebben, maar de meetlat leg ik bij de kwaliteit van de producten en bij de reactie van het veld. Dat zijn volgens mij de criteria. Ik heb toch niet iedere maand tijd om te vragen naar de ontwikkeling van het personeelsbeleid of de invoering van het human-talentproject? Als mevrouw Varma daar tijd voor vrij wil maken, vind ik dat prima. Dat moet zij vooral doen, maar ik besteed mijn tijd liever effectiever.

Mevrouw **Oedayraj Singh Varma** (GroenLinks): Het gaat mij niet om de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Het gaat mij om alle punten die aangegeven zijn in het rapport. De mensen op het ministerie hebben bijvoorbeeld geen kwaliteiten op het gebied van management of op financieel gebied. Dat heeft gevolgen voor de begroting, voor het JOZ en voor het veld.

De heer **Van Boxtel** (D66): Dat snap ik heel goed. Ik ga ervan uit dat als de aanbevelingen worden gedaan, de minister en haar voor een deel nieuw in te richten hoogste top ervoor zorgen dat de dingen gaan lopen. Dan vraag ik toch niet als Kamerlid of ik van week tot week mag horen wanneer zij iemand ontslaat, wanneer zij iemand benoemt, wat de condities zijn of hoe dat allemaal precies werkt? Geen sprake van! Ik heb echt meer te doen. Ik houd mij echt liever bezig met de inhoud van de zorg dan met dat soort dingen.

Mevrouw **Kamp** (VVD): De heer van Boxtel legt in zijn analyse ook de schuld bij de Kamer, misschien omdat zij zo vaak van standpunt verandert. Kwam dat meer voor bij de fractie van D66 dan bij de fractie van de VVD? Die beschuldiging is dus in eerste instantie op hemzelf gericht. Als D66 sterkere knieën had gehad bij de uitwerking van het regeerakkoord, had de heer Van Boxtel deze opmerking tegenover de Kamer nu niet kunnen maken.

Van Boxtel

De heer **Van Boxtel** (D66): Mevrouw Kamp, het spreekt vanzelf dat ik die opmerking heb gemaakt tegen iedereen, behalve de VVD. Die gelooft zo heilig in één systeem dat nooit meer aangepast kan worden, daar wil ik helemaal niet aan tornen.

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): Voorzitter! Wat mij verbaast in het betoog van de heer Van Boxtel is het volgende. Vorige week zei zijn politiek leider, in een debat dat enigszins in crisissfeer verliep, dat de woordvoerder van het CDA enigszins gehoorgesteld was. De heer Van Boxtel staat als negende op de sprekerslijst. Hij heeft achtmaal ongeveer dezelfde kritiek gehoord. Hij heeft achtmaal de verantwoordelijkheid van de minister naar voren horen brengen. Hij is zelf totaal niet kritisch. Hij legt de schuld bij alles en iedereen, behalve bij degene bij wie zij hoort te liggen. Is hij nu gewoon bezig om zijn nieuwe politieke leider in de luwte te brengen of wil hij dat er werkelijk iets gebeurt op het ministerie?

De heer **Van Boxtel** (D66): De mate van voorspelbaarheid van dit soort vragen is zo hoog, dat ik verbaasd ben dat het zo lang heeft geduurd voordat het kwam. Ik vind dat u absoluut onrecht doet aan datgene wat ik naar voren heb gebracht. Een heleboel vragen die hier zijn gesteld, heb ik ook. Ik heb er een aantal kritisch herhaald. Ik vervul hier geen enkele rol van afdekken. Dat is helemaal niet aan de orde. Het gaat mij erom dat wij de inhoud van het probleem oplossen en niet gaan zitten neuzelen over allerlei zaken die wij misschien nog eens moeten uitvergroten. Ik heb dat juist willen vermijden door de zaak in een sfeer te plaatsen waarin wij haar breder zien. Ik heb geen behoefte aan een paladijnenrol, of iets dergelijks. Dat is niet aan de orde. Het gaat hier om het vraagstuk om het departement van volksgezondheid zo goed mogelijk op de plaats in de samenleving te zetten die nodig is, omdat het indirect dagelijks iedereen raakt die zorg nodig heeft. Daar gaat het om.

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): U zegt dat u problemen wilt oplossen, maar u wilt sommige dingen op de lange baan schuiven, die meer tijd nodig hebben, enzovoorts.

De heer **Van Boxtel** (D66): Wat dan?

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): U hebt per interruptie tegen een aantal mensen gezegd: denkt u niet dat er meer tijd voor nodig is?

De heer **Van Boxtel** (D66): Wat denkt u nu? Hebt u wel eens een organisatie geleid van 1500 mensen?

De **voorzitter**: Mevrouw Nijpels mag haar vraag afmaken.

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): De heer Van Boxtel eindigde zijn betoog met de opmerking dat hij geen behoefte had aan een maandelijkse rapportage, omdat hij geen tijd had om zich daarmee bezig te houden. Wil hij dan helemaal niet geïnformeerd worden over de gang van zaken, gezien het verleden?

De heer **Van Boxtel** (D66): Er is toegezegd dat wij een plan van aanpak krijgen. Ik maak mij er geen enkele illusie over dat wij dan opnieuw een discussie hebben, namelijk of wij in dit huis een beetje geloven in hoe dat gaat gebeuren. Daar zal ik van harte aan meedoen en dat zal ik zeer kritisch gaan bekijken.

De heer Lansink zei in zijn eerste termijn dat hij vond dat wij bij de begroting of bij het JOZ al moeten kunnen zien dat het allemaal loopt. Om dat iets te relativiseren heb ik gezegd dat wij er dan natuurlijk ook weer over moeten praten, maar dat wij als wij de aanbevelingen en analyses van het rapport lezen, niet de illusie moeten hebben dat wij van de ene op de andere dag een ander departement hebben of alle vraagstukken hebben opgelost.

En toen kwam de derde suggestie, namelijk dat wij er voortaan iedere maand afzonderlijk over kunnen blijven praten. Over dat laatste punt heb ik gezegd dat het mij wat te ver gaat.

De heer **Lansink** (CDA): Wij moeten erover kunnen blijven praten, als dat nodig is. Het gaat om informatie. Laten wij de vragen over de verantwoordelijkheid in het verleden even laten rusten. De minister heeft daarover voldoende vragen gekregen en daarop krijgen wij zo antwoord. Als er een goed plan van aanpak komt, zeggen wij daar met z'n allen

ja tegen. Dan is het de plicht van de Kamer om geïnformeerd te worden hoe dat loopt. Dat moet wel in dit geval, gelet op het verleden en de toezeggingen. Dan zullen wij elke maand of elke twee maanden beoordelen of wij daarover willen praten. Als het niet hoeft, dan liever niet, natuurlijk. Wij hebben elk jaar gepraat over het planningsproces, daar is de heer Van Boxtel zelf bij geweest, en daar hebben wij ook dit soort toestanden beleefd. Laat ons nu geïnformeerd worden, daar kan men toch geen bezwaar tegen hebben. Als uit die informatie een tegenstelling blijkt tussen datgene wat is vastgelegd en de uitvoering, dan moeten wij aan de bel trekken, in het belang van alle mensen voor wie hij hier ook staat te praten.

De **voorzitter**: Het punt van discussie in dit interruptiedebat blijft hetzelfde. De heer Van Boxtel antwoordt en daarna krijgt de heer Van der Vlies het woord.

De heer **Van Boxtel** (D66): Wij vinden elkaar meteen in de woorden die de heer Lansink op het laatst gebruikte. Ik zal niet weglopen voor verdere discussies, als die nodig zouden zijn. De suggestie in eerste termijn was om gestructureerd sowieso één keer per maand of per zes weken zo'n overleg te voeren. Dat wijs ik op voorhand van de hand. Ik wacht de kwaliteit van de zaken af en dan maken wij de balans op, met een volstrekt gescheiden verantwoordelijkheid van Kamer en kabinet.

□

De heer **Van der Vlies** (SGP): Voorzitter! Enkele maanden geleden hadden we een gedachtewisseling met de bewindslieden van VWS over de problemen in de thuiszorg. Tijdens dat debat kwamen ook de organisatorische problemen op het departement aan de orde. De minister beloofde dat binnen ongeveer vier maanden de zaak weer goed op de rails zou staan. Ze sprak zelfverzekerd uit dat ze er consequenties aan zou verbinden als dit niet het geval zou zijn. De collega's gaven de citaten.

We zijn nu ruim vier maanden verder en we moeten vaststellen dat de zaak nog niet op de rails staat. De conclusies in de rapportage van Twijnstra Gudde liegen er niet om. De in 1995 ingezette reorganisatie is

Van der Vlies

blijven steken. Er is nauwelijks sprake van integratie en samenhang in het beleid van het departement als geheel. Er is onvoldoende nagedacht over een strategische visie. De invulling van de topstructuur deugt niet. De financiële expertise is onder de maat, enz., enz. Daarbij kan ik me niet aan de indruk onttrekken dat de rapportage op hoofdlijnen het falen van de topstructuur nog netjes heeft omschreven en dat uit het eigenlijke hoofd rapport, en met name uit de deelrapportage structuur, werkwijze en sturing, een nog scherper beeld naar voren komt. In ieder geval wordt duidelijk dat de instelling van een SG-DG-overleg als opvolger van de bestuursraad niet of nog niet de noodzakelijke verbetering in de sturing van het departement heeft gebracht. Dat begrijp ik eigenlijk niet goed. In het voorjaar heeft de minister nota bene forse kritiek gekregen. Ze grijpt in de topstructuur in en er verandert nauwelijks iets. Er zijn slechts enkele verbeteringen waar te nemen in wat het rapport Twijnstra Gudde noemt "het dossiermanagement".

Op zichzelf geredeneerd, kun je zeggen dat de interne organisatie van het departement de Kamer niet echt aangaat. De Kamer moet gepast terughoudend zijn. Jawel, maar onder de voorwaarde dat de output van het departement van niveau is. En daar zit het probleem. In de in de rapporten geschetste omstandigheden kan het niet anders of de productie, en vooral de kwaliteit van de productie van het departement, stagneert, zeker op onderdelen. Dat hebben we in het verleden treurig moeten vaststellen. Toezeggingen bijvoorbeeld konden niet worden nagekomen, regelmatig moest uitstel worden gevraagd voor het aanleveren van stukken aan de Kamer, enz. Het is dat ik op andere terreinen ook meer dan genoeg te doen heb, anders zou je zeggen: zo kunnen we niet werken. En daarmee is dit mede een zaak voor de Kamer geworden. Ik val mevrouw Vliegthart bij. Het gaat bij VWS om doelgroepen, om beleidsintenties – patiënten, cliënten in de zorg, en dergelijke – die toch al in een kwetsbare positie zitten. Met hen mag niet worden gesold. Door de problemen wordt die indruk wel eens gewekt.

Daarom is het dringend noodzakelijk dat de vaart in het veranderingsproces wordt hersteld. Daartoe heeft de minister een eerste stap gezet

met de benoeming van een secretaris-generaal ad interim. Ik vind het van belang dat de Kamer uitzicht krijgt op een goed functioneren van het ministerie. Daarom moet het plan van aanpak zo snel mogelijk naar de Kamer worden gestuurd, vergezeld van een periodieke voortgangsrapportage, zoals collega Lansink vraagt. Evenzeer is het van groot belang dat de motivatie onder de medewerkers wordt gestimuleerd. Dit betekent dat de verantwoordelijken moeten worden gelegd waar zij horen, dat er een duidelijke aansturing moet komen en dat er met kracht gewerkt moet worden aan de identiteit van het departement. De minister moet allereerst haar optreden tot nu toe zorgvuldig verantwoorden en vervolgens in dit verband duidelijke toezeggingen doen over de geconstateerde tekorten.

In dat verband staat de vraag open hoe de minister in het voorjaar kon zeggen dat de reorganisatie binnen vier maanden op het goede spoor zou staan. Hoe wil zij die opvatting op dit moment verantwoorden, zeker gezien de politieke lading die zij er toen aan gaf? Moet overigens uit dit standpunt van de minister worden afgeleid dat het ook ontbroken heeft aan duidelijke politieke sturing? Als dat het geval is, rust op de minister de verantwoordelijkheid voor het vervolg haar ministeriële leven te beteren. Zij mag zich volgens ons niet verschuilen achter de mededeling dat het gaat om een proces dat een aantal jaren vergt. Binnenkort moeten concrete resultaten zichtbaar worden; anders is de moeite in de achterliggende drie jaar helemaal voor niets geweest.

Enige verontschuldiging vindt mijn fractie wel in de randvoorwaarde waaronder deze minister haar ambt is begonnen: een regeerakkoord met enerzijds heldere uitspraken over beleidsintenties en de daarbij passende organisatie en anderzijds een veel te krap budgettair jasje. Eigenlijk is wat dat betreft ongeveer het onmogelijke gevraagd. En dat heeft spanning gegeven bij allen die eraan werken moesten.

De vergadering wordt enkele minuten geschorst.

□

Minister **Borst-Eilers**: Mijnheer de voorzitter! Ik wil beginnen met iets te

schetsen van een context van de problematiek, zoals ook door enkele afgevaardigden is gedaan. De bezorgdheid van de Kamer om mijn ministerie waardeert ik. Ik ben het eens met diverse sprekers dat het nodig is dat een ministerie als VWS goed functioneert, omdat volksgezondheid en welzijn belangrijke beleidsterreinen zijn, waar het beleid rechtstreeks gevolgen kan hebben voor kwetsbare mensen. Mevrouw Vliegthart gebruikte ongeveer dezelfde woorden. Die twee beleidsterreinen zullen naar mijn mening in de toekomst ook alleen maar belangrijker worden. Als wij denken aan de vergrijzing en de groeiende vraag naar zorg die daarvan mede het gevolg is en aan de blijvende opwaartse druk op de uitgaven, dan zijn dit alles factoren die maken dat volksgezondheid eerder hoger dan lager op de politieke en maatschappelijke agenda terecht zal komen. Het welzijnsbeleid is natuurlijk een heel belangrijk beleidsterrein ter bewaking en bevordering van de sociale cohesie. Wij weten allen dat dit een kwetsbaar punt is in onze huidige samenleving. Dat zal ook voorlopig nog wel zo blijven. Bovendien hebben wij het dan ook nog over samen meer dan 75 mld. per jaar.

Nu is de behandeling van het departement van Volksgezondheid in de afgelopen decennia toch niet helemaal in overeenstemming geweest met het gewicht van dit beleidsterrein. Er is nogal eens mee gesold. Het was eerst Sociale Zaken met Volksgezondheid, daarna moest Volksgezondheid samen met Milieuhygiëne, toen werd het Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en in 1994 werd het VWS. Zo'n proces is toch niet bevorderlijk voor het ontwikkelen van een duidelijke identiteit bij de medewerkers van een departement of voor het ontwikkelen van een heldere visie op je eigen taak en eigen positie. Voeg daarbij de complexiteit van het beleidsterrein en dan wordt de gehele zaak nog moeilijker.

De heer **Schutte** (GPV): "Gesold", zegt de minister. Ik kan mij dat wel voorstellen, maar zij zegt dat dan ook over de laatste wijziging waar zij directe politieke verantwoordelijkheid voor heeft genomen. Dus dat is als het ware de eerste bekentenis dat het vanaf het begin niet helemaal goed is gegaan.

Borst-Eilers

Minister **Borst-Eilers**: Ja, ik heb mijn handtekening gezet onder het regeerakkoord. Ik ben weliswaar benaderd als minister op het moment dat de zaken geregeld waren, maar ik had die handtekening ook niet kunnen zetten. Door haar te zetten, heb ik mij met de laatste solpartij inderdaad akkoord verklaard. Daar heeft de heer Schutte volkomen gelijk in.

De heer **Lansink** (CDA): Deze uitspraak van de minister verbaast mij ook. Ik heb zojuist al gememo-reerd dat wij als vaste commissie door de minister waren uitgenodigd om kennis te maken met de nieuwe bewindslieden in het eigen huis en met de ambtelijke top. Ik had toen nog aarzelingen om daarheen te gaan, omdat ik eigenlijk vind dat dit dualistisch gezien moeilijk kan liggen. Maar goed, wij zijn er met een heel stel heengegaan. Wij hebben toen niet meegekregen dat de minister bezwaar had tegen de constructie van VWS, maar ook niet tegen het verleden of tegen de structuur die er toen was. Integendeel. Ik vind dat het dus niet past om nu met terugwerkende kracht het woord "gesold" te gebruiken voor de combinaties die op zichzelf elk hun voors en tegens hadden. Die gang van zaken kan zij er niet verantwoordelijk voor stellen, afgezien van misschien de identiteitskwes-tie. Dat is echter ook betrekkelijk, want Volksgezondheid en Welzijn zijn al heel lang bij elkaar. Toen hebben dit soort vraagstukken als nu aan de orde zijn, niet gespeeld.

Minister **Borst-Eilers**: Het is ook zeker niet de bedoeling om alles wat niet goed gaat en wat niet goed is gegaan, op te hangen aan deze gebeurtenissen. Er wordt echter ook gezegd – en ik heb dat zelf ook zo ervaren – dat veel medewerkers van het ministerie vaak een onzekerheid hebben over de toekomst en hetgeen zal gebeuren vanwege al die wijzigingen die er geweest zijn. Het is dus een element. Nogmaals, ik erken dat ik persoonlijk ook achter die laatste verandering heb gestaan. Ik ben ook van mening dat het huidige geheel van Volksgezondheid en Welzijn met Sport, dat op beide terreinen relevantie heeft, op zichzelf een goede combinatie is. Om die reden heb ik dat besluit ook met de ambtelijke top genomen om via een reorganisatieproces te proberen om

die twee grote beleidsterreinen zoveel mogelijk te integreren en in ieder geval meer te laten samenwerken dan in de oude kolommen-structuur het geval was.

Vele sprekers hebben gezegd dat het beleidsterrein complex is. De conclusies van de parlementaire subcommissie-Willems hebben nog niet aan actualiteit ingeboet. Een groot deel van de volksgezondheid is in particuliere handen. Er zijn in de sector vele gevestigde belangen en als je vraagt wie nu de baas is van de volksgezondheid in Nederland, kan niemand daar één concreet antwoord op geven. Dat betekent dat alles gebeuren moet in overlegstructuren en via beleidsnetwerken. Dat is op zichzelf een heel interessante manier van werken, maar vergt inderdaad wel een speciale instelling van het departement. Beleidsvorming en -uitvoering zijn in de volksgezondheid een continu proces van onderhandelen en het met elkaar eens proberen te worden. Oftewel: het poldermodel is in zorgland een oude bekende.

Voorzitter! Ik zal ingaan op mijn eigen bemoeienis met het ministerie, die in 1994 begon. Mevrouw Kamp en de heren Lansink, Van der Vlies en anderen hebben mij gevraagd om verantwoording af te leggen over wat ik daar sinds 1994 aan sturing van de organisatie van het departement heb gedaan. Het ministerie ging van WVC naar VWS en dat betekende de overheveling van de opvang van asielzoekers naar Justitie, dat wil zeggen het vertrek van ruim 40 medewerkers en afscheid van het ZBO centrale opvang met 2000 mensen. De overgang van de cultuur betekende het vertrek van een compleet directoraat-generaal met onderdelen van centrale staven en facilitaire diensten, dat wil zeggen ongeveer 300 medewerkers en natuurlijk ook de verschillende rijksdiensten, die onder dat directoraat-generaal ressorteerden, zoals monumentenzorg, musea en kunst, bij elkaar zo'n 1500 mensen. Het was dus een forse boedelscheiding.

Het is goed om te noteren dat beide processen vlot en geruisloos zijn verlopen, met een goede inzet van de ambtenaren. Twee maanden na de formatie was de overheveling van asielzoekers naar Justitie geregeld en op 22 december 1994 hebben collega Ritzen en ik het protocol ondertekend dat de

overgang van Cultuur naar OCW per 1 januari effectueerde. Dat betekende ook dat wij al die verwevenheid in staven en facilitaire diensten op een goede manier hebben kunnen losweken.

Voorzitter! Ik heb in de inleiding al gezegd dat het de zoveelste herindeling was. Hoewel men het dapper en goed en ook zonder problemen heeft gedaan – ik denk niet dat de Kamer van die twee reorganisaties last heeft gehad – had ik toch de indruk dat het wat demotiverend of wat ontluisterend werkte. Omdat het departement toch al een aantal jaren een aantal zwakten in structuur en werkwijze vertoonde, heb ik in overleg met de toenmalige ambtelijke top besloten tot de reorganisatie Balans. Men was heel erg in die kolommen met zichzelf bezig. Er was veel verkokering en weinig horizontale synergie. Met Balans werd aangegeven dat het ministerie weer in evenwicht moest komen en dat er een proces van ontkokering en integratie moest plaatsvinden. Dat moest natuurlijk niet tot in het oneindige gebeuren, want welzijn en volksgezondheid hebben hun eigen karakteristieken, maar toch wel zoveel mogelijk.

Ik zal niet verder in detail ingaan op de reorganisatie, omdat deze ook in het rapport van Twijnstra Gudde nog eens kort wordt samengevat. Het was een inperking van het aantal directies en een forse reshuffling van medewerkers. Er is op dat moment ook voor gekozen om de mobiliteit in het departement wat te bevorderen. Mensen waren heel erg lang op dezelfde plek en daar als het ware vastgevroren. Daar heeft men in grote mate gebruik van gemaakt. Achteraf moet ik zeggen dat het zo royaal toestaan van die mobiliteit heel veel mensen naar een andere plek heeft doen verhuizen, waardoor het collectieve geheugen van het ministerie een tijd lang een beetje zoek was. Ik zou dat een volgende keer niet meer in die ruime mate toestaan, maar aan de andere kant ontlenen de mensen op zo'n nieuwe plaats daar inspiratie aan en vinden zij het heel leuk om op een ander beleidsterrein binnen het totale veld van volksgezondheid en welzijn een andere taak te vervullen.

Het is natuurlijk heel jammer dat de secretaris-generaal en de DG's een voor een om uiteenlopende redenen vertrokken. Er is gevraagd of dat geen andere achtergronden

Borst-Eilers

had. Het waren persoonlijke redenen. Sommigen hadden al gezegd: ik zit hier al zo lang, ik wil weg als zich een andere functie voordoet. Een ander zei: zo halverwege deze kabinetsperiode ben ik waarschijnlijk weer eens toe aan iets anders. Dat werd bij wijze van spreken bij voorbaat al aangekondigd. Ik heb dat natuurlijk niet zomaar geaccepteerd, maar als iemand op een gegeven moment weggaat, dan gaat hij weg. De top is dus bijna een jaar lang incompleet geweest. Pas op 1 november 1996 was er weer een voltallige bestuursraad.

Het bestuursraadmodel was gekozen in het kader van de horizontale synergie en het tegengaan van verkokering. Er zat dus een filosofie achter. Toen ik eind 1995 met mijn collega's sprak over het bestuursraadmodel en mijn licht eens opstak hoe men daar tegenaan keek, vond ik al collega's in het kabinet die er niet veel in zagen, terwijl anderen er heel enthousiast over spraken. Zij zeiden: het zal je prima bevallen, want het bevalt ons ook goed. Inmiddels weten wij dat nu nog maar twee ministeries dat model echt hebben, te weten LNV en OCW. Diverse andere hebben er afscheid van genomen. Op dit ogenblik bespeur ik niet alleen bij mijzelf, maar ook bij collega's een terugkeer van de liefde voor het oude SG-DG-model met een secretaris-generaal, twee of meer directeuren-generaal, afhankelijk van de omvang van het departement en een plaatsvervangend SG met de klassieke rolverdeling.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Voorzitter! De minister schetst toch een interessante ontwikkeling in het denken binnen de rijksdienst over sturingsmodellen die kunnen worden gekozen. Ik heb haar gevraagd om eens in te gaan op het punt dat andere departementen al bezig waren afscheid te nemen van het bestuursraadmodel toen VWS besloot om het in te voeren. Is bij de invoering van dat nieuwe model rekening gehouden met de ervaringen bij bijvoorbeeld Justitie, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en OCW?

Minister **Borst-Eilers**: Ik heb de toenmalige secretaris-generaal opdracht gegeven om zich heel speciaal daarop te oriënteren. Ik heb mij bij collega-ministers georiënteerd. Je kunt achteraf zeggen dat

wij beter een andere afweging hadden kunnen maken, maar wij vonden toen nog steeds voldoende supporters voor het bestuursraadmodel om er toch voor te kiezen. Wij hadden er van huis uit een voorkeur voor, omdat wij dachten: als er een structuur is waarmee je ook aan de top kunt aangeven dat er niet meer wordt verkokerd, maar dat er nu veel meer wordt samengewerkt en collegiaal met elkaar wordt gewerkt, dan is het wel door het signaal te geven dat wij als een collegiaal team gaan functioneren. Ik geef toe dat het niet is gelukt. Het functioneerde niet goed, dus ook ik heb er afscheid van genomen.

De heer **Schutte** (GPV): Voorzitter! De minister zei zojuist dat het departement ongeveer een jaar lang ernstig gehandicapt is geweest door het vertrek van een aantal topfunctionarissen die de materie beheersten. Welke bijzondere maatregelen heeft zij in dat verband genomen? Zij wist dat het een heel cruciaal moment was; de reorganisatie was gaande. Ik neem aan dat zij ook wist van de moeilijkheden die er overigens op het departement waren. Als zo'n top dan in korte tijd verdwijnt, neem ik aan dat dit meer maatregelen vergt dan alleen het plaatsen van een advertentie wie deze functies wil vervullen.

Minister **Borst-Eilers**: Ik heb geprobeerd een hoog tempo te maken in de procedure die met de algemene bestuursdienst wordt gevolgd. De gaten hebben per functie ook niet langer geduurd dan vier maanden. In de tussentijd werd in overleg met de ambtelijke top de portefeuille overgenomen van degene die er op dat moment niet was, soms door een persoon, soms verdeeld over meerdere personen. Het heeft allemaal belemmerend gewerkt, maar ik heb daarbij de tactiek gevolgd: zorg dat er snel iemand komt. De algemene bestuursdienst heeft mij daarbij goed geholpen. Je kunt achteraf zeggen dat er mensen zijn aangetreden die toch hebben gezegd: het gaat niet goed tussen mij en het ministerie. Men heeft echter voorrang gegeven aan het vervullen van die vacatures volgens de geëigende procedure.

De heer **Schutte** (GPV): Was er in die periode ook sprake van een grotere persoonlijke betrokkenheid

van de minister als hoofd van het departement? Juist op zulke momenten komt het erop aan dat de ambtelijke manco's waar mogelijk in politiek-bestuurlijke zin worden opgevangen.

Minister **Borst-Eilers**: Het is natuurlijk moeilijk om je eigen betrokkenheid te waarderen. Een van de mensen die langer bij het departement zaten, heeft wel eens gezegd dat ik mij, vergeleken met vorige collega's, relatief veel met de organisatie en de sturing van het departement bemoeide. Ik kan dat zelf natuurlijk heel slecht beoordelen. Ik heb naar vermogen geprobeerd om mij ermee te bemoeien; let wel, met in het achterhoofd de rolverdeling tussen een minister en de ambtelijke top.

Mevrouw **Kamp** (VVD): U maakte zojuist de opmerking dat u weer liefde kreeg voor het SG-DG-model. Mag ik daaruit afleiden dat u eerst toch liefde had voor het bestuursraadmodel? Waarom heeft u na zo korte tijd dan afstand genomen van die eerste liefde? Dat kan niet alleen gebeurd zijn omdat de andere ministers dat ook zagen. Waarom bent u op zeer korte termijn teruggegaan van het door u ingestelde bestuursraadmodel naar een ander model?

Minister **Borst-Eilers**: Ja, dat gebeurde na ruim een jaar. Op 1 maart 1996 was de reorganisatie voltooid. Op papier en ook de facto zat iedereen op zijn nieuwe plek. Het was allemaal geregeld zoals het geregeld moest worden. Vanaf dat moment werd er gewerkt met een bestuursraadmodel. Vanaf dat moment heb ik heel kritisch gekeken of er inderdaad een collegiaal team ontstond. Dat was moeilijk te beoordelen zolang het nog een duiventil was waar men in en uit vloog. Per 1 november was de club pas echt compleet, voltallig. Het ging echter niet alleen om de vraag of het een goed team kon vormen, maar ook om de vraag wat het nu deed voor het besluitvormingsproces en voor de sturing. In een collegiaal bestuur kan het, net als in een collegiale directie, heel goed werken. Maar het kan ook ertoe leiden dat men de problemen horizontaal verschuift, dat men niet snel een knoop doorhakt maar zegt dat het eerst in het team moet worden

Borst-Eilers

besproken. Voor die andere mensen in het team is zo'n probleem vaak nieuw, dus dat kost dan tijd. Er is dus altijd het risico van een tragere besluitvorming. Voordat het team weer compleet was, kreeg ik uit de organisatie al signalen en merkten de staatssecretaris en ikzelf ook dat de snelheid van besluiten door het bestuursraadmodel niet werd bevorderd. Integendeel. Ik had de indruk dat het inderdaad wat vertragend werkte. Dan ben je al gealerteerd. Op 1 november was het team van vier personen compleet. Toen heb ik tegen mijzelf maar ook tegen het team gezegd: deze vier mensen moeten binnen een halfjaar kunnen laten zien dat het bestuursraadmodel in staat is goed aan te sturen, goed met de lijnen van verantwoordelijkheidsverdeling om te gaan en besluitvaardig te zijn of slagkracht te hebben; zo niet, dan niet. Je geeft natuurlijk aan de mensen een motiverende opdracht: maak dat ervan. Maar bij jezelf begin je al te denken: is de bestuursraad voor VWS nu echt zo ideaal?

De heer **Lansink** (CDA): De minister heeft zelfs destijds de beslissing genomen om de bestuursraad in te stellen. Dat is toch juist?

Minister **Borst-Eilers**: Ja, dat klopt.

De heer **Lansink** (CDA): U heeft ook besloten om die bestuursraad weer op te heffen.

Minister **Borst-Eilers**: Dat klopt ook.

De heer **Lansink** (CDA): Heeft u er achteraf spijt van dat u de bestuursraad destijds heeft ingesteld?

Minister **Borst-Eilers**: Twijnstra Gudde zegt dat er inderdaad wel iets is verbeterd ten aanzien van de verkokering. Met de huidige kennis en inzichten denk ik echter dat wij het SG-DG-model hadden moeten handhaven.

De heer **Lansink** (CDA): Geldt dat ongeacht de vraag welke mensen beschikbaar zijn voor de functies in zo'n model?

Minister **Borst-Eilers**: U stelt een heel terechte vraag. Je kunt je een paar mensen voorstellen die het als bestuursraad prima doen. Ik zei al dat de collega's Ritzen en Van Aartsen nog steeds van mening zijn

dat het bestuursraadmodel voor hun ministerie zo'n systeem is. Zij hebben kennelijk mensen in de bestuursraad die, ondanks dat model, wel slagkracht en snelheid van besluitvorming hebben. Het hangt natuurlijk ook altijd van de mensen af, misschien nog wel meer van de mensen dan van de structuur.

De heer **Lansink** (CDA): In hoeverre hangt het van de politieke aansturing af, dus van bewindslieden, of een model kan werken?

Minister **Borst-Eilers**: Politieke aansturing is inderdaad het duidelijk uiteenzetten van de verwachtingen die je hebt van het departement: de politieke lijnen, de definitie van het product enzovoorts. Maar dan nog worden door zo'n apparaat producten geleverd die naar boven gaan in de lijn, welke producten door een directeur-generaal in z'n eentje worden afgehandeld, waarbij hij soms collegiaal overleg pleegt. In het bestuursraadmodel komt alles terecht in het collegiale team, op de tafel van de bestuursraad. Sommige dingen blijven daar bijna per definitie wat langer liggen dan wanneer iemand in z'n eentje de knoop kan doorhakken.

Mevrouw **Vliegthart** (PvdA): Het laatste doet de vraag rijzen hoe de integraliteit en samenhang in het beleid bewaakt worden, welke aspecten de aanleiding waren voor het gaan naar een nieuw model. Ik vind dat de minister wat nader in zou moeten gaan op de relatie tussen het werkzaam zijn van het model en de mensen die het moeten doen. Er wordt nu weer een nieuwe reorganisatie voorbereid waarbij van een andere structuur wordt uitgegaan, maar vervolgens is de kans van slagen van de structuur waarvoor wordt gekozen afhankelijk van de mensen die het zouden moeten doen. De minister heeft heel snel de beslissing genomen om het weer terug te draaien. Naarmate het meer ligt aan de mensen die het zouden moeten doen, is de vraag hoe de minister vervolgens de andere doelstellingen die zij wil bereiken – integraliteit, samenhang en externe gerichtheid – wil bevorderen in het nieuwe systeem.

Minister **Borst-Eilers**: Je kunt de portefeuilles van de directeurs-generaal zo kiezen, dat ze niet te veel

in één koker zitten. Ik zie bij de huidige bezetting dat sommigen de relaties tussen welzijn en volksgezondheid al zo inzien, dat zij elkaar op al die punten die elkaar raken gewoon opzoeken en samen de besluiten nemen. Als ik het zou moeten afwegen, is dit in sterkere mate afhankelijk van mensen. Het liefste heb ik een SG-DG-model, waarbij de DG's natuurlijk zo in elkaar moeten zitten, dat ze op momenten waarop het nodig en wenselijk is, de overstap naar elkaar maken. Dat geldt natuurlijk niet alleen op dat niveau, maar ook op het niveau van de directeurs. Twijnstra Gudde signaleert dat veel beter is geworden. Ik merk dat ook zelf: ik hoef niet meer te vragen waarom niet met een bepaalde directie overleg is gepleegd. Men heeft elkaar al automatisch opgezocht om samen de zaken aan te pakken, zodat ik een nota krijg waaruit blijkt dat ze er met elkaar over hebben nagedacht.

De heer **Rouvoet** (RPF): De manier waarop de minister spreekt over de nieuwe structuur en even daarna over de oude structuur vind ik niet zo overtuigend. Ik zeg dat in het licht van de brief die zij ons heeft gestuurd. Wat zegt zij van de aanbevelingen van Twijnstra Gudde? Dit zijn langetermijnbenaderingen, die tijd, structuren, cultuur en mensen nodig hebben. Dit kan niet van de ene op de andere dag worden gewijzigd. Nu hoor ik de minister zeggen: op 1 november 1996 zeiden wij tegen elkaar dat de zaken binnen een halfjaar beter zouden moeten gaan lopen; zo niet, dan gaan we het weer op de oude manier doen. Je mag het een organisatie toch eigenlijk niet aandoen om te zeggen: we proberen het een paar maanden, waarna we weer teruggaan naar de oude structuur? Dat heeft toch ook repercussies binnen de organisatie? Hoe zwaar heeft dit voor de minister gewogen?

Minister **Borst-Eilers**: Dit zijn geen losse bevelen die door mij de organisatie worden ingestuurd. Dit is een proces van voortdurend overleg met de secretaris-generaal en de directeurs-generaal geweest. Op een gegeven moment waren we het er allemaal over eens dat het voor de helderheid naar de organisatie toe beter was directeurs-generaal met

Borst-Eilers

de huidige lijnverantwoordelijkheid neer te zetten en de secretaris-generaal de typische SG-portefeuille te geven.

De heer **Rouvoet** (RPF): Dat begrijp ik wel. Maar als we nu via het rapport weten dat een van de problemen is dat er een kloof zit tussen de top van het departement en wat daaronder zit, kan ik mij goed voorstellen dat het ook voor de motivatie, de betrokkenheid van de medewerkers, het zicht op wat er gebeurt in de organisatie en de interne communicatie niet bevorderlijk is als men hoort: per 1 november gaan we over op een bestuursraadmodel, en als dat niet werkt, gaan we over een halfjaartje weer terug naar dit model.

Minister **Borst-Eilers**: Even in de tijd: bij de operatie Balans is besloten tot de invoering van een bestuursraadmodel; per 1 maart 1996 was die nieuwe situatie een feit, en per 1 november was de bezetting voltallig. Zoals Twijnstra Gudde schrijft, hebben wij op ons departement heel betrokken en gemotiveerde medewerkers die ook nadenken. Er is ook een ondernemingsraad waar ikzelf enkele malen contact mee heb gehad. Daar kwam al naar boven de vraag of een bestuursraad voor VWS wel zo geslaagd is. Op een gegeven moment is de gehele organisatie er rijp voor daarvan af te stappen. Dan vindt men het een positief punt dat er een halfjaar na 1 november door mij gezegd wordt: het wordt nu weer het SG-DG-model. Ik heb daar alleen maar positieve reacties op gehad uit de organisatie. Daar was men dus wel aan toe, maar dan is weer de vraag of de betrokken vier personen aan de top een team vormen dat echt goed en hecht kan samenwerken. Er moet chemie zijn tussen die mensen waardoor er een eenduidige aansturing kan plaatsvinden. Zo moet het ook ervaren worden in de organisatie: die vier daarboven weten wat ze willen met elkaar en zijn het eens. Dat was het zorgelijke punt.

De heer **Rouvoet** (RPF): Dat was juist het punt waarmee ik begon. Dat komt pas vanaf 1 november. Daarvan heeft u gezegd dat het binnen zes maanden resultaat moet opleveren. Dat leg ik naast uw algemene lijn in de brief die wij vandaag bespreken,

waarbij u zegt: dat zijn dingen die een lange adem hebben en dat kan niet binnen een halfjaar geregeld zijn.

Minister **Borst-Eilers**: Wij hebben het hier over mensen op een bepaald niveau die allemaal een carrière in leidinggevende functies achter de rug hebben. Ze behoeven niet na een halfjaar perfect met elkaar te functioneren, maar je moet wel zien te bereiken dat het goed gaat komen. Als je dat na een halfjaar nog niet ziet bij vier mensen van dit niveau, dat komt het ook niet meer goed. Dat is mijn heilige overtuiging. Als ik het over lange processen heb, dan doel ik op een cultuuromslag in de gehele organisatie. Wat betreft een deel, namelijk het veel meer horizontaal samenwerken, hebben wij al een goede slag gemaakt, maar er moet nog veel meer gebeuren. Voor de medewerkers is heel belangrijk een personeelsbeleid in de zin van het human-resourcemanagement. Het is ook een kwestie van cultuur of je daarvoor in een organisatie oog hebt en of je er al dan niet actief aan werkt. Voordat je dat goed voor elkaar hebt, ben je wel een aantal jaren verder. In het advies van Twijnstra Gudde wordt ook gesproken van korte en lange termijn; de topstructuur is daarin een punt van de korte termijn; voor een totale cultuuromslag tot een ideaal werkend VWS moet vanaf het begin van de Balansoperatie uitgegaan worden van een periode van vier jaar, zo meent Twijnstra Gudde.

Mevrouw **Kamp** (VVD): In feite zegt de minister dat het uiteindelijk aan de mensen zelf ligt en niet aan de structuur. Is met die mensen dan niet besproken dat er in dat bestuur eigenlijk de verkeerde personen zaten?

Minister **Borst-Eilers**: Ik vond dat ik via het SG-DG-model de mensen nog een kans moest geven. Het zit hem niet zozeer in de persoonlijke verhoudingen tussen de politieke leiding en de ambtelijke top. Alles is goed met elkaar besproken. De ambtelijke top heeft ook zelf geprobeerd met elkaar naar zo'n eenheid toe te groeien.

Mevrouw **Kamp** (VVD): U noemde als oorzaak van het niet functioneren van de bestuursraad dat de betrokken vier personen in wezen

niet in dat model pasten aangezien ze niet als team konden werken. Dan is de vraag natuurlijk of die mensen wel op de juiste plaats zaten. Nu bent u met dezelfde mensen naar een ander model gegaan.

Minister **Borst-Eilers**: De leden van de bestuursraad zagen zelf geen meerwaarde in het feit dat alle dossiers op de collegiale bestuurstaafel moesten komen. Ze meenden zelf slagvaardiger te kunnen werken bij heldere portefeuilles met eigen eindverantwoordelijkheden. Waar dat nodig is, zouden ze elkaar dan wel opzoeken, maar zij dachten dat op die manier hun functioneren zou worden bevorderd en dat er tevens minder vergadertijd mee gemoeid zou zijn, waardoor ze doeltreffender zouden kunnen werken. Om die reden is het een kans gegeven. Dan houd je altijd nog de kans dat dit team niet met elkaar de kracht ontwikkelt om die reorganisatie een doorstart te laten maken. Twijnstra Gudde zegt dat, wanneer het team weer compleet is, de Balansoperatie een "stevige" doorstart moet maken. Iedereen weet wat er gebeuren moet, maar men moet het ook doen. Er is veel kracht nodig om een organisatie van 1500 mensen weer de benodigde "drive" te geven. De secretaris-generaal is tot de conclusie gekomen dat haar dat niet lukte. Zij vond dat zij ruimte moest maken voor iemand die leiding kan geven aan het team op een manier dat het wel lukt. Anders ging het veel te lang duren. Ik vind dat een zeer moedige conclusie.

De heer **Van Boxtel** (D66): Voorzitter! Het is begrijpelijk dat de minister eerst gezien heeft of het nog goed kon komen. Wij moeten echter voorkomen dat wij indirect een functioneringsgesprek over het team voeren. Het is een klein groepje mensen dat wij zeer goed kennen. Verwacht de minister dat met een nieuwe SG en eventueel met een aantal mutaties dit proces binnen een herkozen SG-DG-model vlot getrokken kan worden?

Minister **Borst-Eilers**: Ik kan daar volmondig "ja" op antwoorden. Ik verwacht dat zeker, maar daarvoor moet de aanbeveling van Twijnstra Gudde voor het instellen van een veranderingsteam worden opgevolgd.

Borst-Eilers

Ik heb de belemmeringen voor de Balansoperatie geschetst. Ik wijs erop dat tijdens deze periode, met de nodige hobbels en veranderingen, het gewone werk is doorgestaan; tijdens de verbouwing is de verkoop doorgestaan. In het regeerakkoord was een niet gering aantal opdrachten voor de minister en staatssecretarissen van VWS opgenomen. Die punten moesten ambtelijk worden voorbereid, op de rails worden gezet, interdepartementaal worden verkend en met het veld worden besproken. Dat is allemaal gebeurd.

Een andere omvangrijke klus was het verwerken van de uitgebreide Europese regelgeving. In deze kabinetsperiode zijn er veel regels vanuit Brussel tot ons gekomen. Ik noem de gezondheidsbescherming, de geneesmiddelen en de bekende notificatieprocedure. Het zal zijn opgevallen dat VWS in al die jaren maar één keer vergeten is om te notificeren. Dit is een prestatie van de ambtenaren.

Het is mij opgevallen dat veel woordvoerders de passage over het financieel beheer in het rapport van Twijnstra Gudde zeer negatief gelezen hebben. De Rekenkamer heeft recent twee rapporten uitgebracht. Eén gaat over het financieel beheer bij VWS op het punt van de begroting. In vergelijking met andere departementen wordt VWS zeer goed beoordeeld. Het tweede rapport betreft de kengetallen. Op dat punt zijn wij er nog lang niet. In de begroting voor 1998 hebben wij overigens wel een stap voorwaarts gemaakt. Er is een projectteam ingesteld, dat een en ander moet verbeteren. Dit is echter door de decentrale aanlevering van gegevens een zeer moeilijke aangelegenheid.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! In het deelrapport over de structuur staat een vijftal conclusies over het financieel beheer. Drie conclusies zijn kritisch en twee voorzichtig positief. De directie financieel- en personeelsbeheer lijkt nuttig te zijn c.q. te worden. Dat is echter nog niet helemaal zeker. Daarnaast kan de voorgenomen reorganisatie van de stafdirecties leiden tot een versterking van de financiële functie van het ministerie. De overige drie zijn negatief. De positionering en de invulling van de functie van financieel adviseur is onvoldoende helder. De afbakening van taken en

verantwoordelijkheden tussen directies en beleidsdirecties is onvoldoende helder. Er is nog geen juiste balans gevonden tussen een centrale en decentrale financiële capaciteit. De minister kan toch niet ontkennen dat dit drie negatieve punten zijn, waar de Kamer terecht op wijst?

Minister **Borst-Eilers**: Ja, maar de Algemene Rekenkamer geeft een goed rapportcijfer over het financieel beheer op het punt van de rijksbegroting. Vervolgens noemde ik de kengetallen voor de premiesector, waarover ik het zojuist had. In het organisatierapport Balans geldt voor de directies integraal management. Dat wil zeggen dat de beleidsdirectie naast de twee stafdirecties ook een financiële functie heeft. Dat is heel bewust gedaan, omdat op die wijze inhoud en geld tegelijk worden meegenomen. Daar sta ik ook helemaal achter. Toen ik aantrad werden deze zaken vaak los van elkaar behandeld. Op directieniveau moeten die zaken dus geïntegreerd worden. Op dat punt meldt Twijnstra Gudde terecht dat er nog een lange weg te gaan is. Die financiële functie is bij sommige directies niet goed ingevuld. Er wordt wel eens vergeten dat de functionaris die daarmee belast is er ook bij hoort en dat hij dus bij alle inhoudelijke besprekingen aanwezig moet zijn. Kortom, dat is nu een voorbeeld van een veranderingsproces dat meer tijd nodig heeft. Er moet dus onderscheid gemaakt worden tussen het totaal van de begroting en de financiële functie op directieniveau. Over dit laatste is Twijnstra Gudde kritisch en ik ook.

De heer **Lansink** (CDA): U verweet ons dat wij geen oog zouden hebben voor de andere zaken. Natuurlijk heb ik daar oog voor. Ik kan zo een aantal voorbeelden geven. Ik noem de Wet op de orgaandonatie en de prijzenwet. Er zijn echter te veel dossiers waarbij dat anders ligt. Het wetsvoorstel over de embryo's is bijvoorbeeld drie jaar geleden al teruggetrokken en er is nog steeds geen nieuw voorstel gedaan. Als u zo snel iets in kunt trekken, moet u ook weten wat er aan de hand is en dan moet u ook snel een nieuw voorstel in kunnen dienen. Zo kan ik een hele reeks voorbeelden geven. Wat het financiële beheer betreft gaf het regeerakkoord de ruimte tot een

verhoging van 1,3% als u kon aantonen hoe groot het tekort was. Er werd elk jaar bijgespijkerd via Sociale Zaken, maar er was geen sprake van een structurele nieuwe financiering op basis van 1,8%. Zo zijn er allerlei voorbeelden te noemen. Vandaag uiten wij kritiek en het is aan u om die te weerleggen. Ik wil natuurlijk wel een aantal positieve punten noemen, maar ik verzoek u in te gaan op wat wij in kritische zin naar voren hebben gebracht.

Minister **Borst-Eilers**: Ik begrijp dat ik hier vooral sta om uw kritiek te pareren. Toch heb ik er behoefte aan om een aantal positieve punten te noemen. Het lijkt mij terecht om ook te melden welke zaken goed lopen. Tenslotte luisteren mijn 1400 medewerkers waarschijnlijk ook mee. Ik denk aan de ingewikkelde procedure met betrekking tot de onderhandelingen met de farmaceutische sector, waarbij ook de ministeries van Economische Zaken en van Financiën betrokken waren. Ik denk aan het specialistendossier, met lokale initiatieven. U denkt toch niet dat ambtenaren die alleen maar intern gericht zijn zoiets voor elkaar kunnen krijgen? Dat zijn mensen die wel degelijk extern gericht kunnen denken en redeneren, die een goede relatie met de relevante actoren in het veld hebben en die vervolgens op grond daarvan een strategie ontwikkelen die tot succes leidt. Dit gezegd hebbend, kunnen wij nu weer verdergaan over de dingen die slecht gaan.

Mevrouw **Kamp** (VVD): Neemt de minister door dit te zeggen afstand van de conclusie in het rapport dat de ambtenaren te veel intern gericht zijn?

Minister **Borst-Eilers**: Dat oordeel nuanceer ik. Ik begrijp wel wat men bedoelt, maar er zijn verschillende directies en ambtenaren op sleutelposities die een instelling hebben die ook extern gericht is. De heer Van Boxtel vroeg mij of ik mij geheel kon vinden in de conclusies uit het rapport. Dat is dus niet zo. Deze analyse moet ik nuanceren. Het gaat mij er ook niet om stralend waardering te ontvangen over alle successen; het gaat mij erom op te sporen wat niet goed gaat en dat vervolgens te verbeteren. Dat zie ik als mijn taak.

Borst-Eilers

Wat het wetsvoorstel over de embryo's betreft wijs ik erop dat door minister Sorgdrager en mij een notitie op hoofdlijnen is geschreven. Dat het wetsvoorstel er nog niet ligt, heeft ook te maken met prioriteiten in het wetgevingswerk. Op mijn ministerie zijn tot dusverre in deze periode 37 wetten, meer dan 100 AMvB's en 400 regelingen geproduceerd. Een ambtenaar mag dan vaak overwerken, maar het moet ook niet te gek worden.

Wat de kwestie van de 1,3% en de 1,8% betreft, is er door het kabinet afgesproken dat er niet van de gekozen systematiek zou worden afgeweken. Incidenteel, per jaar, kon op grond van goede argumenten – die wij gelukkig ieder jaar hebben kunnen leveren – een overschrijding op voorhand worden toegestaan.

Mijnheer de voorzitter! Ik kom op de laatste vier maanden. Op 20 maart heb ik de bekende uitspraak over het "op rolletjes lopen" gedaan. Ik heb er geheel geen moeite mee om te zeggen dat deze uitspraak te optimistisch was. Toen ik deze deed, wist ik al half en half dat die kans erin zat, maar ik had het gevoel dat ik enerzijds ook in de richting van de medewerkers nog eens een krachtig signaal moest afgeven in de trant van: wij hebben nu nog ongeveer vier maanden om ervoor te zorgen dat wij op een aantal punten verbeteringen doorvoeren en, zo niet, dan hebben wij een ernstig probleem. Anderzijds dacht ik bij de opmerking aan hetgeen Twijnstra Gudde de externe prestaties van het departement ten behoeve van de Kamer en het veld noemt en niet aan de totale cultuurverandering. Wij weten allen dat dit – zoals Twijnstra Gudde stelt – zo'n jaar of vier in beslag neemt. Het gaat ook om de output van het departement, die alleen goed kan zijn als er intern een aantal dingen is veranderd. Ik had op dat moment nog wel de hoop dat het met team SG-DG's beter zou aflopen dan het nu is afgelopen. Deze uitspraak was dus, zeker achteraf gezien, te optimistisch.

De heer **Lansink** (CDA): De minister heeft in de door de heren Schutte en Marijnissen aangezwengelde discussie in het debat over de thuiszorg gezegd niet optimistisch te willen zijn. Nu zegt zij: te optimistisch. Daartussen zit dus een wereld van verschil. Ik begrijp nu dat het management bij speech was,

bedoeld voor de ambtenaren en minder voor de Kamer. Zijn de laatste zinnen die de minister uitsprak bedoeld om enigszins rechtvaardiging te geven aan hetgeen zij maandag in een radio-uitzending heeft gezegd? De minister heeft gezegd dat zij toch wel op de Kamer doelde. Als zij in een woordenwisseling met de Kamer zegt dat het departement op rolletjes loopt, betreft dat toch de gehele zaak? Zij kan dan toch niet zeggen dat zij dit enigszins anders bedoelde?

Minister **Borst-Eilers**: Ik had het vrij breed geformuleerd. Daaruit kon terecht worden gelezen dat alles na vier maanden weer op de rails zou staan. Het enige waarvan ik zeg dat het goed op de rails staat, in ieder geval stukken beter dan vier maanden geleden, is de kwestie van het dossiermanagement. Ik zal nog aangeven wat eraan gedaan is om dit voor de Kamer belangrijke punt op de rails te krijgen. Als ik mijn uitspraak teruglees en de reacties van de Kamer daarop beluister, kan ik niet ontkennen dat men het zo kan lezen dat ik op het geheel doelde. Ik had die uitspraak niet in die termen moeten doen. Dat was te optimistisch.

De heer **Lansink** (CDA): Vervolgens hebt u in een brief aan de Kamer opnieuw de termijn van vier maanden genoemd, zij het met het woord "circa" ervoor. U hebt een iets andere formulering gebruikt, een zekere afzwakking, maar voor een definitieve brief gold nog steeds circa vier maanden. Wij zijn nu even wat verder. Het wordt zeven maanden. Ik wil niet op een maand vallen, maar vier, zeven, dat wordt dus twaalf maanden. Dat kan toch niet zo?

Minister **Borst-Eilers**: Het is niet zo dat het niet waar is, dus dat ik niet meende wat ik maandag heb gezegd in het radio-interview. Twijnstra Gudde maakt onderscheid tussen twee zaken. In de eerste plaats de interne aspecten: structuur, werkwijze en cultuur. Men stelt daarbij dat dit een langdurig proces betreft. De Balansoperatie heeft daarvoor een goede aanzet gegeven, zij het dat het element van extern naar intern helaas ontbroken heeft. De strategische oriëntatie moet daaraan toch wel worden toegevoegd. Vanaf 1 maart 1995 is met

een en ander toch wel zeker vier jaar gemoeid, aldus Twijnstra Gudde. In de tweede plaats gaat het om de externe prestatie ten behoeve van de Kamer en het veld. De interne organisatie heeft daarmee wel te maken, maar goed, je kunt ook nog heerlijke gerechten in een keuken produceren waarvan, als je de keuken zelf ziet, kan worden opgemerkt dat het wel anders zou kunnen. Die externe prestaties tegenover Kamer en veld vind ik zeer urgent. Ik heb dus ook vanaf maart een aantal maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat dit – Twijnstra Gudde noemt het dossiermanagement – weer stevig op de rails komt.

De heer **Lansink** (CDA): In de brief die de minister naar de Kamer heeft gestuurd en waarin die vier maanden weer terugkomen, met het woord "circa" ervoor, wordt ook niet over externe prestaties of expliciet over de Kamer gesproken. Ook daarin werd uitgegaan van het hele departement. Ik vind toch dat de minister nu een beperking aanbrengt, zowel op haar uitspraak van 20 maart als op de brief. Dat duidt feitelijk toch op het weglopen voor een stuk verantwoordelijkheid, althans tegenover de Kamer, want zij heeft die uitspraak hier gedaan, in de brief en mondeling.

Minister **Borst-Eilers**: Ik wil dat niet betitelen als "weglopen voor verantwoordelijkheid". Naar achteraf blijkt, heb ik toen een uitspraak gedaan op basis van een te optimistische verwachting, ook over het functioneren van de top en de sturing door de top. Dat ik achteraf constateer dat het anders is gelopen, is niet meer dan die constatering. De heer Lansink zegt dat ik daar verantwoordelijk voor ben en dat is natuurlijk zo.

De heer **Schutte** (GPV): De minister zei zojuist over die vier maanden: toen ik dat zei, had ik zo het idee dat dit wel eens moeilijk kon zijn. Toch had de minister argumenten om die termijn te noemen. Akkoord. Wat wist de minister op dat moment werkelijk van de situatie binnen het departement? Zij heeft het voorbeeld gegeven van de samenwerking tussen de top en de subtop. Dat knelpunt noemde zij expliciet. Wat wist zij nu werkelijk van de situatie en van de mogelijkheid voor een

Borst-Eilers

oplossing? Was de minister negatief verrast toen zij kennisnam van het rapport van Twijnstra Gudde of van hetgeen in dat rapport zou komen te staan? Of was hetgeen daar in staat, haar in beginsel al in maart bekend, toen het debat hier werd gevoerd?

Minister **Borst-Eilers**: Er waren allerlei signalen die mij ongerust maakten. Ik moet wel zeggen dat ik blij ben met het rapport van Twijnstra Gudde, omdat daarin op een gestructureerder manier dan ik dat zelf had gekund, een analyse wordt gegeven en vervolgens een plan op tafel wordt gelegd voor hetgeen er moet gebeuren. Ik ben de afgelopen jaren voldoende met de eigen organisatie bezig geweest om het te lezen met een blik van herkenning. Twijnstra Gudde plaatsen het natuurlijk in een bepaalde structuur. Dat is hun vakgebied.

De heer **Schutte** (GPV): Ik heb een aantal uitspraken uit het rapport opgesomd die allemaal vallen onder de noemer: externe gerichtheid, vooruitzien, een structuur waarin men zich bezighoudt met beleidsontwikkeling en dergelijke. Dat zijn heel wezenlijke zaken. Die stonden natuurlijk op de achtergrond bij onder andere de discussies over de thuiszorg. Heeft de minister hetgeen daarover in het rapport staat – met de nuance die zij heeft aangebracht – ook altijd zo gevoeld en is zij blij dat zij nu zwart op wit een argument heeft om daarmee aan het werk te gaan? Of was een en ander in het rapport van Twijnstra Gudde zwaarder of ernstiger aangezet dan de minister zelf steeds heeft gevoeld?

Minister **Borst-Eilers**: Enerzijds heb ik de top en medewerkers – die spreek ik ook regelmatig – herhaaldelijk gewezen op het feit dat delen van het departement onvoldoende extern gericht zijn. Anderzijds vind ik dat Twijnstra Gudde het iets te zwaar aanzetten omdat zij het op het hele departement betrekken. Het is te veel gegeneraliseerd. Het is iets wat ik telkens als ik het tegenkwam heb geprobeerd om te buigen, maar het is volgens mij ook iets wat een sterkere aansturing over het hele departement, ook vanuit de ambtelijke top, vergt. De ambtelijke top moet daarbij als eerste het voorbeeld geven.

De heer **Marijnissen** (SP): In het debat van 20 maart vraagt de heer Schutte aan de minister hoelang zij nodig denkt te hebben om orde op zaken te stellen. De minister vraagt daarop: wat bedoelt u precies? De heer Schutte geeft dan een trits voorbeelden waaruit blijkt dat hij de hele problematiek op het ministerie bedoelt. Daarna doet de minister de bewuste uitspraak van die vier maanden en die rolletjes. Hoe valt dat te rijmen met de suggestie van de minister dat het in feite management by speech was wat zij hier deed?

Doet zij dat overigens vaker, haar ministerie toespreken over het hoofd van de Kamer? Acht zij dat de juiste voorlichting aan de Kamer?

Minister **Borst-Eilers**: Ik heb het één keer gedaan, op 20 maart. De heer Marijnissen zegt nu dat het alleen maar dat was. Dat element zat erin, maar ik zou het nooit gezegd hebben als ik het op dat moment niet verwachtte. Er was toen natuurlijk intensief contact met de SG en de DG's. Zij waren in een proces gestapt om te proberen om er een goed team van te maken, maar misschien ben ik dan te optimistisch dat mensen dat voor elkaar krijgen. Daar werd zo openlijk over gesproken, zij wisten zo precies wat er aan hun gezamenlijk functioneren ontbrak en dat zij dat wilden verbeteren, dat ik het gevoel kreeg dat het ze best zou kunnen lukken. Volgens mij hadden zij een heldere diagnose en zou het gewoon goed gaan. Soms weten mensen in theorie wel wat er moet gebeuren, maar lukt het ze gewoon niet om het voor elkaar te krijgen. Dat zie je hier ook.

Ik had wel degelijk een verwachting dat wij vier maanden later in een veel betere situatie zouden zijn. Ik was al bezig met de staatssecretaris om het dossiermanagement beter op de rails te zetten. Ik wilde net vertellen wat daarmee is gebeurd. Verder verwachtte ik dat de top een goede kans had om het in die zomer zo goed met elkaar te gaan doen dat de sturing er weer zou zijn en het geheel goed op de rails zou komen.

De heer **Marijnissen** (SP): Voorzitter! Ik vind het in ieder geval een geruststelling dat de minister expliciet zegt dat zij één keer aan management by speech heeft gedaan en dat zij niet van plan is om dat nog een keer te doen. Was die

opmerking over zwaar weer ook management by speech aan het adres van de mensen waar zij het nu over heeft, of voor haar eigen politieke toekomst? Misschien kan zij nu helderheid scheppen over wat zij toen heeft bedoeld.

Minister **Borst-Eilers**: Ik bedoelde dat er een serieus probleem zou zijn als het dan nog niet voor elkaar zou zijn. Ik bedoelde dat ik dan inderdaad ook iets aan de ambtelijke top zou moeten veranderen als ik mijn verantwoordelijkheid nam. Inmiddels is dat ook gebeurd, er is althans één stap gezet.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Voorzitter! De minister zegt dat zij vanaf 20 maart voluit heeft ingezet op het verbeteren van het dossiermanagement, als een van de randvoorwaarden om de externe prestaties, zoals zij dat noemde, te verbeteren, ook voor de Kamer. Heeft zij nu het gevoel dat de prestaties op dat vlak aanzienlijk zijn verbeterd, ook al is het met de top nog niet helemaal gelukt? Heeft zij het gevoel dat het nu wel op rolletjes loopt?

Minister **Borst-Eilers**: De staatssecretaris en ik hebben met de SG en de DG's om de tafel gezeten en wij hebben op grond van een aantal criteria, zoals politieke relevantie, urgentie en meer van dat soort zaken, de belangrijkste beleidsdossiers geïdentificeerd. Dat waren er 24.

Vervolgens heb ik de ambtelijke top opdracht gegeven om sturing en management van de dossiers te verbeteren. Ik heb uiteraard goed gevolgd of dat gebeurde, en dat is gebeurd. Als het nodig was, vooral bij directieoverstijgende dossiers, hebben wij een projectstructuur opgezet, met een projectleider en met duidelijke lijnen van verantwoordelijkheid, zoals aan wie de projectleider verantwoording moet afleggen.

Al die dossiers werden vervolgens in een tijdpad gezet: wanneer moet welk product klaar zijn, met een monitoring, ongeveer om de veertien dagen. Ik laat mij daar persoonlijk over informeren. Natuurlijk is de directeur-generaal daarvoor verantwoordelijk, maar ik wil het zelf ook zien. In het overleg met de directeur-generaal is onderwerp van gesprek hoe het met die dossiers gaat.

Borst-Eilers

Het is op zichzelf bijna een project om 24 beleidsdossiers goed op de rails en in een traject te zetten. Er is een ambtenaar vrijgemaakt om dat geheel te monitoren, projectleiders waar nodig bij te staan en het geheel vlot te laten lopen. Die 24 dossiers staan nu goed op de rails, vind ik. Er is blijvende aandacht voor nodig. Het is niet zo dat ik mij er niet mee bemoei, nu het rijdt. Vandaar die regelmatige terugkoppeling naar het politieke niveau, naar de staatssecretaris en mijzelf.

Mevrouw **Kamp** (VVD): Zie ik het goed dat de minister bewust op 20 maart de uitspraak deed dat de verwachting was dat het binnen vier maanden op rolletjes zou lopen? Achteraf zegt zij dat dit te optimistisch was. Kan zij exact aangeven wat er is gebeurd, dat zij nu moet zeggen dat het te optimistisch was, terwijl zij op 20 maart bewust die uitspraak deed?

Minister **Borst-Eilers**: Op dat moment had ik twee dingen in het hoofd, te weten het dossiermanagement, waarvan ik vind dat wij het goed op de rails hebben gezet, en de gedachte dat het proces in de top goed af zou lopen. Dat is niet gebeurd.

De heer **Lansink** (CDA): Ik pak even op de draad bij het "zware weer". Dat was kennelijk niet voor de Kamer of de buitenwereld bedoeld, maar voor de top. Of zie ik dat verkeerd? Sloeg dit niet op de minister zelf? Heeft zij wel eens momenten waarop ze zegt dat ze de verantwoordelijkheid, als het zo loopt, niet langer kan dragen?

Minister **Borst-Eilers**: Neen, als het zover komt, zal ik dat kenbaar maken. Ik zou dan een forse ingreep moeten plegen.

De heer **Lansink** (CDA): Ook al loopt iets niet goed, dan nog blijft de minister verantwoordelijk.

Minister **Borst-Eilers**: Natuurlijk.

De heer **Lansink** (CDA): Die ingreep is gepleegd toen men op het punt stond om het bestuurslaagmodel los te laten. U spitst het toe op het dossiermanagement, maar er was toch meer te doen?

Minister **Borst-Eilers**: Dat is waar,

maar ik ben nog bezig om uit te leggen wat ik vanaf 20 maart gedaan heb. Een punt heb ik nog niet genoemd. Ik heb opdracht gegeven om de evaluatie van het reorganisatieproces te versnellen. Ik wilde namelijk snel duidelijkheid hebben over wat in de ogen van externe deskundigen de stand van het reorganisatieproces was. Ik wilde ook weten wat er volgens deze deskundigen moest gebeuren om de zaak goed op de rails te krijgen.

De **voorzitter**: In welke fase bevindt uw antwoord zich? Ik wil dit graag weten met het oog op de avondpauze.

Minister **Borst-Eilers**: Het hangt van de interrupties af, maar ik kan mijn antwoord in ongeveer 20 minuten afronden. Ik wil bij de versnelde evaluatie van het rapport van Twijnstra Gudde een streepje zetten bij het feit dat het een zeer openhartige evaluatie is. Ik weet niet of dit eerder vertoond is, maar hier ligt het hele departement open tot in de diepste krochten van de werkwijze, de cultuur en de organisatie. Dit is een kwetsbare opstelling, maar nu bestaat de kans om het ten diepste de goede kant op te laten gaan.

Ik onderschrijf de conclusies van Twijnstra Gudde met een enkele kanttekening. Een nuancering van mijn kant betreft de opvatting van Twijnstra Gudde over het welzijnsgebied. Men geeft een analyse van volksgezondheid, welzijn en sport, maar ik vind dat welzijn erg simpel gedefinieerd wordt. Het gaat in de trant van: het is decentraal, er zijn subsidies. En klaar ben je! Over een dossier als het jeugdbeleid, het ouderenbeleid of de maatschappelijke opvang is heel wat meer te zeggen. Dit zijn complexe beleids terreinen. Ik kan nog meer kanttekeningen maken, maar de hoofdzaak is dat het een goede analyse is. Ik ben van plan om de aanbevelingen op te volgen.

Ik heb de secretaris-generaal ad interim gevraagd om een voorstel aan mij voor te leggen voor een plan van aanpak langs de lijnen van de aanbeveling van Twijnstra Gudde. Dit betekent dat er in hoofdzaak vier dingen moeten gebeuren en dat moet ook in het plan van aanpak staan. Hoe komen we tot zo'n strategische analyse? Dit is een weerbarstig onderwerp. Het is allemaal makkelijker gezegd dan

gedaan, omdat dit alles met politiek te maken heeft.

Het eerste punt is: wat is op grond van de analyse een herdefiniëring van de kerntaken van het ministerie? Ik meen dat de nieuwe secretaris-generaal hierbij betrokken moet zijn. Al geruime tijd ben ik, sinds mevrouw De Maat haar functie heeft neergelegd, bezig met de algemene bestuursdienst om een nieuwe secretaris-generaal te zoeken. Het is langzamerhand erg duidelijk dat dit een functie is waar lang niet iedereen alles voor in huis heeft. Het moet een schaaft met vijf poten zijn. Zorgvuldigheid gaat hier boven snelheid, hoewel ik alles op alles zet om snel tot een keuze te komen. Ik meen, nogmaals, dat de nieuwe man of vrouw bij die strategische analyse betrokken moet worden.

Het tweede punt dat in het plan van aanpak moet staan is de topstructuur. Hoe moet deze eruit komen te zien met een secretaris-generaal, de directeuren-generaal en – wat mij betreft – een plaatsvervangend secretaris-generaal.

Als derde noem ik de interne bedrijfsorganisatie. Ik denk dat de secretaris-generaal ad interim in dit opzicht al heel veel kan doen. Dat hoeft mijns inziens niet te wachten op de definitieve SG. Ik doel op het samenspel tussen staven en beleidsdirecties over het personeelsbeleid, de bekende PIOHA-functies bij de directies en het projectmatig werken aanscherpen en versterken. Dat kan heel goed op de rails worden gezet, los van grote strategische hoofdlijnen.

Het vierde punt is het verder werken aan de verbetering van het dossiermanagement en vooral het vasthouden van de ingezette verbetering.

Deze elementen zal het voorstel voor het plan van aanpak dus moeten bevatten. Volgens het tijdspad zal de secretaris-generaal ad interim dat begin oktober aan mij voorleggen. Vervolgens neem ik daarover natuurlijk een standpunt in en daarover wisselen wij van gedachten. Die processen zijn overigens bekend. Ik hoop dat ik een en ander medio oktober aan de Kamer kan aanbieden.

De heer **Van Boxtel** (D66): Ik heb waardering voor dit hoge tempo, maar ik heb op één punt een aarzeling. Twijnstra Gudde zegt dat het probleem van de vorige

Borst-Eilers

reorganisatie was dat de geestelijke vaders vertrokken. Dat zou ook kunnen gebeuren als een plan van aanpak door de SG ad interim wordt opgesteld en als die SG op een gegeven moment vervangen wordt. Ik hoop dat het dan ook door de nieuwe SG zo goed wordt overgedragen dat die het gevoel heeft dat hij of zij een eigen plan van aanpak uitvoert.

Minister Borst-Eilers: Dat is absoluut het punt. Twijnstra Gudde geeft aan dat er bij de interne bedrijfsorganisatie sprake moet zijn van een doorstart van Balans. Dit slaat op de niet onbelangrijke kanttekening van dat bureau over "van buiten naar binnen". Het was evenwel een goed proces, waarvan de lijn doorgezet moest worden. Tegen die achtergrond heb ik in deze fase overlegd met de directeuren en de ondernemingsraad. Welnu, men voelt het nog steeds zo: het was goed, maar het is ergens gestrand en het moet weer opgepakt worden en verder gebracht. Nu is de heer Jessurun ook een van de geestelijke vaders, een van de belangrijkste van Balans. Hij kan die doorstart dus heel goed verzorgen.

Ik heb zojuist evenwel gezegd dat wij het ook hebben over een strategische analyse, alsmede de bepaling van taak van positie van het ministerie. Ik meen dat dit niet moet gebeuren zonder de nieuwe secretaris-generaal. Je krijgt dan opnieuw een proces van "not invented here".

Mevrouw Vliegthart (PvdA): Moet dat proces volgens de minister wachten op de benoeming van de nieuwe SG?

Minister Borst-Eilers: Op het departement zijn wij allang bezig met een toekomstverkenning. Welk departement doet dat niet één jaar voor de nieuwe verkiezingen? Men is al volop bezig met onder andere een analyse van de omgeving en van toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. Maar uiteindelijk moeten er wel keuzen gemaakt worden en daarbij moet de secretaris-generaal mede bij betrokken zijn.

Mevrouw Vliegthart (PvdA): Hoe ziet de minister dat in relatie tot haar politieke verantwoordelijkheid voor de prioriteitenstelling? Uiteindelijk

gaat het om inhoudelijke keuzen inzake het beleid. Daaraan moet een analyse ten grondslag liggen. Ik heb echter het gevoel dat de minister zich een beetje afwachtend opstelt ten opzichte van de uitkomst van dat proces in plaats van dat zij zelf sturing en leiding geeft aan dat proces.

Minister Borst-Eilers: Zo gaat dat niet. Het is een proces van uitwisseling van lospraten en uitwerken. Natuurlijk zijn wij daar zelf intensief bij betrokken.

Evenals de heer Van Boxtel wil ik nog wel een kanttekening plaatsen. Je kunt natuurlijk wel zeggen dat de toekomstige ontwikkelingen geanalyseerd moeten worden en er een goede strategie op het gebied van de volksgezondheid gemaakt moet worden, maar je zit wel midden in de politiek van deze coalitieperiode. Hoe geef je in dit verband bijvoorbeeld de solidariteit vorm in het verzekeringsstelsel? Een ieder van ons kan, als hij dat plan met niemand hoeft te delen, daarover een fantastisch verhaal maken, maar als die naast elkaar gelegd worden, zullen ze wel verschillen.

Mevrouw Vliegthart (PvdA): Precies daarom zeg ik dat het uiteindelijk een kwestie van politieke sturing is. Ambtenaren maken niet de dienst uit en bepalen niet wat er in dit land gebeurt.

Minister Borst-Eilers: Nee, maar ik ben ook nog steeds minister in dit kabinet.

De heer Van der Vlies (SGP): De minister heeft met de SG ad interim natuurlijk een afspraak gemaakt over de datum waarop het plan van aanpak er moet zijn. Heeft zij met hem ook afspraken gemaakt over het tijdpad in het plan van aanpak, dus het streefbeeld van wat wanneer gerealiseerd moet zijn? Dit lijkt mij niet onbelangrijk met het oog op de aflopende kabinetsperiode. Als die afspraken gemaakt zijn, kunnen wij die grosso modo vernemen?

Minister Borst-Eilers: Zodra die afspraken gemaakt zijn, zal in de rapportage die half oktober wordt aangeboden, ook een tijdpad staan. De SG ad interim is hedenochtend begonnen. Wij hebben afgelopen weken wel contact gehad, maar een deel van de tijd was hij ook met

vakantie. Wij zullen er gezamenlijk heel snel aan werken. Het is evident dat daar ook een tijdpad bij hoort, maar ik kan daar nu nog geen antwoord op geven.

De heer Van der Vlies (SGP): Maar u heeft misschien wel persoonlijk een voorlopige opvatting zoals u zich in dat overleg zult opstellen? U heeft toch wel een indruk van dat meest gewenste tijdpad? Laat ik het anders zeggen. U heeft nog één jaar te gaan in het kabinet en ik hoop nog vele jaren daarna, op welke plaats in de maatschappij dan ook.

Minister Borst-Eilers: Hartelijk dank!

De heer Van der Vlies (SGP): Dat is toch de nuchtere werkelijkheid. U leidt dit departement nog één jaar of daaromtrent. Wat stelt u zich met alles wat nog gebeuren moet, ten doel binnen dat jaar?

Minister Borst-Eilers: Laat ik het dan weer in die drie delen splitsen. Met de top, de sturing door de top, de verantwoordelijkheidsverdeling enzovoort moet het voor ik vertrek helemaal in orde zijn. Dat is iets wat haast heeft. Je mag echter nooit overhaasten, ook hier niet. Het is in elk geval urgent. Het dossiermanagement en alles wat daarbij komt, is ook urgent. Dat staat volgens mij al op de rails. Dat is echter ook aan de Kamer ter beoordeling, want die krijgt met de producten te maken. Verder is er het andere grote complex van het doorstarten van die operatie Balans, met een verandering in cultuur en werkwijze, een wat anders georiënteerd personeelsbeleid en een versterking van de financiële functie directies. In elk geval moet dit over een jaar zo op de rails staan dat het niet meer kan mislopen. Het is dan echter nog niet voltooid.

Voorzitter: Blauw

Mevrouw Kamp (VVD): De minister herhaalt wat zij ook in de stukken heeft geschreven, dat binnen een maand – dus begin oktober – de SG ad interim met een plan van aanpak kan komen. Ik neem aan dat dit geen management by speech is, maar dat de minister werkelijk verwacht dat dit kan.

Minister Borst-Eilers: Ja. Ik heb hierover met de SG ad interim

Borst-Eilers

overleg gehad. Die datum is door ons beiden gekozen. Hij staat daarachter. Er is gecheckt of hij, het departement nog steeds goed kennende, van mening is dat er dan een voorstel voor een plan van aanpak kan liggen. Dit zal ook vrijwel het enige zijn waar hij zich nu volop mee gaat bezighouden.

De heer **Lansink** (CDA): Een voorstel voor een plan van aanpak of een plan van aanpak?

Minister **Borst-Eilers**: Nee, een voorstel voor een plan van aanpak. Uiteindelijk is het mijn plan van aanpak, dat ik dan vervolgens weer opdraag aan de top om uit te voeren.

Ik dacht dat de hoofdpunten van de inbreng van de heer Lansink aan de orde zijn geweest. Hetzelfde geldt voor een aantal concrete vragen die mevrouw Varma heeft gesteld. Een aantal inhoudelijke punten waarover mevrouw Varma en de heer Marijnissen hebben gesproken, zoals de eigen bijdrage ziekenfonds en dergelijke, zijn in hun betoog terechtgekomen als zaken die niet goed zijn en die te maken hebben met de organisatie van het departement. Dat wil ik ten stelligste ontkennen. Het ging om maatregelen uit het regeerakkoord. Het was een politieke keuze die mijn ambtenaren met engelengeduld hebben vormgegeven. Daarbij heb ik ze telkens wel opdracht gegeven om daar waar negatieve inkomensgevolgen dreigden te ontstaan, aanpassingen te verzinnen. En ik ben de laatste om te ontkennen dat het een heel ingewikkelde kerstboom is geworden. Maar qua ambtelijk functioneren is daar helemaal niets misgegaan. Zij kunnen hoogstens zeggen dat zij het met die politieke keuze niet eens waren. En ik had ook van hen niets anders verwacht, maar dat is een ander onderwerp.

De heer **Marijnissen** (SP): Voorzitter! Wat mij betreft is er een misverstand in het geding. Ik heb alleen willen zeggen: geen organisatie zonder inhoud en geen inhoud zonder organisatie. Die twee hangen met elkaar samen; laat ik het zo zeggen. Als het kabinet niet op het onzalige idee was gekomen om de eigen bijdrage in te voeren, had de minister al die problemen niet gehad.

De heer **Van Boxtel** (D66): Voorzit-

ter! Dit komt met vette letters in de Handelingen!

Minister **Borst-Eilers**: Voorzitter! Ik kom aan de bijdrage van de heer Schutte. Hij heeft gezegd: gedurende het hele proces heeft de minister optimisme uitgestraald over spoedige oplossingen, dus niet alleen op 4 maart. Ik vind dat een dergelijk moeilijk proces van de leiding, dus ook van de minister, in ieder geval een motiverende uitstraling vraagt. Het is bij wijze van spreken een taakstellend optimisme geweest, ook tegenover de eigen medewerkers, maar ik heb er 's nachts echt wel eens wakker van gelegen.

De heer **Schutte** (GPV): Voorzitter! Zo'n taakstellend optimisme is natuurlijk prima, maar was het optimisme van de minister inderdaad gerechtvaardigd? Onderschatte zij de problemen niet? Dan kom je toch bij een reeks voorbeelden die ook door anderen zijn genoemd, waaruit blijkt dat het met name schortte aan de vertaling naar de samenleving. Als je over al die jaren terugkijkt, moet je dan toch niet constateren dat er te veel gevallen zijn te noemen waarin de minister dat optimisme uitstraalde, maar kennelijk de grote diepgang van een aantal externe effecten niet voldoende in de gaten had? Dat heeft zich later vaak gewroken in allerlei concrete probleemsituaties.

Minister **Borst-Eilers**: Daar wil ik toch tegenover stellen dat er ook zeer ingewikkelde en voor patiënten relevante processen heel goed zijn gelopen. Ik maak toch bezwaar, ook in de richting van Twijnstra Gudde, tegen het zo over één kam scheren van het functioneren in het departement. Het thuiszorgdossier was natuurlijk een heel helder en luid signaal. Het was duidelijk dat het ministerie in zijn toenmalige werkwijze een dergelijk complex dossier niet goed aankon. Dat was zonneklaar. Dat heeft iedereen de ogen geopend. U zegt dat de ogen van de minister al wat eerder wijd open hadden moeten gaan. Toen zijn ze bij mij wel wijd open gegaan.

De heer **Schutte** (GPV): Dat heeft in ieder geval goed gewerkt. Het is inderdaad een voorbeeld waarvan je je kunt afvragen, zeker met de kennis van nu, of niet veel eerder de

aandacht van de minister en de staatssecretaris nodig was geweest in de richting van het departement: jullie doen hier misschien leuke voorstellen die technisch aardig zijn, maar hoe landt zoiets in de politiek, in de samenleving; kan dat allemaal wel, welke reacties roept dat op?

Minister **Borst-Eilers**: In de ideale situatie krijg je van onder naar boven in het departement het signaal dat iets te ingewikkeld wordt en dat er deugdelijk over gesproken moet worden. Als dat signaal niet komt, moet je het zelf signaleren. Dat duurt vaak wel iets langer.

Mevrouw **Oedayraj Singh Varma** (GroenLinks): Voorzitter! De thuiszorg is genoemd. De problemen in de verzorgingstehuizen zijn toch een ander voorbeeld. Als de top van het ministerie contacten had met het veld, had men de minister toch eerder kunnen wijzen op de problemen in de verzorgingstehuizen? Hetzelfde geldt nu voor de verpleegtehuizen.

Minister **Borst-Eilers**: Dat is wel de portefeuille van de staatssecretaris, die er inhoudelijk beter mee bekend is. Ook wat de verzorgingstehuizen betreft, is sprake van een ingewikkeld dossier. De problemen zijn nooit onderschat, maar er was toch ook een situatie uit het verleden. Dat geldt trouwens voor meerdere sectoren. Wij hebben geprobeerd om zo snel mogelijk tot allerlei reparerende maatregelen te komen. Er zaten andere belangrijke partijen in het dossier van de verzorgingstehuizen, zoals de provincies. Er is een ingewikkelde strategie nodig geweest om het tot een goed einde te brengen.

Dan kom ik bij de concrete tekorten. U heeft er allang het nodige over gehoord. Ik heb voor de begroting voor 1998 gekozen voor een sterk accent op de caresector. Ik vind de situatie in verzorgingstehuizen, verpleeghuizen, psychiatrie en gehandicaptenzorg gewoon niet aanvaardbaar, gezien de totale welvaartssituatie van Nederland. Wij hebben zoveel mogelijk groei bij elkaar gesprokkeld. Die groei gaat in hoofdzaak naar de caresector. Dat zal op Prinsjesdag heel duidelijk blijken. Maar goed, dit had allemaal zijn geschiedenis. Wat wij aantreffen was natuurlijk ook niet allemaal om over te juichen. Er waren gewoon

Borst-Eilers

achterstandssituaties die allemaal hun verklaring hadden.

Mevrouw Kamp vroeg of de secretaris-generaal een tijdelijk of een permanent adviseurschap heeft. De secretaris-generaal heeft haar functie neergelegd; ik heb haar benoemd tot bijzonder adviseur. Wij hebben een aantal afspraken gemaakt. Een daarvan is dat wij beiden ons best doen om zo snel mogelijk voor haar een passende functie ergens in Nederland te vinden. Tot die er is, heb ik zeker een paar nuttige opdrachten voor haar. Ik moet zeggen dat mevrouw De Maat een groot analytisch vermogen heeft en een aantal dossiers zeer goed heeft aangezet, zoals het hele toezicht op de ziektekostenverzekering. Daarin heeft zij een heel belangrijk aandeel gehad. Er zijn nuttige dingen te doen. Dat advieswerk behoeft niet dicht bij de organisatie of de topstructuur te komen. Wij hebben altijd zo ontzettend veel werk, dat daarbuiten ook heel goede dingen kunnen worden gedaan.

Mevrouw Vliegenthart had een heel interessante en ook diepgaande bijdrage. Ik weet niet of ik daar al in alle opzichten adequaat op heb gereageerd. Ik heb hier en daar een pijltje gezet. Wij hadden zopas al een discussie over de strategische analyse. Ik denk dat ik het daar in eerste termijn bij wil laten. Mocht zij nog concrete antwoorden willen, dan hoor ik dat wel in tweede termijn. Hetzelfde geldt voor de sprekers die daarna gekomen zijn.

De heer Van Boxtel vroeg nog wat de minister gaat doen ter versterking van de public-managementfunctie. Dat is het management baseren op een analyse van de context, van de omgeving. Ik zei al dat wij op het departement al met dat proces bezig zijn. Het is een proces waarbij ik de nieuwe SG graag wil betrekken.

Hij vroeg ook of ik nog meer personele mutaties verwacht. Als ik zeg hoe ik de nieuwe SG-DG-structuur wil hebben, volgt daarop natuurlijk een gesprek in hoeverre dat op de zittende mensen past. Ik kan daar op dit ogenblik verder geen concrete zaken over meedelen.

Verder vroeg hij nog naar de versterking van de financiële functie. Ik heb al gezegd dat daaraan langs verschillende lijnen wordt gewerkt.

De vergadering wordt van 18.50 uur tot 20.15 uur geschorst.

De **voorzitter**: Ik stel voor, in tweede termijn maximaal eenderde van de spreektijd in eerste termijn aan te houden. Ik zie dat alle aanwezige leden het daarmee eens zijn. Ik houd hen daaraan!

□

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Ik dank de minister voor de verstrekte informatie en de beantwoording van de vragen die we gesteld hebben. Ik moet wel zeggen dat het antwoord eigenlijk niet sterk is, en teleurstelt. Waarom? De minister is te weinig ingegaan op de vragen van vrijwel de hele Kamer. Over de punten die in de rapportage van Twijnstra Gudde zijn genoemd, zijn heel concrete, scherpe vragen gesteld, die zoals gezegd eigenlijk niet zijn beantwoord. Ik wil de minister wat dat betreft best een tweede termijn gunnen – niet alleen vandaag, maar ook in het plan van aanpak – maar dan moet er bij dat plan van aanpak wel iets worden toegevoegd, namelijk de politieke conclusies die de minister trekt uit de tekortkomingen die zijn geconstateerd. In de bevindingen van Twijnstra Gudde zijn die tekortkomingen, die ik niet zal herhalen, keurig op een rij gezet. Ik vraag de minister of in het plan van aanpak niet alleen in meer globale zin op de reorganisatie wordt ingegaan, maar ook op de oplossingen die worden geboden.

Waarom vond ik het antwoord verder teleurstellend en weifelend? Ik vind dat de minister, in navolging van de heer Van Boxtel, toch wel heel veel nadruk legt op externe toestanden. De minister heeft dat niet zo uitvoerig gedaan als de heer Van Boxtel, wat in haar te prijzen valt. Maar desondanks vond ik het geen sterk nummer om te spreken over het sollen met het departement, terwijl er destijds heel goede overwegingen zijn geweest voor andere combinaties, en voor veranderingen. Sommigen zeggen nu al dat, als je de sociale zekerheid en de premiefinanciering tot hoofdpunt maakt, later misschien nog eens over een hernieuwde combinatie met Sociale Zaken te denken valt. Aan de discussies hierover, die nog lopen, kan het instrument van het departement ondergeschikt worden gemaakt. Ik

heb zelf een redelijk lange tijd kunnen overzien, op grond waarvan ik moet zeggen dat ik de verwijzing naar de combinatie met Sociale Zaken, met Milieu, Volksgezondheid en Cultuur geen sterk nummer vond. Bij interruptie heb ik al gezegd dat Welzijn en Volksgezondheid al tijden bij elkaar zitten. Cultuur is verdwenen, Sport is opgewaardeerd, maar dat was toch geen reden om voor een ander model te gaan kiezen? Daar komt nog bij dat de minister fair heeft aangegeven dat er bewindslieden zijn geweest, die haar geadviseerd hebben er niet aan te beginnen, waar anderen anders adviseerden. Ik geef toe dat dit een afweging is, maar ik herhaal dat ik dit geen sterk nummer vond.

Het andere teleurstellende punt is de nadere uiteenzetting over de toezegging die is gedaan op 20 maart. De minister heeft de uitspraak voor de radio, waaraan sommigen, waaronder ikzelf wat omfloerst, aandacht hebben besteed, niet teruggenomen. Ik vind het een beetje raar dat de minister tweemaal heeft aangegeven dat de zaak op rolletjes loopt, namelijk aan het adres van de Kamer en in de brief, en vervolgens als het ware een vlucht naar voren maakt door voor de radio te zeggen dat zij had bedoeld de Kamer beter te bedienen. Ik vind dat geen sterk punt.

De helderheid over het proces dat gaat volgen, is er niet helemaal, maar tot op zekere hoogte. Zoals in de brief al staat, krijgen we een plan van aanpak. Dat wat de minister daarover heeft gezegd, is eigenlijk al bekend. Het moet mogelijk zijn aan de termijn van medio oktober te voldoen, iets waarover ik absolute zekerheid wil hebben.

Mijn laatste punt van teleurstelling is dat op een enkel moment in de analyse en de aanbevelingen van Twijnstra Gudde toch een nuancering werd aangebracht. Het was ineens zo dat Twijnstra Gudde te ruim had geformuleerd. Ik kon dat toch niet helemaal rijmen met de eerste indruk uit de brief en met andere uitspraken van de minister dat zij de aanbevelingen en de analyse in hoofdlijnen overneemt. Ik neem daar op zichzelf genoeg mee, omdat dit al meer dan genoeg is om verantwoording over af te leggen en om aan de slag te gaan.

Hoe nu verder? Het lijkt mij het beste dat de minister voorover zij er nog behoefte aan heeft, nog wat

Lansink

nader ingaat op deze teleurstellende toestand, in de zin dat zij helderder verantwoording aflegt. Ziet zij daarvan af, dan moeten wij dat maar opzouten totdat wij het plan van aanpak hebben, waarbij in een bijlage wordt aangegeven hoe zij lering trekt uit hetgeen gebeurd is omtrent alle facetten die in het rapport zijn genoemd. De minister zal dus moeten hardmaken dat zij uiterlijk 15 oktober de Kamer een plan van aanpak voorlegt met de daarbij horende documenten, zoals de reactie op de analyse. Vervolgens ben ik van oordeel dat de minister de Kamer periodiek zou moeten informeren over de voortgang van de reorganisatie. Wij moeten haar politiek kunnen toetsen. Om dat vast te leggen, heb ik de eer de Kamer hierover een motie voor te leggen.

Motie

De Kamer,

gehoord de beraadslaging,

overwegende, dat de minister politiek verantwoordelijk is voor de tekortkomingen die in de door Twijnstra Gudde uitgebrachte rapportage zijn gesignaleerd bij de evaluatie van de reorganisatie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport;

voorts overwegende, dat de minister de analyse en aanbevelingen van het rapport van Twijnstra Gudde in grote lijnen onderschrijft;

van oordeel, dat de voorbereiding en uitvoering van het beleid op het terrein van de gezondheidszorg een tijdige en doelmatige politieke sturing vergt;

voorts van oordeel, dat de Kamer mede op grond van de getroffen en nog te treffen maatregelen de politieke sturing moet kunnen beoordelen;

verzoekt de minister:

a. uiterlijk 15 oktober 1997 de Kamer een plan van aanpak voor te leggen;
b. de Kamer vervolgens periodiek te informeren over de voortgang van de reorganisatie,

en gaat over tot de orde van de dag.

De **voorzitter**: Deze motie is

voorgesteld door de leden Lansink, Schutte, Oedayraj Singh Varma, Marijnissen, Nijpels-Hezemans, Rouvoet en Van der Vlies.

Zij krijgt nr. 2 (25473).

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Ik heb het zeer op prijs gesteld dat vrijwel alle woordvoerders op zichzelf op basis van de stukken die zijn overgelegd gesproken hebben over de politieke verantwoordelijkheid en dat zij vragen daarover hebben gesteld in de richting van de minister. Die erkentelijkheid kan ik helaas niet uitspreken in de richting van de heer Van Boxtel, die overigens zelf het woord "paladijn" in de mond heeft genomen. Hij heeft gezegd dat niet te zijn, maar niemand heeft dat woord gebruikt. Hij heeft het zelf wel gebruikt, door te zeggen dat hij dat niet was, dus daarmee geloof ik toch dat hij even zelf heeft gevoeld dat er iets niet helemaal in de haak is waar het betreft de wijze waarop hij zijn taak heeft opgevat. Maar dat moet hij verder zelf weten; ik wilde het slechts opmerken.

De heer **Van Boxtel** (D66): Die opmerking laat ik niet zomaar voorbijgaan. Ik vind het echt flauw en feitelijk onjuist. Ik vind het echt treurig dat u dit in de naronde nog even wilt meegeven. Het is niet aan de orde. Ik heb de politieke verantwoordelijkheid net zo goed als u aan de orde gehad. Geen enkele twijfel daarover. Ik heb ook mijn kritische vragen. Ik heb alleen iets meer gedaan dan u. Ik heb het niet alleen verengd tot de feitelijke interne organisatie en de relatie met de minister, maar ik heb het in een breder perspectief geplaatst. Ik vind dat die verantwoordelijkheid ook bij u moet liggen.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Ik en de andere woordvoerders hebben de zaak ook in een breder perspectief geplaatst. Zo heb ik gesproken over het feit dat de Nederlandse samenleving dit departement eigenlijk als kerndepartement ziet. Ik heb ook aangegeven hoe belangrijk het is dat eerdergenoemde zaken tijdig op orde zijn. Daarbij heb ik meer dan voldoende duidelijk gemaakt dat het mij om de toekomst gaat. De minister moet verantwoording afleggen. Zij heeft dat gedaan, nog niet in voldoende mate, maar zij mag en moet van mij doorgaan met

dat proces. Het ging mij om het feit dat u voornamelijk bezig bent geweest met het aangeven van externe toestanden en met het stellen van een enkele kritische vraag. Lees uw eigen inbreng er maar op na. Maar dat is de doctrine van D66, ik weet het.

De heer **Van Boxtel** (D66): Eigenlijk sta ik te aarzelen of ik er wel op in moet gaan. Ik vind het echt belachelijk...

De heer **Lansink** (CDA): Nou, het lukt aardig, zo te zien. Gaat u maar rustig zitten.

De **voorzitter**: U bent aan het eind van uw betoeg?

De heer **Lansink** (CDA): Ja, voorzitter...

De **voorzitter**: U heeft namelijk 300% van de afgesproken tijd gebruikt.

De heer **Lansink** (CDA): Als de voorzitter nu zo boos gaat kijken, moet ik echt maken dat ik wegkom. Ik zal in de richting van de heer Van Boxtel nog eens opschrijven hoe het in deze zaak werkt. Ik vind dat de Kamer dit soort zaken dualistisch moet kunnen beoordelen, ook als het niet uitkomt. De heer Van Boxtel heeft dat zelf ook steeds gezegd. Laat hij er dus iets mee doen.

□

Mevrouw **Oedayraj Singh Varma** (GroenLinks): Voorzitter! Ook ik ben op enkele punten teleurgesteld over de beantwoording van de minister. De minister heeft haar uitspraak in de Kamer in een radio-interview afgezwakt. Zij verwachtte dat het op het ministerie over vier maanden op rolletjes zou lopen. Als dat niet het geval zou zijn, zou zij daarop aangesproken kunnen worden. Dat was duidelijk. De minister heeft nu wel haar licht over enkele zaken doen schijnen, maar er is nog steeds geen sprake van dat het op het ministerie op rolletjes loopt. Het is dus van belang dat de minister voortvarend een plan van aanpak opstelt.

Ik ben van mening dat de minister te lang bij de geschiedenis heeft stilgestaan. Natuurlijk is de geschiedenis van belang, maar na drie jaar

Oedayraj Singh Varma

moet er wel orde op zaken gesteld zijn.

Ik ben niet tevreden met het antwoord van de minister over de relatie van het topmanagement met het veld. Het topmanagement moet een vooruitziende blik hebben. Het zou de minister op tijd hebben moeten waarschuwen voor bepaalde ontwikkelingen. Dit geldt zeker voor de brandhaarden die er de afgelopen tijd zijn geweest.

Wij maken ons zorgen over de gang van zaken bij VWS. Daarom hebben wij de motie van de CDA-fractie medeondertekend. Het is belangrijk dat er rond 15 oktober een plan van aanpak verschijnt. Gelet op de eerdere toezegging van de minister, is het van belang dit punt vast te leggen. Periodieke rapportage is voor ons van groot belang. Dit hoeft overigens niet een keer in de maand of een keer in de zes weken, maar de Kamer moet wel regelmatig van de situatie op de hoogte gesteld worden. Als blijkt dat er dingen misgaan, moet de Kamer aan de bel kunnen trekken en haar verantwoordelijkheid nemen.

□

De heer **Schutte** (GPV): Voorzitter! Ik dank de minister voor haar in het algemeen duidelijke en openhartige beantwoording. In het debat van 20 maart noemde de minister als belangrijkste knelpunt de niet efficiënte samenwerking tussen de top en de subtop. Is er op dat punt verbetering te constateren of moet hieraan nog steeds gewerkt worden?

Het valt mij op dat het optimisme van de minister een eigen dimensie lijkt te krijgen. Het is een soort functioneel optimisme. Dit moet onderscheiden worden van een gefundeerd optimisme. Daar zijn enkele voorbeelden van genoemd. Dit levert risico's op. In de afgelopen periode is in een aantal gevallen een politiek verkeerde inschatting gemaakt. Dat is ook niet ontkend. De indruk bestaat nog steeds dat een en ander samenhangt met de onvoldoende externe gerichtheid van het departement, althans van een aantal onderdelen daarvan. Dan vind ik het toch moeizaam te noemen en is het ook te laken dat het wel drie jaar moest duren voordat dat verschijnsel in volle omvang duidelijk werd. Het rapport van Twijnstra Gudde had in die zin een schokeffect en was alleen al daarom waardevol. Het is ook

belangrijk dat nu al de nadruk is gelegd op het vervolg. Van belang is dat er waarborgen worden ingebouwd voor een tijdige en voldoende beleidsmatige sturing, anders dan in het verleden tot voor een half jaar het geval was. Dit wordt ook beoogd met de motie van de heer Lansink, waar ik graag mijn medewerking aan heb gegeven. Wat dit debat betreft zou ik willen zeggen: wordt vervolgd!

□

Mevrouw **Kamp** (VVD): Voorzitter! Ik dank de minister voor de uitvoerige beantwoording van de vragen die in eerste termijn gesteld zijn. Namens de VVD-fractie wil ik er ook graag de nadruk op leggen dat een aantal dossiers wel goed lopen. De minister heeft er zelf een aantal genoemd. Ik noem nog de reorganisatie van de bloedbanken, de oorlogsslachtoffers en deelnemers aan het verzet en ik kan ook nog een aantal ethische onderwerpen noemen. Wat dat laatste punt betreft moet ik zeggen dat de procedures wel erg lang duren. De tijdslimiet die met de Kamer was afgesproken wordt op de ethische onderwerpen vaak niet gehaald. Dit alles laat natuurlijk onverlet dat de minister verantwoordelijk is voor het functioneren van het gehele departement.

Ik heb kennisgenomen van het feit dat de minister op 20 maart op basis van de kennis die zij toen had bewust een termijn van vier maanden noemde waarna alles in orde zou zijn. Nu zegt zij: achteraf was ik te optimistisch. Ik vind dat zij daarmee de reikwijdte van haar opmerking van 20 maart inperkt en dat is een afzwakking van de toezeggingen die zij toen aan de Kamer heeft gedaan.

Wat het plan van aanpak betreft is de minister er zeker van dat de secretaris-generaal ad interim haar uiterlijk begin oktober een voorstel zal doen en dat zij dat medio oktober aan de Kamer kan voorleggen. Mij is wel duidelijk dat de minister afstand neemt van het rapport van Twijnstra Gudde ten aanzien van het intern gericht zijn van de ambtenaren. In de brief die de minister aan de Kamer heeft gestuurd werden verbeteringsvoorstellen gedaan gebaseerd op drie lijnen. Neemt zij nu afstand van de tweede lijn, die een intensiveringsprogramma inhoudt voor de optimalisatie van de organisatie, waarbij de strategische

oriëntatie op de omgeving – dus van buiten naar binnen – het startpunt is? Moeten wij aannemen dat zij dat punt laat vervallen? Wordt in het plan van aanpak meegenomen dat, zoals ook in het rapport van Twijnstra Gudde wordt opgemerkt, te weinig gebruik wordt gemaakt van de kennis die verspreid over het land bestaat, onder andere bij de uitvoeringsorganisaties en bij het Sociaal en cultureel planbureau? De minister heeft opgemerkt dat de uitvoering van het plan van aanpak langer zal duren dan deze kabinetsperiode. Voormalig staatssecretaris Van der Reijden, die door de minister als adviseur is ingehuurd, heeft opgemerkt dat het zelfs de gehele volgende kabinetsperiode in beslag zal nemen. Hoe ziet de minister dat?

De beleidsterreinen van VWS staan hoog op de politieke en de maatschappelijke agenda. Een aantal fracties in dit huis menen dat de overheid voor deze terreinen altijd aansprakelijk is. Proef ik uit het antwoord van de minister in eerste termijn dat dit niet altijd het geval is? Zij stelde dat een aantal zaken is gedecentraliseerd, soms functioneel en soms territoriaal. Graag verneem ik de visie van de minister hierop?

De minister maakte een opmerking over de consequenties van reorganisaties. Een aantal collega's zeiden ook dat de minister de oorzaak van de problemen sterk daarin zoekt. Zij maakte ook de opmerking dat reorganisaties invloed hebben op de mensen en op het departement zelve. Trekt de minister lering daaruit? Ik dacht dat in de politieke groep waartoe zij behoort sommigen van mening zijn dat bij een volgend regeerakkoord gestreefd moet worden naar het samenvoegen van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en VWS.

Ik wacht met belangstelling het plan van aanpak af. Wij zullen dat met de minister bespreken. De minister zorgt voor een politieke aansturing, maar het is voor de VVD-fractie van groot belang dat een departement goed functioneert, dus onafhankelijk van de minister die er zit. Het is uiteindelijk voor iedere minister zeer belangrijk dat het departement goed functioneert.

□

Mevrouw **Nijpels-Hezemans** (groep-Nijpels): Voorzitter! Ik dank de minister voor haar beantwoording. Ik

Nijpels-Hezemans

bied mijn excuses ervoor aan dat ik een deel van de beantwoording niet heb kunnen volgen vanwege een eerder afgesproken radio-interview over overigens een totaal ander onderwerp.

De minister heeft naar mijn mening toch te veel een poging gedaan om een collectieve schuld dan wel een collectief verantwoordelijkheidsgevoel over het voetlicht te brengen. Zij heeft te weinig haar eigen verantwoordelijkheid erkend. Een beetje boetedoening had haar wel gesierd.

Ik heb in eerste termijn al gezegd dat ik best begrip heb voor de problemen die zijn voortgekomen uit het verleden. Ik vond de opmerking van de minister dat zij eigenlijk al op 20 maart dacht dat de termijn van vier maanden wel erg kort zou zijn, teleurstellend.

Gezien de bevindingen van Twijnstra Gudde en het risico dat mensen en organisaties mogelijk in de problemen komen omdat het departement nog lang niet goed loopt, laat staan op rolletjes, heb ik de motie van collega Lansink medeondertekend.

□

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Voorzitter! Ik dank de minister voor haar uitgebreide ver- en beantwoording. Mevrouw Nijpels zei zojuist dat zij vindt dat de minister te weinig individuele politieke verantwoordelijkheid heeft genomen. Ik vind dat de minister tamelijk openhartig is geweest over de wijze waarop zij de afgelopen jaren bezig is geweest op dit terrein. Zij heeft aangegeven dat zij zich intensief heeft bemoeid met de vraagstukken die speelden, zelfs zo dat gezegd werd dat zij er meer aan heeft gedaan dan haar voorgangers. Zij heeft ook gezegd dat de volle ernst van de situatie pas doordrong via het thuiszorgdossier. Vanuit de ervaringen in de Kamer – dat geldt op tal van dossiers – is mijn indruk enerzijds dat die bewustwording op het departement misschien toch wat aan de late kant kwam. Anderzijds kan ik mij de argumentatie van de minister ook wel voorstellen dat zij, gezien hetgeen waarmee zij bezig was en de processen die gaande waren, een en ander nog wat tijd gunde. De wetenschap achteraf is altijd sterker dan de kennis die er op het moment zelf is.

De minister heeft inschattingen gemaakt. Achteraf moet worden vastgesteld dat die op een aantal momenten te rooskleurig zijn geweest. De termijn van vier maanden springt daarbij in het oog. De minister heeft gezegd dat zij achteraf gezien op dat punt toch te optimistisch is geweest. Ik heb in eerste termijn al gezegd dat ik dat op het moment zelf al dacht. De minister heeft gezegd met die opmerking ook een ander oogmerk te hebben gehad. Ik neem daarvan kennis. Uiteindelijk gaat het niet om de vraag of het vier of vijf maanden wordt, maar om de vraag of de goede maatregelen worden genomen om de boel op orde te brengen.

Een definitieve beoordeling is nog niet mogelijk omdat een aantal zaken nog moet gebeuren. De minister heeft gezegd dat zij een aantal dingen inmiddels heeft gedaan. De versnelling van het evaluatieproces is een bewuste beslissing geweest. De verandering van het bestuursmodel is een poging tot bijsturing. De minister heeft ernst gemaakt met het dossiermanagement, omdat dit in de eerste plaats op orde gebracht moest worden. Zij noemde 24 dossiers en die zouden nu allemaal goed op de rails staan. Nu is er een fase afgesloten en in de komende fase zijn aan de orde: het maken van het plan van aanpak, de strategische analyse, en de kerntakendiscussie en het op orde brengen van de topstructuur.

De minister zei dat zij wil dat vóór haar vertrek van het departement de topstructuur op orde is. Ik heb niet alleen het rapport van Twijnstra Gudde op mij laten inwerken, maar ook datgene wat de minister vanmiddag heeft gezegd over de relatie tussen het functioneren van het bestuursmodel en de bemensing van de topstructuur. Aan de hand daarvan vraag ik mij af of de periode tot aan het formele vertrek van de minister niet heel erg lang is. Creëert dit geen onzekerheid die uiteindelijk de kans van slagen van een nieuw of voortgezet reorganisatieproces zou kunnen belemmeren? Ik krijg hierop graag een toelichting. Wij gaan natuurlijk niet over het personeelsbeleid van het departement, maar gezien de beschrijving die de minister van de situatie gaf, zou zij naar mijn mening in hoog tempo beslissingen moeten nemen.

Voorzitter! Over het dossiermanagement heb ik in eerste termijn gezegd dat de vraag of adequate beslissingen zijn genomen met als doel de boel beter te laten lopen, naar mijn mening alleen maar getoetst kan worden aan de praktijk van alledag en dus aan de voortgang van de dossiers waar het om gaat. Wij kunnen natuurlijk discussiëren over de vraag of er een reorganisatieplan ligt en of de verantwoordelijkheden duidelijk op papier staan, maar de toetsing zal plaatsvinden aan de hand van de voortgang van de dossiers.

Omdat de Kamer er zeer aan hecht dat alle afspraken worden nagekomen en dat de dingen gebeuren zoals zij moeten gebeuren, vraag ik de minister of zij de waslijst aan toezeggingen die in het verleden op alle dossiers zijn gedaan, handen en voeten wil geven. Dit hoeft niet vandaag, maar ik zou het wel op prijs stellen als de minister deze informatie aan de Kamer deed toekomen. Dit najaar kunnen wij dan bij de begrotingsbehandeling beoordelen of de boel loopt zoals de minister verwacht. Een uitspraak als "het staat goed op de rails" geeft mij in elk geval de hoop dat het nu beter zal gaan.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Mevrouw Vliegenthart zei vanmiddag al dat zij dit een lastig debat vond. Dit blijkt ook uit het feit dat zij nu tamelijk gematigd reageert op de beantwoording. Collega Oudkerk heeft al in mei of juni, toen duidelijk was dat de reorganisatie vertraging opliep, kenbaar gemaakt dat de vier maanden in zijn ogen niet hard waren; als er na vier maanden maar een plan van aanpak zou liggen. Het hoefde in elk geval niet helemaal rond te zijn. Nu ligt er ook geen plan van aanpak. Hoe beoordeelt mevrouw Vliegenthart de uitspraak van collega Oudkerk, die overigens, toen het rapport net uit was, verklaarde dat er nu harde garanties moesten komen? Heeft mevrouw Vliegenthart vandaag van de minister de harde garantie gekregen dat de zaken nu wel gaan lopen?

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): De minister heeft verantwoording afgelegd over hetgeen er in de afgelopen maanden en jaren is gebeurd. Als het gaat om de toekomst en over het feit dat er een aantal maatregelen genomen moet

Vliegenthart

worden om de boel op orde te brengen, heeft zij de thema's aangeduid waarover beslissingen genomen en waarvoor zaken geregeld moeten worden. Daarbij is de topstructuur genoemd, alsmede het dossiermanagement, het definiëren van de kerntaken en de positiebepaling van het departement. Met de minister ben ik van mening dat dit inderdaad de thema's zijn waar het om gaat. De analyse van Twijnstra Gudde geeft een aantal handvatten voor de wijze waarop het in de toekomst zou moeten gaan.

In mijn eerste termijn heb ik gezegd dat wij pas een definitieve beoordeling over het geheel kunnen geven op het moment dat dit soort zaken voorhanden is. Op basis van een heleboel onduidelijke zaken kan ik niet zeggen dat het goed komt. De minister zegt dat zij van mening is dat de zaak op onderdelen, zoals bijvoorbeeld inzake het dossiermanagement, goed op de rails staat. Dat kunnen wij alleen maar toetsen in de praktijk van alledag van die dossiers.

De heer **Lansink** (CDA): Mijn vraag was of mevrouw Vliegenthart vandaag van de minister harde garanties heeft gekregen. De heer Oudkerk vroeg daar immers om, althans in de krant.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): De minister heeft aangegeven dat zij een aantal stevige maatregelen wil nemen om de boel op orde te brengen. Harde garanties in de zin dat nu al vaststaat dat het allemaal goed loopt, heeft niemand hier gehoord. Die heeft de minister ook niet uitgesproken. Ik kan dus niet zeggen dat ik die heb gehoord.

De heer **Lansink** (CDA): Wanneer denkt u die wel te kunnen krijgen?

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Ik herhaal dat ik meen dat wij een beoordeling kunnen maken op het moment dat wij dat plan van aanpak hebben. Dan kunnen wij zien of hetgeen gaat gebeuren redelijk aansluit op de bestaande analyse van de problemen.

De heer **Lansink** (CDA): Het plan van aanpak: dat zal dus de volgende ronde worden.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA):

Eerlijk gezegd, lijkt mij dat vanzelf spreken.

De heer **Lansink** (CDA): Dat is heel wat.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Hoezo is dat heel wat? Dat spreekt toch vanzelf?

De heer **Lansink** (CDA): Ik heb er moeite mee dat in de media uitspraken worden gedaan die hier niet worden herhaald: harde garanties vragen voor het oppakken van de zaken, in het debat verantwoord worden laten afleggen. Er wordt een uitspraak gedaan en dat wordt aanvaard, terwijl mevrouw Vliegenthart net zelf heeft gezegd dat zij al twijfels had toen de minister die uitspraak deed over die vier maanden. Toen is zij niet naar de microfoon gelopen om te zeggen dat zij daarover twijfels had. Misschien had ik het in haar positie wel gedaan, dat weet ik niet zeker. Als de minister dergelijke uitspraken doet, nu wel de thema's aanduidt en iets zegt over Twijnstra Gudde en de ene keer de aanbevelingen overneemt, eerst volledig, en dan weer wat redresseert, dan mag ik toch aan mevrouw Vliegenthart als medecontroleur vragen, zeker na haar kritische verhaal in eerste termijn, of zij harde garanties vraagt en, zo ja, wanneer?

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Ja zeker. Anders dan de heer Lansink wil ik de voortgang van de reorganisatie niet alleen beoordelen op basis van het feit dat wij hier eens in de maand de voortgang van de reorganisatie bespreken. De Partij van de Arbeid gaat het erom dat uiteindelijk op de inhoud van de dossiers voortgang wordt geboekt. In mijn eerste termijn heb ik gezegd dat wij pas werkelijk kunnen beoordelen of er voortgang wordt geboekt op het moment dat wij dat in de praktijk kunnen vaststellen. Ik hou niet zo van een theoretische discussie. Ik wil dat graag in de praktijk van alledag kunnen vaststellen. Ik meen ook dat het de rol van de Kamer is de relatie tussen de inhoud van het beleid en de vormgeving en de kwaliteit van de uitvoering ervan te toetsen. Mijn stelling is dat het alleen maar goed kan gaan met de uitvoering van het beleid als het organisatorisch ook goed loopt. De minister is verantwoordelijk voor die organisatie. Zij

moet die goed vormgeven. Zij geeft nu aan dat op een aantal punten beslissingen en maatregelen genomen moeten worden. De heer Lansink kan niet van mij verlangen dat ik nu al zeg dat dit een harde garantie is, want die beslissingen moeten nog genomen worden.

De heer **Lansink** (CDA): De vraag over de harde garanties heeft mevrouw Vliegenthart beantwoord. Zij heeft die vandaag niet gekregen. Niemand van ons.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Nee, niemand. Dat kan ook niet.

De heer **Lansink** (CDA): Hoe het staat met de koppeling aan het beleid zullen wij zien als het Jaaroverzicht zorg er is. Mevrouw Vliegenthart is een zeer actief lid van de vaste commissie en zij weet evengoed als ik dat wij jaar na jaar in het planningsoverleg bij de behandeling van de lijst van afspraken moeten vaststellen dat in een groot aantal dossiers de afspraken niet zijn nagekomen. De bewijzen liggen er gewoon. En dan heb ik het nog niet over de voorbeelden die vanmiddag zijn gegeven. Vanmiddag heb ik vooral over de structuur gesproken. Ik kan met gemak een paar positieve voorbeelden geven – dat heb ik ook gedaan – maar met evenveel gemak kan ik een reeks negatieve voorbeelden geven. Daar hebben wij allemaal mee te maken. Als de heer Oudkerk harde garanties vraagt – ik neem toch aan dat dit ook namens mevrouw Vliegenthart wordt gedaan – dan moet er een moment komen waarop wordt afgerekend en daar vroeg ik naar.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Ik ga mijzelf herhalen. De minister zegt dat het dossiermanagement goed op de rails staat en zij heeft gezegd hoe zij de aansturing van die moeilijke dossiers heeft verbeterd. Wij moeten in de praktijk vaststellen of het ook beter werkt. Meer kan ik er niet van maken.

Voorzitter! Ik ga nog in op de strategische positiebepaling en de externe oriëntatie van het departement. De minister heeft gezegd dat ik daar een heleboel dingen over heb gezegd, dat er wat pijltjes bij staan en dat zij dat nog eens even moet bekijken. Dat vind ik allemaal prima, maar de kern is toch of het ministe-

Vliegenthart

rie in staat is problemen in de samenleving "op te zuigen" en van antwoorden te voorzien. Soms gaat dat door het maken van beleid, soms door het vervullen van een regisseursrol. Dat wisselt natuurlijk naar gelang de omstandigheden. Dat krachtenveld waarbinnen het departement opereert, wisselt continu. Ik vind dat dit een van de cruciale elementen is voor een beter functioneren van het departement. Ik heb het gevoel dat daar nog onvoldoende handen en voeten aan gegeven kan worden. Dan gaat het niet alleen om een discussie over wat de kerntaak van het ministerie is, maar veel meer over wat voor soort rol het ministerie in de samenleving wil vervullen, ook in relatie met andere departementen.

Als je er op die manier naar kijkt, zijn de externe omstandigheden die de minister aan het begin van haar betoog als verklaring gaf waarom dingen soms moeilijk zijn, in feite factoren waar het ministerie op moet inspelen. Dat is niet alleen iets wat over je heen komt, maar in wisselwerking waarmee je beleid zult moeten ontwikkelen. Een van de kernpunten van het rapport van Twijnstra Gudde is dat het op dat punt zwak ontwikkeld is. Ik denk dat er op dit vlak nog heel wat zal moeten gebeuren in de toekomst.

□

De heer **Marijnissen** (SP): Mijnheer de voorzitter! De minister is op 20 maart duidelijk te optimistisch geweest, en de rolletjes werden drolletjes. Daarmee wil ik zeggen dat datgene wat toen door de minister aan de Kamer is toegezegd, niet is waargemaakt en ook niet waargemaakt kon worden. Het zou kunnen dat zij daar op termijn op zal uitglipen. Laat ik het maar meteen verklappen: wij steunen de motie die is ingediend door de heer Lansink. Hij zei al dat wij deze medeondertekend hebben.

Wij zijn van mening dat een minister niet een inspanningsverplichting kent, maar een resultaatsverplichting. Daarbij doel ik niet op de politieke inzet. Elke politieke partij in de Kamer heeft zijn eigen prioriteiten, visie en analyse, maar als het gaat om voorlichting geven aan de Kamer, het leiding geven aan een departement en het organiseren van het bestuur, zijn wij

het allemaal eens dat het goed moet gebeuren.

En dan moeten wij vaststellen dat een minister die al drie jaar de scepter zwaait over een ministerie, op een aantal punten heeft gefaald. Het regeerakkoord wordt genoemd als een argument. Er wordt heel veel gevraagd van het nieuwe ministerie van VWS. De minister heeft de Europese regelgeving genoemd. Zij heeft zelfs genoemd dat wat zij aantreffen, niet allemaal in orde was. De heer Van Boxtel heeft dat ook naar voren gebracht. Ik vind toch dat wij van de minister mogen verwachten dat zij te allen tijde de Kamer op een correcte wijze informeert.

Mag ik één incidentje noemen, dat niet zozeer de minister als wel de staatssecretaris betrof? Het is wel leuk om eens iemand anders te noemen. Het gaat om een waarschuwing die door de LVT was overgebracht over de invoering van de eigen bijdrage in de thuiszorg. Wij hebben daar op 20 maart jl. over gesproken. De LVT had op de morgen van het algemeen overleg een overleg met de ambtenaren. Zij heeft de ambtenaren op het hart gedrukt dat het veld het absoluut niet zag zitten, het zou echt een chaos worden, dat lukt niet. Zij heeft ook gevraagd om dat door te geven aan de vaste commissie, maar dat signaal is nooit doorgekomen.

Dat was voor mij een veeg teken. Ik heb geen enkele reden om aan te nemen dat de mensen van de LVT liegen tegen de Kamer. Zij hebben in december nog in een brief aan de Kamer geschreven dat zij dat toen heel expliciet hebben gezegd. Dat is gewoon niet doorgekomen. Dat is een typisch voorbeeld van wat wij keer op keer hebben meegemaakt op het gebied van de informatieverstrekking aan de Kamer. Ik vind dat een buitengewoon ernstige zaak.

Zoals ik al in eerste termijn heb gezegd, vind ik het runnen van een departement een zaak van het kabinet en van een minister, in dit geval die van VWS. Het is niet een zaak van de Kamer. Ik blijf op dat standpunt staan, want het lijkt mij staatsrechtelijk het meest juiste standpunt. Maar het is duidelijk dat de organisatorische problemen op dit ministerie nu ook een zaak van de Kamer zijn geworden. De Kamer heeft problemen ondervonden wat de informatie over die dossiers betreft.

Ik heb de minister vandaag expliciet horen zeggen: ik durf te wedden dat zij op het ministerie meeluisteren. Ik weet niet of haar hele eerste termijn ook weer een voorbeeld was van management by speech. Zij zegt dat dit één keer is geweest en nooit meer. Ik hoop dat dit ook zo is, want de voorlichting aan en het debat met de Kamer zijn op zichzelf staande gebeurtenissen. Als zij iets te regelen heeft op haar ministerie, dient zij dat op het ministerie te doen.

Tot slot nog een opmerking over D66. Ik heb verleden week de heer Wijers via de tv horen zeggen dat het debat van verleden week een hoge mate van D66-pesting had. Ik wil niet over het debat van verleden week spreken, maar ik val wel de heer Lansink bij. Het is opmerkelijk om te zien hoezeer de partij die altijd het dualisme in de Kamer gepropageerd heeft – niet zozeer in dit debat, maar in al die voorgaande debatten – het in eerste termijn al opneemt voor de bewindspersoon. Daarmee wordt zelfs zo'n bewindspersoon in verlegenheid gebracht. Ik vind dat de eerste termijn van de heer Van Boxtel erg uitmunt in voor de minister verontschuldigende omstandigheden. Ik meen dat hij dit gewoon aan de minister moet overlaten. Waarom schaart hij zich niet achter degenen die in de Kamer terecht zeer kritische vragen – sterker nog, kritiek uitten – aan de minister hebben gesteld? Zij menen simpelweg dat de minister politiek en feitelijk verantwoordelijk is voor de gehele gang van zaken op het ministerie.

De heer **Van Boxtel** (D66): Aan dat laatste doe ik niets af. Ik heb dat ook al in eerste termijn aangegeven. Mijn inbreng was mijn inbreng vanuit mijn eigen oprechte overtuiging. Ik heb vaker met dit bijltje gehakt, ook in een ander verband, buiten dit huis. Het gaat om de vraag hoe je moet taxeren wat uit zo'n rapport als analyse komt. Ik heb daar de vinger bij gelegd. Alleen heb ik ook gezegd wat ik opvallend vond. Ik moest namelijk markeren – en het merkwaardige is dat ik daarop aangevallen word – dat Twijnstra Gudde op het punt van de externe oriëntatie verder geen concretisering gaf. Daar heb ik een aantal voorbeelden van genoemd omdat ik vind dat ze erbij horen. Dit neemt echter niet weg dat ik ook vind dat het

Marijnissen

management moet verbeteren. Dit is allemaal gezegd en ik heb daar vanuit mijn overtuiging een oordeel bij geplaatst. En dat moet u voor waar aannemen.

De heer **Marijnissen** (SP): Wie ben ik om te betwijfelen dat de heer Van Boxtel zegt wat hij vindt? Ik heb slechts geprobeerd, in aanvulling op wat de heer Lansink zei, het in een wat breder perspectief te plaatsen. De ervaringen die we tot nu toe bij belangrijke debatten met de fractie van D66 hebben gehad op het moment waarop bewindspersonen van D66 in het geding waren, leiden tot de opmerking dat – hoewel hiervan vandaag geen uitgesproken voorbeeld is gegeven – de eerste termijn van de heer Boxtel hierop geen uitzondering vormde.

□

De heer **Rouvoet** (RPF): Voorzitter! Ook ik dank de minister voor haar antwoord al kan ik, net als de collega's Oedayraj Singh Varma en Lansink, een gevoel van teleurstelling niet helemaal onderdrukken. Ik meen dat ik er begrip voor heb getoond dat sommige noodzakelijke veranderingen op het departement van VWS wat meer tijd vragen. Ik heb ook uiting gegeven aan mijn zorg over andere punten die geen uitstel kunnen leiden. Ik meen dat de minister erg zuinig is ingegaan op een aantal van dat soort klemmende vragen waaruit zorg over de situatie sprak.

Zo is zij bijvoorbeeld niet ingegaan op de discrepantie die ik signaleerde tussen het rapport en de brief die ze de Kamer heeft gestuurd. Ik heb gesproken over "eufemistisch", maar ik had ook "understatement" kunnen zeggen. Uit de brief van de minister blijkt niet dat ze zich door het rapport onaangenaam met de neus op de feiten gedrukt voelde. Ik verwijs naar haar keuze voor een toonzettend citaat, zoals ze dit zelf aangeeft: "veel gaat binnen het ministerie goed of beter dan vóór de Balans, veel gaat echter niet goed genoeg". Met net zoveel gemak kan ik uit het rapport een aantal andere citaten nemen die ik typerend vind en meer de toon zetten voor de kritiek van Twijnstra Gudde. Iets verder bij de perspectieven staat bijvoorbeeld: "het ministerie zal op veel punten wezenlijk beter moeten gaan

presteren". Dit geeft meer weer wat Twijnstra Gudde bedoelt.

Over de topstructuur wil ik nog een enkele opmerking maken. De minister heeft volgens mij gekozen voor een trial-and-errormodel. Het een wordt geprobeerd, maar als dat niet werkt, kan na een tijdje het andere model worden gekozen. Natuurlijk is het succes mede afhankelijk van de mensen, maar er borrelt niet echt het beeld op van een minister die weet wat ze wil. Ze is door collega's aangemoedigd om dit model te kiezen. Als het geïmplementeerd is – en per 1 november 1996 het team volledig is – krijgen de betrokken vier mensen de boodschap dat ze met zes maanden goed en adequaat moeten draaien omdat anders wordt teruggedaan naar het SG-DG-model. Ik wil graag aannemen dat de minister alleen maar positieve reacties op dat model heeft gehoord, zoals zij zegt, maar niemand maakt mij wijs dat het switchen van model A naar model B en terug naar model A goed is voor een organisatie, zeker niet als er toch al een kloof gaapt tussen de top en de subtop.

Over de toezegging van 20 maart wil ik nu niet verder miezemaizen. Ik noteer de opmerking van de minister dat zij te optimistisch is geweest. Blijft wel staan dat de minister met die uitspraak, herhaald in de brief van begin april, de volle politieke verantwoordelijkheid heeft erkend en op zich heeft genomen voor zowel de situatie als het verbeteringsproces. Wat kennelijk bedoeld was als management by speech blijkt achteraf een illustratie te zijn van de constatering, ook in het rapport, dat er op het departement nogal wat gebeurt met een hoog politiek afbreukrisico, zonder dat de minister daarvoor behoed wordt.

In het rapport kwam ik de term "muddling through" tegen; doormodderen dus. Het zou mij een lief ding waard zijn geweest, als ik het besef hier had horen doorklinken dat dit het geval is, dat dit niet moet en dat die zaken concreter aangepakt moeten worden. Nu blijft het naar mijn gevoel toch een beetje steken in de volgende twee opmerkingen: er gebeurt ook veel goeds en mijn uitspraak van 20 maart was misschien toch een beetje te optimistisch. Dat er veel goeds gebeurt, wil ik helemaal niet wegpetsen. Bovendien gaat het er in de kern niet om dat de uitspraak

van 20 maart misschien wat te optimistisch was.

Ik vat het samen: ik vond het niet heel sterk en niet zo overtuigend. Evenmin vond ik het geruststellend. Vandaar mijn naam onder de motie. Eerlijk gezegd, kan ik mij niet voorstellen dat er geen meerderheid in deze Kamer is die de voortgang in het op orde brengen van het departement van VWS langs deze weg zeker zal willen stellen.

□

De heer **Van Boxtel** (D66): Voorzitter! Ik bedank de minister voor haar uitvoerige en openhartige beantwoording.

Nogmaals, de minister is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen op het departement. Zij heeft aangegeven dat zij haar opmerking van 20 maart achteraf beschouwt als iets te optimistisch. Daarvoor dank! Ik denk dat iedereen met dat gevoel dit kan onderschrijven.

Ik vind het in ieder geval van belang dat de minister sindsdien drie dingen heeft gedaan. Daar wil ik graag op afrekenen, als ik dat woord mag gebruiken. De minister heeft namelijk de bestuursraad opgeheven, al dan niet op grond van gesprekken een rol vervuld in het vertrek van de SG en opdracht gegeven voor een versnelde evaluatie. Zij heeft ons mede in staat gesteld om op grond van dat stuk erover te debatteren.

Ik heb in eerste termijn al gezegd dat ik ook zorgen had over het dossiermanagement en over de externe oriëntatie. Ik heb evenwel het gevoel dat dit nu op tafel ligt en dat iedereen ernaar moet handelen.

D66 wil ook een plan van aanpak op 15 oktober. Dat is toegezegd en daar houden wij elkaar ook aan. Ik hoop dat de topstructuur tegen die tijd zoveel mogelijk op orde is. Immers, sturing gaat top-down en niet bottom-up, zo is mijn opvatting: het begint bovenin en van daaruit moet het goed lopen. Ik hoop van harte dat de bewindslieden en alle medewerkers in de top in die zin mede door het rapport gealtereerd zijn. Ik hoop dus ook dat het plan van aanpak werkelijk tot de beoogde resultaten leidt, in het belang van de goede gezondheidszorg, die wij hier allemaal voor ogen hebben.

In eerste termijn heb ik stilgestaan bij de mogelijke effecten van Raad op maat. De minister is daar niet zo uitvoerig op ingegaan. Er is vrij

Van Boxtel

breed in de Kamer gezegd: het is goed dat wij het middenveld een keer opschudden, dat de structuren worden aangepast bij alle aan de volksgezondheid gerelateerde instanties en dat daarin een nieuw evenwicht gevonden wordt. Dat zal ook zijn beslag moeten krijgen in het departement. Ik hoop dat in het plan van aanpak vooral aan dat punt scherp aandacht wordt besteed. Immers, niet alleen wij in dit huis maar ook al degenen die in het land met gezondheidszorg te maken hebben (patiënten, artsen en verzekeraars) willen het gevoel hebben om bij "hun" departement terecht te kunnen. Dat is van belang.

Uiteraard houden ook wij, zij het op gepaste afstand, de vinger aan de pols. Het gaat om het volgende: the proof of the pudding is in the eating.

□

De heer **Van der Vlies** (SGP): Mijnheer de voorzitter! Ik wil graag de minister dankzeggen voor haar beantwoording. Het is niet echt zinnig om alle elementen daaruit weer de revue te laten passeren.

Ik wil nog wel een enkele opmerking maken over de perceptie die althans bij de SGP-fractie bestond toen zij op 20 maart jl. haar uitspraken deed en over de reikwijdte ervan. Ik kan mij nog heel goed herinneren welke gevoelens bij mij streden om voorrang, in de trant van: "Hé, kordaat, dapper; deze minister bindt zich tenminste aan een inspanningsverplichting." Een ander gevoel was: "Nou, als ik de zwaarte van de problematiek goed inschat, toch wel wat naïef om te denken dat je het binnen die periode kunt." Maar goed, als iemand dat voor zijn verantwoordelijkheid neemt, moet je daar respect voor hebben. Ik zou gehoopt hebben en dankbaar zijn geweest als geconstateerd had kunnen worden dat het binnen die termijn geregeld had kunnen worden. Maar goed, dat is niet het geval. Daarom is het nu zinnig om ons op de toekomst te richten.

Het plan van aanpak is daarbij uiterst belangrijk. Concreet is toegezegd dat dit over anderhalve maand komt. Vervolgens is belangrijk wat daarvan nog onder regie van deze minister kan worden gerealiseerd. Vandaar mijn interruptie hoe dit er straks uitziet. Zo'n plan van aanpak heeft natuurlijk in de

beschrijving van die aanpak en de fasen daarin een tijdspad. Daar ga ik gewoon van uit. De minister heeft vervolgens gezegd dat zij ervoor zal staan dat drie van de vier zaken die moeten gebeuren, ook gebeurd zullen zijn als dit kabinet aftreedt. Dat zijn de strategische analyse, de keuze van de kerntaken en het dossiermanagement, dat al geregeld is. De bedrijfsorganisatie, die bedrijfs-cultuur, redt zij niet binnen die periode. Dat heeft de minister gezegd en daar heb ik alle begrip voor. Dat is duidelijk, want daarvoor heb je wel tijd nodig. Het gaat om een mentaliteitsomgeving, om mensen aan elkaar laten wennen en op elkaar laten inspelen en dergelijke, staan voor één zaak, een ideaal, een visie, een missie uitdragen en identiteit bewaren. Tegelijkertijd zit daar een risico. Stel dat dit onvoldoende van start is gegaan en dat wij een nieuwe periode binnentreden, waarbij wij er al helemaal niet aan denken moeten dat de kabinetsformatie nog een keer een reorganisatie van departementale beleidsterreinen zou opleveren, dan zou dat kunnen betekenen dat de "misère" zou voortduren, langer dan nuttig en verantwoord is. Daarom wil ik de minister raden om tot het uiterste te gaan om ook daar een doorslaggevende slag te slaan, waarbij de effecten en de oogst daarvan inderdaad later kunnen komen.

□

Minister **Borst-Eilers**: Mijnheer de voorzitter! Ik dank de geachte afgevaardigden voor hun inbreng in tweede termijn. Ik begin met de inbreng van de heer Lansink, waarbij ik ook zal reageren op de motie die hij mede namens anderen heeft ingediend.

Voor de heer Lansink over de motie begon, had hij nog een concrete vraag. Hij zei dat er volgens Twijnstra Gudde tekortkomingen waren. Zijn vraag was hoe die worden opgelost. De minister was daar naar zijn mening in eerste termijn niet voldoende op ingegaan. Mijn antwoord daarop is dat men half oktober mijn plan van aanpak op hoofdlijnen krijgt. Daar staat het in.

In de motie worden twee dingen gevraagd, ten eerste om uiterlijk 15 oktober het plan van aanpak voor te leggen. Daar heb ik absoluut geen moeite mee. Je zou kunnen zeggen dat dit deel van de motie overbodig

is. Ten tweede wordt gevraagd om de Kamer vervolgens periodiek te informeren over de voortgang van de reorganisatie. Daar heb ik wel moeite mee. Ik heb er geen moeite mee om de Kamer te informeren over relevante zaken. Dat is de voortgang op de inhoudelijke dossiers, zoals mevrouw Vliegenthart al enige malen naar voren heeft gebracht. Uiteraard zal ik de Kamer daar op gezette tijden over informeren. Hier wordt echter het woord "reorganisatie" gebruikt. Ik vind het de verantwoordelijkheid van de minister, in dit geval van mij, om die reorganisatie vorm te geven. Ik ben het echter ook roerend eens met mevrouw Vliegenthart dat de Kamer een minister beoordeelt op de producten, op de output of op de resultaten en niet op dat reorganisatieproces zelf. Ik heb er bezwaar tegen om de Kamer periodiek te informeren over de voortgang van de reorganisatie. Om die reden wil ik aanneming van de motie ontraden.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Dit verbaast mij werkelijk in elk opzicht. De minister stuurt ons wel een brief, overigens een magere brief, over het rapport en geeft daarin allerlei dingen aan, overigens in nog te beperkte mate, maar er staat het een en ander in. Dat heeft met de reorganisatie te maken en niet met de producten. Het is en-en. Wij beoordelen de minister bij het Jaaroverzicht zorg en bij de begroting op de producten, op datgene wat is toegezegd. Dat doen wij ook bij dit plan. In de overwegingen staat waarom dat nodig is. Het gaat om de politieke verantwoordelijkheid en de aansturing. Dat hoort erbij. Ik ben werkelijk verrast, want dit betekent dat de minister zegt: ik neem er afstand van, ik wil de Kamer niet informeren over iets wat zeer aangelegen is. Alles heeft met organisatie te maken. Wij bemoeien ons niet met de uitvoering van de organisatie. Mijn collega's en ik willen slechts een voortgangsbericht. Ik wil de minister toch vragen om nog eens goed over dit punt na te denken. Zij heeft een paar dagen de tijd. Een herzien oordeel over de motie kan nog tot volgende week dinsdag.

Minister **Borst-Eilers**: Voorzitter! Ik heb al getoond dat ik bereid ben om de Kamer op hoofdlijnen te

Borst-Eilers

informereren over organisatievraagstukken. Anders had ik u het rapport van Twijnstra Gudde niet toegestuurd. Half oktober krijgt u een plan van aanpak. Natuurlijk staat er ook iets in over de aanpak van de reorganisatie. Dat is toch iets anders dan dat de minister de Kamer periodiek informeert over de voortgang van de reorganisatie. Dat is toch een interne zaak van het departement. Ik ben er wel verantwoordelijk voor en op de effecten daarvan ben ik ook politiek aanspreekbaar. Het is volgens mij echter niet goed in overstemming met de verantwoordelijkheden van de minister en de controlerende taak van de Kamer om u er periodiek over te informeren. Zoals al door sommige sprekers is gezegd: wij zien wat er gebeurt op het punt van de beleidsdossiers. Als het ministerie niet goed functioneert, dan merken wij dat ook aan de resultaten. Dat is echter toch wat anders dan dat de Kamer zich zo intensief wil bemoeien met het reorganisatieproces als zodanig dat ik als het ware periodiek verantwoording daarover moet afleggen.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Dit debat gaat, terugkijkend en nu ook vooruitkijkend, over de politieke verantwoordelijkheid en de politieke aansturing. Dat moet de Kamer te allen tijde kunnen beoordelen. Zij kan de minister via interpellaties of vragen hierheen halen en zo nodig tot de orde roepen. Omdat hier sprake is van een proces met korte- en langetermijnmaatregelen – dat blijkt duidelijk, ook uit de rapportage – heeft de Kamer recht op periodieke informatie over de voortgang van het hele proces. Ik ben werkelijk verbaasd dat de minister moeite heeft met het tweede deel van het dictum. Maar goed, wij zullen zien wat de Kamer daarvan vindt.

Minister **Borst-Eilers**: Dat zal uiteraard blijken.

De heer **Schutte** (GPV): Voorzitter! Mag ik er als tweede ondertekenaar op wijzen dat de minister naar mijn gevoel – het is misschien begrijpelijk, maar het was niet onze bedoeling – punt b te geïsoleerd benadert. Het is een uitvloeisel van de overwegingen die daaraan voorafgaan, met name dat de Kamer mede op grond van de getroffen en nog te treffen maatregelen de politieke sturing moet kunnen

beoordelen. Dat leidt dan tot de conclusie: periodieke informatie over de voortgang. Het begrip "reorganisatie" is misschien wat verkeerd gekozen, maar de bedoeling is duidelijk: een instrument bieden opdat het tweede "van oordeel" effect kan krijgen. Ik denk dat de andere ondertekenaars het met mij eens zullen zijn dat dit de strekking is. Als de minister dat kan toezeggen, dan zitten wij in deze richting.

De heer **Lansink** (CDA): Voorzitter! Ik ben de heer Schutte erkentelijk. Ik zei ook al dat de overwegingen meetellen. Het zal mij een zorg zijn als het woord "reorganisatie" bijvoorbeeld "reorganisatieproces" moet worden. Het gaat er in essentie om dat wij de minister moeten kunnen beoordelen op haar politieke verantwoordelijkheid en op de aansturing. Dat staat duidelijk in de overwegingen.

Minister **Borst-Eilers**: Als u een punt zet achter "voortgang" of als u vraagt om de Kamer te informeren over de voortgang van de acties beschreven in het plan van aanpak of wat dan ook, dan is de motie overbodig. Ik ben van harte daartoe bereid. Ik zeg u bij deze ook toe om dat te doen.

De heer **Lansink** (CDA): Ik was er al bang voor dat u dat zou zeggen, maar dat is natuurlijk iets te simpel. Wij kennen het plan van aanpak nog niet...

Minister **Borst-Eilers**: Het is glashelder.

De heer **Lansink** (CDA): U moet wel even bedenken dat dit debat ook gaat over datgene wat u al te gemakkelijk op 20 maart hebt gezegd. Verschillende woordvoerders hebben gezegd: dat is geweest, wij kijken nu naar de toekomst. Maar ik vind wel dat de Kamer haar palen moet slaan. Nogmaals: het gaat niet om het begrip, maar het gaat om het feit dat u ons periodiek informeert over het proces dat er gaande is. Dat heet reorganisatie. U zegt dat het gaat over de uitvoering van het plan van aanpak, maar dat is hetzelfde als de reorganisatie. Wij zeggen niet: u had die man of die vrouw niet moeten benoemen, of u had dat model niet moeten kiezen. Dat hoort u mij niet zeggen. Maar ik vind wel dat u elke keer verantwoording moet

afleggen wanneer wij dat nodig achten op grond van de aangedragen informatie.

De **voorzitter**: Mag ik een opmerking maken? De Kamer heeft 70 minuten spreektijd opgegeven. Je mag aannemen dat het kabinet dan 70 minuten nodig heeft voor de beantwoording. In eerste termijn heeft u echter 180 minuten geconsumeerd. Wij zijn nu in tweede termijn ruim een uur bezig. Ik vraag u zeer terughoudend te zijn in de vraagstelling aan de minister. Ik zou het op prijs stellen als de minister haar beantwoording kan voortzetten.

Minister **Borst-Eilers**: Dat zal ik graag doen, mijnheer de voorzitter.

Ik begrijp dat er bij de indieners van de motie wellicht nog enig overleg plaatsvindt over een kleine aanpassing van het staartje van het dictum. Misschien is het in dat geval goed dat ik een schriftelijke reactie op de motie toezeg, zodat wij volstekte helderheid hebben over wat wij precies van mening zijn.

Mevrouw Varma heeft de motie gesteund. Daarnaast maakte zij nog een opmerking over de rolletjes en de radio. Zij zei: daar klopte iets niet. In antwoord daarop merk ik op dat ik het dossiermanagement wel degelijk op de rails heb gezet.

De heer Schutte zei dat ik het op 20 maart had over de samenwerking tussen top en subtop en dat ik daar in mijn antwoord nu niet op ben ingegaan. Daarin had hij gelijk. Ik wil dat graag rechtzetten. De relatie tussen de top en de subtop is deels al verbeterd in het kader van de sturing van de beleidsdossiers. Ik heb verteld hoe bij de 24 prioritaire dossiers ook op het punt van de sturing maatregelen zijn genomen. Deels is het ook aan de orde bij de verdere uitwerking van de topstructuur. De Kamer zal de verdere voortgang in het plan van aanpak terugvinden.

Mevrouw Kamp heeft gezegd dat veel dingen goed gaan. Ik ben blij dat zij dat ook nog eens op die wijze onder woorden heeft gebracht. Zij vroeg of ik afstand neem van de tweede aanbeveling van Twijnstra Gudde. Het antwoord daarop is: nee, absoluut niet. Die tweede aanbeveling van Twijnstra Gudde is kort te omschrijven als een flinke doorstart van het reorganisatieproces. Daar sta ik volledig achter. Ook dat zal de

Borst-Eilers

Kamer in het plan van aanpak terugvinden.

Ik heb inderdaad niet gereageerd op haar opmerking, dat te weinig gebruik is gemaakt van externe deskundigheid. Het is wel een punt dat ik onderschrijf. Het Sociaal en cultureel planbureau is dan een voorbeeld, maar er zijn ook andere externe deskundigheden te noemen. Ook dat punt komt in het plan van aanpak aan de orde. De heer Van der Reijden had gezegd dat de reorganisatie nog een hele kabinetsperiode zou duren. Hij is voor een aantal maanden als adviseur aangesteld op het dossier thuiszorg. Hij heeft daarnaast ook de vrijheid genomen om enkele uitspraken te doen, ook publiek, over de situatie op het departement, het reorganisatietraject en zijn opvattingen daarover. Hij denkt dat een totale cultuuromslag pas zijn beslag kan krijgen aan het eind van nog een hele volgende kabinetsperiode. Dat is zijn opvatting en die laat ik aan hem.

Is de overheid voor alles verantwoordelijk in de zorg? Mevrouw Kamp vroeg wat de minister daarvan vond. Het antwoord daarop is: nee. De gespreide verantwoordelijkheid in de gezondheidszorg en hoe dan als overheid toch dingen voor elkaar te krijgen, is eigenlijk de leukste uitdaging van de functie die ik op dit ogenblik vervul. Ook mijn medewerkers zijn daar natuurlijk constant mee bezig. Dat is namelijk de kunst. Niemand is echt de baas, maar toch moet je met elkaar stappen zetten en wil je als overheid ook een zekere regietaak uitoefenen. Dat lukt vaak heel goed, maar dat vereist wel een zorgvuldige strategie.

Er is gevraagd of er lering is getrokken uit die vele samenvoegingen, waarbij mevrouw Kamp nog een kleine opmerking maakte over Sociale Zaken en VWS. Voorzitter! Ik ben tegen nieuwe reshuffles die mijn ministerie betreffen in een volgende kabinetsperiode. Als zijlijn vraag ik mevrouw Kamp of zij zich gerealiseerd heeft hoeveel honderden miljarden bij een dergelijke samenvoeging in één portefeuille terecht zouden komen, en of dat nog wel een evenwichtige verdeling is over de leden van het kabinet.

Mevrouw Nijpels maakte de opmerking dat ik weinig eigen verantwoordelijkheid had. Die opmerking werd door mevrouw Vliegenthart onmiddellijk gecompenseerd met een tegenovergestelde

opmerking. Voorzitter! Mijn eigen opvatting ligt wellicht ergens in het midden: ik denk dat ik de verantwoordelijkheid heb genomen die ik moest nemen. Maar uiteraard kun je over dat soort zaken op nuances van mening verschillen.

Mevrouw Vliegenthart zei dat, als de topstructuur zo tegen de tijd dat dit kabinet aftreedt pas op orde komt, dit veel te lang duurt. Ik ben blij dat ze die opmerking maakte, omdat ik in eerste termijn kennelijk niet duidelijk ben geweest. Ik heb daar gezegd dat ik met hoge urgentie probeer de vacature SG te vervullen en dat de hernieuwde, maar nu definitieve vaststelling van de topstructuur in het plan van aanpak komt. Ik ben het helemaal met haar eens, dat die heldere sturing vanuit de top niet alleen nodig is voor het goed functioneren van het departement, maar ook voor de motivering van de medewerkers. Dat inspireert ook weer om met de operatie Balans snel verder te gaan. Het enige wat ik zei over mijn vertrek was het volgende: op dat moment moet een aantal dingen liefst al een hele tijd gereed zijn, terwijl een aantal andere dingen op zijn minst op de rail moet staan. Bij het laatste denk ik aan de kwestie van de bedrijfscultuur.

Mevrouw **Vliegenthart** (PvdA): Het laatste begrijp ik heel goed, omdat dat een zaak van langere adem is. Maar heeft de minister voor de topstructuur een concrete termijn voor ogen, binnen welke zij daar orde op zaken gesteld wil hebben? Zij laat dat nu open, terwijl zij in haar beantwoording in eerste termijn suggereerde dat dit ook tot aan de verkiezingen zou lopen.

Minister **Borst-Eilers**: Nee, dat bedoelde ik absoluut niet. Ik moest dat openlaten, omdat dit te maken heeft met de datum van benoemen en aantreden van de nieuwe secretaris-generaal. Deze kan immers niet buiten het debat worden gelaten. Dat proces probeer ik zo snel mogelijk te laten verlopen. Ruim voor Kerstmis moet die nieuwe topstructuur er zijn.

Ik ben blij met de stelling van mevrouw Vliegenthart, die ik in reactie op de motie al eventjes verwoordde, namelijk dat de minister verantwoordelijk is voor de interne organisatie van het departement, en dat de Kamer de minister op de resultaten moet beoordelen. Ik

beluisterde iets dergelijks ook bij de heer Marijnissen, en dat is inderdaad ook precies mijn stelling.

Mevrouw Vliegenthart heeft gevraagd of het departement voldoende problemen uit de samenleving kan opzuigen – heel mooi beeld! – en van een antwoord kan voorzien. Ik denk dat dit vermogen op onderdelen zeker versterkt moet worden, maar ik blijf van mening dat het hier en daar al wel aanwezig is. Dat je uit het rapport van Twijnstra Gudde zou kunnen lezen dat dit totaal en op alle fronten ontbreekt, ontken ik. Ik heb een enkel voorbeeld gegeven waaruit blijkt dat dit wel degelijk hier en daar aanwezig is. Maar het behoeft beslist versterking, want het is precies een eigenschap die door alle medewerkers moet worden verinnerlijkt. Daarvoor moet men een gevoel ontwikkelen, en daar moet men op gespitst zijn.

De heer Marijnissen had het nog één keer over management by speech, waarover ik nog heel kort het volgende wil zeggen. Natuurlijk is een debat met de Kamer uitsluitend een debat met de Kamer. Op 20 maart heb ik dan ook aan de Kamer meegedeeld wat op dat moment mijn verwachtingen waren op het punt van dossiermanagement, topstructuur en sturing. Op die laatste twee punten was mijn inschatting op dat moment te optimistisch, wat ik in eerste termijn ook heb gezegd. Ik dacht op 20 maart namelijk dat er nog steeds een behoorlijke kans was dat ook dat zich in deze zomer ten goede zou keren, iets waarin ik ben teleurgesteld. Dat neemt niet weg dat een statement in de Kamer ook een statement in het openbaar is. Op het moment waarop ik die uitspraak deed, was ik mij dan ook wel bewust van het feit dat mijn medewerkers die opmerking ook hoorden. Dat dit toen door mij heen schoot, is een heel duidelijk signaal in die richting. Ik had het niet over de bedrijfscultuur, omdat ik mij toen realiseerde en mij nog steeds realiseer dat dit soort processen inderdaad processen van jaren zijn.

De heer Rouvoet meent een discrepantie te zien tussen het rapport van Twijnstra Gudde en mijn brief. Twijnstra Gudde had de opdracht om na te gaan wat en hoe een en ander verbeterd kan worden. Dan ontstaat automatisch een rapport dat zich heel sterk focust op wat er allemaal niet goed gaat. Het is

Borst-Eilers

heel goed dat Twijnstra Gudde het evenwicht ook bewaart en dan ook zegt dat er veel goed gaat. Mijn waarneming was en is nog altijd dat het niet juist is om zo'n totaal negatief beeld van VWS neer te zetten. Er is inderdaad het nodige niet goed gegaan. Ook in belangrijke dossiers zijn dingen niet goed gegaan. Toch is dat in mijn totaalbeeld niet dominant. In de drie jaar dat ik nu met dit departement werk, vind ik dat wij heel veel moeilijke, ingewikkelde klussen tot een goed einde hebben gebracht.

De heer **Lansink** (CDA): Als dat nu zo is, waarom dan dat zigzagbeleid waar het de structuur en het model betreft? Waarom dan al die mensen weg?

Minister **Borst-Eilers**: Al die mensen weg?

De heer **Lansink** (CDA): Ja, ook. Ik hoor dat de heer Van Boxtel nu al weer bezig is om voor u te antwoorden. Hij leert dat niet af. Ik zal nog een paar maanden de kans krijgen om hem te overreden dat dit niet de bedoeling is.

Minister **Borst-Eilers**: Ik houd er niet van om over personen in het openbaar te spreken. Voor al die mensen is er een persoonlijke reden geweest waarom zij een andere baan prefereerden boven doorgaan binnen het departement.

De heer **Lansink** (CDA): Maar u bent nu weer bezig om het beeld dat Twijnstra Gudde neerzet en dat toch niet best is, te nuanceren. Ik begrijp dan werkelijk niet waarom u in het ene geval zegt de analyse te delen op hoofdlijnen en de conclusies over te kunnen nemen en waarom u in het andere geval zegt dat het beeld dat Twijnstra Gudde neerzet te slecht is. Daar klopt iets niet.

Minister **Borst-Eilers**: Dat klopt prima.

De heer **Lansink** (CDA): Het komt wel overeen met het zigzagbeleid dat u wel vaker toepast, maar dat is toch geen manier van werken? De ene keer zegt u: ik deel de analyse en de aanbevelingen. De andere keer neemt u weer gas terug. Als u zo nog een tijdje doorgaat, blijft er van het rapport van Twijnstra Gudde niets over.

Minister **Borst-Eilers**: Wat ik niet wil onderschrijven, is dat over de gehele linie het departement van VWS een puinhoop is. Ik heb een genuanceerder beeld. Ook Twijnstra Gudde heeft een genuanceerder beeld. Het eindigt met woorden van ongeveer de volgende strekking. Dit VWS heeft een gezonde toekomst; de medewerkers zijn gemotiveerd en geëngageerd; het is goed materiaal om mee te werken, maar het ministerie functioneert op een aantal punten niet goed, terwijl het over de gehele linie goed behoort te functioneren. Daarom zegt Twijnstra Gudde ook dat er een heleboel moet gebeuren. Daar ben ik het mee eens. Ik vind dat je tegelijkertijd kunt en moet zeggen dat er een aantal zaken goed gaan. Ik begrijp niet welke tegenstelling daar in zit. Ik ben helemaal niet van plan dat rapport een beetje weg te poetsen en om te zeggen dat het allemaal wel meevalt en dat wij niets zullen doen. Neen, het moet altijd naar een optimum toe. Daar zijn wij bij lange na nog niet. Daarom moet er een heleboel gebeuren. Daarom ga ik de Kamer op 15 oktober mijn plan van aanpak toesturen waarin is aangegeven hoe ik een en ander ga aanpakken.

De heer **Lansink** (CDA): Daar wachten wij allemaal op. Ik heb ook een aantal sectoren genoemd waarin het werk als product goed is gegaan. Ik heb ook gewezen op het beeld dat wij in de vaste commissie hebben moeten vaststellen met betrekking tot de afsprakenlijst etc. Het gaat ook om het rapport. Ik vind dat u af en toe afstand neemt van het rapport. U mag best de goede dingen noemen, maar erken nu een aantal bevindingen die erin staan die betrekking hebben op zaken die niet goed gaan.

Minister **Borst-Eilers**: Dat doe ik ook. Dat erken ik ook. Anders ga ik toch geen plan van aanpak toezeggen? Ik heb u toch gezegd dat ik de analyse deel en dat ik de aanbevelingen overneem?

De heer **Rouvoet** (RPF): Toen ik het woord discrepantie in de mond nam, ging het mij om het volgende. Als je in de brief van 25 augustus gaat zoeken naar wat de kern is van de kritiek van Twijnstra Gudde, dan kom je erachter dat die zit verstopt in formuleringen zoals "er is verbeterde sturing maar dat wil niet zeggen dat de complexiteit van dossiers er niet

toe kan leiden dat zich knelpunten voordoen" en "dat wil niet zeggen dat er geen kritische kanttekeningen te plaatsen zijn". Met die formuleringen in je achterhoofd is het rapport een koude douche. De minister kan niet serieus menen dat hiermee de Kamer adequaat op hoofdlijnen is geïnformeerd over haar standpunt inzake de kritiek van Twijnstra Gudde. Dat bedoel ik met "discrepantie". Ik zeg niet dat de minister wegloopt voor de kritiek en dat er geen goede maatregelen zijn genomen, maar dat kan ik niet afleiden uit haar brief.

Minister **Borst-Eilers**: Voorzitter! In de brief heb ik geschreven dat ik de analyse van Twijnstra Gudde onderschrijf en dat ik de aanbevelingen op hoofdlijnen overneem. Dat was de hoofdboodschap. Ik heb daarnaast enige nuanceringen aangebracht. Ik heb daar het volste recht toe. Dat doet ook recht aan al die medewerkers van het ministerie die wel goed gefunctioneerd hebben.

De heer **Rouvoet** (RPF): Ik vind het mager dat de minister haar reactie op het rapport van Twijnstra Gudde in enkele genuanceerde zinnen weergeeft. Het debat was ermee gediend als zij bijvoorbeeld had geschreven dat zij was geschrokken van de inhoud van het rapport. Wat de minister vandaag over het rapport heeft gezegd, had zij ook in de brief kunnen schrijven. In een reactie op een dergelijk pittig rapport verwacht ik dit soort observaties van de minister. Dat is ook haar politieke verantwoordelijkheid.

Minister **Borst-Eilers**: U verwacht dat kennelijk van mij. Ik heb in die brief mijn mening gegeven. Ik begrijp heel goed dat de heer Rouvoet daar anders tegen aankijkt. Als hij van de ene op de andere dag mijn plaats had ingenomen had hij een andere brief geschreven. Ik blijf achter mijn brief staan.

De heer Van Boxtel had het aardig gevonden als ik iets meer was ingegaan op Raad op maat. Zijn analyse is juist dat door deze operatie het poldermodel in de gezondheidszorg bevorderd wordt. Dit model functioneert overigens in sommige opzichten al jaren heel goed. Zonder de politiek voor de voeten te lopen, is het gewenst dat men in onderling overleg – in netwerkstructuren – tot overeenstem-

Borst-Eilers

ming komt. Op een of andere manier moet hiervoor ruimte gemaakt worden en wel zodanig dat de politieke besluitvorming niet wordt doorkruist. Dit was de leidende gedachte achter Raad op maat. Er is een project gestructureerde toegang opgezet dat binnenkort wordt afgerond. De resultaten daarvan zullen worden besproken met de verschillende partijen teneinde de gestructureerde toegang tot de minister opnieuw "op te tuigen". Overigens heb ik met veel van die belangrijke actoren enkele keren per jaar bestuurlijk overleg en tussentijds zijn er nog allerlei informele contacten. Daarnaast participeert het departement in allerlei beleidsnetwerken. Mijn directeurs-generaal spreken buiten het bestuurlijk overleg om met het veld. Ik erken dat er een herpositionering plaatsvindt en dat het departement daarin een rol speelt.

De heer Van der Vlies had er alle begrip voor dat de verandering van de bedrijfscultuur langer duurt dan voorzien. Tegelijkertijd is hij van mening dat andere zaken binnen afzienbare tijd hun beslag moeten krijgen. Voorzitter! Twijnstra Gudde schrijft dat het departement een gezonde toekomst voor zich heeft. Ik heb er alle vertrouwen in dat het mij dan ook mogelijk moet zijn om die gezonde toekomst samen met de leiding van het departement te realiseren.

De beraadslaging wordt gesloten.

De **voorzitter**: Ik stel voor, aanstaande dinsdag over de motie te stemmen.

Daartoe wordt besloten.

De vergadering wordt enkele ogenblikken geschorst.

Voorzitter: Lansink

Aan de orde is de behandeling van:

- het wetsvoorstel Wijziging van de Financiële-verhoudingswet en enkele andere wetten en regels inzake de invoering van deze wijziging in verband met een herziening van het verdeelstelsel voor het Provinciefonds (25185).

De algemene beraadslaging wordt geopend.

□

Mevrouw **Van der Hoeven** (CDA): Voorzitter! Aan de totstandkoming van dit wetsvoorstel is heel wat tijd voorafgegaan, tijd die goed is benut. Ik heb hier vaker gestaan tijdens een debat met deze staatssecretaris, waarin ik veel kritiek aan haar adres heb mogen en moeten spuien. Vanavond niet en dat is ook wel eens aardig. Over de herverdeling van het Provinciefonds bestaat immers overeenstemming tussen de provincies onderling en tussen het IPO en het ministerie van Binnenlandse Zaken. De nadeelprovincies hebben hun nadeel geaccepteerd; de voordeelprovincies hebben geaccepteerd dat hun voordeel wat trager dan eerst werd gedacht wordt gerealiseerd en de verantwoordelijke bewindspersoon heeft geaccepteerd dat de nadelen aan een maximum zijn gebonden. Ook over het overgangstraject is overeenstemming bereikt. De uitkomst van die overeenstemming is in de wet vastgelegd en vormt het uitgangspunt voor eventuele verdere aanpassingen. De CDA-fractie kan zich hierin vinden.

Voorzitter! De schriftelijke behandeling heeft geleid tot een nota van wijziging. Daarmee is een afdoende antwoord gegeven op verschillende vragen. Dat geldt onder andere ook voor de actualisaties en de verwerking van de beleidsmaatregelen tussen nu en het moment waarop het wetsvoorstel is ingediend. Wat dat laatste betreft is de junicirculaire van belang, omdat daarin de laatste actualisaties zichtbaar zijn geworden.

Evenals het Gemeentefonds wordt ook het Provinciefonds geconfronteerd met de gevolgen van rijksbeleid en vooral met de gevolgen van onderuitputting. Dat leidt tot extra kortingen. Het bestuurlijk overleg heeft ook ten aanzien van het Provinciefonds geleid tot de vorming van een behoedzaamheidsreserve. Wij hebben afgesproken tijdens een voor het reces gehouden algemeen overleg over het Gemeentefonds dat een normerings-systeem over de voeding van dat fonds nader onder de loep wordt genomen in het kader van de nieuwe kabinetsperiode en in het kader van de nieuwe formatie. Die afspraak geldt uiteraard ook voor het Provinciefonds, omdat ook dat fonds door de nu voorliggende wetswijzi-

ging onder de nieuwe Financiële-verhoudingswet komt te vallen. Ik wil graag van de staatssecretaris weten of deze veronderstelling juist is. Ook wil ik graag weten of er nog andere punten zijn, behalve dit, die specifiek van toepassing zijn op het Provinciefonds, die eventueel in dat bestuurlijk overleg moeten worden meegenomen.

Voorzitter! De CDA-fractie is tevreden met de toezegging dat bij de komende monitor lokale lastendruk ook de hoogte en de verschillen van de provinciale opcentenheffing in beeld worden gebracht. Lasten zijn lasten. Het gaat de burgers er niet om aan welke overheid zij de belasting verschuldigd zijn; het gaat om de totale lastendruk. Het in de gaten houden daarvan is wel degelijk een taak voor de rijksoverheid. Er is nog een tweede reden waarom de CDA-fractie hieraan hecht en dat is de invoering van de maatstaf voor de motorrijtuigenbelasting, die eigenlijk vergelijkbaar is met de maatstaf voor de onroerendezaakbelasting van gemeenten.

Belangrijk blijft de vraag naar de reorganisatiebestendigheid van het verdeelmodel. Wijziging van provinciegrenzen en vorming van stadsprovincies beïnvloeden de schaafeffecten in het verdeelstelsel, ook voor de niet betrokken provincies. Deze effecten moeten in definitieve voorstellen goed in beeld worden gebracht. Het gaat hierbij om effecten die niet alleen gelden voor de direct betrokken provincies en stadsprovincies, maar ook voor de andere provincies. In de nota naar aanleiding van het verslag is ingegaan op de veranderingen ten gevolge van de decentralisatie-impuls. Zoals het er nu uitziet lijkt het verdeelsysteem deze veranderingen goed aan te kunnen.

Voorzitter! In het systeem is gekozen voor brede maatstaven. Wij hebben daarmee ingestemd. Nieuw is bijvoorbeeld de maatstaf "water" in plaats van binnenwater, buitenwater en wat dies meer zij. De CDA-fractie is echter wel van mening dat dit punt extra aandacht verdient in de onderhoudsrapportage. Provincies zoals Friesland en Zeeland kunnen in de feitelijke uitwerking hiervan behoorlijk wat nadelen ondervinden. Kan dit worden voorkomen?

Voorzitter! Uit de nú aan de orde zijnde doorrekeningen – met de